

Mgr Alicja Węgierek

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II w Lublinie

ORCID: 0009-0000-4567-4701

e-mail: alicja.wegierak@kul.pl

Firma w pułapce wojny – reakcje firmy na konflikt zbrojny w opiniach konsumentów

A firm in the lap of war – firm reactions to armed conflict in the opinions of consumers

Streszczenie

Artykuł ma na celu analizę znaczenia strategii przedsiębiorstwa wobec konfliktu zbrojnego z perspektywy konsumentów. Za kontekst empiryczny przyjęto strategię firmy Decathlon wobec wywieranej na nią presji związanej z opuszczeniem rosyjskiego rynku. Wyniki badania przeprowadzonego przy wykorzystaniu metody indywidualnych wywiadów pogłębionych prowadzą do interesujących wniosków. Pokazują, że decyzje firmy dotyczące wyjścia z rynku agresora w różnym stopniu oddziałują na opinie klientów z Polski i Ukrainy. Opinie respondentów z Ukrainy były wyraźnie negatywne, podczas gdy konsumenci z Polski wykazywali bardziej zróżnicowane postawy. Co ciekawe, okazuje się, że wyjście z rynku agresora pod presją konsumentów może być odbierane jako nieszczerze posunięcie ze strony firmy, szczególnie wśród konsumentów z Ukrainy. Oznacza to, że spełnienie oczekiwań przez firmę nie powinno być traktowane jako ostatni etap zarządzania sytuacją kryzysową. Obserwacja ta prowadzi do istotnych implikacji badawczych oraz zaleceń dla praktyków.

Słowa kluczowe

strategie społecznego reagowania, opinie konsumentów, wojna, Ukraina

Abstract

The article aims to analyse the importance of corporate strategy, in the face of armed conflict from the perspective of consumers. Decathlon's strategy in the face of pressure on the company to leave the Russian market was taken as the empirical context. The results of the study conducted using the method of individual in-depth interviews lead to interesting conclusions. They show that the company's decisions to exit the aggressor market have different effects on the opinions of Polish and Ukrainian customers. The opinions of respondents from Ukraine were more negative, while consumers from Poland showed more varied attitudes. Interestingly, it appears that exiting the aggressor market under consumer pressure may be perceived as an insincere move on the part of the company, especially among Ukrainian consumers. This means that the company's fulfilment of expectations should not be treated as the final stage of crisis management. This observation leads to important research implications and recommendations for practitioners.

Keywords

social response strategies, consumer opinions, war, Ukraine

JEL: M14, C91, N44, D21

Wstęp

Wojna rosyjsko-ukraińska skłoniła wiele przedsiębiorstw do ponownej oceny swojej obecności na rynku rosyjskim. W tym kontekście warto odnieść się do listy Yale School of Management, która dokumentuje reakcje korporacji na konflikt rosyjsko-ukraiński. Ponad 1000 firm dobrowolnie ograniczyło działalność w Rosji wykraczając poza minimalne wymagania międzynarodowych sankcji, podczas gdy inne zdecydowały się kontynuować działalność

na tym rynku. Lista opracowana przez Yale School of Management stała się istotnym punktem odniesienia w analizie strategii przedsiębiorstw i wpłynęła na decyzje niektórych firm o wycofaniu się z Rosji. Jednocześnie część przedsiębiorstw kontynuowała operacje w Rosji, co wywoływało liczne kontrowersje (Yale School of Management, 2024). Pozostanie na rynku państwa-agresora może prowadzić do istotnych konsekwencji reputacyjnych, w tym do umieszczenia firm na tzw. listach wstydu (Business Insider, 2023).

Wraz z wybuchem wspomnianego konfliktu zbrojnego zrealizowano szereg badań mających na celu lepsze poznanie roli tego zjawiska w zarządzaniu. W szczególności badano strategie przedsiębiorstw wobec agresora (Yale School of Management, 2024) oraz ich finansowe konsekwencje (Glambosky & Peterburgsky, 2022; Kiesel & Kolaric, 2023). Analizowano zaangażowanie przedsiębiorstw w materialne wspieranie Ukrainy podczas działań promocyjnych w ramach koncepcji *war-related marketing* (działania marketingowe podejmowane przez firmy w reakcji na konflikty zbrojne) (Kipnis i in., 2024). Badaniami objęto także szerszy zakres działań przedsiębiorstw łączących koncepcję kształtowania marki z działaniami na rzecz pokoju na świecie (*peace brand activism*) (Tsoungkou i in., 2024). Mimo rosnącej liczby badań nad zachowaniami firm w obliczu konfliktów zbrojnych perspektywa konsumentów jest nadal rzadko analizowana (Pajuste & Toniolo, 2022; Reshetnikova i in, 2024; Zralek, 2022),

Analiza odbioru decyzji firm przez konsumentów dostarcza cennych informacji o ich lojalności, gotowości do wspierania marki oraz poziomie satysfakcji. Zrozumienie tych zależności jest ważne dla firm funkcjonujących w warunkach konfliktu, jak i w stabilnym otoczeniu. Przykładem może być Polska – kraj, który nie jest bezpośrednio zaangażowany w wojnę, lecz stanowi przestrzeń działania międzynarodowych koncernów uwikłanych w tę sytuację oraz miejsce intensywnej migracji konsumentów z Ukrainy.

Widoczna w tym zakresie luka badawcza stała się podstawą do podjęcia badań prezentowanych w niniejszym artykule, których celem jest analiza znaczenia strategii przedsiębiorstw wobec konfliktu zbrojnego z perspektywy konsumentów. W związku z tym podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: „Jak konsumenci oceniają decyzje firmy dotyczące obecności na rynku agresora w kontekście wojny rosyjsko-ukraińskiej?”. Jako przypadek do analizy wykorzystano firmę Decathlon, której decyzje dotyczące rynku rosyjskiego spotkały się z różnorodnymi reakcjami społecznymi. Uzyskane wyniki wskazują, że reakcja firmy na kryzys ma kluczowe znaczenie dla postrzegania przedsiębiorstwa przez konsumentów. Sposób, w jaki firma odnosi się do kwestii geopolitycznych, może wpłynąć na zaufanie i lojalność klientów. Ponadto wyniki badań sugerują, że poziom wiedzy respondentów o decyzjach firmy jest zróżnicowany. Zgodnie z przewidywaniami, postawy respondentów z Ukrainy są głównie negatywne, natomiast opinie polskich respondentów są bardziej zróżnicowane.

W analizowanym kontekście konsumenci, zwłaszcza z Ukrainy, oczekiwali od firm zagranicznych jednoznacznego sprzeciwu wobec rosyjskiej agresji. Firmy pozostające na rynku rosyjskim były narażone na negatywne reakcje ze strony kon-

sumentów. Bojkot stał się jedną z kluczowych form wyrażania sprzeciwu wobec działań wojennych. Wyniki badań wskazują, że wycofanie się przedsiębiorstwa z rynku agresora zmniejsza liczbę negatywnych komentarzy opublikowanych w Internecie (Zralek, 2022). Wyniki niniejszych badań sugerują, że opuszczenie rynku agresora pod presją może być odbierane jako nieszczerze i motywowane względami wizerunkowymi, szczególnie wśród konsumentów z Ukrainy. Prowadzi to do wniosku, że dostosowanie się do oczekiwań społecznych nie powinno być traktowane jako ostatni etap zarządzania sytuacją kryzysową, lecz jako element długofalowej strategii budowania wiarygodności i zaufania.

Strategie przedsiębiorstw na konflikt zbrojny i reakcje konsumentów – perspektywa teoretyczna

Przedsiębiorstwa krajowe funkcjonujące w państwach zaangażowanych w konflikt zbrojny zazwyczaj dążą do kontynuowania działalności, gdyż relokacja operacji jest ograniczona, a zamknięcie mogłoby skutkować poważnymi konsekwencjami finansowymi, w tym bankructwem. Przedsiębiorstwa zagraniczne mają więcej możliwości. Firmy obecne na rynku agresora (np. w Rosji) mogą przyjąć jedną z trzech głównych strategii: kontynuację działalności mimo ryzyka sankcji i utraty reputacji, całkowite wycofanie się z rynku (kosztem klientów i dostępu do gospodarki), lub strategię wyczekiwania – zawieszenie działalności i obserwację sytuacji z możliwością powrotu na dany rynek w przyszłości (Kiesel & Kolaric, 2023).

