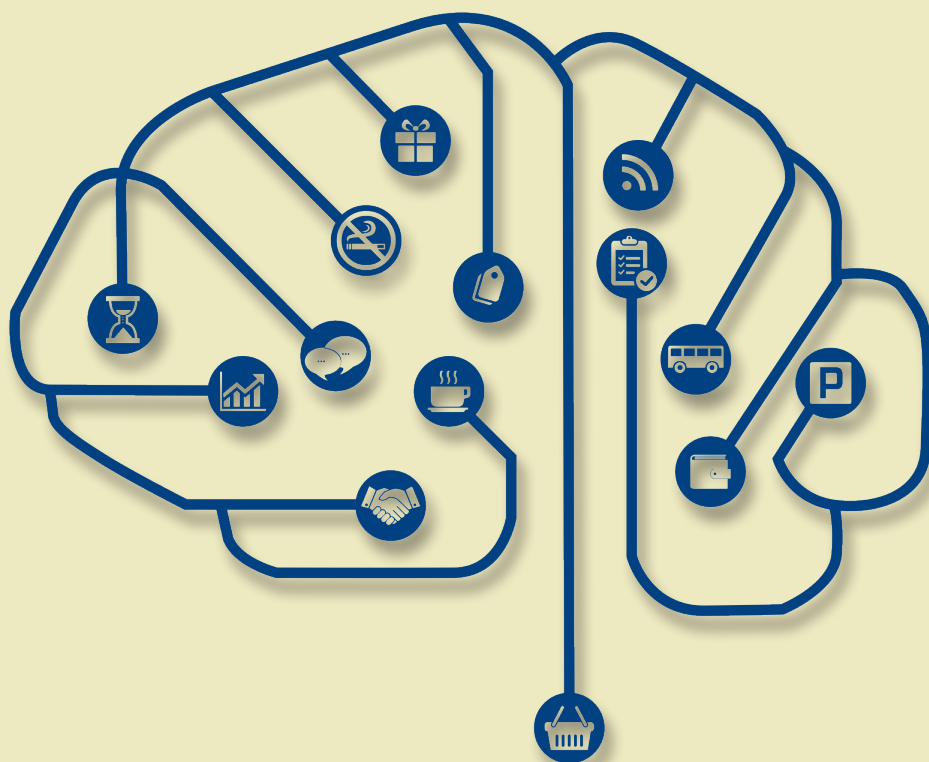




Łukasz Skowron

Uczenie się klienta w warunkach zmian rynkowych



MONOGRAFIE

Uczenie się klienta w warunkach
zmian rynkowych

Monografie – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Łukasz Skowron

Uczenie się klienta w warunkach zmian rynkowych



Politechnika Lubelska
Lublin 2017

Recenzent:
dr hab. Edyta Rudawska, prof. Uniwersytetu Szczecińskiego

Skład i redakcja: Tomasz Piech

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2017

ISBN: 978-83-7947-275-8

Wydawca: Politechnika Lubelska
ul. Nadbystrzycka 38D, 20-618 Lublin
Realizacja: Biblioteka Politechniki Lubelskiej
Ośrodek ds. Wydawnictw i Biblioteki Cyfrowej
ul. Nadbystrzycka 36A, 20-618 Lublin
tel. (81) 538-46-59, email: wydawca@pollub.pl
www.biblioteka.pollub.pl
Druk: TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak
www.agencjatorp.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Nakład: 100 egz.

Spis treści

Wprowadzenie	9
1. Uczenie się klienta – perspektywa procesowa	15
1.1. „Uczenie się” w świetle dorobku nauk o zarządzaniu	15
1.1.1. Organizacyjne uczenie się	18
1.1.2. Organizacje uczące się	20
1.1.3. Zarządzanie wiedzą	24
1.2. Procesy uczenia się klienta	30
1.2.1. Klient w procesach pamięci	30
1.2.2. Klient w procesach uczenia się	31
1.2.3. Klient w procesach podejmowania decyzji	34
1.2.4. Emocjonalne procesy uczenia się	37
1.2.5. Motywacyjne procesy uczenia się	38
1.3. Rola procesu uczenia się w osiągnięciu satysfakcji klienta	39
2. Zachowania rynkowe klienta – ujęcie modelowe	47
2.1. Podejście klasyczne w badaniach zachowań konsumenckich	48
2.1.1. Nurt decyzyjny	49
A. Zintegrowane modele decyzyjne	49
B. Predykcyjne modele cząstkowe	63
2.1.2. Nurt behawioralny	68
A. Grawitacyjne modele atrakcyjności ośrodków detaliczno-handlowych	69
B. Modele zachowań behawioralnych konsumenta w przestrzeni handlowej	72
C. Modele transferu znaczeń i zachowań symbolicznych	72
D. Modele wpływu grup odniesienia	77
E. Modele przebiegu procesu budowania i odbioru przekazu reklamowego	79
2.1.3. Nurt przeżyć i doświadczeń	80
A. Modele zachowania w obiektach handlowych	81
B. Modele afektu	83
C. Modele fizycznego otoczenia usługowego	85
D. Modele wyborów emocjonalnych	87
2.1.4. Podsumowanie podejścia klasycznego do modelowania zachowań konsumenckich	88

2.2. Podejście nowoczesne (relacyjne) w badaniach zachowań konsumenckich	90
2.2.1. Koncepcja marketingu relacyjnego	92
2.2.2. Główne szkoły i tradycje badawcze w marketingu relacji	95
A. CRM	96
B. Behawioralny marketing relacji	100
C. Długookresowe relacje dostawca – klient	102
D. Sieciowe układy rynkowe	103
2.2.3. Podsumowanie podejścia relacyjnego w badaniach zachowań konsumenckich	109
2.3. Ocena modeli zachowań klienta z perspektywy procesu uczenia się	110
3. Metodyka badania procesu uczenia się klienta	113
3.1. Uczenie się klienta na rynku jako dynamiczny proces lojalnościowy	113
3.2. Modelowanie procesu lojalnościowego wśród klientów centrów handlowo-usługowych	117
3.2.1. Metodyka modelowania strukturalnego SEM	117
3.2.2. Struktura modelu	121
3.2.3. Próba badawcza	125
3.2.4. Weryfikacja poprawności modelu	127
3.3. Zakres przedmiotowy badań	128
3.4. Narzędzie badawcze i wykorzystane skale pomiarowe	133
3.5. Zakres terytorialny i czasookres badań	134
3.6. Założenia analizy procesu uczenia się	137
4. Analiza determinant procesu uczenia się klienta w świetle wyników badań empirycznych	141
4.1. Charakterystyka wybranych centrów handlowo-usługowych	141
4.1.1. Opis lubelskiego rynku handlowego	141
4.1.2. Lubelskie centra handlowo-usługowe	142
4.2. Klasyfikacja układów analitycznych w badaniu procesu uczenia się klienta	148
4.3. Uczenie się klienta na rynku w perspektywie bazy doświadczenia	151
4.3.1. Klienci centrum A	153
A. Doświadczenie kontaktów z centrum CH D	153
B. Doświadczenie kontaktów z centrum CH E	154
4.3.2. Klienci centrum B	156
A. Doświadczenie kontaktów z centrum CH D	156
B. Doświadczenie kontaktów z centrum CH E	158
4.3.3. Klienci centrum C	160
A. Doświadczenie kontaktów z centrum CH D	160
B. Doświadczenie kontaktów z centrum CH E	162
4.3.4. Podsumowanie analiz w perspektywie bazy doświadczenia	163

4.4. Uczenie się klienta na rynku w perspektywie czynników budowania procesu lojalnościowego	164
4.4.1. Asortyment.....	164
4.4.2. Aspekty organizacyjne	169
4.4.3. Lokalizacja i logistyka	173
4.4.4. Jakość pracy obsługi	178
4.4.5. Działania promocyjne	181
4.4.6. Postrzegany poziom cen	184
4.4.7. Satysfakcja i lojalność.....	188
4.4.8. Wnioski końcowe analizy w perspektywie czynników budowania procesu lojalnościowego	191
4.5. Uczenie się klienta na rynku w perspektywie typu klienta	193
4.5.1. Klienci „poszukujący” vs „odwiedzający”	194
4.5.2. Klienci „poszukujący” vs „odwiedzający” w perspektywie ich kontaktu z CH D	197
4.5.3. Klienci „poszukujący” vs „odwiedzający” w perspektywie ich kontaktu z CH E.....	200
4.5.4. Podsumowanie analiz w perspektywie typu klienta.....	203
Zakończenie.....	205
Bibliografia	209
Spis tabel.....	223
Spis rysunków.....	224

Załączniki

Załącznik 1. Miary stabilności zewnętrznej i wewnętrznej modelu	229
Załącznik 2. Wyniki modelowania ścieżkowego dla CH A, CH B oraz CH C z uwzględnieniem kontaktu z „nowymi” centrami	232
A. Centrum handlowo-usługowe CH A	232
B. Centrum handlowo-usługowe CH B	233
C. Centrum handlowo-usługowe CH C	235
Załącznik 3. Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS	237
A. Centrum handlowo-usługowe A	238
B. Centrum handlowo-usługowe B	244
C. Centrum handlowo-usługowe C	249
D. Centrum handlowo-usługowe D	254
E. Centrum handlowo-usługowe E	259

Wprowadzenie

Teza o kluczowej roli klienta na rynku jest tak oczywista, że staje się truizmem. Nie znajdziemy opinii, teoretycznych studiów czy też wyników badań empirycznych, które kwestionowałyby tę rolę. Skoro klient jest głównym uczestnikiem rynku, to zmiany na tym rynku muszą być również i jego udziałem. Zmieniający się rynek to również zmieniający się klient. Tymczasem, w jakże wielu przypadkach, okazuje się, że tak naprawdę mało znamy klienta, w szczególności niewiele wiemy, jaka jest logika zmiany w jego zachowaniach jeśli stoi on w obliczu realnych zmian rynkowych (nowe technologie, nowi dostawcy, nowe regulacje, nowe możliwości komunikacji marketingowej, itp.).

Zmiany w potencjale nabywczym klienta i jego zachowaniu na rynku są pochodną tego, co dzieje się w jego umyśle i sercu. Każdej firmie prowadzącej działalność na rynku chodzi o to, aby mieć w nim określony udział, ale jeszcze bardziej, aby mieć „udział” w sercach i umysłach klientów. Jeśli tak, to do rangi dużego wyzwania urasta szukanie odpowiedzi na pytanie: czy i jak klient reaguje na zmiany rynkowe i dostosowuje się do nich? Prowadzi nas to do procesu uczenia się klienta, w którym kształtuje się mechanizm adaptacji do zmian. Celem głównym, jaki postawił sobie Autor w niniejszej monografii, jest scharakteryzowanie procesów uczenia się klienta, umiejscowienie ich w klasycznych i nowoczesnych modelach podejmowania decyzji zakupowych oraz ich empiryczna weryfikacja w warunkach realnych zmian zachodzących w wybranym sektorze rynku.

Badania tego procesu w warunkach realnych zmian rynkowych podjął się Autor niniejszej pracy, która jest wynikiem wieloletnich badań prowadzonych w środowisku klientów Lublina. Badania realizowane w latach 2013-2016, przypadły na okres dużych zmian w strukturze konkurencyjnej sektora handlu wielkopowierzchniowego. Do istniejących kilkanaście lat centrów handlowo-usługowych dochodziły „nowe” podmioty, wnosząc na rynek nie tylko nowy potencjał rzeczowy i finansowy, ale także innowacyjny w postaci nowych standardów w zakresie oferty rynkowej, rozwiązań organizacyjno-logistycznych oraz działań marketingowych. Wobec takich faktów stawał klient, który musiał dla zmieniającej się rzeczywistości rynkowej „zrobić miejsce” w swoim sercu i umyśle, zrozumieć ją, poznać i zaakceptować, a następnie zredefiniować swoją wrażliwość konsumencką, cele i oczekiwania, słowem musiał się jej uczyć. Znajduje to wyraz w zapisie tezy głównej: *Zmiany*

na rynku w wymiarze realnym znajdują swoje odbicie w procesie uczenia się klienta, efektem czego jest zmiana jego zachowań. Kryterium nadrzędnym jest tu szukanie własnych korzyści i optymalizowanie bilansu wartości.

Problem podjęty w pracy ma charakter uniwersalny, ponadczasowy, a w perspektywie dynamicznych zmian społeczno-kulturowych ukazuje również coraz większy potencjał poznawczy. Niewątpliwym atutem tych badań było to, że przebiegały one w precyzyjnie określonej przestrzeni rynkowej i czasie, w którym zachodziły istotne zmiany w jej strukturze. Ponadto można było przyjąć realne założenie względnej stałości w przebiegu procesów i zjawisk tworzących kontekst rynkowej rzeczywistości. Udało się Autorowi stworzyć swego rodzaju „laboratorium rynkowe”, co niewątpliwie miało wpływ na wiarygodność prowadzonych badań.

Tak nakreślona teza główna oraz przestrzeń rynkowa objęta badaniem pozwala zdefiniować problem badawczy jako: *diagnoza przebiegu procesów uczenia się klienta (postrzeganych jako obserwowane zmiany w procesie kształtowania jego satysfakcji i lojalności) w perspektywie dynamicznych zmian rynkowych o charakterze ilościowo-jakościowym.* W podjętym problemie badawczym przyjęto założenie, że podstawową (i w tym przypadku jedyną) zmianą zachodzącą na rynku handlu wielkopowierzchniowego w Lublinie, która generuje proces uczenia się klienta centrów handlowo-usługowych, jest zmiana struktury pola konkurencyjnego, wywołana wejściem na rynek „nowych” podmiotów.

Problem badawczy został rozwinięty w postaci 6 hipotez:

- H1.** Wejście na rynek „nowych” podmiotów (centrów handlowo-usługowych) stanowi znaczący czynnik (bodziec) modyfikujący proces uczenia się klienta („starych” środowisk handlowych).
- H2.** Kształtowanie satysfakcji klientów w kontekście zmian rynkowych ma charakter *inercyjny* i *kumulatywny*. Klienci na zaistniałe zmiany na rynku reagują z poślizgiem czasowym (tzw. „luka czasowa”), zaś reakcja (wyrażająca się charakterem udzielanych ocen) nabiera z czasem cechy trwałości.
- H3.** Proces uczenia się klienta zależy od specyfiki środowiska handlowo-usługowego, z którego klient dotychczas korzystał. Klienci centrów handlowych, zbliżonych w swojej „odległości” taksonomicznej, do nowo wprowadzanych na rynek podmiotów handlowych, wykazują wyższą sprawność uczenia się od klientów centrów o dużym stopniu odmienności.
- H4.** Proces uczenia się klienta jest zróżnicowany w poszczególnych obszarach kształtowania jego satysfakcji i lojalności.
- H5.** Proces uczenia się klienta zależy od celu i charakteru jego aktywności zakupowej.
- H6.** W procesie uczenia się klienta ma miejsce zjawisko katalizacji. Polega ono na tym, że klienci doświadczający intensywnych i częstych zmian w strukturze konkurencji (i jej ilościowo jakościowej oferty) z czasem nabywają zdolności do szybszego przyswajania nowych standardów rynkowych.

Weryfikacja powyższych hipotez wymagała podjęcia badań zaprojektowanych według precyzyjnie określonej metodyki. Obejmowała ona następujące ustalenia:

- a) przyjęcie formuły procesu budowania satysfakcji i lojalności klienta dla odwzorowania procesu jego uczenia się;
- b) zastosowanie modelowania strukturalnego SEM (*Structural Equation Modeling*) dla odwzorowania procesu lojalnościowego w postaci autorskiego modelu ścieżkowego, opracowanego na bazie ramowego modelu EPSI (*European Performance Satisfaction Index*);
- c) weryfikowanie modelu ścieżkowego poprzez analizę stabilności wewnętrznej i zewnętrznej,
- d) przyjęcie koncepcji badań pierwotnych w postaci badań ankietowych prowadzonych na reprezentatywnej próbie badawczej, grupującej klientów centrów handlowo-usługowych Lublina;
- e) opracowanie narzędzia pomiarowego w postaci kwestionariusza ankietowego dostosowanego w swej treści do zakresu merytorycznego czynników procesu lojalnościowego (do pomiaru opinii respondentów przyjęto 10-cio punktową skalę typu interwałowego);
- f) opracowanie metody pomiaru i analizowania skutków zmian w procesie uczenia się klienta, wywołanych zmianą rynkową w wymiarze realnym, która polegała na:
 - przyjęciu dwuskładnikowej formuły oceny tj. *wynikowej* – mierzonej poziomem indeksu oceny oraz *procesowej* – mierzonej poziomem relacji ścieżkowej;
 - wyliczaniu wartości obu parametrów dla dwóch grup klientów: z doświadczeniem i bez doświadczenia kontaktu z „nowym” podmiotem wchodzącym na rynek;
 - porównywaniu wyników dla obu grup klientów i interpretacji powstałych różnic.
- g) przyjęcie w badaniu procesu uczenia się trzech perspektyw: bazy doświadczenia klienta jaką zapewnia mu aktywność w „swoim” środowisku handlowym, czynników budowania satysfakcji i lojalności oraz typu klienta opisującego jego profil behawioralny.

Monografia składa się z czterech rozdziałów.

W rozdziale pierwszym zawarto studium uczenia się klienta, przyjmując perspektywę procesową tego zjawiska. W pierwszej jego części wykazano, że uczenie się klienta jest szczególnym przypadkiem szerszej kategorii, jaką jest organizacyjne uczenie się (*organizational learning*), zaś gospodarka wiedzą może wspierać ten proces. Klient jest tu szczególnym typem „organizacji jednoosobowej”, a atrybuty struktury i kultury organizacyjnej stanowiące środowisko dla wewnątrzorganizacyjnych procesów przetwarzania wiedzy, znajdują odpowiednik w osobowości klienta i jego kondycji psycho-intelektualnej. Gdy pominiemy tu psychologiczne

podstawy zachowania klienta (a takie było założenie autora), koncentrując uwagę na jego relacjach z otoczeniem, to układ: „środowisko zewnętrzne (tu: rynek) – bodźce generowane w tym środowisku – reakcja klienta – jego zachowania rynkowe” znajdują swe odbicie w świecie organizacji. Organizacje i klienci obecni na rynku są ciągle „bombardowani” różnymi bodźcami, które stanowią dla nich wyzwanie i wymagają odpowiednich reakcji. W obu przypadkach mamy do czynienia z „organizmami żywymi”, które muszą się adaptować do zachodzących w ich otoczeniu zmian, muszą wypracowywać i doskonalić mechanizmy rozpoznawania tych zmian i radzenia sobie z nimi – słowem, muszą się uczyć. Proces uczenia się organizacji zachodzi w złożonych warunkach środowiska wewnętrznego, wymaga szczególnej mobilizacji pracowników, mądrego ukierunkowania, zmagania się z problemami natury motywacyjnej i komunikacyjnej, narażony jest na konflikty interpersonalne, w swych decyzjach na inercję i błędy wyboru. Klient także doświadcza szeregu problemów związanych z procesami uczenia się. Co prawda jest bardziej mobilny na rynku, ale pozostaje sam ze swoim losem, pełniąc różne role jako uczestnik gospodarstwa domowego (konsumenta, pracownika, przedsiębiorcy, obywatela), często doświadcza sprzeczności celów i preferencji, presji ze strony środowiska społecznego, w tym społeczności wirtualnych, silnego oddziaływania trendów mody i nowości technologicznych. Narażony jest w równie wysokim stopniu na ryzyko niewłaściwych wyborów.

W rozwinięciu rozważań nad organizacyjną naturą klienta Autor koncentruje uwagę na kliencie i procesach jego uczenia się. Już samo syntetyczne ich opisanie obrazuje złożoność i głębię aktywności rynkowej klienta, uwarunkowań jego zachowań i problemów związanych z decyzjami zakupowymi. Interesuje go wymiar intencjonalny i poznawczy tych procesów, bowiem mamy do czynienia z jednostką świadomą swej roli i znaczenia na rynku, mającą w swym życiu ambicje, oczekiwania i cele oraz możliwości i ograniczenia dla ich spełniania.

Efekty procesów uczenia się klienta niosą wieloraki skutek, ale w ostatecznej formule koncentrują się na jego procesach decyzyjnych dotyczących aktywności rynkowej, te zaś oparte są na informacji i wartościowaniu wszelkich elementów związanych z przygotowaniem i dokonywaniem transakcji zakupowej oraz konsumowaniem (użytkowaniem) nabytych dóbr. Klient, który na bazie nabytych doświadczeń, pozyskanej wiedzy i praktykowanej refleksji uczy się rynku i zachowań jego uczestników, będzie reagował na zmiany modyfikowaniem stosunku do tych elementów, które współprzyczyniają się do jego sukcesu na rynku. Formułą, która pozwala w miarę precyzyjnie ująć te zależności, jest proces kształtowania (budowania) satysfakcji i lojalności klienta (zwany procesem lojalnościowym). Zatem w ostatniej części tego rozdziału wykazano, że procesy uczenia się, kształtujące postawy i zachowania klienta, znajdują swoje odzwierciedlenie w procesie budowania jego satysfakcji.

Rozdział drugi stanowi obszerne studium modeli zachowań rynkowych klienta, w którym wyróżniono wielorakie nurty badania zachowań klienta, tj: w ujęciu kla-

sycznym: decyzyjny, behawioralny oraz doznań i przeżyć, zaś w ujęciu nowoczesnym (relacyjnym): relacji oraz układu sieci. W pracy opisano jedynie najbardziej znane i powszechnie wykorzystywane modele zachowań klientów lecz wielość nurtów i modelowych konstrukcji ukazuje prawdziwy problem marketingu diagnostycznego, jakim jest jego nadmierna paradygmatyzacja i wynikające stąd rozproszenie. Powstałe modele są oparte na dość wąskich i rygorystycznych założeniach, co jest naturalną konsekwencją kojarzenia wymogów badania społecznej materii (metodologia badań socjologicznych), złożoności i dynamiki procesów rynkowych oraz dużej dyscypliny formalnej badań ilościowych. Mają one ograniczoną użyteczność, szczególnie jeśli chodzi o ich wykorzystanie w badaniach przekrojowych i porównawczych. Wymagają poszukania „wspólnego mianownika” i takiego zadania podjął się Autor, aby wykazać, że modele te mogą wносить wartość dodaną do każdej szerszej inicjatywy badawczej. Na użytek podjętego problemu badawczego, jakim jest diagnozowanie procesu uczenia się klienta, dla każdego nurtu grupującego określone modele zachowań rynkowych wskazano istotę uczenia klienta oraz związane z tym kluczowe kategorie pojęciowe (tab. 2.5). Są nimi: informacja, jakość, wartość oraz satysfakcja i lojalność klienta.

Rozdział trzeci został poświęcony metodyce badania procesu uczenia się klienta. Na początku rozwinięto przyjęte w rozdziale pierwszym założenie, o możliwości odwzorowania uczenia się klienta w formule procesu lojalnościowego. Dla celów analizy i pomiaru procesu lojalnościowego przyjęto europejski model budowania i mierzenia satysfakcji (EPSI). Stał się on podstawą do opracowania autorskiego modelu badania procesu lojalnościowego klientów centrów handlowo-usługowych, którego szczegółowa charakterystyka znajduje się w punkcie 3.2. W finalnej wersji przyjmuje on postać prostego modelu regresji czynnikowej składowych (jeden moduł zmiennych zależnych oraz 6 modułów zmiennych niezależnych).

Kluczowymi rozstrzygnięciami w projekcie badań było określenie przedmiotu badań (proces uczenia się klienta jako pochodna zmian struktury sektora spowodowanych wejściami na rynek nowych podmiotów) oraz formuły badań opartej na idei *doświadczenia spotkaniowego* (punkt 3.3). Formuła doświadczenia spotkaniowego pozwoliła zbierać opinie klientów o środowisku ich aktywności rynkowej, w kolejnych latach okresu badań, co umożliwiało prowadzenie analiz podłużnych. Z kolei, dla identyfikowania wpływu zmian rynkowych na kształtowanie u klienta opinii i ocen w kwestiach determinujących jego satysfakcję i lojalność, przyjęto formułę porównania procesu lojalnościowego dla przypadków doświadczenia kontaktu klienta z „nowym” podmiotem oraz braku takiego doświadczenia (punkt 3.6). Rozstrzygnięcia w tym zakresie mają charakter w pełni autorski i uznać je można za wartość dodaną pracy. Metodykę procesu badawczego dopełnia projekt narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankietowego i zastosowanej skali pomiarowej (punkt 3.4). Wskazano także zakres terytorialny i czasookres badań (punkt 3.5).

Rozdział czwarty zawiera wyniki analiz materiału empirycznego pozyskanego z badań ankietowych ukierunkowanych na weryfikację postawionych hipotez badawczych. Otwiera go charakterystyka wybranych centrów handlowo-usługowych działających w Lublinie, które stanowiły obiekt prowadzonych badań opinii klientów. Porównanie tych środowisk pozwala zauważyć ich podobieństwa i różnice, co jest ważne w kontekście prowadzonych dalej analiz.

Badanie procesu uczenia się klienta prowadzono w 3 układach analitycznych:

- perspektywy doświadczenia aktywności zakupowej w określonym środowisku handlowym (punkt 4.3);
- perspektywy czynników budowania procesu lojalnościowego (punkt 4.4);
- perspektywy klienta, jego profilu osobowościowego i behawioralnego (punkt 4.5).

Zakres analizy obejmował porównywanie charakterystyk dotyczących poziomu indeksów i relacji ścieżkowych, co wyraża holistyczne spojrzenie na proces uczenia się, rozumiany jako obserwowane zmiany zarówno w poziomie, jak i konfiguracji czynników budujących satysfakcję i lojalność klienta. Wyniki analizy dostarczyły odpowiedzi na formułowane wcześniej pytania, będące rozwinięciem hipotez badawczych. Praca kończy się wnioskami.

Autor, prezentując wyniki swoich badań ma pełną świadomość tego, że są one jedynie skromną próbą zmierzenia się z dużym wyzwaniem naukowym, a prezentowana praca nie tyle udziela odpowiedzi na postawione pytania, co wskazuje przestrzeń i kierunki eksploracji naukowej i zachęca do jej dalszego podejmowania.

1. Uczenie się klienta – perspektywa procesowa

1.1. „Uczenie się” w świetle dorobku nauk o zarządzaniu

Problematyka „uczenia się” jest podejmowana w literaturze naukowej w jednej z trzech zasadniczych perspektyw:

- dydaktycznej (techniki, style oraz prawidłowy przebieg procesów nauczania);
- ludzkiej (przebieg procesów uczenia się ludzi);
- organizacyjnej (procesy uczenia się organizacji oraz kwestie zarządzania wiedzą).

Pierwsze wzmianki odnośnie do zagadnień związanych z dydaktycznym podejściem do procesów nauczania można znaleźć już w pracach starożytnych filozofów i myślicieli, którzy praktykowali różne style i szkoły nauczania. Cechami różnicującymi poszczególne podejścia były w głównej mierze charakter relacji panujący między nauczycielem a jego uczniami (hierarchiczność czy partnerstwo) oraz forma przekazywanej wiedzy (rozłożenie akcentów pomiędzy zagadnienia teoretyczne i/lub umiejętności praktyczne). Obecnie problematyką organizacji procesu nauczania zajmuje się szeroko rozumiany obszar wiedzy i nauki zwany pedagogiką.

Druga płaszczyzna podejścia do problemu uczenia się związana jest z samym procesem przyswajania wiedzy przez ludzi. Szczyt popularności omawianego podejścia przypada na wiek XIX, kiedy to powstały główne koncepcje teoretyczne i nurty badawcze. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć¹:

- *Podejście behawioralne*, według którego proces uczenia się jest adaptacyjną reakcją jednostki na bodźce zewnętrzne płynące z otoczenia. W tym ujęciu zakłada się występowanie w omawianym procesie związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy impulsem płynącym z otoczenia a reakcją danej osoby. Ponadto procesy reakcji dostosowawczych na bodźce mają tu często formę

1 Patrz m. in.: Kupers, W. (2004), *Learning organization*, [w:] Goethals, G.R., Sorenson, D.G., Burns, J.M. (red.), *Encyclopedia of Leadership* (t. 4), London: Sage Publications; Ponticell, J. (2006), *Theories of learning*, [w:] English, F. (red.), *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*, Thousand Oaks: Sage Publications; Preskill, H., Torres, D.R.T. (1999), *Evaluative Inquiry for Learning in Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications.

podprogową (niezależną od woli i świadomości jednostki). Przedstawicielami tego nurtu są m.in.: B.F. Skinner, I. Pawłow czy C.L. Hull.

- *Podejście kognitywne*, które w głównej mierze koncentruje się na aspektach mentalnych i myślowych jednostki, przywiązując szczególną uwagę do procesu kształtowania preferencji, systemów wartości, zbiorów oczekiwań oraz sposobów postrzegania danych obiektów i faktów przez poszczególnych ludzi. Obecnie skupia ono swoją uwagę głównie na aspektach poszukiwania i przetwarzania informacji, często odnosząc cały proces do metafory komputera. W takim ujęciu mózg ludzki w czasie trwania procesu uczenia się jest porównywany do komputera, który aktywnie poszukuje informacji, sortuje je według ustalonego algorytmu oraz następnie magazynuje i kodyfikuje celem ponownego wykorzystania, w przypadku wystąpienia w przyszłości zbliżonych zdarzeń i sytuacji. Takie ujęcie procesu uczenia się uwypukla umiejętności człowieka w zakresie doboru i syntezy danych oraz tworzenia efektywnych modeli myślowych, pozwalających na aktywne łączenie informacji pozyskiwanych z różnych źródeł i czasami za pomocą różnych zmysłów w jedną logiczną całość. Głównymi przedstawicielami tego nurtu są m.in. E. Tomala, J. Piaget, L. Wygotski.
- *Nurt konstruktywizmu*, który skupia się na mechanizmach poznawczo-rozwojowych występujących podczas relacji zachodzących pomiędzy aktywnym podmiotem a jego bezpośrednim otoczeniem. W ujęciu tym kluczową rolę odgrywają działania i refleksje, które towarzyszą ludziom podczas codziennego życia. Człowiek wykonując poszczególne czynności (w pracy oraz życiu codziennym) zdobywa nowe doświadczenia², które w połączeniu z dotychczasową posiadaną przez jednostkę wiedzą mogą przyczyniać się do zmiany lub utrwalenia dotychczasowych schematów postępowania. Za przedstawiciela nurtu konstruktywistycznego uznaje się D.A. Kolba i jego model cyklu czterech działań w procesie uczenia się człowieka³.
- Ostatnim z nurtów jest tak zwany *konstruktywizm społeczny*, który traktuje proces uczenia się jednostki jako zachowanie społeczne. Według jego założeń procesy uczenia się jednostki następują poprzez dyskusje z innymi osobami, wymianę poglądów i wartości, utrwalanie konkretnych tradycji myślenia i określonych norm podzielanych przez daną społeczność oraz charakterystyczne dla poszczególnych grup społecznych interpretowanie występujących faktów i zdarzeń. W tym nurcie główną rolę odgrywa obserwacja zachowania innych członków społeczności oraz aktywna komunikacja pomiędzy nimi.

2 Skala i zakres zdobywanego doświadczenia zależy od wielu czynników, np. czy wykonujemy nową czynność czy czynność, którą realizowaliśmy już wielokrotnie, stopień skomplikowania danej czynności, poziom powtarzalności wykonywanych działań, towarzyszący poziom stresu i limity czasowe na realizację zadania itp.

3 Patrz: Kolb, D.A. (1984), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Zwraca się szczególną uwagę na różne układy relacji społecznych, co można dobrze zaobserwować w pracach m.in. P.L. Bergera oraz T. Luckmanna⁴.

Perspektywa ujęcia procesów uczenia się w odniesieniu do organizacji datuje swoje początki na połowę XX wieku. Zainteresowanie ową tematyką było efektem pojawienia się w rzeczywistości społeczno-gospodarczej tak zwanej trzeciej fali⁵, która charakteryzuje się połączeniem gospodarek i społeczeństw w globalne sieci współzależności, dramatycznym przyspieszeniem procesów i skróceniem cykli zmian oraz rosnącym stopniem kompleksowości problemów społeczno-ekonomicznych⁶. Wszystkie te cechy nowopowstającej przestrzeni społeczno-gospodarczej skutkowały tym, iż zaczęto postrzegać wiedzę, jako kluczowy czynnik sukcesu organizacji funkcjonujących w dynamicznie zmieniającym się świecie. P. Drucker w swoich pracach stwierdza, że w postkapitalistycznym społeczeństwie i jego gospodarkach opartych na wiedzy, umiejętność i ciągłość uczenia się są podstawami rozwoju⁷, zaś D. Neef dodaje, że to właśnie wiedza stanowi kapitał różnicujący konkurencyjność jednostek, firm i całych państw⁸.

Problematyka procesów uczenia się w odniesieniu do organizacji i posiadanej przez nią wiedzy była tematem licznych opracowań autorów wywodzących się z różnych dziedzin nauki oraz biznesu. Skutkiem tak dużego zainteresowania jest stosunkowo duży chaos pojęciowy i definicyjny w literaturze przedmiotu. Jak zauważają K. Olejniczak, J. Rok oraz A. Płoszaj „badacze różnych specjalności rozwijali swoje teorie, nawiązując do macierzystych dziedzin, często pomijając dorobek powstający na innych polach. W rezultacie wiele z opisanych koncepcji, zjawisk i mechanizmów współlistnieje pod różnymi nazwami”⁹, co znacząco utrudnia proces selekcji i syntezy pojęciowo-koncepcyjnej. Generalnie, w ramach tej perspektywy można założyć istnienie trzech zasadniczych nurtów/koncepcji badawczych:

- Organizacyjnego uczenia się (*Organizational Learning – OL*);
- Organizacji uczących się (*Learning Organizations – LO*);
- Zarządzania wiedzą (*Knowledge Management – KM*).

Pomimo faktu pojawiania się wymienionych nurtów w różnych okresach czasu jako oddzielnych podejść badawczych i koncepcyjnych, można zauważyć ich wzajemne przenikanie i nakładanie się.

4 Berger, P.L., Luckmann, T. (1966), *The Social Construction of Reality, A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Penguin Books.

5 Patrz Toffler, A. (1997), *Trzecia fala*, Tłum E. Woydyłło. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.

6 Olejniczak, K., Rok, J., Płoszaj, A. (2012), *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą – przegląd koncepcji*, [w:] Olejniczak, K. (red.), *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 61.

7 Drucker, P.F. (2004), *Post-Capitalist Society*, New York: Butterworth-Heinemann.

8 Neef, D. (1997), *The Knowledge Economy*, New York: Butterworth-Heinemann.

9 Olejniczak, K., Rok, J., Płoszaj, A. (2012), op.cit., s. 62.

1.1.1. Organizacyjne uczenie się

Początki rozważań nad organizacyjnym uczeniem się (OL) sięgają połowy wieku dwudziestego i mocno korespondują z zagadnieniami uczenia się ludzi, zdobywaniem wiedzy w środowisku pracy oraz badaniami relacji występujących między uczeniem się a produktywnością podmiotów rynkowych. Pierwsze opracowania naukowe były poświęcone głównie problematyce „uczenia się w organizacji”. Dopiero na przełomie lat 1960-70 nastąpiło dynamiczne zainteresowanie terminem „organizacyjnego uczenia się”, którego podstaw należy upatrywać w dwóch przełomowych pracach R. Cyerta i J. Marcha¹⁰ oraz C. Argyrisa i D. Schöna¹¹.

R. Cyert i J. March traktowali „uczenie się” jako integralny element procesów decyzyjnych podejmowanych wewnątrz każdej organizacji. Silnie podkreślali rolę zasad, procedur i organizacyjnych rutyn będących narzędziem adaptacji do otoczenia, jak i sposobem zapamiętywania przez organizację skutecznych metod działań¹². Innym ważnym obszarem ich poszukiwań była próba zdefiniowania punktu równowagi wewnątrz organizacji, występującej pomiędzy eksploatacją wiedzy (wykorzystywaniem wiedzy już istniejącej) a jej eksploracją (poszukiwanie nowych rozwiązań i aplikacji). Z kolei C. Argyris i D. Schön opisując organizację posłużyli się metaforą organizmu, co pozwoliło im na przedstawienie jej mechanizmów uczenia się, zarówno w ujęciu behawioralnym (zmiany w samym sposobie działania organizacji), jak również kognitywnym (zmiany w sposobach definiowania problemów organizacyjnych oraz zadań, założeń, strategii). Potraktowanie organizacji jako organizmu żywego, pozwoliło przedstawić trzy zasadnicze założenia nierozzerwalnie związane z jej egzystencją:

- działanie organizacji opiera się na zakodowanym zestawie procedur (tak zwane rutyny);
- działania organizacji są efektem przeszłych zdarzeń (rutyny występujące w organizacji są efektem interpretacji przez organizację zbioru zdarzeń z jej przeszłości);
- organizacje są zorientowane na cele, które są realizowane poprzez określone relacje z otoczeniem. Otoczenie odgrywa doniosłą rolę w procesie organizacyjnego uczenia się¹³, gdyż to właśnie z otoczenia płynie najwięcej informacji dla organizacji i jest ono punktem odniesienia dla oceny efektywności podejmowanych działań (tak zwane „informacje zwrotne” i „sprężenia zwrotne”).

10 Cyert, R., March, J. (1963), *Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

11 Argyris, C., Schön, D.A. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading: Addison-Wesley.

12 Olejniczak, K., Rok, J., Płoszaj, A. (2012), op.cit., s. 72.

13 Patrz np.: Argyris, C., Schön, D.A. (1978), op.cit.; Daft, R., Weick, K. (1984), „Toward a model of organizations as interpretation systems”, *Academy of Management Review*, nr 9(2); Edmondson, A., Moingeon, B. (1998), „From organizational learning to the learning organization”, *Management Learning*, nr 29(5).

Nurt organizacyjnego uczenia się, mimo dynamicznego rozwoju i stosunkowo najdłuższej tradycji, nie doczekał się jak dotąd jednej definicji i spójnego aparatu pojęciowego¹⁴. Niemniej jednak dość zgodnie postrzega się OL w ujęciu procesowym, jako sekwencję czterech faz:

- 1) działanie organizacji,
- 2) gromadzenie impulsów i informacji z otoczenia,
- 3) interpretacja i refleksja,
- 4) adaptacja/zmiana.

Istotna część wysiłku badawczego koncentruje się na projekcji instrumentów zwiększających efektywność procesu OL. Do grupy najciekawszych technik i narzędzi wspomagających organizacyjne uczenie się można zaliczyć między innymi¹⁵:

- zmienianie modelu myślenia pracowników,
- metodę dwóch kolumn opisu sytuacji problemowej,
- podsumowania po zakończonym działaniu (After Action Reviews),
- wspólnoty praktyków,
- planowanie z użyciem scenariuszy,
- sieci coachingu,
- zespołowe budowanie modeli myślowych,
- metodę zdarzeń krytycznych,
- dyskusje oparte na literaturze,
- sesje robocze interpretowania wyników sondaży.

Organizacyjne uczenie się koncentruje się na relacjach panujących zarówno wewnątrz samej organizacji, jak i pomiędzy organizacją a jej otoczeniem zewnętrznym. Jako główny efekt występowania owych relacji należy widzieć zmianę (zarówno w ujęciu procedur działania, jak i zbioru kluczowych założeń funkcjonowania organizacji). Główną zaletą nurtu OL jest sam fakt, iż zagadnienie organizacyjnego uczenia się należy traktować, jako punkt wyjścia dla pozostałych dwóch nurtów, czyli „organizacji uczących się” oraz „zarządzania wiedzą”. Trzeba jednakże dostrzec poważną krytykę tego nurtu. W szczególności, w dyskusji środowisk naukowych i biznesowych, podnosi się następujące kwestie¹⁶:

14 Olejniczak, K., Rok, J., Płoszaj, A. (2012), op.cit., s. 74.

15 Dokładny opis omawianych technik i narzędzi można znaleźć w aneksie II do publikacji Olejniczak, K. (2012), *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

16 Patrz np.: Rebelo, T.M., Gomes, A.D. (2008), „Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future”, *The Learning Organization*, nr 15(4); Grieves, J. (2008), „Why we should abandon the idea of the learning organization”, *The Learning Organization*, nr 15(6); Prusak, L. (2001), „Where did knowledge management come from?”, *IBM Systems Journal*, nr 40(4); Crossan, M. (2008), „Organizational learning”, [w:] S.R. Clegg, J.R. Bailey (red.), *International Encyclopedia of Organization Studies*, Thousand Oaks: Sage Publications; Tsang, E.W.K. (1997), „Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research”, *Human Relations*, nr 50(1); Olejniczak, K., Rok, J., Płoszaj, A. (2012), op.cit.; Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa: Difin.

- Metafora organizacji jako organizmu żywego zakłada, że posiada ona własną wolę i rozum, co nie jest prawdą. Nie można mówić o samoświadomości organizacji, więc traktowanie jej jako organizmu żywego, choć pozwala w sposób obrazowy przedstawić procesy uczenia się, nie znajduje odzwierciedlenia w głównych zasadach jej funkcjonowania i procesach podejmowania decyzji, które w przypadku organizacji przebiegają w sposób znacząco odmienny od analogicznych procesów zachodzących w organizmach samoświadomych.
- Pomijanie w modelu uczenia się kwestii polityki, władzy i nacisków zewnętrznych na decydentów organizacji, które stanowią bardzo silny czynnik kształtujący sposób zarządzania procesami zarówno wewnętrznymi, jak również zewnętrznymi w organizacji (zwłaszcza w obszarze publicznym). Z równie silną krytyką spotyka się założenie, że racjonalność rynkowa oraz chęć dążenia do doskonałości biznesowej zwyciężają nad perspektywą partykularnych korzyści politycznych i siły nacisku władzy. Organizacje niejednokrotnie pod wpływem odpowiednio silnych sugestii zewnętrznych wykonują działania, które z czysto strategicznego punktu widzenia mają znikome szanse przełożyć się na poprawę ich sytuacji konkurencyjnej na rynku.
- Brak zdecydowanych odniesień do wyników badań empirycznych, w tym narzędzi oraz metod pozwalających wiarygodnie szacować wymierne efekty procesów uczenia się organizacji.
- Dominujące założenie behawioralne, że całość procesów organizacyjnego uczenia się występuje na styku bodźca (symulatora) i występującej po nim reakcji (zarówno otoczenia jak również samej organizacji). Marginalizowany jest problem systematycznego podnoszenia wiedzy wynikający z kultury organizacyjnej i przyjętego stylu zarządzania. Dotyczy to również problemu odrzucania złych nawyków panujących w organizacji, zmiany przyjętego systemu wartości czy szkodliwej dla organizacji kultury wewnętrznej.

1.1.2. Organizacje uczące się

Rozkwit nurtu „organizacji uczących się” przypadał na przełom lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku. Okres ten charakteryzował się dwoma głównymi czynnikami: recesją gospodarczą oraz zasadniczym przyspieszeniem procesów globalizacyjnych (w dużej mierze będących wypadkową rewolucyjnych zmian zachodzących na płaszczyznach informatyzacji i komunikacji) przy jednocześnie ciągle rosnącej dynamice i nieprzewidywalności fluktuacji zachodzących na rynkach. Powyższe zmiany w sposób bezpośredni przyczyniły się do ewolucji koncepcji prowadzenia biznesu. Dotychczasowe wyznaczniki sukcesu organizacji, mocno osadzone w obszarach materialnych (ziemia, maszyny, dostęp do bogactw

naturalnych, zasoby finansowe, itp.) straciły na znaczeniu na rzecz czynników niematerialnych (wiedza i innowacje, kapitał ludzki i intelektualny, jakość relacji z interesariuszami, siła i rozpoznawalność marki itp.). Realia rynkowe zmusiły przedsiębiorców do poszukiwania nowej koncepcji organizacji, której głównym wyznacznikiem jest zdolność do przewidywania zachodzących zmian na rynku oraz możliwość szybkiego dostosowywania się do nowych warunków konkurencyjności. W takim kontekście bardzo atrakcyjna wydawała się wizja nowej organizacji – takiej, która dzięki świadomej strategii uczenia się, ma zdolność do przetrwania i rozwijania się w burzliwym i silnie konkurencyjnym środowisku.

Nurt organizacji uczących się (LO), powstały z syntezy dorobku nurtu OL i teorii systemów, poszukuje odpowiedzi na pytanie: jak powinna być zbudowana organizacja, aby potrafiła się skutecznie uczyć? Rozważania prowadzą do dwóch zasadniczych kwestii:

- diagnozy stanu aktualnego i potencjału wzrostu organizacji w obszarze istotnych czynników jej konkurencyjności, oraz
- możliwych do zastosowania strategii i narzędzi umożliwiających poprawę zdiagnozowanej sytuacji (zwłaszcza w przypadku wykrycia pewnych braków i niedociągnięć).

Większość z definicji obecnych w literaturze przedmiotu skupia się na opisywaniu organizacji uczącej się jako podmiotu idealnego, który jest oczekiwanym obrazem organizacji, zarówno z punktu widzenia jego kierownictwa, jak również zwykłych pracowników. Szczegółowa analiza obecnych w literaturze przedmiotu definicji organizacji uczących się¹⁷, pozwala na wyznaczenie pięciu wspólnych obszarów/motywów charakterystycznych dla takich podmiotów:

- 1) Ujmowanie problematyki zarówno z perspektywy pracowniczej jak również organizacyjnej. W perspektywie pracowniczej organizacja ucząca się jest postrzegana jako przestrzeń zapewniająca rozwój zarówno osobisty, jak również intelektualny swoim pracownikom. Struktura organizacji, jej kultura organizacyjna oraz dostępne zasoby powinny być tak skomponowane, aby implikować kreatywne myślenie zarówno pojedynczych pracowników, jak również całych zespołów, co umożliwi im realizację aspiracji prywatnych i zawodowych. Celem kierownictwa takich organizacji jest wyznaczanie wspólnych celów, które są powszechnie akceptowane przez zespoły pracownicze oraz pomagają w lepszym zrozumieniu otoczenia organizacji. Ponadto w organizacjach uczących się powinien występować system wspierający uczenie się pracowników oraz

17 Patrz np.: Antczak, Z. (2014), „Uczenie się organizacyjne i organizacja ucząca się (rozważania analityczno-porównawcze)”, *Spółeczeństwo i Ekonomia*, nr 1(1), s. 225-234; Olejniczak, K., Rok, J., Płoszaj, A. (2012), op.cit., s. 83.

dostarczanie im informacji zwrotnych w postaci pozwalającej na kwantyfikację osiągniętych efektów uczenia się (np. różne systemy nagród i premii)¹⁸.

- 2) Organizacje uczące się mają właściwości organizmów żywych, tj. zdolnych do: systematycznego analizowania zmian zachodzących w ich wnętrzu oraz otoczeniu rynkowym, generowania nowych pomysłów i rozwiązań na skutek krytycznej analizy dostępnych danych oraz eksperymentowania. Główną ich cechą jest ciągle poszukiwanie nowej wiedzy, dzięki której mogą one wykonywać określone zadania w sposób sprawniejszy, szybszy i bardziej efektywny, a same procesy i kierunki uczenia się są zbieżne z celami organizacji. Celem nadrzędnym takich organizacji jest powiększanie swojej przewagi konkurencyjnej na rynku dzięki lepszemu zrozumieniu klientów wewnętrznych oraz zewnętrznych, jak również otoczenia biznesowego oraz, co za tym idzie, dostosowywania własnych sposobów postępowania i wytwarzanych dóbr do oczekiwań głównych grup interesariuszy¹⁹.
- 3) Występowanie zjawiska „ciągłej zmiany” (*constants improvement*). Pracownicy organizacji uczących się ciągle doskonalą swoje modele myślowe, poddając je krytycznej analizie i jeśli zachodzi taka potrzeba, zmieniając swoje nawyki i przyzwyczajenia. Cecha ta pozwala organizacjom nie tylko adaptować się do zmian zachodzących na rynku, ale nawet antycypować ich kierunek i siłę, przewidując przyszłe trendy i dostosowując się zawczasu do ich nadejścia²⁰.
- 4) Traktowanie wiedzy jako kluczowego zasobu organizacji. W szczególności ocenie i maksymalizacji podlegają zagadnienia jej poszukiwania, pozyskiwania, gromadzenia, przetwarzania, selekcji, syntetyzowania, przekazywania wewnątrz własnych struktur oraz aplikacji w ostatecznych rozwiązaniach rynkowych. Przyjmuje się szeroki koncept wiedzy, obejmujący zarówno sposób funkcjonowania organizacji i jej *know-how*, jej relacje z otoczeniem rynkowym, wytwarzanymi produktami, klientami i innymi interesariuszami (zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi), jak również realizowane strategie oraz

18 Aspekt osobowy był podejmowany w pracach m. in.: Barham, K., Fraser, J., Heath, L. (1988), *Management for the Future: A Major Research Project*, London: Ashridge Management Research Group; Dowd, J. (1999), „Learning organizations: An introduction”, *Managed Care Quarterly*, nr 7(2); Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, New York: Currency Doubleday.

19 Aspekt organizacyjny był podejmowany w pracach m. in.: Denton, J. (1998), *Organizational Learning and Effectiveness*, London: Routledge; Garvin, D. (1993), „Building a learning organization”, *Harvard Business Review*, July/August; Gephart, M., Marsick, V.J., Van Buren, M., Spiro, M. (1996), „Learning organizations come alive”, *Training and Development*, nr 50(12); Marsick, V.J., Watkins, K.E. (1999), *Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count*, Aldershot: Gower Publishing Company.

20 Aspekt ciągłego uczenia się organizacji został silnie zaznaczony m. in. w pracach: James, C. (2003), „Designing learning organizations”, *Organizational Dynamics*, nr 32(1); Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1997), *The Learning Company. A Strategy for sustainable development* (wyd. 2), London: The McGraw Hill Company; Pedler, M., Aspinwall, K. (1999), *Przedsiębiorstwo uczące się*, Warszawa: PETIT.

potencjalne możliwości i kierunki rozwoju. Dodatkowo podejmuje się również kwestie źródeł pozyskiwania wiedzy oraz konieczności zapewnienia równowagi, zarówno pomiędzy procesami zdobywania nowej wiedzy na skutek eksperymentowania, jak również eksplorowania już istniejących rozwiązań²¹.

- 5) Aspekt wspólnoty interesów pracowników i kierownictwa, którzy zgodnie działają w celu usprawnienia organizacji i polepszenia jej pozycji na rynku. Różnorodność cech charakteru i doświadczenia, selektywnej wrażliwości oraz różnej perspektywy widzenia problemów należy traktować jako istotną zaletę organizacji uczących się. W wyniku takich konfrontacji powstają nowe, innowacyjne rozwiązania stanowiące bazę do budowania pozycji konkurencyjnej organizacji na rynku²².

Najciekawsze w koncepcji nurtu LO są proponowane praktyczne rozwiązania natury narzędziowej, których celem jest usprawnienie procesów uczenia się organizacji i transformowanie całej struktury w kierunku ciągłego zdobywania wiedzy i rozwoju. Dają się one ująć w zbiór pięciu zasadniczych aktywności: mistrzostwo osobiste, modele myślowe, wspólna wizja, zespołowe uczenie się i myślenie systemowe²³. Należy dodatkowo uwypuklić fakt diagnozowania barier w procesach uczenia się organizacji, rekomendowanej listy gotowych praktyk oraz narzędzi służących do rozpoznawania i neutralizowania owych barier.

Nurt LO utrwalił w świadomości środowisk biznesowych przekonanie o centralnej roli procesów uczenia się (oraz eksperymentowania z różnymi jego formami i stylami) w budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku przy kluczowej roli przypisywanej dla informacji zwrotnych płynących od interesariuszy organizacji oraz poszczególnych elementów jej otoczenia.

Do kwestii kluczowych w perspektywie uczenia się organizacji zalicza się²⁴: styl kierowania, strategię uczenia się, partycypacyjne podejmowanie decyzji, struktury wspierające uczenie się, klimat panujący w organizacji sprzyjający uczeniu się

21 Kwestie istotności zagadnienia wiedzy w funkcjonowaniu organizacji uczących się były tematem prac m. in.: Garvin, D. (1993), op.cit.; Nevis, E., DiBella, A., Gould, J. (1995), „Understanding organizations as learning systems”, *Sloan Management Review*, nr 36(2); Slater, S., Narver, J. (1995), „Market orientation and the learning organization”, *Journal of Marketing*, nr 59.

22 Aspekt wspólnoty zespołów pracowniczych był poruszany m. in. przez: Sullivan, L., Johnson, B., Mercado, C., Terry, K. (2009), „Learning Organization”, [w:] Sullivan, L., Johnson, B., Mercado, C., Terry T. (red.), *The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences*, Thousand Oaks: Sage Publications.

23 Senge, P.M. (2006), *Piąta dyscyplina: Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Tłum. H. Korolewska-Mróz, Kraków: Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska.

Petera Sengea uważa się za twórcę terminu „organizacji uczących się” jak również pierwszą osobę, która zmieniła akcent z samych czynników uczenia się na budowę i sposób funkcjonowania podmiotu, którego celem jest maksymalizacja efektywności procesów uczenia się. W rozwinięciu piątej zasady organizacji uczącej się zawarł on 11 reguł myślenia systemowego.

24 Jamali, D., Sidani, Y. (2008), „Learning organizations: Diagnosis and measurement in a developing country context. The case of Lebanon”, *The Learning Organization*, nr 15(1), s. 62.

oraz nagrody za uczenie się. Można powiedzieć, że nurt LO, w przeciwieństwie do swojego poprzednika (OL), przechodzi od opisu rzeczywistości do proponowania konkretnych rozwiązań natury rynkowej (strategii, działań czy narzędzi).

Pomimo wielu zalet w literaturze przedmiotu można również znaleźć pewne ograniczenia związane z omawianym nurtem. Najpoważniejsze wady koncepcji organizacji uczących się dotyczą:

- 1) Kwestii definicyjnych – zwraca się często uwagę na paradoksy: uczenie się zakłada eksperymentowanie i ciągle kwestionowanie istniejących rozwiązań i paradygmatów celem poszukiwania nowych (lepszyc) sposobów realizacji danych celów, natomiast organizowanie implikuje porządek, trwałość przyjętych struktur i systemowość stosowanych rozwiązań. Kolejnym z paradoksów jest próba konstruowania planu organizacji uczącej się, podczas gdy rzecz niemożliwą jest zbudowanie struktury organizacji, której cechą immanentną jest gotowość do ciągłej transformacji i zmiany.
- 2) Braku jasnego zestawu działań pozwalających odpowiedzieć na zasadnicze pytanie: jak zbudować wzorcową organizację uczącą się? Zestawy proponowanych narzędzi i metod wspomagania uczenia się zakładają dość idealistyczny obraz organizacji i jej otoczenia. Tymczasem pomija się kwestie niezwykle istotne w samej praktyce biznesowej, takie jak: gra interesów poszczególnych członków organizacji, poparcie grup decydentów, walka o wpływy. Wiedza w organizacji stanowi często kluczowy argument w „grze o władzę” i bardzo rzadko jednostki ją posiadające są skłonne do dzielenia się i dystrybucji wiedzy między innych członków organizacji. Ponadto koncentracja jedynie na wymiarze uczenia się pracowników, z pominięciem wyników finansowych, nie jest skuteczną strategią podnoszenia jakości i wydajności pracy²⁵.
- 3) Realnych problemów występujących podczas pomiaru efektywności rozwiązań modelowych i narzędzi diagnozowania, bowiem „szczupłość” badań nie pozwala na ich empiryczną weryfikację.

1.1.3. Zarządzanie wiedzą

Nurt zarządzania wiedzą (KM) powstawał na kanwie tych samych zmian geopolitycznych i gospodarczych, które determinowały rozwój nurtu organizacji uczących się. W szczególności wskazać należy na dynamiczne zmiany technologiczne, czyli upowszechnienie się komputerów osobistych oraz niebywały rozwój Internetu i związanych z tym możliwości szybkiego przekazywania i pozyskiwania informacji.

²⁵ Rebelo, T.M., Gomes, A.D. (2008), op.cit.

To co odróżnia nurt KM od poprzednich koncepcji, polega na akcentowaniu zasobowej strony organizacji. Organizacje, oprócz wytwarzania dóbr i świadczenia usług, generują ogromne pokłady wiedzy, które z czasem stają się głównym czynnikiem budowania ich przewagi konkurencyjnej na rynku. Ową wiedzę można archiwizować w różnych formach, celem jej późniejszego, powtórnego wykorzystania przez tych samych lub innych pracowników danej organizacji. Ponadto procesy pozyskiwania, archiwizacji, kodowania i wykorzystywania danej wiedzy, stały się dzięki rozwojowi technologii IT, dużo prostsze, łatwiej dostępne, tańsze oraz szybsze, niż miało to miejsce w czasach wcześniejszych. To przymierze między ekonomistami a ekspertami od IT zdominowało na długi czas koncepcję „zarządzania wiedzą” i nadało jej orientację ekonomiczno-technologiczną²⁶.

Według prekursora badań nad wiedzą K.M. Wiiga ogólnym i zarazem nadrzędnym celem zarządzania wiedzą jest maksymalizowanie skuteczności działań związanych z wiedzą poprzez cztery główne pola aktywności²⁷:

- monitorowanie i facylitację działań związanych z wiedzą;
- tworzenie i aktualizację infrastruktury wiedzy;
- tworzenie, odnawianie, budowanie i organizowanie aktywów wiedzy;
- dystrybucję i skuteczne wykorzystanie tych aktywów.

Inną znaczącą koncepcją nurtu KM był model spirali wiedzy wg I. Nonaki i H. Takeuchiego. Na bazie doświadczeń w firmach japońskich wykazali oni, że innowacje w firmach nie rodzą się z przypadku, tylko są konsekwencją przemyślanych strategii przekształcania wiedzy ukrytej w jawną oraz opierają się na cyklu stopniowego doskonalenia tej wiedzy przez pracowników, a co za tym idzie – tworzenia na bazie wiedzy jawnej nowej wiedzy ukrytej (rys. 1.1)²⁸.

W procesach ciągłych transformacji pomagać miałyby: redundancja, czyli przenikanie się i częściowe nakładanie zadań pracowników i zespołów, praca w zespołach, szerokie wizje kierownictwa, które dają swobodę, ale też możliwość konfliktu, ścierania się opinii, dialogu na poziomie przekształcania wizji w praktykę, aktywna rola menedżerów średniego szczebla i wreszcie – użycie metafor w codziennej komunikacji w firmie²⁹. Metafory mają natomiast być narzędziem „wyrażenia tego, co niewyraźne” przez indywidualnych pracowników – ich wiedzy ukrytej³⁰.

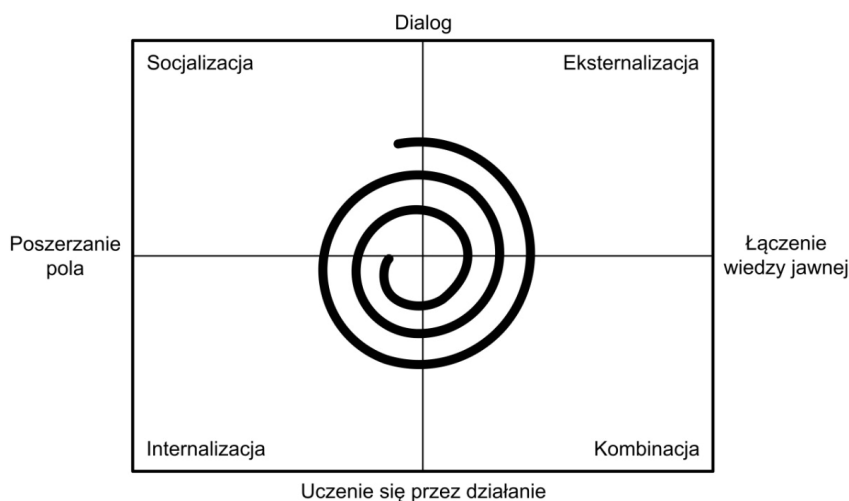
26 Boisot, M. (2011), „Knowledge management and complexity”, [w:] Allen, P., Maquire, S., McKelvey, B. (red.), *The Sage Handbook of Complexity and Management*, Los Angeles – London: Sage, [za:] Olejniczak, K., Rok, J., Płoszaj, A. (2012), op.cit., s. 88.

27 Opracowanie własne na podstawie: Wiig, K.M. (1997), „Knowledge management: Where did it come from and where will it go?”, *Expert Systems With Applications*, nr 13(1); [za:] Olejniczak, K., Rok, J., Płoszaj, A. (2012), op.cit., s. 89.

28 Opracowanie własne na podstawie: Olejniczak, K., Rok, J., Płoszaj, A. (2012), op.cit., s. 89.

29 Nonaka, I. (2008), „Firma kreująca wiedzę”, *Harvard Business Review Polska*, kwiecień, s. 162.

30 Olejniczak, K., Rok, J., Płoszaj, A. (2012), op.cit., s. 90.



Rys. 1.1. *Spirala wiedzy wg Nonaki i Takeuchiego*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Nonaka, I. (2006), „Organizacja oparta na wiedzy”, [w:] Drucker, P.F. i in. (red.), *Zarządzanie Wiedzą*, Gliwice: Harvard Business Review Polska.

W licznych publikacjach poświęconych nurtowi KM można zaobserwować różne podejścia. Część z nich koncentruje się na deskryptywnym i eksploracyjnym ujęciu (chce poznać, z czego składa się zarządzanie wiedzą, jak działa i co na nie wpływa), gdy w pozostałych praktykuje się podejście normatywne i preskryptywne (zakłada się, że kierownictwo wie, jak ma działać zarządzanie wiedzą w organizacji i wprowadza owe rozwiązania w życie)³¹.

Z innej perspektywy dostrzec należy akcentowanie strony popytowej i podażowej w zarządzaniu wiedzą. W przypadku koncepcji popytowej dominuje koncentracja na możliwościach uchwycenia i kodyfikacji wiedzy oraz jej przekazywania odpowiednim osobom, w odpowiednim czasie, z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi IT (np. technologie komunikacyjne, bazy danych). Druga koncepcja praktykuje tak zwane podejście „miękkie” (zwane również „zintegrowanym”), którego celem jest zwiększanie zdolności generowania wiedzy w organizacji – widzianej bardziej w kategoriach procesu społecznego niż zasobu wewnętrznego organizacji³².

Syntetyczne spojrzenie na dorobek nurtu KM da się wyrazić w czterech kluczowych kwestiach:

³¹ Opracowanie własne na podstawie: Olejniczak, K., Rok, J., Płoszaj, A. (2012), op.cit., s. 91.

³² Opracowanie własne na podstawie: Maier, R. (2007), *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Berlin: Springer.

1. Wiedza jest traktowana jako strategiczny zasób wewnętrzny organizacji³³

O wyjątkowości takiego zasobu świadczą następujące atrybuty wiedzy: trwałość/niewyczerpywalność, symultaniczność, nieliniowość, trudność w uchwyceniu i pełnym wykorzystaniu, względność i wieloznaczność, zdolność do szybkiej dezaktualizacji, imitowalność, dynamiczność, możliwość kodyfikacji; różne metody tworzenia, zdolność do bycia produktem. Dodatkowo, wiedza jest często ujmowana w różnych klasyfikacjach³⁴: jawna – ukryta; indywidualna – zespołowa; o otoczeniu – o organizacji; strategiczna – operacyjna; lepka – ciekła.

2. Zarządzanie wiedzą jest procesem

Proces ten realizowany w układzie różnych struktur da się ująć w sekwencji następujących po sobie faz: pozyskiwanie wiedzy, gromadzenie, archiwizowanie i magazynowanie wiedzy, przetwarzanie wiedzy, transfer i dzielenie się wiedzą.

3. Zarządzanie wiedzą realizowane jest na poziomie strategicznym i operacyjnym

Strategie zarządzania wiedzą realizowane przez organizacje można skategoryzować według typologii zaproponowanej przez M. Hanes, N. Nohira i T. Tierney. Autorzy w swojej pracy wyodrębnili dwa podstawowe ich typy³⁵:

- Oparte na bazach (strategia kodyfikacji – *person to database*) – Podejście ukierunkowane na bazy danych wymaga dokładnej i pełnej kodyfikacji wiedzy posiadanej przez organizację, procesu systemowego jej gromadzenia w bazach danych w sposób uporządkowany i skategoryzowany, co umożliwi i usprawni proces jej pozyskania przez poszczególnych pracowników. Głównym problemem tego podejścia jest oddzielenie tak skodyfikowanej wiedzy do kontekstu, w którym powstawała.
- Oparte na ludziach (strategia personalizacji – *person to person*) – Ukierunkowane na ludzi zakłada, że każda wiedza jest bardzo silnie powiązana z osobą,

³³ W tym miejscu zasadnym jest podanie podstawowych różnic pomiędzy pojęciami, które stosunkowo często są błędnie traktowane jako synonimy, mianowicie danymi, informacjami oraz wiedzą. Jak pisze J. B. Spira (Spira, J.B. (2011), *Overload! How Too Much Information is Hazardous to your Organization*, New Jersey: Wiley, [za:] Olejniczak, K., Rok, J., Płoszaj, A. (2012), op.cit. s. 92) dane to surowe liczby, wskaźniki, teksty, fakty. Kiedy zaczynamy je porządkować i organizować wokół konkretnego tematu czy pytania, stają się informacją. Zarówno dane, jak i informacje są łatwe do digitalizowania. Kiedy podejmujemy wnioskowanie, osadzamy informację w konkretnym kontekście, używamy naszego systemu wartości, przeświadczeń oraz osobistych umiejętności i/lub doświadczeń do interpretowania informacji, wtedy powstaje wiedza. Wiedza zawiera więc subiektywną ocenę i jest wartością dodaną. Wiedzę od informacji odróżnia też wyraźnie ich cel. Funkcją tej pierwszej jest działanie, drugiej – opis.