Decyzje te są zgodne z ogólnymi strategiami reagowania przedsiębiorstw na presję społeczną. W szerszym kontekście działania te odzwierciedlają sposób, w jaki firmy odpowiadają na naciski wywierane przez otoczenie, co zostało opisane w literaturze przedmiotu jako strategię bierna, reaktywna lub proaktywna.

Strategia bierności zakłada unikanie odpowiedzialności, ignorowanie wpływu otoczenia i reagowanie dopiero w sytuacjach absolutnej konieczności. Łączy się ona z koncepcją zaprzeczenia opisaną w ramach teorii komunikacji kryzysowej (SCCT), gdzie organizacja neguje istnienie kryzysu i własną odpowiedzialność (Coombs, 2007). Przykładem takiej postawy może być firma, która nie angażuje się w sytuację konfliktu zbrojnego, uznając ją za niezależną od swojej działalności. W kontekście wojny w Ukrainie przejawem takiej strategii jest decyzja o kontynuowaniu działalności na rynku agresora mimo presji społecznej. Tego typu reakcja może negatywnie wpływać na reputację i postrzeganą odpowiedzialność społeczną firmy.



Strategia reaktywna polega na podejmowaniu działań w odpowiedzi na pojawiające się kryzysy lub presję społeczną. Konsekwencją zastosowania strategii reaktywnej może być postrzeganie działań firmy jako wymuszonej reakcji na kryzys, a nie autentycznego zaangażowania w kwestie społeczne czy środowiskowe. Jeżeli przedsiębiorstwo wcześniej doświadczyło kryzysu lub negatywnego rozgłosu, opinia publiczna może odebrać jego działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) jako próbę odzyskania pozytywnego wizerunku, a nie rzeczywistą troskę o dobro społeczne. Tego typu reakcje mogą nie tylko nie wzmocnić, ale wręcz osłabić zaufanie do marki. W związku z tym mniej prawdopodobne jest, aby przynosiły one pozytywne efekty w porównaniu ze strategią proaktywną (Ferguson & Rim, 2017).

Reaktywne podejście oznacza również, że organizacja nie uwzględnia w odpowiednim czasie potrzeb społecznych i opinii interesariuszy, co może prowadzić do negatywnych konsekwencji zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Klienci mogą obniżyć ocenę reputacji firmy, a nawet bojkotować jej produkty, natomiast pracownicy mogą nie akceptować jej działań, co zwiększa ryzyko rotacji i niezadowolenia z pracy (Chen i in., 2024). Przykładem strategii reaktywnej mogą być działania firmy, która pod wpływem presji społecznej decyduje się na zwolnienia lub przekwalifikowanie pracowników w odpowiedzi na kryzys. W kontekście wojny rosyjsko-ukraińskiej strategią reaktywną byłaby decyzja przedsiębiorstwa o wycofaniu się z rynku rosyjskiego podjęta dopiero wtedy, gdy pojawiły się trudności związane z łańcuchami dostaw i presja zewnętrzna.

Strategia proaktywna jest uznawana przez niektórych autorów za bardziej strategiczne podejście w porównaniu ze strategią reaktywną, ponieważ sprzyja budowaniu pozytywnej reputacji firmy i wymaga wcześniejszego planowania (Ferguson & Rim, 2017). Przedsiębiorstwa stosujące tę strategię dobrowolnie i aktywnie angażują się w działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu jeszcze przed pojawieniem się negatywnych sygnałów z otoczenia. Organizacje te chcą zapobiec wystąpieniu nieistniejących dotąd problemów lub mieć przewagę nad zmianami w otoczeniu. Strategia proaktywna sprawia, że firma jest postrzegana jako bardziej altruistyczna i odpowiedzialna społecznie. Jednak rozmiar korzyści wynikających z działań proaktywnych może się różnić w zależności od rodzaju kryzysu (Ferguson & Rim, 2017). Firmy przyjmujące proaktywne podejście nie ograniczają się jedynie do spełniania wymogów prawnych, ale aktywnie zarządzają problemami społecznymi i środowiskowymi, inwestując w innowacje, na przykład w zakresie zrównoważonego rozwoju (Chan i in., 2022). Przykładu działania opartego na strategii proaktywnej może dostarczyć firma,

która przed pojawieniem się negatywnych sygnałów inwestuje w projekty społecznej odpowiedzialności biznesu dotyczące na przykład wspierania edukacji lokalnej społeczności lub ochrony środowiska. W kontekście konfliktu zbrojnego strategia ta przejawia się w decyzji firmy o dobrowolnym wycofaniu się z rynku agresora, zanim wymusi to na niej opinia publiczna.

Reakcje konsumentów na działania firm w obliczu konfliktu zbrojnego zależą od ich wartości, przekonań oraz kontekstu społeczno-kulturowego. Dobrze pokazują to dotychczasowe badania dotyczące reakcji konsumentów na projekty społeczne przedsiębiorstw (Duarte & Silva, 2020). W literaturze na temat marketingu międzynarodowego i zachowań konsumenckich omawiane jest pojęcie wrogości konsumenckiej. Odnosi się ono do negatywnych emocji wobec określonego kraju, wynikających z czynników politycznych, gospodarczych, społecznych lub militarnych. Postawy te wpływają na decyzje zakupowe i stosunek do marek z danego kraju. Wrogość konsumencka dzieli się na dwa główne typy. Wrogość sytuacyjna wynika z postrzeganego naruszenia norm społecznych i zazwyczaj ma charakter krótkoterminowy. Z kolei wrogość stabilna jest długotrwała i powiązana z głębokimi konfliktami, takimi jak wojna. Badania pokazują, że wrogość konsumentów prowadzi do negatywnego postrzegania marki, a nawet bojkotu. Firmy, które doświadczają wrogości, muszą zmienić postawy konsumentów, stosując pozytywne komunikaty i odzegnując się od konfliktów (Akhtar i in., 2023).

Zrozumienie reakcji konsumentów na konflikt zbrojny wymaga uwzględnienia różnic wynikających z kontekstu kulturowego i geopolitycznego. Osoby bezpośrednio dotknięte konfliktem częściej przypisują większe znaczenie postawie firm, podczas gdy obserwatorzy z dystansu mogą kierować się innymi kryteriami oceny. Decyzje zakupowe konsumentów często zależą od zgodności działań firmy z ich wartościami. Może to prowadzić do bojkotu marek, które są postrzegane jako wspierające konflikt lub jako niezaangażowane społecznie. Choć dla osób bezpośrednio dotkniętych wojną postawa firmy bywa kluczowa, konsumenci spoza strefy działań wojennych również mogą podejmować decyzje zakupowe, kierując się solidarnością lub przekonaniami etycznymi (Zralek, 2022).

Analizując reakcje konsumentów na działania firm w kontekście konfliktów zbrojnych, warto uwzględnić inne sytuacje geopolityczne. Przykładem może być analiza Arabskiej Wiosny, w której wykazano, że rola mediów w procesach mobilizacji społecznej jest ściśle powiązana z uwarunkowaniami politycznymi danego regionu (Wolfsfeld i in., 2013). Autorzy tego badania podkreślają, że media częściej reagują na protesty, niż je inicjują, co wskazuje na znaczenie istniejących napięć społecz-

nych. W podobny sposób, w kontekście wojny w Ukrainie, reakcje konsumentów mogą zależeć nie tylko od ich osobistych doświadczeń, ale także od dominujących narracji medialnych i politycznych. Zrozumienie tych mechanizmów jest kluczowe dla analizy zachowań konsumenckich wobec strategii reagowania firm na konflikty zbrojne.

Reakcje konsumentów na działania firm w czasie konfliktu zbrojnego nie są jednorodne – mogą różnić się w zależności od osobistych doświadczeń. Analiza tych reakcji powinna uwzględniać różne aspekty kryzysu, takie jak jego skala, czas trwania oraz skutki dla dotkniętych grup społecznych. Istotne jest rozróżnienie między krótkoterminowymi reakcjami konsumentów a długofalowymi zmianami w ich postawach (Chlipała & Żbikowska, 2023). Aby zrozumieć postawy konsumentów wobec reakcji firm na konflikt zbrojny, konieczne jest uwzględnienie czynników takich jak wartości, normy społeczne i wcześniejsze przekonania, jak i sam proces podejmowania decyzji. Ten proces ukazuje, w jaki sposób konsumenci oceniają działania przedsiębiorstw oraz jakie mechanizmy prowadzą do decyzji o bojkocie lub kontynuowaniu zakupów (Korneta & Lotko, 2021).