³⁴ Opracowanie własne na podstawie: Alavi, M., Leidner, D. (2001), „Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues”, *MIS Quarterly*, nr 25(1), s. 113.

³⁵ Opracowanie własne na podstawie: Hansen, M., Nohria, N., Tierney, T. (1999), „What's your strategy for managing knowledge?”, *Harvard Business Review*, March/April.

która ją zdobyła, dlatego aby ją komuś przekazać potrzebny jest kontakt osobisty, któremu towarzyszy możliwość prezentacji danych rozwiązań w możliwie zbliżonym kontekście sytuacyjnym do rzeczywistych warunków występowania. W tym przypadku technologia nie pełni funkcji nośnika wiedzy, a jedynie łącznika pomiędzy uczącym się i nauczającym. Strategie oparte na ludziach należy traktować jako bezpieczniejsze dla organizacji, gdyż w tym przypadku potencjalna informacja wyciekająca na zewnątrz, odarta z konkretnego kontekstu sytuacyjnego, jest bezużyteczna i nie stanowi bezpośredniego zagrożenia konkurencyjnego³⁶.

W ramach każdej strategii organizacji dysponują bardzo rozbudowanym zestawem metod, narzędzi oraz technik ukierunkowanych na sprawność procesu dzielenia się wiedzą.

4. Istnieje duża zbieżność poglądów nt. pozytywnych efektów zarządzania wiedzą

W szczególności wskazuje się następujące efekty:

- zwiększanie efektywności i sprawności procesów wdrażania zmian i innowacji³⁷;
- wzmocnienia kluczowych kompetencji organizacji³⁸;
- pozytywne zmiany w kulturze organizacyjnej (promowanie i rozprzestrzenianie następujących wartości: otwartość poznawcza, zaufanie wewnętrzne organizacyjne, dążenie do samorozwoju, decentralizacja władzy, myślenie systemowe itp.)³⁹;
- poprawa skuteczności realizowanych działań i budowania trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku⁴⁰;

36 Patrz np.: Argote, L., Ingram, P. (2000), „Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, nr 82(1), s.165.

37 Patrz np.: Leszczyńska, A. (2007), „Zarządzanie wiedzą a innowacyjność przedsiębiorstwa – raport z badań”, *Przegląd Organizacji*, nr 7-8; Monavvarian, A., Kasaei, M. (2007), „A KM model for public administration: The case of Labour Ministry”, *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, nr 37(3).

38 Patrz np.: Bhatt, G. (2001), „Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people”, *Journal of Knowledge Management*, nr 5(1); Gliška-Neweś, A. (2007), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”; Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

39 Patrz np.: Haffer, R. (2005), „Pomiar zasobów wiedzy: dokonania światowe i praktyka polskich przedsiębiorstw”, [w:] Godziszewski, B., Haffer, B., Stankiewicz, M. (red.), *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”; Zgrzywa-Ziemak, A., Kamiński, R. (2009), *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Warszawa: Difin; Rzemieniak, M. (2013), *Zarządzanie niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń.

40 Patrz np.: Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K. (2004), op.cit.; Wiig, K.M. (2002), „Knowledge management in public administration”, *Journal of Knowledge Management*, nr 6(3).

- zwiększanie przychodów oraz zysków organizacji⁴¹;
- zwiększania dobrobytu zarówno poszczególnych jednostek, jak również całych społeczności⁴².

Za główną zaletę nurtu KM należy uznać uświadomienie środowisku biznesowemu bezsprzecznie istotnej roli wiedzy w procesach rozwoju organizacyjnego i wzmacniania pozycji konkurencyjnej na rynku. Opinii tej towarzyszy dość powszechna świadomość dużej różnorodności zasobów wiedzy, co niesie konsekwencję indywidualnego podejścia do zgłębiania mechanizmów kreowania wiedzy oraz metod jej przekazu, gromadzenia i/lub archiwizowania.

Krytycy nurtu zarządzania wiedzą w swoich spostrzeżeniach podnoszą często te same kwestie, które były obecne w krytyce poprzednio omawianych koncepcji (OL i LO), co dodatkowo potwierdza wspólne korzenie wszystkich trzech nurtów. Do grona najczęściej zgłaszanych uwag zalicza się⁴³:

- 1) Podobnie jak przy organizacji uczącej się, tak i tutaj pojawia się zarzut sprzeczności pojęć. Zarządzanie to kontrola i porządek, wiedza zaś jest zjawiskiem procesowym i płynnym. Sprzeczność ta jest dostrzegalna również w samych filozofiach i zasadach funkcjonowania przedsiębiorstw, a najlepiej uwidacznia się w relacjach i pewnym napięciu panującym pomiędzy menedżerami starającymi się kontrolować pracowników poprzez standaryzację pracy a pracownikami wiedzy poszukującymi niezależności i dążącymi do bardziej partycypacyjnych, demokratycznych stosunków pracy.
- 2) Dość powszechne ignorowanie przez jego przedstawicieli badania relacji występującej między wiedzą a władzą. Należy w tym punkcie zauważyć, że jest to swoista „pięta achillesowa” wszystkich trzech omawianych nurtów.
- 3) Zarzut zbyt instrumentalnego traktowania zagadnienia wiedzy poprzez zbyt dużą koncentrację na kwestiach technologicznych i komunikacyjnych. Wiedzę często sprowadza się do prostej informacji, zakładając liniową relację między wiedzą a działaniem, bez głębszej refleksji nad jej istotą, genezą oraz znaczeniem.

W podsumowaniu powyższych rozważań należy zwrócić uwagę na fakt, że obie perspektywy (ludzka i organizacyjna) okazują swą użyteczność w badaniu procesu

41 Patrz np.: Bukowitz, W., Williams, R.L. (1999), *The Knowledge Management Fieldbook*. London: Financial Times Prentice Hall; Kłak, M. (2010), *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Kielce: Wydawnictwo WSEiP; Mazur, J., Rószkiewicz, M., Strzyżewska, M. (2011), *Kompozycja działań związanych z wiedzą a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa: wyniki badań średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza.

42 Patrz np.: Jemielniak, D., Koźmiński, A.K. (red.) (2012), *Zarządzanie wiedzą – podręcznik akademicki*, Warszawa: Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska; Olejniczak, K., Rok, J., Płoszaj, A. (2012), op.cit.

43 Opracowanie własne na podstawie: Gherardi, S. (2006), *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*, Oxford: Blackwell, s. 12.

uczenia się klienta. Perspektywa ludzka koncentruje uwagę na kliencie jako jednostce względnie autonomicznej, podejmującej zadanie odkrywania i rozumienia procesów i zjawisk rynkowych oraz poszukiwania własnego „Ja” na tym rynku. Skupia swoją uwagę na budowaniu własnej relacji z rynkiem, jako przestrzeni do wykorzystania. Perspektywa organizacyjna pozwala widzieć klienta, jako część systemu (rynkowego), najważniejszego podmiotu, o którego względy zabiegają inni uczestnicy rynku. W tej perspektywie klient jest podmiotem zaangażowanym w szeroko rozumiany proces zakupowy, będzie funkcjonował według logiki cyklu organizacyjnego, w którym kluczowym warunkiem jego sprawności (w sensie prakseologicznym) będzie pozyskiwanie informacji oraz tworzenie wiedzy i jej wykorzystanie w decyzjach zakupowych. Zatem obie perspektywy wydają się być komplementarne, co pokazuje analiza procesów uczenia się klienta.

1.2. Procesy uczenia się klienta

1.2.1. Klient w procesach pamięci

Procesy pamięci to różnego rodzaju czynności i działania, dzięki którym klient zapamiętuje nabytą wiedzę, zdobywa doświadczenie, by je następnie wykorzystać w procesach podejmowania decyzji zakupowych. Pamięć jest szczególnym zasobem klienta, to integralny element procesu jego uczenia się, rezerwuar informacji, wiedzy i refleksji, z którego może on czerpać w poszukiwaniu produktu lub usługi oraz przygotowaniu się do podejmowania decyzji.

Wyróżnia się trzy rodzaje pamięci: sensoryczną, krótkotrwałą i długotrwałą⁴⁴. Pamięć sensoryczna przechowuje dość dokładny obraz rzeczywistości odbierany przez nasze zmysły. W pamięci krótkotrwałej (STM – *short-term memory*) informacje są czasowo przechowywane podczas ich przetwarzania i interpretacji. Ma ona ograniczoną pojemność, co może prowadzić do przeciążenia informacyjnego w sytuacji, gdy nadmiar odbieranych informacji uniemożliwia ich przetworzenie. Pamięć długotrwała (LTM – *long-term memory*) stanowi magazyn o nieograniczonej pojemności, w którym informacje mogą być przechowywane przez długi czas i mogą być wykorzystane w strukturach interpretacyjno-poznawczych. Dla klienta ma ona szczególnie istotne znaczenie w procesie jego uczenia się.

W badaniu mechanizmu procesów pamięciowych najczęściej sięga się po klasyczny model struktury cyklu, w którym wyróżnia się sekwencję czterech faz: zapamiętywanie, przechowywanie, przypominanie, rozpoznawanie⁴⁵. W fazie zapamię-

44 Lindsey, P.H., Norman, D.A. (1991), *Procesy przetwarzania informacji u człowieka. Wprowadzenie do psychologii*, PWN Warszawa.

45 Wodarski, Z. (1984), *Z tajemnic ludzkiej pamięci*, Wydawnictwa szkolne i pedagogiczne, Warszawa.

tywania następuje kodowanie informacji oraz jej transfer z pamięci krótkotrwałej do pamięci długotrwałej. Efektywność tej fazy procesu zależy w istotnej mierze od nastawień i oczekiwań jednostki odnośnie poszukiwanej informacji jako funkcji obieranego celu, a także od powtarzania oddziaływania bodźców niosących określone informacje. Przechowywanie informacji jest fazą utajnioną, w której zachodzą wstępne procesy rozpoznawania i rozumienia informacji oraz jej transfer do pamięci krótkotrwałej. Przypominanie polega na aktualizacji tego, co zostało przyswojone i jest przechowywane w pamięci i może odbywać się w sposób bezpośredni lub pośredni, tj. z wykorzystaniem kojarzenia lub tworzenia reprezentacji pamięciowej bodźców zawierających określone treści. Faza rozpoznawania informacji wymaga zaangażowania procesów poznawczych, ukierunkowanych na określony obiekt lub przedmiot (np. treść reklamy, produkt i najczęściej korzysta z zasobów pamięci długotrwałej. Cykl procesu poznawczego dopełnia jeszcze jedna faza, zapominania, która poprzez mechanizm hamowania retro- i proaktywnego, pozwala usuwać z zasobów pamięci nadmiar informacji, będącej efektem interferencji oddziaływania bodźców na jednostkę.

Reasumując, procesy pamięci wyposażają klienta w zdolności do odbioru, rozumienia, interpretacji i przechowywania informacji, która może dotyczyć pojedynczych i złożonych obiektów, przedmiotów oraz procesów, a następnie wykorzystywania ich w procesach decyzyjnych, związanych z aktywnością rynkową (poszukiwanie, zakup, użytkowanie, kształtowanie postaw wobec produktu, marki, środowiska zakupowego, i in.). Stanowią one bazę dla procesów uczenia się klienta.

1.2.2. Klient w procesach uczenia się

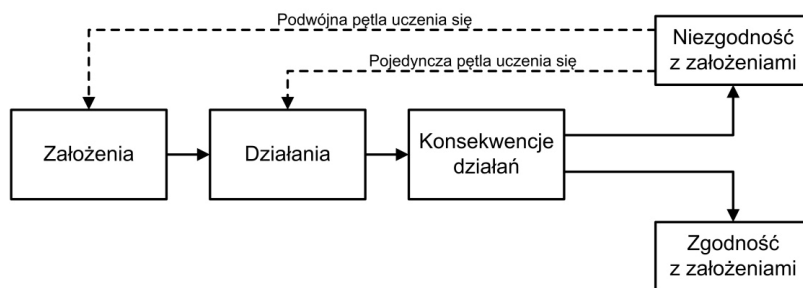
Uczenie się jest procesem, za pomocą którego klient nabywa wiedzę o swoich potrzebach, oczekiwaniach, produktach, warunkach zakupu, konsumpcji, a także doświadczenie konsumenckie, które wykorzystuje w swoim przyszłym zachowaniu na rynku. Jako proces ma charakter ciągły i dynamiczny, dostarczając klientowi w sprzężeniu zwrotnym nowej wiedzy i doświadczenia, jako podstawy do jego dalszej aktywności. Uczenie się ma zazwyczaj charakter intencjonalny, związany z przyjętymi celami aktywności rynkowej klienta.

Doceniając pokaźny dorobek naukowy w obszarze organizacyjnego uczenia się (*Organizational Learning* – OL), można w tym miejscu postawić pytanie, na ile uprawnione może być szukanie w nim analogii do uczenia się klienta. Podobnie jak w przypadku organizacji, uczenie się klienta jest procesem dynamicznym i opisać go można w formule cyklu następujących po sobie etapów:

- 1) aktywność klienta,
- 2) gromadzenie impulsów i informacji z otoczenia,

- 3) interpretacja i refleksja (procesy pamięci),
- 4) adaptacja/zmiana zachowań.

Tak jak w przypadku organizacji, klient podejmując działania adaptacyjne może odnieść się do znanych mu i zakodowanych zasad, procedur lub rutyn, a także uwzględnić własne preferencje, cele i oczekiwania. Uczenie się nie jest zwykłym procesem adaptacyjnym, gdyż w odróżnieniu od niego wymaga ono pewnej refleksji nad dotychczasowymi działaniami, zrozumienia genezy powstawania danych zjawisk i/lub problemów oraz odpowiedniego ich zinterpretowania. W procesie tym rozstrzygać się będzie problem znajdowania równowagi pomiędzy eksploatacją wiedzy (wykorzystywaniem wiedzy już istniejącej) a jej eksploracją (poszukiwaniem nowych idei i pomysłów rozwiązań). Z założeniami eksploatacji i eksploracji wiedzy trafnie koresponduje koncepcja pętli uczenia się (rys. 1.2).



Rys. 1.2. Model pojedynczej i podwójnej pętli uczenia się

Źródło: opracowanie własne na podstawie Argyris, C. (1999), *On Organizational Learning*, Oxford: Wiley-Blackwell.

W przypadku pojedynczej pętli⁴⁶ mamy do czynienia jedynie ze zmianami w obszarze doskonalenia już znanych i wielokrotnie powtarzanych czynności i procedur. Klient odpowiada na jedno zasadnicze pytanie: czy postępuje we właściwy sposób? Podwójna pętla uczenia się⁴⁷ zakłada wychodzenie poza praktykowany dotychczas zestaw działań i procedur, następuje próbowanie nowych podejść i rozwiązań, co często wymaga eksperymentowania i testowania. Mamy do czynienia ze zmianą samych założeń i systemu wartości lub zasadniczą zmianą sposobu postrzegania otoczenia. W przypadku podwójnej pętli uczenia się klient odpowiada na kluczowe pytanie: czy właściwie podszedłem do problemu?

Rodzaje uczenia się są opisywane przez teorie behawioralne i poznawcze. Teorie behawioralne, (oparte na schemacie „bodziec – reakcja”), nie zgłębiają samego procesu uczenia się, lecz koncentrują się na warunkach wyjściowych (bodziec) oraz

⁴⁶ Nazywana jest również uczeniem się niższego szczebla, adaptacyjnym uczeniem się lub morfostazą.

⁴⁷ Nazywana jest również uczeniem się transformatywnym lub morfogenezą.

rezultatach tego procesu (reakcja). Wyróżniają one istotne z punktu widzenia marketingu dwa typy procesów: warunkowanie klasyczne i warunkowanie instrumentalne.

Warunkowanie klasyczne jest procesem, w którym bodziec poprzednio obojętny nabiera zdolności do wywoływania reakcji przez wielokrotne skojarzenie z bodźcem, który w sposób naturalny wywołuje podobną reakcję⁴⁸. Proces ten, opisany w eksperymencie odruchów warunkowych i bezwarunkowych I. Pawłowa, dobrze tłumaczy uczenie się konsumentów wielu zachowań pod wpływem reklam⁴⁹. Z procesami warunkowania klasycznego związane są trzy, obecne w praktyce marketingu zasady: powtarzania (powtarzanie emisji komunikatów reklamowych zwiększa siłę skojarzeń i spowalnia proces zapominania), generalizacji bodźców (sukcesy imitacyjnych produktów czy też rozszerzania linii produkcyjnych) oraz dyskryminacji bodźców (unikatowość marek, skuteczność strategii pozycjonowania). Praktyka dowodzi, że skuteczność warunkowania klasycznego zależy od podatności konsumenta na dany bodziec (np. obraz, muzyka, mowa), wyrazistości bodźców oraz czasu i częstotliwości ich oddziaływania na potencjalnego klienta.

Warunkowanie instrumentalne (zwane również sprawczym) jest rodzajem uczenia się, w którym następstwa zachowania, w postaci bodźca bezwarunkowego (nagroda, kara, brak nagrody), wywołują zmianę prawdopodobieństwa pojawienia się tego zachowania (utwierdzenie zachowania, osłabienie zachowania, brak zmiany)⁵⁰. Twórcą tej teorii jest amerykański psycholog B.F. Skinner, który wyjaśnia proces uczenia się metodą prób i błędów, w nawiązaniu do określonych sytuacji i ukierunkowaniu na cel zachowań⁵¹. W praktyce marketingowej skuteczność warunkowania instrumentalnego zależy od rozkładu nagród, tempa stopniowego uwalniania bodźców oraz kojarzenia bodźców wywołujących efekty wzmocnienia pierwotnego (zaspokajanie potrzeb podstawowych) i wtórnego (zaspokajanie potrzeb „wyższego rzędu”).

Poznawcze uczenie się koncentruje się na takiej aktywności umysłowej jak myślenie, rozwiązywanie problemów czy też naśladownictwo zachowań innych ludzi. Jest ono wynikiem złożonych umysłowych procesów informacyjnych i motywacyjnych, dzięki którym klient korzysta z wiedzy i nabytego doświadczenia. W poszukiwaniu nowych informacji klient ma możliwość poddawania ich weryfikacji, wobec generowanych intuicyjnie hipotez i uzyskiwania tą drogą pełnej kontroli nad otoczeniem i procesem pozyskiwania informacji z jego obserwacji. Uczenie się z doświadczenia jest bardziej efektywnym sposobem uzyskania informacji, zapewnia jej lepsze przechowywanie i przypominanie, sprawia, że staje się ona bardziej „żywa”, konkretna i widoczna.

48 Antonides, G., Van Raaij, W.F. (2003), *Zachowanie konsumenta*, PWN Warszawa, s. 235.

49 McSweeney, F.K., Bierley, C. (1984), „Recent developments in classical conditioning”, *Journal of Consumer Research*, nr 11, s. 619-631.

50 Antonides, G., Van Raaij, W.F. (2003), op.cit., s. 244

51 Skinner, B.F. (1976), *About Behaviorism*, Vintage Books, New York.

Uczenie się przez obserwację obejmuje cztery fazy⁵²:

- a) zwrócenie i utrzymanie uwagi (np. poprzez demonstrację produktu, styl zachowania się innych ludzi, tzw. „modeli”, projekcję obrazów w zwolnionym tempie, itp.);
- b) uczenie się obserwowanego zachowania (dzięki nadaniu mu postaci werbalnej, wzrokowej, a następnie przekształcaniu w abstrakcje i prototypy);
- c) odtworzenie zachowania (z wykorzystaniem własnych możliwości fizycznych i intelektualnych);
- d) motywacja i nagroda (nagrodę klient odnosi do swoich własnych kryteriów i ocenia ją według określonej normy, wówczas staje się ona motywacją do powtarzania wyuczonego zachowania).

W sytuacji małego zaangażowania klienta (jest ono w dobie postępującej wirtualizacji coraz powszechniejsze), uczenie się wymaga stosowania następującej sekwencji form uczenia się: warunkowanie klasyczne (generuje świadomość gatunku określonego dobra oraz postawy wobec niego) > uczenie się przez obserwację (próba zachowania) > warunkowanie sprawcze (powtórny zakup).

Reasumując, należy zauważyć, że wyuczone zachowanie przynosi klientowi niewątpliwą korzyść w postaci wprowadzenia rutyn w dokonywaniu właściwych wyborów, pozwala zaoszczędzić czas i energię, redukuje ryzyko nietrafnych decyzji. Z drugiej strony czyni go mało podatnym na zmiany. Jednakże klient, jako jednostka ludzka, jest ze swej natury wyposażony w ciekawość poznawczą, potrzebę zmienności, eksperymentowania, szukania doznań. To sprawia, że jest on kreatorem rynku. W procesie uczenia się jest zdolny do tworzenia i przyjmowania nowych wzorców i standardów, które upowszechnione w swej masie mogą stanowić kryteria rozstrzygające o skuteczności różnych bodźców natury marketingowo-rynkowej.

1.2.3. Klient w procesach podejmowania decyzji

Podejmowanie decyzji stwarza klientowi sposobność do uczenia się na poziomie poznawczym, przy pełnym poziomie świadomości. W tradycyjnym podejściu do podejmowania decyzji zakupowych akcentuje się racjonalny i informacyjny charakter tego procesu. W rzeczywistości rynkowej klient, przybliżając się do finalnego aktu zakupu, dokonuje wyborów na poziomie ogólnym (konsumpcja vs inwestowanie, kategoria produktów), modalnym (rodzaj produktów) i szczegółowym (wybór marki). Na każdym poziomie będzie poszukiwał informacji, przetwarzał ją oraz dokonywał selekcji alternatywnych opcji rozwiązania swojego problemu.

W wielości modelowych ujęć procesów podejmowania decyzji zakupowych wyłania się typowa sekwencja etapów procesu decyzyjnego z udziałem klienta. Obejmuje ona:

52 Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought & Action. A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- a) rozpoznanie problemu (uświadomienie sobie rozbieżności między aktualnym i pożądanym stanem rzeczy, który może być pochodną aspiracji i sytuacji klienta);
- b) poszukiwanie rozwiązania (proces poszukiwania „wewnętrznego” i „zewnętrznego”);
- c) rozpatrywanie i selekcja możliwości (zwana także fazą alternatywnej oceny);
- d) wybór ostateczny (wraz z projekcją jego skutków).

W poszukiwaniu „wewnętrznym” klient podejmuje próbę wydobywania potrzebnej informacji z własnych zasobów pamięci długotrwałej. Kieruje się przy tym własnym doświadczeniem, nawykami i możliwościami, nierzadko stosując regułę dostateczności (*satisficing*)⁵³. W poszukiwaniu „zewnętrznym” klient wykracza poza własną wiedzę i doświadczenie, pozyskując informacje z innych źródeł, np. od znajomych, sprzedawców, z reklamy, materiałów promocyjnych. Efektywność takiego poszukiwania zależy od rodzaju źródła informacji (osobowe – nieosobowe, komercyjne – niekomercyjne), intensywności poszukiwania (zakres terytorialny, liczba i częstotliwość odwiedzin) oraz charakteru poszukiwania (poszukiwanie zamierzone – niezamierzone).

W procesie rozpatrywania i selekcji możliwości, klient kreuje rozwiązania alternatywne, często rozszerzając pierwotny zbiór opcji o wyniki poszukiwań zewnętrznych. Zasady selekcji rozwiązań nie są dane pierwotnie i jednoznacznie. Klient wypracowuje je w toku poszukiwań i uzgodnień, uwzględniając własne postawy wobec produktu, ambicje i intencje, a także problem wieloatrybutowości oceny produktu (w tym ich konfliktowość). W selekcjonowaniu alternatyw brane są pod uwagę postrzegane ryzyko nabycia i konsumpcji (użytkowania), w tym: fizyczne (wpływ konsumpcji na dobrostan fizyczny), finansowe (przyszłe wydatki eksploatacyjne, gwarancja zwrotu pieniędzy), społeczne (reakcja otoczenia, utrata prestiżu klienta) i czasowe (okres użytkowania produktu, presja czasu wywierana przez handel, itp.) oraz związane z tym poczucie pewności i bezpieczeństwa klienta.

Logika podejmowania decyzji konsumenckich wymaga uświadamiania sobie potencjalnych konfliktów związanych z określonym wyborem (zblizanie vs unikanie)⁵⁴. W trakcie podejmowania decyzji klient może stosować różne zasady decyzyjne, zwane również heurystykami, strategiami decyzyjnymi lub informacyjno-procesowymi. Wśród nich wyróżnić należy⁵⁵:

- liniowe reguły kompensacyjne – polegają na wyliczaniu ważonej sumy punktów przypisanych poszczególnym atrybutom produktu i porównywaniu tak uzyskanego indeksu różnych marek jako podstawy wyboru;

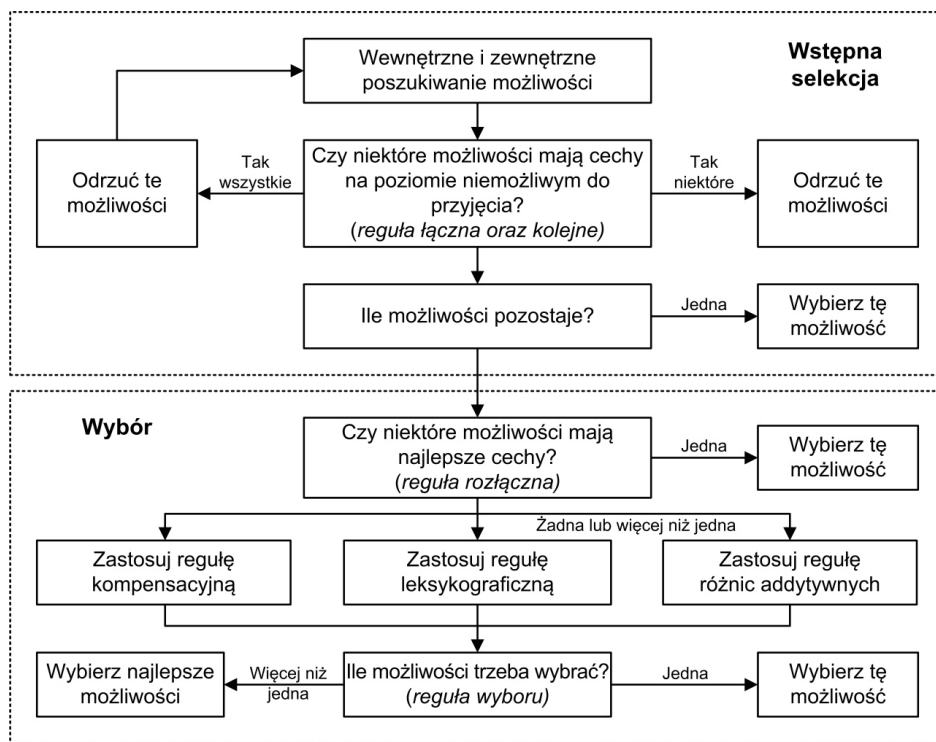
53 Podpowiada ona wybór pierwszej opcji, która spełnia kryteria w stopniu wystarczającym, bez szukania dalszych rozwiązań.

54 Szerzej o tym: Antonides, G., Van Raaij, W.F. (2003), op.cit., s. 272-274.

55 Ibidem, s. 278-282.

- odwoływanie się do emocji – wybór pod wpływem pierwszego wrażenia, bez poznawczego przetwarzania informacji;
- łączne reguły podejmowania decyzji – wybór uwzględnia spełnienie jednocześnie wielu odmiennych kryteriów na założonym poziomie wartości granicznych;
- rozłączne reguły podejmowania decyzji – wybór oparty na jednej lub kilku wyróżniających się cechach spełniających oczekiwany poziom wartości;
- leksykograficzne reguły podejmowania decyzji – zakładają wybór według kolejności uporządkowanych pod względem ważności cech;
- kolejne eliminacje – reguła eliminuje opcje nie spełniające minimalnego poziomu wartości według postrzeganej przez klienta hierarchii ważności cech;
- różnice addytywne – reguła polega na kolejnym porównywaniu możliwości wyboru parami i stopniowym odrzucaniu opcji „przegranych”.

Powyższe reguły mogą być stosowane sekwencyjnie, jako szczegółowe reguły wyboru w ramach ogólnej procedury wstępnej selekcji i ostatecznego wyboru. Schemat takiej procedury przedstawia rysunek 1.3.



Rys. 1.3. Model kolejnego stosowania reguł decyzji przy selekcji wstępnej i wyborze ostatecznym

Źródło: Antonides, G., Van Raaij, W.F. (2003), op.cit., s. 283

W procesie podejmowania decyzji zakupowych istotną rolę odgrywają cechy związane z motywacją, zdolnościami i okazjami do przetwarzania informacji. Mogą być one rozstrzygające w osiągnięciu racjonalności i efektywności tego procesu. Opisuje je model MAO (*motivation, ability, opportunity*)⁵⁶. Motywacja rozstrzygająca o zaangażowaniu i osobistym stosunku do poszukiwania informacji i jej przetwarzania może mieć źródło nie tylko w osobowości klienta, ale wynikać także z aktywności społecznej w kształtowaniu opinii, np. poprzez fora społecznościowe. Zdolności do przetwarzania informacji uwzględniają czynniki osobowościowe klienta (np. poziom inteligencji, pamięć, refleks, poczucie własnego ja, określony poziom stymulacji) oraz poziom uprzedniej wiedzy i znanstwa przedmiotu i/lub firmy/marki. Okazję do przetwarzania informacji będzie tworzyć jakość udostępnianej informacji, w tym jej struktura, postać, zasób treści i zrozumiałość.

1.2.4. Emocjonalne procesy uczenia się

Procesy emocjonalne powstają w wyniku zaburzenia równowagi między człowiekiem i jego otoczeniem, a ich celem jest przywrócenie zachwianej równowagi. Wśród procesów emocjonalnych wyróżnia się: emocje podstawowe (np. oczekiwanie, radość, akceptacja, strach, zdziwienie, smutek, wstręt, gniew) oraz mieszane w postaci ich połączeń (np. miłość jako połączenie radości i akceptacji).

Emocje posiadają 3 składniki: pobudzenie (jako składnik fizjologiczny, somatyczny, niekoniecznie zauważalny przez innych), treść (przedstawienie emocji w umyśle) oraz wyraz (somatyczny przejaw emocji zauważalny przez innych).

Spśród licznych prób pomiaru emocji na uwagę zasługuje koncepcja 3-wymiarowej przestrzeni PAD⁵⁷, która pozwala „lokalizować” emocję w wymiarach:

- przyjemności (P) – emocje pozytywne, atrakcyjne (P+) vs negatywne, nieatrakcyjne (P-);
- aktywności lub wzbudzenia (A) – emocje aktywne (A+) vs bierne (A-);
- dominacji (D) – spostrzegane panowanie nad emocjami: przez siebie (D+) vs przez innych (D-).

Z punktu widzenia zachowań konsumenckich procesy emocjonalne mają za zadanie wykrywanie tych właściwości produktów lub sytuacji, które mają znaczenie dla klientów i mobilizowanie ich do wykonania odpowiednich działań w celu zdobycia produktu, kontaktu z sytuacją lub jej uniknięcia. Proces emocjonalny cechuje poziom pobudzenia emocjonalnego, generowanego pod wpływem bodźca, sytuacji lub okoliczności oraz jego znak (dodatni lub ujemny) i zróżnicowanie jakościowe (tzw. komponent modalności).

56 Barta, R., Ray, M.L. (1986), „Situational Effects of involvement and message content on information processing intensity”, *Journal of Consumer Research*, nr 12, s. 432-445.

57 Mehrabian, A., Russell, J.A. (1974a), *An Approach to Environmental Psychology*, MIT Press Cambridge, MA.

Emocje pełnią dla klienta różne funkcje: interpretują i organizują otoczenie, ukierunkowują jego wybory, nadają znaczenie porozumiewaniu się z innymi oraz informują o osiągniętym poziomie pobudzenia⁵⁸. Współkształtują również postawy i utrwalają ich związek z wartościami, a przez to wpływają na zachowania klienta. Emocje wpływają także na procesy informacyjne i poznawcze klienta. To czy będzie to wpływ pozytywny czy negatywny na spostrzeganie, pamięć, zdolności poznawcze i uwagę, zależy od tego na ile poziom ich aktywacji jest bliski (lub odległy) optymalnemu dla danej jednostki poziomowi absorpcji emocji. Emocje są zatem istotnym komponentem procesów poznawczych, mogą modyfikować ich przebieg, ale także dają pole do kontroli nad nimi, poprzez świadomość ich istnienia i istotności oraz praktykowanie ich dozowania.

1.2.5. Motywacyjne procesy uczenia się

Na zachowanie klienta w sposób bezpośredni wpływają potrzeby, konflikty i motywy. Każda z tych kategorii może być inspiracją, przedmiotem i skutkiem uczenia się. Zachowania konsumenckie mogą być uruchamiane przez potrzebę posiadania określonego dobra. Pomijając w tym miejscu systematykę potrzeb, prezentowaną szeroko w licznych publikacjach⁵⁹, należy zauważyć, że z marketingowego punktu widzenia świadomość potrzeby skonfrontowana z możliwościami jej spełnienia wpływa na formułowanie celów nabywczych u klienta. Klienci z różnymi potrzebami mogą szukać ich zaspokojenia przez selekcję tych samych celów, i odwrotnie, klienci z tymi samymi potrzebami mogą szukać ich zaspokojenia za pomocą różnych celów.

Wyzwaniem dla klienta w procesie jego uczenia się jest radzenie sobie z wieloma motywami, które mogą być źródłem konfliktów. Wyróżnia się trzy typy konfliktów motywacyjnych: 1) tzw. „plus-plus” – kusząca alternatywa zakupu lub konsumpcji; 2) tzw. „minus-minus” – wybór mniejszego zła; 3) tzw. „plus – minus” – świadomość negatywnych skutków realizacji celów zakupu. Występowanie ich jest uwarunkowane zarówno własną hierarchią wartości, jak i normami kulturowymi jakie narzuca klientowi jego środowisko społeczne.

Zachowanie klienta może być determinowane różnego rodzaju motywacją⁶⁰:

- motywacja dla uzyskania optymalnego poziomu stymulacji (osoba będzie poszukiwać bodźców, które w sposób najpełniejszy będą odpowiadać jej kondycji psychofizycznej, co w konsekwencji zapewni jej satysfakcję);

58 Pieters, R.M.G., Van Raaij, W.F. (1988), *The role of affect in economic behavior*, [w:] Van Veldhoven, G.M., Warneryd, K.E., Van Raaij, W.F., *Handbook of Economic Psychology*, Kluwert Akademisch Publishers, Dordrecht, The Netherlands, s. 108-142.

59 Patrz: Jachnis, A. (2007), *Psychologia konsumenta. Psychologiczne i socjologiczne uwarunkowania zachowań konsumenckich*, Oficyna Wydawnicza Bratna, Bydgoszcz, s. 149-151

60 Ibidem, s. 153-157

- motywacja użyteczna (świadome dążenie do realizacji zamierzonych celów i konsekwencji);
- motywacja hedonistyczna (subiektywne przeżywanie przyjemnych emocji za pomocą zmysłów);
- motywacja wolności behawioralnej (wolny wybór marek produktów lub usług – jego ograniczenie może wywoływać u klienta psychologiczny opór);
- motywacja do unikania ryzyka;
- motywacja do wyjaśniania przyczyn zjawisk (wynika z naturalnej skłonności poznawczej).

1.3. Rola procesu uczenia się w osiągnięciu satysfakcji klienta

W podsumowaniu rozważań na temat zjawiska uczenia się klienta można przytoczyć zestawienie kategorii procesów uczenia się, uporządkowanych w kierunku rosnącego poziomu świadomości (tab. 1.1).

Tabela 1.1. Rodzaje procesów uczenia się

Kategorie procesów uczenia się	Poziom świadomości	Specyficzne procesy	Wskaźniki w zachowaniu
Uczenie się na poziomie zachowania	Mniej świadome	Warunkowanie klasyczne Warunkowanie sprawcze	Tworzenie skojarzeń Preferencje, kształtowanie nawyków
Uczenie się przez obserwację	Świadome	Warunkowanie społeczne	Obserwacja, naśladowanie
Uczenie się na poziomie poznawczym	W pełni świadome	Przetwarzanie informacji Procesy podejmowania decyzji	Rozumienie Rozwiązywanie problemów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Antonides, G., Van Raaij, W.F. (2003), op.cit., s. 262.

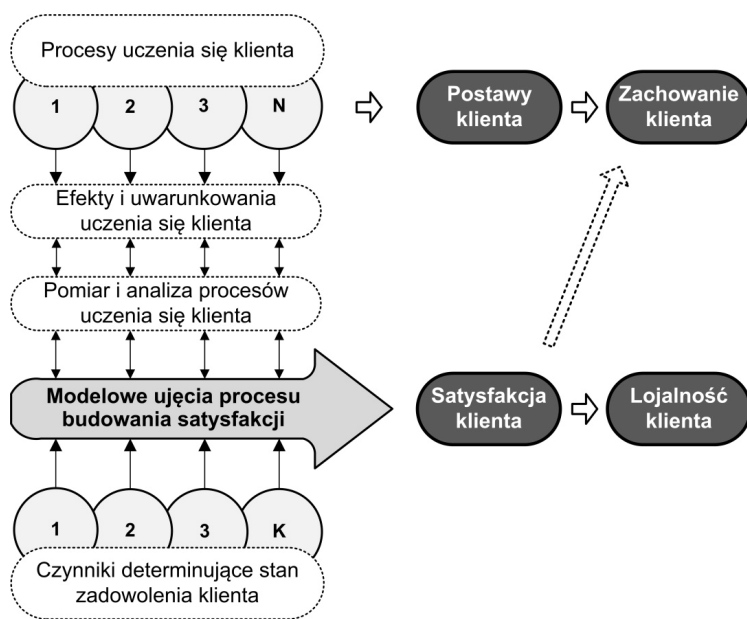
Uczenie się klienta na poziomie poznawczym jest w pełni świadome, uruchamia wyżej opisane procesy o charakterze informacyjno-decyzyjnym i emocjonalno-motywacyjnym. Jego efektem jest zmiana postaw wobec istotnych punktów odniesienia rynkowej rzeczywistości (produkt, marka, dostawca, placówka handlowa i obsługujący ją personel, itp.)⁶¹. Ta zaś prowadzi do zmiany zachowań. Relacje między postawą a zachowaniami, opisane w modelach I. Ajzena oraz

⁶¹ Ogólna definicja postawy mówi, że jest ona względnie trwałą oceną ludzi, przedmiotów, faktów lub idei. Por. Jachnis, A. (2007), op.cit., s. 221-222

M. Fishbeina, pokazując że trwałość postaw jest istotnym czynnikiem sprzyjającym stabilności zachowań klienta⁶².

W perspektywie marketingowej względna trwałość postaw i zachowań klienta ma szczególne znaczenie – pozwala określać kondycję i profil psychospołeczny statystycznego klienta i prognozować jego reakcje na określone bodźce. Dla firm stanowi istotną przesłankę do podejmowania spójnych działań marketingowych, w szczególności w zakresie komunikacji marketingowej.

Z drugiej strony zachowania wynikają z satysfakcji – dość wcześnie został dowiedziony wpływ satysfakcji bądź też jej braku na zachowania klienta (np. badania: R.A. Westbrooka i R.L. Olivera – 1991, E.W. Andersona i C. Fornella – 1995, H. Kaspera i J.M. Bloemera – 1995, i in.)⁶³. Można zatem założyć, że procesy uczenia się kształtujące postawy i zachowania klienta, znajdują swoje odzwierciedlenie w procesie budowania jego satysfakcji. W związku z tym efektem procesów uczenia się klienta (poza modyfikowaniem jego aktywności bieżącej), jest zmiana jego nastawienia i wrażliwość na te wszystkie czynniki, które determinują jego stan zadowolenia. To z kolei oznacza, że analiza zmian stosunku klienta do tych czynników i ich oceny pozwala identyfikować procesy uczenia się, analizować ich intensywność, zasięg i kierunkowe skutki. Relacje te ujmuje poniższy schemat (rys. 1.4).



Rys. 1.4. Rola procesu budowania satysfakcji klienta w analizie procesów jego uczenia się
Źródło: opracowanie własne

⁶² Jachnis, A. (2007), op.cit., s. 235

⁶³ Ibidem, s. 214-216

Według Polskiego Słownika Wyrazów Obcych PWN, satysfakcję określa się, jako „uczucie przyjemności, zadowolenia z dokonania czegoś”⁶⁴. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele odmiennych definicji samego pojęcia satysfakcji (J. Otto, W. Urban i D. Siemieniako, P. Kotler, K. Mazurek-Łopacińska, T. Sztucki, L. Nieżurawski, J. Alexander i N. Hill, A. Jachnis, G. Antonides i W.F. Van Raaij, B. Dobiegała-Korona, i in.)⁶⁵, której istota zawiera się w jednym z trzech podejść⁶⁶:

- 1) podejście psychologiczne – satysfakcja jest doświadczeniem klienta integrującym elementy reakcji emocjonalnych z procesami poznawczymi;
- 2) podejście relatywistyczne – satysfakcja jest efektem porównania subiektywnych doświadczeń i odczuć nabywcy z przyjętym punktem odniesienia (oczekiwania, doświadczenia, oferty konkurencyjne, opinie środowisk);
- 3) podejście empiryczne – satysfakcja to zespół całościowych doświadczeń, które wynikają z konsumpcji (ujęcie holistyczne) lub mogą też być pojmowane w odniesieniu do kolejnych etapów procesu użytkowania i nabywania produktu i/ lub usługi (ujęcie analityczne).

Niezależnie od wielu odmiennych definicji istnieją dwie główne, powszechnie akceptowane koncepcje satysfakcji konsumenta⁶⁷:

- satysfakcja transakcyjna (*transaction specific satisfaction*) – odnosi się do krótkotrwałych, nacechowanych emocją doświadczeń klienta z produktem, tj. od transakcji do transakcji;
- satysfakcja skumulowana (*cumulative satisfaction*) – zawiera skumulowane doświadczenia nabywcy dotyczące określonego dobra w dłuższym przedziale czasu, dostarcza informacji o zadowoleniu z produktów od dawna znajdujących się na rynku, ma bezpośredni wpływ na długotrwałość i stabilność relacji: klient – dostawca.

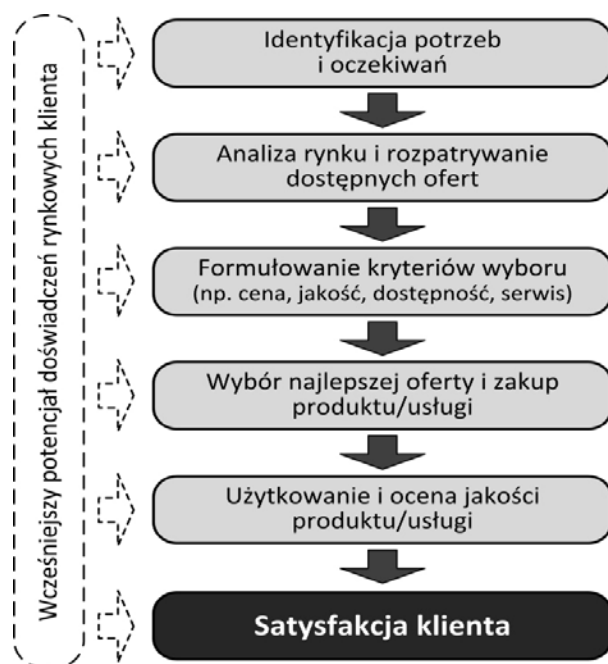
Satysfakcja klienta ma charakter wieloatributowy, jej poziom uzależniony jest od rzeczywistych cech nabywanego produktu, sposobu komunikacji firmy z rynkiem, jakości i sprawności procesu obsługi klienta, osobowości nabywcy, jego wymagań odnośnie jakości produktu, jego dostępności i ceny oraz doświadczeń z dotychczasowych transakcji. Satysfakcja ma także charakter procesowy, powstaje jako efekt doświadczeń rynkowych klienta, jego uczenia się na każdym etapie podejmowanej aktywności zakupowej, co obrazuje rysunek 1.5.

64 Sobol, E. (1997), *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN.

65 przegląd definicji terminu *satysfakcja* autor zawarł w pracy: Skowron, Ł., Gąsior, M. (2017), *Motywacja pracownika a satysfakcja i lojalność klienta*, Difin S.A., Warszawa, s. 54-58

66 Mazurek-Łopacińska, K. (2003), *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

67 Jachnis, A., Terelak, J. F. (2002), *Psychologia konsumenta i reklamy*, Oficyna Wydawnicza Branta.



Rys. 1.5. *Etapy dochodzenia do satysfakcji*

Źródło: Skowron, Ł., Gąsior, M. (2017), op.cit., s.62.

a) Identyfikacja potrzeb i oczekiwań

Początkiem procesu budowania satysfakcji jest moment, w którym potencjalny klient uświadamia sobie potrzebę posiadania danego produktu lub usługi. Etap ten jest silnie związany z analizą własnych doświadczeń życiowych, jak również informacji przekazywanych przez innych użytkowników. Na koniec etapu klient ma jasno określony zestaw oczekiwań, co do takich elementów jak: obraz produktu, jego rzeczywiste właściwości użytkowe, wygląd estetyczny, poziom obsługi serwisowej i temu podobne.

b) Analiza rynku i rozpatrywanie dostępnych ofert

Klient w pełni świadomy swoich potrzeb i oczekiwań poszukuje określonej oferty produktu i/lub usługi. Analizuje oferty pod kątem ceny, jakości oraz dostępności danego dobra polegając na własnym doświadczeniu oraz opiniach znajomych, przyjaciół, rodziny jak również ekspertów i osób aktualnie użytkujących dane dobro. Istotnym czynnikiem, który może mieć wpływ na budzenie satysfakcji klienta już na tym etapie procesu, jest rzetelność informacji o ofercie, co pozwoli mu skonfrontować deklarowaną jakość oferty z jej stanem rzeczywistym.

c) Formułowanie kryteriów wyboru

Klient formułuje wytyczne odnośnie do zakupu, nadając poszczególnym kryteriom odpowiednią wagę i ustalając zakres oczekiwanych poziomów poszczególnych cech nabywanego dobra (w odniesieniu do posiadanych zasobów). Ostatecznie klasyfikuje dostępne alternatywy, nie tylko według ceny, ale również wygody zakupu, popularności marki, reputacji przedsiębiorstwa czy jakości i dostępności serwisu pozakupowego.

d) Wybór najlepszej oferty i zakup produktu

W odniesieniu do ustalonych wcześniej kryteriów, klient dokonuje ostatecznego wyboru spośród dostępnych ofert konkurencyjnych. Decyzja zakupu jest fazą kluczową, w której następuje finalny wybór konkretnego dobra (marki i producenta), z uwzględnieniem jego atrybutów oraz warunków, na jakie przystaje klient.

e) Ocena jakości produktu – użytkowanie

Klient ma pełną możliwość oceny jakości produktu/usługi jedynie po ich nabyciu i użytkowaniu. Pozna je wówczas w pełni produkt, jego możliwości, funkcje i buduje swoją ostateczną opinię na temat jego wartości. Ocenia, czy zostały spełnione jego oczekiwania i czy rzeczywisty (doświadczany przez niego) poziom atrybutów produktu go satysfakcjonuje.

Brak satysfakcji może uruchomić szereg działań takich jak: całkowita rezygnacja z marki, producenta bądź dystrybutora, brak rekomendacji produktu lub negatywne rekomendacje, dochodzenie swoich praw u producenta, w sądach lub innych instytucjach publicznych. W przypadku niespełnienia przez firmę pokładanych oczekiwań powstaje u klienta odczucie dysonansu pozakupowego, czyli stan pewnego niezadowolenia.

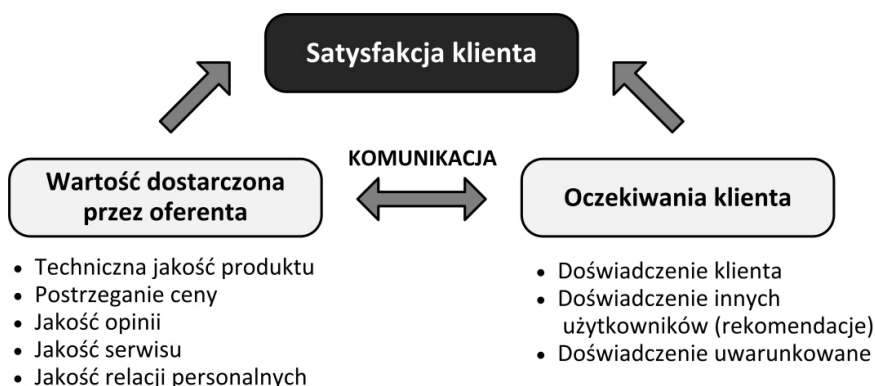
f) Satysfakcja klienta

Na tym etapie klient ukształtował już swoją opinię o ofercie. Jeśli produkt spełnił jego oczekiwania, zaspokoił potrzeby w stopniu zadowalającym lub je przewyższył, konsument jest usatysfakcjonowany. Jeśli jednak klient analizując całokształt procesu zakupowego wykrywa pewne nieprawidłowości np. w kwestii obsługi, bądź znalazł ukrytą wadę produktu, mamy wówczas do czynienia z brakiem jego satysfakcji, co może skutkować w przyszłości poważnymi konsekwencjami dla produktu, marki i/lub całego przedsiębiorstwa.

Należy zauważyć, że na wszystkich etapach budowania satysfakcji istotne znaczenie ma wiedza klienta, mająca swe źródło w jego aktywności poznawczej oraz we wcześniejszym doświadczeniu rynkowym. Kształtuje ona jego nastawienie do konsumpcji, oczekiwania, uprzedzenia czy sposób wartościowania oferty rynkowej.

Procesowy charakter budowania satysfakcji oraz złożoność mechanizmu jego kształtowania były inspiracją do opracowania wielu modeli wyjaśniających istotę analizowanego procesu. Do najbardziej reprezentatywnych możemy zaliczyć:

- model emocjonalny;
- model sprawiedliwości wymiany (satysfakcji transakcyjnej);
- model oczekiwanej niezgodności (model konfirmacyjny);
- modele jakości usług (jakości C. Grönroosa oraz model luki jakości A. Parasuramana, V.A. Zeithamla i L.L. Berry'ego);
- model Kano;
- model PROSAT;
- modele ścieżkowe pomiaru satysfakcji klienta⁶⁸.



Rys. 1.6 Model PROSAT – wymiary satysfakcji konsumenta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Nieżurawski, L., Pawłowska, B., Witkowska, J. (2010), op.cit.

Najbardziej kompleksowe podejście, do wyjaśnienia istoty satysfakcji klienta przedstawia model wykorzystujący koncepcję PROSAT. Model ten zwraca uwagę na wieloaspektowość zjawiska, sugerując możliwość rozpatrywania satysfakcji w dwóch głównych wymiarach: rzeczywistej wartości dostarczanej klientowi oraz oczekiwań klienta (rys. 1.6). Na postrzeganie korzyści z oferowanych klientowi produktów lub usług wpływają następujące czynniki⁶⁹:

- Techniczna jakość produktu – wlicza się do niej obsługę w miejscu sprzedaży, niezawodność produktu, okres jego użycia oraz m.in. przyjazne oddziaływanie użytkownika produktu na środowisko.
- Postrzeganie ceny – składniki cen produktów, czyli rabaty, formy zapłaty, możliwość negocjowania cen.

⁶⁸ Wszystkie wymienione w tym miejscu modele, zostały dokładnie opisane w pracy: Skowron, Ł., Gąsior, M. (2017), op.cit., s. 65-76

⁶⁹ Nieżurawski, L., Pawłowska, B., Witkowska, J. (2010), *Satysfakcja klienta: strategia-pomiar-zarządzanie: koncepcja wewnętrznego urynkowienia współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

- Jakość opinii – stosunek subiektywny przejawiany przez klienta względem przedsiębiorstwa i produktu. Klient bierze pod uwagę kompetencje firmy, jej rzetelność, wizerunek rynkowy, pozycję marki oraz opinię osób trzecich.
- Jakość serwisu – do tej kategorii zalicza się szybkość reakcji, niezawodność, bezpieczeństwo oraz wiedzę, umiejętności i doświadczenie pracowników. Ważne są również aspekty wizerunkowe firmy takie jak: prezencja pracowników, wygląd i funkcjonalność budynków oraz sprawność instrumentów komunikacji.
- Jakość relacji personalnych – przejawia się ona w osobistej komunikacji, kompetencjach sprzedażowych pracowników, umiejętności rozwiązywania sytuacji konfliktowych oraz atmosferze stosunków interpersonalnych.

Proces budowania relacji klienta z firmą przebiega zarówno w fazie przedzakupowej w trakcie zakupu, jak również w fazie pozakupowej, dlatego bardzo istotne znaczenie w modelu PROSAT odgrywa charakter i jakość komunikacji firmy z klientem we wszystkich wspomnianych fazach. Poprzez odpowiednią wymianę informacji na linii firma-klient, przedsiębiorstwo może kreować obraz wartości oferty, jako istotnego dopełnienia „twardego” zestawu korzyści. Satysfakcja jest z jednej strony wypadkową postrzegania przez klienta realnych korzyści wynikających z cech danej oferty, z drugiej zaś oddziaływania firmy na rynek i kształtowania w ten sposób swojego wizerunku oraz oczekiwań klientów względem danej marki i jej produktów.

Modele ścieżkowe pomiaru satysfakcji klienta charakteryzują się dualnym charakterem. Stanowią konstrukcję teoretyczną, za pomocą której można wyjaśnić genezę powstawania omawianego zjawiska, a ponadto są wykorzystywane jako narzędzia pomiarowe. W celu wyznaczania siły relacji (zależności ścieżkowych) występujących pomiędzy poszczególnymi modułami modelu wykorzystuje się metodykę modelowania strukturalnego SEM (*Structural Equation Modeling*) przy użyciu jednej z dwóch metod statystycznych: PLS (*Partial Least Squares*) lub LISREL. Zostały one szczegółowo scharakteryzowane w punkcie 3.2.

Do najczęściej używanych, rozwiniętych modeli ścieżkowych pomiaru poziomu satysfakcji klienta można zaliczyć modele: ACSI (*American Customer Satisfaction Index*) oraz EPSI (*European Performance Satisfaction Index* – patrz punkt 3.1)⁷⁰.

Modele ścieżkowe należy obecnie traktować jako najbardziej zaawansowane metody pomiaru zjawiska satysfakcji i lojalności klientów, niemniej jednak należy zwrócić uwagę na kilka istotnych kwestii⁷¹:

- satysfakcja zmienia się w czasie – nowe doświadczenia i rosnący poziom świadomości zmieniają potencjalny poziom satysfakcji, jaki można osiągnąć;

70 Szczegółowa analiza poszczególnych rozwiniętych modeli satysfakcji i lojalności klienta została opisana w Skowron, Ł. (2010), „Satysfakcja i lojalność klienta – ujęcie modelowe i wyniki badań”, [w:] Dobiegała-Korona, B., Doligalski, T. (ed.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*.

71 *Zarządzanie Satysfakcją Klienta* (2008), Europejski poradnik praktyka, KPRM Warszawa.

- satysfakcja jest na ogół złożona, stanowiąc mieszankę doświadczeń przed, w trakcie i po czasie jej mierzenia;
- satysfakcja rodzi się w społecznych kontekstach, które są zróżnicowane i zmienne, i które mogą być nieprzewidywalne lub niemożliwe do wyrażenia przez beneficjenta usług;
- powody satysfakcji mogą być trudne do wyrażenia; zwłaszcza tam, gdzie rozważa się mniej uchwytny aspekty usług;
- powody niezadowolenia mogą być łatwiejsze do wyrażenia, zwłaszcza jeżeli jest to stan wyjątkowy;
- bez zrozumienia genezy powstawania satysfakcji zachodzi niebezpieczeństwo, że możemy traktować „dobry wynik” jako powód, aby niczego nie zmieniać, widząc w nim głównie narzędzie PR.

Podsumowując, rzetelne badania satysfakcji klientów prowadzone w perspektywie cyklicznej (przy zastosowaniu stabilnych zasad i procesów: konstrukcji narzędzi pomiarowych, doboru prób respondentów, dystrybucji narzędzi badawczych, ich zbioru oraz kodowania i analizowania wyników), stają się obecnie powszechną praktyką biznesową, dającą organizacjom wymierne korzyści, zarówno natury czysto finansowej, jak również wizerunkowej i rynkowej (w ujęciu zdolności do budowania długookresowych relacji z interesariuszami organizacji).

Ponadto, systematycznie prowadzone badania satysfakcji klienta umożliwiają dostrzeżenie zmian w sposobie postrzegania organizacji i jej oferty produktowo-usługowej przez głównych interesariuszy (klientów), co wiąże się z procesem „uczenia się rynku przez klienta”.

2. Zachowania rynkowe klienta – ujęcie modelowe

Modele zachowań klientów są uproszczoną reprezentacją ich rzeczywistych zachowań rynkowych, w celu ukazania abstrakcyjnego obrazu podstawowych relacji zachodzących pomiędzy różnymi elementami systemu lub procesu, opisujących aktywność klienta w otoczeniu rynkowym⁷². Upraszczają one rzeczywistość rynkową w aspekcie zarówno treści, jak i znaczenia na poziomie wyższym (bardziej ogólnym) aniżeli jednostkowe reakcje klienta na określone bodźce, co pozwala uwzględniać całą sekwencję działań obejmujących zarówno przyczyny, jak i skutki decyzji zakupowych klienta. O ile realne zachowania klientów na rynku przybierają formę wymiany materialno-energetycznej oraz informacyjnej w szerokim spektrum swej złożoności i różnorodności, to modele zachowań akcentują ich informacyjny i symboliczny aspekt ujmowany z określonej perspektywy poznawczej i wyjaśniającej. Złożoność i turbulencja procesów rynkowych, nie poddająca się deterministycznemu opisowi natura ludzka oraz intensywny rozwój technologii komunikacyjnych, w tym Internetu i technologii mobilnych sprawiają, że zachowania rynkowe trudno poddają się modelowaniu, co skutkuje wielością podejść i koncepcji modelowania, a w konsekwencji wymaga dużej dyscypliny w zakresie problemu badania i umiejętnej interpretacji uzyskanego wyniku odwzorowania rynkowej rzeczywistości. W modelach marketingowych uwidacznia się ich silny związek z teorią marketingu (paradygmat marketingu tradycyjnego czy nowoczesnego) i uprawianiem w jego ramach określonego nurtu badawczego. Przyjęcie określonego paradygmatu marketingu, w ramach którego budowany jest model empiryczny, wpływa na sposób konceptualizacji i operacjonalizacji zmiennych (wskaźników) i konstruktów pomiarowych oraz charakter danych i leżących u ich podstaw własności i założeń. Ma to szczególne znaczenie dla poprawnej specyfikacji modelu i, w konsekwencji, dla wyboru właściwych metod i technik analizy statystycznej i ekonometrycznej⁷³. Generalnie w prezentacji tych modeli przyjąć należy dwa podejścia: klasyczne i nowoczesne (relacyjne).

72 Smyczek, S. (2016), *Metodyczne aspekty budowy modeli zachowań konsumentów na rynku*, [w]: Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Nieoczywiste, GAP Media, s. 333-334

73 Sagan, A. (2016), „Modelowanie marketingowe a paradygmat marketingu”, *Handel Wewnętrzny*, 5(364), s. 276-284.

2.1. Podejście klasyczne w badaniach zachowań konsumenckich

W ujęciu klasycznym przyjmuje się, że obraz zachowań rynkowych klienta jest pochodną jego umiejscowienia w łańcuchu tworzenia wartości organizacji. W omawianym podejściu należy wyróżnić trzy zasadnicze płaszczyzny badawcze, które w swoich założeniach korzystają z następujących przesłanek:

- założenie ekonomicznej racjonalności zachowania jednostki (silnie akcentowane w ekonomii klasycznej oraz w teoriach użyteczności i racjonalności kalkulatywnej i ekologicznej – *Consistent Economic Man*);
- psychologiczne podejście do sposobu doboru i zasad przetwarzania przez klienta informacji o rynku i ofercie produktowej (operacjonalizacja tego nurtu znajduje swoje odzwierciedlenie w licznych modelach postaw, przekonań i preferencji klienta – *Information Processing Theory*);
- wykorzystanie do analizy procesów decyzyjnych klienta założeń behawioralnych teorii wyboru i preferencji konsumenckich (mocno akcentujące wpływ osób/obiektów trzecich na proces podejmowania decyzji rynkowych – *Behavioral Preference Models*).

Ponadto warto pamiętać, iż badania zachowania konsumenta w klasycznym nurcie rozważań charakteryzują się pewnymi wspólnymi założeniami⁷⁴:

- zachowania konsumenta wynikają z wartościowania indywidualnych celów, które kształtują przyjętą przez niego hierarchię ważności środków koniecznych do ich realizacji;
- kryterium alokacji dostępnych rzadkich zasobów zaspokajania potrzeb wynika z kosztu utraconych możliwości związanych z alternatywnym sposobem alokacji zasobów;
- proces wartościowania wynika z indywidualnych hierarchii wartości konsumentów;
- zachowania konsumenta wynikają z reaktywnego procesu dostosowawczego do otoczenia odbywającego się według układu: bodziec – reakcja (modele typu *input – output*).

Wyróżnione trzy główne płaszczyzny badawcze w klasycznym ujęciu analizy zachowań klienta korespondują z podstawowymi perspektywami (nurtami) w badaniach zachowania konsumenta wyróżnionymi przez J.C. Mowena⁷⁵:

- poznawczą/decyzyjną (*cognitive*),
- behawioralną (*behavioral*) oraz
- zorientowaną na wrażenia i doznania konsumenta (*experiential*)⁷⁶.

⁷⁴ Sagan, A. (2011a), „Konsument w układach sieciowych – specyfika podejść badawczych”, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 660 (72), s. 95.

⁷⁵ Mowen, J. C. (1988), „Beyond Consumer Decision Making”, *Journal of Consumer Marketing*, nr 5 (1), [za:] Sagan, A. (2011b), op.cit., s. 68.

⁷⁶ Prezentowane tu konstrukcje modelowe nie wyczerpują zbioru wszystkich dostępnych w literaturze rozwiązań, lecz odnoszą się do najbardziej znanych koncepcji prezentowanych w ramach poszczególnych nurtów badawczych.

2.1.1. Nurt decyzyjny

W swoich założeniach nurt decyzyjny (poznawczy) bazuje na przekonaniu o celowych, spójnych i racjonalnych decyzjach zakupowych konsumenta dokonywanych w oparciu o dostępne informacje płynące z rynku i jego bezpośredniego otoczenia. Zatem można uznać, że rozważania prowadzone w tym nurcie mocno korespondują z przyjętym w ekonomii klasycznej modelem jednostki *homo oeconomicus* / *homo cogitans*.

Klient w sposób selektywny poszukuje oraz przetwarza docierające do niego informacje o danej ofercie rynkowej, bazując na własnych doświadczeniach, wiedzy oraz kompetencjach poznawczych i odnosi je to do dostępnych na rynku alternatyw wyboru. W procesie filtrowania i przetwarzania informacji kształtują się u niego konkretne postawy i preferencje w stosunku do danych grup produktów oraz marek.

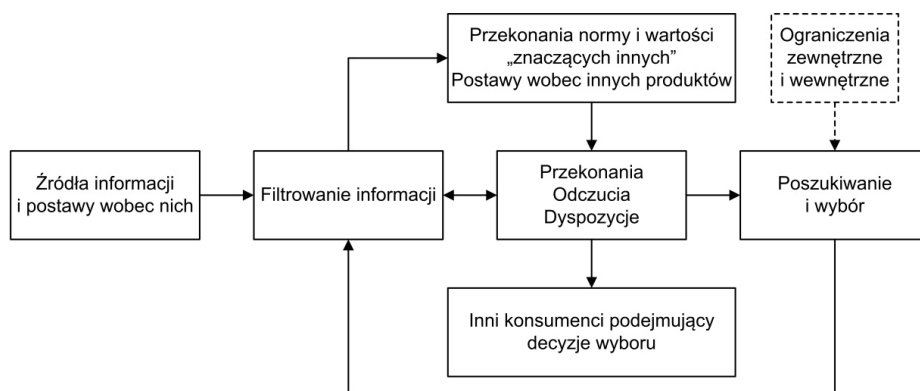
W omawianym nurcie dominują dwie grupy modeli zachowań: modele zintegrowane oraz predykcyjne modele cząstkowe, wyjaśniające proces powstawania przekonań i postaw konsumenckich.

A. Zintegrowane modele decyzyjne

Do grupy najbardziej popularnych i ogólnie akceptowanych zintegrowanych modeli decyzyjnych możemy zaliczyć koncepcje opracowane przez: A.R. Andreasena, F.M. Nicosii, J.A. Howarda i J.N. Shetha, T. Rosanii, J.F. Engla, D.T. Kollatta i R.D. Blackwella oraz J.R. Bettmana.

Model A.R. Andreasena (rys. 2.1) jest jednym z pierwszych holistycznych modeli postępowania nabywcy, który w swojej strukturze uwzględnia zarówno kształtowanie się interakcji między klientami, jak również wpływ aspektów socjologicznych na proces podejmowania decyzji rynkowych. A.R. Andreasen doszedł do przekonania, że zmiany postaw nabywców wynikają głównie z dostępnych informacji odbieranych przez nabywcę w sposób świadomy bądź mimowolny, nieświadomy a cały proces postępowania nabywcy można przedstawić jako zamknięty cykl przetwarzania informacji⁷⁷.

⁷⁷ Maciaszczyk, M. (2014), *Teoretyczne aspekty zachowań konsumenckich osób niepełnosprawnych ruchowo*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, s.31.