W tabeli 1 przedstawiono podsumowanie literatury dotyczącej wpływu strategii społecznych na zachowania konsumentów. Zawiera ona wspomnianą wcześniej klasyfikację strategii reagowania firm na kwestie społeczne, obejmującą podejście bierne, reaktywne i proaktywne, oraz uwzględnia różnice w reakcjach konsumentów różnych narodowości.

Podsumowanie przeglądu literatury w tabeli 1 pokazuje, że reakcje przedsiębiorstw na kryzysy mo-

gą przyjmować różne formy – od biernej postawy, przez działania wymuszone presją społeczną, aż po długofalowe podejście. Wybór odpowiedniej strategii może mieć istotne konsekwencje dla reputacji firmy oraz relacji z konsumentami, szczególnie w czasach wojen i konfliktów zbrojnych. W kontekście wojny rosyjsko-ukraińskiej istotne staje się zrozumienie, jak konsumenci reagują na strategię firm. Analiza tych reakcji stanowi kluczowy element dalszych rozważań.

Kontekst badań własnych

W lutym 2022 r. Rosja rozpoczęła inwazję na Ukrainę. Początkowe etapy konfliktu nie przyniosły znaczących sukcesów po stronie Rosji, jednakże w znacznym stopniu zjednoczyły Ukraińców w opozycji wobec najeźdźców. W tym czasie opinia publiczna większości krajów na świecie, a także rządy i organizacje międzynarodowe zjednoczyły się w proteście przeciwko inwazji (The Visual Journalism Team, 2024).

Bezpośrednim rezultatem inwazji była decyzja wielu krajów i instytucji międzynarodowych o nałożeniu sankcji gospodarczych na Rosję. W wyniku nałożonych ograniczeń doszło do znacznego zmniejszenia wymiany handlowej między Rosją a państwami Unii Europejskiej (Commons Library Research Briefing, 2024).

Po rosyjskiej agresji na Ukrainę w 2022 r. wiele firm nałożyło sankcje na Rosję. Przykłady takich działań dostarczyły firmy takie jak Rossmann czy sieć sklepów Netto, które w Polsce zaprzęstały oferowania produktów pochodzących z Rosji lub bę-

Tabela. 1 Podsumowanie przeglądu literatury

Strategia bierna	Strategia reaktywna	Strategia proaktywna
Strategia biernej reakcji polega na braku inicjatywy ze strony firm, które ignorują wpływ innych podmiotów, unikają odpowiedzialności i podejmują działania dopiero pod wpływem przymusu	Strategia reaktywna zakłada reakcję na zmiany w otoczeniu oraz pojawiające się problemy społeczne i środowiskowe dopiero w odpowiedzi na kryzys lub presję społeczną	Strategia proaktywna to planowanie działań z wyprzedzeniem i aktywne angażowanie się w odpowiedzialność społeczną, zanim pojawią się problemy. Firmy ją stosujące dążą do budowania pozytywnej reputacji, zapobiegania trudnościom i wyprzedzania zmian w otoczeniu
Reakcje konsumentów zależne od narodowości (Polska/Ukraina)		
Bierność prowadzi do niezadowolenia konsumentów, szczególnie wyraźnego wśród ukraińskich odbiorców, co często przejawia się protestami i bojkotami	Strategia reaktywna, choć zazwyczaj skuteczna w łagodzeniu negatywnych reakcji konsumentów, może być różnie oceniana – jako bardziej adekwatna przez Polaków niż przez Ukraińców	Strategia proaktywna skutecznie minimalizuje ryzyko negatywnych reakcji i może być najwyżej oceniana przez obie grupy, zwłaszcza Ukraińców

Źródło: opracowanie własne.



dających własnością firm z rosyjskim kapitałem. Miały miejsce protesty potępiające rosyjską agresję na Ukrainę. Jedną z form protestu był bojkot firm, które nie zaprzestały swojej działalności w Rosji (WirtualneMedia, 2022).

Wiele międzynarodowych przedsiębiorstw z krajów Europy Zachodniej zrezygnowało z działania na rosyjskim rynku po inwazji Rosji na Ukrainę. Decathlon stał się jednym z głównych obiektów krytyki, ponieważ nie zadeklarował ograniczenia działalności i znalazł się na tzw. listach wstydu. Dopiero 29 marca 2022 r. Decathlon ogłosił, że zawiesił funkcjonowanie wszystkich swoich sklepów w Rosji, jednak doniesienia z połowy czerwca sugerowały, że sklepy nadal funkcjonują i mogą zostać chwilowo zamknięte do końca miesiąca, gdy będzie możliwe wznowienie dostaw. W rzeczywistości to właśnie w czerwcu 2022 r. firma zaczęła zamykać wszystkie swoje sklepy z powodu problemów z zaopatrzeniem. Mimo presji ze strony klientów i groźby bojkotu Decathlon stopniowo zawieszał działalność w Rosji, głównie z powodu trudności w dostawach (Michalik, 2022).

Decathlon, starając się naprawić straty wizerunkowe, otworzył sklep w Kijowie, pozostawiając w zawieszeniu funkcjonowanie 60 marketów w Rosji. Pomimo długotrwałego opóźnienia w opuszczeniu rosyjskiego rynku firma zdecydowała się na ponowne otwarcie sklepu w Ukrainie, gdzie obecnie działają cztery placówki. To posunięcie można uznać za odważne, biorąc pod uwagę, że sieć ta jest powiązana z założycielem innych marek, takich jak Auchan, które kontynuują działalność w Rosji bez zmian (Frączyk, 2022). Ponadto firma Decathlon Polska wydała oświadczenie, w którym podkreśla swoją silną kulturę oraz wartości, które stanowią źródło inspiracji, łącząc wszystkich decathloniści, niezależnie od granic. Decathlon uruchomił także międzynarodowy fundusz solidarności o wartości miliona euro, mający na celu wsparcie poszkodowanych (Decathlon Polska, 2022).

Wiele firm zawiesiło swoją działalność w Rosji, reagując na rosnącą presję społeczną, aby wycofać się w związku z inwazją na Ukrainę. W mediach społecznościowych pojawiły się wpisy nawołujące do bojkotu firmy Decathlon posiadającej w Rosji 60 sklepów. Społeczność internetowa, wyrażając swoje oburzenie, posłużyła się hashtagiem #BoycottDecathlon. Inni użytkownicy udostępniali obrazy protestujących przed sklepami Decathlon, Auchan i Leroy Merlin w Polsce, dołączając te przedstawiające ofiary wojny (Morton, 2022).

Sytuacja Decathlonu odzwierciedla wyzwania, przed którymi stanęły firmy w wyniku ukraińsko-rosyjskiego konfliktu. Problem ten zmusił przedsiębiorstwa do zmiany podejścia i ponownego przemyślenia swojej odpowiedzialności etycznej oraz strategii biznesowej.

Metoda badań

Ze względu na ograniczoną wiedzę uczestników na temat omawianego problemu, zdecydowano się na zastosowanie indywidualnego wywiadu pogłębianego jako metody o charakterze eksploracyjnym. Dobór próby badawczej przeprowadzono w sposób celowy. Wszyscy uczestnicy badania mieli lub mają doświadczenie jako klienci marki Decathlon, co stanowi istotny kontekst do analizy ich opinii i postaw. Badanie obejmowało łącznie 10 osób wybranych pod względem pochodzenia, z udziałem pięciu respondentów z Ukrainy oraz pięciu z Polski. Polacy obserwują konflikt z dystansu, podczas gdy Ukraińcy doświadczają jego bezpośrednich skutków. Włączenie respondentów z obu krajów miało na celu uwzględnienie różnych perspektyw związanych z kulturowym i geopolitycznym kontekstem wojny, co mogło wpływać na ich postrzeganie strategii firmy Decathlon. Przedział wiekowy uczestników wynosił od 21 do 50 lat. Badanie zostało przeprowadzone w okresie od 18 października do 15 grudnia 2023 r. Wywiady realizowano na podstawie opracowanego scenariusza, który obejmował trzy pytania wprowadzające oraz 17 pytań ogólnych. We wstępie zapytano uczestników o znajomość marki Decathlon, częstotliwość zakupów, rodzaj nabywanych produktów oraz kryteria wyboru artykułów sportowych. W części zasadniczej pytania dotyczyły m.in.:

- częstotliwości zakupów w Decathlonie przed atakiem Rosji na Ukrainę,
- wiedzy na temat reakcji marki Decathlon na wybuch wojny,
- oceny decyzji Decathlonu o pozostaniu na rynku rosyjskim,
- możliwej zmiany zachowań zakupowych w związku z tą decyzją,
- reakcji klientów na obecność Decathlonu w Rosji,
- opinii na temat organizowanych bojkotów sieci,
- oceny decyzji Decathlonu o opuszczeniu rynku rosyjskiego pod przymusem,
- oceny autentyczności decyzji firmy,
- skutków tych wydarzeń dla marki i jej klientów.