Rys. 2.1. Uproszczony Model Andreasena

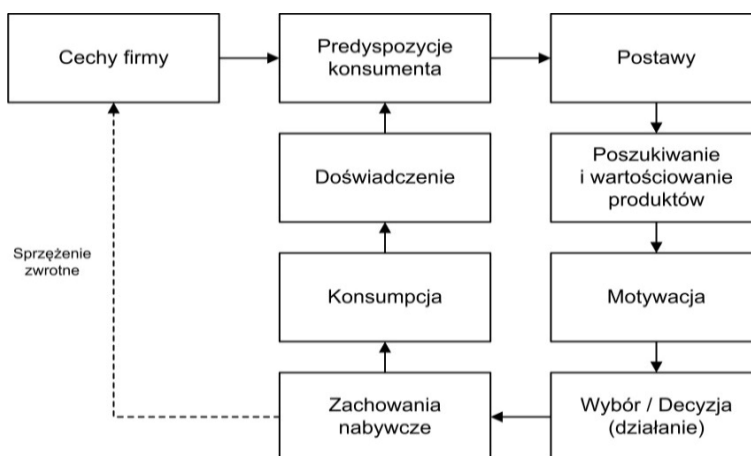
Źródło: opracowanie własne na podstawie Andreasen, A.R., (1995), *Marketing Social Change*, San Francisco: Jossey-Bass.

W modelu A.R. Andreasena największe znaczenie przypisywane jest zjawisku postaw, które są kształtowane poprzez przekonania jednostki, jej odczucia i skłonności. Należy przy tym zaznaczyć, iż postawa konsumenta może dotyczyć samej firmy i jej produktów, jak również źródeł i zakresu pozyskanych informacji oraz sposobu ich prezentowania i przekazywania.

Model F.M. Nicosii (rys. 2.2) należy traktować jako pierwszy z klasycznych modeli zachowań konsumenta, które wyjaśniają proces podejmowania decyzji wyboru i kładą jednocześnie nacisk na proces interakcji występującej między firmą a konsumentem. Jest to model strukturalny stworzony w oparciu o proces decyzyjno-zakupowy jednego lub grupy konsumentów (np. rodziny). Proces dokonywania zakupu składa się tu z czterech kolejno następujących po sobie faz, z których każda następna charakteryzuje się większą od poprzedniej motywacją do dokonania zakupu⁷⁸. W fazie I kształtowane są postawy potencjalnego nabywcy wobec firmy i produktu w oparciu o dane pochodzące z jego otoczenia. Wstępnie ukształtowana postawa nabywcza (wraz z wyrobionym postrzeganiem danej firmy, marki i grupy produktowej) stanowi wprowadzenie do fazy II, w której następuje dodatkowe poszukiwanie przez potencjalnego klienta poszerzonych informacji pozyskiwanych zarówno ze źródeł zewnętrznych, jak również wewnętrznych. Po zdobyciu wszystkich dostępnych informacji konsument dokonuje ich analizy. Pozytywna ich weryfikacja kształtuje chęć przyszłego zakupu, co stanowi bezpośrednie przejście do fazy III, w której występuje ostateczny akt zakupowy. Ostatnia, IV faza procesu polega na konsumpcji (użytkowaniu) zakupionego dobra. W wyniku bezpośredniej relacji z produktem konsument nabywa doświadczeń, które utrwalają jego stosunek do danej firmy, marki czy produktu i mają wpływ na wybory zakupowe w przyszłości.

⁷⁸ Nicosia, F.M. (1966), *Consumer Decision Process*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs.

Model ten nazywany jest również modelem interaktywnym, ponieważ przedsiębiorstwo komunikuje się z nabywcą poprzez różnorodne działania marketingowe i promocyjne. Odpowiedzią klientów na te działania jest decyzja o dokonaniu zakupu lub jej brak⁷⁹. Model F.M. Nicosii kładzie nacisk na wyjaśnienie sprzężenia zwrotnego między firmą a konsumentem oraz bada naturę kształtowania się predyspozycji zakupowych. Omawiany model najlepiej sprawdza się na rynku produktów droższych i rzadkiego zakupu.



Rys. 2.2. Model Nicosii

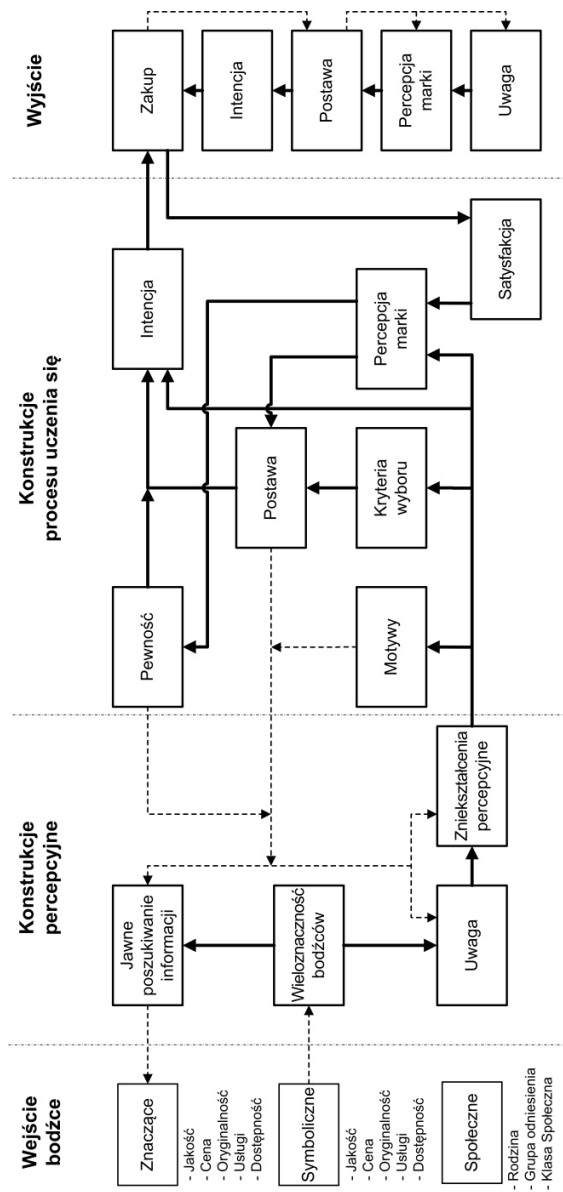
Źródło: opracowanie własne na podstawie Nicosia, F.M. (1966), op.cit.

Model F.M. Nicosii zapoczątkował nowe kierunki badań związane z wpływem zmiennych marketingowych na wzorce zakupów oraz analizą czynników wpływających na siłę oraz charakter relacji między zmiennymi marketingowymi a decyzją zakupową klienta.

Model J.A. Howarda i J.N. Shetha (rys. 2.3) jest modelem uczenia się konsumenta i wywodzi się bezpośrednio z teorii uczenia się C.L. Hulla⁸⁰. Główną ideą modelu jest próba wyjaśnienia procesu kształtowania się poszczególnych elementów decyzji wyborów konsumenckich: kryteriów wyboru marki lub klasy produktu, miejsca dokonywania zakupu, motywów zakupu oraz percepcji produktu. Opisuje on przebieg racjonalnego procesu zakupowego z czysto psychologicznego punktu widzenia. Model w swoich założeniach przyjmuje, że konsument podczas dokonywania zakupu zachowuje się racjonalnie, a sam proces nabywczy jest powtarzalny, a także jest wynikiem bodźców mających swoje źródło w otoczeniu (zmienne wejściowe).

⁷⁹ Rudnicki, L. (2012), *Zachowanie konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa, s.30.

⁸⁰ Więcej informacji w: Hull, C. L. (1943), *Principles Of Behavior: An Introduction to Behavior Theory*, D. Appleton-Century Company, Incorporated; Hull, C. L. (1952), *A Behavior System: An Introduction to Behavior Theory Concerning the Individual Organism*, Yale University Press.



Rys. 2.3. Model Howarda-Shetha

Źródło: opracowanie własne na podstawie Howard, J. A., Sheth, J.N. (1969), op.cit., s. 30.

Konstrukcja ramowa omawianego modelu składa się z czterech głównych grup zmiennych⁸¹:

- 1) Zmienne wejścia, za które przyjmuje się bodźce pochodzące z prowadzonych przez firmy działań marketingowych oraz otoczenia społecznego konsumenta. Składają się na nie trzy różne typy bodźców: bodźce znaczące (fizyczne cechy i atrybuty oferty, takie jak cena, jakość, oryginalność i dostępność); bodźce symboliczne (werbalne lub wizualne cechy charakterystyczne oferty dotyczące ceny, jakości, oryginalności oraz dostępności) oraz bodźce społeczne, których źródłem jest społeczne środowisko konsumenta (np. rodzina, grupy odniesienia, a także klasa społeczna).
- 2) Konstrukcja hipotetyczna, w skład której wchodzi zmienne psychologiczne warunkujące postępowanie konsumenta podczas podejmowania decyzji zakupowych. Konstrukcja ta jest traktowana przez autorów jako abstrakcyjna, nie zdefiniowana oraz nie zamierzona. W jej ramach wyodrębniono dwie grupy elementów: konstrukcje percepcyjne (obejmujące sposoby otrzymywania oraz przetwarzania informacji) oraz proces uczenia się (obejmujący cele konsumenta, informacje o produktach, kryteria oceny możliwych rozwiązań, preferencje oraz intencje nabywcy kupującego).
- 3) Zmienne wyjścia, na które składają się: zakup, intencja, postawa, percepcja marki oraz uwaga. Dotyczą one zauważalnych efektów procesów wewnętrznych, np. decyzji o realizacji zakupu lub jego zaniechaniu, ujawnienia własnych opinii i zainteresowań, a także sprecyzowania innych zamiarów postępowania.
- 4) Zmienne zewnętrzne, które nie są bezpośrednią częścią procesu podejmowania decyzji, jednak wywierają znaczący wpływ na decyzje konsumenta oraz są stosowane w działalności marketingowej jako kryterium segmentacji. Należą do nich np.: ważność zakupu dla nabywcy, cechy charakteru i status finansowy konsumenta, przynależność do grupy społecznej, presja czasu.

Model ten należy ocenić jako metodologicznie skomplikowany, co skutkuje stosunkowo dużymi problemami w procesie jego weryfikacji empirycznej, której trzeba poddawać oddzielnie poszczególne segmenty prezentowanej na rysunku 2.3 konstrukcji ramowej, a nie jego całości. Model Howarda-Shetha jest modelem opartym w całości na tak zwanych zmiennych ukrytych i regułach korespondencji wiążących zmienne ukryte z ich empirycznymi wskaźnikami. W procesie jego estymacji najczęściej wykorzystuje się metodykę modelowania regresyjnego z wykorzystaniem analizy strukturalnej. Omawiany model zapoczątkował szereg badań nad kształtowaniem się relacji między zakresem informacji a decyzją zakupu oraz równowagą motywacyjną konsumenta a kształtowaniem się jego satysfakcji i lojalności.

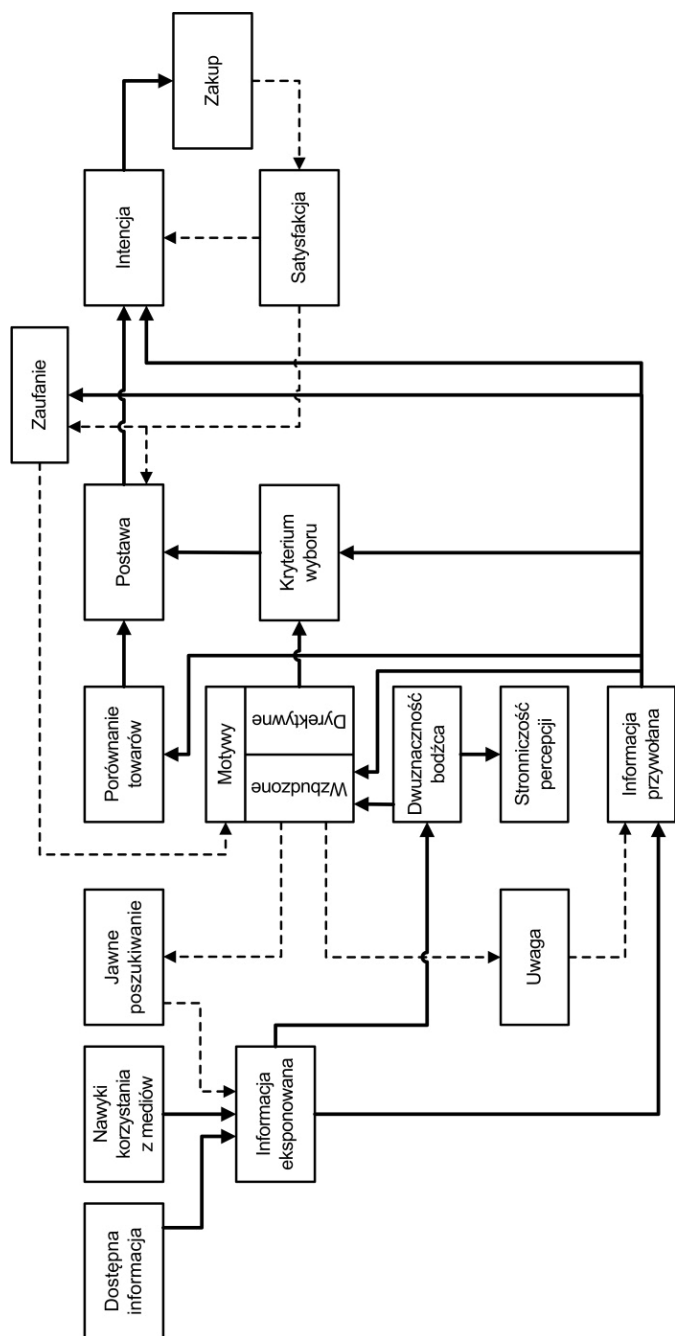
81 Opracowanie na podstawie: Howard, J. A., Sheth, J.N. (1969), *The Theory of Buyer Behaviour*, J. Wiley and Sons, New York. s. 30

Po zaprezentowaniu omawianej konstrukcji modelowej J.A. Horward kontynuował swoje rozważania nad problemem zachowań konsumenckich, czego efektem był opracowany przez niego cybernetyczny, zróżnicowany model holistyczny (rys. 2.4) ujmujący omawianą problematykę w sposób jeszcze bardziej szczegółowy. Model ten przedstawia w formie strukturalnej źródła bodźców, funkcje psychiki konsumenta oraz kierunki informacji i sprzężenia występujące między nimi.

Według prezentowanej na rysunku 2.4 struktury modelu na wejściu systemu mamy do czynienia z dostępnym zbiorem informacji, które mogą być modyfikowane i filtrowane w perspektywie posiadanych przez klienta cech charakterologicznych wpływających na jego nawyki korzystania z mediów oraz zakres i sposób prowadzonych poszukiwań. Posiadane i przetworzone przez konsumenta informacje mogą skutkować dwoma typami zachowań: napędzać motywację do kolejnych poszukiwań, bądź pozostać w pamięci i w późniejszym czasie pojawić się w charakterze informacji przywołanej. Dodatkowo posiadane informacje służą do porównywania i wartościowania dostępnych na rynku ofert oraz tworzą serię kryteriów wyboru (wraz z indywidualnym poziomem motywacji i specyfiką sytuacji zakupowej). Kryteria te wraz z przeglądem dostępnych dóbr oraz pamiętaną z poprzednich zakupów satysfakcją lub jej brakiem są początkiem procesu zakupowego (intencja – zakup), który w przypadku decyzji rutynowych wraz z odczuwaną z zakupu satysfakcją może przyjąć formę pętli. Warto zaznaczyć, że początkiem całego procesu jest tu motywacja, powstała w oparciu o motywy wzbudzone lub dyrektywne. To ona, choć podlegająca modyfikacjom, napędza poszukiwania i tworzenie systemu kryteriów, a także „uruchamia” uwagę konsumenta⁸².

Należy jednakże zaznaczyć, iż w swojej konstrukcji model ten pomija niezwykle istotne z perspektywy pragmatyzmu rynkowego kwestie czynników społecznych i kulturowych, które silnie warunkują zachowania rynkowe konsumenta.

⁸² Gąsior, M., Skowron, S. (2013), *Konsument i dystrybucja na rynku IT*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, s. 19



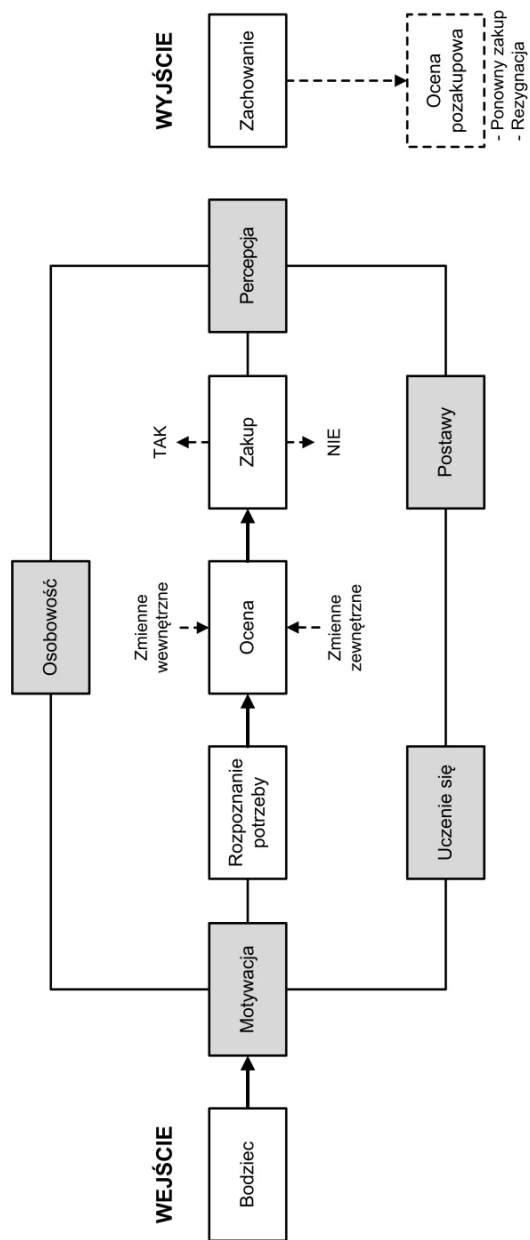
Rys. 2.4. Cybernetyczny model zachowania konsumenta wg Howarda

Źródło: opracowanie własne na podstawie Jachnis, A., Terelak, J. E. (2002), op.cit.

Problematykę zachowań konsumentów w klasycznym ujęciu decyzyjnym przedstawia również model T. Rosani (rys. 2.5). Według niego przebieg procesu zakupowego następuje w układzie chronologicznym i uwzględnia w swojej konstrukcji ramowej indywidualne (również psychologiczne) cechy każdego nabywcy, takie jak: osobowość, postawy i proces uczenia się oraz siłę ich wpływu na motywację klienta do dokonania zakupu. Ponadto, sama struktura modelu obejmuje również to, co dzieje się w świadomości klienta już po dokonaniu zakupu i jego konsumpcji, tj. ocenę przedsiębiorstwa, ocenę towaru (dobra, produktu) oraz poziom chęci do ponownego zakupu⁸³.

Sytuacją inicjującą proces zakupowy jest wystąpienie bodźca zewnętrznego wywołującego u klienta wytworzenie poczucia niezaspokojonej potrzeby popartej chęcią i możliwością dokonania zakupu. W kolejnym etapie procesu dokonywana jest ocena dostępnych na rynku alternatyw ofertowych w oparciu o dwie zasadnicze grupy czynników: wewnętrznych (np. wcześniejsze doświadczenia klienta zarówno z daną firmą, jak również grupą produktową, jego wiedza i poziom rozpoznania rynku) oraz zewnętrznych (np. całość przekazów promocyjno-informacyjnych docierających do klienta, opinie osób trzecich o danej firmie i jej ofercie produktowo-usługowej). W oparciu o poszczególne czynniki wyboru oraz bazując na własnej motywacji oraz osobowości klient dokonuje ostatecznej decyzji zakupowej, a następnie w wyniku użytkowania produktu lub usługi podświadomie dokonuje subiektywnej oceny pozakupowej przeprowadzonej transakcji. Owa subiektywna ocena pozakupowa stanowi punkt wyjścia z systemu, który może przyjąć dwa zasadnicze warianty: pozytywny (decyzja o kontynuowaniu współpracy z danym oferentem – ponawianie zakupów) lub negatywny (brak dalszej współpracy – brak chęci ponowienia zakupów).

83 Maciaszczyk, M. (2014), op.cit.



Rys. 2.5. Model Rosani

Źródło: opracowanie własne na podstawie Jachnis, A. (2007), op.cit.

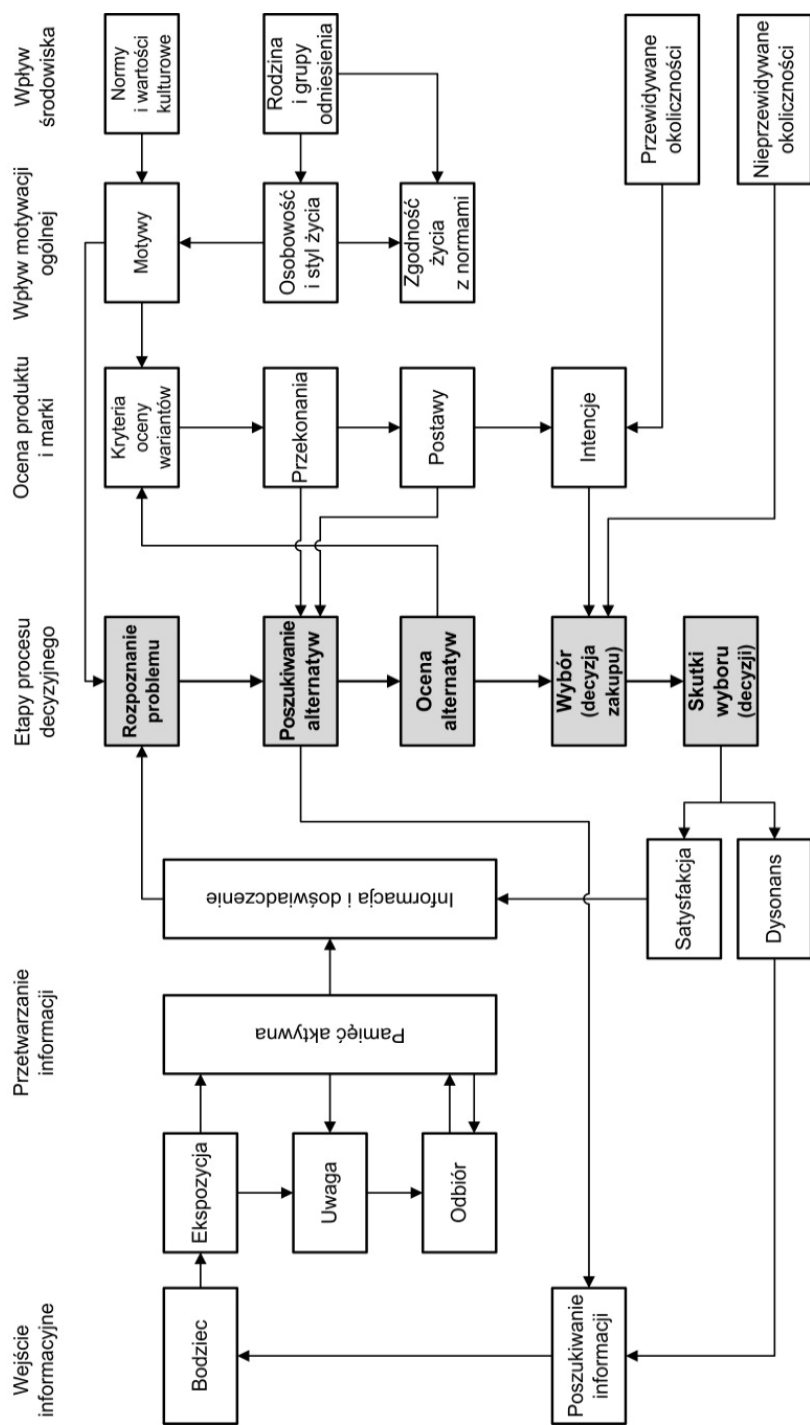
Model T. Rosani jest modelem kognitywnym i, podobnie jak inne modele z tego zbioru, nie uwzględnia w swej strukturze wprost określonego wpływu otoczenia zewnętrznego na zachowanie konsumenta w przebiegu procesu zakupowego. Jednakże warto zaznaczyć, że autorka modelu w swoich rozważaniach wyróżniła aspekty społeczno-kulturowe, które mają ścisły wpływ na ocenę alternatyw w procesie decyzyjnym klienta (uczenie się i postawy)⁸⁴.

Kolejnym w zbiorze zintegrowanych modeli decyzyjnych jest model J.F. Engla, D.T. Kollatta i R.D. Blackwella (EKB). Omawiana konstrukcja modelowa (rys. 2.6), podobnie jak ma to miejsce w przypadku modelu Howarda-Shetha, charakteryzuje się wysokim poziomem szczegółowości, co czyni ją bardzo skomplikowaną i jednocześnie trudną do weryfikacji empirycznej. W swojej strukturze model bierze pod uwagę zarówno aspekty decyzyjne analizowanego procesu zakupowego, jak również funkcje i znaczenie przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi obiektami biorącymi w nim udział. Ponadto uwzględnia wpływ różnych aspektów środowiskowych (np. normy i wartości kulturowe, rodzina, styl życia oraz okoliczności podejmowanych decyzji) na przebieg poszczególnych faz procesu decyzyjnego.

Model ten podzielony jest na wyraźne bloki funkcjonalne. Pierwszy z nich – wejście informacyjne – dotyczy zaistniałego bodźca o charakterze zewnętrznym, powstałego bądź na skutek poszukiwania informacji (często w trakcie procesu decyzyjnego związanego z innym bodźcem), bądź w związku z doznany dysonansem. Uruchamia on blok przetwarzania informacji obejmujący rozpoznanie bodźca i informacji z nim powiązanych oraz porównanie ich z pamięcią krótkotrwałą (aktywną), a także z doświadczeniem uwzględniającym satysfakcję osiągniętą w poprzednich procesach decyzyjnych (lub jej brak). Ustalenia te warunkują rozpoznanie problemu i zainicjowanie procesu decyzyjnego⁸⁵.

84 Opracowanie na podstawie: Smyczek, S. (2000), *Modele rynkowych zachowań konsumentów*, [w:] Kieźel, E. (red.), *Rynkowe zachowania konsumentów*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice.

85 Gąsior, M., Skowron, S. (2013), op.cit.



Rys. 2.6 Model Engela, Kollata i Blackwella (EKB)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rudnicki, L. (2012), op.cit.

W jego strukturze wyróżnia się pięć zasadniczych, występujących po sobie faz, przez które przechodzi nabywca podczas przebiegu procesu zakupowego. W fazie *rozpoznawania problemu* u konsumenta zostaje wzbudzona potrzeba i związana z tym motywacja do jej zaspokojenia, będąca (podobnie jak w przypadku omówionych powyżej pozostałych modeli decyzyjnych) wynikiem działających na niego bodźców zewnętrznych i/lub wewnętrznych. Faza druga związana jest z *poszukiwaniem informacji* ukierunkowanych na zaspokojenie zaistniałej i dotąd niezaspokojonej potrzeby. W celu zdobycia niezbędnych danych na temat możliwych alternatyw wyboru klient odwołuje się do własnych przekonań, wiedzy i doświadczeń, bądź ukształtowanych w nim (bądź w otoczeniu) postaw do danego dobra bądź firmy i/lub marki. W fazie trzeciej omawianego modelu następuje analiza i podsumowanie zgromadzonych informacji. Klient dokonuje wówczas *oceny alternatyw wyboru* poprzez odpowiednią filtrację, selekcję oraz wartościowanie zebranych informacji, co skutkuje wyborem tych alternatyw, które cechują się najwyższym poziomem użyteczności z perspektywy zaistniałej u konsumenta potrzeby i wewnętrznego systemu hierarchii istotności. Analiza możliwych wariantów wyboru odbywa się w oparciu o szereg różnych kryteriów, do których należy zaliczyć: przekonania nabywcy (kryterium subiektywne), jego postawy (kryterium obiektywne) oraz dodatkowo intencje (w tym okoliczności i motywy zakupu). Ostateczny wybór spośród możliwych alternatyw, czyli *podjęcie decyzji o zakupie* stanowi czwartą, przedostatnią fazę w opisywanym procesie. Decyzja zakupowa jest często wynikiem wielu zmiennych związanych nie tylko z osobą kupującego (np. jego płeć, wiek, wykształcenie, stan majątkowy, status rodzinny czy poziom motywacji do zakupu), ale również sytuacją rynkową, jak np. dostępność danego dobra czy zakres działań promocyjno-sprzedażowych prowadzonych przez podmioty w danym sektorze. Ostatnią fazą w omawianym modelu jest odczuwanie przez decydenta *skutków dokonanego wyboru*. Jeżeli skutki te mają charakter pozytywny, a konsument jest zadowolony z dokonanego przez siebie wyboru, wtedy odczuwa on stan satysfakcji, jeżeli zaś skutki dokonanego wyboru są dla konsumenta negatywne – odczuwa on dysonans, który jest pewną niezgodnością między stanem rzeczywistym a stanem przez niego pożądanym.

Należy zaznaczyć, iż według autorów modelu EKB przez żaden z powyżej omówionych procesów, konsument nie przechodzi w sposób świadomy. Jego działania opisane w poszczególnych następujących po sobie fazach, są intuicyjne i leżą u podstaw ludzkiej natury.

Ostatnim z klasycznych, zintegrowanych modeli decyzyjnych, który cechuje się dużym uznaniem naukowym jest całościowy model podejmowania decyzji zakupowych J.R. Bettmana (rys. 2.7). Opisuje on przebieg procesu decyzyjnego klienta w stosunkowo odmienny sposób od modeli omówionych dotychczas. Proces podejmowania decyzji zakupowych jest tu wypadkową wielopoziomowego, świadomie kontrolowanego przez konsumenta systemu (programu) przetwa-

rzania informacji. Ów świadomy program przetwarzania informacji, stanowiący sedno omawianego modelu, jest bezpośrednio powiązany z pojęciem heurystyki decyzyjnej J.R. Bettmana, którą należy rozumieć jako „zdolność do rozwiązywania problemów, umiejętność podejmowania trafnych decyzji, odkrywanie faktów poprzez odpowiednie stawianie hipotez oraz gromadzenie wiedzy i doświadczeń”⁸⁶.

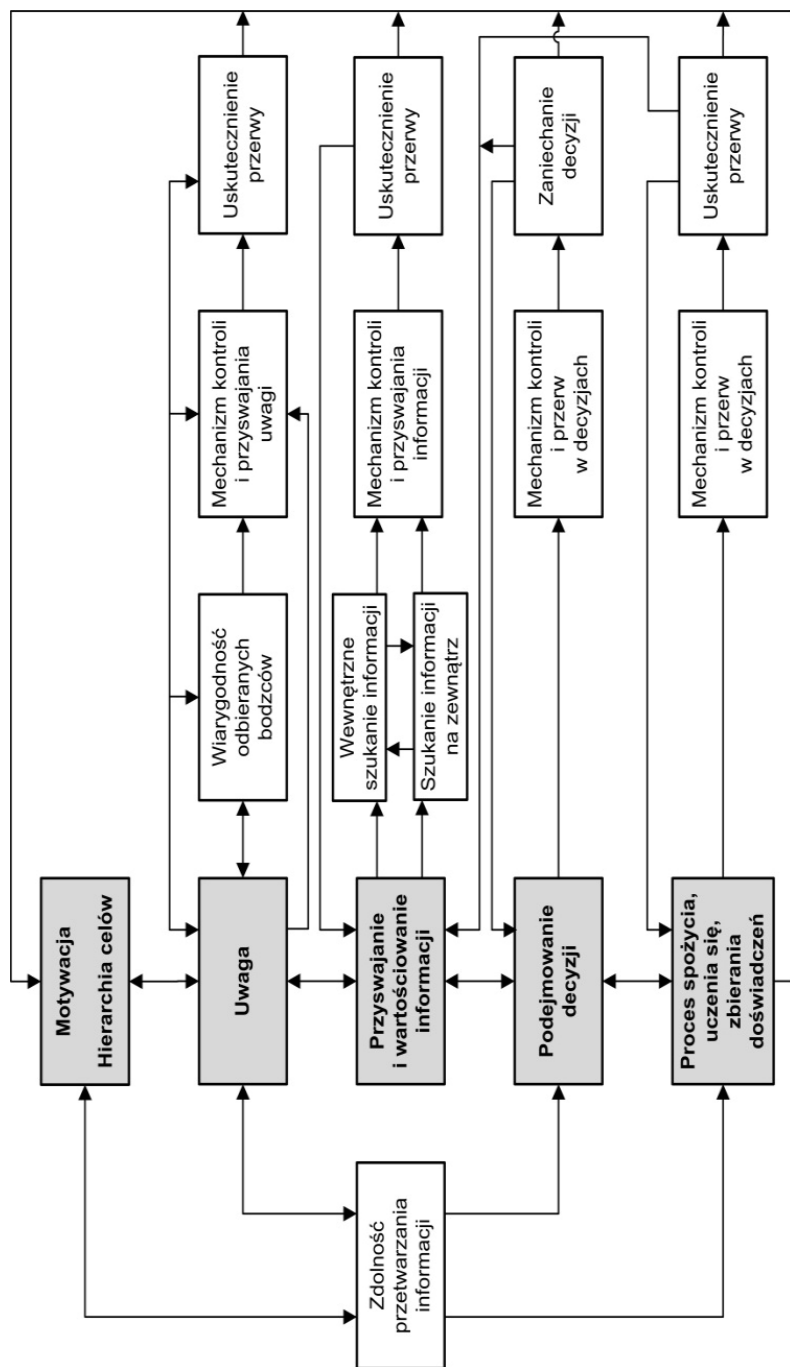
Na proces podejmowania decyzji zakupowych wpływ mają cztery główne czynniki⁸⁷:

- ograniczona zdolność do świadomego przetwarzania posiadanych informacji,
- dyspozycyjność i ocena informacji,
- sprawność funkcjonowania endogenicznych procesów regulacyjnych,
- wsteczne oddziaływanie decyzji na procesy konsumpcji i gromadzenie doświadczeń oraz wiedzy.

Model zakłada, że proces wyboru oraz zakupu produktu nie przebiega w sposób prosty i sekwencyjny, gdyż sterują nim pewne mechanizmy wewnętrzne oraz zewnętrzne. Regulacja następuje w taki sposób, aby proces dokonywania wyboru przebiegał zgodnie z wolą i racjonalnym myśleniem konsumenta. Przy takim zdefiniowaniu przebiegu procesu decyzyjnego mechanizmy kontrolne polegają na ciągłym stwierdzaniu przez konsumenta zgodności (lub jej braku) między stanem faktycznym a pożądanym. Jeśli w czasie realizacji procesu decyzyjnego nastąpi stwierdzenie niezgodności, mechanizm kontrolny automatycznie zatrzymuje bieżącą aktywność konsumenta i wyzwala inne (zazwyczaj bardziej szczegółowe) procesy poznawania i motywowania (np. poszukiwanie dodatkowych informacji na temat produktu i producenta, analiza opinii dotychczasowych klientów danej firmy, próba dokładnego definiowania wiarygodności obserwowanych zmiennych, poszukiwanie porad u osób z otoczenia kupującego lub jednostek/środowisk eksperckich, poszukiwanie dodatkowej wiedzy na temat całej klasy analizowanych produktów lub określonych sektorów gospodarczych).

86 Bettman, J. R. (1979), *An Information Processing Theory of Customer Choice*, Reading MA, Addison-Wesley, MelnoPark, s.17.

87 Zalega, T. (2009), „Modele zachowań konsumentów w teoriach ekonomicznych i marketingowych”, *Journal of Management and Business Administration Central Europe*, nr 1, s. 103.



Rys. 2.7. Model Bettmana

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bettman, J.R. (1979), op.cit., s.17.

Dodatkowo, opierając się na modelu strukturalnym (rys. 2.7), J.R. Bettmann opracował sieci decyzyjne przybierające formę rozwiniętych struktur, które odnoszą się do pozytywnego lub negatywnego rozpatrywania różnorodnych kwestii dotyczących zarówno zakupu określonego dobra, jak i wyboru jego określonej marki⁸⁸.

B. Predykcyjne modele częściowe

Drugą grupę modeli decyzyjnych tworzą predykcyjne modele częściowe wyjaśniające proces powstawania przekonań i postaw konsumenckich, do grona których zaliczyć można np.: dwutorowe modele perswazji i postaw ELM i HMS oraz modele planowanego i przemyślanego działania M. Fishbeina i I. Ajzena.

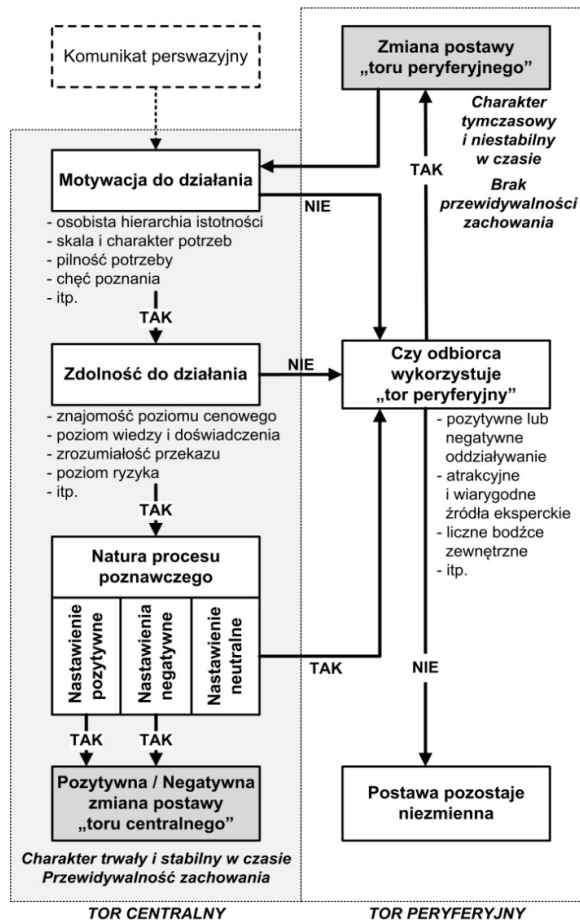
Model przetwarzania przekazu perswazyjnego⁸⁹ (ELM – *Elaboration Likelihood Model*, rys. 2.8), zakłada, że osoby przetwarzają informacje na dwóch poziomach: powierzchownym i głębokim. Omawiana koncepcja proponuje analizę wielu zmiennych związanych z zaangażowaniem, które wpływa na motywację do przetwarzania przekazu oraz z tak zwanymi dystraktorami, które z kolei wpływają na zdolność przetwarzania⁹⁰. Przedstawiając zasady rządzące modelem R.E. Petty i jego współpracownicy wskazują, że podstawowym zadaniem jakie stawia sobie ELM jest wyjaśnienie: procesów leżących u podstaw zmian postaw, wpływu zmiennych indukujących procesy centralne i peryferyjne oraz siły postaw, będących rezultatem przebiegu tych procesów⁹¹. Cel ten zostaje osiągnięty poprzez dokładną analizę oddziaływania wszystkich zmiennych biorących udział w procesie perswazji na ostateczne, końcowe efekty perswazyjne.

88 Światowy, G. (2006), *Zachowania konsumenckie*, Wrocław, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, s. 49.

89 W literaturze polskiej obecne są różne tłumaczenia nazwy angielskiej modelu ELM (*Elaboration Likelihood Model*). Stosowane w niniejszej pracy tłumaczenie, zostało zaproponowane w książce: Manstead, A. S., Hewstone, M. (red.) (2001), *Psychologia społeczna*, Warszawa: Jacek Santorski & CO.

90 Krok, D. (2006), „Dwutorowe modele perswazji w analizie przekazu religijno-moralnego”, *Studia Psychologica*, nr 6, s. 82.

91 Petty, R. E., Rucker, D., Bizer, G., Cacioppo, J. T. (2004), *The elaboration likelihood model*, [w:] Seiter J. S., Gass G. H. (red.), *Perspectives on persuasion, social influence and compliance gaining*, Boston: Allyn and Bacon, s. 65-89.



Rys. 2.8. Model ELM

Źródło: opracowanie własne na podstawie Petty, R. E., Cacioppo, J. (2012), *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*, Springer Science & Business Media.

W modelu ELM proces przetwarzania przekazu perswazyjnego i informacji płynących z otoczenia może przebiegać zarówno torem centralnym, jak również peryferyjnym. Centralny tor (*central route*) opiera się na relatywnie obszernej i wymagającej wysiłku poznawczego aktywności przetwarzania, która nakierowana jest na dokładne analizowanie argumentów zawartych w komunikacie i odkrywanie głównych punktów prezentowanego zagadnienia⁹². W przypadku występowania

⁹² Petty, R. E., Wegener, D. T. (1999), *The Elaboration Likelihood Model: Current status and controversies*, [w:] Chaiken, S., Trope, Y. (red.), *Dual-process theories in social psychology*, New York: The Guilford Press, s. 42.

wysokiej motywacji oraz wysokiego poziomu wiedzy odbiorcy przekazu, istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że będzie on podążał torem centralnym. Tor peryferyjny (*peripheral route*) występuje głównie w przypadku zmiany postaw, które nie cechują się wysokim poziomem istotności dla odbiorcy i nie wymagają od niego dużego wysiłku poznawczego, a co za tym idzie jego poziom motywacji i zdolności perswazyjne w omawianym torze postępowania są często stosunkowo niskie. Charakterystyczne cechy definicyjne toru peryferyjnego R.E. Petty, D.T. Wheeler i Z.L. Tormala wyjaśniają, że niektóre zmiany postaw zachodzące przy niskim poziomie wysiłku poznawczego są oparte na procesach, które różnią się jakościowo od procesów toru centralnego lecz inne zmiany postaw, zachodzące również przy torze peryferyjnym mogą wynikać z procesów wymagających zarówno mniej wysiłku poznawczego, jak i będących ilościowo odmiennymi⁹³.

Fundamentalnym konstruktem w modelu ELM jest tak zwane kontinuum elaboracji (*the elaboration continuum*), które wyznacza zakres, w jakim jednostka dokonuje przetwarzania informacji i wypracowania wniosków. Hipoteza kontinuum elaboracji wywodzi się ze stwierdzenia, że „inwestowanie” znaczącej ilości wysiłku poznawczego w myślenie o wszystkich docierających informacjach i obiektach postaw jest nieekonomiczne i niemożliwe z punktu widzenia adaptacji do środowiska⁹⁴.

Model heurystyczno-systematyczny (HSM – *Heuristic-Systematic Model*), podobnie jak scharakteryzowany wcześniej model ELM, opisuje dwa tryby przetwarzania informacji przez jednostkę w sytuacji odbioru komunikatu perswazyjnego: tryb systematyczny oraz tryb heurystyczny, które wpływają na postawy i sądy społeczne jednostek wewnątrz dowolnego zbioru posiadanych osądów (informacji)⁹⁵. Ponadto jego autorzy (S. Chaiken, W. Wood i A.H. Eagly) stwierdzają, że występowanie któregoś z trybów jest bezpośrednio uzależnione od motywacji oraz zdolności do przetwarzania napływających informacji. Model HSM zakłada, że odbiorcy komunikatu dążą do maksymalnej równowagi występującej pomiędzy minimalizacją wysiłku i uzyskaniem pewności odnośnie do swoich ocen wyrażających postawy.

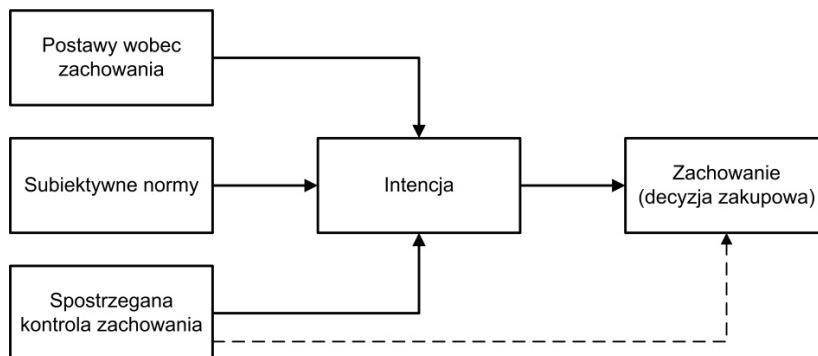
W przypadku wieloaspektowego modelu postaw M. Fishbeina i I. Ajzena za punkt wyjścia należy przyjąć teorię planowego zachowania (*theory of planned behavior* – TPB) autorstwa I. Ajzena, która koncentruje się na wyjaśnieniu przyczyn korzystania z określonych technologii przez daną jednostkę (rys. 2.9). Jest ona

93 Petty, R. E., Wheeler, S. Ch., Tormala, Z. L. (2003), *Persuasion and attitude change*, [w:] Milton, T., Lerner, M. J., (red.), *Handbook of psychology: Personality and social psychology*, New York: Wiley & Sons, t. 5, s. 353-382.

94 Krok, D. (2006), op.cit.

95 Chaiken, S., Wood, W., Eagly, A. H. (1996), *Principles of persuasion*, [w:] Higgins, E. T., Kruglański, A. W. (red.), *Social psychology: The Handbook of basic principles*, New York: The Guilford Press, s. 712.

rozwinięciem teorii przemyślanego działania (*theory of reasoned action*) zaproponowanej przez M. Fishbeina i I. Ajzena, która z kolei wyrosła na gruncie teorii dotyczących postaw⁹⁶.



Rys. 2.9 Teoria planowego zachowania wg Ajzena

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ajzen, I. (1991), „The Theory of Planned Behavior”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, nr 90.

Podobnie jak w pierwotnym modelu M. Fishbeina i I. Ajzena, głównym konstruktorem teorii planowego zachowania jest intencja do określonego działania, która odzwierciedla gotowość jednostki do podjęcia określonych czynności rynkowych. Z czysto marketingowego punktu widzenia główne założenia teorii przemyślanego oraz planowanego zachowania sprowadzają się do dwóch zasadniczych kwestii:

- każdy produkt posiada szereg cech wyznaczających postawę konsumenta wobec tego produktu,
- postawa jest wynikiem przekonań osoby, że dany produkt posiada określone cechy oraz jej wewnętrznej, subiektywnej oceny poziomu ważności tych cech.

Zgodnie z badaniami I. Ajzena intencja jest głównym, ale nie jedynym, predyktorem zachowania. Innym istotnym czynnikiem jest spostrzegana kontrola behawioralna (*perceived behavioral control*), która odnosi się do tego, jak ludzie oceniają stopień trudności danego działania⁹⁷. Wyniki przeprowadzonych przez autora badań sugerują, iż mają tu znaczenie zarówno przeszłe, jak i antycypowane doświadczenia decydenta. Intencja natomiast umożliwia przewidywanie zachowania, ale nie pozwala zrozumieć mechanizmu motywacyjnego leżącego u jego podstaw. Niezbędne jest zatem nie tylko wyjaśnienie samego zachowania, ale również intencji, na podstawie której jest ono przewidywane.

⁹⁶ Fishbein, M., Ajzen, I. (1975), *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*, Addison-Wesley Reading.

⁹⁷ Ajzen, I. (1991), op.cit.

Według teorii planowego zachowania istnieją trzy główne determinanty intencji: postawy wobec danego zachowania (*attitude toward behavior*), subiektywna norma (*subjective norm*) oraz wspomniana już spostrzegana kontrola behawioralna. Postawę wobec danego zachowania należy rozumieć jako pozytywną lub negatywną ocenę wartościowania przez jednostkę danej formy aktywności. Jest ona w głównej mierze wypadkową przekonań osoby, co do konsekwencji wynikających z podjęcia danego działania. Subiektywna norma związana z podjęciem określonego działania wiąże się ze spostrzeganą przez jednostkę opinią osób dla niej ważnych na temat tego, czy działanie powinno zostać podjęte. Znaczenie takiej opinii jest tym większe, im silniejsza jest motywacja jednostki, aby spełnić ich oczekiwania⁹⁸.

Zgodnie z teorią I. Ajzena, im bardziej pozytywne są postawy i normy społeczne w stosunku do danego zachowania oraz im większa jest spostrzegana kontrola, tym silniejsza powinna być behawioralna intencja jednostki, aby podjąć daną aktywność. Znaczenie każdego z tych trzech czynników może ulegać zmianie w zależności od sytuacji oraz charakteru i motywacji do określonych zachowań. Niemniej jednak badania pokazują, że znacząca większość zmian intencji może być wyjaśniona przy pomocy wszystkich trzech czynników⁹⁹. Teoria planowego zachowania jest szczególnie przydatna w przewidywaniu złożonych zachowań społecznych, związanych np. z odżywianiem, aktywnością fizyczną, spędzaniem wolnego czasu, a także w wyjaśnianiu różnych aktywności w środowisku wirtualnym¹⁰⁰.

Ostatnim z ważnych modeli poddanych analizie jest model koncepcyjny TOTE, który stanowi swojego rodzaju łącznik pomiędzy nurtem decyzyjnym oraz nurtem behawioralnym teorii zachowań konsumenckich. Konstrukcja ta została określona przez autora jako koncepcyjna, gdyż przedstawia proces decyzyjny w dużym uproszczeniu, co z jednej strony daje możliwość aplikacji do różnych rynków i sytuacji, z drugiej zaś pozostawia wiele nierozstrzygniętych problemów. Swoją nazwę model bierze od angielskich słów opisujących zakładaną sekwencję postępowania konsumenckiego: *Test – Operate – Test – Exit*¹⁰¹. Omawiana koncepcja opracowana przez G.A. Millera, E. Galanterę oraz K.H. Pridramę ma wymiar głównie teoretyczny i mocno koresponduje z teoriami behawioralnych zachowań konsumenckich.

W modelu tym zakłada się, że informacje docierające do konsumenta są sprawdzane pod względem wiarygodności, a następnie testowane w odniesieniu do wszystkich cech produktu i/lub usługi, takich jak cechy jakościowe, estetyczne

98 Ajzen, I. (1985), *From intentions to actions: A theory of planned behavior*, [w:] Kuhi, J., Beckmann, J. (red.), *Action-control: From cognition to behavior*, Springer, Heidelberg, s. 11-39

99 Ajzen, I. (1991), op.cit.

100 Ajzen, I. (1988), *Attitudes, Personality, and Behavior*, The Dorsey Press, Chicago.

101 Miller, G.A., Galanter, E., Pridram, K.H. (1960), *Plans and the Structure of Behavior*, London-New York, Holt-Reinehart-Winston.

czy użytkowe¹⁰². Po wstępnej ocenie oferty jej dostrzegane cechy są odnoszone do wewnętrznego systemu spodziewanych przez konsumenta standardów jakościowo-użytkowych, który jest wypadkową subiektywnego systemu wartościowania danej oferty rynkowej. W przypadku potwierdzenia przez konsumenta zgodności postrzeganych cech z przyjętymi standardami następuje kontynuacja procesu decyzyjnego, gdy zaś pojawiają się jakieś rozbieżności, konsument jest zmuszony do wydłużenia procesu o etap związany z poszukiwaniem dodatkowych, bardziej szczegółowych informacji. Ten element modelu TOTE koresponduje z założeniami zintegrowanych modeli decyzyjnych, lecz w odróżnieniu do nich nie definiuje w sposób szczegółowy kolejnych kroków podejmowanych przez konsumenta. Głównym wnioskiem płynącym z modelu TOTE jest stwierdzenie, iż dysonans poznawczy stanowi główny czynnik inspirujący konsumenta do zintensyfikowanych działań zmierzających do poszukiwania i pozyskiwania informacji na temat danej oferty rynkowej.

2.1.2. Nurt behawioralny

Drugi z klasycznych nurtów zajmujących się modelowaniem procesów zachowań konsumenckich jest związany z perspektywą behawioralną. W omawianym nurcie badacze kładą szczególny nacisk na wyjaśnienie oraz przewidywanie zachowań konsumenckich przy uwzględnieniu wysokiego poziomu istotności poszczególnych zmiennych otoczenia klienta. Zakłada się, że system marketingowy jest instytucjonalnym mechanizmem socjalizacji konsumenta, którego wybory rynkowe stanowią efekt wpływu instytucjonalnego (model jednostki *homo socius*)¹⁰³. Według przedstawicieli nurtu behawioralnego zachowania rynkowe konsumentów są w głównym stopniu kształtowane poprzez trzy zasadnicze grupy czynników:

- normy i wartości kulturowe (kształtowane poprzez tradycję danego obszaru terytorialnego, rodzinę, religię, itp.);
- grupy odniesienia (w kontekście siły oddziaływania oraz wagi przywiązywanej przez dane jednostki do bycia częścią większej grupy społecznej, przejawy naśladownictwa oraz kopiowania hierarchii wartości i zachowań danych grup społecznych, itp.);
- sytuacyjne czynniki otoczenia fizycznego (mechanizmy występujące w sytuacji zakupów impulsowych, wpływ bodźców promocyjnych występujących w bezpośredniej przestrzeni handlowej, zagadnienia dostępności oferty, jej oznakowania i łatwości zakupu, itp.).

102 Zalega, T. (2009), op.cit., s. 103.

103 Sagan, A (2011a), op.cit., s. 96.

W omawianym nurcie badawczym dominuje pięć głównych grup modeli:

- grawitacyjne modele atrakcyjności ośrodków detaliczno-handlowych (np.: model H.C. Carey'a, model grawitacji detalu W.J. Reilly'ego oraz model grawitacji względnej L.D. Huffa);
- zachowań behawioralnych konsumenta w przestrzeni handlowej (np. model G.F. Foxalla);
- transferu znaczeń i zachowań symbolicznych (np. model G. McCrackena – transferu/transmisji znaczeń kulturowych; modele N.L. Praka i M. Dingeny – transferu znaczeń w przekazach reklamowych oraz Model J.F. Sherry'ego – wpływu kultury przy formułowaniu przekazów reklamowych);
- wpływu grup odniesienia na wybory dokonywane w ramach określonych grup produktów lub marek (np. modele W.O. Beardena i M.J. Etzela lub J.S. Johara i M.J. Sirgy'ego);
- związane z procesem budowania i odbioru przekazu reklamowego.

A. Grawitacyjne modele atrakcyjności ośrodków detaliczno-handlowych

Pierwsze próby modelowania interakcji przestrzennych zostały zapoczątkowane już w roku 1858 wraz z pojawieniem się modelu grawitacyjnego H.C. Carey'a, jednak swojej rynkowej operacjonalizacji doczekały się dopiero w roku 1929, w którym została zaprezentowana po raz pierwszy koncepcja zasięgu rynków W.J. Reilly'ego¹⁰⁴. Model grawitacji detalu W.J. Reilly'ego (inaczej metoda wpływów lokalnych) jest jedną z najbardziej znanych metod badania zasięgu handlowego rynków regionalnych¹⁰⁵. Model oparty jest na prawie grawitacji handlu detalicznego W.J. Reilly'ego (*Law of Retail Gravitation*), które brzmi następująco: „dwa ośrodki A i B przyciągają zakupy mniejszej miejscowości położonej między nimi w pobliżu punktu styczności ich wpływów mniej więcej w stosunku proporcjonalnym do liczby ludności obu ośrodków, a odwrotnie proporcjonalnym do kwadratu odległości każdego z tych ośrodków od miejscowości znajdującej się pomiędzy nimi”¹⁰⁶.

104 Reilly, W.J. (1929), *Methods for the study of retail relationship*, Bulletin No. 2944, University of Texas.

105 Wilson, A. G. (2000), *Complex Spatial Systems: The Modeling Foundations of Urban and Regional Analysis*, Pearson Education Limited, Harlow.

106 Mynarski, S. (2001), *Badania rynkowe w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, s.48

Wzór opisujący prawo W.J. Reilly'ego przyjmuje zatem następującą postać:

$$\frac{Za}{Zb} = \frac{La}{Lb} * \left(\frac{Db}{Da} \right)^2$$

gdzie:

Za – zakupy w mieście A,

Zb – zakupy w mieście B,

La – liczba ludności miasta A,

Lb – liczba ludności miasta B,

Db – odległość z miasta B do miejscowości pośredniej C,

Da – odległość z miasta A do miejscowości pośredniej C.

Korzystając z wzoru opisującego prawo W.J. Reilly'ego można wyznaczyć zasięg rynkowy konkurujących ze sobą ośrodków lub promień, w jakim dany ośrodek wywiera dominujący wpływ handlowy w stosunku do miasta-konkurenta.

Zasięg rynku A:

$$Da = \frac{Dab}{1 + \sqrt{\frac{Lb}{La}}}$$

Zasięg rynku B:

$$Db = \frac{Dab}{1 + \sqrt{\frac{La}{Lb}}}$$

Na podstawie prawa grawitacji W.J. Reilly'ego można wyznaczyć granice tzw. strefy obojętnej (*breaking point*), z punktu widzenia preferencji zakupów w obu ośrodkach.

Udoskonaleniem modeli grawitacyjnych są modele atrakcyjności handlowej i modele potencjału. Wśród nich na szczególną uwagę zasługuje model probabilistyczny grawitacji względnej L.D. Huffa. Opracowany w roku 1962 model to jeden z najbardziej znanych modeli „ciążenia konsumentów” do ośrodków handlowych na danym obszarze¹⁰⁷. Należy do grupy stochastycznych modeli lokalizacji zakupów ludności i wyraża prawdopodobieństwo wyboru danego miejsca zakupu spośród konkurujących ze sobą ośrodków. Według L.D. Huffa czas podróży i wielkość ośrodka są czynnikami wpływającymi na zachowanie konsumenta i mogą służyć do przewidywania wyboru miejsca zakupów.

¹⁰⁷ Huff, L. D. (1963), „A probability Analysis of Shopping Centre Trade Areas”, *Land Economics*, nr 53, s. 81–89.

$$P_{ij} = \frac{\frac{S_j}{T_{ij}^a}}{\sum_{j=1}^n \frac{S_j}{T_{ij}^a}}$$

gdzie:

- P_{ij} – prawdopodobieństwo, że pojedynczy konsument zamieszkały w regionie i uda się na zakupy do miejsca j ,
- S_j – wielkość placówki (powierzchnia sprzedaży wyrobów danej branży) w miejscu j ,
- T_{ij} – czas niezbędny na przemieszczenie się konsumenta z regionu i do miejsca zakupów j ,
- a – parametr szacowany empirycznie, odzwierciedlający wpływ czasu podróży na przemieszczenia związane z zakupami (różny dla różnych grup towarów i usług).

Model L.D. Huffa znajduje szczególne zastosowanie przy wyznaczaniu lokalizacji punktów sprzedaży. W takim przypadku wątpliwości związane z umiejscowieniem placówki handlowej rozstrzyga się biorąc pod uwagę kryterium maksymalizacji dochodu. W modelu tym zakłada się, iż dochód określonego centrum handlowego jest proporcjonalny do wielkości placówki i odwrotnie proporcjonalny do czasu, jakie trzeba poświęcić na dojazd do niej. W celu dokładnego określenia dochodu konieczne są dane dotyczące liczby konsumentów i wartość przeciętnych zakupów przypadających na jednego klienta. Wówczas model ten powinien zostać opisany w następujący sposób:

$$N_{ij} = P_{ij} \cdot C_{ij}$$

gdzie:

- N_{ij} – liczba konsumentów w regionie i , która prawdopodobnie przemieści się do miejsca j ,
- C_{ij} – liczba konsumentów zamieszkujących w regionie i .

Dalszym udoskonaleniem modelu Huffa jest model strumieni przepływu Laksmanana-Hansena. W modelu tym, jako dodatkowy parametr wprowadzono wydatki konsumentów w poszczególnych strefach zamieszkania, co umożliwia obliczenie wydatków konsumentów pochodzących z różnych obszarów zamieszkania w różnych centrach handlowych¹⁰⁸.

¹⁰⁸ Bielenik, E., Mikuś, J. (2005), „Prognoza warunków zasięgu handlowego rynku”, *Badania Operacyjne i Decyzyjne*, nr 1, s. 15.

B. Modele zachowań behawioralnych konsumenta w przestrzeni handlowej

Opracowany przez G.F. Foxall model BPM (*Behavioral Perspective Model*) kładzie główny nacisk na poprawne wyodrębnienie czynników otoczenia i rodzajów wzmocnień utylitarnych i informacyjnych w określonych sytuacjach zakupu, pozwalających na predykcję zachowań konsumentów w obrębie przestrzeni handlowych¹⁰⁹.

Struktura ramowa modeli opartych na koncepcji BPM składa się najczęściej z czterech bloków zmiennych¹¹⁰:

- 1) uprzedzających (*antecedents*), które dotyczą kontekstu podejmowania decyzji przez konsumenta (otwarty lub zamknięty) i poziomu kontroli danej sytuacji wyboru lub konsumpcji produktu;
- 2) niezależnych – wzmacniających (*stimulus*), które wyznaczają charakter wzmocnień kształtujących zachowania konsumenta (uitylitarne lub symboliczne), wynikające z podejmowanej strategii marketingowej;
- 3) zależnych – behawioralnych (*behavior*), określających wybory i przejawy zachowania konsumenta (wybory produktów i aktywność okołozakupowa, poszukiwanie informacji, oceny alternatyw, zakupy powtarzalne, komunikacja interpersonalna itp.);
- 4) zmiennych efektu (*consequences*) natychmiastowego oraz odroczonego badanych zachowań (dotyczą kształtowania się stanów zadowolenia i lojalności konsumenta, zmian stylu życia w wyniku konsumpcji itp.).

C. Modele transferu znaczeń i zachowań symbolicznych

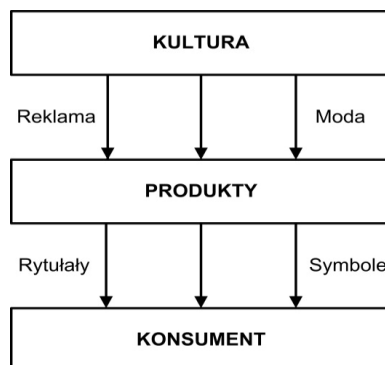
Innym aspektem prowadzonych rozważań w obszarze zachowań zakupowych konsumentów w perspektywie ujęcia behawioralnego jest próba wyznaczenia wpływu poszczególnych znaczeń i zachowań symbolicznych na podejmowane decyzje rynkowe. Jednym z najczęściej prezentowanych modeli w omawianej grupie ujęć behawioralnych jest powstały na początku lat osiemdziesiątych model transferu/transmisji znaczeń kulturowych G. McCrackena (rys. 2.10)¹¹¹. Jego autor dostrzegł, że każdy produkt może nieść ze sobą praktycznie każde znaczenie. Oczywistym jest fakt, że określone kategorie produktów łączą się z określonymi znaczeniami, na przykład drogi samochód, biżuteria lub zegarek jest wyznacznikiem statusu społecznego. G. McCracken stwierdził jednakże, że reklama stanowi na tyle silny instrument transferu znaczeń, że odpowiednio dobrany przekaz reklamowy (w perspektywie wykorzystywanych instrumentów, treści oraz kanałów) może połączyć każdy produkt z dowolnym znaczeniem. Wybór znaczeń dla danego produktu zależy jedynie z jednej strony od potrzeb i charakteru grup klienckich,

109 Foxall, G. R., (2005), *Understanding Consumer Choice*, Palgrave Macmillan, London.

110 Sagan, A. (2011b), op.cit., s. 71.

111 McCracken, G. (1986), „Culture and consumption: A theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods”, *Journal of Consumer Research*, nr 13, s. 71-84.

z drugiej zaś od badaczy rynku i efektywności pracy działu kreatywnego reklamodawcy. Pracownicy kreatywni działów marketingu/promocji są szczególnie odpowiedzialni za właściwe zaprezentowanie i manipulowanie znaczeniami.



Rys. 2.10. Model transferu znaczeń kulturowych wg McCrackena

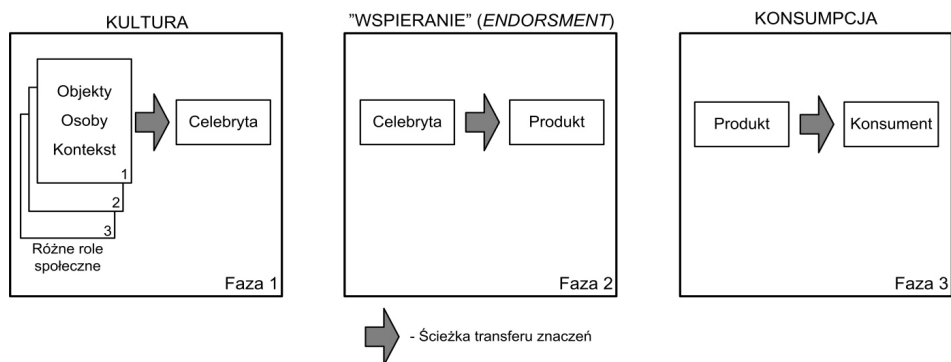
Źródło: opracowanie własne na podstawie McCracken, G. (1986), op.cit., s. 71-84.