Wszyscy respondenci wyrazili zgodę na udział w badaniu oraz na rejestrację rozmów. Po wywiadach sporządzono transkrypcje, które zostały sprawdzone przez autorkę badania, aby zapewnić dokładność i spójność danych do analizy. Następnie przeprowadzono analizę treści metodą kodowania tematycznego. Na podstawie analizy wyodrębniono główne kategorie tematyczne, którymi były trzy strategie reakcji firmy na konflikt zbrojny przedstawione w tabeli 1. Większość wywiadów (osiem) zostało zrealizowanych w formie stacjonarnej, twarzą w twarz. Jednakże, aby uwzględnić różne preferencje i dostępność uczestników, dwa wywiady zostały przeprowadzone online za pośrednictwem Microsoft Teams.



Wyniki badań

Opinie konsumentów na temat strategii bierności

W kontekście strategii biernej, która zakłada pozostanie przedsiębiorstwa na rynku rosyjskim, uczestnicy badania z Polski wyrazili różnorodne opinie. Trzy respondentki (Justyna, Natalia i Agnieszka) zauważyły, że Decathlon postanowił nie wycofywać się z Rosji. Z kolei Monika sugerowała, że w przypadku bierności firmy w obliczu konfliktu może to wskazywać na brak zainteresowania sytuacją na Ukrainie. Uznała, że jeżeli Decathlon „pozostał niewzruszony” wobec wydarzeń, to prawdopodobnie porzuciłby swoje sklepy na Ukrainie, co może budzić wątpliwości co do zaangażowania firmy w tym regionie. Natomiast Agnieszka oceniła firmę negatywnie. Jej zdaniem, skoro nie wycofała się z Rosji, to nie miała powodu, by zamykać sklepy na Ukrainie. Kamil i Justyna wyrazili zrozumienie dla decyzji pozostania na rynku rosyjskim, zauważając, że mogła ona być uzasadniona z perspektywy ekonomicznej. W sumie dwoje z pięciu respondentów podkreśliło, że decyzja mogła mieć uzasadnienie ekonomiczne:

„Słyszałam właśnie, że dużo marek, dużo sklepów wycofało się z rosyjskiego rynku, ponieważ nie popierało działań rosyjskiego rządu. Wiem, że marka Decathlon nie zrobiła tego. Nawet do dzisiaj nie słyszałam, żeby wyszła z Rosji, co jest bardzo niepokojące i bardzo źle to na nich wpływa. Totalnie mnie to nie zachęca, żeby kiedykolwiek w ogóle tam wrócić” (Natalia).

„Jeżeli mam być szczery, wydaje mi się, że to była dobra decyzja, ponieważ nadal musiało im się to opłacać [...] Znaczy może nie tyle co produkcja, ale zysk i przychód, który zyskała ta firma z pozostania na rynku w Rosji. Wydaje mi się, że było to dla nich bardziej opłacalne niż etyczne poglądy” (Kamil).

W kontekście decyzji o pozostaniu przedsiębiorstwa na rynku rosyjskim uczestnicy badania z Ukrainy również podzielili się swoimi spostrzeżeniami. Anna potwierdziła, że Decathlon pozostał w Rosji. Julia, mimo braku pełnej wiedzy, zasugerowała, że firma prawdopodobnie nadal działa na rosyjskim rynku, co może świadczyć o jej domysłach dotyczących postawy Decathlonu. Sofia i Yaroslav również potwierdzili, że Decathlon nie opuścił rynku rosyjskiego i wciąż prowadzi działalność, co może wskazywać na ich przekonanie o bierności firmy w obliczu konfliktu. Zina uznała decyzję Decathlonu za złą, twierdząc, że pozostawanie na rosyjskim rynku jest formą sponsorowania wojny. Anna zmieniła swoją opinię po dowiedzeniu się, że Decathlon nie opuścił rynku rosyjskiego. Decyzja ta sprawiła, że postanowiła przestać zamawiać produkty od tej firmy: „Nie wiedziałam, że

oni zostali jeszcze na tym rynku. Kiedy się dowiedziałam, to uznałam, że nie będę już tam zamawiać”. Osoby z Ukrainy wskazały na możliwość ignorowania sytuacji na Ukrainie i porzucenia sklepów, ale jednocześnie nie wykluczały kontynuacji działalności przez firmę. Yaroslav podkreślił punkt widzenia biznesu i dodał, że mogło się zdarzyć, iż firma przez pierwsze miesiące nie funkcjonowała, ale po pół roku odnowiła swoją działalność na Ukrainie, co sugeruje, że Decathlon dostosowuje swoje działania do zmieniających się warunków:

„Dla mnie to było trochę wrażliwe, bo była wojna. Mi to zmieniło opinię, bo zamawiałam w Decathlonie. Nie wiedziałam, że oni zostali jeszcze na tym rynku. Kiedy się dowiedziałam to, no uznałam, że nie będę już tam zamawiać” (Anna).

„Jest zła decyzja dla mnie jako Ukrainka, ale z punktu widzenia biznesu jest to dobra decyzja, bo oni są odpowiedzialni za wszystkich pracowników. No, ale to ciężkie pytanie, pytanie o moralność. Tam, gdzie jest biznes, tam moralność jest cienka” (Yaroslav).

„Jako obywatelka Ukrainy, a dokładnie mieszkanka Charkowa, no to jasne, że nie chciałabym, aby marka, do której chodzę, działała w Rosji i wpływała na życie tych ludzi” (Julia).

Decyzja Decathlonu o pozostaniu w Rosji skutkowałą negatywną reakcją części klientów, co przejawiało się m.in. w ograniczeniu zakupów i bojkotach. Jednak nie wszyscy klienci zareagowali w ten sam sposób, co sugeruje, że na decyzje zakupowe wpływają czynniki ekonomiczne, jak i indywidualne wartości. Bojkoty w Internecie oraz demonstracje przed sklepami świadczą o tym, że decyzja Decathlonu miała zauważalne konsekwencje społeczne. Szczególnie klienci z Ukrainy wykazali silną, negatywną reakcję, bojkotując produkty, unikając zakupów oraz uczestnicząc w protestach online. Różnice w podejściu klientów wskazują, że kontrowersyjne decyzje firm mogą prowadzić do podziałów w społeczeństwie, podkreślając znaczenie wpływu społecznego takich działań.

„Myślę, że bardzo negatywnie to wpłynęło na przedsiębiorstwo. Myślę, że właśnie tutaj ten marketing bardzo ucierpiał, klienci nawet przekazywali sobie informacje, że tak powiem, po prostu metodą pantoflową, swoje zdanie na ten temat i też zachęcają innych, żeby zrezygnowali z dalszych zakupów w tym sklepie” (Natalia).

Opinie konsumentów na temat strategii reaktywnej

Strategia reaktywna, czyli wycofanie się z rynku rosyjskiego pod wpływem przymusu, spotkała się z różnymi reakcjami respondentów z Polski. Monika podkreśliła znaczenie lojalności wobec klientów, ale jednocześnie była zaskoczona, że De-



cathlon nie zdecydował się samodzielnie opuścić Rosji. Wyraziła zdecydowaną dezaprobatę wobec tej decyzji, podkreślając, że zrezygnowała z zakupów w Decathlonie właśnie z tego powodu. Podobnie Agnieszka wskazała, że przestała interesować się firmą i uważa noszenie produktów tej marki za wstyd. Wspólnie z Moniką uznały, że bojkot sklepu jest uzasadniony. Justyna i Natalia, mimo że oceniają decyzję o pozostaniu na rynku rosyjskim negatywnie, to jednak różnią się w swoich postawach. Justyna kontynuuje zakupy w Decathlonie, tłumacząc to zrozumieniem decyzji finansowych firmy, podczas gdy Natalia stanowczo odrzuca możliwość robienia tam zakupów.

„Wydaje mi się, że powinni jako marka sami zdecydować, a nie wychodzić pod przymusem, ale jednak no na pewno trzeba rozważyć dwa aspekty, aspekt biznesowy i społeczny, jak do tego podchodzimy. Wydaje mi się, że ten przymus to jednak właśnie nie usprawiedliwia. To nie powinno być ostatecznością. Powinni wyjść z własną inicjatywą” (Monika).