Efektywna komunikacja z otoczeniem polega na właściwym wykorzystywaniu symboli i przeniesieniu ich na wizerunek produktu i jego atrybuty. Symbole mogą mieć charakter werbalny i niewerbalny. Komunikacja werbalna następuje poprzez reklamy telewizyjne, prasowe i inne, zaś komunikacja niewerbalna wykorzystuje z kolei takie symbole jak: figury, kolory, kształty, rodzaj powierzchni, dodając tym samym znaczenia do reklam, znaków firmowych, opakowania, projektu produktu itp.¹¹² Każde słowo jest symbolem, gdyż stoi za nim pewien obraz oraz subiektywne wyobrażenie konsumenta o znaczeniu tego słowa. Konsument często używa owych znaczeń do określania samych siebie. Poprzez nabywanie danych dóbr konsumpcyjnych obejmują równocześnie w posiadanie zasady kulturowe z nimi związane, które pomagają ukształtować różne aspekty ich otoczenia, domu, życia rodzinnego. Konsument nabywa określone dobra konsumpcyjne nie tylko aby uzyskać oferowaną przez nie użyteczność, ale także dla ich znaczenia symbolicznego. W przypadku, w którym nabywcy przejmują z dóbr nadane im znaczenia symboliczne ma miejsce tak zwany transfer znaczeń kulturowych.

Dodatkowo G. McCracken w swoich pracach często skupiał się na zjawisku wspierania wizerunku marki lub produktu przez znaną osobistość, czego efektem było opracowanie modelu opisującego omawiany proces transferu znaczeń w odniesieniu do wizerunku osobistości (rys. 2.11)¹¹³.

¹¹² Tkaczyk, J. (2004), „Rola symboli w zachowaniach konsumentów a wyzwania nowej gospodarki”, *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica*, nr 179, s. 190.

¹¹³ McCracken, G. (1989), „Who Is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process”, *Journal of Consumer Research*, No. 12.



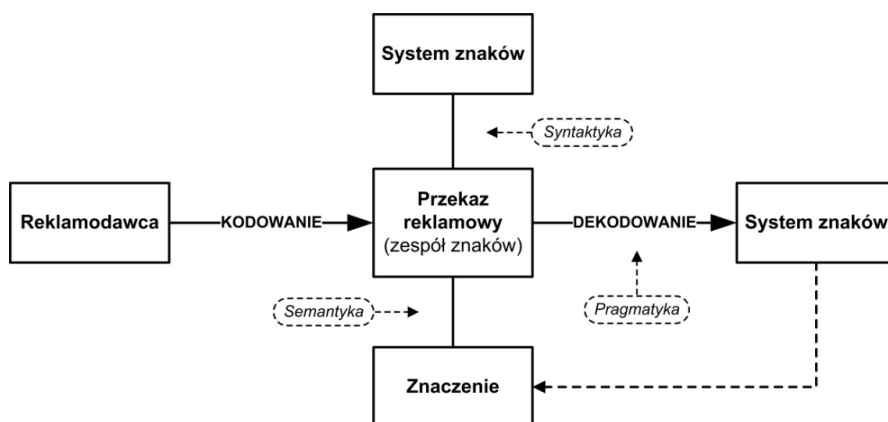
Rys. 2.11. Model transferu znaczeń i wspierania produktu wizerunkiem osobistości (endorsement)

Źródło: opracowanie własne na podstawie McCracken G. (1989), op.cit.

Problematyka przenikania się aspektów reklamy oraz znaczenia przekazu dla potencjalnego odbiorcy była również tematem prac prowadzonych przez N.L. Praka oraz M. Dingeny. Autorzy ci koncentrowali się na zagadnieniach transferu znaczeń w przekazach reklamowych oraz wpływie czynników zewnętrznych na proces dekodowania treści przekazu. Naturalnym jest, iż cechą wyróżniającą każdej kampanii komunikacyjnej jest jej perswazyjność, manifestująca się przede wszystkim w precyzyjnym określeniu efektów, jakie ma ona osiągnąć. Jednocześnie nie można zagwarantować, iż na skutek oddziaływania poszczególnych bodźców reklamowych o charakterze perswazyjnym nastąpi zmiana w poglądach i działaniach odbiorców. Autorzy modeli wskazują szereg czynników, mających zakłócający charakter odbioru przekazu reklamowego.

Ujęcie modelowe wyjaśniające proces transferu znaczeń symbolicznych w przekazach reklamowych zaproponował jako pierwszy N.L. Prak w roku 1979, który w swoich rozważaniach nawiązał do koncepcji B.H. Westleya i M.S. MacLeana¹¹⁴. Reklama jest u niego częścią większego systemu, w którym „znaczenie” powstaje na styku działań reklamodawcy i czynników sytuujących się poza jej właściwym przekazem (rys. 2.12).

¹¹⁴ Prak, N. L. (1979), *Form et Betekenis*, Delft; Westley, B. H.; MacLean, M. S. (1957), „A Conceptual Model for Communication Research” *Journalism Quarterly*, nr 34, s. 31-48.



Rys. 2.12. Model transferu znaczeń w przekazach reklamowych wg Praha

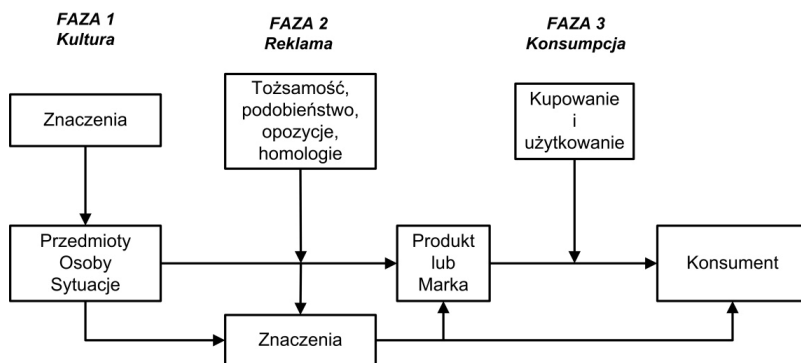
Źródło: opracowanie własne na podstawie Prak, N. L. (1979), *Vorm et Betekenis*, Delft.

Modyfikacji schematu N.L. Praha dokonała w roku 1994 M. Dingena w pracy *The Creation of Meaning in Advertising*¹¹⁵. Autorka opracowała trójfazowy model transferu znaczenia (rys. 2.13), w którym uczestniczy reklama (zbliżając się tym samym do opracowanego w latach późniejszych modelu R. Dimbleya i G. Burtona¹¹⁶). Według niej w pierwszej fazie następuje identyfikacja systemu referencyjnego na podstawie wzorców kulturowych występujących w danym społeczeństwie (jest to transfer na poziomie „kultura-reklama”)¹¹⁷. W fazie drugiej mamy do czynienia z transferem znaczenia z przekazu reklamowego na produkt lub markę (transfer na poziomie „reklama-produkt”). Faza ostatnia (trzecia) odpowiada za wykorzystanie produktu jako nośnika znaczenia w procesie zakupu i konsumpcji (transfer na poziomie „produkt-odbiorca”). Według omawianych założeń reklama może uczestniczyć w procesie komunikacji tylko w szerszym kontekście, sama nie będąc zdolną do wytworzenia efektywnego systemu perswazyjnego prowadzącego do dokonania przez odbiorcę transakcji rynkowej.

¹¹⁵ Dingena, M. (1994), *The Creation of Meaning in Advertising. Interaction of Figurative Advertising and Individual Differences in Processing Styles*, Amsterdam.

¹¹⁶ Dimbley, R., Burton, G. (1998), *More Than Words. An Introduction to Communication*, London and New York.

¹¹⁷ Sagan, A. (2003), *Symbolika produktu w systemie komunikacji marketingowej. Studium teoretyczno-metodologiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, s. 57.



Rys. 2.13. Model transferu znaczeń w przekazach reklamowych wg Dingeny

Źródło: opracowanie własne na podstawie Dingena, M. (1994), op.cit.

Ostatnią grupę modeli zajmujących się problematyką transferu znaczeń i zachowań symbolicznych tworzą koncepcje obejmujące zagadnienia oddziaływań kulturowych na znaczenie przekazów reklamowych. Autorem zajmującym się omawianą tematyką był J. Sherry, który w swoich pracach porównywał reklamę do religii, nauki, sztuki czy ideologii w ujęciu symbolicznego konstruowania świata. Według autora reklama jest „systemem symboli, który jest dostępny poprzez rytuał i zorientowany zarówno na wymiar *sacrum* i *profanum* transcendentalnego doświadczenia hiperindustrialnego społeczeństwa”¹¹⁸. Można zauważyć, iż w proponowanym ujęciu reklama przyjmuje charakter dwukierunkowy, z jednej strony można ją traktować jako odzwierciedlenie rzeczywistości kulturowej, z drugiej zaś jako element ją kształtujący. Reasumując, w modelu J. Sherry’ego reklama nie tylko uczestniczy w przekazywaniu już funkcjonujących znaczeń, ale również bierze aktywny udział w kreowaniu nowych.

Dodatkowo w swoich pracach J. Sherry poruszał problematykę dawania i przyjmowania prezentów jako transferu znaczeń społecznych. Zidentyfikował trzy główne wymiary związane z dawaniem prezentów: społeczny, osobisty i ekonomiczny¹¹⁹. Z wymienionych trzech wymiarów to aspekty osobiste są w największym stopniu uzależnione od badanego procesu transferu znaczeń i zachowań. Forma i rodzaj prezentu stają się często odbiciem konceptu „własnej osoby” w wyobrażeniu darczyńcy, co skutkuje faktem, iż osoby kupując dany produkt jako prezent zwracają większą uwagę na własny sposób postrzegania danego dobra niż na jego percepcję w oczach osoby mającej być obdarowaną. To z kolei odwraca

118 Sherry, J. F. (1987), *Advertising as a Cultural System*, [w:] Umiker-Sebeok, J., de Gruyer, N. (red.), *Marketing and Semiotics, New Directions in the Study of Signs for Sale*, Berlin-NY-Amsterdam, [za:] Sagan, A. (2003), op.cit.

119 Sherry, J.F. (1983), „Gift giving in anthropological perspective”, *Journal of Consumer Research*, nr 10, s. 157-168.

sposób wartościowania oferty w procesie decyzyjnym ukierunkowując go bardziej w stronę decydenta (osoby wybierającej dany produkt) niż osoby będącej jednostką oceniającą i formułującą opinie pozakupowe. W tym przypadku dysonans pozakupowy nie stanowi czynnika moderującego przyszłe zachowania rynkowe, gdyż jest często poza percepcją jednostki dokonującej określonej transakcji zakupu.

D. Modele wpływu grup odniesienia

W nurcie ujęcia behawioralnego ważne miejsce zajmują zagadnienia wpływu grup odniesienia na wybory określonych grup produktów lub marek. W.O. Bearden i M.J. Etzel zauważyli, że wpływ grup odniesienia różni się w sposób istotny w zależności od rodzaju zakupywanego produktu i/lub usługi (luksusowy lub konieczny) oraz od faktu bycia wykorzystywanym publicznie (w formie i charakterze wpływającym na obserwowanie użytkowania danego dobra przez inne osoby) lub prywatnie¹²⁰. Analizowali oni obie zależności w ujęciu dwóch perspektyw: decyzji zakupu określonego typu produktu oraz wyboru określonej marki. Przeprowadzone analizy pozwoliły im na opracowanie modelu wpływu grup odniesienia na decyzje zakupowe konsumentów (rys. 2.14).

		Publiczne (Public)	
		Produkt	Marka
Konieczność (Necessity)	Silny wpływ grupy odniesienia na wybór marki	Słaby wpływ grupy odniesienia na wybór typu produktu Użytkowane publicznie dobra konieczne <i>Np.: samochód, telefon komórkowy, garnitur, zegarek</i>	Silny wpływ grupy odniesienia na wybór typu produktu Użytkowane publicznie dobra luksusowe <i>Np.: drogie obrazy, antyki, wyjazdy na wakacje, jachty</i>
	Słaby wpływ grupy odniesienia na wybór marki	Użytkowane prywatnie dobra konieczne <i>Np.: mydło, ręcznik, środki czystości domu</i>	Użytkowane prywatnie dobra luksusowe <i>Np.: basen w domu, sauna, masarze ciała</i>
		Prywatne (Private)	
		Luksusowość (Luxury)	

Rys. 2.14. Model wpływu grup odniesienia na decyzje zakupowe konsumentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bearden, W. O., Etzel, M. J. (1982), op.cit., s. 183-194.

¹²⁰ Opracowanie na podstawie: Bearden, W. O., Etzel, M. J. (1982), „Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions”, *Journal of Consumer Research*, nr 9 (2), s. 183-194.

Według omawianego modelu wpływ grup odniesienia jest stosunkowo duży zarówno w perspektywie wyboru określonego typu produktu, jak również marki w przypadku użytkowanych publicznie dóbr luksusowych (np. drogie obrazy, antyki lub wyjazdy na drogie wakacje, podróże jachtem). Często zdarza się, że konsument nie ma silnej wewnętrznej potrzeby posiadania lub użytkowania takich dóbr lecz są one niezbędne do zdobycia aprobaty w określonych kręgach społecznych, co pozwala mu na osiągnięcie wysokiego statutu społecznego. Proces ten działa również w przypadku piastowania przez daną osobę wysokiego stanowiska, które wiąże się z określonym statusem społecznym. Wówczas konsument, chcąc uniknąć ośmieszenia się, musi potwierdzać swoją pozycję społeczną poprzez zakupy dóbr znanych i prestiżowych marek. Sprawa wygląda nieco inaczej w przypadku tak zwanych publicznych dóbr koniecznych (np. samochód, telefon komórkowy, garnitur, zegarek). Tutaj wpływ grupy odniesienia na typ nabywanego produktu jest niewielki (np. w przypadku samochodu grupy odniesienia nie mają silnego wpływu na jego rodzaj: sportowy, SUV czy sedan) natomiast silnie wpływają na wybór określonej marki (musi być ona postrzegana jako prestiżowa).

W przypadku tak zwanych prywatnych dóbr koniecznych (np. mydło, ręcznik, środki czystości) wpływ grup odniesienia jest stosunkowo niewielki zarówno w perspektywie wyboru określonego typu produktu, jak również jego marki. Konsument będąc świadomym konieczności posiadania produktów należących do tej grupy nabędzie je bez względu na opinie innych. Ponadto ze względu na fakt braku upubliczniania widoku oraz użytkowania produktów należących do omawianej grupy konsument nie zwraca uwagi na odbiór społeczny czy niebezpieczeństwo ośmieszenia się wynikające z dokonywanego wyboru marek. Ostatnią grupę produktów według klasyfikacji W.O. Beardena i M.J. Etzela stanowią dobra luksusowe użytkowane prywatnie (np. basen w domu, sauna, masarze ciała). W tym przypadku wpływ grup odniesienia jest silny w stosunku do wyboru określonego typu produktu lecz niski w odniesieniu do decyzji o wyborze jego marki.

Wnioski płynące z badań W.O. Beardena i M.J. Etzela zostały dodatkowo potwierdzone przez J.S. Johara i M.J. Sirgy'ego. Autorzy sformułowali teoretyczne zasady towarzyszące nabywaniu dóbr użytkowanych publicznie i prywatnie¹²¹. Stwierdzali oni, że:

- produkty publicznego użytkowania są silniej powiązane z charakterem danej osoby niż ma to miejsce w przypadku dóbr użytkowanych prywatnie;
- osoby mając świadomość procesu formułowania przekonań stereotypowych na temat innych starają się nie wychodzić poza przyjęty sposób postrzegania przez

121 Patrz np.: Johar, J. S., Sirgy, M. J. (1991), „Value-expressive versus utilitarian advertising appeals: when and why to use which appeal”, *Journal of Advertising*, nr 20, s. 23-33; Johar, J. S., Sirgy, M. J. (1989), „Positioning models in marketing: toward a normative-integrated model”, *Journal of Business and Psychology*, nr 3, s. 475-485.

społeczność jednostek przynależących do danej grupy (sytuacja ta jest silnie akcentowana zwłaszcza w przypadku osób piastujących funkcje publiczne lub będących pod stałą obserwacją mediów – np. znani sportowcy, celebryci, aktorzy);

- dobra użytkowane publicznie charakteryzują się zdecydowanie wyższym wskaźnikiem wpływu ich postrzeganej wartości (w perspektywie ich oceniania przez inne grupy społeczne) na ostateczne decyzje zakupowe niż ma to miejsce w przypadku dóbr prywatnego użytkowania.

E. Modele przebiegu procesu budowania i odbioru przekazu reklamowego

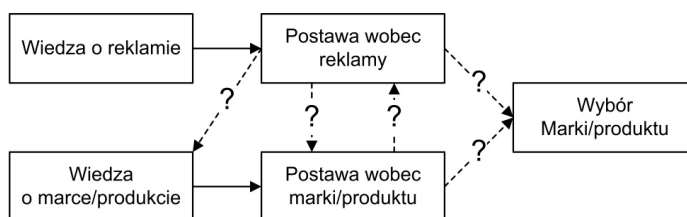
Większość z omawianych modeli należących do nurtu rozważań behawioralnych ujmuje w swojej konstrukcji aspekt oddziaływań reklamowych i ich wpływu na przebieg procesu decyzyjnego. Nie zagłębiają się one jednak w analizę samego procesu budowania przekazu i przebiegu jego odbioru przez potencjalnego konsumenta. Tym zagadnieniem zajmują się modele bezpośrednio objaśniające problematykę relacji występujących pomiędzy wiedzą, reklamą a postawą zakupową konsumenta¹²². Wśród nich możemy wyróżnić modele: przeniesienia afektu, mediacji dwukanałowej, mediacji wzajemnej oraz oddziaływań niezależnych (rysunek 2.15)¹²³. Każda z wymienionych konstrukcji zakłada istnienie dwóch głównych ścieżek powiązań biegnących od wiedzy poprzez postawę do decyzji, bez znaczenia na obiekt tych wymiarów (marka czy reklama).

Z czysto koncepcyjnego punktu widzenia różnica pomiędzy omawianymi modelami dotyczy kierunku oraz siły interakcji występujących między głównymi ścieżkami oraz punktem osadzenia ich występowania. Natomiast z perspektywy rynkowej należy zauważyć, iż charakter występujących relacji jest głównie zależny od:

- faktu, czy wiedza o produkcie poprzedza reklamę czy odwrotnie;
- czy konsument miał już wcześniej styczność z danym produktem/marką i jaki ma tym samym ładunek emocjonalny względem oferenta (w ujęciu pozytywny/negatywny oraz poziomu oczekiwań jakie aktualnie ma konsument wobec niego);
- osobistych uwarunkowań konsumenta (głównie w sferze doboru oraz wartościowania zbioru czynników branych przez niego pod uwagę w procesie oceny danej oferty rynkowej).

122 Szymańska, A. I. (2012), „Promocja i jej oddziaływanie na preferencje i zachowania konsumentów – ujęcie modelowe”, *Zeszyty Naukowe*, nr 8, Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie [Za:] Sagan, A (2003), op.cit.

123 Dokładny opis poszczególnych modeli można znaleźć w: Sagan, A (2003), op.cit., s.32-34.



Rys. 2.15. Model relacji wiedza-reklama-postawa zakupowa

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem Autora daną kategorię rozważań można dołączyć do grona klasycznych modeli behawioralnych nie jako odmienną grupę koncepcji, lecz jedynie jako uzupełnienie dotychczas prezentowanych konstrukcji modelowych. Takie rozwiązanie pozwala bardziej precyzyjnie omówić charakter relacji występujących między szczególną i mocno akcentowaną zarówno w rozważaniach modelowych jak również w działaniach rynkowych triadą zagadnień: reklama – wiedza – marka/produkt; nie tracąc jednocześnie odniesienia do wieloaspektowości głównego obiektu rozważań, jakim jest przebieg procesu zakupowego konsumenta.

2.1.3. Nurt przeżyć i doświadczeń

Nurt przeżyć i doświadczeń jest silnie związany z koncepcją „marketingu doznań” (*experience marketing*) oraz teorią kultury konsumenckiej (*Customer Culture Theory*), która zakłada, że konsument jest jednostką silnie reagującą na bodźce o charakterze symbolicznym (model jednostki *homosymbolicus*)¹²⁴. Omawiane podejścia kładą szczególny nacisk na znaczenie i wpływ czynników oraz doznań sensorycznych na zachowania konsumenta w poszczególnych etapach procesu zakupowego (wykorzystuje się tutaj zasadę: *sense, feel, fun, act*; jak również sposób odbioru przez konsumenta poszczególnych bodźców za pomocą wszystkich zmysłów poznawczych). Według przyjętych założeń efekty zachowań konsumenckich związane są bezpośrednio z zaspokajaniem czterech głównych grup potrzeb: estetycznych, zabawy, rozrywki oraz edukacji.

Badania prowadzone w ramach perspektywy przeżyć i doświadczeń skupiają się głównie wokół zachowań symbolicznych w wielkopowierzchniowych centrach handlowych, sferze konsumpcji usług i produktów kulturalnych i sportowych oraz oceny doznań sensorycznych w przypadku konsumpcji usług gastronomicznych. Do rodziny modeli wyjaśniających tego typu zachowania należą np.¹²⁵:

¹²⁴ Opracowanie na podstawie: Sagan, A. (2011a), op.cit. s. 97.

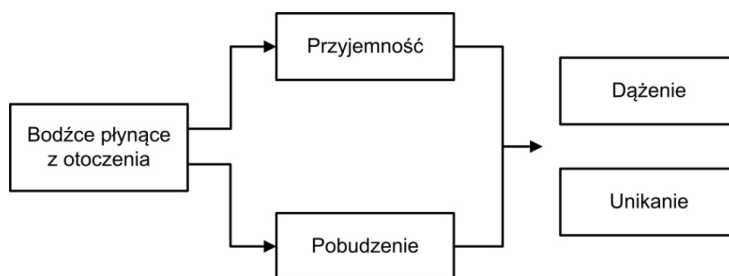
¹²⁵ Sagan, A. (2011a), op.cit. s. 97.

- modele zachowania w obiektach handlowych (np. model A. Mehrabiana i J.A. Russella lub model stanów nastroju);
- modele afektu (dwuwymiarowy model afektu J.A. Russella i jego rozbudowana wersja w postaci modelu kołowego);
- modele fizycznego otoczenia usługowego (np. model ServiceScape M.J. Bitnera);
- modele wyborów emocjonalnych (np. model R. Elliota).

Dodatkowo należy zauważyć, że w celu opisanie zachowań konsumenckich często sięga się do różnych metod badań jakościowych takich jak: mapy mentalne (*mentalmaps*), hierarchiczne mapy wartości (*consumer value maps*), personalizacji marek i produktów (*brands and products personalization*) oraz *storytelling*.

A. Modele zachowania w obiektach handlowych

Pierwszy z nich, model A. Mehrabiana i J.A. Russella opisuje reakcje i zachowania konsumentów na określone bodźce w otoczeniu zewnętrznym oraz wewnętrznym obiektu handlowego (rys. 2.16). Struktura ramowa modelu obejmuje trzy zasadnicze elementy: bodźce płynące z otoczenia, stany emocjonalne konsumenta oraz jego zachowanie. Głównym założeniem jest tu subiektywny odbiór przez konsumenta poszczególnych bodźców oddziałujących na jego zmysły (np. dźwięki, zapachy, kształty), które zostają następnie przetworzone w swoisty, zindywidualizowany sposób, generując odpowiedni nastrój nabywcy będący determinantem jego zachowań zakupowych.



Rys. 2.16. Model Mehrabiana-Russella

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mehrabian, A., Russell, J. A. (1974b), *Retail and Distribution Management: an approach to environmental psychology*.

Pierwszy poziom reakcji na bodziec powstaje w momencie zarysowania się jakiegoś stanu emocjonalnego nabywcy, który opisują dwie zmienne: przyjemność i pobudzenie¹²⁶. Drugi poziom reakcji jest związany z wcześniejszym stanem emo-

¹²⁶ Zalewska, M. (2014), *Merchandising sensoryczny*, [w:] Grzegorzcyk, A., Wiśniewska, A. (red.), *Merchandising*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, s. 45

cjonalnym konsumenta. Na tym etapie mogą wystąpić dwie zasadnicze postawy: dążenie i unikanie. Dążenie odpowiada za pozytywny stan emocjonalny konsumenta, cechuje je otwartość, skłonność do zakupu, chęć wchodzenia w interakcje z personelem, natomiast unikanie ma wymiar negatywny, co w efekcie wpływa na pojawienie się tak zwanego „hamulca decyzyjnego”, następuje wycofanie i brak tendencji zakupowej. Model Mehrabiana-Russella, znajduje szerokie zastosowanie w procesie projektowania wystroju wewnątrz sklepowych (*merchandising*). Jeżeli detalista skoreluje ze sobą odpowiednie elementy projektu aranżacji przestrzeni handlowej (np. *layout* sklepu, styl i rozmieszczenie regałów wystawowych, projekt witryn sklepowych, atmosferę panującą w sklepie, muzykę, zapach), jest w stanie poprzez wytworzone bodźce wywołać u konsumentów pozytywne stany emocjonalne oraz wytworzyć pożądane zachowania nabywcze¹²⁷.

Drugą z poddanych analizie teorii zachowań nabywców w ośrodkach handlowych jest tak zwana koncepcja „stanów nastrojów” opracowana przez A.M. Isen, M. Clark oraz M.F. Schwartz¹²⁸. Jest ona zbliżona do modelu Mehrabiana-Russella pod kątem podobieństwa koncepcji nastroju do stanów emocjonalnych. W rozumieniu omawianego modelu nastrój jest elementem krótkotrwałym (niestabilnym) i indywidualnie odbieranym przez każdego konsumenta w punkcie sprzedaży, zdecydowanie mniej intensywnym niż emocje, a przede wszystkim nie ma punktu odniesienia do konkretnych obiektów¹²⁹. Podczas zakupów nastrój towarzyszy klientom zawsze. Gdy jest pozytywny, może stymulować sprzedaż, zachęcać do nabywania produktów, gdy przybiera formę negatywną może ograniczać zakupy, szczególnie te wywołane zachowaniem impulsywnym¹³⁰. Nastroje konsumentów silnie warunkują sposób percepcji produktu lub usługi, poziom wydatków (wrażliwość na cenę), częstotliwość i czas przebywania w obiekcie handlowym oraz ocenę i wartościowanie informacji przekazywanej przez oferenta.

W modelu „stanów nastrojów” założono występowanie korelacji trzech elementów: zaangażowania, nastroju i doświadczenia związanego z zakupem produktu. Zaangażowanie pozwala klientowi nadać pewne znaczenie zakupom i ma istotny wpływ na siłę oddziaływania nastroju na opinię o danym doświadczeniu, związanym z konkretnym produktem lub usługą¹³¹. Wraz ze wzrostem poziomu zaangażowania, rośnie również rola nastroju, a doświadczenia zakupowe klienta stają się silniejsze i odbierane jako bardziej pozytywne. Z drugiej strony przy

127 Sullivan, M., Adcock, D. (2003), *Marketing w handlu detalicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 180.

128 Isen, A. M., Clark, M., Schwartz, M. F. (1976), „Duration of the effect of good mood on helping: Footprints on the sands of time”, *Journal of Personality and Social Psychology*, nr 34(3), s. 385-393

129 Zalewska, M. (2014), op.cit., s. 46.

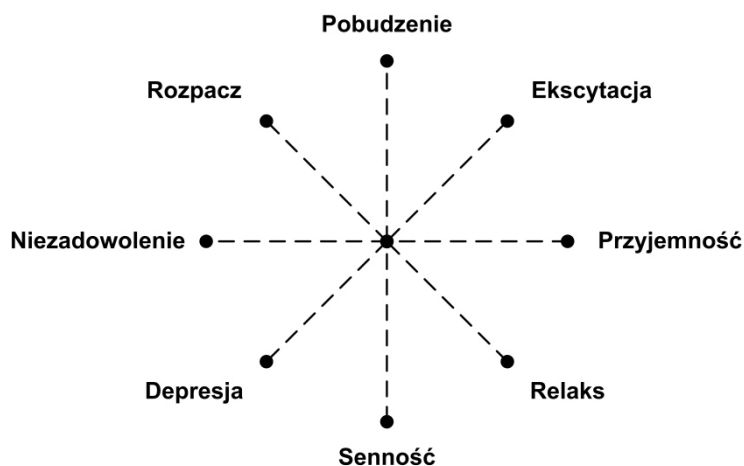
130 Opracowanie na podstawie Borusiak, B. (2005), *Merchandising*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 22.

131 Sullivan, M., Adcock, D. (2003), op.cit., s. 181-182.

niskich poziomach zaangażowania rola nastroju nie wywiera już tak istotnego wpływu na przebieg procesu zakupowego klienta.

B. Modele afektu

Kolejnym modelem należącym do nurtu przeżyć i doświadczeń jest tak zwany dwuwymiarowy model afektu opracowany w roku 1980 przez J.A. Russella¹³². Poszczególne afekty (urzeczywistniające się w stanach osobowości/psychiki konsumenta) lokalizuje się w dwuwymiarowej przestrzeni w postaci kompasu. Oś wschód-zachód odpowiada wymiarowi afektu: przyjemność-niezadowolenie, zaś oś północ-południe wymiarowi pobudzenie-senność. Poza głównymi kategoriami afektu pierwotnie autor wyróżnił również cztery stany pośrednie: ekscytacja, relaks, depresja, rozpacz (rys. 2.17)¹³³. Wraz z koncepcją modelu afektu J.A. Russell wprowadził również do nauki pojęcie tak zwanego afektu rdzennego, który nie może być utożsamiany bezpośrednio z emocjami, lecz należy go traktować jako konstrukt niezależny, będący budulcem emocji.



Rys. 2.17. Dwuwymiarowy model afektu wg Russella

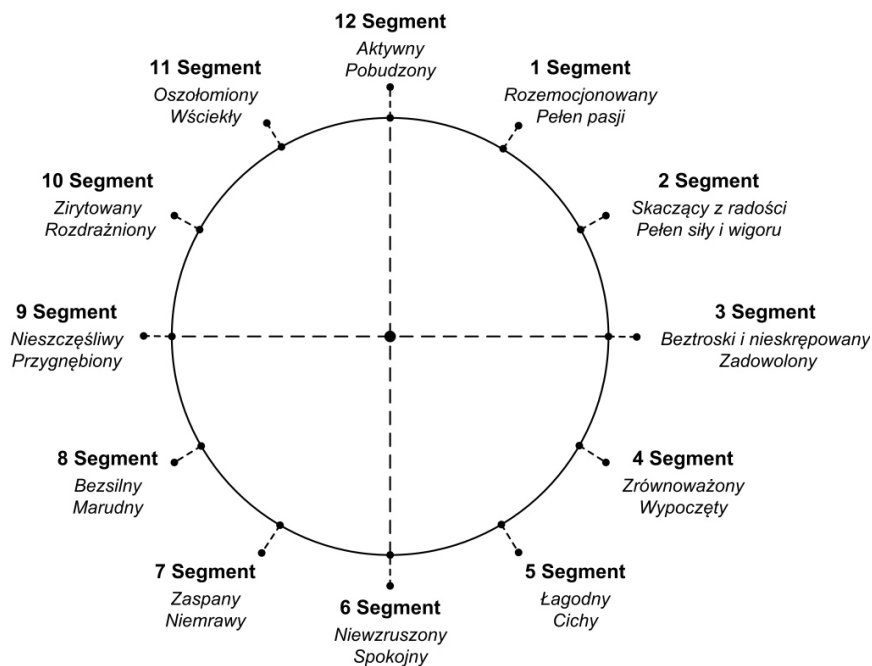
Źródło: opracowanie własne na podstawie Russell, J. A. (1980), op.cit.

W latach późniejszych dostrzeżono konieczność bardziej precyzyjnego opisu kategorii afektów tworzących stany emocjonalne konsumentów. Na szczególną uwagę zasługuje wspólna praca M.M. Yik, J.A. Russella oraz J. Steiger, w której

132 Russell, J. A. (1980), „A circumplex model of affect”, *Journal of Personality and Social Psychology*, nr 39(6), s. 1161–1178.

133 Topolewska, E., Skiminy, E., Skrzek, S. (2014), *Młoda psychologia*, Tom 2, Wydawnictwo LiberiLibri, s. 16.

autorzy przedstawili model koła afektów zawierający 12 głównych segmentów rozmieszczonych na planie tarczy zegara: 12 – aktywacja, 6 – dezaktywacja, 9 – niezadowolenie, 3 – przyjemność (rys. 2.18)¹³⁴.



Rys. 2.18. Kołowy model afektu

Źródło: opracowanie własne na podstawie Yik, M. M., Russell, J., Steiger, J. (2011), op.cit.

Model koła afektu ma szerokie zastosowanie i został potwierdzony empirycznie w próbach z obszarów różnych kultur, których przedstawiciele posługiwali się następującymi językami: angielskim, hiszpańskim, chińskim, japońskim, koreańskim¹³⁵, estońskim, greckim, polskim¹³⁶ i szwedzkim^{137 138}. W ujęciu czysto rynkowym oma-

¹³⁴ Yik, M.M., Russell, J., Steiger, J. (2011), „A 12-point circumplex structure of core affect”, *Cognition & Emotion*, nr 11(4), s. 705–731.

¹³⁵ Yik, M.M. (2007), „Culture, gender, and the bipolarity of momentary affect”, *Cognition & Emotion*, nr 21(3), s. 664–680.

¹³⁶ Russell, J.A., Lewicka, M., Niit, T. (1989), „A cross-cultural study of a circumplex model of affect”, *Journal of Personality and Social Psychology*, nr 57(5), s. 848–856;

¹³⁷ Vastfjall, D., Friman, M., Garling, T., Kleiner, M. (2002), „The measurement of core affect: A Swedish self-report measure derived from the affect circumplex”, *Scandinavian Journal of Psychology*, nr 43(1), s. 19–31.

¹³⁸ Topolewska, E., Skiminy, E., Skrzek, S. (2014), op.cit.

wiana konstrukcja pozwala przewidywać jakie stany emocjonalne mogą towarzyszyć poszczególnym grupom marek, produktów lub/i usług w perspektywie konkretnej sytuacji zakupowej, a co za tym idzie, jakich rodzajów bodźców należy bezwzględnie unikać (tych utożsamianych z afektami leżącymi po przeciwnej stronie koła w stosunku do spodziewanych przeżyć i emocji)¹³⁹.

C. Modele fizycznego otoczenia usługowego

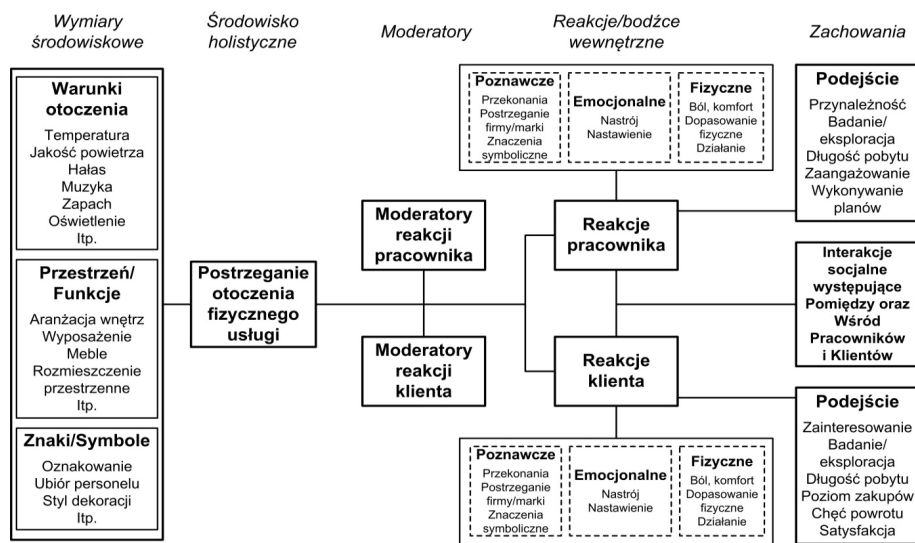
Zwraca się także uwagę na kwestie fizycznego otoczenia usługowego oraz jego wpływu na proces decyzyjny konsumenta. Przykładem jest tu model „ServiceScape” opracowany przez M.J. Bitnera w roku 1992 (rys. 2.19). Samo pojęcie *service scape* należy tłumaczyć, jako otoczenie fizyczne (materialne) usługi. Dotyczy ono głównie takich elementów, jak np.: dojazd do przedsiębiorstwa, parking, wygląd budynków, rozplanowanie przestrzeni, wystrój wnętrza. Poszczególne elementy otoczenia mogą oddziaływać zarówno na pracowników organizacji usługowej, jak również na jej klientów. M.J. Bitner w swoich badaniach analizuje wpływ środowiska usługowego nie tylko na indywidualne zachowania jednostek, ale także na naturę oraz jakość interakcji pomiędzy klientami i pracownikami organizacji¹⁴⁰. Należy dodatkowo zwrócić uwagę na fakt, iż fizyczne środowisko świadczenia usługi nie może być ukryte i zawiera wiele elementów, które wpływają zarówno w sposób świadomy jak i podświadomy na charakter postrzegania usługi przez klientów, a co za tym idzie również na proces kształtowania ich finalnej satysfakcji z wyboru określonego usługodawcy. Choć sam termin *service scape* jest kategorią znacznie węższą niż środowisko doświadczeń znane z teorii współtworzenia wartości, to jego rola w procesie decyzyjnym (zakupowym) jest podobna.

Zgodnie z modelem Bitnera uwaga konsumenta oraz pracownika jest kierowana w pierwszej kolejności na poszczególne cechy otoczenia fizycznego, które w sposób bezpośredni wpływają na sposób postrzegania składowych aspektów jakościowych organizacji (z perspektywy oferty i miejsca pracy), co przekłada się na całościową ocenę jakości otoczenia fizycznego podmiotu. Następnie, biorąc pod uwagę specyficzne uwarunkowania moderujące zachowanie konsumenta

139 Na przykład idąc do szpitala konsument będzie przejawiał stany bliskie nieszczęściu, bezsilności czy rozdrażnienia i wówczas oddziaływanie na niego bodźcami mającymi za zadanie wywołać emocje przeciwne takie jak: zrównoważenie, stan beztroski lub wigoru, mogą przynieść efekt dużej dezaprobaty, która z kolei może przerodzić się w niechęć i wręcz wrogie nastawienie do danej marki lub produktu/usługi.

140 Bitner, M.J. (1992), „Service scapes: the impact of physical surroundings on customers and employees”, *Journal of Marketing*, nr 56, s. 57-71.

i pracownika¹⁴¹, może następować ostateczna zmiana ich postaw i przekonań wewnętrznych, które zostają uzewnętrznione w przypadku konsumentów poprzez określone wzorce zachowań w miejscu zakupu, zaś w przypadku pracowników poprzez zmianę wzorca motywacyjnego i efektywności wykonywanych zadań i obowiązków w miejscu pracy.



Rys. 2.19 Model ServiceScape

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bitner, M. J. (1992), op.cit., s. 60

W tak skonstruowanym modelu obserwowane zachowania konsumenta i pracownika są efektem określonych „reakcji/bodźców wewnętrznych”¹⁴², które można przyporządkować do jednej z trzech kategorii:

- poznawczej (*cognitive*) – kategoria ta obejmuje między innymi przekonania, jakie ludzie mają na temat świadczeniodawcy danych usług, jakości jego oferty i jej relacji do ceny czy zaufania, jakim darzona jest firma i/lub marka;
- emocjonalnej (*emotional*) – kategoria ta odpowiada między innymi za stan emocji jaki towarzyszy danej osobie w kontakcie z firmą/ofertą oraz jego nasilenie;

141 Czynniki moderujące mogą wynikać bezpośrednio z obiektu usługowego i jego rangi/klas, np. hotel 5-gwiazdkowy będzie wpływał zarówno na zachowanie pracowników (większa motywacja i staranność w wykonywanych zajęciach związana z większym prestiżem obiektu), ale również klientów (pewne style i wzorce zachowań w takim miejscu są przyjęte za mało eleganckie i poniżej oczekiwanego standardu).

142 Z ang. *internal responses*.

- fizjologicznej (*physiological*) – ujmuje wpływ jaki wywiera dane środowisko na ludzkie ciało (np. poziom hałasu, jakość powietrza, oświetlenie, poziom ciepła) oraz aspekty ergonomiczności pomieszczeń i ich aranżacji (zarówno z perspektywy pracowniczej, jak również klienckiej).

Wymienione powyżej kategorie „bodźców/reakcji wewnętrznych” mają zdolność oddziaływania zarówno na klientów, jak i pracowników, niemniej jednak grupa klientów ma większe możliwości uniknięcia ich wpływu. W przypadku pracowników są oni często zmuszeni do cichej akceptacji danych czynników środowiskowych, które w ich osobistym odczuciu mogą nie spełniać oczekiwanych standardów. Klienci w przypadku stwierdzenia dużej rozbieżności, co do stanu rzeczywistego z własnymi oczekiwaniami, mają możliwość wywarcia nacisku na usługodawcę, a w ostateczności mogą również zmienić podmiot świadczący daną usługę¹⁴³.

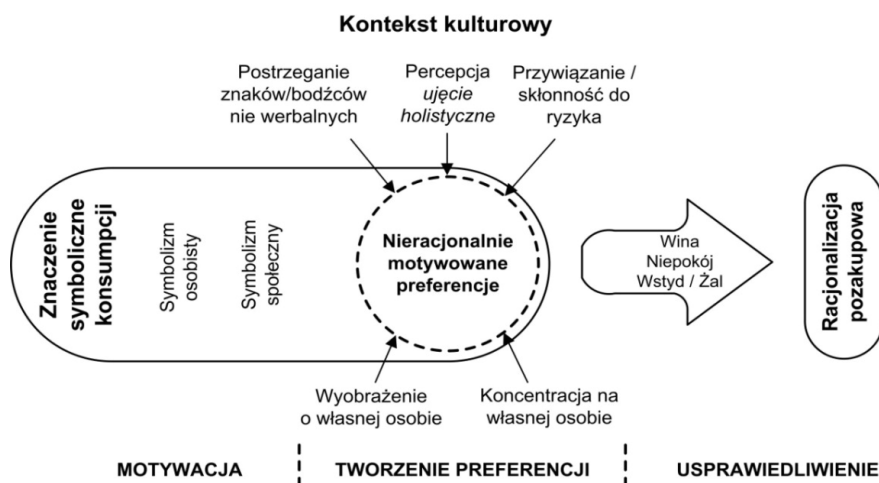
Dodatkowo należy pamiętać, iż zbiór czynników środowiskowych jakie oddziałują na klientów i pracowników składa się zarówno z zagadnień tożsamych dla obu grup (np. poziom hałasu, oświetlenia, temperatury), jak i takich, które są charakterystyczne tylko dla jednej z nich (np. klienci będą przywiązywać dużą wagę do aranżacji witryn sklepowych oraz rozmieszczenia towaru w sklepie i jego oznakowania, natomiast pracownicy będą bardziej zainteresowani ergonomicznością stanowiska pracy, kwestiami bezpieczeństwa pracy i BHP).

D. Modele wyborów emocjonalnych

Jako ostatni w nurcie przeżyć i doświadczeń scharakteryzowano model R. Elliota (*Model of Emotion-Driven Choice*) będący przedstawicielem koncepcji tak zwanych wyborów emocjonalnych konsumenta¹⁴⁴. Stanowi on swoistą alternatywę dla koncepcji przetwarzania informacji w procesie wyborów konsumenckich, gdyż odchodzi od koncentracji na indywidualnym decydencie na rzecz umiejscowienia go w większym kontekście oddziaływania aspektów socjalnych i kulturowych (rys. 2.20).

¹⁴³ Ten krok jest traktowany jako ostateczność i zależy oczywiście od całego zbioru dodatkowych uwarunkowań relacji klienta z firmą oraz struktury i charakteru danego rynku.

¹⁴⁴ Elliott, R. (1998), „A model of emotion-driven choice”, *Journal of Marketing Management*, nr 14(1-3), s. 95-108.



Rys. 2.20. Model wyborów emocjonalnych wg Elliota

Źródło: opracowanie własne na podstawie Elliott, R. (1998), op.cit.

Motywacja do działania zakupowego (zwłaszcza w przypadku dóbr impulsywnego zakupu) w modelu R. Elliota jest pochodną symbolicznego sposobu postrzegania własnej osoby przez daną jednostkę, która traktuje konsumpcję, jako źródło własnej tożsamości, podtrzymania znaczenia/pozycji oraz komunikacji z otoczeniem. Można zatem przyjąć, iż zakup danego produktu jest dokonywany celem wyrażenia samego siebie lub jakiejś idei, którą ciężko konsumentowi w sposób jasny i precyzyjny opisać i scharakteryzować. Omawiany model ma charakter nieliniowy, gdzie emocje są postrzegane jako złożone zagadnienie o wielopoziomowej konstrukcji, kształtowane w dużym stopniu w określonym kontekście społecznym oraz na skutek dokonywanej racjonalizacji pozakupowej (próby udowodnienia samemu sobie, że dana decyzja zakupowa została podjęta w sposób przemyślany i nie miała związku ze stanem emocjonalnym kupującego).

2.1.4. Podsumowanie podejścia klasycznego do modelowania zachowań konsumentkich

Prezentowane w punktach 2.1.1-2.1.3 konstrukcje modelowe nie wyczerpują całego zbioru rozwiązań, co do natury i przebiegu procesu decyzyjnego klienta na rynku. W piśmiennictwie naukowym można znaleźć wiele dodatkowych interpretacji modelowych, które można by przyporządkować do jednego z omawianych nurtów badania procesu zakupowego (dla przykładu można wymienić chociażby

modele: psychologicznego odbioru reklamy T. Sztuckiego¹⁴⁵, dialogowego transferu znaczeń C.J. Thompsona i D.L. Hayko¹⁴⁶, informacyjny model zachowania konsumenta wg. B. Mullen i C. Johnsona¹⁴⁷ czy organizacyjnego zachowania konsumenta J.C. Mowena¹⁴⁸). Dobór prezentowanych przez autora koncepcji miał za zadanie jedynie przedstawić główne nurty obecne w omawianej problematyce badania zachowań konsumenckich wraz z prezentacją charakterystycznych (ogólnie akceptowanych) konstrukcji modelowych dla każdego z omawianych nurtów. Próba prezentacji wszystkich dostępnych rozwiązań (często o charakterze regionalnym/narodowym) jest wręcz niemożliwa.

Dodatkowo należy zauważyć, iż z punktu widzenia samej ewolucji podejść badawczych w klasycznej analizie zachowań konsumenta wyróżnić można, zamiast trzech zasadniczych nurtów badawczych, pięć głównych faz rozwojowych¹⁴⁹:

- modele *homo oeconomicus*, wywodzące się z podejść „moralnych” dotyczących rozważań o naturze jednostek podejmujących decyzje ekonomiczne (prace: B. de Mandeville’a, A. Smitha, J.S. Milla, H. Gossena);
- modele decyzyjne użyteczności i spójności w zachowaniach konsumenta (*consistent economic man*), w których odchodzi się od rozważań na temat natury ludzkiej na rzecz formalnych analiz podejmowania racjonalnych (spójnych) decyzji i kształtowania preferencji (prace: S. Jevonsa, F.Y. Edgewortha, L. Robbinsa, J. Hicksa, R.D.G. Allena, J. von Neumanna, O. Morgensterna);
- modele jednostki kalkulatorywnej, przetwarzającej informacje z otoczenia, mające na celu zrozumienie procesu przetwarzania informacji (*information processing theories*), formowania przekonań i postaw konsumenckich (prace: R. Lutza, J.R. Bettmana, M. Fishbeina, I. Ajzena, S.S.B. Mackenzie, J.T. Cacioppo i R.E. Petty’ego czy J. Rossitera);
- modele reakcji konsumenta na bodźce środowiskowe o charakterze fizycznym, społecznym oraz instytucjonalnym (*behavioral perspective models*) i kształtowania strategii wyborów i preferencji konsumenta w kontekście określonych rodzajów wymuszeń środowiskowych i czynników sytuacyjnych (prace: G.R. Foxalla, V.K. James, J.M. Oliveira-Castro czy T.C. Schrezenmaiera);
- modele konsumenta sensorycznego, wrażliwego na doznania sensoryczne (*consumerexperience*), tworzącego własne subiektywne światy doznań i prze-

145 Sztucki, T. (1995), *Promocja, reklama, aktywizacja sprzedaży – sztuka pozyskiwania nabywców*, Placet, Warszawa.

146 Thompson, C.J., Hayko, D.L. (1997), „Speaking of Fashion: Consumers’ Uses of Fashion Discourses and the Appropriation of Countervailing Cultural Meanings”, *Journal of Consumer Research*, nr 24 (1), s. 162-180.

147 Mullen, B., Johnson, C. (1990), *The psychology of consumer behavior*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Hillsdale, New Jersey Hove and London

148 Mowen, J.C. (1993), *Customer Behavior*, New York - London, Macmillan.

149 Sagan, A. (2011b), „Modele strukturalne w analizie zachowań konsumenta – ewolucja podejść”, *Konsumpcja i Rozwój*, nr 1, s. 68.

żyć, analiza konsumpcji symbolicznej i rytuałów konsumenckich (*consumer culture theory*) oraz makrostrukturalne analizy ideologii konsumenckich i roli instytucji marketingowych w ich tworzeniu (prace: G. McCrackena, J. Sherry'ego, M. Dingeny, J. O'Shaughnessy'ego, E. Hirschmann, M. Hoolbrooka).

2.2. Podejście nowoczesne (relacyjne) w badaniach zachowań konsumenckich

Rozwój Internetu oraz łatwość i powszechność dostępu do urządzeń pozwalających na jego obsługę (komputery osobiste, smartfony) skutkują całkowitą zmianą sposobu, w jaki klienci wartościują potencjalne oferty rynkowe. Klienta XXI wieku charakteryzuje przede wszystkim to, że przestaje być biernym adresatem komunikatów firmy. Różnorodność źródeł i kanałów informacji oraz szeroki dostęp do nich pozwala mu na zdecydowanie większą niż dotychczas swobodę działania oraz znacząco ułatwia proces pozyskiwania i rozprzestrzeniania informacji, zarówno na temat standardów panujących na danych rynkach, jak również sposobu postrzegania i oceny poszczególnych firm, marek i/lub produktów. Mamy zatem do czynienia ze zmianą ewolucyjną roli klienta z „pasywnego odbiorcy oferty rynkowej” w stronę „aktywnego gracza rynkowego” będącego współkreatorem owej oferty. Transformacja istoty klienta i związanych z tym działań podejmowanych przez organizację została zobrazowana w tabeli 2.1.

Jednym z głównych skutków ewolucyjnej zmiany charakteru relacji występujących na płaszczyźnie klient-rynek są malejące możliwości przedsiębiorstw odnośnie kontroli zarówno rynków, jak i klientów. W tym przypadku jedynym rozwiązaniem staje się tworzenie i rozwijanie takich projektów, które będą w stanie efektywnie wykorzystać stale rosnącą aktywność klientów¹⁵⁰. Współczesna proaktywna pozycja klienta wobec organizacji wymaga zatem podjęcia przez nią wielu działań, których celem jest w szczególności¹⁵¹:

- zapewnienie bezpośredniego kontaktu z klientem,
- tworzenie interaktywnej komunikacji,
- wczesne rozpoznawanie potrzeb,
- tworzenie indywidualnych ofert,
- inne spojrzenie na wymiar i wartościowanie czasu.

150 Opracowanie na podstawie: Frąckiewicz, E. (2009), *Zmiana pozycji rynkowej klienta jako wyznacznik ewolucji systemu informacji marketingowej przedsiębiorstwa*, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/46/19.pdf> [08.02.2015], s. 154.

151 Castenow, D. (1996), *Nowy marketing w praktyce*, PWE, Warszawa, s. 103-104

Tabela 2.1. Ewolucja klienta

Ramy czasowe	Lata 70. i wczesne 80.	Późne lata 80. i wczesne 90.	Lata 90.	Od roku 2000
Rola klienta	Pasywna publiczność	Aktywni gracze		
	Nakłanianie wstępnie określonych grup nabywców	Transakcje z indywidualnymi klientami	Długotrwałe związki z indywidualnymi klientami	Klienci jako współtwórcy wartości
Pozycja klienta	Klienci są postrzegani jako pasywni nabywcy ze wstępnie zdefiniowaną strukturą konsumpcji	Klienci są częścią silnej sieci; współtworzą i wydobywają wartość biznesu. Są oni współpracownikami, współautorami i konkurentami.		
Przekonania menadżerów	Klient jest średnią statystyczną z grupy docelowej, wstępnie określonej przez firmę	Klient jest indywidualną jednostką statystyczną w transakcji	Klient jest osobą, celem jest budowanie z nim zaufania i długookresowych relacji	Klient nie jest indywidualnością, ale także częścią środowiska społecznego i kulturowego
Relacje firma-klient i rozwój oferty	Tradycyjne badania rynku i sondaże; produkty i usługi są tworzone bez informacji zwrotnej	Przesunięcie od sprzedaży do pomagania klientom poprzez serwisy i programy obsługi; identyfikacja problemów pozwala na zmiany oferty w oparciu o informacje zwrotne	Docieranie do klientów poprzez obserwacje użytkowników; identyfikowanie rozwiązań przez wiodących użytkowników, przebudowa oferty w oparciu o głębokie zrozumienie klientów	Klienci współuczestniczą w rozwoju osobistych doświadczeń. Firmy i wiodący klienci odgrywają wspólnie rolę w edukacji, kształtowaniu oczekiwań i współtworzeniu rynkowej akceptacji dla produktów i usług.
Cel i przepływ komunikatów	Zyskanie dostępu do wstępnie określonych grup docelowych; komunikacja jednokierunkowa	Marketing oparty na bazach danych; dwukierunkowa komunikacja	Marketing relacji; komunikacja dwukierunkowa i dostęp	Aktywny dialog z klientami aby sprostać ich wymaganiom i stworzyć reklamę szeptaną. Wielowymiarowy dostęp i komunikacja.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Frąckiewicz, E. (2009), Zmiana pozycji rynkowej klienta jako wyznacznik ewolucji systemu informacji marketingowej przedsiębiorstwa.

2.2.1. Koncepcja marketingu relacyjnego

Główną ideą marketingu relacyjnego (partnerskiego) jest odejście od postrzegania relacji występującej na płaszczyźnie klient – przedsiębiorstwo przez pryzmat konkretnego momentu dokonywania transakcji na bardziej holistyczną wizję kreowania partnerskich relacji w całym procesie zakupowym bez pomijania fazy przed- i pozakupowej. Kluczem do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku jest ciągłe zacieśnianie związków pomiędzy firmą a klientem, czego obrazem jest zapraszanie klienta do współuczestnictwa w procesach dotychczas zarezerwowanych wyłącznie dla organizacji, takich jak np.: tworzenie nowych produktów i/lub usług, dbanie o ich jakość, tworzenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Jednocześnie, jak zauważa E. Frąckiewicz, charakter tych relacji może przybierać różną formę: finansową lub pozafinansową, bierną lub bardziej złożoną o naturze aktywnej, ukierunkowanej na interaktywną wymianę poglądów, opinii i przemyśleń pomiędzy obiema stronami (organizacją a klientem)¹⁵². W związku z powyższym sukces organizacji realizującej koncepcję marketingu relacji jest w płaszczyźnie kosztowo-finansowej ukierunkowany długookresowo (wzrost zysku, przychodów, zmniejszenie kosztów), natomiast w perspektywie krótkookresowej organizacje dążą do wzrostu poziomu retencji klientów na skutek wzrostu ich satysfakcji i lojalności i/lub umocnienia wizerunku podmiotu i jego oferty na rynku.

Główne różnice pomiędzy marketingiem klasycznym a marketingiem relacji zostały zobrazowane w tabeli 2.2, natomiast ewolucję orientacji na klienta w koncepcjach marketingu tradycyjnego i nowoczesnego zaprezentowano w tabeli 2.3.

Tabela 2.2. *Marketing klasyczny a marketing relacji*

Marketing klasyczny (transakcyjny)	Marketing relacji (partnerski)
Koncentracja na pojedynczej sprzedaży	Koncentracja na utrzymaniu klienta
Cechy produktu są najważniejsze	Najważniejsze są korzyści z zakupu
Obsługa klienta jest niezbyt ważna	Obsługa klienta jest bardzo ważna
Ograniczone przywiązanie klienta do firmy	Duże przywiązanie klienta do firmy
Umiarkowany kontakt firmy z klientem	Stały kontakt firmy z klientem
O jakość dba dział produkcji	O jakość dbają wszyscy interesariusze

Źródło: opracowanie własne na podstawie Payne, A. (1996), *Marketing usług*, PWE, Warszawa, s. 53.

¹⁵² Opracowanie na podstawie: Frąckiewicz, E. (2009), *op.cit.*, s. 153.

Tabela 2.3. Ewolucja orientacji na klienta w koncepcjach marketingu tradycyjnego i nowoczesnego (wybrane zagadnienia)

Kryteria porównań	Marketing tradycyjny	Marketing nowoczesny
Adresat działań marketingowych	Homogeniczne grupy (segmenty) konsumentów	Indywidualni konsumenci, a także różne społeczności
Cel działań	Zaspokojenie istniejących potrzeb i zrealizowanie zysku	• Zaspokojenie indywidualnych potrzeb konsumentów oraz potrzeb społeczności; • Tworzenie potrzeb przez wpływanie na poziom zadowolenia i dobrobytu konsumentów
Warunki działań	• Duże tempo zmian ekonomicznych, technologicznych, politycznych i prawnych otoczenia; • Trudności przewidywania popytu; • Nadmiar podaży, trudności zbytu; • Nacisk konkurencji; • Duża rola ogniw pośredniczących; • Wzrost ryzyka związanego z lansowaniem nowych produktów	• Globalizacja gospodarki; • Wzrost wymagań i krytycyzmu konsumentów wobec produktów i działań marketingowych; • Coraz większa wrażliwość konsumentów na ceny; • Wzrost aktywności ruchów konsumenckich; • Rosnąca rola państwa i czynników społecznych
Metody pozyskiwania informacji o klientach	• Rozproszone dane o klientach; • Przewaga badań ankietowych, wywiadów, paneli	• Korzystanie z banków danych o klientach; • Badanie motywacyjne i inne badania jakościowe; • Systemy inteligentne pomocy w decyzji na podstawie modeli lub na bazie heurystycznej
Rodzaje strategii wobec klienta	Strategie pozyskiwania nowych klientów	• Strategie utrzymywania klientów; • Marketing związków z klientem
Instrumenty marketingu-mix	• Zintensyfikowane kampanie reklamowe i akcje promocyjne; • Różne formy dystrybucji sprzyjające dynamizowaniu sprzedaży	• Krytyczna ocena instrumentów promocyjnych z punktu widzenia ich wpływu na klientów; • Wzrost znaczenia bezpośrednich kanałów dystrybucji; • System zindywidualizowanej obsługi; • Współpraca z klientem na zasadach partnerstwa

Kryteria porównań	Marketing tradycyjny	Marketing nowoczesny
Skutki dla konsumenta	Konsument jest poddawany działaniu ogromnej liczby bodźców marketingowych, co powoduje, że spodziewane korzyści promocyjne stają się kryterium wyboru marki (produktu)	• Podwyższenie poziomu usług; • Tworzenie związków między marką, produktem, firmą a klientem sprawia, że czuje się on osobą najważniejszą; • Budowanie długookresowych związków z klientem pozwala na przejście od kultury produktu do kultury konsumenta
Skutki dla przedsiębiorstw	Wzrost kosztów związanych z procesami innowacyjnymi i akcjami promocyjnymi, prowadzącymi do zdobycia nowych klientów	• Możliwość racjonalizacji kosztów, gdyż utrzymanie klientów kosztuje kilkakrotnie mniej niż zdobywanie nowych; • Konsekwencją tego jest pewien spadek ryzyka
Służby pro-konsumentckie w przedsiębiorstwie	• Wydział klienta (customer relations) • Skoncentrowany na nabywcy – użytkowniku produktu; • Między nim a przedsiębiorstwem występują relacje dwustronne o charakterze handlowym; • Podejmowane przez wydział decyzje mają charakter głównie zarządzania reklamacjami, informowania klientów o ofercie oraz firmie	• Wydział konsumenta (consumer affairs department) • Obszar działania rozszerza się na potencjalnych klientów, nie klientów, organizacje konsumenckie, partnerów, duże społeczności; • Wielowymiarowe relacje z firmą nabierają charakteru społecznego; • Cechą decyzji podejmowanych przez wydział jest ich strategiczny charakter, dotyczą one – oprócz funkcji informacyjnych i reklamacji • – dodatkowych obszarów, tj. utrzymania związków z organizacjami konsumenckimi oraz przyjmowania optyki konsumenta i obrony jego interesów

Źródło: Mazurek-Łopacińska, K. (1997), Zachowania nabywców, jako podstawa strategii marketingowej, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław, s. 24-25.

Autorstwo pojęcia „marketing relacji” przypisuje się L. Berry’emu, który charakteryzuje go jako „tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem, gdzie pozyskanie klienta stanowi tylko pierwszy krok wieloaspektowego procesu rozłożonego w czasie”¹⁵³. W polskim piśmiennictwie M. Rydel oraz C. Ronkowski zdefiniowali marketing relacyjny, jako „...koncepcję zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firm zależna jest od nawiązania part-

¹⁵³ Opracowanie na podstawie: Berry, L., Shostack, G. L., Upah, G. D. (1983), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, s. 26.

nerskich stosunków z uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowę związków lojalnościowych z klientami i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie...”¹⁵⁴. Rozwinięcie tej koncepcji znajdujemy u M. Mitreği, według którego marketing relacji to: „...koncepcja zarządzania zakładająca długoterminowe, wielostronne, korzystne współdziałanie przedsiębiorstw z podmiotami bliższego i dalszego otoczenia w celu maksymalizacji wartości relacji z punktu widzenia ostatecznego nabywcy...” oraz „...jest to oryginalna metoda zarządzania i sposób kontaktowania się przedsiębiorstwa komercyjnego z różnymi grupami interesu...”¹⁵⁵.

Marketing relacji wymaga współdziałania wszystkich działów firmy, a samo budowanie wartości dla klienta powinno odbywać się zarówno na poziomie ekonomicznym, społecznym, technicznym, jak i prawnym. Do zadań marketingu relacji zalicza się budowanie korzystnych dla obu stron długotrwałych stosunków w celu zwiększania swoich zasobów i bieżącego utrzymywania przedsiębiorstwa. Marketing relacji tworzy silne ekonomicznie, technicznie i społecznie więzi pomiędzy stronami, co prowadzi do zwiększenia wzajemnego zaufania, a przez to do zmniejszenia kosztów transakcyjnych¹⁵⁶.

2.2.2. Główne szkoły i tradycje badawcze w marketingu relacji

Jak zauważa A. Sagan specyfika marketingu relacji, interaktywny, diadyczny lub sieciowy charakter powiązań powoduje konieczność uwzględnienia owych powiązań w procesie badawczym¹⁵⁷. W ramach marketingu relacji autor wyróżnia szereg szkół i tradycji badawczych. Do najważniejszych z nich należą¹⁵⁸:

- tradycja usługowa (analiza kontaktów spotkaniowych w klasycznym marketingu usług);
- tradycja marketingu bezpośredniego i baz danych (analiza wartości klienta w obszarach operacyjnego, analitycznego i interaktywnego CRM i behawioralnego marketingu relacji);
- tradycja marketingu partnerskiego (analiza relacji diadycznych w kanałach dystrybucji na rynku przemysłowym);
- tradycja interakcyjno-sieciowa (analiza relacji sieciowych i sieci-rynków w podejściu IMP).

154 Rydel, M., Ronkowski, S. (1995), „Marketing partnerski”, *Marketing i Rynek*, nr 9, s. 5.

155 Mitreği, M. (2003), *Internet a marketing relacji*, [w:] Bajdak A. (red.), *Internet w marketingu*, PWE, Warszawa, s. 115.

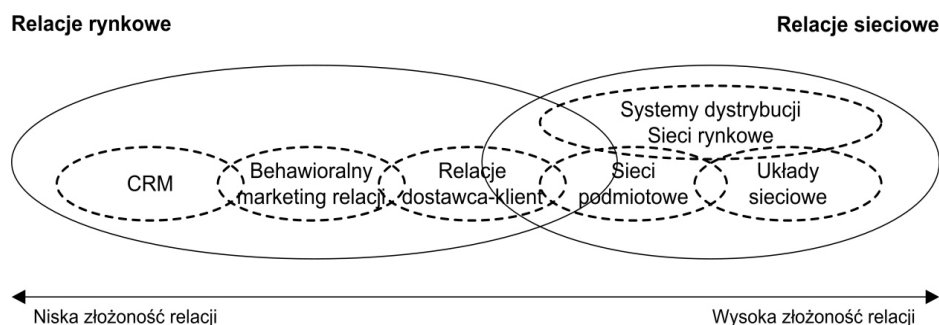
156 Pizło, W. (2008), „Marketing relacji – koncepcja i kierunki rozwoju”, *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, nr 69, SGGW Warszawa, s. 92.

157 Sagan, A. (2011b), op.cit., s. 98.

158 Moller, K. (2010), *Relationships and Networks*, [w:] Baker, M. J., Saren, M., *Marketing Theory*, Sage, s. 307.

Należy zauważyć, iż generalnie każda z przytoczonych tradycji badawczych jest ujmowana w kontekście jednego z dwóch wymiarów: rynkowego lub sieciowego, które w sposób bezpośredni wpływają na charakter metod gromadzenia i analizy danych. Według A. Sagana¹⁵⁹ podejście rynkowe jest charakterystyczne dla klasycznego CRM, odznaczającego się względnie niską złożonością relacji z klientem, które najczęściej mają charakter niekontraktowy (w zarządzaniu relacjami stosowany jest model *always in a share* kładący nacisk na budowę i utrzymanie baz danych klientów i kwestie migracji klientów) oraz wysokim stopniem ich zamienności i niską kontekstowością relacji. Natomiast podejście sieciowe jest właściwe dla relacji w systemach dystrybucji na rynku B2B i podmiotowych sieciach marketingowych organizacji (*ego networks*), które dotyczą kontraktowych relacji o wysokim stopniu złożoności (w zarządzaniu relacjami stosowany jest model *lost for good* kładący nacisk na strukturę więzi relacyjnych i kwestie utrzymania klientów). Występuje tutaj niski stopień zamienności podmiotów i wysoka kontekstowość relacji.