„Nie podoba mi się, że dopiero jak inni zagrozili i dopiero właśnie pod tym przymusem nabrali rozumu, a wcześniej nie widzieli co jest dobre, a co jest złe [...] to mi się bardzo nie podoba, więc stosunek się nie zmienił, dalej jest negatywny [...]. Inne sklepy od razu pierwsze wspierały Ukrainę, a Decathlon niestety nie zrobił tego” (Natalia).

W odpowiedzi na strategię reaktywną, czyli wycofanie się Decathlonu z rynku rosyjskiego pod wpływem przymusu, respondenci z Ukrainy wyrażali różnorodne opinie. Zina zauważyła, że choć wiele firm opuściło Rosję, Decathlon i Auchan przez pewien czas kontynuowały tam działalność, co uznała za dwuznaczne. Podkreśliła jednak, że skoro Decathlon już wycofał się z Rosji, to nie wspiera wojny, więc można tam kupować. Z kolei Sofia uznała, że wycofanie się firmy było wymuszone problemami logistycznymi, dlatego jej stosunek do marki się nie zmienił. Przyznała jednak, że po ataku na Ukrainę oraz pandemii jej wizyty w sklepie stały się rzadsze. Yaroslav natomiast podkreślił, że jego nawyki zakupowe pozostały niezmienione bez względu na sytuację polityczną.

„Firma została tam na terytorium Rosji. Wiem, że nie chciała wyjść w ogóle z Rosji i wtedy nawet pod presją ludzi została jeszcze na tym rynku” (Anna).

„Wiem, że to było wymuszone. Zaprzeczenie działalności nie było dobrowolne i nie było to zrobione z jakiś poglądów politycznych. Tak naprawdę zrobili to, ponieważ mieli problemy w łańcuchu dostaw” (Sofia).

Podsumowując, siedmiu z dziesięciu respondentów zarówno z Polski, jak i z Ukrainy krytycznie oceniło strategię reaktywną Decathlonu. Wiele wypowiedzi sugerowało, że rozważają rezygnację z zakupów w tej sieci.

Respondenci zostali zapytani, czy ich stosunek do Decathlonu zmienił się w związku z wycofaniem się z Rosji pod przymusem. Analiza odpowiedzi wskazuje na zróżnicowane postawy wobec tej decyzji. Monika podkreśliła, że firma powinna samodzielnie podjąć decyzję o wycofaniu się, zamiast czekać na presję zewnętrzną. Trzy osoby z Polski wyrażają krytyczne stanowisko, uznając decyzję za spóźnioną lub niewłaściwie podjętą, natomiast dwoje respondentów nie dostrzega wpływu tej decyzji na swoje postrzeganie marki. Agnieszka zadeklarowała brak dalszego zainteresowania firmą po wcześniejszym zaprzestaniu zakupów. Wypowiedzi czterech osób z Ukrainy sugerują, że nie zmieniły one swojego stosunku do marki, uznając decyzję o wycofaniu za wymuszoną problemami logistycznymi, a nie dobrowolną czy polityczną – jak zaznaczyła m.in. Sofia. Jednak dwie osoby z Ukrainy deklarują prawdopodobieństwo ponownego dokonania zakupu. Wycofanie się firmy z rynku pod przymusem może wpływać na postrzeganie marki przez klientów, jednak reakcje są zróżnicowane i zależą od indywidualnych przekonań oraz wcześniejszych doświadczeń z firmą.

„Po pierwsze, nie wiedziałam, że się wycofali, bo już przestałam się po prostu interesować tą firmą. No i teraz uważam, że to wstyd nosić te rzeczy...” (Agnieszka).

Dodatkowo, respondentów zapytano o ich ocenę szczerości działań Decathlonu. Wszyscy uczestnicy badania z Polski uważają, że wycofanie się Decathlonu z Rosji nie było szczere, że było jedynie wynikiem przymusu oraz uwarunkowań finansowych. Respondenci podkreślają, że gdyby firma miała autentyczne intencje, to podjęłaby tę decyzję wcześniej. Podobne stanowisko prezentują respondenci z Ukrainy, którzy jednoznacznie wskazują, że wycofanie się Decathlonu nie było działaniem opartym na wartościach, lecz rezultatem zewnętrznych nacisków.

„Wyszli z przymusu, więc to nie jest szczere działanie. Jeżeli musieli, to wyszli, jeśli by chcieli, to zrobiliby to już dawno” (Monika).

Satysfakcja

Respondentom zadano również pytanie dotyczące satysfakcji z działań Decathlonu. Odpowiedzi osób z Polski sugerują, że firma może napotkać trudności w utrzymaniu pozytywnego wizerunku w kraju ze względu na brak empatii oraz priorytetowe traktowanie interesów finansowych. Natalia podkreśliła znaczenie opinii klientów, które mogą rozprzestrzeniać się w sposób nieformalny, wpływając na decyzje zakupowe innych konsumentów. Z kolei Kamil i Justyna wskazali, że kwestia ta nie

wzbudza powszechnego zainteresowania wśród Polaków, a poziom zaangażowania w ocenę działań Decathlonu zależy głównie od indywidualnych poglądów. Ukraińscy respondenci zgodnie oceniali działania Decathlonu jako szkodliwe dla reputacji i zaufania, wskazując na spadek sprzedaży, bojkot i obawy o finansowanie produkcji w Rosji. Choć Yaroslav zasugerował, że w przyszłości kontrowersje mogą zostać zapomniane, ogólny trend wskazuje na istotne negatywne konsekwencje dla reputacji firmy na rynku ukraińskim.

„Trudno powiedzieć, jestem pewna, że klienci nie są zadowoleni. Niektórzy mają całkiem negatywne odczucia, inni są obojętni, a na przedsiębiorstwo wpłynęło to negatywnie, na pewno coś się zmieniło” (Julia).

Strategia proaktywna

W kontekście strategii proaktywnej, rozumianej jako samodzielna decyzja Decathlonu o opuszczeniu rynku rosyjskiego, jedynie Monika początkowo zasugerowała, że Decathlon wycofał swoje działania z Rosji, aby być lojalnym wobec klientów. Jednak w trakcie wywiadu, po uzyskaniu informacji, że Decathlon faktycznie opuścił rynek rosyjski pod przymusem, zmieniła swoje stanowisko. Ostatecznie stwierdziła, że decyzja ta wynikała z zewnętrznej presji, a nie z rzeczywistej troski o wartości moralne. Wśród respondentów z Ukrainy nikt nie wyraził opinii, że Decathlon samodzielnie podjął decyzję o wycofaniu się z Rosji. Może to świadczyć o braku wiary w firmę, a także o ogólnym sceptycyzmie wobec jej zaangażowania społecznego. Zdecydowana większość badanych (dziewięciu na dziesięciu) nie przypisała Decathlonowi strategii proaktywnej, co może wynikać z wiedzy na ten temat lub dominującego przekonania, że firma kieruje się przede wszystkim zyskiem, a nie wartościami etycznymi.

„Wydaje mi się, że chyba wycofali swoje działania z Rosji, tak, że już nie prowadzili działań w Rosji ze względu na to, żeby być lojalni wobec klientów” (Monika).

„Myślałam, że jednak wyszli i naprawdę podjęli takie działania [...] jeśli mogę określić te działania, też z perspektywy biznesowej, to trochę ich rozumiem, ale jednak wydaje mi się, że Decathlon jest tak prosperującą firmą, że mogli sobie na to pozwolić i wyjść z rynku rosyjskiego no i nie kontynuować tam swojej działalności. Tak więc wydaje mi się, że tutaj nie powinni się kierować zyskiem, a tym, aby jednak być po stronie Ukrainy, a nie kontynuować działania w Rosji” (Monika).

Respondentów poproszono również o doprecyzowanie, co w działaniach Decathlonu budzi ich zadowolenie, a co rozczarowanie. Ośmioro respondentów podkreśla, że etyczne podejście do spraw

społecznych oraz zaangażowanie w globalne problemy są dla nich równie istotne, jeśli nie ważniejsze, niż cena i jakość produktów. Osoby z Polski doceniają przede wszystkim niskie ceny, szeroki asortyment oraz jakość oferowanych produktów. Natomiast głównym źródłem niezadowolenia jest brak wyraźnej reakcji firmy na kwestie społeczne i sytuację wojenną. Z kolei dwoje badanych deklaruje brak zainteresowania kwestiami społecznymi, uznając je za nieistotne w ocenie firmy. Badanie to pokazuje, że dla trzech polskich respondentów nie tylko cena i jakość są kluczowe, ale także etyka i zaangażowanie społeczne firmy mają istotne znaczenie dla ich oceny i lojalności wobec marki. Ukraińscy respondenci, mimo podobnych oczekiwań co do jakości i cen, szczególnie krytycznie oceniają postawę Decathlonu wobec wojny, uznając moralność i reakcję firmy za kluczowe dla lojalności wobec marki.