Zależność wykorzystywanych w marketingu relacyjnym podejść od poziomu złożoności oraz charakteru relacji została zobrazowana na rysunku 2.21 i będzie stanowić ona podstawę dalszych rozważań na temat nowoczesnych podejść do badań zachowań konsumenckich.



Rys. 2.21. Kontinuum badawcze w marketingu relacji

Źródło: Moller, K. (2010), op.cit., [za:] Sagan, A. (2011b), op.cit., s. 99.

A. CRM

Przy najmniejszej złożoności występujących relacji (o wysoce sformalizowanym i zautomatyzowanym charakterze) w marketingu relacyjnym wykorzystywany jest nurt CRM (*Customer Relationship Management*). Samo pojęcie jest w literaturze przedmiotu definiowane w różny sposób w zależności od przyjętej perspektywy

¹⁵⁹ Sagan, A. (2011b), op.cit., s. 98.

poglądowej (technologicznej lub biznesowo – rynkowej). Omawianą ideę bardzo trafnie scharakteryzował J. Otto, który uważa, iż CRM to „filozofia prowadzenia biznesu, której nadrzędnym celem jest zapewnienie wierności wybranej grupie najcenniejszych, kluczowych dla firmy klientów”¹⁶⁰. Oprócz powyższego celu strategicznego (nadrzędnego) strategia CRM może mieć za zadanie realizację szerokiego zakresu celów częściowych, do których w szczególności można zaliczyć:

- maksymalizację efektywności działań promocyjnych i reklamowych,
- zwiększenie wielkości sprzedaży lub portfolio produktów dla aktualnych klientów,
- poprawę efektywności operacyjnej pracowników (zwłaszcza w obszarach marketingu, sprzedaży i serwisu),
- stworzenie w organizacji centralnego systemu informacji marketingowej,
- wprowadzenie spójnego systemu obsługi klienta w całej organizacji.

Należy zatem przyjąć, iż główną istotą strategii opartych o CRM jest to, by dzięki reorganizacji firmy i wspomaganej technologią informatyczną segmentacji klientów budować lepsze, bardziej wartościowe relacje z najlepszymi klientami i dzięki temu tworzyć swoją przewagę konkurencyjną na rynku¹⁶¹. W związku z powyższym, jak zauważają E. Frąckiewicz i E. Rudawska, rolę CRM-u można sprowadzić do ośmiu głównych obszarów/zagadnień¹⁶²:

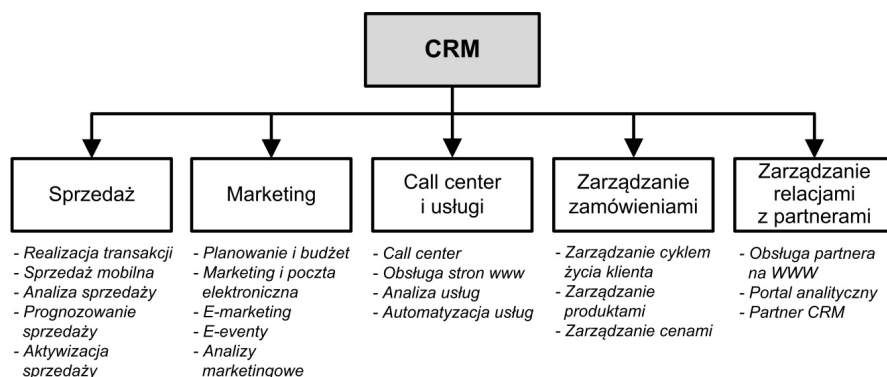
- 1) zatrzymania klientów i budowania ich wartości;
- 2) zmniejszenia stopnia utraty najbardziej dochodowych klientów oraz reaktywacji klientów straconych;
- 3) identyfikacji zyskownych klientów i określania strategii prowadzącej do tego, by większa część klientów stała się źródłem zysków dla firmy;
- 4) integracji wszystkich informacji o kliencie z różnych źródeł oraz efektywnego zarządzania całym cyklem życia klienta;
- 5) wzrostu wydajności u pracowników, którzy dzięki systemowi sprawniej wykonują rutynowe czynności. Mają też ciągły dostęp do pełnej wiedzy o profilu klienta, jak również dysponują dokładnymi informacjami, które pozwalają im udzielić wyczerpującej odpowiedzi na zapytania obsługiwanych w danym momencie klientów;
- 6) zwiększenia poziomu satysfakcji obecnych klientów firmy, wynikającego z szybszego i bardziej kompleksowego załatwiania spraw;
- 7) dokonywania pomiaru kosztów w zakresie marketingu, sprzedaży i usług przed- i posprzedażowych, jak również rentowności każdego klienta;
- 8) wzrostu sprzedaży w firmie m.in. poprzez realizację strategii *cross-selling* i *up-selling*.

160 Otto, J. (2001), „CRM – dobre relacje z klientem”, *Marketing w Praktyce*, nr 8, s. 23.

161 Wrzosek, A. (2010), *Lojalność klientów*, „Profit”, nr 10., s. 26.

162 Frąckiewicz, E., Rudawska, E. (2005), *CRM jako narzędzie zarządzania relacjami z klientem na rynku usług*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, s. 29-33.

Dla zapewnienia możliwości realizacji powyższych zadań, pełen system CRM powinien obejmować swoim zasięgiem poszczególne obszary funkcjonalne organizacji (rys. 2.22). Tylko kompleksowa wiedza o kliencie¹⁶³ wraz z dokładnym odniesieniem jej do realizowanej sprzedaży dóbr (w różnych układach sprawozdawczo-analitycznych) pozwala na skuteczną segmentację grup klienckich i dostosowanie do nich zarówno komunikacji marketingowej, jak również zindywidualizowanej oferty produktowo-usługowej, co w efekcie pozwala przedsiębiorstwu na uzyskanie trwałej i stabilnej pozycji konkurencyjnej na rynku.



Rys. 2.22. Funkcje pełnego systemu CRM

Źródło: opracowanie własne na podstawie Frąckiewicz, E., Rudawska, E. (2005), op.cit., s. 55.

W praktyce rynkowej w strukturze systemów CRM wyróżnia się najczęściej trzy podstawowe wymiary:

- 1) Operacyjny – jest zorientowany na zdobywanie i gromadzenie informacji o aktywnościach klientów na wszystkich płaszczyznach kontaktu z firmą (np. kontakty z przedstawicielami handlowymi, wizyty w firmowych sklepach i salonach, rozmowy telefoniczne, wizyty na stronach internetowych). Integruje on w sobie funkcje marketingu i obsługi klienta zapewniając indywidualne podejście do każdego z nich i pełną wiedzę o jego potrzebach. Obejmuje m.in. rejestrację i archiwizację historii zamówień klienta, fakturowanie, procesy konfigurowania oferty oraz budowę i utrzymanie baz danych.
- 2) Interaktywny – dotyczy m.in. całości procesów komunikacji z klientem, budowania i realizacji komunikatów reklamowych i promocyjnych, przekazywania informacji o firmie i jej ofercie na rynek. Jego zadaniem jest usprawnienie przebiegu procesów komunikacyjnych, poprzez wspomaganie lub całkowicie zastępowanie człowieka (np. w pełni zautomatyzowane systemy *call center*).

¹⁶³ Np.: jego charakterystyka socjo-demograficzna, historia i charakter jego kontaktów z firmą, kanały pozyskiwania informacji o firmie i jej ofercie, wielkość i częstotliwość realizowanych zakupów, zgłaszane uwagi i zażalenia.

3) Analityczny – związany jest z przetwarzaniem i analizą danych zgromadzonych przez inne systemy funkcjonujące w przedsiębiorstwie (np. systemy zarządzania produkcją, marketing, call center), wykorzystaniem metod *data mining* do segmentacji grup klienckich, predykcji ich przyszłych potrzeb i oczekiwań oraz kierunków rozwoju rynku, jak również wyznaczania wartości życiowej poszczególnych grup klientów (CLV – *Customer Lifetime Value*). Pozwala identyfikować preferencje, zachowania i wzorce w procesach zakupowych klientów umożliwiając kształtowanie oferty w sposób maksymalnie zachęcający do kupna.

Według A. Sagana do najczęściej wykorzystywanych modeli w omawianym nurcie marketingu relacji należą¹⁶⁴:

- modele predykcyjne zbudowane na podstawie drzew klasyfikacyjnych i regresyjnych (np. CART, QUEST, CHAID)¹⁶⁵;
- reguły asocjacyjne i sekwencyjne (np. analiza koszykowa)¹⁶⁶;
- uogólniona analiza skupień (np. metoda k-średnich, metoda EM)¹⁶⁷;
- analiza składowych niezależnych (np. metoda ICA – *Independent Components Analysis*)¹⁶⁸;
- różne wersje analizy sieci neuronowych¹⁶⁹.

¹⁶⁴ Sagan, A. (2011b), op.cit. s. 99.

¹⁶⁵ Patrz np.: Berk, R.A. (2008), *Statistical Learning from a Regression Perspective*, Springer Series in Statistics. New York: Springer-Verlag; Loh, W. Y. (2006), *Logistic regression tree analysis*, [w:] Pham, H. (red.), *Handbook of Engineering Statistics*, London: Springer; s. 537–549; Segal, M.R. (1988), „Regression trees for censored data”, *Biometrics*, nr 44, s. 35–47; Breiman, L., Friedman, J.H., Olshen, R.A., Stone, C.J. (1984), *Classification and Regression Trees*, Taylor & Francis.

¹⁶⁶ Patrz np.: Han, J., Kamber, M. (2000), *Data Mining: Concepts and Techniques*, Morgan Kaufmann; Piatetsky-Shapiro, G., Frawley, W.J. (1991), *Knowledge Discovery in Databases*, AAAI/MIT Press; Berry, M., Linoff, G. (1997), *Data Mining Techniques: for Marketing, Sales and Customer Support*. Wiley; Fayyad, U. S., Piatetsky-Shapiro, G., Smyth, P., Uthurusamy, R. (1996), *Advances in Knowledge Discovery and Data Mining*, AAAI/MIT Press; Agrawal, R., Imielinski, T., Swami, A. (1993), *Mining association rules between sets of items in large databases*, ACM SIGMOD Conf. Management of Data.

¹⁶⁷ Patrz np.: Everitt, B.S., Landau, S., Leese, M. (2001), *Cluster analysis*, London: Arnold, New York: Oxford University Press; Jain, A.K., Murty, M.N., Flynn, P.J. (1999), *Data Clustering: A Review*, ACM Rutgers Computer Science; McLachlan, G.J., Krishnan, T. (1997), *The EM Algorithm and Extensions*, John Wiley & Sons, New York; Dempster, A.P., Laird, N.M., Rubin, D.B. (1977), „Maximum Likelihood from Incomplete Data via the EM Algorithm (with Discussion)”, *Journal of Royal Statistical Society, B*, nr 39.

¹⁶⁸ Patrz np.: Comon, P.; Jutten C. (2010), *Handbook of Blind Source Separation, Independent Component Analysis and Applications*, Academic Press, Oxford UK; Hyvärinen, A., Karhunen, J., Erkki O. (2001), *Independent component analysis (1st ed.)*, New York: J. Wiley; Hyvärinen, A., Erkki, O. (2000), „Independent Component Analysis: Algorithms and Applications”, *Neural Networks*, nr 13 (4-5), s. 411-430; Stone, J. V. (2004), *Independent component analysis: a tutorial introduction*, Cambridge, Mass, MIT Press.

¹⁶⁹ Patrz np.: Haykin, S. (1999), *Neural Networks A Comprehensive Foundation*, New Jersey; Korbicz, J., Obuchowicz, A., Uciński, D. (1994), *Sztuczne sieci neuronowe. Podstawy i zastosowania*, Warszawa; Tadeusiewicz, R. (1993), *Sieci neuronowe*, Akademicka Oficyna Wydawnicza RM, Warszawa.

B. Behawioralny marketing relacji

Koncepcja behawioralnego marketingu relacji jest bezpośrednio związana z marketingiem usług i koncentruje się na relacjach zachodzących na płaszczyźnie sprzedawca – klient. Specyfika interakcji opisywanych w tym ujęciu wynika z jednej strony z transakcyjnego charakteru kontaktów pomiędzy obydwoima interesariuszami, z drugiej zaś z samej konstrukcji usługi, która posiada szereg odmiennych od produktu materialnego atrybutów i cech (np. niematerialność, nietrwałość, nierozzerwalność od miejsca i osoby wykonawcy, niepowtarzalność, dynamiczny charakter, zbieżność miejsca i czasu wykonania usługi z miejscem i czasem jej konsumpcji). Analiza wymiaru klienckiego w omawianym nurcie skupia się na tak zwanej luce relacyjnej, czyli różnicy występującej pomiędzy przedtransakcyjnymi oczekiwaniami klienta (kształtowanymi m.in. w oparciu o wizerunek rynkowy podmiotu, jego aktywność promocyjną i formę komunikacji marketingowej, wcześniejsze doświadczenia w kontaktach z danym usługodawcą czy poziomem wiedzy i doświadczenia w obszarze danej oferty rynkowej) a jego subiektywnym odczuciem jakości świadczonego procesu i efektu usługi wynikającego z doświadczanej aktywności rynkowej usługodawcy. Sam proces kształtowania luki relacyjnej jest wyjaśniany w literaturze przedmiotu, przez dwie alternatywne teorie¹⁷⁰:

- teorię heurystyczną (*fairness heuristic theory*), według której spadek wartości dla klienta wynikający z niskich oczekiwań związanych z jakością efektu usługi jest hamowany przez wysoką postrzeganą wartość procesu usługi;
- teorię dwuczynnikową (*two-factor theory*), która podkreśla, że w przypadku oczekiwanych wysokich efektów usługi wzrost postrzeganej jakości efektu jest wzmacniany wysoką postrzeganą jakością procesu usługowego.

W związku z prezentowaną powyżej dualną naturą badanego zagadnienia oraz podążaniem gospodarek państw rozwijających się (do jakich niewątpliwie należy Polska) w stronę rynków usługowych, stale rośnie istotność badań prowadzonych w obszarze interakcji występujących na płaszczyźnie usługodawca – klient. J. Białynicka-Birula i A. Sagan w swoich rozważaniach prowadzonych na temat modeli analizy zachowań konsumenta w układach sprzedawca – nabywca w sektorze usługowym wyróżniają następujące klasy koncepcji¹⁷¹:

- modele stanów-cech konsumenta (*latentstate-trait*)¹⁷²;

170 Opracowanie własne na podstawie Hui, M.K., Zhao, X.F., Au, K. (2004), „When Does the Service Process Matter? A Test of Two Competing Theories”, *Journal of Consumer Research*, nr 31(2), s. 465-475, [za:] Sagan, A. (2011b), op.cit. s. 100.

171 Białynicka-Birula, J., Sagan, A. (2009), *Dynamika kontaktu usługowego – metodologiczne aspekty pomiaru i analizy jakości procesu i efektu usługi*, [w:] Rudawska, I., Soboń, M. (red.) *Przedsiębiorstwo i klient w gospodarce opartej na usługach*, Difin, Warszawa, s. 317-325.

172 Patrz np.: Steyer, R., Geiser, C., Fiege, C. (2012), *Latent state-trait models*; Steyer, R., Schmitt, M.J. (1990), „Latent state-trait models in attitude research”, *Quality and Quantity*, nr 24(4), s. 427-445.

- modele luk i wykorzystywane w nich skale typu IPA (*importance-performance analysis*) – macierze dwuwymiarowe zawierające na jednej osi poziomy istotności poszczególnych badanych parametrów, na drugiej zaś postrzeganą ocenę przypisywaną im przez badanych respondentów (klientów usługi – patrz rys. 2.23)¹⁷³;
- modele klasy CSA (*contribution satisfaction analysis*) – np. modele ścieżkowe pomiaru poziomu satysfakcji i lojalności klientów, takie jak SCSB (*Swedish Customer Satisfaction Barometer*), ACSI (*American Customer Satisfaction Index*), EPSI (*European Performance Satisfaction Index*)¹⁷⁴;
- różne wersje narzędzi pomiarowych oparte na koncepcjach SERVQUAL/SERVPERF pozwalające na ocenę czynników kształtujących relację między oczekiwaniami a percepcją usługi, a tym samym ocenę i charakter luki postrzeganej jakości usługi¹⁷⁵.

173 Patrz np.: Charaf, K., Rahmouni, A. F. A. (2014), „Using importance performance analysis”, *Accounting and Management Information Systems*, nr 13(4), s. 665; Meng, S.W., Nishimoto, H., Philip, G. (2011), „The Use of Importance-Performance Analysis (IPA) in Evaluating Japan's E-government Services”, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, nr 6(2), s. 17-30; Martilla, J.A., James, J.C. (1977), „Importance-Performance Analysis”, *Journal of Marketing*, nr 41(1), s. 77-79.

174 Patrz np.: Skowron, S., Skowron, Ł. (2012), *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin; Skowron, Ł. (2011), „Modele ścieżkowe jako narzędzia opisujące relacje firmy z klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi”, *Handel Wewnętrzny*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury; Fornell, C. (2008), *The Satisfied Customer. Winners and Losers in the Battle for Buyer Preference*, Palgrave Macmillan; Johnson M.D., *Customer Orientation and Market Action*, National Quality Research Center, University of Michigan Business School, Prince Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458; Johanson, M.D., Anderson, E.W., Fornell, C. (1995), „Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework”, *Journal of Customer Research*, nr 21.

175 Patrz np.: Mohd. Adil, OdaiFalal Mohammad Al Ghaswyneh, Alaa Musallam Albkour (2013), „SERVQUAL and SERVPERF: A Review of Measures in Services Marketing Research”, *Global Journal of Management and Business Research Marketing*, nr 13(6); Coulthard, L. J. M. (2004), „Measuring Service Quality; A review and critique of research using SERVQUAL”, *International Journal of Market Research*, nr 64 (Quarter 4), s. 479-497; Cronin, J.J., Taylor, S.A. (1994), „SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality”, *Journal of Marketing*, nr 58, s. 125-131; Taylor, S.A., Cronin, J.J. (1994), „An Empirical Assessment of the Servperf Scale”, *Journal of Marketing*, nr 58, s. 52-68.



Rys. 2.23. Modele typu IPA

Źródło: opracowanie własne na podstawie Martilla, J. A., James, J. C. (1977), „Importance-Performance Analysis”, *Journal of Marketing*, 41 (1), (Jan), s. 77-79.

C. Długookresowe relacje dostawca – klient

W przypadku długookresowych relacji na płaszczyźnie dostawca – klient mamy do czynienia ze średnim poziomem ich złożoności, co jest bezpośrednią konsekwencją wzajemnej współzależności obydwu interesariuszy takich interakcji. Są one charakterystyczne dla rynków przemysłowych, gdzie dwa podmioty (lub więcej) współtworzą jednolitą wartość rynkową. W przypadku wystąpienia problemów jakościowych lub organizacyjnych (np. opóźnienie dostaw w strukturze kooperacyjnej opartej na zasadach *Just in Time*) u jednego z podmiotów następuje wyraźny spadek jakości lub duże problemy organizacyjne w całym łańcuchu tworzenia wartości. Ponadto, z długookresowymi relacjami dwustronnymi możemy spotkać się na rynkach usług konsumpcyjnych charakteryzujących się wysokim poziomem zaangażowania interesariuszy (np. sektor wysoko wyspecjalizowanych usług medycznych, usługi finansowo-inwestycyjne).

W obu przypadkach (długookresowe usługi konsumpcyjne lub przemysłowe) charakter budowanych relacji jest wielopoziomowy i silnie związany ze zjawiskami zaangażowania i wzajemnego zaufania partnerów, co w sposób bezpośredni przekłada się na wysokie bariery wyjścia z tak funkcjonujących układów relacyjnych. Taka geneza oraz charakter kształtowania długookresowych relacji skutkuje tym, iż, jak podkreślają R.M. Morgan i S.D. Hunt, modele wyjaśniające procesy kształtowania satysfakcji i lojalności w omawianych związkach relacyjnych są najczęściej budowane na podstawie teorii zaufania i zaangażowania konsumenta w relacje (*commitment-trust theory*)¹⁷⁶. Ponadto należy zwrócić uwagę na fakt, iż zaufanie w rynkowych układach partnerskich stanowi cechę podmiotów wynikającą z ich

¹⁷⁶ Morgan, R.M., Hunt, S.D. (1994), „The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, nr 58, s. 20-38.

wzajemnej rzetelności, wiarygodności i uczciwości w relacjach, stymulującą długoterminową orientację i wpływającą na poziom zaangażowania kooperantów oraz to, iż wszyscy partnerzy mają realny wpływ na współkreowanie wartości w procesie interakcji oraz oceny atrakcyjności i jakości występujących związków relacyjnych¹⁷⁷.

Obszar badawczy omawianych związków relacyjnych w głównej mierze koncentruje się na aspektach wartości dodanej funkcjonujących układów partnerskich wynikającej z efektów wzajemnych interakcji i współzależności. Jak zauważa A. Sagan modele konsumenta w tym nurcie silnie uwzględniają instytucjonalną perspektywę badań podkreślając wielowymiarowy, międzyorganizacyjny i dynamiczny aspekt analizowanych relacji, co w przełożeniu na aspekty czysto pomiarowe skutkuje najczęściej orientacją w kierunku jednej z dwóch głównych koncepcji¹⁷⁸:

- wielopoziomowych modeli strukturalnych (*multilevel models*), które pozwalają na uwzględnienie hierarchicznych układów instytucjonalnych „zagnieżdżeń” partnerów długofalowych interakcji¹⁷⁹;
- modeli uwzględniających silne współzależności we wzajemnych dostosowaniach zachowań partnerów (np. tak zwane modele interakcji aktora i partnera – APIM - *Actor – Partner Interdependence Models*¹⁸⁰).

D. Sieciowe układy rynkowe

Sektory gospodarcze o bardzo silnej współzależności wielu podmiotów rynkowych o różnej strukturze relacji wzajemnych (jeden-do-wielu lub wielu-do-jednego) funkcjonują przeważnie w oparciu o struktury zogniskowanych sieci podmiotowych (hierarchicznie skoordynowane układy wokół jednego centralnego podmiotu) lub w innych układach relacji sieciowych (np. o rozproszonej formule hierarchiczności)¹⁸¹. O wysokim stopniu złożoności relacji występujących w ukła-

177 Opracowanie własne na podstawie: Sagan, A. (2011b), op.cit., s. 100; Yaqub, M.Z., Malik, A., Shah, H. (2010), „The Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Value-Creation in Strategic Networks”, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, nr 18, s. 133–145; Doney, P.M., Cannon, J.P. (1997), „An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, nr 61, s. 35–51; Ganesan, S. (1994), „Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationship”, *Journal of Marketing*, nr 58, s. 1–19.

178 Opracowanie własne na podstawie Sagan, A. (2011b), op.cit. s. 101.

179 Patrz np.: Kowalska-Musiał, M., Sagan, A. (2008), „Dyadic Interactions in Service Encounter – Bayesian SEM Approach”, *Advances in Data Analysis, Data Handling and Business Intelligence*, Springer, Heidelberg; Ray, J.C., Ray, D. (2008), „Multilevel Modeling for Marketing: A Primer”, *Recherche et Applications en Marketing*, nr 23(1), s. 55–74.

180 Patrz np.: Cook, W.L., Kenny, D.A. (2005), „The Actor-Partner Interdependence Model: A model of bidirectional effects in developmental studies”, *International Journal of Behavioral Development*, nr 29(2), s. 101–109.

181 Opracowanie własne na podstawie Mitreğa, M. (2010), *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice.

dach sieciowych świadczy ich wieloaspektowy charakter, który znajduje swoje odzwierciedlenie w różnych wymiarach, w jakich badacz może analizować samą koncepcję sieci, przypisując im poszczególne cechy różnicujące. W literaturze można wyróżnić szereg wymiarów sieci, które podlegają pomiarowi i są podstawą do kategoryzacji badanych struktur¹⁸²:

- spójność – odzwierciedla cechy powiązań między uczestnikami sieci w danym momencie (siła/charakter relacji, jej kierunek, relacja związków aktywnych i nieaktywnych);
- potencjał kombinacyjny – określa liczbę podmiotów występujących w sieci (wierzchołków sieci) oraz liczbę i siłę powiązań między nimi – jest uzależniony od stopnia agregacji wierzchołków oraz ich wielkości i zróżnicowania;
- sposób aktywizacji – dotyczy rozmieszczenia uprawnień do aktywizowania sieci – wzbudzania nowych form wymiany między wierzchołkami lub tworzenie nowych połączeń dla zmodyfikowania kompozycji sieci i w konsekwencji – strategii organizacji;
- elastyczność / dynamika – odzwierciedla stopień zmienności układu sieciowego w jego liczebności (częstotliwość przekonfigurowania układu, zakres zmian układu);
- koordynacja – charakteryzuje sposób koordynowania pracy sieci (liczba ośrodków koordynujących, cyrkulacja uprawnień w zakresie koordynowania lub jej brak);
- skala działania – opisuje zakres, geograficzną przestrzeń działania sieci, w tym także liczebność układu, wielkość i formę organizacyjno-prawną uczestników sieci, łańcuchy wartości, nakładanie się układów wirtualnych.

W sposób jeszcze bardziej precyzyjny układy sieciowe scharakteryzował W. Czakon, który zaproponował wprowadzenie trzech, ortogonalnych względem siebie, wymiarów opisujących konstrukcje sieci, w ramach których wprowadził dodatkowo od czterech do pięciu zmiennych lub parametrów dokładnie definiujących każdy z wymiarów (tab. 2.4).

182 Opracowanie własne na podstawie Strategor (2000), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Wydawnictwo PWE, Warszawa, s. 393-396; Łobos, K. (2005), *Organizacje sieciowe*, [w:] Krupski, R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Wydawnictwo PWE, Warszawa, s. 181-186, [wszystkie za:] Skowron, S. (2013), *Klient w sieci organizacyjnej*, Difin, s. 22-23.

Tabela 2.4. Wymiary i parametry charakteryzujące układy sieciowe

Wymiar sieci	Parametr Zmienna	Opis parametru/zmiennej
Konfiguracja	Wielkość	Liczba podmiotów działających w sposób skoordynowany
	Heterogeniczność	Różnorodność członków sieci (według potencjału, strategii i in.)
	Gęstość	Stosunek liczby występujących powiązań między członkami sieci do maksymalnej liczby możliwych powiązań
	Lokalizacja	Usytuowanie członków sieci względem centralnego aktora w sieci
Koordynacja współdziałania	Cenowa	Relacje oparte na formalnych umowach transakcji wymiany (kupna i sprzedaży)
	Hierarchiczna	Relacje członków sieci oparte na formalnej władzy jednego nad drugim
	Społeczna	Relacje członków sieci oparte na zaufaniu, wspólnie akceptowanych normach i podzielanych wartościach oraz konsensusu w zakresie dostępu do zasobów i akceptacji autorytetu władzy
	Hybrydowa	Relacje oparte na kompozycji relacji rynkowych, biurokratycznych i społecznych, dobranych komplementarnie według kryteriów: efektywności współpracy i przewagi konkurencyjnej
Kompetencje	Rutyny organizacyjne	Wzorce behawioralne w postaci powtarzalnych zachowań organizacji w reakcji na określone bodźce
	Zdolności	Umiejętności lokalne związane z alokacją zasobów, ich integrowaniem i wykorzystaniem dla osiągania celów
	Kompetencje	Umiejętności konfigurowania wiedzy, zasobów i procesów w możliwie efektywną całość dającą przewagę konkurencyjną
	Kompetencje dynamiczne	Zdolność do rozwijania istniejących kompetencji w procesie powtarzalnego i celowego uczenia się
	Kompetencje relacyjne	Otwartość na partnerstwo oraz umiejętność koordynacji współdziałania, dostosowania zasobów oraz procesów zarządzania wiedzą dla wytworzenia wspólnej wartości dla współdziałających podmiotów

Źródło: Skowron, S (2013), op.cit. s. 23-24 [na podstawie:] Czakon, W. (2012), Sieci w zarządzaniu strategicznym, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Sieci organizacyjne stanowią quasi rynkową przestrzeń, w której zachodzą istotne z punktu widzenia klienta procesy. Zalicza się do nich: „zamykanie” w obrębie sieci łańcuchów wartości, sprzężenie efektu wewnętrznego i zewnętrznego ekonomii działania, redukcja asymetrii dostępu do informacji i upowszechnianie wiedzy, upowszechnianie i utrwalanie standardu(ów), internalizacja efektów zewnętrznych częściowych (tj. będących udziałem jej poszczególnych uczestników) w granicach sieci, sprzężenie efektu sieciowego i efektu skali, sprzężenie efektów specjalizacji

indywidualnej i dywersyfikacji sieciowej¹⁸³. Organizacje sieciowe narzucają klientowi zmiany warunków uczestnictwa w rynku, którą S. Skowron określa mianem: „sieciowej deformacji klienta”. Za najważniejsze z nich należy uznać¹⁸⁴:

- „Rozpięcie” oferty sieci dla klienta na wszystkich członkach sieci i wykształtowanie się specjalizacji sprawnościowej. Sieć „podpowiada” klientowi, prowadzi go po całej ofercie, tak, aby mógł najpełniej zaspokoić swoje potrzeby;
- Komplementarność oferty tworzonej dla docelowych grup klientów. Komplementarna oferta, często konfigurowana na bazie standardu technologicznego lub organizacyjnego, wiąże klienta z siecią znacznie silniej niż w typowych transakcjach rynkowych;
- Procesy dyfuzji w obrębie sieci, skutkujące wyrównywaniem się potencjałów techniczno-organizacyjnych członków sieci, homogenicznością kulturową oraz pojawianiem się standardów (technologicznych, obsługi klienta)¹⁸⁵;
- Rosnąca aktywność pozazakupowa użytkowników określonych dóbr nabywanych w sieci w formie zawiązywanych społeczności (głównie internetowych). Można ją postrzegać jako skutek rosnącej skali zakupu (masowość wywołana efektem sieciowym) oraz siły oddziaływania sieci na klienta;
- Dualność relacji: *klient – firma* jako członek sieci, *klient – sieć* i wynikająca z tego niejednoznaczność czynników determinujących racjonalność aktywności zakupowej. Sprowadza się to do kwestii uznania pierwszeństwa kontaktu z siecią lub firmą sieciową, co w badaniu zachowań klienta wymagać będzie akcentowania innego zbioru zmiennych opisujących ekonomiczne i poza ekonomiczne kryteria wyboru.¹⁸⁶

Najnowsze prace nad teorią układów sieciowych koncentrują się na tak zwanej koncepcji rynków-jako-sieci (*markets-as-networks theory*). Głównym celem oma-

183 Skowron, S. (2013), op.cit., s. 44-52.

184 Skowron, S. (2011), „Podejścia do badania klienta sieci organizacyjnej”, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 337, *Badania marketingowe - kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw i sieci organizacyjnych*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, s. 68-77.

185 Siła standardów tworzonych przez sieć, powoduje, że nie tylko pełnią one rolę wzorca oceny cech funkcjonalnych i użytkowych produktu, ale ich znajomość i akceptacja może często determinować poziom oczekiwań nabywcy, elementu pierwotnego w procesie lojalnościowym. Standard upraszcza zachowania klienta oraz podnosi ich efektywność poprzez fakt, że pozwala wyjaśnić szereg wątpliwości związanych z poszukiwaniem i oceną właściwości produktu na tle potrzeb i formułowanych oczekiwań.

186 Jeżeli klient będzie swój proces zakupowy osadzał na relacji z siecią (klient kupuje w sieci) to jego zachowania będą wyznaczać: przywiązanie do marki (sieci), zaufanie do sieci, przynależność do społeczności klientów sieciowych, prestiż, perspektywa przyszłości sieci. Z kolei, w sytuacji sprawdzonej praktyki kontaktów klienta z firmą – uczestnikiem sieci, o wyborach klienta decydować będzie: jakość produktu i obsługi, dostępność i wygoda zakupu, doświadczenie osobistych kontaktów z personelem sprzedaży w firmie, możliwości indywidualizowania oferty, itp. Sieć będzie wówczas odgrywać rolę wtórną wzmacniając te relacje siłą marki, narzuconym standardem oraz technologią informacyjną, usprawniającą komunikację klienta z rynkiem [Skowron, 2013, s. 39-42].

wianej teorii jest próba wyjaśnienia znaczenia pionowych relacji występujących na płaszczyźnie sprzedawca-nabywca, które według F.J. Sousa można traktować jako trzeci (obok rynku i układów hierarchicznych) mechanizm alokacji zasobów¹⁸⁷. Jak zauważają R.T. Watson, L.F. Pitt, P. Berthon oraz G.M. Zinkhan¹⁸⁸ idea rynków-jako-sieci stanowi ostatni etap w ewolucyjnym rozwoju form rynków od rynku tradycyjnego (*marketplace*) i wymiany interpersonalnej (*face-to-face*), poprzez przestrzeń rynkową (*marketspace*), w której wymiany dokonuje się głównie w przestrzeni informatycznej, do rynku zintegrowanego (*Uberspace*). Najwyższy stopień rozwoju rynku zintegrowanego w formie przestrzeni *U-space* charakteryzuje się¹⁸⁹:

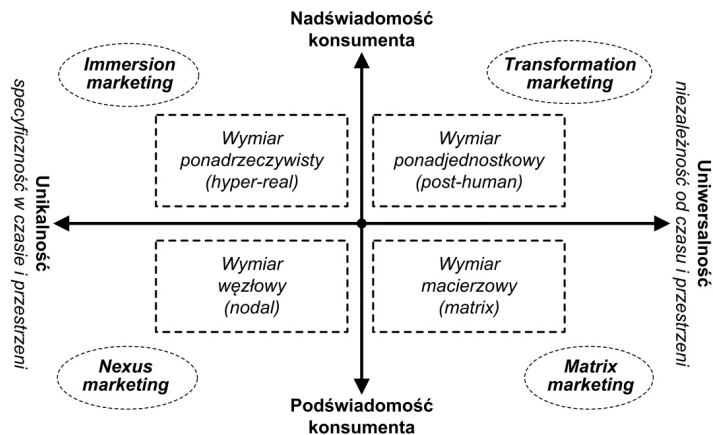
- nieokreślonością (*ubiquitous*) związaną z rozproszeniem i wszechobecnością nośników informacji oraz sieciowych zasobów produktów (często digitalizowanych);
- uniwersalnością (*universal*) dostępnych zasobów sieciowych i technologicznymi możliwościami dostępu do tych zasobów przez konsumenta znajdującego się w każdej lokalizacji przestrzennej;
- unikalnością (*unique*) umożliwiającą dostosowanie informacji i zasobów do wymagań indywidualnego klienta, kontekstu czasowego i sytuacyjnego;
- unifikacją dostępu (*unison*) wynikającą z czytelnej dla klienta synchronizacji i modułowania zasobów sieciowych w różnych nośnikach (np. telefon komórkowy, komputer, PDA), umożliwiających bieżącą dostępność informacji i zasobów dla klienta.

Powyższa charakterystyka rynku typu U-Space pozwoliła badaczom na wyznaczenie czterech głównych form marketingu funkcjonujących w jego ramach (rozumianych jako obszary możliwości i szans rynkowych – patrz rys. 2.24). Poprzez rozpisanie omawianej przestrzeni (*U-space*) w dwuwymiarowym układzie współrzędnych, gdzie jeden z wymiarów odpowiada za specyficzność technologiczną przestrzeni, a drugi za poziom świadomości konsumenta, otrzymuje się czteropolowy układ (klasyfikację) działalności marketingowej organizacji, w ramach którego wyróżniono wymiary: ponadrzeczywisty (*hiper-real*), ponadjednostkowy (*post-human*), macierzowy (*matrix*) oraz węzłowy (*node*).

187 Opracowanie własne na podstawie Sousa, F.J. (2010), *Markets-as-networks Theory: A Review*, [w:] Woodside, A. G. (red.), *Organizational Culture, Business-to-Business Relationships, and Interfirm Networks*, Emerald Group Publishing Limited, s. 405–454.

188 Opracowanie własne na podstawie Watson, R.T., Pitt, L.F., Berthon, P., Zinkhan, G.M. (2002), „U-commerce: Expanding the universe of marketing”, *Academy of Marketing Science*, nr 30(4), s. 333–347.

189 Sagan, A. (2011b), op.cit., s. 101–102.



Rys. 2.24. Struktura przestrzeni rynku zintegrowanego typu U-Space

Źródło: opracowanie własne na podstawie Watson, R.T., Pitt, L.F., Berthon, P., Zinkhan, G.M. (2002), op.cit., s. 333-347.

W obszarze „ponadrzeczywistym” mamy do czynienia z tak zwanym marketingiem immersyjnym, który kładzie główny nacisk na doświadczenia klienta w procesie konsumpcji dóbr i usług sieciowych (np. doznania podczas użytkowania gier sieciowych, wykorzystywanie „światów i społeczności wirtualnych”, wszelkie przejawy doznań wynikających z użytkowania wirtualnych serwisów społecznościowych). Badania zjawisk w omawianym obszarze związane są najsilniej z jakościowym podejściem antropologicznym (netnografią), pozwalającym na dotarcie do symbolicznych wymiarów zachowania i poznanie głębszej struktury interakcji między uczestnikami gry lub „wydarzenia”¹⁹⁰. W przypadku wymiaru „ponadjednostkowego” mamy do czynienia z informacyjnym wzmacnianiem i wspomaganiem możliwości i kompetencji ludzkich w obszarze odbioru, diagnozy i oddziaływania na otoczenie rynkowe i społeczne. W tym celu są wykorzystywane różne formy implantów elektronicznych (np. w przypadkach zaburzeń natury medycznej różne implanty oddziaływania na zmysły takie jak urządzenia wzmacniające słuch, elektroniczne implanty korekty wzroku), interfejsy umysł-komputer, urządzenia detekcji sygnałów, itp.. Analiza zachowania konsumenta w tym obszarze jest najsilniej związana z podejściami neuromarketingowymi (badania neuroobrazowe – fMRI, badania encefalograficzne – EEG, badania topografii mózgu – MEG, SST, itp.)¹⁹¹. W przypadku wymiaru macierzowego (i związanego z nim marke-

190 Patrz np.: Kozinetz, R. V. (1998), „On Netnography: Initial Reflections on Consumer Research Investigations of Cyberculture”, [w:] Alba, J., Hutchinson, W., *Advances in Consumer Research*, nr 25. [za:] Sagan, A. (2011b), op.cit.

191 Patrz np.: Dooley, R. (2015), *Neuromarketing*, Wydawnictwo PWN, Warszawa; Woźniak, J. (2012), *NEUROMarketing 2.0, Wygraj wojnę o umysł klienta*, One Press, Gliwice; Hansen, F. (1981), „Hemispherical Lateralization: Implications for Understanding Consumer Behavior”, *Journal of Consumer Research*, nr 8(1), s. 23–36. [za:] Sagan, A. (2011b), op.cit.;

tingu macierzowego) mamy do czynienia z szeroką obecnością technologii sieciowych (np. Internet, GPS, Wi-Fi). Taka silnie zwirtualizowana i zdigitalizowana rzeczywistość sprzyja pojawianiu się sieci opartych na interakcjach typu komputer-komputer, które wraz z obserwowanym postępem technologicznym (szerokie zastosowanie algorytmów uczących się i ciągle zbliżanie się do stworzenia sztucznej inteligencji) mają coraz większe zdolności do samouczenia się i samoregulacji¹⁹².

Ostatni z omawianych wymiarów (węzłowy) występuje w przypadku nieświadomego korzystania przez klientów znajdujących się w określonych lokalizacjach z usług oferowanych przez sieci (np. automatyczne pobieranie informacji lokalnych lub automatyczna subskrypcja treści promocyjnych danego sklepu przez posiadane urządzenia mobilne, samoistne uaktualnienie aplikacji mobilnych, automatyczna diagnoza produktów – np. wykrywanie przez system serwisu błędów i usterek w nowoczesnych samochodach). Badania zachowań konsumenta dotyczą w tym wymiarze między innymi kształtowania się relacji między konsumentem a marką, barier wyjścia z rynku, długości relacji itp.¹⁹³

2.2.3. Podsumowanie podejścia relacyjnego w badaniach zachowań konsumentkich

Pomimo bardzo szczegółowej diagnozy kwestii relacyjnych w nowoczesnym paradygmacie marketingu w prowadzonych rozważaniach wciąż brakuje precyzyjnego odniesienia do wzajemnego uczenia się klienta i organizacji (rozumianego jako uczenie się przez klientów nowych standardów i realiów rynkowych oraz zmiana zasad prowadzenia biznesu przez firmy na skutek nowych oczekiwań i wymagań klienckich). Kwestie uczenia się są w koncepcji marketingu relacyjnego ujmowane w funkcji dynamiki zmian rynkowych bez konkretnego umiejscowienia ich w czasie i precyzyjnego określenia czynników je warunkujących. Należy zaznaczyć, iż zmiany występujące w różnych obszarach funkcjonowania rynku mają odmienną dynamikę¹⁹⁴ i kierunki występowania¹⁹⁵. Zakładać należy, iż dynamika

192 Patrz np.: Hutter, M. (2005), *Universal Artificial Intelligence*, Berlin: Springer; Luger, G., Stubblefield, W. (2004), *Artificial Intelligence: Structures and Strategies for Complex Problem Solving* (5th ed.); Cummings, B., Nilsson, N. (1998), *Artificial Intelligence: A New Synthesis*, Morgan Kaufmann.

193 Patrz np.: Nysveen, H., Pedersen, P.E., Thorbjørnsen, H., Berthon, P. (2005), „Mobilizing the Brand: The Effects of Mobile Services on Brand Relationships and Main Channel Use”, *Journal of Service Research*, nr 7, s. 257+276, [za:] Sagan, A. (2011b), op.cit.

194 Np. zmiany technologiczne (zwłaszcza w obszarze IT) następują obecnie bardzo szybko, ale zmiany we wzorcach wydatkowania środków na poszczególne kategorie dóbr w odniesieniu do zasobności portfela gospodarstw domowych nie są już tak szybkie.

195 Np. zmiany technologiczne na rynku generują zmiany w preferencjach i oczekiwaniach nabywców (kierunek od rynku do klienta), ale zmiany w strukturze wiekowej osób mających siłę nabywczą generują pojawianie się nowych usług o większym niż dotychczas stopniu wirtualizacji – np. fast food on-line, zakupy produktów spożywczych on-line, e-edukacja (kierunek od klienta do rynku).

i łatwość interakcji pomiędzy interesariuszami rynków relacyjnych (a zwłaszcza sieciowych) będzie bodźcem sprzyjającym do wzmocnienia efektów wzajemnego uczenia się klienta i organizacji.

2.3. Ocena modeli zachowań klienta z perspektywy procesu uczenia się

Pomimo wielości podejść i koncepcji modelowych zauważa się pewną lukę będącą cechą charakterystyczną i tożsamą dla wszystkich nurtów. Jest nią brak dobrze rozebranego i umiejscowionego w czasie konstruktu procesu uczenia się rynku przez klienta. Modele, które w swojej konstrukcji ramowej zawierają pojęcie „uczenia się” (np. modele Howarda-Shetha, Rosanii) najczęściej umiejscawiają ów koncept w funkcji sprzężenia zwrotnego nie rozstrzygając kwestii jego czasowego i przestrzennego zakresu, odniesienia do procesu decyzyjnego czy też mechanizmu adaptacji do zmian. Lokalizacja „uczenia się” jako elementu w konstrukcji modelu jest dużym uproszczeniem i w niczym nie wyjaśnia modelowanej rzeczywistości, a raczej ją trywializuje. Jak wykazano w rozdziale 1. uczenie się klienta jest procesem psychicznym i intelektualnym, jego istotą jest poznawanie, wartościowanie i adaptacja do warunków panujących na rynku. Należy zatem pytanie: *gdzie „lokalizować” uczenie się klienta w modelowych konstrukcjach jego zachowania?* zastąpić innym: *czy i w jakim stopniu modele zachowań klienta mogą opisywać proces jego rynkowego uczenia się?* Przy tak postawionym problemie, proces ów staje się kryterium analizy i oceny modeli zachowań. Tabela 2.5 przedstawia główne przejawy uczenia się klienta ujmowane w opisanych wcześniej nurtach badawczych.

Tabela 2.5. *Przejawy uczenia się klienta w modelach opisujących jego zachowania rynkowe*

Nurty	Istota uczenia się klienta	Kluczowe kategorie
Decyzyjny	• powiększanie zasobów informacji i zdolności ich filtrowania • bardziej efektywne interakcje z dostawcą i/lub producentem • szybsze dojrzewanie do decyzji zakupowych • bardziej selektywny i krytyczny odbiór działań promocyjnych • zapamiętywanie wcześniejszych doświadczeń procesu zakupowego, „odkrywanie” siebie • utrwalanie racjonalności postaw opartej na kojarzeniu własnego interesu z warunkami jakie stwarza rynek, • poszukiwanie balansu pomiędzy czynnikami racjonalnymi i emocjonalnymi • doskonalenie heurystyk decyzyjnych	• informacja • racjonalność decyzji zakupowych • wartościowanie oferty produktowej • jakość

Nurty	Istota uczenia się klienta	Kluczowe kategorie
Behawioralny	• higiena wysiłku poznawczego • uczenie się wartościowania w drodze testowania sygnałów z rynku • nabywanie zdolności do poszukiwania i wykorzystywania okazji na rynku • dostrzeganie atrakcyjności środowiska handlowego w czynnikach okołozakupowych • unikanie kolizji z normami i wzorcami zachowań istotnych grup odniesienia • poszerzanie wartości w transakcji zakupu o transfer znaczeń symbolicznych • utrwalanie indywidualnego schematu: wiedza - reklama-postawa zakupowa	• wartość (transakcyjna i symboliczna) • adaptacja do zmian na rynku • kulturowy i społeczny kontekst aktywności
Doznań i przeżyć	• bardziej precyzyjna selekcja bodźców płynących z otoczenia • wypracowanie swojego kodu transformacji bodźców w postawy • radzenie sobie ze stanami nastrojów • rosnące znaczenie wpływu środowiska usługowego na jakość interakcji klienta z pracownikiem oraz stan jego zaangażowania, satysfakcji i lojalności • utrwalanie „symbiozy” klienta z pracownikiem i środowiskiem obsługi • utrwalanie symbolicznego znaczenia konsumpcji i poszukiwanie potwierdzeń w sferze społeczno-kulturowej	• emocjonalność • środowisko zakupowe • symboliczne znaczenie konsumpcji • wizerunek
Relacji	• dostrzeganie i uświadamianie sobie swojej podmiotowości • wymuszanie na dostawcach kastomizacji ofert • oczekiwanie spersonalizowanej komunikacji marketingowej • rozszerzanie czynników budujących satysfakcję skumulowaną na obszar pozacenowy • optymalizowanie rachunku korzyści i kosztów bycia lojalnym • przyjmowanie długofalowej perspektywy osiągania wartości minimalnej poprzez rozwój współuczestnictwa i interaktywności • traktowanie zaufania jako normy w aktywności rynkowej	• indywidualizacja • interaktywność • wartość w perspektywie długofalowej • satysfakcja i lojalność
Układu sieci	• zwiększanie mobilności w poszukiwaniu i dostępie do zasobów sieci • redukcja ryzyka poprzez orientowanie się na standardy sieci • identyfikacja z siecią, traktowanie sieci jako „swojego” środowiska • aktywność w sieciach społecznościowych, uczenie się w sieci	• sieć jako środowisko klienta • mobilność klienta

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie tabeli 2.5 można założyć, że w poszukiwaniu wspólnego mianownika modelowych konstrukcji opisujących zachowania rynkowe klientów w ujęciu dynamicznym można się odnieść do kategorii informacji, jakości, wartości oraz satysfakcji i lojalności klienta.

3. Metodyka badania procesu uczenia się klienta

3.1. Uczenie się klienta na rynku jako dynamiczny proces lojalnościowy

Rozważania zawarte w rozdziałach 1 i 2 pokazują, że zagadnienie uczenia się klienta na rynku ma naturę uniwersalną, ponadczasową i wykraczającą poza formuły i abstrakcyjne konstrukcje modeli opisujących jego zachowania na rynku. Da się ją wyrazić następującymi stwierdzeniami:

- Klient jest jednostką poszukującą wartości, jako korzyści osiąganey z nabywania, konsumpcji i użytkowania określonych dóbr. Charakter i zakres tej korzyści jest funkcją jego własnych celów, ambicji, upodobań i oczekiwań, a także sytuacji, w jakiej się znajduje.
- Klient, w swych decyzjach zakupowych kieruje się zasadą optymalnej (racjonalnej) alokacji własnych zasobów. Każe mu to nieustannie dokonywać bilansowania korzyści z możliwościami ich uzyskiwania oraz zakresem nakładów koniecznych do osiągnięcia swoich celów.
- Klient uczy się rynku, co pozwala mu dostosowywać się do zmian w otoczeniu. Dostosowanie ma charakter nabywania nowych doświadczeń, refleksji i wiedzy, a także czyni go coraz bardziej mobilnym w przestrzeni rynkowej w poszukiwaniu wspomnianej wartości.
- W procesie uczenia się klienta ma miejsce wielowymiarowa konfrontacja: a) natury zachowawczej (eksploatacyjnej) i aktywnej (eksploracyjnej¹⁹⁶), b) indywidualizmu i aktywności wspólnotowej, c) ducha transakcji i relacji.

¹⁹⁶ Ta pierwsza ujawniać się będzie w akceptowaniu stabilnych warunków rynku, przywiązaniu do marki, placówki handlowej, naśladowaniu sprawdzonych rozwiązań, minimalizowaniu ryzyka poszukiwań i eksperymentowania, sięganiu po istniejące i sprawdzone kryteria i wzorce ocenne w interpretowaniu rynkowej rzeczywistości, itp. Wyrazem obecności takiej postawy jest między innymi tendencja do „oswajania się” z zastanym stanem rzeczy, co uwidacznia się w niskiej zmienności wyrażanych opinii i ocen. Eksploracyjna natura klienta każe mu eksperymentować, poszukiwać nowości, testować nowe produkty i formułować wygórowane oczekiwania pod adresem oferty produktów, być krytycznym i bardzo wrażliwym na zmiany rynkowej rzeczywistości, mieć ambicje wpływania na nie, tolerować ryzyko innowacyjnych produktów i nowych inicjatyw marketingowych. Znajduje ona odbicie w wysokiej zmienności wyrażanych opinii i ocen.

Ostatecznym celem aktywności rynkowej klienta jest to, aby uzyskiwał on dla siebie korzyść (skonfrontowaną z kosztami jej pozyskania) oraz aby była ona źródłem jego zadowolenia. Ów stan powinien mieć właściwość względnej trwałości, co prowadzi do lojalności (racjonalnej i emocjonalnej) względem istotnych dla niego punktów odniesienia (produktu lub marki, producenta, miejsca zakupu, w tym personelu obsługi itp.)¹⁹⁷ Owe 3 kategorie (wartość, satysfakcja i lojalność) kształtują się u klienta w szczególnym procesie psychologicznym, (wyjaśnianym na gruncie teorii dysonansu poznawczego¹⁹⁸, zwanym w literaturze procesem lojalnościowym). Procesy te są opisywane modelami satysfakcji i lojalności klienta. Pierwsze z nich, powstałe na bazie konstrukcji modelu zadowolenia klienta R. Olivera¹⁹⁹ w latach 90. ubiegłego wieku, dość szybko zyskiwały uznanie wśród teoretyków i praktyków biznesu. Należały do nich Szwedzki Indeks Zadowolenia Klienta (SCBS – *Swedish Customer Satisfaction Barometr*)²⁰⁰, jego amerykański odpowiednik ACSI (*American Customer Satisfaction Index*)²⁰¹ oraz europejski model budowania i mierzenia satysfakcji oraz lojalności klientów, nazwany EPSI (*European Performance Satisfaction Index*). Model EPSI (rys. 3.1.), który uwzględniał doświadczenia modelu amerykańskiego (ACSI) jak również kilku innych, stosunkowo „młodych” modeli stosowanych w niektórych państwach europejskich (głównie: NCSB – *Norwegian Customer Satisfaction Barometer*; GCSB – *German Customer Satisfaction Barometer* oraz DCSI – *Danish Customer Satisfaction Index*), wkrótce stał się powszechnym narzędziem wykorzystywanym w badaniach naukowych, jak również w praktyce biznesowej.

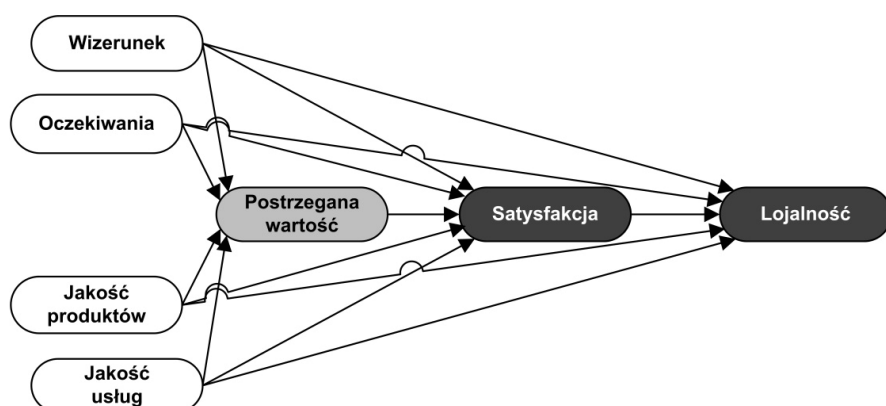
197 Patrz np.: Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010), *Marketing 3.0*, MT Biznes, Warszawa; Fornell, C. (2008), op. cit.

198 Foxall, G.R., Goldsmith, R.E. (2003), *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, PWN, Warszawa, s. 140; Falkowski, A., Tyska, T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, s. 239.

199 Anderson, W., Sullivan, W. (1993), „The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms”, *Marketing Science*, nr 12(2), s. 125-143

200 Johnson, M.D., Gustafsson, A., Wallin, T., Lervi, A.L., Cha, J. (2001), „The Evolution and Future of National Satisfaction Index Models”, *Journal of Economic Psychology*, nr 22, s. 217-245

201 Arbor, A. (1995), *American Customer Satisfaction Index: Methodology Report 1995 Update*, University of Michigan Business School, National Quality Research Center / American Society for Quality Control.



Rys. 3.1. Model EPSI (European Performance Satisfaction Index)

Źródło: Johnson, M. D. Gustaffson, A., Wallin, T., Lervi, A. L., Cha, J., (2001), op. cit.

Zakres treści elementów modelu EPSI przedstawiono w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Treść modelu EPSI ujęciu ogólnym

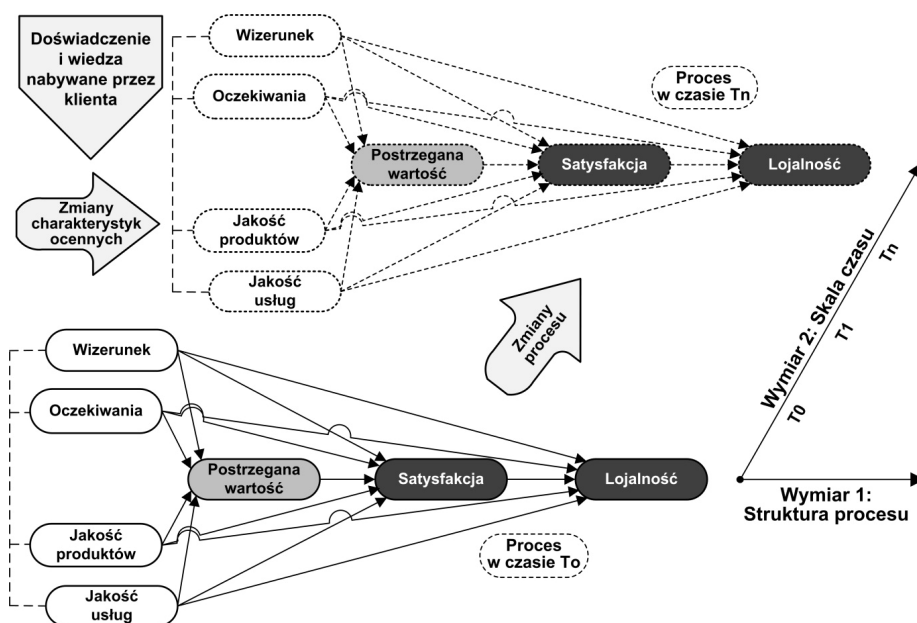
Elementy modelu	Zmienne opisujące poszczególne moduły
Wizerunek	• Całkowity wizerunek rynkowy; • Poziom innowacyjności; • Wiarygodność, rzetelność i nieskazitelnosc; • Zorientowanie na klienta; • Oferowana wartość w stosunku do ceny.
Oczekiwania	• Oczekiwania w stosunku do jakości produktów; • Oczekiwania w stosunku do jakości usług; • Oczekiwania w innych istotnych obszarach; • Poziom całkowitych oczekiwań.
Jakość produktów	• Porównanie jakości wyrobów danej firmy do jakości wyrobów konkurencji; • Wachlarz produktów (Zakres gamy produktów); • Całkowita jakość.
Jakość usług	• Porównanie jakości usług danej firmy do jakości usług konkurencji; • Całkowita jakość.
Postrzegana wartość	• Postrzegana wartość produktów; • Postrzegana wartość usług; • Całkowita postrzegana wartość.
Satysfakcja klienta	• Porównanie do ideału; • Poziom spełnienia oczekiwań; • Całkowite zadowolenie.
Lojalność klienta	• Chęć ponownego zakupu danych towarów lub/oraz usług; • Rekomendowanie danych produktów lub/oraz usług.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Skowron, S., Skowron, Ł. (2012), op. cit.

Model EPSI (także inne modele opisujące proces kształtowania satysfakcji i lojalności klienta) zawiera zmienne niezależne, które w ujęciu dynamicznym można potraktować jako funkcję zmian zachodzących w otoczeniu klienta. Klient, będąc świadkiem bądź uczestnikiem takich zmian, nabywa nowej wiedzy i doświadczenia, które może przenosić na ocenę poszczególnych czynników (modułów) kształtujących proces lojalnościowy. Dotyczyć to może zarówno postrzeganej jakości oferowanych produktów/usług, jak również obsługi klientów, infrastruktury i aspektów wizerunkowo-promocyjnych środowiska handlowego. Zmianie ulegać mogą także oczekiwania klienta odnośnie do różnych elementów i aspektów funkcjonowania placówek handlowych oraz spodziewanych korzyści z planowanych transakcji zakupowych. Oczekiwania pełniące funkcję kryterium dystansu pomiędzy tym *jak jest* i *jak powinno być*, mają z punktu widzenia dynamiki kształtowania się procesu lojalnościowego u klienta szczególne znaczenie i moc wyjaśniającą. Z jednej strony „zawierają” doświadczenia kontaktu z innymi środowiskami handlowymi, konkurencyjnymi ofertami produktów i usług oraz z działaniami promocyjno-wizerunkowymi tych środowisk, z drugiej zaś – mogą uwzględniać ogólną refleksję klienta będącą efektem określonego poziomu jego satysfakcji (skumulowanej), skorygowanej o wpływ czynników kontekstowych wpływających na potencjał nabywcy klienta, tj. zmian w zakresie sytuacji materialnej, życiowej, środowiska pracy, trendów kulturowych, postępującej wirtualizacji, korzystania z nowych technologii, zmian trendów koniunkturalnych lub występowania zdarzeń kryzysowych na rynku, itp.

Można zatem założyć, że uczenie się klienta na rynku można opisać w ujęciu dynamiki procesu kształtowania jego satysfakcji i lojalności. Jeden wymiar wyznaczać będzie struktura tego procesu, budowana wokół triady: *postrzegana wartość – satysfakcja – lojalność*, zaś drugi – skala czasowa, na której ulokowane są momenty inicjowania tego procesu. Zatem proces ten będzie opisywać trajektoria zmian zachodzących w postrzeganiu i ocenie poszczególnych elementów (modułów) procesu lojalnościowego (patrz rys. 3.2). Efekt uczenia się klienta ujmować będzie nie tylko dynamikę zmian przypisywanych przez niego ocen (odnotowanych w kolejnych momentach diagnozowania tego procesu), ale również zmianę charakterystyki samego procesu lojalnościowego oraz zależności statystycznych zachodzących pomiędzy analizowanymi zmianami ocen klientów a charakterystykami opisującymi ich doświadczenia w innych środowiskach handlowych. Ponadto obejmie on również zjawiska i procesy społeczno-rynkowe o charakterze kontekstowym zachodzące w analizowanym okresie aktywności rynkowej klienta²⁰².

202 Aktywność taka, określana jako faza międzyzakupowa w dobie powszechnego wykorzystania technologii informacyjnych może w istotny sposób kształtować potencjał zakupowy klienta w wyniku wymiany informacji i wiedzy z innymi użytkownikami określonych dóbr za pośrednictwem portali społecznościowych. Patrz: Gąsior M., Skowron S. (2013), op. cit., s. 97-122.



Rys. 3.2. Idea uczenia się klienta jako dynamiczny proces lojalnościowy

Źródło: Opracowanie własne

3.2. Modelowanie procesu lojalnościowego wśród klientów centrów handlowo-usługowych

3.2.1. Metodyka modelowania strukturalnego SEM

W celu zdiagnozowania, empirycznej weryfikacji i wykorzystania w badaniu procesu budowania satysfakcji i lojalności klientów centrów handlowych wykorzystano metodykę modelowania strukturalnego SEM (*Structural Equation Modeling*). Spośród dwóch uznanych metod statystycznych stosowanych w procedurze SEM – analiz PLS (*Partial Least Square*) lub LISREL (*Linear Structural Relationships*)²⁰³

²⁰³ Dokładny opis omawianych metod statystycznych można znaleźć np. w: Jöreskog, K.G. (2006), *Lisrel Encyclopedia of Statistical Sciences*; Jöreskog, K.G., Sörbom, D. (1996), *LISREL 8: User's reference guide*, Scientific Software International; Vinzi, E.V., Chin, W.W., Henseler, J., Wang, H. (2010), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*, Computational Statistics Handbooks Series, Heidelberg, Springer-Verlag; Fornell, C., Bookstein, F. L. (1982a), „Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory”, *Journal of Marketing Research*, nr 19(4), s. 440-452; Fornell, C., Bookstein, F.L. (1982b), „A comparative analysis of two structural equation models: LISREL and PLS applied to market data”, *A second generation of multivariate analysis*, nr 1, s. 1-21; Chin, W.W. (1995), „Partial least squares is to LISREL as principal components analysis is to common factor analysis”, *Technology Studies*, nr 2(2), s. 315-319.

– zdecydowano się na wybór metody PLS, co wynikało z następujących przesłanek²⁰⁴:

- Metoda LISREL jest bardziej dokładna i daje lepszy obraz miar stabilności modelu, lecz jej wymagania w obszarze doboru próby są również większe. W związku z wykorzystywaniem w swoich obliczeniach procedury ML (*Maximum Likelihood*) metoda LISREL wymaga większych liczebnie prób o rozkładach o charakterze normalnym. Metoda PLS w procedurze estymacyjnej wykorzystuje analizę CA (*Components Analysis*), co pozwala na wykorzystanie mniejszych liczebnie prób przy warunku większego ich zróżnicowania.
- Metoda LISREL ma przewagę nad metodą PLS w aspekcie matematyczno-analitycznym, lecz metoda PLS ma charakter bardziej praktyczny (rynkowy). Pozwala przedstawić analizę relacji nie tylko w ujęciu czysto statystycznym, lecz również jej aplikacyjności i użyteczności praktycznej. Chodzi nie tylko o możliwość wykorzystania otrzymanych wyników do podejmowania trafnych decyzji rynkowych, ale również o łatwość ich użycia, interpretacji oraz dostępność i cenę stosowanych narzędzi badawczych (obecnie na rynku występuje kilka otwartych programów pozwalających na stosowanie obliczeń z wykorzystaniem metody PLS. Narzędzia te mogą być wykorzystane nawet przez osoby o znikomym umiętnościach informatycznych – np. SmartPLS, VisualPLS).
- Większa moc predykcyjna modelu opracowanego na bazie metody PLS (w porównaniu do LISRELa) pozwala lepiej planować przyszłe działania przedsiębiorstw celem maksymalizacji indeksów badanych zagadnień. Wyniki uzyskane przy zastosowaniu metody PLS mają wektor „przyszłościowy”, co wydatnie zwiększa praktyczność, efektywność i aplikacyjność otrzymanych wniosków w perspektywie działań marketingowo-zarządczych podejmowanych przez przedsiębiorstwa.

Do celów analitycznych w modelowaniu ścieżkowym (bez znaczenia dla stosowanej metody statystycznej) w próbie należy zastąpić braki odpowiedzi określoną wartością (odmienną dla poszczególnych pytań badawczych). Autor, mając na uwadze wyniki swoich wcześniejszych analiz dotyczących wpływu metody zastępowania braków odpowiedzi na miary stabilności zewnętrznej i wewnętrznej modelu oraz wyniki modelowania ścieżkowego²⁰⁵ prowadzone na tym samym zestawie obserwacji, wybrał w tym celu algorytm drzewa klasyfikacyjnego

204 Skowron, Ł., Gąsior, M. (2017), op. cit., s. 115-116

205 Skowron, Ł., Gąsior, M. (2016), „Wpływ liczebności próby i metody zastępowania braków odpowiedzi na miary dopasowania oraz wyniki modelowania ścieżkowego”, *Ekometria*, nr 53(3), s. 42-53.

i regresyjnego – CART²⁰⁶. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że wykorzystanie algorytmu CART pozwala zastąpić braki odpowiedzi liczbami analogicznymi do tych, które mogły być wynikiem wykorzystywanych w badaniu skal pomiarowych (w przypadku analizowanego badania jest to zakres liczb całkowitych od 1 – ocena najgorsza / negatywny stosunek respondentów lub ocena badanego zjawiska, do 10 – ocena najlepsza / stosunek pozytywny²⁰⁷). Taka procedura zapewnia większą rzetelność uzyskanych pomiarów zwłaszcza w porównaniu do najczęściej stosowanej metody zastępowania braków odpowiedzi wartością średniej arytmetycznej²⁰⁸.

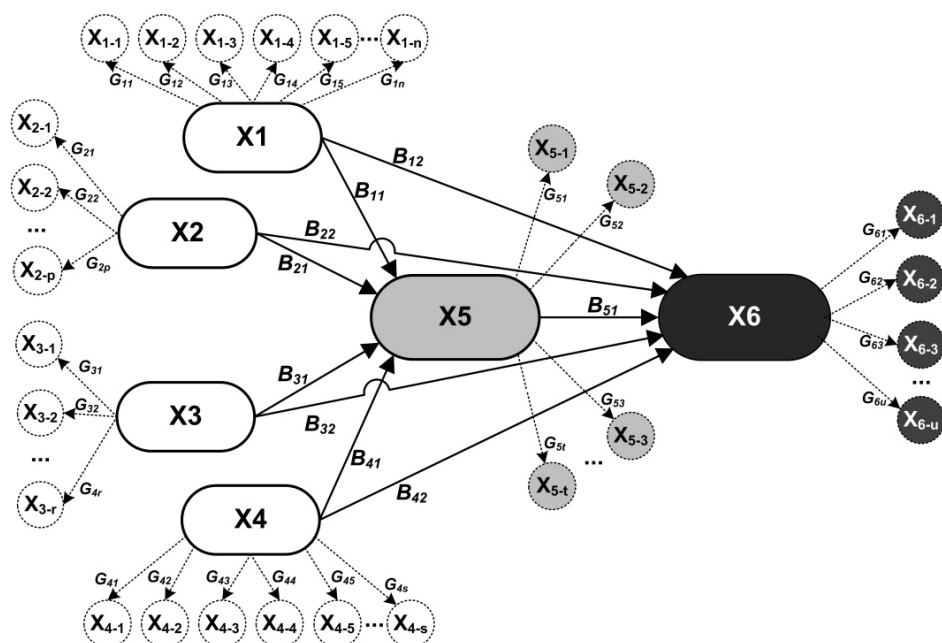
Za wyborem metody modelowania ścieżkowego przy wykorzystaniu analizy statystycznej *Partial Least Squares* (PLS) przemawiają dodatkowo wyniki licznych badań, w których zwraca się uwagę na jej wysoką elastyczność, co umożliwia jej szerokie zastosowanie (zarówno w perspektywie przedmiotu badania, jak i charakteru sektora/ryнку)²⁰⁹. Na rysunku 3.3 zaprezentowano przykładową, ramową strukturę modelu ścieżkowego budowania zjawiska oznaczonego symbolem X6.

206 Szerzej na temat algorytmu CART patrz np.: Breiman, L., Friedman, J.H., Olshen, R.A., Stone, C.J. (1984), op. cit.; Ripley, B.D. (1996), *Pattern Recognition and Neural Networks*, Cambridge University Press; Timofeev, R. (2004), *Classification and Regression Trees (CART). Theory and Applications*, Berlin; Hastie, T., Tibshirani, R., Friedman, J. (2009), *The Elements of Statistical Learning: Data Mining, Inference, and Prediction*, Springer, New York, NY.

207 Autor badania zdecydował się zastosować skalę 10stopniową o charakterze dyferencjału semantycznego – dokładny opis wykorzystywanej w badaniu skali pomiarowej znajduje się w punkcie 3.4.

208 Należy pamiętać, że zastępowanie braków średnią prowadzi do sztucznego zawężania odpowiedzi ku środkowi rozkładu oraz dodatkowo wprowadza w przypadku stosowanych skal liczb całkowitych wymiar wartości ułamkowej, co jak pokazują wyniki badań, znacząco zaburza obraz uzyskiwanych miar modelowania ścieżkowego. Ponadto wartość średnia jest bardzo podatna na wpływ obserwacji odstających, co w badaniach społecznych cechujących się dużą rozpiętością uzyskiwanych wyników, generuje dodatkowe problemy natury statystycznej.

209 Cassel, C., Hackl, P., Westlund, A. H. (1999), „Robustness of partial least-squares method for estimating latent variable quality structures”, *Journal of applied statistics*, nr 26(4), s. 435-446; Chin, W. W. (1998), „The partial least squares approach to structural equation modeling”, *Modern methods for business research*, nr 295(2), s. 295-336; Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M., Mena, J.A. (2012), „An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research”, *Journal of the academy of marketing science*, nr 40(3), s. 414-433; Henseler, J., Ringle, C.M., Sinkovics, R.R. (2009), „The use of partial least squares path modeling in international marketing”, *Advances in international marketing*, nr 20(1), s. 277-319; Ullman, J.B., Bentler, P.M. (2003), *Structural equation modeling*, John Wiley & Sons, Inc.; Skowron, Ł. (2011), op. cit., s. 11-12.



Rys. 3.3. Ramowa konstrukcja modelu ścieżkowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Skowron, Ł. (2013), „Istota i pomiar niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa”, *Humanities and Social Sciences*, XVIII/2.

Główną zaletą modeli strukturalnych jest możliwość wykonania dokładnej analizy zależności o charakterze przyczynowo-skutkowym w obszarze złożonych zjawisk marketingowych. Dodatkowo omawiana metoda pozwala na szczegółowe wyliczenie zależności występujących pomiędzy poszczególnymi zmiennymi opisywanego modelu oraz umożliwia wyznaczenie głównych czynników kształtujących badane zjawisko (poprzez analizę ich wpływu całościowego, czyli oddziaływania o charakterze bezpośrednim, jak również pośrednim poprzez obszary zależne – np. na rysunku 3.3 obszar X6 jest kształtowany przez obszary X1, X2, X3 oraz X4 w sposób zarówno bezpośredni, jak również pośredni poprzez ich oddziaływanie na obszar X5). Metody modelowania strukturalnego dają możliwości wyliczenia dokładnego stopnia dopasowania budowanego modelu analitycznego do zaobserwowanej rzeczywistości rynkowej poprzez wyznaczenie różnych wskaźników stabilności wewnętrznej (AVE, cronbach's alfa lub composite reliability) oraz zewnętrznej (R^2) badanego modelu²¹⁰.

²¹⁰ Opracowanie na podstawie: Skowron, Ł. (2013), „Istota i pomiar niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa”, *Humanities and Social Sciences*, nr 18(2), s. 149-160.

Przyjmując za punkt wyjścia zaprezentowaną na rysunku 3.3 przykładową konstrukcję ramową modelu ścieżkowego można na podstawie zebranego materiału empirycznego przedstawić proces budowania zjawiska X6, jako strukturę obiektów/działań o charakterze przyczynowo-skutkowym zachodzącą pomiędzy obszarami X1-X6 (przy czym według koncepcji prezentowanego modelu ramowego obszary X5 i X6 stanowią zagadnienia zależne, natomiast obszary X1-X4 to zagadnienia niezależne). Przedstawiony model pozwala zarówno zdiagnozować główne czynniki odpowiedzialne za kształtowanie badanego obszaru X6 (poprzez porównanie uzyskanych wyników zależności ścieżkowych – pośrednich B₁₁; B₂₁; B₃₁; B₄₁; oraz bezpośrednich B₁₂; B₂₂; B₃₂; B₄₂; B₅₁), jak również diagnozować główne kwestie problemowe wpływające na budowanie opinii badanych grup respondentów na temat poszczególnych obszarów włączonych do badanego modelu (w omawianym przypadku np. dla obszaru X4 poprzez porównanie uzyskanych poziomów wag: G₄₁; G₄₂; G₄₃; G₄₄; G₄₅ ... G₄₈).

Tak kompleksowe podejście do pomiaru złożonych zjawisk marketingowych pozwala nie tylko na przedstawienie syntetycznego indeksu opisującego w sposób ilościowy często niekwantyfikowalne z natury zagadnienia (np. satysfakcja i/lub lojalność klientów, motywacja pracowników, postrzeganie marki firmy na rynku). Dodatkowo, dzięki zastosowanemu rozwiązaniu można przeprowadzić analizę całego wieloaspektowego procesu powstawania omawianych zjawisk na każdym ze zdiagnozowanych i założonych w konstrukcji modelowej etapów.

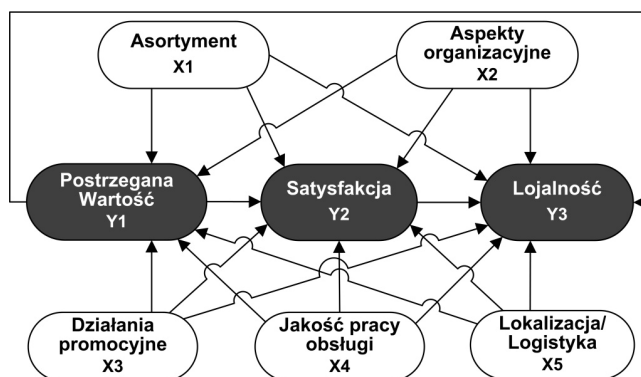
3.2.2. Struktura modelu

W celu realizacji badań opracowano strukturalny model procesu kształtowania satysfakcji i lojalności klientów centrów handlowych, który bazuje na modelu EPSI. Model opracowano w procedurze 2-etapowej.

W etapie 1. listę standardowych treści modelu EPSI (tab. 3.1) rozwinięto w listę zagadnień typowych dla środowisk centrów handlowych i realizowanych w nich procesów obsługi klienta. W oparciu o literaturę przedmiotu²¹¹, dotyczącą analizy

211 Anselmsson, J. (2006), „Sources of customer satisfaction with shopping malls: a comparative study of different customer segments”, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, nr 16(1), s. 115-138; Stoel, L., Wickliffe, V., Lee, K.H. (2004), „Attribute beliefs and spending as antecedents to shopping value”, *Journal of Business Research*, nr 57(10), s. 1067-1073; Kim, J.W., Lee, F., Suh, Y. G. (2015), „Satisfaction and Loyalty From Shopping Mall Experience and Brand Personality”, *Services Marketing Quarterly*, nr 36(1); Wakefield, K.L., Baker, J. (1998), „Excitement at the mall: determinants and effects on shopping response”, *Journal of retailing*, nr 74(4), s. 515-539; Parsons, A.G., Ballantine, P.W. (2004), „Market dominance, promotions, and shopping mall group performance”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, nr 32(10), s. 458-463; Parsons, A.G. (2003), „Assessing the effectiveness of shopping mall promotions: customer analysis”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, nr 31(2), s. 74-79.

czynników warunkujących satysfakcję klientów centrów handlowych oraz wyniki badań pilotażowych, wykonanych na próbie 20 klientów, opracowano zestaw 8 głównych obszarów problemowych ujętych w strukturę modelu warstwowego. Trzy z nich dotyczyły zmiennych zależnych (postrzegana wartość, satysfakcja, lojalność), pozostałe obszary odnosiły się do zmiennych niezależnych (asortyment, aspekty organizacyjne, działania promocyjne, jakość pracy obsługi oraz lokalizacja/logistyka). Pierwotną konstrukcję modelu strukturalnego przedstawiono na rysunku 3.4.



Rys. 3.4. Pierwotny model strukturalny do badania klientów centrów handlowych

Źródło: Opracowanie własne.

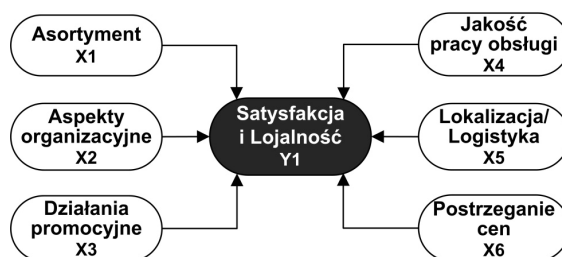
W drugim etapie procedury, w modelu pierwotnym poddano analizie zależności korelacyjne występujące między poszczególnymi obszarami (niezależnymi i zależnymi) oraz dla obszarów zależnych poziom wyjaśnianej zmienności przez obszary zmiennych niezależnych. W jej wyniku oraz po uwzględnieniu specyfiki warunków zachowania się klientów w centrach handlowych, poddano modyfikacji następujące elementy modelu:

- obszar „wizerunek” rozwinięto na całość działań „promocyjno-wizerunkowych” prowadzonych w centrum;
- rozszerzono kategorię jakości na dostępność do placówek handlowych, która obejmuje kwestie „lokalizacji i logistyki” oraz „organizacji funkcjonowania centrum”;
- obszary „satysfakcja” oraz „lojalność” ujęto w jeden obszar wynikowy „satysfakcja i lojalność”, z uwagi na wysoki poziom korelacji między nimi oraz dla zwiększenia mocy predykcyjnej modelu;
- obszar „postrzegana wartość”, jako moduł pośredni w modelu bazowym, zastąpiono modulem „postrzegane ceny produktów i usług” i wprowadzono do modelu, jako moduł wejściowy. Uzasadnia to fakt, że moduł ten w analizie

weryfikacyjnej poprawności modelu bazowego EPSI, uzyskiwał niski poziom wskaźnika stabilności zewnętrznej (R^2)²¹², co można tłumaczyć osłabianiem zdolności eksplanacyjnej kategorii wartości jako funkcji jakości, na rzecz poziomu cenowego produktów i usług, które w centrach handlowych stanowią istotną przesłankę w decyzjach zakupowych klientów.

Ponadto, już na etapie budowania modelu pierwotnego zrezygnowano z obszaru „oczekiwania”, gdyż, jak stwierdzono wcześniej, jego zdolność wyjaśniająca jest „rozmyta” na pozostałe obszary zmiennych niezależnych.

Ostateczna konstrukcja modelu wykorzystana do badania procesu lojalnościowego klientów centrów handlowych została przyjęta w formie modelu ścieżkowego prostego²¹³, który przedstawia rysunek 3.5²¹⁴.



Rys. 3.5. Model strukturalny do badania klientów centrów handlowych – wersja finalna

Źródło: Opracowanie własne.

W swojej ramowej konstrukcji model ten zakłada, że poziom satysfakcji i lojalności klientów badanych centrów handlowych jest wypadkową oceniania jakości oferty produktów i usług oraz organizacji pracy i tworzenia warunków dla aktywności zakupowej ich klientów, ujętych w 6 obszarach (modułach):

212 Współczynnik determinacji R^2 – określa, jaki procent zmienności zmiennej zależnej jest wywołany kształtowaniem zmiennej/zmiennych niezależnych. Współczynnik determinacji przyjmuje wartości z przedziału [0,1] i wskazuje, jaka część zmienności zmiennej y jest wyjaśniana przez znaleziony/założony model.

$$R^2 = \frac{SSR}{SST} = 1 - \frac{SSE}{SST}$$

gdzie: SSR – regresyjna suma kwadratów odchyłeń (część wyjaśniona przez zbudowany model),
SSE – resztowa suma kwadratów odchyłeń (część nie wyjaśniona przez zbudowany model).
SST – całkowita suma kwadratów odchyłeń ($SST = SSR + SSE$)

213 Mianem „modelu ścieżkowego prostego” określa się model regresji czynnikowej składowych (bez obszaru(ów) pośrednio występującego(ych) pomiędzy badanym zagadnieniem a obszarami niezależnymi).

214 Do wyznaczenia poziomów miar oddziaływania ścieżkowego, jak również wskaźników stabilności modelu wykorzystano metodę analityczną PLS oraz program komputerowy SmartPLS.

- lokalizacja i logistyka zapewniająca dostępność placówek centrum dla klientów,
- aspekty organizacyjne funkcjonowania centrum,
- asortyment produktów i usług oferowanych w danym centrum jego klientom,
- jakość obsługi klienta w placówkach centrum,
- postrzeganie cen produktów i usług oferowanych w placówkach centrum,
- działania promocyjno-wizerunkowe prowadzone w centrum.

Szczegółową listę badanych kwestii (zmiennych) problemowych, w ramach każdego z obszarów modelu zaprezentowano w tabeli 3.2. Zostały one wytypowane w oparciu m.in. o źródła literatury i doświadczenia własne.

Tabela 3.2. *Zmienne przypisane do poszczególnych obszarów modelu strukturalnego*

Obszar modelu	Zmienne	Źródło
Satysfakcja i lojalność klienta	• Skłonność do rekomendacji danego centrum handlowego; • Chęć ponownego korzystania z usług danego CH; • Dystans dzielący dane centrum handlowe od „ideału”; • Ogólna ocena zadowolenia z wyboru danego CH; • Opinia klientów o tym czy dane CH jest: – bardziej eleganckie i prestiżowe od innych; – ogólnie lepsze od innych CH działających na terenie miasta.	Lam et al. (2004) Wakefield, Baker (1998) Anselmsson (2006) Parsons, Ballantine (2004)
Postrzeganie cen produktów i usług	Opinia klientów o przeciętnym poziomie cen: • produktów odzieżowych/obuwniczych; • produktów kosmetycznych; • produktów AGD/RTV; • produktów biżuteryjnych; • prasy/książek; • artykułów spożywczych/żywności; • artykułów do domu/wyposażenia wnętrza; • usług rozrywkowych (kino, bilard, kręgle itd.); • usług gastronomicznych (bary, restauracje, puby).	Stoel et al. (2004) Parsons (2003) Parsons, Ballantine (2004)
Asortyment	• Ogólna ilość sklepów; • Dostępność interesujących klienta marek; • Szerokość asortymentu dostępnego w sklepach; • Jakość dostępnych produktów; • Jakość punktów gastronomicznych; • Różnorodność/zakres oferowanych rozrywek; • Poziom (jakość) oferowanej rozrywki; • Dostępność usług dodatkowych (np. banki, poczta); • Dostępność bankomatów.	Stoel et al. (2004) Parsons (2003) Parsons, Ballantine (2004)
Działania promocyjno-wizerunkowe	• Różnorodność stosowanych form reklamy/promocji; • Atrakcyjność przekazów reklamowych i promocji • Częstotliwość występowania akcji promocyjnych; • Dokładność/rzetelność/prawdziwość informacji przekazywanych w reklamach; • Ogólna ocena stosowanych działań promocyjnych.	Parsons (2003) Parsons, Ballantine (2004) Wakefield, Baker (1998)

Obszar modelu	Zmienne	Źródło
Aspekty organizacyjne	- Ocena czystości na parkingu, w holu, w toaletach oraz w sklepach zlokalizowanych w danym centrum handlowym; - Wygląd zewnętrzny samego centrum handlowego; - Aranżacja wnętrza centrum handlowego oraz sklepów; - Organizowane wydarzenia (pokazy, spotkania itd.); - Jasność/klarowność stosowanych oznaczeń; - Dostępność ułatwień dla niepełnosprawnych; - Łatwość poruszania się po centrum handlowym; - Dostępność wind, ruchomych schodów; - Bezpieczeństwo na terenie centrum handlowego; - Możliwość odpoczynku/relaksu między zakupami; - Ocena klientów czy dane CH jest czystsze/lepiej utrzymane.	Parsons, Ballantine (2004) Wakefield, Baker (1998) Parasuraman et al. (1988)
Obsługa klienta	- Kompetencje i uprzejmość pracowników sklepów; - Dostępność pracowników obsługi CH; - Możliwość uzyskania pomocy ze strony pracowników CH; - Ilość i uprzejmość pracowników ochrony; - Wygląd personelu.	Andreassen, Lindestad (1998) Stoel et al. (2004)
Logistyka/ Lokalizacja	- Łatwość dojazdu do CH samochodem i komunikacją miejską; - Koszt parkingu; - Bezpieczeństwo okolicy; - Godziny otwarcia; - Dostępność i ilość miejsc parkingowych; - Ocena klientów czy dane CH ma lepszą lokalizację/możliwość dojazdu oraz posiada więcej miejsc parkingowych.	Stoel et al. (2004) Parsons, Ballantine (2004)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Skowron, Ł., Gąsior, M. (2017), op. cit.

3.2.3. Próba badawcza

W latach 2013-2016, w ramach realizowanego projektu badania klientów lubelskiego sektora centrów handlowych pozyskano odpowiednio 1375, 1000, 798 oraz 738 ważnych kwestionariuszy (tab. 3.3). Następnie z próby wyłączono obserwacje, w których respondenci odpowiedzieli na mniej niż 50% kwestii problemowych poruszanych w ramach wszystkich obszarów modelu ścieżkowego (w modelu wykorzystano ogółem 66 zmienne/pytania problemowe) lub nie wskazali podmiotu swojej oceny (ewentualnie w pytaniu o obiekt oceny wskazywali błędnie na więcej niż jedno centrum handlowe). W kolejnym etapie dla każdego z przyjętych okresów sprawozdawczych zdefiniowano kwoty respondentów odzwierciedlające strukturę populacji generalnej, którą dla potrzeb omawianego badania tworzyli wszyscy mieszkańcy Lublina (kryteria segregacji respondentów stanowiły w tym przypadku płeć oraz wiek). Kwoty w dalszej kolejności zostały wypełnione poprzez przyporządkowanie do nich odpowiednich ilości kwestionariuszy spełniających

kryterium danej kwoty, dobranych w sposób losowy z puli wszystkich pozyskanych kwestionariuszy, dzięki czemu uzyskano próbę kwotową odzwierciedlającą populację generalną według zdefiniowanych uprzednio kryteriów²¹⁵.

Tabela 3.3. *Liczebność próby badawczej*

Rok	Ilość kwestionariuszy ważnych	Ilość kwestionariuszy przyjętych do analizy
2013	1375	1152
2014	1000	913
2015	798	718
2016	738	704

Źródło: opracowanie własne

W dalszej kolejności uzyskane próby roczne dla poszczególnych poddanych analizie obiektów handlowych zostały podzielone dodatkowo ze względu na dwie płaszczyzny różnicujące²¹⁶:

- doświadczenie respondentów najstarszych podmiotów handlowych w kontakcie z nowymi centrami handlowymi, które warunkuje poziom ich wiedzy, co do standardów funkcjonowania nowowprowadzanego podmiotu: małe (respondenci deklarujący, iż nigdy dotychczas nie odwiedzali nowych podmiotów lub odwiedzali je średnio raz w miesiącu lub rzadziej) vs duże (respondenci deklarujący odwiedzanie nowych podmiotów codziennie, kilka razy w tygodniu oraz kilka razy w miesiącu);
- cele pobytu w centrum: poszukiwanie produktu/marki vs odwiedzanie środowiska handlowo-usługowego: klient poszukujący (wybiera konkretne marki/sklepy, dokonuje przemyślanych i zaplanowanych zakupów, jego wizyta w centrum handlowym jest zorientowana na dokonanie zakupów) vs klient odwiedzający (odwiedza wiele sklepów różnych marek, zwykle dokonuje zakupów spontanicznie, dla niego wizyta w centrum handlowym jest formą spędzenia wolnego czasu).

Wyznaczenie powyższych prób było niezbędne dla realizacji założonych przez autora celów badawczych i weryfikacji głównych hipotez badawczych.

²¹⁵ Opracowanie własne na podstawie Skowron, L., Gąsior, M. (2017), op. cit.

²¹⁶ Każda z wyznaczonych w ten sposób prób badawczych liczyła minimum 50 obserwacji, co jest niezwykle istotnym faktem w perspektywie realizowanych analiz ścieżkowych, gdyż taka liczebność próby stanowi wartość graniczną dla analizy PLS, zapewniającą o stabilności i rzetelności uzyskanych wyników modelowania ścieżkowego.

3.2.4. Weryfikacja poprawności modelu

Celem weryfikacji poprawności zbudowanego modelu ścieżkowego, w perspektywie ocen uzyskanych od wytypowanych do badania prób respondentów, przeprowadzono analizę stabilności wewnętrznej (wskaźniki AVE, alfa Cronbacha oraz composite reliability) oraz zewnętrznej (wskaźnik R^2), której wyniki zostały zaprezentowane w załączniku 1.

W przypadku oceny miary stabilności zewnętrznej, poziomy wskaźnika R^2 uzyskane dla meta obszaru wynikowego modelu (satysfakcja i lojalność klientów) pokazują, że dla każdego z pięciu badanych centrów handlowych w poszczególnych okresach sprawozdawczych (zarówno w perspektywie całych prób jak i po uwzględnieniu ich podziału ze względu na przyjęte kryteria różnicujące omówione w punkcie 3.2.3) zbudowany model ścieżkowy w sposób dobry charakteryzuje mechanizm powstawania zjawiska satysfakcji i lojalności klientów (poziom wyjaśniania zachodzących wariacji w omawianym obszarze wynikowym modelu ścieżkowego każdorazowo przekracza 50%, co w badaniach społecznych należy przyjąć za wynik dobry, pozwalający na rzetelną i trafną analizę przyczynowo-skutkową omawianego procesu²¹⁷).

Analiza miar stabilności wewnętrznej modelu pokazuje, że w przypadku niektórych obszarów mamy do czynienia ze stosunkowo dużą rozbieżnością tematyczną poruszanych kwestii problemowych. Sytuacja ta znajduje swoje potwierdzenie w poziomach wskaźnika AVE, które w przypadku niektórych obszarów wahają się w granicach od 0,4 do 0,5²¹⁸. Obszarami o najmniejszym poziomie spójności (dla wszystkich analizowanych podmiotów, przyjętych prób badawczych oraz okresów sprawozdawczych) okazały się „asortyment”, „aspekty organizacyjne” oraz „lokalizacja i logistyka”. Należy zauważyć, iż w ramach przytoczonych powyżej obszarów mamy do czynienia z bardzo szerokim zakresem tematycznym poruszanych treści problemowych, co wynika z²¹⁹:

- wieloaspektowego charakteru oferty rynkowej prezentowanej przez centra handlowe (obszar „asortyment”);
- połączenia w jeden obszar aspektów związanych z lokalizacją centrum (perspektywa zewnętrzna) oraz logistyką (perspektywa wewnętrzna);
- mnogości różnych (co do charakteru) działań realizowanych przez wielkopowierzchniowe centra handlowe w ramach obszaru szeroko rozumianych aspektów organizacyjnych (problem czystości, bezpieczeństwa, wyglądu centrum i sklepów, rozwiązań umożliwiających sprawne poruszanie się po centrach

217 Patrz np.: Ullman, J.B., Bentler, P.M. (2003), op. cit.; Vinzi, V.E., Chin, W.W., Henseler, J., Wang, H. (2010), op. cit..

218 Przyjęta norma dla badań społecznych zakłada poziom omawianego wskaźnika nie niższy niż 0,5.

219 Skowron, Ł., Gąsior, M. (2017), op. cit. s. 135

handlowych zwykłych klientów oraz osób niepełnosprawnych, infrastruktury do wypoczynku między zakupami, organizacji eventów itd.).

Autor badania, na etapie konstrukcji narzędzia pomiarowego oraz podczas procesu rozdzielania poszczególnych kwestii problemowych pomiędzy obszary/moduły zbiorcze modelu ścieżkowego, był w pełni świadomy skali występujących trudności wynikających głównie z szerokiego zakresu oferty usługowo-produktowej omawianych podmiotów oraz wieloatrybutowego procesu jej wartościowania przez potencjalnych klientów. Nie chcąc doprowadzić do sztucznego obniżenia istotności niektórych obszarów, prezentowanych przez stosunkowo mniejszą liczbę pytań badawczych, postanowiono połączyć je w większe meta obszary analityczne, co znajduje swoje potwierdzenie statystyczne w wynikach pozostałych wskaźników stabilności wewnętrznej modelu (alfa Cronbacha oraz composite reliability), które mieszczą się bez wyjątku w normach przyjętych dla badań społecznych (wartość minimum 0,7 dla wskaźnika alfa Cronbacha oraz 0,8 dla composite reliability²²⁰)²²¹.

Reasumując, uzyskane wartości miar stabilności modelu (zarówno w perspektywie zewnętrznej, jak i wewnętrznej) pozwalają przyjąć, iż zaproponowana przez autora konstrukcja ramowa modelu ścieżkowego (rys. 3.5) może być traktowana jako stabilny i rzetelny obraz mechanizmów kształtowania zjawiska satysfakcji i lojalności klientów lubelskiego sektora centrów handlowych. W związku z powyższym należy stwierdzić, że bazując na wynikach uzyskanych na podstawie proponowanego modelu ścieżkowego, badacz mógł wyciągać trafne wnioski o przebiegu i charakterze relacji przyczynowo-skutkowych budujących omawiane zjawiska, w każdym z omawianych centrów handlowych, zarówno w perspektywie wytypowanych do badania prób respondentów, jak również wszystkich analizowanych okresów sprawozdawczych.

3.3. Zakres przedmiotowy badań

Proces uczenia się klienta można określić jako dynamikę zmian zasobów jego wiedzy i umiejętności (kompetencji), zaistniałych pod wpływem doświadczeń uczestnictwa w życiu społecznym i aktywności rynkowej. Zasób określonej wiedzy i nabywanej umiejętności tworzy określony potencjał dla zachowań rynkowych klienta w sytuacji podejmowania przez niego aktywności zakupowej.

Co prawda, klient podlega nieustannym wpływom różnorodnych procesów i zjawisk zachodzących w jego otoczeniu, ale dopiero aktywność rynkowa podejmowana w celu zaspokojenia określonych potrzeb, staje się okazją do ujawnienia

220 Patrz np.: Vicky, A. (2006), *Advances in accounting behavioral research*, Emerald Group Publishing.

221 Skowron, Ł., Gąsior, M. (2017), op. cit. s. 136.

jego potencjału. Doświadczenie kontaktu klienta z takim środowiskiem daje sposobność opisu jego zachowań i pomiaru potencjału. Wobec tego w kolejnych momentach doświadczeń zakupu (doświadczeń spotkaniowych) można rejestrować zmiany jakim podlega klient. Pośrednio można również wnioskować o wpływie oddziaływań jakim podlega klient i w jakiej mierze kształtują one jego potencjał i zachowania rynkowe.

W ogólnej koncepcji badań przyjmuje się następujące założenia:

- 1) Okres w jakim prowadzi się badania klienta (t_0, t_n) wyznaczany jest przez ciąg momentów t_i , w których ma miejsce aktywność zakupowa klienta w określonym środowisku kontaktu z ofertą produktową i obsługą procesu zakupowego. Tworzy to całość elementów składających się na tak zwane „doświadczenie spotkaniowe”.
- 2) Doświadczenie spotkaniowe określone jest przez 3 elementy: „potencjał klienta” (tj. zasób jego wiedzy, umiejętności oraz motywację do zakupu), „proces transakcji” (całość działań podejmowanych przez klienta i personel sprzedaży prowadzących do dokonania zakupu bądź rezygnacji z niej) oraz „infrastrukturę transakcji” (w tym przestrzeń zakupową, logistykę dostępu do placówki handlowej, środki budujące wizerunek i tożsamość producenta oraz placówki handlowej, itp.)
- 3) Pomiędzy kolejnymi doświadczeniami spotkaniowymi ma miejsce proces „uczenia się” klienta jako proces wzbogacania jego zasobów wiedzy i jej przewartościowania oraz nabywania umiejętności w zakresie zachowań rynkowych. Przyjmuje się za oczywisty fakt, że klient uczestniczy w życiu społecznym w sposób bardziej lub mniej aktywny, z dotychczasowych doświadczeń spotkaniowych wyciąga wnioski, jednocześnie percypuje zjawiska i procesy zachodzące w otoczeniu. Do kolejnego doświadczenia spotkaniowego przystępuje z bagażem nowej wiedzy, refleksji, umiejętności oraz motywacji.
- 4) W doświadczeniu spotkaniowym dochodzi do skojarzenia i konfrontacji określonych procesów jakim podlega klient. Są to: doświadczenie bezpośredniego uczestnictwa w sytuacji i procesie zakupu, doświadczenie użytkowania (konsumpcji) określonego dobra wraz z wymianą opinii na jego temat i dokonywanych wcześniej wyborów zakupowych, doświadczenie wpływu uwarunkowań kształtujących kontekst potencjału nabywczego klienta (sytuacja materialna, życiowa, środowiska pracy, trendy kulturowe, wirtualizacja, korzystanie z nowych technologii, koniunktura lub kryzysy na rynku, itp.)
- 5) Doświadczenie spotkaniowe stanowi okazję do pomiaru stanu ducha klienta, tj. jego oczekiwań, stanu akceptacji określonych symboli kształtujących tożsamość i wizerunek miejsca i przedmiotu transakcji, wartościowania transakcji, poziomu zadowolenia z uczestnictwa w tak rozumianym procesie wymiany a także akceptacji i przywiązania do oferty i oferenta w dłuższej perspektywie czasu (lojalność).

- 6) Badanie w kolejnych momentach t_n procesu kształtowania satysfakcji i lojalności klienta, pozwala identyfikować determinanty tego procesu i ich zmiany. Można poddać analizie sam proces i stwierdzić, jak zmienia się jego charakter, tj. poziom satysfakcji i lojalności oraz ich determinanty. Pośrednio, jest to odpowiedź na pytanie, jak zmienia się klient w swojej aktywności rynkowej.

W sytuacji, gdy proces uczenia się klienta, dający podstawę dla zmiany jego zachowań rynkowych, jest generowany przez wiele czynników, których poziom nasilenia (charakterystyki) i konfiguracja nie są możliwe do ich precyzyjnego pomiaru i całościowego uwzględnienia w postaci wskaźnika syntetycznego (indeksu), zasadnym jest przyjąć założenie, że owo uczenie się będzie związane ze zmianami w postrzeganiu i ocenie określonego środowiska handlowo-usługowego (w tym przypadku: centrum handlowego)²²², które klient systematycznie odwiedza w celu zapoznawania się z ofertą jego produktów oraz usług i ewentualnie ich zakupu. W doświadczeniu systematycznego kontaktu z takim środowiskiem, klient może zmieniać swoją ocenę odnośnie do tego środowiska, jego zorganizowania i funkcjonowania. Zmiana taka, zaobserwowana w określonym przedziale czasu, jest możliwa do analizy i pomiaru.

Kluczową kwestią jest zdiagnozowanie zakresu, dynamiki i przyczyn takich zmian. Ogólnie można wskazać na 4 grupy takich przyczyn:

- a) Zmiany warunków kontekstu, w jakim funkcjonuje klient, które mają charakter zewnętrzny wobec analizowanego środowiska. Składają się nań: sytuacja materialna, życiowa, środowiska pracy, doświadczenie percepcji określonych zjawisk i procesów zachodzących w otoczeniu (np. trendy mody, rozwój technologii komunikacyjnych, zmiany społeczne, i in.), które mogą kształtować potencjał nabywcy klienta i wpływać na jego zachowania rynkowe.
- b) Doświadczenie wewnętrzne klienta związane z: użytkowaniem (konsumpcją) dóbr określonych kategorii i/lub marek, nabywanych w placówkach handlowych lub usługowych danego środowiska, przeglądaniem i oceną poszukiwanych ofert, ogólnym doświadczaniem obecności w danej placówce oraz formą i charakterem realizowanego pobytu (niekiedy zwyczajowego uczestnictwa w funkcjonowaniu tego środowiska²²³) oraz dokonywaniem zakupów lub korzystaniem z dostępnych w nim usług.
- c) Doświadczenie porównywania danego środowiska placówki handlowo-usługowej z innymi (szczególnie nowymi środowiskami). Konfrontacja może skutkować zmianą oczekiwań klienta odnośnie do poszczególnych elementów

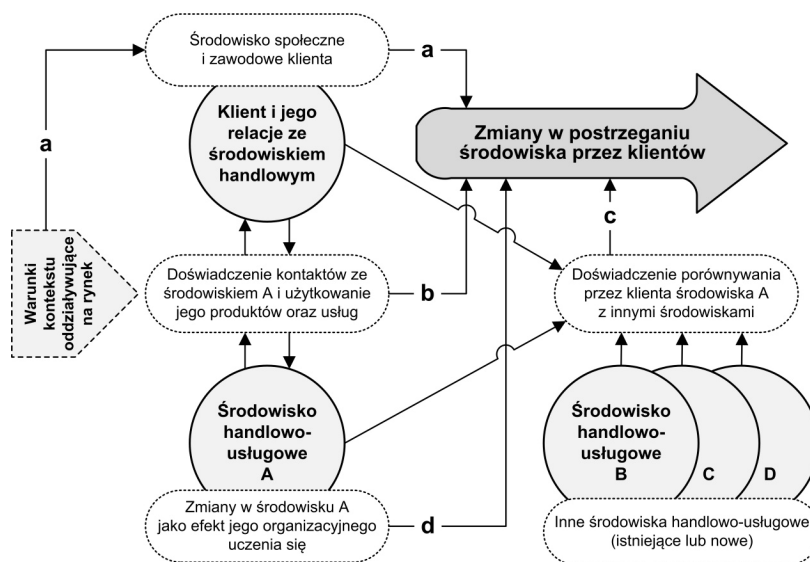
²²² W ogólnych rozważaniach posługuję się określeniem środowisko handlowo-usługowe, jako pewnego zbiorowiska przedsiębiorstw i instytucji będących potencjalnym dostawcą produktów i usług dla klienta, bez precyzowania ich charakterystyki, konfiguracji i lokalizacji.

²²³ Dla wielu klientów odwiedzanie centrów handlowych niekoniecznie dyktowane jest zamiarem dokonywania zakupów, a raczej ma charakter formy spędzania wolnego czasu.

środowiska, jako przyjęcia nowego standardu jakościowo-ofertowego i kryterium oceny.

- d) Realne zmiany dokonywane w danym środowisku, które klient dostrzega. Zmiany takie, inspirowane przez kierownictwo i pracowników, są przejawem organizacyjnego uczenia się tych środowisk.

Model ogólny oddziaływań na klienta kształtujących proces jego uczenia się w odniesieniu do budowania długookresowych relacji z określonym środowiskiem handlowo-usługowym przedstawia rysunek 3.6.



Rys. 3.6. Model oddziaływań na klienta kształtujących proces jego uczenia się w odniesieniu do budowania relacji z określonym środowiskiem handlowo-usługowym

Źródło: Opracowanie własne.

W prowadzonych badaniach przyjęto, że środowiskami handlowo-usługowymi będą centra handlowo-usługowe działające w dużym mieście.

Centra handlowo-usługowe można postrzegać jako szczególnego rodzaju sieci organizacyjne, grupujące na ograniczonym terenie wiele placówek handlowych i usługowych, oferujących klientom komplementarny zestaw produktów i usług. Oferta centrum kierowana pod adresem klientów pozwala im zrealizować całość (lub większość) zamierzeń zakupowych. Centra handlowo-usługowe, przy założeniu ich infrastrukturalnej i lokalizacyjnej różnorodności oraz odmienności wizerunkowo-promocyjnej, są w gruncie rzeczy do siebie podobne – w znaczeniu kształtowania charakteru środowiska zakupowego, kompleksowości obsługi klienta oraz stosowanych standardów w procedurach techniczno-organizacyjnych

(logistyka wewnętrzna). Centra, jako sieci, budują szczególne relacje ze swoimi klientami. Mamy zatem do czynienia ze względnie jednorodną próbą badanych podmiotów.

Z kolei określony obszar badań, do terenu jednego dużego miasta, zapewnia badaczowi dwie podstawowe przesłanki związane z homogenicznością analizowanych podmiotów:

- a) podobieństwo warunków dla prowadzenia biznesu, wynikające z realizowanej polityki władz administracyjnych i samorządowych w zakresie tworzenia i wspierania biznesu;
- b) tożsamość środowiska i pełna symetria warunków dla podejmowania aktywności rynkowej przez mieszkańców miasta i osób spoza jego granic (klienci doświadczają podobnych warunków do życia, mobilności, aktywności pozawodowej, postrzegania specyfiki kulturowej regionu, itp., jakie oferuje im duże miasto.)

Wskazana powyżej jednorodność gwarantowana przez określony obszar miasta, w dużym stopniu uzasadnia przyjęcie założenia o marginalizacji warunków kontekstu w omawianych badaniach. W związku z tym zdecydowano się na pominięcie analizy pierwszej grupy przyczyn (czynniki typu a), gdyż kontekst warunków kształtujących potencjał nabywcy i zachowania klienta nie będzie mieć – w sensie statystycznym – siły istotnie różnicującej opinie klientów nt. poszczególnych, poddanych badaniu centrów handlowo-usługowych.

Jeśli chodzi o czynniki grupy d (zmiany w określonym centrum jako efekt jego organizacyjnego uczenia się), to możemy przyjąć, że na podstawie wcześniejszych badań Autora przeprowadzonych na tych samych próbach badawczych (w perspektywie klienckiej), została empirycznie dowiedziona statystyczna zależność między poziomem motywacji i jakości pracy pracowników placówek handlowych, zgrupowanych w centrum handlowym a poziomem satysfakcji klientów korzystających z ofert tych placówek. Badania wykazały, że zmiany jakości pracy i poziomu motywacji pracowników danego centrum wpływają z poślizgiem czasowym na postrzeganie danej placówki handlowej i ocenę jej oferty przez klientów²²⁴.

W badaniu zmian postrzegania określonego centrum handlowo-usługowego przez jego klientów, kluczowe znaczenie mają czynniki grupy b i c. Można przyjąć, że doświadczenie kontaktu z innym podmiotem handlowym (jednym lub wieloma) może modyfikować postrzeganie centrum, które klient uważa za „swoje

224 Patrz: Skowron, Ł., Gąsior, M. (2017), op. cit., s. 201 – 211. W tym miejscu pojawia się pytanie: czy i w jakim stopniu zmiany wewnątrzorganizacyjne placówek handlowych, opisane charakterystykami motywacji i jakości pracy ich pracowników mogą być inspirowane zmianami zachodzącymi w otoczeniu konkurencyjnym tych placówek, gdy nowe podmioty wchodzące na rynek wnoszą do niego nowe standardy jakościowe i sprawnościowo-efektywnościowe, których istotę i charakter dostrzegają kierownictwa tych placówek poprzez: bądź to własną obserwację lub poprzez przenoszenie opinii przez klientów? (dostosowując się do tych standardów praktykują strategię naśladownictwa).

ulubione” i najczęściej z niego korzysta. Skala tak rozumianej korekty może być różna i będzie obrazowała wpływ czynnika c na ogólny efekt postrzegania centrum A (patrz rysunek 3.6). W celu zidentyfikowania czynników grup b i c, należy badać różnice, jakie zachodzą w postrzeganiu danego centrum handlowo-usługowego (na rysunku 3.6 oznaczone jako centrum A) przez klientów, którzy mają doświadczenie kontaktów z innymi centrami (B, C lub D) w przeciwieństwie do tych, którzy swą aktywność rynkową ograniczają głównie do „swojego” centrum.

W procesie uczenia się klienta centrum handlowo-usługowego A ważną rolę odgrywa nie tylko wielość doświadczeń zakupowych z innymi centrami handlowymi, ale także dynamika zmian zachodzących na rynku w postaci wchodzenia na rynek nowych podmiotów. Pojawienie się w kolejnych latach w obszarze miasta nowych centrów handlowo-usługowych nie tylko dynamizuje istniejącą strukturę konkurencji i stanowi wyzwanie dla istniejących podmiotów²²⁵, ale także z perspektywy klientów staje się nowym doświadczeniem, które może modyfikować ich percepcję warunków i możliwości dokonywania zakupów. Wpływ czynnika c na zmiany postrzegania „swojego” centrum handlowego może ujawniać się z określonym poślizgiem czasowym.

3.4. Narzędzie badawcze i wykorzystane skale pomiarowe

Materiał empiryczny był pozyskiwany w drodze badań ankietowych z użyciem papierowego kwestionariusza ankietowego, jako podstawowego narzędzia badawczego. W wersji wstępnej zawierał on szerszy zestaw zmiennych. W wyniku badań pilotażowych przetestowano narzędzie i dokonano jego korekty: odrzucono część zmiennych, które pogarszały jego jakość i sztucznie zwiększały objętość przestrzenną drukowanej formy kwestionariusza; pozostałe zaś pogrupowano w stosunkowo jednorodne obszary tematyczne, w sposób najlepiej odpowiadający logice rozważanych zjawisk przy zachowaniu ich zbieżności z założonymi modułami modelu ścieżkowego.

Narzędzie badawcze w swojej ostatecznej wersji obejmowało 95 zmiennych zgrupowanych w dziesięć obszarów tematycznych oraz metryczkę. Obszary problemowe obejmowały:

- 1) wskazanie najczęściej odwiedzanego centrum handlowego – które było przedmiotem dalszej oceny oraz zdefiniowanie podstawowych aspektów procesu zakupowego (7 zmiennych);
- 2) ocenę asortymentu centrum (9 zmiennych);
- 3) ocenę poziomu cen dostępnych w obrębie centrum produktów i usług (9 zmiennych);

²²⁵ W modelu 5 sił pola konkurencyjnego M. Portera omawiany aspekt stanowi element zagrożenia nowych wejść na rynek.

- 4) ocenę wybranych aspektów organizacji pracy i funkcjonowania podmiotu (14 zmiennych);
- 5) ocenę witryny web centrum (9 zmiennych);
- 6) ocenę warunków związanych z lokalizacją i dojazdem do jednostki (6 zmiennych);
- 7) ocenę jakości pracy obsługi centrum (7 zmiennych);
- 8) ocenę działań promocyjnych prowadzonych przez podmiot (6 zmiennych);
- 9) częstotliwość odwiedzin innych tego typu jednostek, działających na terenie miasta oraz ocenę wybranego podmiotu na tle jego największego konkurenta (18 zmiennych);
- 10) wymiary satysfakcji i lojalności klienta (6 zmiennych).

W tym miejscu należy zaznaczyć, że do celów modelowych spośród pozyskanych zmiennych problemowych wykorzystano 66 zagadnień (pogrupowanych pomiędzy 6 obszarów niezależnych i jeden obszar wynikowy modelu ścieżkowego)²²⁶. Do wskazania ocen respondentów zastosowano skalę pomiarową typu przedziałowego dziesięciostopniową, o charakterze dyferencjału semantycznego, w której wartości niskie oznaczały negatywny stosunek lub ocenę zjawiska, zaś wartości wysokie – ocenę lub stosunek pozytywny. Ten rodzaj oraz zakres skali pomiarowej jest wskazywany w licznych opracowaniach literaturowych, jako najbardziej preferowane rozwiązanie dla badań o charakterze społecznym (w kontekście zarówno narzędziowym, jak również czysto analitycznym)²²⁷. Dodatkowo przy wszystkich pytaniach wymagających oceny, respondenci mieli możliwość wybrania odpowiedzi „nie wiem” lub „nie mam zdania”.

3.5. Zakres terytorialny i czasookres badań

Badania były prowadzone na terenie miasta Lublin i obejmowały zlokalizowane w nim wielkopowierzchniowe centra handlowo-usługowe w liczbie od 3 do 5 (w zależności od okresu sprawozdawczego). W roku bazowym T_0 , będącym pierwszym okresem sprawozdawczym (2013), w lubelskim sektorze centrów han-

²²⁶ Proces selekcji zmiennych problemowych do ostatecznej konstrukcji ramowej modelu wykorzystanej do badań empirycznych był prowadzony w oparciu o analizę wskaźników miar stabilności różnych badanych przez Autora układów modelowych – punkt 3.2.2

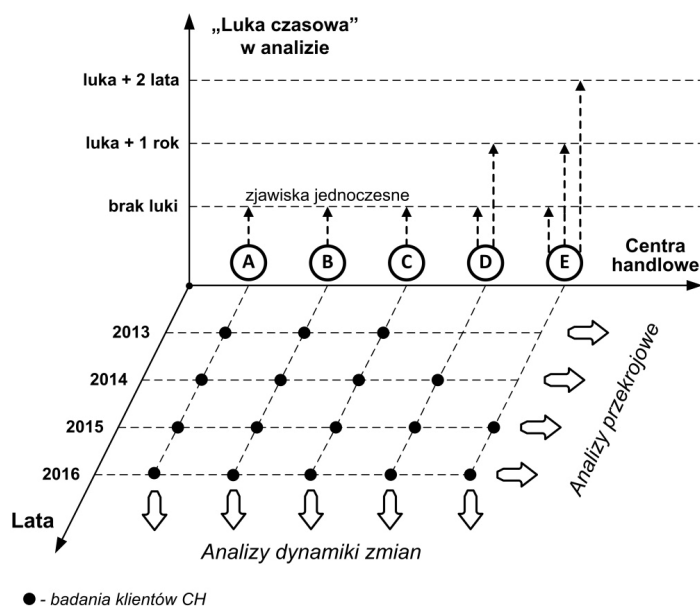
²²⁷ Patrz np.: Kristensen, K., Eskildsen, J. (2010), *Design of PLS-based satisfaction studies*. In *Handbook of partial least squares*, Springer Berlin Heidelberg, s. 247-277; Givon, M.M., Shapira, Z. (1984), „Response to rating scales: a theoretical model and its application to the number of categories problem”, *Journal of Marketing Research*, nr 21(4), s. 410-419; Green, P. E., Rao, V. R. (1970), „Rating scales and information recovery. How many scales and response categories to use?”, *The Journal of Marketing*, nr 34(3), s. 33-39; Preston, C. C., Colman, A. M. (2000), „Optimal number of response categories in rating scales: reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences”, *Actapsychologica*, nr 104(1), s. 1-15.

dłowych funkcjonowały trzy duże podmioty, które były obecne na rynku od ponad 10 lat. Można zatem przyjąć, iż omawiane centra handlowo-usługowe (dla potrzeb niniejszego badania nazwane przez autora CH A, CH B oraz CH C) w roku 2013 miały ugruntowaną pozycję rynkową, a ich klienci posiadali dobre rozeznanie co do standardów panujących na rynku oraz zakresu i jakości oferty prezentowanej przez każde z nich. W latach 2014 i 2015 miały miejsce nowe wejścia do omawianego sektora (w roku 2014 – CH D; w roku 2015 – CH E), co w sposób istotny zmieniło jego wewnętrzną strukturę konkurencyjną (na przełomie dwóch lat nastąpił stopniowy wzrost liczby dużych graczy rynkowych z 3 do 5 podmiotów).

Centra handlowo-usługowe, na terenie których prowadzono badania są dużymi podmiotami gospodarczymi o porównywalnym potencjale sprzedażowym oraz infrastrukturze, co zapewnia, że z perspektywy klientów stanowią porównywalną alternatywę w ich wyborach i decyzjach zakupowych. Jeśli dodać fakt, że funkcjonują one według podobnych standardów logistycznych, techniczno-organizacyjnych procedur obsługi ruchu klientów oraz działań wizerunkowo-promocyjnych, (co zasygnalizowano wcześniej), to można uznać, że jako środowiska potencjalnego zakupu nie tworzą istotnego różnicowania warunków dla aktywności zakupowej klientów, a tym samym istotnej asymetrii przesłanek w ocenie ich funkcjonowania.

Reasumując, realizowane przez autora badania miały charakter podłużny, były prowadzone w okresie 4 lat, tj. w latach 2013- 2016, przy użyciu takich samych metod i technik badawczych. Badaniami objęto okres, w którym otwierane były w mieście kolejne centra handlowo-usługowe. I tak:

- w 2013 roku badania prowadzono odnośnie do 3 istniejących centrów handlowo-usługowych: A, B i C;
 - w 2014 roku badania kontynuowano w „starych” centrach A, B i C oraz prowadzono badania wśród klientów nowego centrum D;
 - w 2015 roku poza istniejącymi centrami, badaniami objęto klientów kolejnego nowego centrum E;
 - w 2016 roku (tak jak w roku 2015) badania prowadzono wśród klientów wszystkich działających w mieście centrów handlowo-usługowych A, B, C, D i E.
- Ideę zakresu czasowo-przestrzennego badań przedstawia rysunek 3.7.



Rys. 3.7. Konfiguracja czasowo-przestrzenna badań

Źródło: Opracowanie własne

Czasookres badań obejmował lata dynamicznych zmian w sektorze skoncentrowanego handlu detalicznego. Na rynek stopniowo wchodziły nowe podmioty, zagęszczając pole konkurencyjne, ze wszystkimi konsekwencjami z tym związanymi (zaostrowana rywalizacja o klienta, zmiany wewnątrzorganizacyjne w placówkach poszczególnych centrów, wypracowanie nowych/własnych lub przejmowanie standardów obsługi klienta od nowych konkurentów, itp.)²²⁸. Zmiany te dotyczyły również klientów poszczególnych centrów, modyfikując ich zachowania rynkowe, w tym kształtowanie relacji ze środowiskami podmiotów handlowych i zgrupowanymi w nich placówkami handlowo-usługowymi. Dynamicznie zmieniająca się struktura konkurencji w sektorze stworzyła dobrą sposobność do prześledzenia zmian jakie potencjalnie mogła ona wywołać w postrzeganiu i ocenie poszczególnych środowisk handlowych przez ich klientów.

Badania realizowane były w takich samych miesiącach kolejnych lat, uwzględniały zatem podobne warunki związane z kalendarzem aktywności handlowej centrów (zwłaszcza w obszarze intensyfikacji wykorzystywanych rozwiązań promocyjno-wizerunkowych np. w okresie okołoświątecznym) i aktywności rynkowej klientów.

²²⁸ Skutki wejścia nowych podmiotów do sektora opisuje liczna literatura przedmiotu, w tym: Porter, M.E. (1980), *Strategia konkurencji*, PWE Warszawa.

3.6. Założenia analizy procesu uczenia się

Jak zaznaczono w punkcie 3.1, procesy uczenia się kształtujące postawy i zachowania klienta, znajdują swoje odzwierciedlenie w procesie budowania jego satysfakcji i lojalności. Efektem procesów uczenia się klienta jest to, że zmienia on swoje nastawienie i wrażliwość na te wszystkie czynniki, które determinują jego stan zadowolenia. Zatem analiza zmiany stosunku do tych czynników i ich oceny pozwala identyfikować procesy uczenia się klienta.

W podjętym problemie badawczym przyjęto założenie, że podstawową (i w tym przypadku jedyną) zmianą zachodzącą na rynku handlu wielkopowierzchniowego w Lublinie, która generuje (a dokładniej: moderuje) proces uczenia się klienta centrów handlowo-usługowych, jest zmiana struktury pola konkurencyjnego, wywołana wejściem na rynek „nowych” podmiotów: CH D i CH E. Do badania jej skutków wykorzystano metodę modelowania ścieżkowego w postaci autorskiego modelu badania satysfakcji i lojalności klienta (rys. 3.5 i tab. 3.2).

Pomiar i analiza skutków moderacji procesu uczenia się klienta, wywołanej zmianą rynkową w wymiarze realnym (wejście „nowych” graczy na rynek i zagęszczenie pola konkurencyjnego), polega na:

a) przyjęciu 2-wymiarowej perspektywy w ocenianiu przez klientów środowiska handlowego i jego oferty:

- *wynikowej* – mierzonej poziomem indeksu oceny²²⁹
- *procesowej* – mierzonej poziomem relacji ścieżkowej²³⁰.

Dwuparametryczna ocena ma głęboki sens natury analitycznej i eksplanacyjnej. Wyraża holistyczne spojrzenie na proces uczenia się, rozumiany jako obserwowane zmiany zarówno w poziomie, jak i konfiguracji czynników (tu: obszarów) budujących satysfakcję i lojalność. Efekt uczenia się polega na tym, że klient zmienia ocenę akceptacji danego przedmiotu/kwestii, a także jego znaczenia, przy czym oceny te są ze sobą powiązane.

229 *Indeks oceny* wyraża wartość akceptacji (uznania, podobania się) ocenianej kwestii w przyjętej skali wartościowania (w naszym przypadku w przedziale 1 -10 punktów). Zmiana poziomu indeksu oznacza zmianę oceny danej kwestii w opinii klienta, dokonującą się pod wpływem różnych okoliczności (upływ czasu, zmiany w zakresie ocenianej rzeczywistości)

230 *Relacja ścieżkowa* wyraża siłę związku pomiędzy 2 elementami obecnymi w strukturze modelu, informuje, w jakim stopniu element pierwotny (niezależny) wpływa (w sensie zależności statystycznej) na element wtórny (zależny). W przypadku zastosowanego modelu relacja ścieżkowa pomiędzy modulem (obszarem) niezależnym (np. asortyment) i modulem wynikowym (satysfakcja i lojalność) informuje, w jakim stopniu – w opinii klienta – dany czynnik wpływa na satysfakcję i lojalność klienta; szerzej – w jakim stopniu kreuje proces budowy satysfakcji i lojalności (proces lojalnościowy).

- b) wyliczaniu wartości obu paramentów dla 2 grup klientów „starych” centrów handlowo-usługowych (CH A, CH B i CH C):
- mających doświadczenie kontaktu z „nowym” podmiotem wchodzącym na rynek („nowe” centrum handlowo-usługowe – CH D lub CH E);
 - nie mającym doświadczenia kontaktu z „nowym” podmiotem²³¹.
- c) porównywaniu wyników dla obu grup klientów i interpretacji powstałych różnic, według następującego schematu:
- Przewaga wyników oceny „starych” centrów handlowo-usługowych przy doświadczeniu przez klientów wysokiej częstotliwości kontaktów/odwiedzin „nowego” centrum nad wynikiem osiągniętym przy braku doświadczenia kontaktu (niska częstotliwość odwiedzin „nowego” centrum) oznacza, że klient pomimo kontaktu z „nowym” podmiotem i doświadczenia nowych standardów rozwiązań jakie ten podmiot oferuje, wyżej ceni sobie rozwiązania stosowane w dotychczasowym środowisku handlowo-usługowym („starym” centrum), w stosunku do analogicznych rozwiązań „nowego” centrum. W wymiarze relacji ścieżkowych różnica taka oznacza przywiązywanie większej wagi do rozwiązania obowiązującego w „starym” centrum (przypisywanie temu rozwiązaniu większego znaczenia dla osiągania satysfakcji). Ogólnie, stan taki oznacza dominację „starego” centrum nad „nowym” – w aspekcie przedmiotu oceny.
 - W sytuacji odwrotnej, gdy występuje przewaga wyników oceny „starych” centrów handlowo-usługowych przy braku doświadczenia kontaktu z „nowym” podmiotem (niska częstotliwość odwiedzin „nowego” centrum) nad wynikiem osiąganym przy wysokiej częstotliwości odwiedzin „nowego” centrum oznacza to, że taki klient który ma kontakt z „nowym” podmiotem dostrzega większą atrakcyjność jego rozwiązania oraz przypisuje mu większe znaczenie w osiąganiu satysfakcji – w stosunku do analogicznego rozwiązania w „starym” centrum. Stan taki oznacza dominację „nowego” centrum nad „starym” – w aspekcie przedmiotu oceny.
- d) śledzeniu zmian powyższej różnicy w przedziale czasu objętego badaniem, stwierdzeniu określonej tendencji zmian i jej interpretacji:
- Tendencja zmian różnicy indeksów ocen „starych” centrów handlowo-usługowych ze stanu przewagi ocen uzyskanej przy doświadczeniu kontaktu z „nowym” podmiotem (dominacja rozwiązania obowiązującego w „starym” centrum) w kierunku stanu przewagi ocen uzyskanej przy braku doświadczenia kontaktu z „nowym” podmiotem (dominacja rozwiązania obowiązującego w „nowym” centrum), oznacza przejmowanie przez klientów („starego” centrum) standardów rozwiązań proponowanych przez „nowe”

231 Doświadczenie lub brak kontaktu będzie w omawianych badaniach określane jako wysoka lub niska częstotliwość (intensywność) odwiedzania „nowego” centrum w określonym okresie czasu (roku).

centra. W kolejnych latach obecności „nowego” centrum na rynku, klienci mają coraz większą świadomość, co do niższej atrakcyjności rozwiązań „starych” centrów handlowych, co skutkuje tendencją coraz niższych ich ocen, względem osób nieświadomych nowych standardów rynkowych. W tym przypadku proces uczenia się klienta polega na systematycznym podnoszeniu przez niego wymagań względem rozwiązań stosowanych przez „stare” centra handlowe, a wobec braku zmiany proponowanych przez nie standardów, na dalszym pogłębiającym się spadku ocen przypisywanych przez „świadomych” klientów w stosunku do klientów „nieświadomych”²³². Z czasem następuje u klientów proces uczenia się nowych standardów oferowanych przez „nowe” podmioty. Taką tendencję stwierdzoną w wymiarze relacji ścieżkowych można interpretować jako przewartościowanie rozwiązań w kierunku większego znaczenia tych proponowanych przez „nowe” podmioty.

- Tendencja zmian różnicy indeksów ocen „starych” centrów handlowo-usługowych w kierunku odwrotnym, tzn. ze stanu przewagi ocen uzyskanej przy braku doświadczenia kontaktu z „nowym” podmiotem (dominacja rozwiązania obowiązującego w „nowym” centrum) w kierunku stanu przewagi ocen uzyskanej przy doświadczeniu kontaktu z „nowym” podmiotem (dominacja rozwiązania obowiązującego w „starym” centrum) oznacza utrwalanie akceptacji dla rozwiązań obowiązujących w „starych” centrach i „zamykanie się” na standardy rozwiązań proponowanych przez „nowe” centra. W tym przypadku uczenie się nie musi wcale oznaczać praktykowania postaw zachowawczych i oportunistycznych, może być związane z nabywaniem krytycznej refleksji nt. innowacji rynkowych, doceniania inercyjności w aktywności zakupowej jako czynnika stabilizującego zachowania rynkowe. W wymiarze relacji ścieżkowych powyższa tendencja oznacza docenianie rozwiązań obowiązujących w „starych” centrach.
- Tendencja utrzymywania się stwierdzonej w pierwszym roku różnicy przez cały okres badań oznacza, że rozwiązania oferowane w „nowych” podmiotach stają się neutralne względem oczekiwań klientów.

Analiza pozwala również zdiagnozować 2 inne zjawiska związane z dynamiką procesu uczenia się klienta. Są to:

- e) *luka czasowa*²³³ – jako odstęp czasu pomiędzy obserwowanymi zmianami rynkowymi a procesem oceny aktualnych podmiotów handlowych, w perspek-

232 Klient świadomy to taki, który ma dokładne rozeznanie, co do standardów panujących na tym rynku, natomiast klient nieświadomy nie ma należytej wiedzy, co do zakresu oferty produkto-wo-usługowej realizowanej przez nowe centra handlowe, które wchodziły na lubelski rynek w latach 2014 oraz 2015.

233 Zdefiniowana w badaniu „luka czasowa”, to odstęp czasu, który następuje pomiędzy faktem wejścia „nowego” podmiotu na rynek, a zmianą trendu oceny danego obszaru przez dwie grupy klientów, różniących się od siebie częstotliwością odwiedzania nowo wprowadzanych na rynek podmiotów handlowych.

tywie płaszczyzn problemowych ujętych w ramach poszczególnych obszarów modelu ścieżkowego. Zjawisko „luki czasowej” wiąże się z inercyjną naturą zachowań konsumenckich oraz kumulatywnym charakterem oddziaływania bodźców rynkowych na klienta. Klient musi wiele razy, w dłuższym okresie czasu doświadczyć kontaktu z „nowym” podmiotem i zapoznać się z jego rozwiązaniami, aby być świadomym ich przewag lub niedoskonałości i móc je porównać z dotychczasowymi rozwiązaniami i oczekiwaniami, a w konsekwencji wypracować efektywny mechanizm poznawania i testowania innowacji.

- f) *katalizacja* – zjawisko zintensyfikowania procesu uczenia się wywołane dynamicznymi zmianami w strukturze ilościowo-jakościowej oferty całego sektora rynku, powodowanymi wejściem na rynek w krótkim czasie (2014-2015) kolejnych podmiotów – CH D i CH E. Wejście na rynek w roku 2015 centrum CH E spowodowało, że klienci doświadczający wcześniej innowacji ze strony „nowego” podmiotu CH D, byli w pewnym sensie przygotowani na ponowne przyjęcie nowych standardów i, jak można było oczekiwać, oceniali je jako zdecydowanie bardziej atrakcyjne. Wraz z powtarzaniem nowych wejść na rynek sam proces adaptacyjny jest również poddawany mechanizmowi nauki i rozwoju, czego efektem jest jego szybszy i bardziej dynamiczny przebieg obserwowany w odniesieniu do znajomości standardów oferowanych przez CH E (wejście w 2015), niż miało to miejsce w przypadku CH D (wejście w 2014). Katalizacja zatem będzie również skutkować zmniejszaniem się „luki czasowej”.

4. Analiza determinant procesu uczenia się klienta w świetle wyników badań empirycznych

4.1. Charakterystyka wybranych centrów handlowo-usługowych

4.1.1. Opis lubelskiego rynku handlowego

Pierwsze centrum handlowe w Lublinie (Galeria Zana, dawny E. Leclerc) powstało w końcu lat 90. Przez kolejnych kilka lat lubelski rynek handlowy rozwijał się bardzo powoli, ze względu na brak zainteresowania ze strony developerów. Znaczne zmiany na tym rynku nastąpiły dopiero po roku 2005, kiedy zaczęto oddawać do użytku kolejne centra handlowe. Jednak największe obiekty handlowe zbudowano w Lublinie w minionych pięciu latach. Tym samym Lublin jako stolica regionu zyskał uznanie wśród inwestorów i stał się doskonałym miejscem do lokalizowania galerii handlowych.

Na koniec 2016 r. w różnych dzielnicach Lublina zlokalizowanych było trzynaście centrów handlowych o łącznej powierzchni ponad 326 tys. m². Wskaźnik nasycenia powierzchnią handlową należy do najwyższych wśród miast regionalnych i w 2016 r. wynosił 956 m² na 1000 mieszkańców. Jednak ze względu na dobiegającą końca budowę parku handlowego IKEA (planowane otwarcie sierpień 2017) współczynnik ten wzrośnie w 2017 r. do poziomu 1126 m², tym samym znacząco przewyższając średnią dla grupy miast o populacji 200 tys. – 400 tys. mieszkańców (populacja Lublina wynosi około 349 tys. mieszkańców).