„Jestem niezadowolona przez to, że to było z przymusu i później po tej całej sytuacji oni nagle otwierają swoje sklepy u nas, na Ukrainie i wizerunkowo nie będzie to dobrze wyglądało w naszym kraju” (Zina).

„Dla mnie kwestie tego, czy firma opuszcza jakieś kraje z powodu konfliktu zbrojnego, no mnie nie interesują takie kwestie...” (Kamil).

Wnioski

Celem niniejszego artykułu było lepsze zrozumienie złożonych relacji między postawami przedsiębiorstwa, wyrażonymi poprzez przyjęte strategie reagowania, a zachowaniami konsumentów wobec firmy w kontekście konfliktu zbrojnego. Przeprowadzone badania pozwoliły odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób konsumenci postrzegają decyzje firmy dotyczące obecności na rynku agresora w kontekście wojny rosyjsko-ukraińskiej. Uzyskane wyniki mają istotne znaczenie dla menedżerów odpowiedzialnych za marketing i komunikację, zwłaszcza w odniesieniu do klientów dotkniętych konfliktem. Badanie ujawniło zróżnicowane postrzeganie strategii reagowania firmy na kwestie społeczne, wzajemne powiązania między tymi strategiami oraz zróżnicowanie ich wpływu na zachowania konsumentów. Wnioski te pogłębiają zrozumienie wpływu strategii firm na postawy i lojalność konsumentów.

Wyniki wywiadów wskazują, że strategia bierna była postrzegana przez polskich konsumentów jako unikanie odpowiedzialności, co wywołało rozczarowanie marką. Ukraińscy respondenci oceniali ją jeszcze bardziej krytycznie, traktując ją jako obojętność wobec sytuacji wojennej i brak moralności, co doprowadziło do utraty zaufania. Potwierdza to teorię, że bierna reakcja w kryzysach



etycznych może skutkować spadkiem reputacji i lojalności konsumentów.

Strategia reaktywna była oceniana ambiwalentnie przez polskich konsumentów – część uznała ją za krok w dobrą stronę, ale większość postrzegała jako spóźnioną i wymuszoną. Ukraińscy konsumenci uznali strategię reaktywną za niewystarczającą i nieszczerą, wskazując na ochronę wizerunku firmy. Literatura sugeruje, że brak proaktywności może budzić wątpliwości co do autentyczności działań firmy (Ferguson & Rim, 2017).

W kontekście strategii proaktywnej, czyli samodzielnej decyzji firmy o wycofaniu się z rynku agresora, wyniki badania sugerują, że konsumenci nie przypisywali Decathlonowi tego podejścia. Jedynie jedna respondentka z grupy polskich uczestników zasugerowała, że Decathlon mógł podjąć takie działanie z lojalności wobec klientów. Ukraińscy konsumenci nie uznali Decathlonu za firmę, która samodzielnie podjęła decyzję o opuszczeniu rynku rosyjskiego. Może to świadczyć o braku wiary w autentyczność działań firmy, niskiej świadomości jej decyzji lub ogólnym sceptycyzmie wobec jej zaangażowania społecznego.

Tradycyjne podejście do aktywizmu korporacyjnego zakłada, że przedsiębiorstwa można klasyfikować jako aktywnie angażujące się w kwestie społeczne lub pozostające wobec nich bierne (Villagra i in., 2022). Jednak wyniki badania wskazują, że taki podział jest nadmiernie uproszczony. Przypadek Decathlonu pokazuje, że organizacje mogą znajdować się w stanie pośrednim, w którym nie podejmują działań w sposób proaktywny, lecz są do nich zmuszone w wyniku nacisków konsumentów, opinii publicznej oraz innych interesariuszy. Tego rodzaju „wymuszona proaktywność” nie mieści się w klasycznych modelach aktywizmu korporacyjnego, gdyż działania firmy nie wynikają z jej wewnętrznych wartości czy strategii, lecz są konsekwencją presji otoczenia. Uwzględnienie tego mechanizmu w teoriach aktywizmu korporacyjnego mogłoby bardziej kompleksowo wyjaśnić proces kształtowania strategii przedsiębiorstw w sytuacjach kryzysowych o charakterze społecznym i politycznym.

Analiza przypadku Decathlonu wskazuje, że decyzja o wycofaniu się z Rosji, podjęta po pewnym czasie i pod wpływem zewnętrznej presji, nie umożliwiła pełnej odbudowy lojalności ukraińskich konsumentów. Badanie ujawnia również, że konsumenci oczekują nie tylko działań strategicznych, ale także klarownego komunikatu oraz rzeczywistego zaangażowania w inicjatywy wspierające społeczność dotkniętą konfliktem.

Wyniki niniejszych badań, podobnie jak badania przeprowadzone przez Reshetnikową i Sanak-Kosmowską, wskazują na różnice między deklarowanymi zasadami CSR a rzeczywistymi decyzjami podejmowanymi przez firmy w czasie wojny. Mimo

deklarowanej odpowiedzialności społecznej niektóre firmy zdecydowały się pozostać na rynku rosyjskim, co spotkało się z krytyką konsumentów. Podobne reakcje miały miejsce w przypadku Decathlonu, którego klienci w Polsce i na Ukrainie wyrazili rozczarowanie opóźnioną decyzją o wycofaniu się z rynku rosyjskiego. Zarówno badania przeprowadzone w niniejszym artykule, jak i badania innych autorów pokazują, że w sytuacjach kryzysowych firmy często podejmują decyzje motywowane czynnikami finansowymi lub wizerunkowymi, które nie zawsze są zgodne z ich deklaracjami dotyczącymi odpowiedzialności społecznej (Reshetnikova & Sanak-Kosmowska, 2023).

Dokonując dyskusji niniejszych wyników, warto zwrócić uwagę na ich zgodność z aktualnie rozwijającym się nurtem badawczym dotyczącym zachowań konsumentów w kontekście konfliktów zbrojnych. Należy wspomnieć przede wszystkim o interesujących badaniach Reshetnikovej, Sanak-Kosmowskiej i Wiktora, w których autorzy wyróżnili dwie grupy konsumentów: „obojętnych” oraz „wrażliwych”. Grupa wrażliwych charakteryzowała się wyraźnie negatywnym nastawieniem wobec marek obecnych w Rosji oraz skłonnością do ich bojkotu, co odróżniało ją od grupy obojętnych. W przeprowadzonych badaniach narodowość respondentów (polska lub ukraińska) nie miała istotnego wpływu na postawy wobec marek ani na poziom emocjonalnego zaangażowania w konflikt czy też na chęć udzielania pomocy ofiarom wojny (Reshetnikova i in., 2024). Niniejszy artykuł przedstawia zagadnienie zachowań konsumentów wobec wojny z innej perspektywy, ukazując, jak konsumenci z Polski i Ukrainy oceniali reakcje firmy na konflikt zbrojny w ujęciu dynamicznym. Przyjęcie takiego punktu widzenia pozwoliło wykazać, że narodowość konsumentów może mieć znaczenie przy planowaniu kampanii mających na celu odzyskanie zaufania klientów z Ukrainy.

Niniejsze badanie potwierdza wnioski z innych badań dowodzące, że w ukraińskim społeczeństwie obserwuje się obecnie silne procesy związane z ochroną tożsamości narodowej, co stawia przed przedsiębiorstwami wyzwanie dostosowania strategii marketingowych i komunikacyjnych do specyfiki tego rynku (Reshetnikova, 2023). Jednym z podejść stosowanych w tym kontekście jest *war-related marketing*, który odnosi się do działań marketingowych podejmowanych przez firmy w reakcji na konflikty zbrojne. Takie inicjatywy mogą wzmacniać relacje z konsumentami i budować pozytywny wizerunek firmy jako społecznie zaangażowanej. W społeczeństwie ukraińskim, gdzie patriotyzm i solidarność odgrywają kluczową rolę, mogą one stanowić istotny element strategii lojalnościowej. Jednak brak autentyczności w takich działaniach może spotkać się z negatywnym odbiorem (Kipnis i in., 2024).