Na jedno centrum handlowe w Lublinie w roku 2016 przypadało średnio 26 200 osób, a siła nabywcza mieszkańców w przeliczeniu na metr kwadratowy centrum handlowego znacząco wzrosła w stosunku do lat 2014 oraz 2015 i wynosiła 29 100 PLN rocznie (w roku 2014 – 25 527 PLN per capita, w 2015 – 26 586 PLN per capita). Należy zauważyć, że liczba klientów robiących zakupy w lubelskich centrach handlowych sezonowo wzrasta o osoby mieszkające za wschodnią granicą Polski.

W Lublinie funkcjonują różne formaty obiektów handlowych – centra handlowe, parki handlowe, a także centrum wyprzedażowe, jednakże powierzchnie handlowe zlokalizowane są głównie w tradycyjnych centrach handlowych. Warto

zauważyć, że obiekty te mają zróżnicowany zasięg geograficzny – w mieście istnieją zarówno duże centra regionalne, jak i obiekty o mniejszej skali, obsługujące wybrane dzielnice lub osiedla mieszkaniowe.

Na koniec roku 2016 w lubelskich centrach handlowych zlokalizowanych było około 1010 sklepów, co stanowi znaczący wzrost w stosunku do roku 2014 – wtedy liczba ta wynosiła ok. 770 podmiotów z różnych branż. Najliczniejszą grupę najemców w roku 2016 stanowiły podmioty z sektorów: moda (29% – 3% spadek w stosunku do roku 2014), usługi (14% – wzrost o 6% w stosunku do roku 2014), zdrowie i uroda (8% – bez zmian w odniesieniu do roku 2014), a także gastronomia (7% – spadek o 1% w porównaniu do roku 2014) oraz obuwie i galanteria skórzana (7% – wzrost o 5% w odniesieniu do roku 2014).

4.1.2. Lubelskie centra handlowo-usługowe

Na rynku lubelskim funkcjonuje kilkanaście mniejszych lub większych galerii handlowych, jednakże dokładnie scharakteryzowane zostaną jedynie te obiekty, które poddano analizie w procesie badawczym.

Centrum handlowo-usługowe CH A – jest drugim pod względem wielkości centrum w Lublinie. Jego powierzchnia całkowita wynosi około 110 tys. m², a powierzchnia najmu ok. 63 tys. m². Administratorem oraz właścicielem zarządzającym jest polskie Przedsiębiorstwo Handlowo-Usługowo-Transportowe TRANSHURT sp. z o.o.

Centrum jest zlokalizowane w północnej części Lublina, przy głównej drodze dojazdowej do miasta, w pobliżu największych osiedli mieszkaniowych. Obiekt otwarty jest od poniedziałku do soboty w godzinach 10⁰⁰-21⁰⁰, a w niedziele od godziny 10⁰⁰ do 20⁰⁰.

Powstanie Centrum datuje się na rok 2000. Wówczas jego powierzchnia użytkowa wynosiła 10 600 m² i mieściła 60 lokali. W kolejnych latach obiekt był systematycznie rozbudowywany – w latach 2009 i 2013 powstały dwa kolejne skrzydła oraz wielopoziomowy parking. Łączna liczba miejsc parkingowych na parkingach podziemnych i naziemnych wynosi ok. 2000.

Oferta Centrum obejmuje około 260 lokali handlowych i punktów usługowych, w tym 200 sklepów marek międzynarodowych, krajowych i lokalnych (w tym sklepy: odzieżowe (marki z grupy LPP (Reserved, House, Cropp, Mohito) i Inditex (wyłącznie Stradivarius) oraz KappAhl), drogerie (m.in.: Sephora, Rossmann), jubilerskie (m.in. APART, Yes, Pandora), z wyposażeniem wnętrz (m.in. Komfort, hipermarket budowlano-dekoracyjny Leroy Merlin), spożywcze (Aldi i Carrefour), elektroniczne (Media Expert, RTVEUROAGD), sportowe (m.in. Go Sport, 4F), z zabawkami (m.in. Toys'R'Us -największy w regionie sklep z zabawkami))

oraz księgarnie – m.in. EMPiK), a także około 20 restauracji/kawiarni (m.in. cukiernie Sowa i Williams, restauracje/bary kuchni egipskiej, japońskiej, meksykańskiej i włoskiej) oraz około 30 punktów usługowych (m.in. pralnia, poczta, kantor, bank, zegarmistrz, biura podróży, firmy ubezpieczeniowe).

W ofercie rozrywkowej centrum znajdują się m.in. 8-salowy multipleks Multikino, ścianki wspinaczkowe Sky Park, centrum fitness Get Gym, klub sportowo-rozrywkowy Masters Bowling & Bilard, centrum rozrywki dla dzieci Koziołek (z największą salą zabaw dla dzieci w Lublinie), sala zabaw sportowych dla dzieci Hop-sala, studio tańca UDS i największy w Lublinie kryty tor kartingowy Cartmax. Centrum odwiedza rocznie ponad 7 mln klientów.

Atutami CH A są: bogata oferta gastronomiczna, handlowa i rozrywkowa, dogodna lokalizacja, w szczególności dla mieszkańców dzielnic zlokalizowanych w północnej i zachodniej części miasta oraz z okolicznych miejscowości, łatwy dojazd z centrum miasta i dobra komunikacja z poszczególnymi dzielnicami Lublina (5 linii autobusów komunikacji dziennej).

Centrum handlowo-usługowe CH B – obiekt został otwarty w sierpniu 2006 roku. Właścicielem jest CPI Property Group z siedzibą w Luksemburgu, zaś jej zarządcą – firma doradcza Cushman & Wakefield.

Obiekt zlokalizowany jest w południowo-zachodniej części miasta, przy jednej z kluczowych arterii komunikacyjnych. W bezpośrednim sąsiedztwie galerii znajdują się: centrum medyczne oraz stacja benzynowa Tesco, hipermarket budowlany OBI oraz hipermarket spożywczy Tesco, na terenie którego znajdują się pasaż handlowy ze sklepami (m.in. z odzieżą damską i męską, obuwiem, biżuterią i elektroniką), lokalami usługowymi (m.in. poczta, kwaciarnia, kantor, pralnia, biuro podróży, fryzjer, apteka) i gastronomicznymi.

Powierzchnia całkowita tego 3-kondygnacyjnego obiektu (2 kondygnacje naziemne i 1 kondygnacja podziemna) wynosi 17 tys. m², a powierzchnia najmu 7,9 tys. m². Na dwóch poziomach galerii powierzchnię wynajmuje około 50 najemców.

W ofercie Centrum znajdują się sklepy: odzieżowe (m.in. z grupy LPP (Reserved, House, Cropp i Sinsay), TopSecret, ToNext, Orsay, LaVentil, Vistula, Wólczanka, Wójcik, Coccodrillo), obuwnicze (m.in. CCC), z wyposażeniem wewnątrz (Jysk, Pepco), jubilerskie i z zegarkami (m.in. W. KRUK, Brijju, Ambersto), drogerie (INGLOT, Rossmann), punkty usługowe (kwaciarnia, salon fryzjerski, salon optyczny, myjnia samochodowa i biuro turystyczne), a także 2 punkty gastronomiczne (Cukiernia Sowa i pizzeria Gusto Dominium).

Centrum oferuje miejsca z dostępem do bezprzewodowego Internetu, a także pokój dla matek z dziećmi. Ponadto klientom zapewniono 220 miejsc postojowych na parkingach podziemnym i naziemnym. Centrum otwarte jest w godzinach od 9⁰⁰ do 21⁰⁰ (poniedziałek – sobota) oraz w niedziele od 10⁰⁰ do 20⁰⁰. Można tu dojechać samochodem lub komunikacją miejską (14 linii autobusów).

Atutami CH B są dogodna lokalizacja (w szczególności dla mieszkańców południowych i zachodnich dzielnic Lublina oraz mieszkańców okolicznych miejscowości), a także położenie w bezpośrednim sąsiedztwie innych obiektów usługowo-handlowych. Z perspektywy klientów wszystkie te obiekty mogą być postrzegane jako jeden kompleks handlowy, oferujący szeroką gamę produktów/usług, ponadto klienci sąsiednich podmiotów są potencjalnymi klientami tego Centrum. Osobliwością tego podmiotu jest wielkość samej galerii, którą na tle lokalnej konkurencji można określić jako „miniaturową”, co dla wielu nabywców może stanowić jej atut.

Centrum handlowo-usługowe CH C – budowę Centrum rozpoczęto w roku 2005 zaś jego oficjalne otwarcie nastąpiło w czerwcu 2007. Obiekt posiada 3 kondygnacje naziemne i 2 kondygnacje podziemne. Jego powierzchnia użytkowa wynosi 68 tys. m², a powierzchnia najmu – 35 tys. m². Właścicielem galerii jest francuska spółka Klepierre z siedzibą w Warszawie.

Centrum zlokalizowane jest w centralnej części miasta, w pobliżu uniwersytetów (UMCS, KUL, Uniwersytet Przyrodniczy) oraz miasteczka akademickiego, a także jednej z głównych ulic miasta. Dojazd jest możliwy samochodem (na dwóch kondygnacjach podziemnych galerii znajduje się płatny parking na 700 pojazdów), komunikacją miejską (autobusami – 9 linii; trolejbusami – 3 linie) lub rowerem (przy galerii są liczne stojaki oraz stacja Lubelskiego Roweru Miejskiego). Centrum otwarte jest codziennie od 9⁰⁰ do 21⁰⁰.

Na powierzchni Centrum znajduje się około 150 lokali handlowych, usługowych i gastronomicznych. W około 120 sklepach klienci mogą nabyć: odzież (m.in. marki Boss Store – Hugo Boss, DeniCler, Calzedonia, Intimissimi, Molton, Simple, Solar, TK Maxx, Esprit, H&M, OKAIDI, Smyk, Wólczanka, Wistula, Triumph z grupy LPP i Inditex), obuwie i galanterię skórzaną (Aldo, CCC, Gino Rossi, New Balance, Ochnik, Ryłko, Sizzer, Venezia, Wittchen, Prima Moda), biżuterię (Apart, Pandora, Tous, W. Kruk, Yes), kosmetyki (Douglas, Inglot, Organique, Rossmann, Sephora, Ziaja), książki i multimedia (Empik, Komputronik, Matras, Play, Sony Centre, Teletorium), artykuły spożywcze (supermarket Stokrotka, Herbaty i kawy świata) oraz artykuły wyposażenia wnętrz (home&you). Oferta galerii obejmuje także punkty gastronomiczne, w tym restauracje (KFC, McDonald's, Salad Story, North Fish, Sevi Kebab, Subway i Gusto Dominium), lodziarnie (2 lokale Grycan) i kawiarnie (2 lokale Costa Caffee i Magic Bubble). Z kolei w ofercie usługowej Centrum znajdują się: biura podróży (3), kantor, pralnia, apteka, zakład optyczny, fryzjer, salon pielęgnacji dłoni i stóp, punkt dorabiania kluczy, firma oferująca prezenty w formie przeżyć i kabina fotograficzna. Ofertę rozrywkową tworzą: kino (pierwszy w Lublinie multiplex Cinema City z 8 salami kinowymi) oraz klub fitness *Pure Jatomi Fitness*.

Ponadto dla klientów obiekt udostępnia pokój rodzinny i dla mam karmiących oraz bezpłatne wi-fi. Centrum znane jest również z bogatego kalendarza wydarzeń (często organizowane są imprezy okazjonalne i tematyczne, wystawy oraz akcje społeczne).

Główne atuty CH C to: lokalizacja, zapewniająca bardzo dobry dostęp do środków komunikacji miejskiej (liczne przystanki tramwajowe i autobusowe) oraz bliskość większych miejskich arterii komunikacyjnych, co zapewnia świetne skomunikowanie z pozostałymi częściami miasta; szeroka oferta marek prestiżowych (Hugo Boss, DeniCler, Calzedonia, Intimissimi, Molton, Tous, Pandora) oraz dostęp do marek niedostępnych w innych lubelskich lokalizacjach (m.in. wspomniane marki prestiżowe, a także TK Maxx, Simple, New Balance, Sony Centre).

Centrum handlowo-usługowe CH D – jest inwestycją firmy Atrium European Real Estate Limited, która specjalizuje się w budowie i zarządzaniu centrami handlowymi w Europie Środkowej i Wschodniej. Budowa obiektu rozpoczęła się w roku 2006, jednak została przerwana w roku 2008 z powodu kryzysu gospodarczego. Inwestycja została wznowiona pod koniec roku 2011, zaś oficjalne otwarcie nastąpiło w marcu 2014. Koszt inwestycji wyniósł ok. 130 mln euro.

Obiekt ten jest największym centrum handlowo-usługowym w Lublinie. Zlokalizowany jest we wschodniej części Lublina przy jednej z głównych arterii komunikacyjnych. Dojazd do Centrum możliwy jest samochodem lub komunikacją miejską (5 linii autobusów dziennych, 1 linia nocna oraz trolejbus), jak również komunikacją prywatną kursującą na trasie Lublin – Świdnik. Centrum otwarte jest od poniedziałku do piątku w godzinach 9⁰⁰-21⁰⁰, a w weekendy od godziny 9⁰⁰ do 20⁰⁰.

Powierzchnia całkowita tego trzykondygnacyjnego obiektu wynosi 172 tys. m², a najmu 75 tys. m². Na parterze znajdują się powierzchnie handlowo-usługowe (sklepy, restauracje, bary), zaś na pierwszym piętrze – handlowo-rozrywkowe. Strefa kawiarni i restauracji zajmuje blisko 2 tys. m², a w jej ofercie znajdują się 12 restauracji/barów, m.in.: MrWok, Ichiban Sushi, Salad Story, Pizza Dominion, KFC, lodziarnia Grycan, Restauracja Cleopatra. Centrum oferuje również klientom szeroką ofertę rozrywkową, obejmującą: multipleks Cinema City (z 9 salami kinowymi, w tym z trzecią w Polsce salą do projekcji w technologii 4DX -24 rodzaje efektów specjalnych), studio fitness Fabryka Formy, studio tańca Iskra, SkyPark, centrum rozrywki Koziołek i salę zabaw dla dzieci Jupi Park. Największą część obiektu zajmuje jednak 135 lokali handlowych (w tym sklepy: spożywcze, m.in. hipermarket Auchan, jubilerskie (APARY, YES, W. Kruk), odzieżowe (marki: z grupy LPP (Reserved, House, Cropp, Mohito i Sinsay) i Inditex (ZARA, Pull&Bear, Bershka, Stradivarius, Massimo Dutti), H&M, Tommy Hilfiger, Vistula, Wólczanka, C&A, Coccodrillo, Smyk, Monnari, Ochnik, Solar, Tarranko), obuwnicze (m.in. Badura, Kazar, Ryłko, Ecco, CCC, Gino Rossi), z wyposażeniem wewnątrz (market budowlano-dekoracyjny Leroy Merlin, Komfort, home&you,

Villeroy&Bosh), elektroniczne (Saturn, RTV Euro AGD) i usługowych (apteka Super-Pharm, banki, biura podróży, zakład fryzjerski, kantor, kwiaciarnia, poczta, myjnia samochodowa, zakład fotograficzny).

Na terenie Centrum dla klientów dostępny jest bezpłatny, niestrzeżony parking naziemny (1000 miejsc parkingowych) i podziemny (2100 miejsc parkingowych), stacja Lubelskiego Roweru Miejskiego, stacja paliw Auchan, a także myjnia bezdotykowa i ręczna.

Na tle konkurencji w momencie otwarcia Centrum wyróżniało się nie tylko powierzchnią, ale również dostępnymi markami – pojawiło się kilka marek sieciowych nieobecnych dotychczas w Lublinie i jego okolicach, m.in. Zara i Zara Home, H&M Home, Bershka, Pull& Bear, C&A, Tommy Hilfiger, New Yorker, Centro, SuperPharm, Intersport, Jupi Park, RedBerry i Swiss. Ze względu na lokalizację obiektu jest on odwiedzany zarówno przez mieszkańców Lublina, jak również okolicznych miejscowości, np. Świdnika i Kalinówki.

Centrum handlowo-usługowe CH E – zostało otwarte w marcu 2015 roku. Inwestycję zrealizowała firma Immofinanz Services Poland z Warszawy, będąca częścią austriackiej grupy Immofinanz. Koszt jej budowy wyniósł około 480 milionów zł.

Obiekt zlokalizowany jest w centrum miasta, w bezpośrednim sąsiedztwie starego miasta i Wzgórza Zamkowego oraz dworca autobusów PKS i busów. Do galerii można także dotrzeć samochodem (obiekt oferuje bezpłatny parking podziemny na 1400 miejsc), a także komunikacją miejską (na przystankach w pobliżu Centrum zatrzymuje się 17 linii autobusowych) lub rowerem (przy Galerii są liczne stojaki oraz stacja Lubelskiego Roweru Miejskiego). Centrum otwarte jest od poniedziałku do soboty w godzinach od 9⁰⁰ do 21⁰⁰, a w niedzielę od 9⁰⁰ do 20⁰⁰.

Obiekt ma jedną kondygnację nadziemną i bardzo rozbudowaną część podziemną (3 kondygnacje). Całkowita jego powierzchnia wynosi 104 tys. m², a powierzchnia najmu 38 tys. m². W przypadku tego Centrum jedynie nieco ponad 35% powierzchni przeznaczono pod działalność handlową, a blisko 2/3 kubatury zużytkowano m.in. na ciągi spacerowe. Wyróżniającym elementem Centrum jest otwarty dla odwiedzających zielony dach z regionalnymi roślinami, ścieżkami i ławkami. Dach jest punktem widokowym, rozciąga się z niego panorama Wzgórza Zamkowego i starego miasta.

W Centrum mieści się około 150 lokali handlowych, usługowych bądź rozrywkowych. Największą część oferty stanowią sklepy: odzieżowe (m.in. marki: z grupy LPP (Reserved, House, Cropp, Mohito i Sinsay) i Inditex (ZARA, Pull&Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Massimo Dutti), H&M, Monnari, Guess, Royal Collection, Calcedonia, Vistula, Wólczanka oraz polskie projektantki: Lidia Kalita, Modlishka), z butami i torebkami (m.in. Kazar, Wittchen, Badura, Ryłko, CCC), jubilerskie (m.in. APART, SWAROVSKI, W. Śliwiński, W. KRUK), księ-

garnie (EMPiK, MATRAS), drogerie (m.in. Douglas, Rossmann, Super-Pharm, INGLOT), a także z wyposażeniem wnętrz (m.in. aTab, home&you, ZARA Home, iSpot Apple Premium Reseller – jedyny w Lublinie sklep z pełną ofertą firmy Apple). W ofercie Centrum znajdują się również lokale usługowe (ilość: 23, w tym m.in. pralnia, kantor, biura podróży, kwiaciarnia, zegarmistrz, salony optyczne, fryzjer, salon kosmetyczny, market samochodowy), a także obiekty rozrywkowe (centrum fitness !CON, Masters Bowling&Bilard oraz dla dzieci sala zabaw). Z kolei oferta gastronomiczna obejmuje 15 lokali (w tym: restauracje Burger King, McDonald's, Sphinks, Pizza Hut, SUBWAY, Grycan).

Atuty CH E to przede wszystkim dogodna lokalizacja i bardzo dobra komunikacja ze wszystkimi dzielnicami Lublina, a także z okolicznymi miejscowościami, nowoczesny i przestronny wygląd umożliwiający realizację różnych wydarzeń, oferta marek cieszących się zainteresowaniem Lublinian oraz konstrukcja obiektu stanowiąca swego rodzaju miejsce spotkań i zarazem atrakcję turystyczną.

Tabela 4.1. Porównanie wybranych centrów handlowo-usługowych

Aspekty oceny	„Stare” centra handlowo-usługowe			„Nowe” centra handlowo-usługowe	
	Centrum A	Centrum B	Centrum C	Centrum D	Centrum E
Rok otwarcia	2000/2005/ 2009/2013	2006	2007	2014	2015
Lokalizacja	Północ	Południowy – Zachód	Centrum	Wschód	Centrum
Powierzchnia całkowita w tys. m ²	110	17	68	172	104
Powierzchnia najmu w tys. m ²	ok. 63	7,9	35	75	38
Łączna liczba lokali	ok. 260	ok. 40	ok. 150	ok. 150	ok. 150
Sklepy handlowe	ok. 200	ok. 33	ok. 120	ok. 115	ok. 100
Lokale gastronomiczne	20	2	11	12	15
Punkty usługowe	30	5	12	20	23
Oferta rozrywkowa	Tak	Nie	Tak	Tak	Tak
Kino	✓	-	✓	✓	-
Centrum fitness	✓	-	✓	✓	✓
Studio tańca	✓	-	-	✓	-
Ścianki wspinaczkowe	✓	-	-	✓	-
Kręgle, bilard	✓	-	-	-	✓
Tor kartingowy	✓	-	-	-	✓

Aspekty oceny	„Stare” centra handlowo-usługowe			„Nowe” centra handlowo-usługowe	
	Centrum A	Centrum B	Centrum C	Centrum D	Centrum E
Oferta dla dzieci	Tak	Nie	Nie	Tak	Tak
Liczba atrakcji	2	-	-	2	1
Miejsca parkingowe	ok. 2000	220	700	2100	1400
Dni i godziny otwarcia	Pon. – Sob. 10.00-21.00, Niedz. 10.00-20.00.	Pon. – Sob. 9.00-21.00, Niedz. 10.00-20.00	Pon.-Niedz. 9.00-21.00.	Pon. – Pi. 9.00-21.00, Sob. – Niedz. 9.00-20.00	Pon. – Sob. 9.00-21.00, Niedz. 9.00-20.00.
Czynnik wyróżniający	Liczne prywatne sklepi-ki z odzieżą i obuwiem (często polskie marki)	Kompakto-wość oraz komplekso-wość (obiekt tworzy kompleks handlowo-usługowy wraz z in. podmiotami)	Dostępne marki prestiżowe	Kino 4DX	Taras wido-kowy

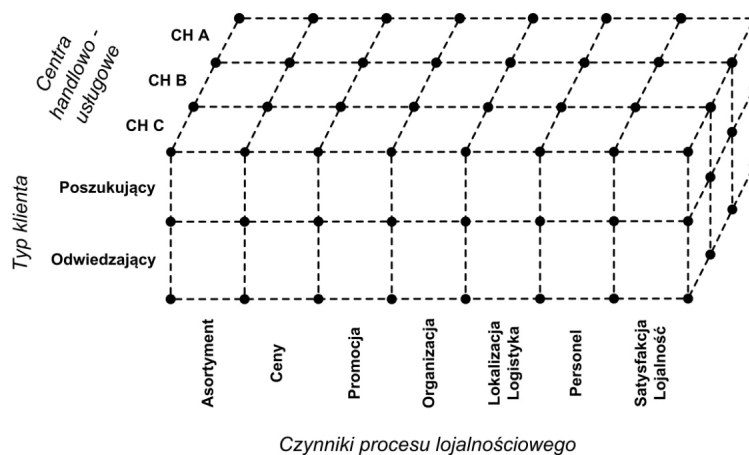
Źródło: opracowanie na podstawie raportów *Centra handlowe w miastach regionalnych. Lublin*, z lat 2014, 2015, 2016. www.colliers.com

4.2. Klasyfikacja układów analitycznych w badaniu procesu uczenia się klienta

W procesie uczenia się każdej osoby kluczowe znaczenie mają 4 komponenty: sama jednostka (jako podmiot), środowisko, w jakim ona funkcjonuje oraz cel i przedmiot nauki. Odnosząc to założenie do zawartego w pracy problemu badawczego można przyjąć, że celem uczenia się klienta jest wykształcenie umiejętności odczytywania zmian zachodzących na rynku i optymalnego dostosowania się do nich. W tym przypadku zmiana polega na wejściu na rynek handlu wielkopowierzchniowego na terenie miasta Lublin nowych podmiotów – centrów handlowo-usługowych, przez co zmienia się dotychczasowa struktura konkurencji. Dla klienta fakt taki stanowi wyzwanie, aby te zmiany dostrzec i je wykorzystać. Charakter i tempo dostosowania się do tych zmian będą zależały od:

- klienta, jego profilu osobowościowego i behawioralnego;
- czynników budowania procesu lojalnościowego (przedmiot nauki);
- doświadczenia aktywności zakupowej w określonym środowisku handlowym (środowisko).

Powyższe determinanty są podstawą do wyznaczenia wymiarów analizy procesu uczenia się klienta. Przedstawia to rysunek 4.1.



Rys. 4.1. Wymiary analizy w badaniu procesu uczenia się klienta

Źródło: opracowanie własne

Badanie procesu uczenia się obejmuje 3 następujące wymiary analityczne:

- a) Analiza według „bazy doświadczenia”, tzn. z perspektywy centrum handlowo-usługowego (CH A, CH B lub CH C), z którego respondent najczęściej korzysta; można powiedzieć, że uznaje je za „swoje”. Długotrwała aktywność zakupowa w takim centrum powoduje, że klienci nabierają doświadczenia i wrażliwości konsumenckiej, kształtując swoje wzorce zachowań według standardów obowiązujących w tym centrum. Można w pewnym uproszczeniu przyjąć, że środowisko danego centrum „wychowuje” klienta, w tym sensie, że współkształtuje kulturę organizacyjną (głównie w zakresie artefaktów fizycznych i behawioralnych²³⁴), a ta wzbogaca i profiluje w klientach funkcję percepcyjną, oczywiście w zakresie ich aktywności zakupowej. Klient deklarujący częsty kontakt z określonym centrum handlowo-usługowym, w obliczu zmian na rynku zaczyna postrzegać je z perspektywy „własnego” centrum i oceniać, na ile „nowe” obiekty różnią się od tego, co oferuje mu własne środowisko handlowe i do czego był przyzwyczajony. Jak wcześniej napisano, wśród podmiotów objętych badaniem występują trzy centra handlowo-usługowe, działające na rynku lubelskim kilkanaście lat. Są to tak zwane „stare” centra, oznaczone odpowiednio: CH A, CH B i CH C. Zostały one scharakteryzowane w poprzednim punkcie 4.1. Analiza procesu uczenia się wg tego wymiaru została przedstawiona w podrozdziale 4.3.

²³⁴ Według modelu kultury organizacyjnej E. Scheina, patrz: Schein, E. H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, 4th edition, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, San Francisco, s. 23-24.

- b) Analiza według „czynników budowania procesu lojalnościowego”, wynikająca z podstawowej perspektywy badawczej. Odpowiada na pytanie: w jakim zakresie merytorycznym zachodzi proces uczenia się klienta, jako reakcja na zaistniałe zmiany na rynku? Dokonujący się w umyśle klienta proces przewartościowań i reorientacji z pewnością nie ma charakteru linearnego i jednorodnego w swej treści. Zmiany wywołane wejściem na rynek „nowego” podmiotu (centrum handlowo-usługowego) skutkują „zderzeniem się” oferty handlowej „nowego” centrum z ofertą „starego” centrum. Dla klienta „starego” centrum owa konfrontacja przebiega na wszystkich polach współkształtujących jego satysfakcję o charakterze skumulowanym (patrz rozdział 3). Według przyjętego w badaniach modelu (rys. 3.5) wyróżnia się 6 obszarów współkształtujących satysfakcję klienta, tj. asortyment, postrzeganie cen, działania promocyjne, aspekty organizacyjne, lokalizację wraz z logistyką, jakość pracy obsługi oraz obszar wynikowy: satysfakcję i lojalność. Oczywistym jest, że klient odczytywać będzie zmiany ze zróżnicowaną wrażliwością w poszczególnych obszarach, co więcej, można domniemywać współzależności tych reakcji. Kluczowym będzie tu odpowiedź na pytanie o zakres i charakter przewartościowania, jakie staje się udziałem klienta „starego” centrum. Analiza procesu uczenia się wg tego wymiaru została przedstawiona w podrozdziale 4.4.
- c) Analiza według „typu klienta”. Typ klienta będzie tu określony przez podstawowy motyw i cel jego obecności w centrach handlowo-usługowych, co pośrednio wiąże się z jego profilem osobowościowym. Pomijając w tym miejscu psychologiczne podstawy kategoryzowania jednostki i jej zachowań, przyjmuje się, że generalnie występują dwa typy klienta. Pierwszy, to klient „poszukujący” określonego produktu/marki/usługi, świadomy ich walorów użytkowych i formułujący konkretne oczekiwania pod ich adresem. W swej aktywności zakupowej będzie ukierunkowany na w miarę precyzyjny cel zakupu produktu (lub zapoznania się z obiektem nabycia – zasięganie opinii u sprzedawcy, testowanie), co zawęży jego pole percepcji i profiluje wrażliwość konsumentką. Drugi, to klient „odwiedzający” centrum handlowo-usługowe, stawiający sobie za cel „bycie na zakupach”, spędzenie w nim wolnego czasu, traktujący zakupy jako czynność podejmowaną przy okazji korzystania z określonych usług (gastronomicznych, kosmetyczno-medycznych, kulturalnych, i innych). Można zakładać, że ten typ klienta cechuje szersze pole percepcji i bardziej równomierna wrażliwość konsumentka. Analiza procesu uczenia się wg tego wymiaru została przedstawiona w podrozdziale 4.5.

4.3. Uczenie się klienta na rynku w perspektywie bazy doświadczenia

W punkcie 4.3 przedstawiono wyniki analizy procesu uczenia się klienta prowadzonej według pierwszego układu analitycznego. Analiza miała na celu uzyskanie odpowiedzi na pytania:

- Czy fakt wejścia na rynek lubelski „nowych” podmiotów, centrów handlowo-usługowych (CH D w 2014 roku i CH E w 2015 roku) miał wpływ na proces budowania satysfakcji i lojalności klientów poszczególnych centrów CH A, CH B i CH C? Jeśli tak, to jaką siłę, kierunek i charakter miały zmiany w tym procesie?
- Czy w świetle uzyskanych wyników można wnioskować o wpływie specyfiki „własnego” środowiska handlowo-usługowego (tzn. takiego, w którym klient prowadzi największą aktywność zakupową i traktuje je jako bazę własnego doświadczenia rynkowego) na tempo i skalę akceptowania oferty rynkowej dostarczanej przez nowo wchodzące podmioty (CH D i CH E)? Wyrazem takiej akceptacji byłoby przejmowanie standardów „nowych” podmiotów i uczynienie ich punktem odniesienia w formułowaniu oczekiwań i wartościowaniu wszystkich elementów środowiska zakupowego (oferty produktów/usług, infrastruktury obiektów handlowo-usługowych, logistyki, jakości obsługi).

Analiza dotyczy kolejno charakterystyk ocen przyznawanych przez klientów „starych” centrów handlowo-usługowych CH A, CH B i CH C, z uwzględnieniem osobno wpływu doświadczenia kontaktów z „nowymi” centrami CH D i CH E.

Na wstępie należy zauważyć, że „nowe” centra handlowo-usługowe CH D i CH E były generalnie oceniane przez respondentów pozytywnie. W stosunku do „starych” centrów CH A, CH B i CH C uzyskały wyższe lub dużo wyższe poziomy indeksów, niemal we wszystkich obszarach procesu lojalnościowego i w każdym okresie prowadzonych badań (za wyjątkiem obszaru „postrzeganie cen” – patrz. tab. 4.2.). Można zatem postrzegać je, jako środowiska atrakcyjne, w istotnym stopniu zakłócające dotychczasową strukturę konkurencji, stanowiące wyzwanie dla „starych” podmiotów – i co najważniejsze – tworzące potencjał źródła dla przepływu idei i opinii w procesie uczenia się klientów.

Tabela 4.2. Poziomy indeksów modelowania ścieżkowego uzyskane dla całych prób klientów CH D oraz CH E

Poziom indeksu	CH D			CH E	
	2014	2015	2016	2015	2016
Asortyment	7,626	7,065	7,392	6,849	7,231
Postrzeganie CEN	6,327	5,573	5,472	5,458	5,748
Działania promocyjne	7,216	6,444	6,705	6,575	6,997
Aspekty organizacyjne	7,967	7,778	8,018	7,570	7,960
Lokalizacja i Logistyka	7,970	8,227	8,402	7,835	8,213
Jakość pracy obsługi	7,954	7,290	7,603	7,415	7,606
Satysfakcja i Lojalność	7,514	7,461	7,674	7,454	7,872

Źródło: wyniki badań własnych.

Drugi komponent ogólnej charakterystyki „nowych” centrów handlowo-usługowych, przedstawiający poziomy relacji ścieżkowych w ich modelach procesu lojalnościowego (tab. 4.3.) pokazuje, że są to środowiska „młode” o nie w pełni wykształconej strukturze determinant analizowanego procesu. W badanym okresie asortyment stanowił jedyną względnie stałą determinantę procesu lojalnościowego. Wśród pozostałych istotnych ze statystycznego punktu widzenia obszarów, tj. lokalizacja i logistyka, oraz aspekty organizacyjne, dostrzec można utratę znaczenia aspektów organizacyjnych na rzecz działań promocyjnych.

Tabela 4.3. Poziomy relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego klientów CH D oraz CH E

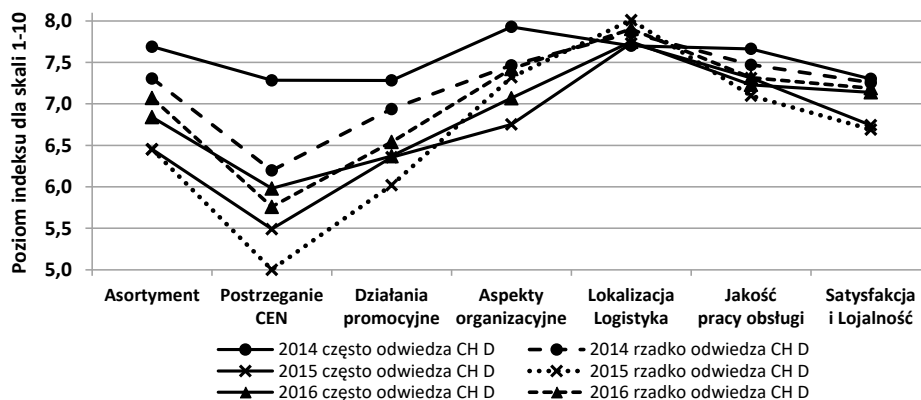
Relacje ścieżkowe	CH D			CH E	
	2014	2015	2016	2015	2016
Asortyment	0,372	0,368	0,499	0,445	0,428
Postrzeganie CEN	-0,129	0,041	-0,084	0,054	0,015
Działania promocyjne	0,032	0,099	0,133	0,086	0,240
Aspekty organizacyjne	0,240	0,360	0,021	0,250	0,149
Lokalizacja/Logistyka	0,219	0,088	0,255	0,187	0,210
Jakość pracy obsługi	-0,040	-0,053	-0,060	-0,038	-0,116

Źródło: wyniki badań własnych.

4.3.1. Klienci centrum A

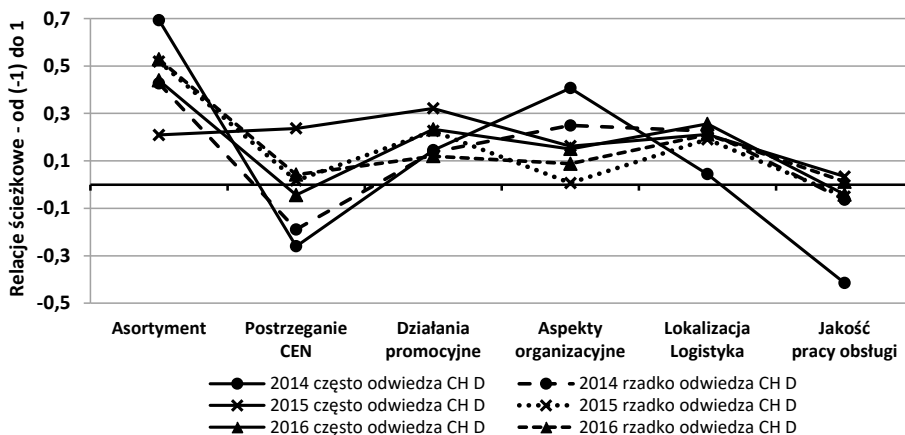
A. Doświadczenie kontaktów z centrum CH D

Na rysunkach 4.2 i 4.3 przedstawiono jak zmieniały się w czasie (2013-2016) poziomy indeksów i zależności ścieżkowych w modelu procesu budowania satysfakcji i lojalności klientów centrum handlowego CH A, wywołane wejściem na rynek „nowego” podmiotu CH D w 2014 roku²³⁵.



Rys. 4.2. Poziomy indeksów w modelu procesu lojalnościowego klientów CH A z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH D – lata 2014-2016

Źródło: wyniki badań własnych.



Rys. 4.3. Poziome relacje ścieżkowe w modelu procesu lojalnościowego klientów CH A z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH D – lata 2014-2016

Źródło: wyniki badań własnych.

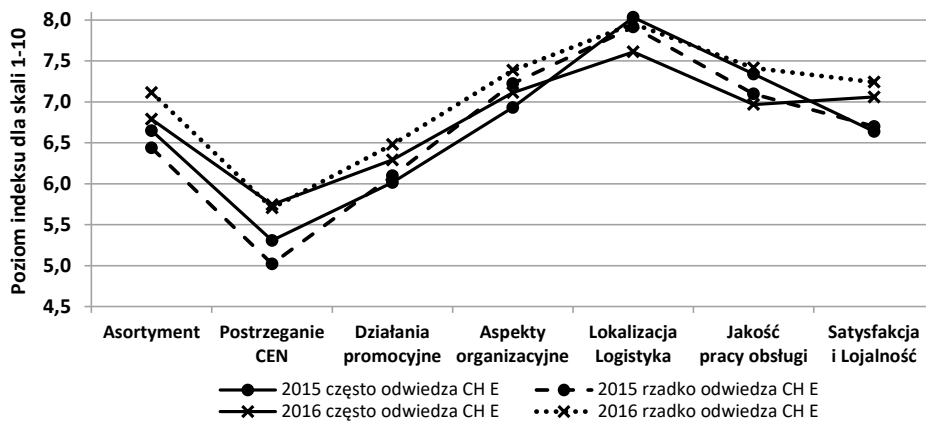
²³⁵ Zestawienia wyników analiz w formie tabelarycznej zawiera Załącznik 2

Wyniki zobrazowane na rysunkach 4.2 i 4.3 pozwalają dostrzec następujące prawidłowości:

- W całym okresie badań (2014-2016), odnotować należy systematyczną tendencję odwrócenia rozkładu poziomu indeksów, we wszystkich (z wyjątkiem postrzegania cen) elementach modelu budowy satysfakcji i lojalności klientów, z przewagi indeksów uzyskiwanych przez respondentów z doświadczeniem kontaktów z „nowym” podmiotem CH D (w stosunku do tych o niskiej częstotliwości korzystania z usług CH D), w kierunku niższych poziomów tych indeksów w kolejnych latach badań (2015-2016). Świadczy to o stopniowym przejmowaniu standardów dyktowanych przez „nowy” podmiot CH D.
- Tendencje zmian w poziomie zależności ścieżkowych pokazują, że doświadczenie kontaktów z „nowym” podmiotem CH D, skutkuje przeniesieniem akcentów na asortyment, poziom cen (związany często z nowością produktów) oraz jakość pracy obsługi w ocenie ich wpływu na satysfakcję i lojalność klienta. Pozostałe elementy (działania promocyjne, aspekty organizacyjne oraz lokalizacja i logistyka) wykazują mniejszą podatność na wpływ doświadczenia kontaktów z „nowym” podmiotem CH D. Odczytać to można, jako wyraz „podobieństwa” obu centrów w opinii klientów.

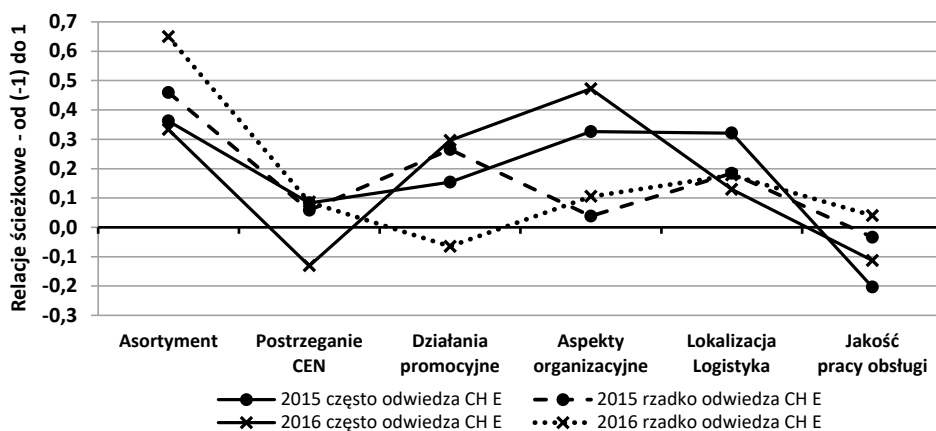
B. Doświadczenie kontaktów z centrum CH E

Analogiczne zestawienie zmian w przypadku wejścia „nowego” podmiotu CH E (2015 rok) prezentują rysunki 4.4 i 4.5.



Rys. 4.4. Poziomy indeksów w modelu procesu lojalnościowego klientów CH A z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH E – lata 2015-2016

Źródło: wyniki badań własnych.



Rys. 4.5. Poziome relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego klientów CH A z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH E – lata 2015-2016

Źródło: wyniki badań własnych.

Wyniki zobrazowane na rysunkach 4.4 i 4.5 pozwalają dostrzec następujące prawidłowości:

- Wskazana w punkcie 4.3.1.A, tendencja odwrócenia rozkładu poziomu indeksów, wywołana obecnością nowego gracza na rynku, jakim jest centrum CH E, w przypadku doświadczeń kontaktów z nim zostaje tu potwierdzona. Co więcej, zmiany zachodzą z jeszcze większą intensywnością. W zakresie aspektów organizacyjnych, działań promocyjnych oraz satysfakcji i lojalności można mówić o szybszym tempie uczenia się, nawet bez poślizgu czasowego. Dotyczy to także postrzegania ceny, która ze wszystkich elementów budowania satysfakcji i lojalności jest najbardziej oporna na zaakceptowanie nowości.
- Tendencje zmian poziomu relacji ścieżkowych obrazują efekt silnego wpływu obecności „owego” podmiotu CH E, w doświadczeniu rynkowym klientów centrum CH A, skutkujący coraz silniejszym wartościowaniem niemal wszystkich czynników procesu lojalnościowego. Dotyczy to w szczególności akcentowania wagi zagadnień lokalizacji i logistyki.
- Osobliwością jest stosunek klientów centrum CH A do kwestii działań promocyjnych. Doświadczenie kontaktu z centrum CH E wywołuje tu efekt odwrotny: klienci wskutek intensywnego, uderzeniowego charakteru działań promocyjnych centrum CH E, są na początku pod dużym wrażeniem siły tego czynnika i jego wagi w kształtowaniu satysfakcji i lojalności, z czasem (a może również pod wpływem mobilizacji promocyjno-wizerunkowej centrum CH A), przywracają wyjściowe proporcje znaczenia tego czynnika w procesie lojalnościowym.

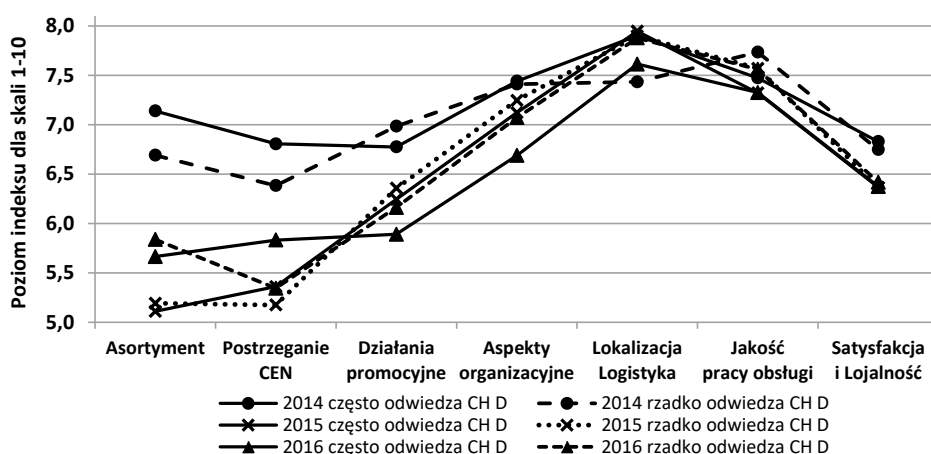
- Odnotować należy odporność czynnika aspekty organizacyjne na wpływ doświadczeń kontaktów z „nowym” podmiotem, co świadczy o przywiązaniu się do rozwiązań stosowanych w „starym” centrum.

Generalnie, analiza skutków wejścia centrum CH E na rynek, w kontekście zachowań klientów centrum CH A, ukazuje dużą dynamikę zmian (uczenia się), jako przepływu idei i wzorców z „nowego” podmiotu, bardziej odmiennego od centrum CH A oraz zaistnienie zjawiska katalizacji tego procesu.

4.3.2. Klienci centrum B

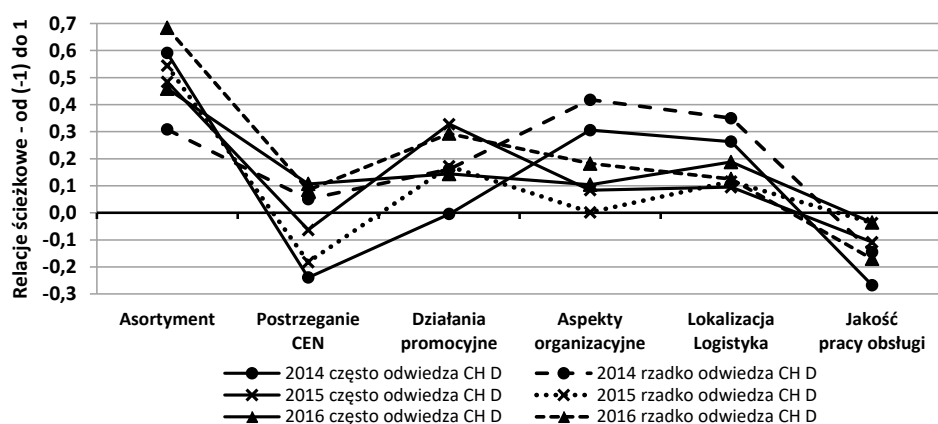
A. Doświadczenie kontaktów z centrum CH D

Na rysunkach 4.6 i 4.7 przedstawiono zmiany w czasie (2013-2016) poziomu indeksów i zależności ścieżkowych, w modelu procesu budowania satysfakcji i lojalności klientów centrum handlowo-usługowego CH B, wskutek wejścia na rynek „nowego” podmiotu CH D w roku 2014.



Rys. 4.6. Poziomy indeksów w modelu procesu lojalnościowego klientów CH B z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH D – lata 2014-2016

Źródło: wyniki badań własnych.



Rys. 4.7. Poziomy relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego klientów CH B z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH D – lata 2014-2016

Źródło: wyniki badań własnych.

Wyniki zobrazowane na rysunkach 4.6 i 4.7 pozwalają dostrzec następujące prawidłowości:

- Analiza zmian poziomu indeksów oceny, w grupie klientów z dużym i niewielkim doświadczeniem kontaktów z „nowym” podmiotem CH D, wskazuje na trwałą tendencję do przejmowania standardów obowiązujących w centrum CH D. Dynamika uczenia się jest tu zróżnicowana. I tak: największe tempo przejmowania standardów notujemy w zakresie aspektów organizacyjnych oraz jakości pracy obsługi. Przyczyny tego należy szukać w dużej odmienności obu podmiotów, w zakresie organizacji procesów wewnętrznych związanych z obsługą klienta.
- Efekt powolnego uczenia się można odnotować w zakresie oferty asortymentu produktów i usług, lokalizacji i logistyki oraz satysfakcji i lojalności. Szczególnie zwraca uwagę fakt, że w całym okresie badań (2014-2016) klienci długo cenili sobie „własne” środowisko handlowe (CH B), w obszarze lokalizacji i logistyki, co koresponduje z charakterystyką tego centrum na tle innych podmiotów (patrz. 4.1.2). Centrum CH B jest stosunkowo małe, lecz zlokalizowane w bezpośrednim otoczeniu innych placówek handlowo-usługowych, co daje efekt komplementarności oferty produktowo-usługowej dla klientów tego podmiotu. Dopiero w ostatnim okresie (zapewne pod wpływem obecności „nowego” centrum CH E), zmieniła się im perspektywa spojrzenia na kwestie lokalizacyjno-logistyczne „własnego” środowiska. Spostrzeżenie to dotyczy również obszaru wynikowego (satysfakcja i lojalność), w stosunku do którego klienci bardzo ostrożnie zmieniają swe nastawienie, ceniąc sobie tożsamość „własnego” środowiska. Można w tym przypadku mówić w jakimś sensie

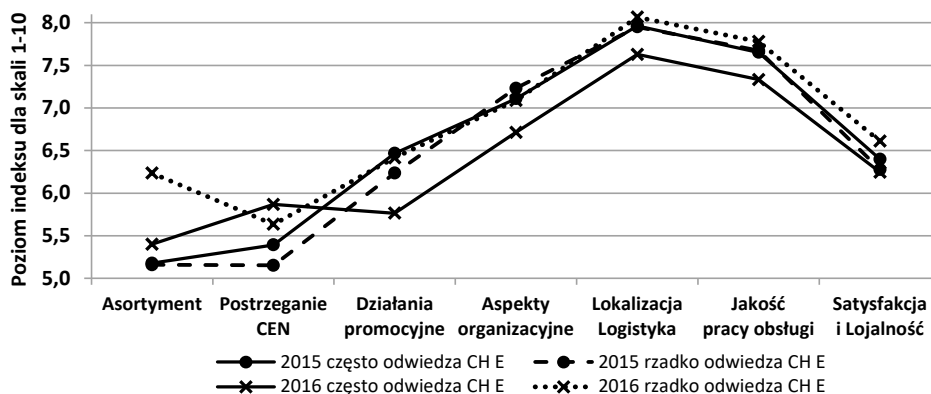
o neutralności „nowego” podmiotu w jego wpływie na zachowania klientów centrum CH B. Wykazana tendencja zmian i jej znikoma dynamika została potwierdzona również w pozostałych obszarach procesu lojalnościowego.

- Tendencje zmian w zakresie zależności ścieżkowych pokazują dość duży wpływ doświadczeń kontaktu z „nowym” podmiotem (centrum CH D), na docenianie wszystkich (z wyjątkiem oferty produktowo-usługowej) obszarów procesu lojalnościowego, w pierwszym okresie badań T1 – rok 2014. W kolejnych latach zauważa się dużą zmienność tych tendencji, co ukazuje pewien chaos interpretacyjny w postrzeganiu przez klientów znaczenia „nowego” podmiotu CH D. Ostatecznie, klienci po okresie „eksperymentowania” z „nowym” podmiotem CH D, doceniają wagę lokalizacji i logistyki oraz jakości pracy obsługi „swojego” centrum CH B, zaś do rozwiązań organizacyjnych nie przywiązują tak dużego znaczenia, jak miało to miejsce w roku wejścia „nowego” podmiotu na rynek (2014), traktując je, jako naturalną konsekwencję lokalizacji i szczupłości bazy infrastrukturalnej.

Reasumując, powyższe spostrzeżenia ukazują skutki wyraźnej odmienności obu podmiotów i jej zakłócający wpływ na percepcję rynkowej rzeczywistości oraz tempo i charakter uczenia się klientów centrum CH B.

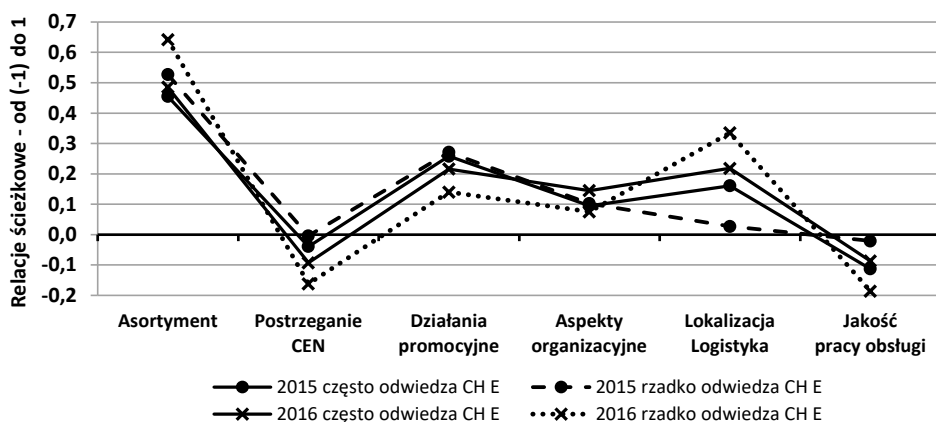
B. Doświadczenie kontaktów z centrum CH E

Analogiczne zestawienie zmian w przypadku wejścia „nowego” podmiotu CH E (2015 rok) prezentują rysunki 4.8 i 4.9.



Rys. 4.8. Poziomy indeksów w modelu procesu lojalnościowego klientów CH B z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH E – lata 2015-2016

Źródło: wyniki badań własnych.



Rys. 4.9. Poziome relacje ścieżkowe w modelu procesu lojalnościowego klientów CH B z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH E – lata 2015-2016

Źródło: wyniki badań własnych.

Wyniki zobrazowane na rysunkach 4.9-4.10 pozwalają dostrzec następujące prawidłowości:

- Analiza zmian poziomu indeksów klientów centrum CH B, w kontekście ich doświadczeń kontaktów z „nowym” podmiotem CH E, ukazuje efekt akceptowania i przejmowania standardów „nowego” centrum CH E. Proces uczenia się zachodzi tu z dużo większą intensywnością (w stosunku do doświadczeń z centrum CH D) i dla niektórych obszarów bez występowania poślizgu czasowego (jakości pracy obsługi oraz aspekty organizacyjne), co można wiązać z faktem wcześniejszego doświadczenia kontaktu z centrum CH D.
- Tendencje zmian poziomu relacji ścieżkowych pokazują, że doświadczenie kontaktu z „nowym” podmiotem CH E, skutkuje wyraźną zmianą wartościowania 2 obszarów: asortymentu produktów/usług oraz lokalizacji i logistyki. O ile przypadek asortymentu potwierdza prawidłowość z doświadczeniem kontaktów klientów z centrum CH D, to w odniesieniu do obszaru lokalizacji i logistyki należy mówić o dość istotnej zmianie – analizowane kwestie zaczynają wraz ze wzrostem częstotliwości kontaktów klientów z „nowym” centrum CH E tracić na znaczeniu jako determinanta procesu lojalnościowego (w stosunku do grupy klientów rzadko odwiedzających „nowe” centrum CH E).
- W odniesieniu do pozostałych obszarów, doświadczenie kontaktu z „nowym” podmiotem nie przynosi większych zmian. Klienci „trzymają się” własnego schematu wartościowania tych elementów, co oznacza, że proces lojalnościowy nie został zakłócony.

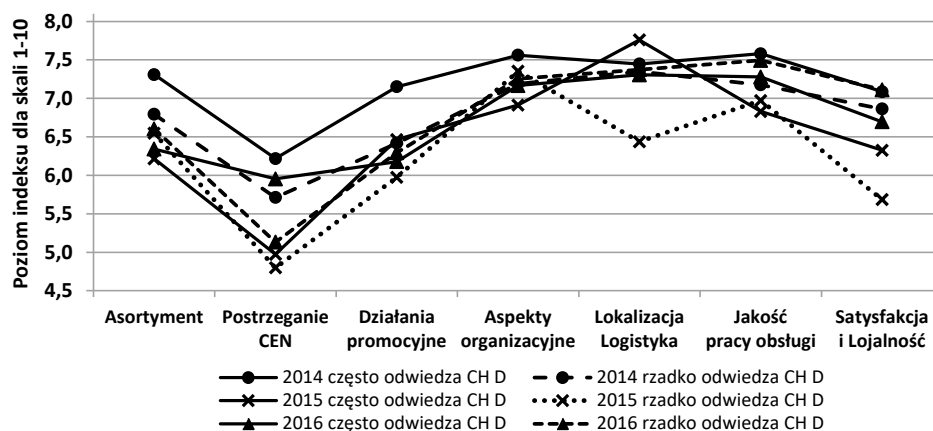
Reasumując, należy stwierdzić, że klienci centrum CH B wobec doświadczeń kontaktu z „nowymi” podmiotami wykazują duże, co do wielkości i zróżnicowane

w swej dynamice, zmiany oceny czynników budowania satysfakcji i lojalności, co potwierdza fakt dużej odmienności obu „nowych” podmiotów względem centrum CH B. W ocenie wartościowania obszarów modelu, jako determinant procesu lojalnościowego, klienci centrum CH B wykazują dużo większą zachowawczość, co można interpretować jako przejaw silnego utożsamiania się z „własnym” środowiskiem handlowym.

4.3.3. Klienci centrum C

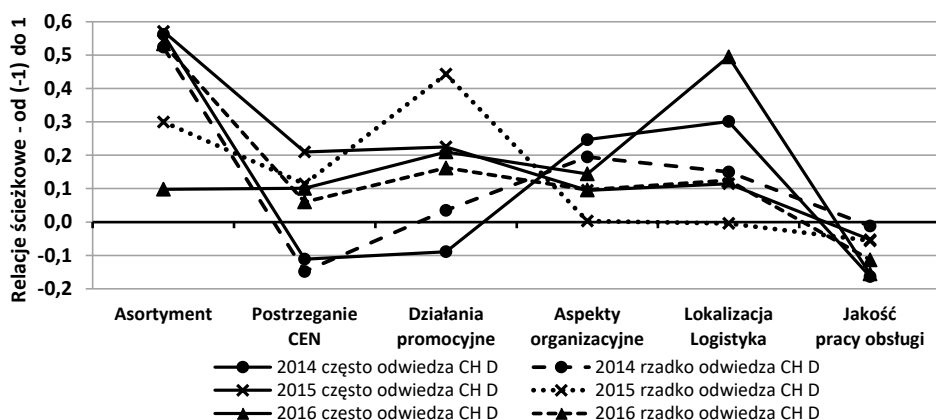
A. Doświadczenie kontaktów z centrum CH D

Na rysunkach 4.10 i 4.11 przedstawiono zmiany w czasie (2013-2016) poziomu indeksów i zależności ścieżkowych, w modelu procesu budowania satysfakcji i lojalności klientów centrum handlowego CH C, wskutek wejścia na rynek „nowego” podmiotu CH D w roku 2014.



Rys. 4.10. Poziomy indeksów w modelu procesu lojalnościowego klientów CH C z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH D – lata 2014-2016

Źródło: wyniki badań własnych.



Rys. 4.11. Poziomy relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego klientów CH C z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH D – lata 2014-2016

Źródło: wyniki badań własnych.

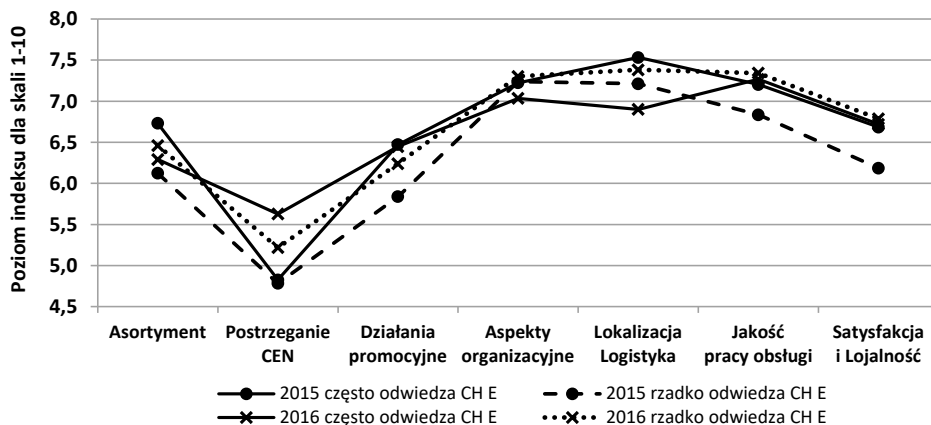
Przedstawione na powyższych rysunkach wyniki pozwalają wskazać następujące prawidłowości:

- We wszystkich (z wyjątkiem postrzegania cen) obszarach budowania satysfakcji i lojalności ma miejsce silna i jednoznaczna tendencja zmiany poziomu indeksów, w kierunku akceptowania i przejmowania standardów obowiązujących w „nowym” centrum CH D. Proces uczenia się pod wpływem doświadczeń kontaktów z „nowym” podmiotem ma tu przebieg niemal wzorcowy i ukazuje fakt, że „nowy” podmiot CH D jest dla klientów CH C na tyle atrakcyjną alternatywą, że potrafi, pomimo początkowo silnej orientacji na własne środowisko handlowo-usługowe, dokonać jej przewartościowania.
- Tendencje zmian poziomu relacji ścieżkowych pokazują, że doświadczenie kontaktów z „nowym” podmiotem utrwala, w opinii klientów stabilną strukturę czynników budujących satysfakcję i lojalność. W przeciwieństwie do poprzednich przypadków (stare centra CH A i CH B) wpływ „nowego” podmiotu nie ma tu charakteru zakłócającego, lecz stabilizujący. Wyjątek dotyczy jedynie obszaru asortymentu (oraz w mniejszym stopniu jakości działań promocyjnych), gdzie silna reorientacja potwierdza znaczenie innowacji produktowych i promocyjno-komunikacyjnych w procesie uczenia się klienta.

Ogólnie, wobec faktu obecności na rynku „nowego” podmiotu CH D, klienci centrum CH C wykazują dużą otwartość na nowe standardy i równie duży konserwatyzm, w ocenie „swego” środowiska przez pryzmat procesu lojalnościowego.

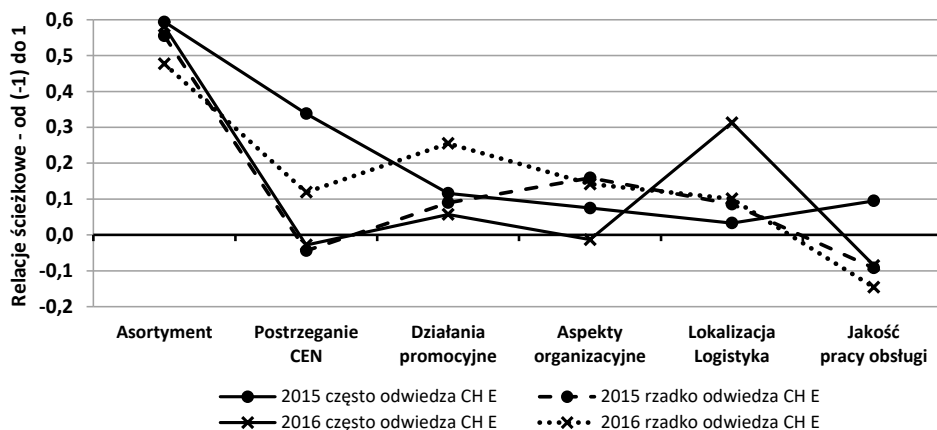
B. Doświadczenie kontaktów z centrum CH E

Analogiczne zestawienie zmian w przypadku wejścia nowego podmiotu CH E (2015 rok) prezentują rysunki 4.12 i 4.13.



Rys. 4.12. Poziomy indeksów w modelu procesu lojalnościowego klientów CH C z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH E – lata 2015-2016

Źródło: wyniki badań własnych.



Rys. 4.13. Poziomy relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego klientów CH C z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH E – lata 2015-2016

Źródło: wyniki badań własnych.

Przedstawione na rysunkach 4.12 i 4.13 wyniki ujawniają pewne prawidłowości:

- Potwierdza się, zauważona w przypadku wejścia podmiotu CH D, tendencja zmiany poziomu większości indeksów, w kierunku akceptowania i przejmowania standardów obowiązujących w „nowym” podmiocie CH E. Zmiany te nie

są dostrzegane, jedynie w przypadku obszarów postrzegania cen oraz działań promocyjnych. Klienci centrum CH C są bardziej krytyczni wobec innowacji – co zrozumiałe, nie akceptują wysokich cen nowości, mają także zapewne świadomość, że aktywność promocyjna „nowego” podmiotu, bardziej buduje wizerunek tego środowiska, niż przekonuje do niego klientów.

- Wejście „nowego” podmiotu CH E dało także efekt przełamania dotychczasowego nastawienia klientów, do wagi czynników budujących satysfakcję i lojalność. Tendencje zmian poziomu relacji ścieżkowych pokazują, że struktura procesu lojalnościowego, wśród klientów centrum CH C, bazuje głównie na czynnikach bezpośrednio na nich oddziałujących (asortyment, lokalizacja/logistyka oraz w mniejszym stopniu jakość pracy obsługi ²³⁶), pozostałe zaś są bardziej cenione w środowisku „nowego” centrum CH E.

Reasumując, doświadczenie kontaktu klienta z „nowym” centrum CH E daje wzmożony efekt innowacyjny (łatwiejsze przejmowanie standardów przez klientów, wskutek wcześniejszego doświadczenia obecności w centrum CH D) oraz pozwala przełamywać konserwatyzm w przebiegu procesu lojalnościowego.