Uzyskane wyniki wpisują się również w szerszą dyskusję na temat reakcji konsumentów na działania przedsiębiorstw w sytuacjach kryzysowych. Badania Misiewicz, Małagockiej i Duś-Prieto dostarczają istotnych wniosków dotyczących roli emocji i aktywizmu online w kształtowaniu bojkotów konsumenckich, co znajduje bezpośrednie odniesienie do analizy postrzegania strategii firm wobec konfliktu zbrojnego. Autorki podkreślają, że w sytuacjach kryzysowych konsumenci często sięgają po bojkoty jako sposób wyrażenia sprzeciwu wobec działań przedsiębiorstw, co może prowadzić do istotnych konsekwencji finansowych i reputacyjnych. Wyniki przeprowadzonej przez nie analizy treści publikowanych w mediach społecznościowych pokazują, że kluczową rolę w mobilizacji konsumentów odgrywają negatywne emocje, takie jak gniew, rozczarowanie czy poczucie zdrady, co znajduje odzwierciedlenie również w wynikach niniejszego badania. Podobnie jak we wspomnianym badaniu, w przypadku analizowanej percepcji strategii firm zauważalne jest silne powiązanie reakcji konsumentów z oceną moralnej odpowiedzialności przedsiębiorstw, a także rola mediów społecznościowych jako narzędzia organizowania presji na marki. Dodatkowo Misiewicz i in. wskazują na instrumentalny wymiar bojkotów, gdzie konsumenci traktują je jako środek nacisku mający skłonić firmy do zmiany polityki. To spostrzeżenie koresponduje z wynikami niniejszych badań sugerujących, że firmy podejmujące zdecydowane działania na rzecz wsparcia ofiar konfliktu spotykają się z większym uznaniem (Misiewicz i in., 2024).

Rozważania poczynione w niniejszym artykule pozwalają lepiej zrozumieć, jaka jest postawa konsumentów wobec przedsiębiorstw, które wycofały się z rynku kraju okupanta. W dotychczasowych badaniach wyjaśniono, co kieruje ludźmi, którzy biorą udział w bojkotach firm obecnych na rynku najeźdźcy (Zralek, 2022) i ukazano, że tego typu naciski konsumentów są główną przyczyną, dla której wiele firm zaprzestało działalności w Rosji (Pajuste & Toniolo, 2022). Wyniki niniejszego badania sugerują, że wycofanie się z rynku agresora pod presją jest postrzegane negatywnie przez konsumentów. Zrezygnowanie z obecności na takim rynku nie powinno być traktowane jako końcowy etap w procesie spełniania oczekiwań klientów. W świetle uzyskanych wyników zastosowanie strategii reaktywnej (polegającej na wyjściu pod presją) wymaga od firmy podjęcia dalszych działań mających na celu odbudowanie satysfakcji i lojalności konsumentów, w szczególności tych, którzy zostali dotknięci skutkami konfliktu zbrojnego.

W literaturze zarządzania kryzysowego podkreśla się znaczenie strategii komunikacji dopasowa-

nej do specyfiki kryzysu. Teoria sytuacyjnej komunikacji kryzysowej (*situational crisis communication theory* – SCCT) wskazuje, że ludzie dążą do zrozumienia przyczyny negatywnych wydarzeń, co ma bezpośredni wpływ na ich ocenę reputacji firm (Coombs, 2007). Zrozumienie reakcji interesariuszy pozwala na skuteczniejsze zarządzanie komunikacją i minimalizowanie strat wizerunkowych. W kontekście reagowania na konflikt zbrojny firmy powinny nie tylko działać zgodnie z oczekiwaniami konsumentów, ale także konsekwentnie komunikować swoje decyzje i ich powody, by ograniczyć ryzyko utraty zaufania.

Jednak SCCT nie uwzględnia w pełni sytuacji, w której pierwsza reakcja firmy okazuje się niewystarczająca lub negatywnie odbierana przez konsumentów, co wymaga kolejnych działań. W przypadku Decathlonu opóźnienie decyzji dotyczącej działalności w Rosji spowodowało utratę zaufania ukraińskich konsumentów, a późniejsze działania firmy nie poprawiły wizerunku. SCCT nie dostarcza wytycznych, jak firmy powinny modyfikować swoją strategię komunikacyjną w sytuacji, gdy ich pierwsza reakcja spotyka się z krytyką i nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Wyniki badania wskazują, że przedsiębiorstwa muszą być gotowe na dynamiczne dostosowywanie swojego podejścia w odpowiedzi na reakcje konsumentów, co sugeruje konieczność rozszerzenia SCCT o zarządzanie długoterminowymi konsekwencjami reputacyjnymi.

Implikacje menedżerskie

Analiza wyników badania prowadzi do kilku kluczowych wniosków dotyczących zarządzania strategiami reagowania na kwestie społeczne. Organizacje powinny zapewniać przejrzystą komunikację, ponieważ niespójne przekazy mogą osłabić zaufanie konsumentów. W przypadku Decathlonu różnice w postrzeganiu decyzji przez respondentów z Polski i Ukrainy podkreślają znaczenie dostosowywania strategii do specyfiki rynków i interesariuszy. Uwzględnienie kontekstu kulturowego i geopolitycznego pozwala lepiej przewidywać reakcje konsumentów i minimalizować ryzyko reputacyjne. Ponadto, działania CSR powinny być autentyczne i spójne – decyzje podejmowane pod presją lub bez wcześniejszego zaangażowania mogą być postrzegane jako nieskuteczne w budowaniu wiarygodności firmy. Organizacje powinny przyjmować proaktywne podejście do reagowania na kwestie społeczne, a nie ograniczać się do reakcji na bieżące wydarzenia.

W kryzysie kluczowe jest szybkie i elastyczne podejmowanie decyzji, ponieważ długotrwała nie-



pewność i brak stanowiska mogą negatywnie wpływać na wizerunek firmy. W przypadku Decathlonu opóźnienie decyzji o wycofaniu się z Rosji osłabiło zaufanie ukraińskich konsumentów. Krótkoterminowe korzyści z utrzymania działalności mogą zostać przyćmione przez długofalowe straty reputacyjne. Skuteczna strategia wymaga także budowania relacji z interesariuszami poprzez otwarty dialog i uwzględnianie ich oczekiwań. Firmy konsekwentnie działające zgodnie ze swoimi wartościami i angażujące się w problemy społeczne mają większe szanse na utrzymanie pozytywnego wizerunku i lojalności klientów, nawet w sytuacjach kryzysowych.

Ograniczenia i kierunki dalszych badań

Przeprowadzone badania mają ograniczenia, które wynikają z przyjętych założeń teoretycznych, kontekstu badawczego oraz metodyki. W artykule skoncentrowano się na analizie zachowań konsumentów w odniesieniu do trzech strategii, które mogą być stosowane przez firmy: biernej, reaktywnej i proaktywnej. Niemniej jednak warto zauważyć, że w ramach zarządzania kryzysowego istnieje także szerszy zestaw strategii, które oferują różnorodne podejścia do zarządzania kryzysami i mogą stanowić wartościowe uzupełnienie przeprowadzonej analizy (Coombs, 2007).

Dodatkowym ograniczeniem jest eksploracyjny charakter badań i niewielka próba badawcza ($N = 10$). Priorytetem było dokładne zrozumienie reakcji konsumentów na zachowania firmy w obliczu konfliktu zbrojnego. W przyszłości warto rozważyć zwiększenie liczby respondentów, aby uzyskać pełniejszy obraz percepcji strategii firm w kryzysie. Należy uwzględnić, że na postawy respondentów mogły wpływać dodatkowe czynniki,

takie jak poziom świadomości geopolitycznej, stopień narażenia na skutki wojny, a także zmienne demograficzne. W przeprowadzonym badaniu nie kontrolowano tych zmiennych, co stanowi pewne ograniczenie analizy i może wpływać na interpretację wyników.

Badania przeprowadzono na klientach firmy Decathlon. Niemniej jednak, warto rozważyć badanie innych przedsiębiorstw z branży sportowej, odzieżowej, spożywczej czy technologicznej, które również w obliczu konfliktu muszą zarządzać wizerunkiem i budować lojalność konsumentów. Taka alternatywna perspektywa pozwoliłaby na szersze uogólnienie wyników badań. Warto także uwzględnić w przyszłości opinie konsumentów z Rosji oraz innych rynków związanych z Rosją.

Podsumowanie

Przedstawione powyżej strategie ukazują, w jaki sposób firmy mogą reagować na kwestie społeczne i angażować się w interakcje z interesariuszami. Niemniej jednak, należy pamiętać, że nie można ich traktować w sposób dosłowny, ponieważ organizacje mogą łączyć różne elementy z kilku strategii, co prowadzi do stworzenia nowej strategii. Wybór odpowiedniej strategii reagowania na kwestie społeczne jest kluczowy dla utrzymania pozytywnego wizerunku i wiarygodności firmy. Wraz z rosnącym zaangażowaniem społecznym organizacje powinny być przygotowane do reagowania na trudne sytuacje i aktywnie dążyć do tworzenia pozytywnego wpływu na społeczeństwo. Przedsiębiorstwa, które stawiają na empatię, otwartość i umiejętność słuchania opinii społecznych, mogą budować trwałe relacje z interesariuszami. W rezultacie etyczne reagowanie na kwestie społeczne staje się źródłem długofalowego rozwoju organizacji.

Bibliografia/References

- Akhtar, N., Khan, H., Siddiqi, U., Isam, T., & Atanassova, I. (2023). Critical perspective on consumer animosity amid Russia-Ukraine war. *Critical Perspectives on International Business*, 20(1), 49–70. <https://doi.org/10.1108/cpoib-02-2023-0015>
- Business Insider. (2023, 24 stycznia). *Te firmy wciąż działają w Rosji. Znamy zaktualizowaną „listę wstydu”*. https://businessinsider.com/pl/wiadomosci/te-firmy-wciaz-dzialaja-w-rosji-znamy-zaktualizowana-liste-wstydu/c3h6m7c?utm_source=chatgpt.com
- Chan, R. Y. K., Lai, J. W. M., & Kim, N. (2022). Strategic motives and performance implications of proactive versus reactive environmental strategies in corporate sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2127–2142. <https://doi.org/10.1002/bse.3011>
- Chen, C. J., Hsiao, Y. C., & Chen, K. L. (2024). The strategic planning of corporate social responsibility: An endogenous perspective. *Journal of Management & Organization*, 1–19. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.29>
- Chlipała, P., & Żbikowska, A. (2023). Badanie zachowań konsumentów w kryzysie – aspekty terminologiczne, metodyczne i empiryczne. *Marketing i Rynek*, (8), 12–21. <https://doi.org/10.33226/1231-7853.2023.8.2>
- Commons Library Research Briefing. (2024, September, 25). *Sanctions against countries supporting Russia's invasion of Ukraine*. <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-10048/>
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>

- Decathlon Polska. (2022, 29 marca). *Oświadczenie Decathlon Polska: Decathlon zawiesi działalność sklepów w Rosji*. <https://www.facebook.com/DecathlonPolska/posts/o%C5%9Bwiadczenie-decathlon-polska-decathlon-zawiesi-dzia%C5%82alno%C5%9B%C4%87-sklep%C3%B3w-w-rosji-%EF%B8%8F-ht/5086639581396225/>
- Duarte, P. A. D. O., & Silva, S. C. (2020). The role of consumer-cause identification and attitude in the intention to purchase cause-related products. *International Marketing Review*, 37(4), 603–620. <https://doi.org/10.1108/IMR-04-2018-0159>
- Ferguson, M. A. T., & Rim, H. (2017). Proactive versus reactive CSR a crisis: An impression management perspective. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 1–24. <https://doi.org/10.1177/2329488417719835>
- Frączyk, J. (2022, 7 maja). *Decathlon nadrabia wizerunkowe straty. Otwiera sklep w Kijowie*. <https://businessinsider.com.pl/biznes/decathlon-nadrabia-wizerunkowe-straty-otwiera-sklep-w-kijowie-w-rosji-wciaz-zamkniety/r2jm2q>
- Glambosky, M., & Peterburgsky, S. (2022). Corporate activism during the 2022 Russian invasion of Ukraine. *Economics Letters*, 217. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2022.110650>
- Kiesel, F., & Kolaric, S. (2023). Should I stay or should I go? Stock market reactions to companies' decisions in the wake of Russia-Ukraine conflict. *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, 89, 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2023.101862>
- Kipnis, E., Pysarenko, N., Galalae, C., Mari, C., Martin Ruiz, V., & Vorster, L. (2024, June 6). The role of war-related marketing activism actions in community resilience: From the ground in Ukraine. *Journal of Public Policy & Marketing*, 44(1), 1–20. <https://doi.org/10.1177/07439156241262983>
- Korneta, A., & Lotko, A. (2021). Determinanty i modele zachowań konsumenta. Wnioski z przeglądu literatury. *Marketing i Rynek*, (9), 3–13. <https://doi.org/10.33226/1231-7853.2021.9.1>
- Michalik, B. (2022, 29 czerwca). *Decathlon nie chciał zamknąć sklepów w Rosji. Teraz jest do tego zmuszony*. <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/decathlon-nie-chcial-zamknac-sklepow-w-rosji-teraz-jest-do-tego-zmuszony/qxr2m81>
- Misiewicz, C., Malagocka, K., & Duś-Prieto, E. (2024). Exploring boycott dynamics: The influence of consumer emotions and social media activism. *Marketing i Rynek*, (4), 43–57. <https://doi.org/10.33226/1231-7853.2024.4.4>
- Morton, B. (2022, 29 marca). *Decathlon backtracks on Russia after boycott call*. <https://www.bbc.com/news/business-60912746>
- Pajuste, A., & Toniolo, A. (2022). Corporate response to the war in Ukraine: Stakeholder governance or stakeholder pressure? *European Corporate Governance Institute-Finance Working Paper*, (10), 1–48.
- Reshetnikova, I. (2023). The issue of patriotism in marketing Communications in the conditions of Russian aggression in Ukraine. *Marketing i Rynek*, (4), 13–22. <https://doi.org/10.33226/1231-7853.2023.4.2>
- Reshetnikova, I., & Sanak-Kosmowska, K. (2023). Corporate Social Responsibility of companies in the context of Russian military aggression in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*, 14(2), 138–151. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.2-13>
- Reshetnikova, I., Sanak-Kosmowska, K., & Wiktor, J. W. (2024). Differentiation of Polish and Ukrainian consumers' attitudes to Russian brands and international brands remaining on the Russian market. *Central European Management Journal*, 32(1), 152–175. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-02-2023-0086>
- The Visual Journalism Team. (2024, 19 listopada). *Ukraine in maps: Tracking the war with Russia*. <https://www.bbc.com/news/world-europe-60506682>
- Tsougkou, E., Sykora, M., Elayan, S., Ife, K., & Oliveira, J. S. (2024, September 26). Peace brand activism: Global brand responses to the war in Ukraine. *Journal of Public Policy & Marketing*, 44(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/07439156241289079>
- Villagra, N., Sanchez, J., Clemente, J., & Pintado, T. Deconstructing corporate activism: A consumer approach. *Journal of Management & Organization*. Published online on 15.01.2022. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.70>
- WirtualneMedia (2022, 28 lutego). *Netto, Rossmann, Stokrotka, Polomarket i Topaz wycofują rosyjskie produkty ze swoich sklepów*. <https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/bojkot-rosyjskich-produktow-sklepy-wycofuja-netto-rossmann-stokrotka-polomarket-topaz>
- Wolfsfeld, G., Segev, E., & Sheaffer, T. (2013). Social media and the Arab Spring: Politics comes first. *The International Journal of Press/Politics*, 18(2), 115–137. <https://doi.org/10.1177/1940161212471716>
- Yale School of Management. (2024, January 28). *Over 1,000 Companies Have Curtailed Operations in Russia – But Some Remain*. <https://som.yale.edu/story/2022/over-1000-companies-have-curtailed-operations-russia-some-remain>
- Zralek, J. (2022). Consumer boycotts in the time of war crisis: An efficient citizenship strategy or a temporary spurt of solidarity. *Journal of Vincentian Social Action*, 6(2), 69–87.

Mgr Alicja Węgierek

Pracownik Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II w Lublinie – Wydział Nauk Społecznych, Katedra Zarządzania Pracownikami w Organizacji. Absolwentka Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II (specjalność: marketing). Zainteresowania badawcze autorki: zachowania konsumentów i zarządzanie w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu.

Mgr Alicja Węgierek

Employee of the John Paul II Catholic University of Lublin in Lublin – Faculty of Social Sciences, Department of Employee Management in an Organization. Graduate of the John Paul II Catholic University of Lublin (specialization: marketing). Author's research interests: consumer behavior and management in the context of corporate social responsibility.

**CYFRYZACJA
ZARZĄDZANIA
ZRÓWNOWAŻONYM
ROZWOJEM**

**CYFROWY
MARKETING**

**AUTOMATYZACJA
I ROBOTYZACJA
PROCESÓW
BIZNESOWYCH**

NOWOŚCI

Więcej informacji na:
www.pwe.com.pl