4.3.4. Podsumowanie analiz w perspektywie bazy doświadczenia

Przedstawione w punkcie 4.3 wyniki analizy pozwalają udzielić twierdzącej odpowiedzi na postawione na początku pytania:

1. Wejście na rynek lubelski „nowych” podmiotów, centrów handlowo-usługowych (CH D w roku 2014 i CH E w roku 2015) modyfikowało proces budowania satysfakcji i lojalności klientów poszczególnych centrów CH A, CH B i CH C.
2. Dynamika i zakres tych zmian były zróżnicowane, zależały od poszczególnych „starych” centrów CH A, CH B lub CH C, które na swoich klientach odciskają piętno specyfiki „własnego” środowiska handlowo-usługowego. W kontekście innowacji, jakie przynosi wejście do gry rynkowej „nowych” podmiotów, zachowania klientów „starych” centrów można scharakteryzować następująco:
 - **Klienci Centrum CH A** – utrzymujący luźne relacje ze „swoim” środowiskiem handlowo-usługowym, w pełni otwarci na innowację, skłonni do eksperymentowania w swej aktywności zakupowej, cenią sobie bardziej czynniki bezpośredniego kontaktu z produktem/usługą oraz sprzedawcą niż kwestie infrastrukturalne.
 - **Klienci Centrum CH B** – przyzwyczajeni do „własnego” środowiska handlowo-usługowego, mają świadomość jego odmienności na tle innych

²³⁶ Zaobserwowano dla wymienionych obszarów modelu wyższe poziomy relacji ścieżkowych uzyskane dla klientów częściej korzystających z usług „nowego” centrum CH E w roku 2016, w stosunku do osób odwiedzających w tym okresie analizowany podmiot rzadko lub wcale.

centrów, szczególnie w zakresie szczupłości lokalowej i skali prowadzonego biznesu. Dość wolno i wybiórczo przejmują standardy „nowych” podmiotów, są zachowawczy wobec dynamicznych zmian na rynku.

- **Klienci Centrum CH C** – ceniący sobie „własne” środowisko handlowo-usługowe, dostrzegający jego niewątpliwe atuty lokalizacyjne, szczególnie atmosferę dla aktywności zakupowej, w swojej wrażliwości konsumenckiej krytyczni, szeroko otwarci na innowacje.

4.4. Uczenie się klienta na rynku w perspektywie czynników budowania procesu lojalnościowego

W punkcie 4.4 zaprezentowano wyniki analizy procesu uczenia się w perspektywie obszarowej. Perspektywa obszarowa daje sposobność najbardziej dogłębnego spojrzenia na ten proces i udzielenia odpowiedzi na pytania:

- Czy proces ten przebiega podobnie we wszystkich obszarach kształtowania satysfakcji i lojalności klienta, czy też jest istotnie zróżnicowany, co do dynamiki, skali i kierunku w poszczególnych obszarach procesu lojalnościowego?
- Który z tych obszarów jest najbardziej podatny na innowacje, jakie niesie wejście na rynek „nowych” podmiotów, a który najbardziej „odporny” i sprzyjający stabilności zachowań rynkowych klienta?
- Czy daje się stwierdzić współzależność niektórych obszarów w aspekcie ich udziału w procesie lojalnościowym?
- Jak wygląda w poszczególnych obszarach „luka czasowa” reakcji klienta na zmiany generowane nowymi wejściami do sektora?
- W których obszarach ma miejsce opisane wcześniej zjawisko katalizacji procesu uczenia się klienta?
- Jak w perspektywie poszczególnych obszarów wygląda empiryczne potwierdzenie kumulatywnego charakteru procesu lojalnościowego?

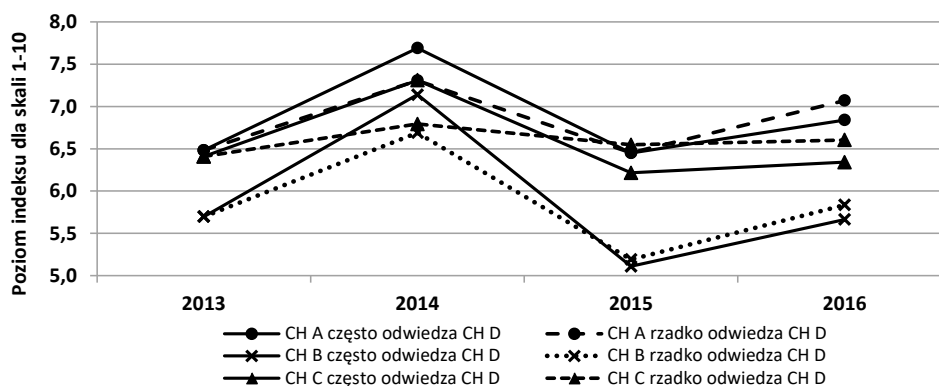
Przedstawione poniżej wyniki analiz dotyczą kolejno: asortymentu, aspektów organizacyjnych, lokalizacji i logistyki, jakości pracy obsługi, działań promocyjnych, porównanego poziomu cen oraz obszaru wynikowego, jakim jest satysfakcja i lojalność.

4.4.1. Asortyment

Jako pierwszy analizie poddano obszar „asortyment”. Należy zaznaczyć, że obszar ten cechuje się stosunkowo dużym poziomem złożoności podejmowanych kwestii problemowych (różne kategorie produktów, usługi gastronomiczne, usługi rozrywkowe). Ponadto stanowi on zdecydowanie najistotniejszy moduł przyjętego

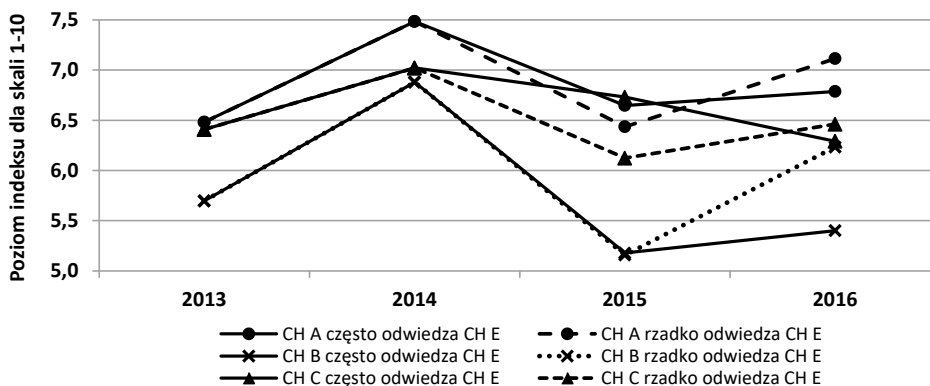
modelu ścieżkowego (w perspektywie procesu budowania satysfakcji i lojalności klientów) dla każdego z badanych podmiotów handlowych, w ujęciu wszystkich okresów sprawozdawczych oraz prób klienckich. Uzyskano tu najwyższe wartości relacji ścieżkowych, spośród wszystkich modułów/obszarów przyjętego do badania modelu ścieżkowego (patrz załącznik 2).

Na rysunkach 4.14 i 4.15 przedstawiono jak zmieniały się w czasie indeksy uzyskane dla omawianego obszaru, w zależności od częstotliwości odwiedzania przez klientów trzech najstarszych centrów handlowych (CH A, CH B oraz CH C) jednego z dwóch nowowprowadzonych na rynek podmiotów handlowych, odpowiednio w roku 2014 – CH D oraz w roku 2015 – CH E.



Rys. 4.14. Poziomy indeksów dla obszaru „asortyment” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D

Źródło: wyniki badań własnych.



Rys. 4.15. Poziomy indeksów dla obszaru „asortyment” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E

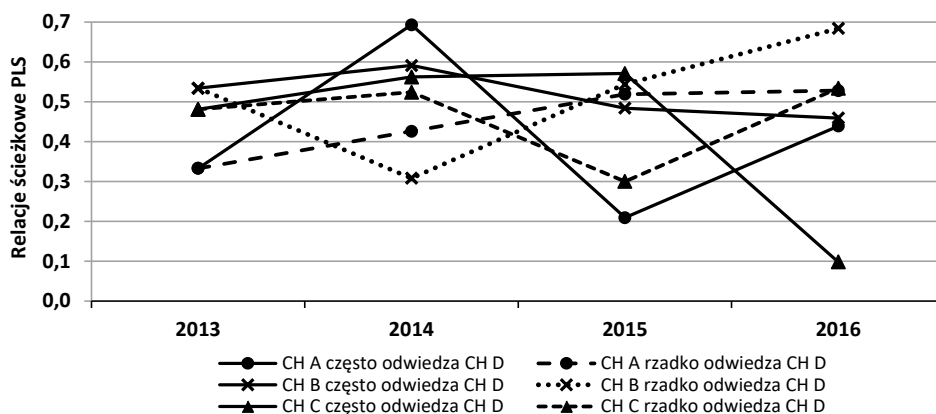
Źródło: wyniki badań własnych.

Analiza trendów zmian indeksów badanego obszaru pozwala na dostrzeżenie następujących prawidłowości:

- W momencie wejścia „nowego” podmiotu na rynek (w roku 2014 – CH D; w roku 2015 – CH E), każdorazowo klienci wszystkich „starych” centrów handlowych, którzy deklarowali większą częstotliwość korzystania z usług „nowego” centrum, wykazują wyższe poziomy indeksów analizowanego obszaru, w stosunku do klientów o niskiej częstotliwości korzystania z „nowych” placówek.
- Wraz z upływem czasu kierunek zaobserwowanej różnicy ulega odwróceniu i w kolejnych latach można zaobserwować wzrastającą przewagę poziomów indeksu tego obszaru uzyskiwaną dla osób o niskiej skłonności do odwiedzania „nowych” podmiotów, w stosunku do osób deklarujących częste wizyty.
- W przypadku oceny wpływu wejścia podmiotu CH D na rynek, można wnioskować o zaistnieniu wśród klientów „starych” centrów handlowych zjawiska uczenia się standardów proponowanych przez CH D. W roku wejścia „nowego” podmiotu na rynek klienci nie są jeszcze świadomi, co do jego oferty asortymentowej. Potrzebują około jednego roku (czyli minimum kilku kontaktów rynkowych), aby dobrze zapoznać się z ofertą produktowo-usługową owego podmiotu i móc odnieść ją do rozwiązań ofertowych proponowanych w tym obszarze przez „starych” graczy rynkowych. Fakt dominacji „nowego” podmiotu nad „starymi” centrami handlowymi w aspekcie oceny ich oferty produktowo-usługowej (patrz wyniki indeksów uzyskane dla analizowanego obszaru przez CH A, CH B, CH C oraz CH D w latach 2014-2016 – załącznik 2), znajduje swoje potwierdzenie w coraz większej różnicy (ujemnej) ocen przypisywanych przez klientów z dużą wiedzą o nowym standardzie oferty w stosunku do klientów o niskiej wiedzy o rozwiązaniach proponowanych przez CH D. Wynika stąd, że klienci, którzy często odwiedzają CH D mają większą świadomość, co do niższej atrakcyjności oferty produktowo-usługowej „starych” centrów handlowych, co skutkuje pogłębiającą się negatywną tendencją w ich ocenie, względem osób nieświadomych nowych standardów rynkowych. W tym przypadku proces uczenia się klienta polega na systematycznym podnoszeniu przez niego wymagań względem rozwiązań asortymentowych realizowanych przez „stare” centra handlowe, a wobec braku zmiany proponowanych przez nie standardów, na dalszym pogłębiającym się spadku ocen przypisywanych przez „świadomych” klientów w stosunku do klientów „nieświadomych”²³⁷.
- W przypadku wejścia na rynek podmiotu CH E obserwujemy, analogiczną sytuację jaka miała miejsce przy wejściu CH D, co do kierunku i charakteru obserwowanych trendów zmian (zaobserwowana roczna „luka czasowa”).

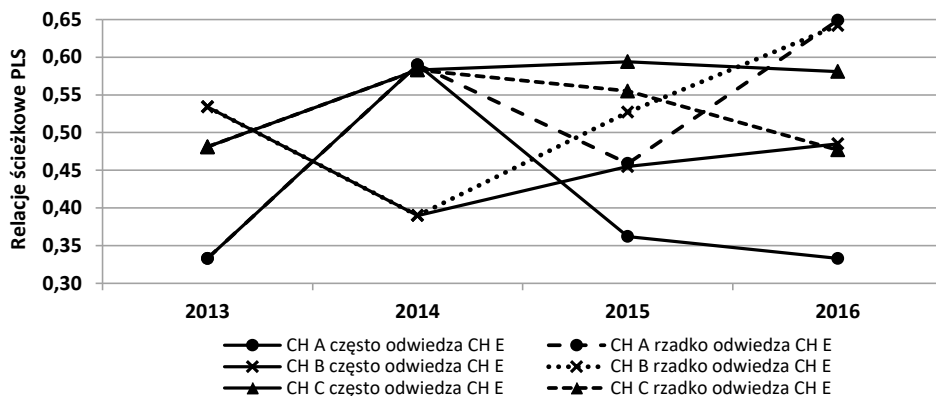
237 Klient świadomy to taki, który miał dokładne rozeznanie, co do standardów panujących na tym rynku, natomiast klient nieświadomy nie miał dogłębnej wiedzy, co do zakresu oferty produktowo-usługowej realizowanej przez „nowe” centra handlowe, które wchodziły na lubelski rynek w latach 2014 oraz 2015.

Podobnie jak powyżej, sytuację tą można tłumaczyć faktem wieloaspektowego charakteru analizowanego obszaru. Klienci muszą najpierw doświadczyć usług „nowego” centrum, w co najmniej kilku wymiarach (np. zakupy różnych kategorii produktów, usługi gastronomiczne, usługi rozrywkowe), aby móc obiektywnie ocenić szerokość i głębokość różnych kategorii asortymentowych, względem dobrze rozpoznanej oferty „starych” podmiotów handlowych. Wymaga to od potencjalnego klienta kilku wizyt w danym centrum, odbytych celem zaspokojenia różnych kategorii potrzeb, a to, jak pokazują wyniki badań, wiąże się z upływem przynajmniej jednego roku.



Rys. 4.16. Poziomej relacji ścieżkowych dla obszaru „asortyment” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D

Źródło: wyniki badań własnych.



Rys. 4.17. Poziomej relacji ścieżkowych dla obszaru „asortyment” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E

Źródło: wyniki badań własnych.

Trendy zmian poziomów relacji ścieżkowych, wyznaczone dla analizowanego obszaru, pokazują następujące prawidłowości:

- Wraz z upływem czasu klienci „starych” centrów handlowych, o niższej skłonności do korzystania z usług podmiotu CH D, przywiązują do szeroko rozumianej jakości asortymentu dużo większą wagę, niż klienci, którzy stosunkowo często korzystają z usług „nowego” podmiotu (w roku 2016 zaobserwowano zmianę trendu istotności dla wszystkich badanych „starych” podmiotów handlowych, dla których w roku 2014 wykazywane były wyższe poziomy relacyjne dla klientów o większej częstotliwości odwiedzania CH D). Jak już wspomniano wcześniej, klienci potrzebują czasu na dokładne poznanie nowych rozwiązań ofertowych. Zdiagnozowaną zmianę siły relacji można postrzegać jako efekt końcowy procesu uczenia się przez klientów aktualnych (nowo wprowadzonych) rozwiązań rynkowych. Potwierdzeniem tego jest fakt, iż osoby o dobrym rozeznanii, co do nowych warunków ofertowych proponowanych przez CH D, są świadome, że zarówno pod względem szerokości, jak również głębokości i jakości asortymentu oferty, „stare” centra handlowe nie posiadają żadnej przewagi konkurencyjnej w stosunku do „nowej” placówki. Co więcej, oceny przyznawane przez klientów poszczególnych obiektów handlowych, pokazują (wzrastającą) przewagę rozwiązań proponowanych przez CH D, względem analogicznych elementów oferty centrów CH A, CH B oraz CH C. W związku z powyższym można założyć, że dla grupy klientów świadomych nowych standardów oferty, obszar asortymentu „starych” centrów handlowych nie stanowi tak istotnego determinantu kształtowania ich satysfakcji i lojalności, jak ma to miejsce w przypadku osób o niższym poziomie wiedzy, co do nowych standardów oferty proponowanych przez CH D.
- Wyniki analizy przeprowadzonej dla sytuacji wejścia na rynek podmiotu CH E w większości przypadków potwierdzają spostrzeżenia poczynione dla sytuacji wprowadzenia nowego standardu CH D (jedyną różnicę stanowią wyniki uzyskane dla CH C, dla którego poziomy wag przypisane przez klientów o dobrym rozeznanii centrum CH E, w latach 2015-2016, były wyższe od tych rzadko korzystających z usług „nowego” podmiotu). Co więcej, w przypadku kwestii częstotliwości odwiedzania podmiotu CH E przez klientów „starych” centrów handlowych można zauważyć, że różnice w istotności przypisywanej analizowanemu obszarowi przez obie grupy respondentów (w perspektywie każdego z centrów) z czasem przybierają na sile²³⁸.

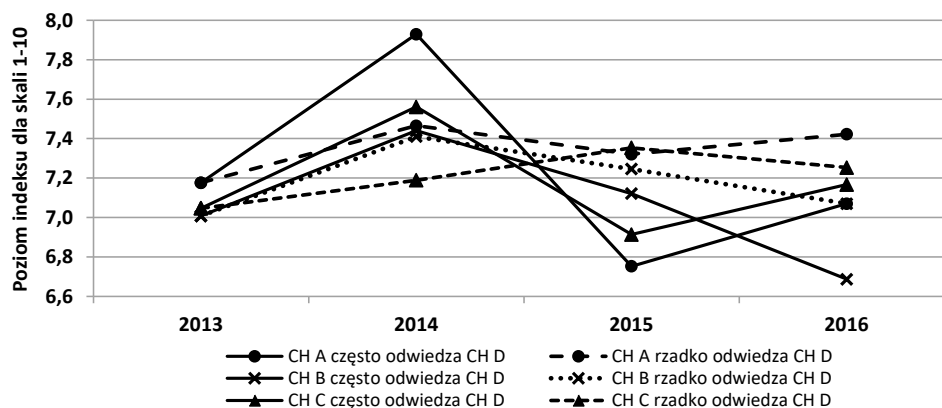
Podsumowując, analiza pokazuje, że wraz z czasem następuje u klientów proces uczenia się nowych standardów oferty rynkowej w zakresie szerokości i głębokości asortymentu oferowanego przez „nowe” podmioty. Adaptacja tych

238 Potwierdzeniem tego są większe dysproporcje pomiędzy miarami relacji ścieżkowych w badanych próbach uzyskane w roku 2016 niż 2015 – bez znaczenia na ich kierunek, dodatni czy ujemny.

rozwiązań i redefiniowanie procesu wartościowania oferty następuje w znacząco rozbieżny sposób u osób cechujących się odmienną częstotliwością korzystania z oferty różnych podmiotów („nowych” vs „starych”). Fakt ten dodatkowo uwypukla specyficzny charakter analizowanych zagadnień, który skutkuje koniecznością wydłużonego okresu ekspozycji klienta na ofertę różnych centrów, celem możliwości realnego i rzetelnego ocenienia, odniesienia i porównania jej, w kontekście poszczególnych badanych graczy rynkowych (zwłaszcza w obszarze odmiennego zestawu świadczonych usług lub oferowanych produktów: np. gastronomia, RTV/AGD, FMCG, prasa, rozrywka, odzież, obuwie, sprzęt i usługi IT). Dobrą ilustracją owej specyfiki jest występowanie jednorocznej „luki czasowej”, pomiędzy okresem wejścia „nowego” podmiotu na rynek, a dostrzegalnymi zmianami w procesie oceny i wartościowania tego obszaru przez dwie poddane badaniu grupy klientów (zarówno w przypadku podmiotu CH D jak również CH E).

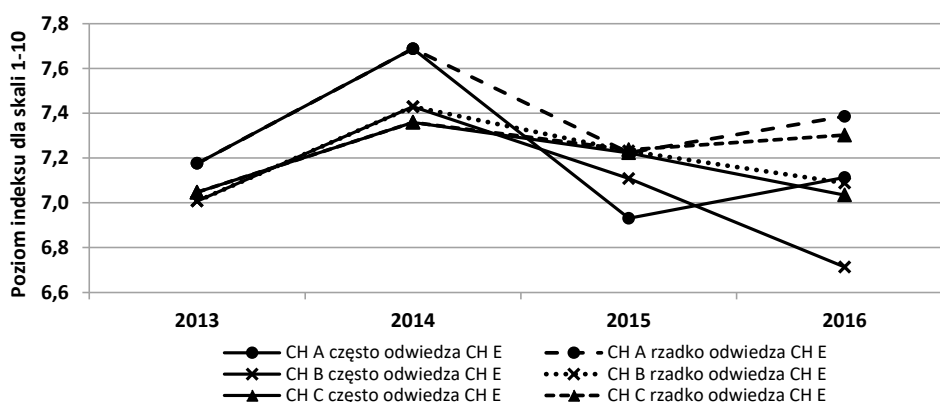
4.4.2. Aspekty organizacyjne

Kolejnym obszarem poddanym analizie są „aspekty organizacyjne”. Na rysunkach 4.18 i 4.19 zaprezentowano kierunki oraz siłę zmian w czasie poziomów indeksów uzyskanych dla analizowanego obszaru.



Rys. 4.18. Poziomy indeksów dla obszaru „aspekty organizacyjne” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D

Źródło: wyniki badań własnych.



Rys. 4.19. Poziomy indeksów dla obszaru „aspekty organizacyjne” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E

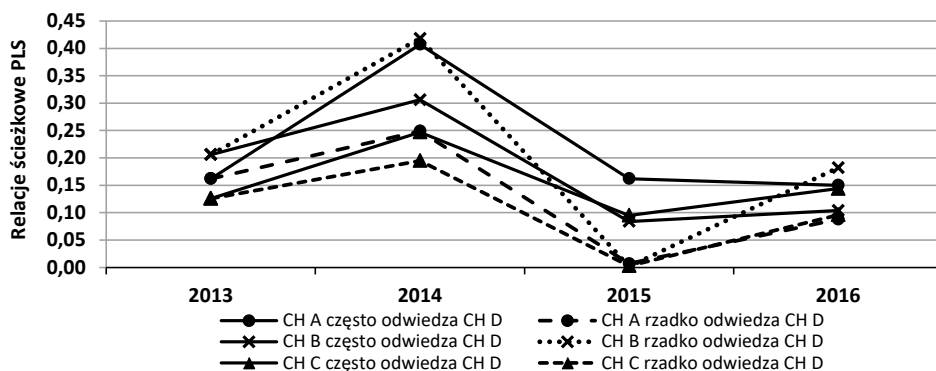
Źródło: wyniki badań własnych.

Wyniki zaprezentowane na rysunkach 4.18 oraz 4.19 pozwalają zaobserwować następujące prawidłowości:

- Wyniki analizy trendów indeksów dla badanego obszaru, podobnie jak miało to miejsce w przypadku obszaru „asortyment”, wykazały występowanie jedno-rocznego okresu przesunięcia następujących zmian.
- Dla analizowanego obszaru mamy sytuację, w której w okresie wejścia na rynek podmiotu CH D (okres T1 – rok 2014) notujemy wyższe poziomy indeksów uzyskiwane dla klientów CH A, CH B oraz CH C charakteryzujących się większą częstotliwością odwiedzania „nowego” podmiotu, w stosunku do osób odwiedzających go sporadycznie lub wcale, oraz sytuację odwrotną dla okresów sprawozdawczych T2 (2015) oraz T3 (2016). Kwestie organizacyjne są stosunkowo łatwo przez klientów dostrzegalne i intuicyjnie porównywalne w różnych podmiotach, co znacząco ułatwia proces uczenia się przez nich nowych rozwiązań i redefiniowania nowych oczekiwań, w ramach badanego obszaru problemowego. Należy jednakże zauważyć, że proces uczenia się przez klientów nowych standardów organizacyjnych (wcześniej nieobecnych na rynku) wymaga od nich, podobnie jak ma to miejsce w przypadku obszaru „asortyment”, około rocznego okresu kontaktu z „nowym” podmiotem, celem dokładnego poznania oferowanych przez niego rozwiązań oraz upewnienia się, co do stabilności i standaryzacji oferty pod względem jakościowo-organizacyjnym.
- Dla analizowanego obszaru, można dodatkowo dostrzec przyspieszenie obserwowanych trendów zmian, w przypadku ponowienia zjawiska wejścia na rynek „nowego” gracza (wejście CH E w roku 2015). Respondenci oceniający „stare” centra handlowe, którzy charakteryzowali się wysoką częstotliwością kontaktów z CH E, już w tym samym roku, w którym nastąpiło wejście tego podmiotu na

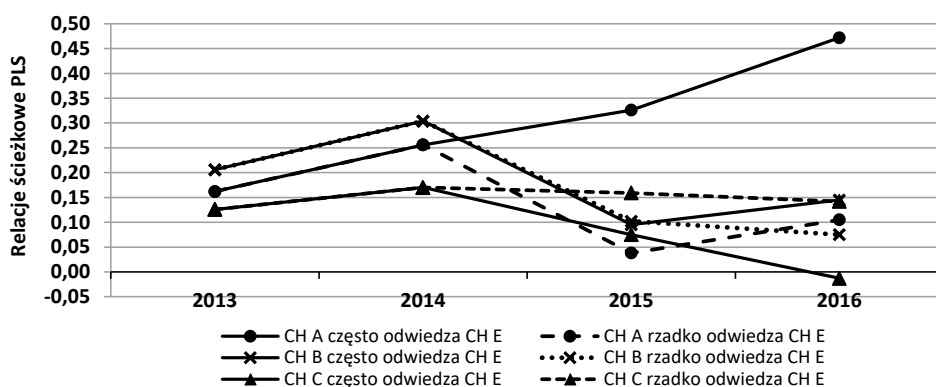
rynek, oceniają poszczególne rozwiązania organizacyjne występujące w dotychczasowych placówkach handlowych gorzej od osób nie posiadających wiedzy o standardach oferty proponowanej przez „nowego” gracza rynkowego. Można zatem założyć, że nowe rozwiązania organizacyjne proponowane przez CH E, są oceniane przez klientów jako zdecydowanie bardziej atrakcyjne, co skutkuje ich szybkim przyswajaniem jako nowego punktu odniesienia i aktualnie obowiązującego standardu rynkowego (znajduje to potwierdzenie w dużej rozbieżności występującej pomiędzy poziomami indeksów uzyskanych dla całych prób klientów podmiotów CH A, CH B i CH C, w stosunku do CH E, w przypadku analizowanego obszaru, dla lat 2015 oraz 2016 – patrz załącznik 2). Jak pokazują wyniki prowadzonych analiz, omówione powyżej zależności skutkują silnym oddziaływaniem standardów organizacyjnych wprowadzonych przez CH E, na percepcję klientów odnośnie analogicznych rozwiązań proponowanych przez dotychczasowych graczy rynkowych. Sytuacja ta sugeruje występowanie zjawiska katalizacji procesu przyswajania przez klientów zachodzących zmian rynkowych. Jest to możliwe, gdyż (w odróżnieniu od omawianego wcześniej obszaru asortymentu) specyfika analizowanego obszaru umożliwia klientom, wraz z „nowymi” wejściami na rynek, zdobycie doświadczenia w jego ocenianiu i wypracowania efektywnego mechanizmu poznawczego, który pozwala na szybkie porównanie analizowanych rozwiązań rynkowych (doświadczonemu i zarazem „świadomemu” klientowi wystarczą 1-2 wizyty, aby móc dokonać analizy porównawczej kluczowych z jego perspektywy kwestii organizacyjnych).

Na rysunkach 4.20 oraz 4.21 przedstawiono wartości poziomów relacji ścieżkowych uzyskane dla analizowanego obszaru.



Rys. 4.20. Poziomy relacji ścieżkowych dla obszaru „aspekty organizacyjne” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D

Źródło: wyniki badań własnych.



Rys. 4.21. Poziomy relacji ścieżkowych dla obszaru „aspekty organizacyjne” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E.

Źródło: wyniki badań własnych.

Prezentowane na rysunkach 4.20 oraz 4.21 trendy zmian poziomów relacji ścieżkowych dla analizowanego obszaru pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków:

- Dla wszystkich badanych „starych” podmiotów handlowych, w roku 2014, mamy do czynienia z wyraźnym zwiększeniem istotności analizowanego obszaru, w stosunku do wyników uzyskanych dla pozostałych okresów sprawozdawczych (bez znaczenia na grupę respondentów poddanych analizie). Sytuacja ta może być związana z faktem, że nowe, dotychczas niespotykane na rynku standardy organizacyjne, wprowadzone przez CH D, wywołały u klientów wzrost zainteresowania rozwiązaniami natury organizacyjnej, jako kolejnym czynnikiem mogącym mieć istotny statystycznie wpływ na przebieg ich procesu wartościowania oferty aktualnych graczy rynkowych. Jak pokazują prezentowane wyniki, chwilowa fascynacja nowościami organizacyjnymi nie ma przełożenia na trwały efekt przywiązania klienta do danego centrum (w kolejnych okresach sprawozdawczych – lata 2015 i 2016 – poziom istotności tego obszaru wyraźnie maleje).
- Wyniki analizy przeprowadzonej dla sytuacji wejścia na rynek podmiotu CH E, dla większości klientów „starych” podmiotów handlowych objętych badaniem, potwierdzają spostrzeżenia poczynione dla sytuacji wprowadzenia „nowego” centrum CH D.

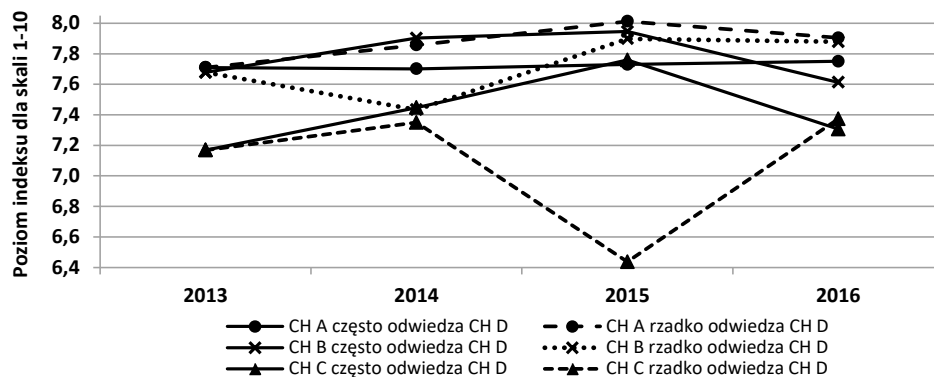
Jedyną różnicę, w obserwowanych trendach zmian siły i kierunku relacji ścieżkowych, stanowią wyniki uzyskane dla CH A, dla którego poziomy wag przypisane przez klientów o dobrym rozeznaniu centrum CH E w latach 2015 i 2016 były wyższe, zarówno od tych uzyskanych dla próby z roku 2014, jak również dla prób z lat 2015 i 2016 dla klientów rzadko korzystających z usług „nowego” podmiotu. Dodatkowo warto zaznaczyć, że w przypadku lat 2015 i 2016 zaobserwowano stosunkowo dużą różnicę w wynikach uzyskanych przez obie próby klientów CH A.

Podsumowując, przeprowadzone analizy dla rozwiązań organizacyjnych proponowanych przez „stare” centra handlowe, analogicznie do sytuacji zaobserwowanej w przypadku asortymentu, pokazują wyraźnie, że wraz z upływem czasu następuje u klientów proces uczenia się nowych standardów wprowadzanych na rynek przez „nowe” podmioty handlowe. Należy w tym miejscu zaznaczyć występowanie zjawiska jednorocznej „luki czasowej” w procesach adaptacji i uczenia się przez klientów nowych rozwiązań oraz katalizacji tych procesów, w przypadku obserwowania ponownych wejść do sektora (dla prób z roku 2015 zmiana obserwowana jest już w tym samym okresie czasu, co wejście do sektora podmiotu CH E). Należy przy tym zaznaczyć, że zjawisko „zmniejszania się luki czasowej”, wraz z powtarzaniem „nowych” wejść na rynek sugeruje, że sam proces adaptacyjny jest również poddawany mechanizmowi nauki i rozwoju, czego efektem jest jego szybszy i bardziej dynamiczny przebieg obserwowany w odniesieniu do znajomości standardów oferowanych przez CH E (wejście w 2015), niż miało to miejsce w przypadku CH D (wejście w 2014).

Dodatkowo, prezentowane wyniki pokazują, że klienci w momencie wejścia podmiotu CH D na rynek byli bardzo zainteresowani nowymi standardami organizacyjnymi zaproponowanymi przez tego gracza rynkowego, które wraz z upływem czasu, zostały przyjęte przez większość z nich jako normalny obraz świadczenia usługi, nie mający cech kluczowego determinantu kształtowania ich satysfakcji i postaw pro lojalnościowych względem dotychczasowych podmiotów handlowych.

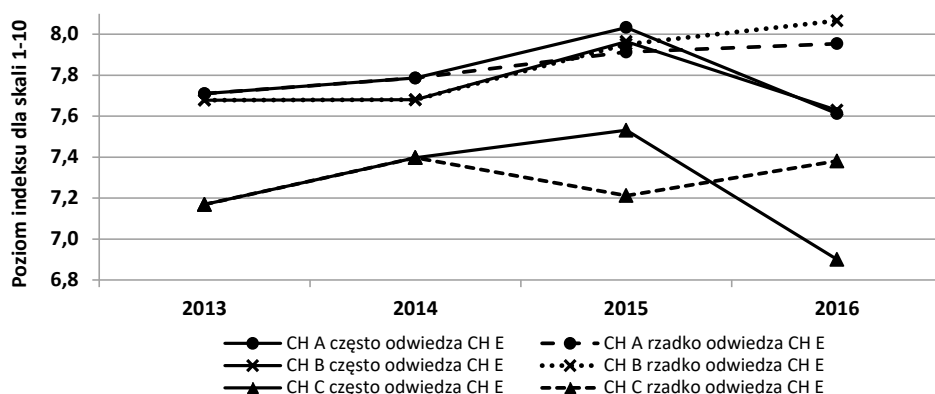
4.4.3. Lokalizacja i logistyka

Na rysunkach 4.22 oraz 4.23 zaprezentowano wyniki badań, pozwalające na analizę trendów zmian poziomu indeksu uzyskanego dla obszaru „lokalizacja i logistyka”.



Rys. 4.22. Poziomy indeksów dla obszaru „lokalizacja i logistyka” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D

Źródło: wyniki badań własnych.



Rys. 4.23. Poziomy indeksów dla obszaru „lokalizacja i logistyka” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E

Źródło: wyniki badań własnych.

Kierunek oraz siła trendów zmian indeksów analizowanego obszaru, pozwalają sformułować następujące wnioski:

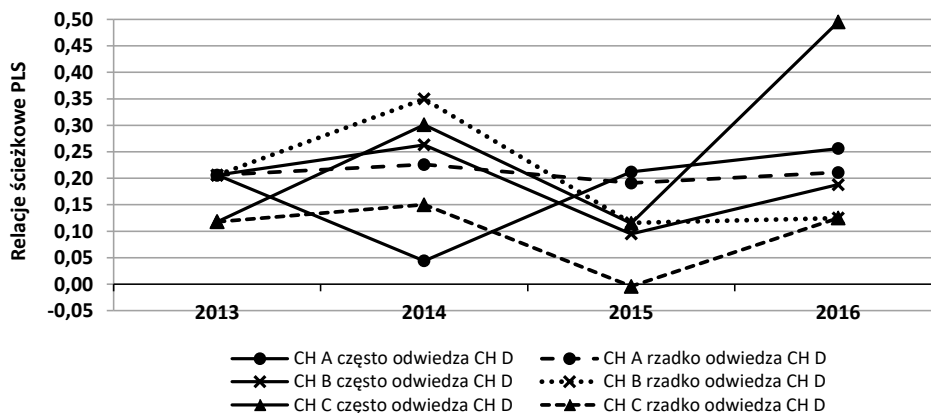
- Dla centrów CH B oraz CH C zmiana poziomu oceny poruszanych kwestii przez obie grupy badanych klientów (często lub rzadko korzystający z usług CH D) następuje z przesunięciem dwóch okresów sprawozdawczych, w stosunku do okresu pierwszego wejścia „nowego” podmiotu CH D na rynek (wejście w okresie T1 – rok 2014; zmiana w okresie T3 – rok 2016). Sytuację tą można tłumaczyć faktem konieczności zaadaptowania się przez klientów omawianych podmiotów do odmiennych od dotychczas praktykowanych rozwiązań logistycznych, związanych z uczęszczaniem do „nowego” centrum handlowego. Na początku brak należytej wiedzy o topografii centrum, rozmieszczeniu miejsc parkingowych oraz węzłów komunikacyjnych sprawia, że pierwsze kontakty z nowym środowiskiem są dla klienta odbierane, jako mniej atrakcyjne, niż dobrze znane i praktykowane od wielu lat standardy postępowania obowiązujące w stosunku do dotychczasowych oferentów (CH B oraz CH C)²³⁹. Można jednak zauważyć, że z czasem klienci przyzwyczajają się do nowych warunków i utrwalają schematy postępowania, które po przejściu okresu adaptacji i testowania, wchodzi w fazę akceptowanych przez nich standardów zachowań. W momencie, w którym nowe standardy zachowań stają się wyuczonymi

239 Np.: wiedza odnośnie praktyki zajętości miejsc parkingowych w różnych strefach parkingu, wiedza o tym, gdzie zaparkować, aby mieć blisko do konkretnego sklepu, natężenie ruchu w okolicach centrum handlowego w różnych porach dnia / dniach tygodnia, alternatywy dojazdu do obiektu handlowego z różnych części miasta, wiedza o tym jak przemieszczać się po terenie centrum handlowego, wiedza o rozmieszczeniu w danym centrum sklepów określonych marek lub danych grup produktowych.

i przyjętymi rozwiązaniami może nastąpić sytuacja, w której będą one oceniane jako lepsze od tych proponowanych dotychczas przez „stare” podmioty handlowe (świadczą o tym niższe poziomy indeksów analizowanego obszaru przypisywane przez osoby o większej świadomości rozwiązań proponowanych przez CH D, uzyskane dla klientów podmiotów CH B i CH C w okresie sprawozdawczym T3 – roku 2016).

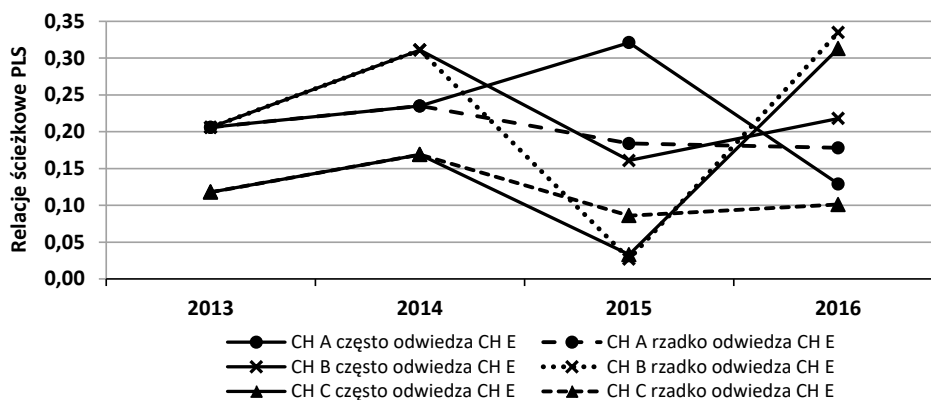
- Dla klientów CH A zauważa się wskazane powyżej zmiany już od roku wprowadzenia podmiotu CH D na rynek. Szybsza dynamika zmian procesu oceniania tego obszaru, zaobserwowana wśród klientów CH A (duża vs mała częstotliwość odwiedzania CH D), może wynikać z faktu czysto lokalizacyjnego. Obszar, w którym obecnie funkcjonuje CH D (wschodnie obrzeża miasta Lublin) był do roku 2014 niezagospodarowany przez żaden inny wielkopowierzchniowy podmiot handlowy i większość osób zamieszkających na tym terenie, jako swój obiekt realizacji potrzeb zakupowych wybierało CH A, co w przypadku pojawienia się „nowej” alternatywy ofertowej, skutkuje istotną różnicą w obserwowanym systemie oceniania (osoby często odwiedzające CH D, oceniają kwestie lokalizacji CH A, w każdym z okresów sprawozdawczych, gorzej niż osoby nieodwiedzające CH D). Jak pokazują prezentowane wyniki, waga kwestii lokalizacyjnej przypisywanej przez klientów CH A, przewyższa pewnie „niedogodności” związane z koniecznością przyjęcia i adaptacji nowych rozwiązań logistycznych, wprowadzanych przez „nowy” podmiot, dostrzeżone w analizie klientów centrów CH B i CH C.
- W przypadku wejścia na rynek podmiotu CH E obserwujemy dla wszystkich trzech „starych” centrów handlowych roczną lukę przesunięcia, występującą pomiędzy okresem wejścia „nowego” podmiotu na rynek (T2 – 2015) a zmianą sposobu oceny analizowanego obszaru przez klientów aktualnych graczy rynkowych (T3 – 2016), charakteryzujących się odmienną częstotliwością kontaktu z ofertą „nowego” centrum handlowego (w roku 2015 analizowany obszar wyżej oceniają klienci o wysokiej częstotliwości kontaktu z CH E a w roku 2016 o niskiej). Występowanie „luki czasowej” w procesach uczenia się klientów w zakresie kwestii problemowych poruszanych w tym obszarze modelu należy traktować jako zjawisko normalne, wynikające z konieczności wielokrotnego kontaktu klienta z danymi rozwiązaniami celem ich dokładnego poznania i przyswojenia w formie obowiązujących procedur zachowań oraz wyuczonych schematów postępowania. Należy jednakże zauważyć, że w przypadku wejścia na rynek podmiotu CH E, proces ten przebiega szybciej, niż w przypadku CH D (można to tłumaczyć, podobnie jak w przypadku obszaru aspektów organizacyjnych, zjawiskiem zwiększenia efektywności procesów uczenia się klienta, na skutek doświadczenia wcześniejszego testowania nowych rozwiązań lokalizacyjnych i logistycznych, w związku z wejściem na rynek w roku 2014 podmiotu CH D).

Dane obrazujące zmianę wartości poziomów relacji ścieżkowych, uzyskanych dla analizowanego obszaru, zaprezentowano na rysunkach 4.24 oraz 4.25.



Rys. 4.24. Poziomy relacji ścieżkowych dla obszaru „lokalizacja i logistyka” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D

Źródło: wyniki badań własnych.



Rys. 4.25. Poziomy relacji ścieżkowych dla obszaru „lokalizacja i logistyka” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E

Źródło: wyniki badań własnych.

Analiza charakteru zmian, relacji ścieżkowych pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków:

- Nie można zdiagnozować żadnych trendów zachodzących zmian, cechujących się względnie trwałą tendencją, które byłyby widoczne dla każdego z analizowanych „starych” podmiotów rynkowych (zarówno w przypadku wejścia na rynek podmiotu CH D jak również CH E).

- Spoglądając na prezentowane dane, w ujęciu poszczególnych badanych podmiotów oraz okresów sprawozdawczych, można zauważyć interesujące wyniki uzyskane dla klientów CH C w roku 2016. W omawianym przypadku, mamy do czynienia ze stosunkowo dużą dysproporcją w ocenie istotności analizowanego obszaru, wśród klientów o odmiennej częstotliwości korzystania z oferty CH D oraz CH E. Dla obydwu obserwacji, osoby charakteryzujące się częstymi kontaktami z „nowymi” podmiotami rynkowymi, przywiązują znacznie większą wagę do badanego obszaru, w ocenie jego wpływu na proces kształtowania ich satysfakcji i lojalności, w porównaniu do klientów tego podmiotu deklarujących niski poziom zainteresowania ofertami „nowych” centrów handlowych (zaobserwowano dla wyników uzyskanych przez klientów CH C, w odniesieniu do charakteru kontaktu z CH D, prawie cztery razy większą istotność analizowanego obszaru, w przypadku osób „świadomych”, w porównaniu do osób „nieświadomych”, natomiast w odniesieniu do znajomości oferty CH E omawiana, analogiczna różnica w istotności wynosi trzykrotność porównywanych wartości).

Zdaniem autora, prezentowana powyżej prawidłowość może być wyjaśniona na płaszczyźnie dużej różnicy w lokalizacji omawianych podmiotów handlowych (centrum handlowe CH C znajduje się w centralnej części miasta, natomiast podmioty CH D oraz CH E, są znacznie oddalone od centrum Lublina).

Podsumowując powyższą analizę można zauważyć, podobnie jak ma to miejsce w przypadku wcześniejszych obszarów modelu, iż wraz z czasem następuje u klientów proces uczenia się nowych standardów oferty rynkowej w zakresie rozwiązań logistycznych panujących wewnątrz „nowych” podmiotów rynkowych, jak również ich lokalizacji na mapie miasta. Należy przy tym zaznaczyć, że analizowany obszar problemowy wymaga od klientów wydłużonego okresu kontaktu z danym oferentem, celem możliwości realnego odniesienia i porównania względem siebie różnych rozwiązań obecnych na rynku (zwłaszcza w aspekcie dokładnego poznania topografii i rozmieszczenia przestrzennego „nowych” podmiotów handlowych oraz w momencie adaptacji przez klientów tych rozwiązań, możliwości dokonania przez nich rzetelnej analizy porównawczej standardów praktykowanych przez „nowych” oraz „starych” graczy rynkowych).

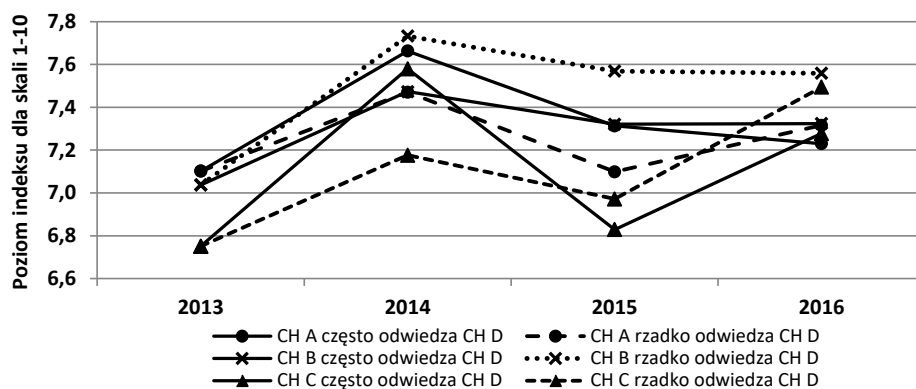
Dodatkowo, prezentowane wyniki sugerują (podobnie jak dla obszaru „aspekty organizacyjne”), występowanie zjawiska katalizacji tych procesów, w przypadku obserwowania ponownych wejść do sektora. W przypadku pierwszego wejścia do sektora (podmiot CH D, rok 2014) zauważa się dwuletnią „lukę czasową” zmiany trendów indeksów analizowanego obszaru, natomiast w przypadku drugiego wejścia na rynek (podmiot CH E, rok 2015) zmiana trendów następuje z jednorocznym przesunięciem czasowym.

Ponadto należy zwrócić szczególną uwagę na fakt, iż pomimo obserwowanego systemowego charakteru zmian, w zakresie poziomów indeksów analizowanego

obszaru, wyznaczonych dla grup klientów CH A, CH B oraz CH C, o odmiennej częstotliwości kontaktu z „nowymi” centrami handlowymi, nie można zdiagnozować dla nich żadnych systemowych trendów zmian w przebiegu samego procesu wartościowania tego obszaru, w kontekście jego wpływu na budowanie zjawiska satysfakcji i lojalności klientów względem „starych” graczy rynkowych.

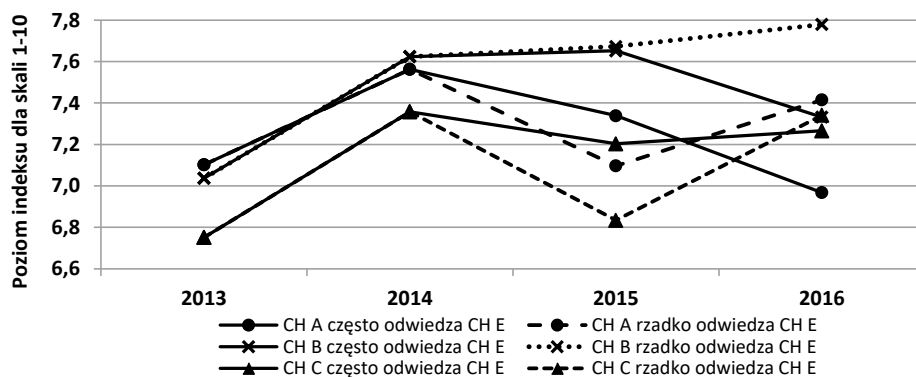
4.4.4. Jakość pracy obsługi

Wyniki dotyczące kierunku oraz siły zmian poziomów indeksów uzyskanych dla obszaru „jakość pracy obsługi” zostały zaprezentowane na rysunkach 4.26 oraz 4.27.



Rys. 4.26. Poziomy indeksów dla obszaru „jakość pracy obsługi” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D

Źródło: wyniki badań własnych.



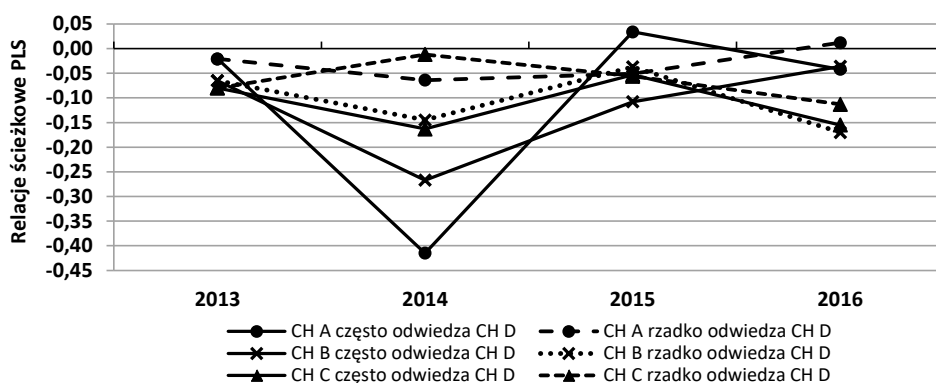
Rys. 4.27. Poziomy indeksów dla obszaru „jakość pracy obsługi” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E

Źródło: wyniki badań własnych.

Prezentowane na rysunkach 4.26 oraz 4.27 wyniki zmian indeksów analizowanego obszaru pozwalają na dostrzeżenie następujących prawidłowości:

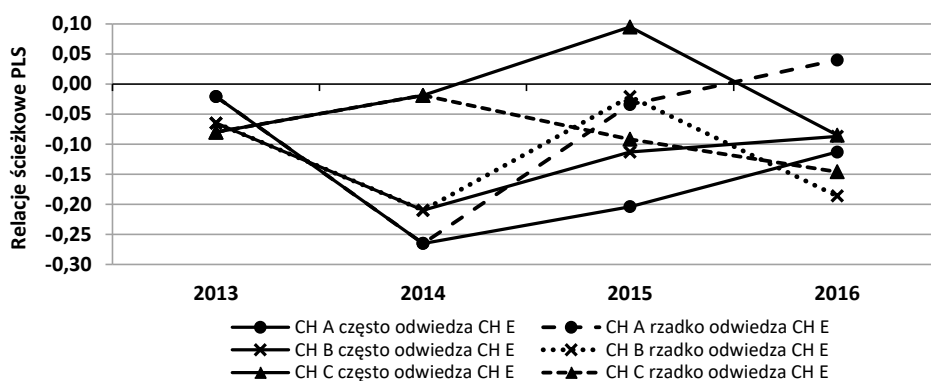
- Obserwowane poziomy indeksów charakteryzują się największym zróżnicowaniem dynamiki odwracania kierunków zachodzących zmian, na skutek wystąpienia pierwszego wejścia „nowego” podmiotu handlowego na rynek. Potwierdzeniem zdiagnozowanej sytuacji jest fakt występowania wyższych poziomów indeksów tego obszaru, w przypadku klientów wskazujących na niską częstotliwość odwiedzania CH D, w różnych odstępach czasu od okresu wejścia omawianego podmiotu na rynek (w okresie T1 – rok 2014). Dla CH A jest to okres T3, czyli „luka” dwóch lat; dla CH B zmiany są dostrzegalne już w okresie T1, a więc w roku wejścia „nowego” podmiotu na rynek; zaś dla CH C „luka przesunięcia” wynosi jeden rok – zmiana trendu występuje w okresie T2, czyli w roku 2015.
- W przypadku wejścia na rynek drugiego z „nowych” podmiotów handlowych (CH E – rok 2015), mamy do czynienia z sytuacją, w której zmiana trendów ocen klientów „starych” centrów następuje, w przypadku CH B w roku wprowadzenia CH E na rynek, natomiast dla pozostałych dwóch „starych” podmiotów handlowych z zachowaniem jednorocznej „luki przesunięcia czasowego” (dla CH A oraz CH C obserwowana zmiana trendu występuje w roku 2016). Taką sytuację można tłumaczyć różną wrażliwością badanych grup klienckich, w stosunku do analizowanych zagadnień problemowych oraz odmienną jakością rozwiązań proponowanych w tym zakresie przez aktualnych graczy rynkowych, jak również faktem przyzwyczajania się przez klientów do procesu oceny i wartościowania nowych standardów, na skutek już wcześniej przez nich doświadczanego wejścia do analizowanego sektora (CH D w roku 2014).

Trendy zmian poziomów relacji ścieżkowych, dla analizowanego obszaru, zostały zaprezentowane na rysunkach 4.28 oraz 4.29.



Rys. 4.28. Poziomy relacji ścieżkowych dla obszaru „jakość pracy obsługi” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D

Źródło: wyniki badań własnych.



Rys. 4.29. Poziome relacji ścieżkowych dla obszaru „jakość pracy obsługi” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E

Źródło: wyniki badań własnych.

Prezentowane na rysunkach 4.28 oraz 4.29 zestawienia poziomów miar relacji ścieżkowych wyznaczonych dla analizowanego obszaru pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków:

- Dla większości przyjętych okresów sprawozdawczych oraz podmiotów objętych badaniem, analizowany obszar cechuje się ujemną wartością wskaźnika relacji ścieżkowych. Ponadto warto zauważyć, że w większości przypadków poziom jego istotności jest stosunkowo marginalny (wartości poziomów omawianego wskaźnika relacji ścieżkowych mieszczą się w przedziale od +0,1 do -0,15 punktu), za wyjątkiem wyniku uzyskanego w roku 2014, dla grupy klientów charakteryzujących się wysoką częstotliwością korzystania z usług CH D, dla której można zaobserwować bardzo silny wektor ujemny wyznaczonej relacji ścieżkowej. Taka sytuacja może być tłumaczona przez pryzmat procesów uczenia się klienta, gdyż w omawianym roku klienci mieli po raz pierwszy możliwość kontaktu z nowym standardem jakości pracy obsługi zaproponowanym przez CH D. Jak pokazują wyniki badania, respondenci, którzy zaznajomili się z rozwiązaniami praktykowanymi przez „nowe” centrum handlowe, dość szybko odnosili te standardy do sposobu realizacji usług przez dotychczasowych graczy rynkowych. To z kolei skutkowało tym, że pomimo utrzymywania stałego poziomu usług ze strony „starych” graczy rynkowych, w wielu kwestiach problemowych ujętych w ramach analizowanego obszaru, nie byli oni w stanie dorównać „nowemu” podmiotowi (np. wygląd personelu, ilość pracowników ochrony lub kwestie dotyczące kompetencji i uprzejmości personelu), co powodowało frustrację klientów i w sposób znaczący obniżało ich zadowolenie z wyboru określonego podmiotu handlowego (stąd, dla omawianej grupy klientów „starych” centrów handlowych w roku 2014 można

zaobserwować występowanie silnych zależności ścieżkowych o charakterze ujemnym). Należy jednakże zauważyć, że sytuacja ta miała charakter przejściowy (występuje jedynie w roku 2014 – w momencie wejścia podmiotu CH D na rynek) i nie znajduje swojego dalszego przełożenia na poziomy relacji ścieżkowych uzyskiwane w kolejnych okresach sprawozdawczych (lata 2015 oraz 2016).

- W przypadku analizy wpływu wejścia CH E na rynek, nie dostrzeżono żadnych charakterystycznych trendów oraz ogólnosektorowych, powtarzalnych zmian, zarówno natury trwałej, jak również chwilowej.

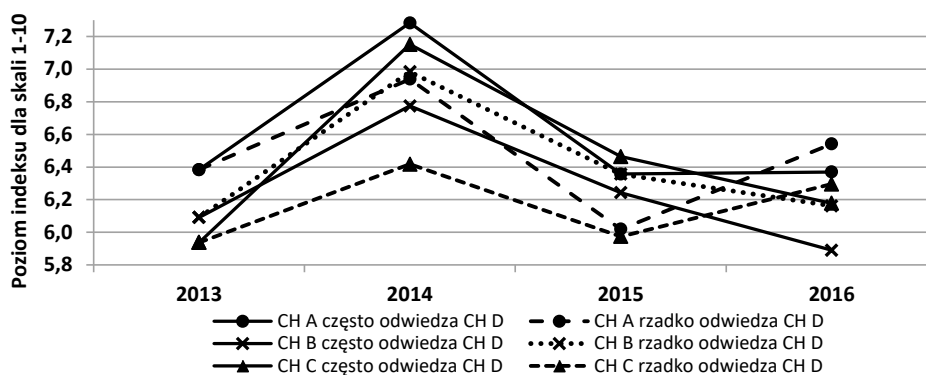
Podsumowując, analizowany obszar problemowy charakteryzuje się dużą zmiennością „luki czasowej”, występującej pomiędzy faktem wchodzenia „nowych” podmiotów na rynek, a zmianą sposobu wartościowania przez klientów kwestii związanych z jakością obsługi klienta realizowaną przez dotychczasowych graczy rynkowych.

Jak już wcześniej zauważono, taki stan rzeczy może być konsekwencją zarówno czynników natury czysto klienckiej (np. różna wrażliwość badanych grup klientów odnośnie analizowanych zagadnień problemowych²⁴⁰), wewnątrzorganizacyjnej (np. odmienna jakość rozwiązań proponowanych w tym zakresie przez „starych” graczy rynkowych), jak również wynikiem odmiennego przebiegu procesów uczenia się klientów poszczególnych podmiotów handlowych (z uwzględnieniem poziomu ich „świadomości”, co do rozwiązań rynkowych praktykowanych w ramach analizowanego obszaru problemowego przez „stare” oraz „nowe” centra handlowe).

4.4.5. Działania promocyjne

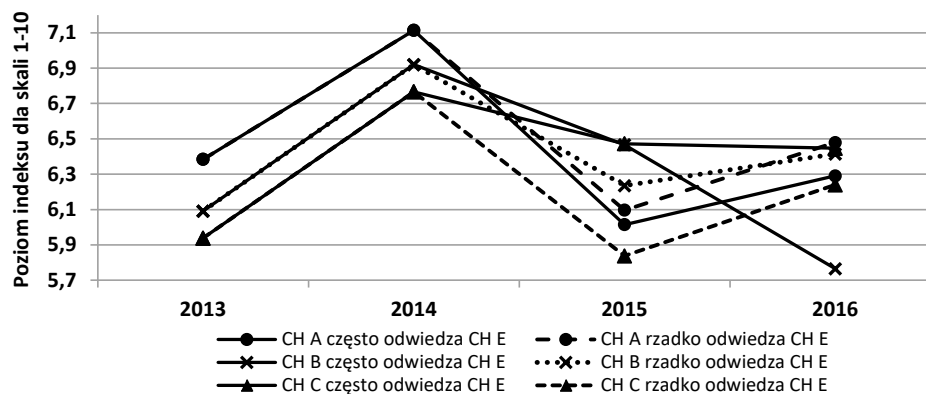
Rysunki 4.30 oraz 4.31 prezentują graficzny obraz zmian w czasie poziomów indeksów obszaru „działania promocyjne”.

²⁴⁰ Znajduje to potwierdzenie w stosunkowo dużej ilości braków odpowiedzi, występujących przy niektórych z podejmowanych w ramach analizowanego obszaru kwestiach problemowych – patrz Załącznik 3.



Rys. 4.30. Poziomy indeksów dla obszaru „działania promocyjne” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D

Źródło: wyniki badań własnych.



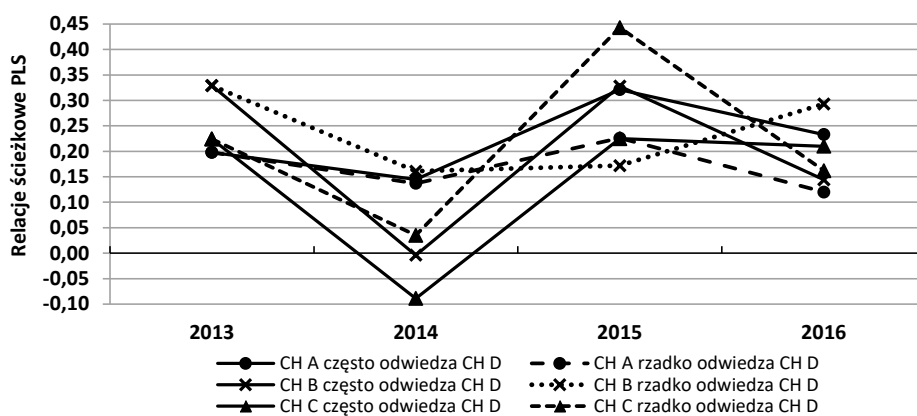
Rys. 4.31. Poziomy indeksów dla obszaru „działania promocyjne” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E

Źródło: wyniki badań własnych

W przypadku analizowanego obszaru należy pamiętać, że poziomy uzyskiwanych indeksów dla wszystkich badanych grup klienckich są silnie uzależnione od stosowanych przez placówki handlowe działań promocyjno-informacyjnych, które mogą przybierać różny charakter oraz siłę w różnych miesiącach prowadzenia działalności, czasami ujmowanych nawet w ramach tego samego okresu sprawozdawczego. Sytuacja ta skutkuje stosunkowo odmiennym charakterem przebiegu badanego zjawiska, zmianą kierunków trendów ocen klienckich uzyskanych dla osób o odmiennej świadomości wprowadzanych na rynek nowych standardów postępowania.

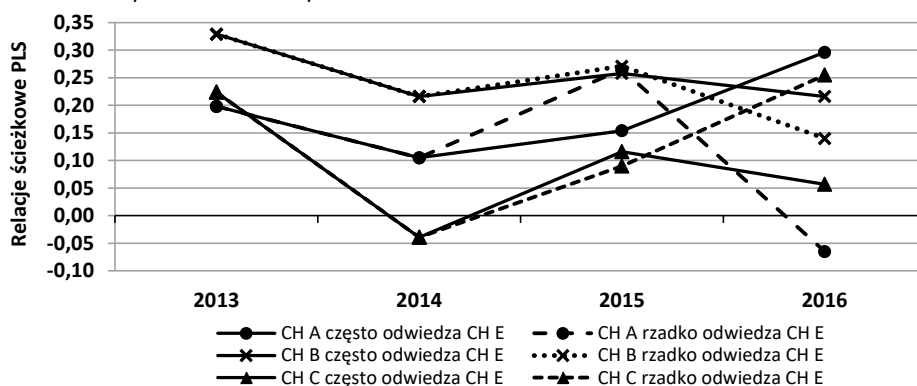
Niemniej jednak, jak pokazują wyniki prezentowane na rysunkach 4.30 oraz 4.31, na koniec przyjętego okresu sprawozdawczego (rok 2016) widać, że dla prawie wszystkich prób badawczych, osiągnięto wyższy poziom indeksów dla klientów cechujących się niższą skłonnością do odwiedzania „nowych” podmiotów handlowych, w stosunku do osób deklarujących częste ich odwiedzanie. Jedyny wyjątek, od zaobserwowanej prawidłowości stanowią wyniki uzyskane dla klientów CH A, w perspektywie wejścia na rynek podmiotu CH E.

Poziomy relacji ścieżkowych dla analizowanego obszaru zostały zaprezentowane na rysunkach 4.32 oraz 4.33.



Rys. 4.32. Poziomy relacji ścieżkowych dla obszaru „działania promocyjne” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D

Źródło: wyniki badań własnych.



Rys. 4.33. Poziomy relacji ścieżkowych dla obszaru „działania promocyjne” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E

Źródło: wyniki badań własnych.

Wyniki relacji ścieżkowych prezentowane na rysunkach 4.32 oraz 4.33 pozwalają na dostrzeżenie następujących prawidłowości:

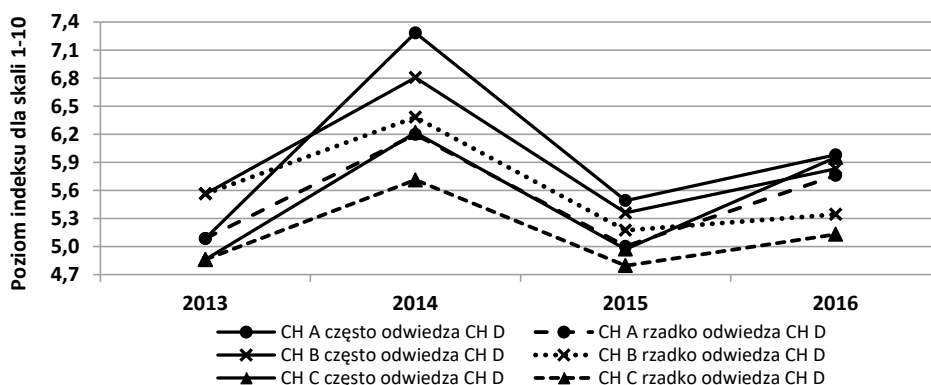
- Nie zauważono dla badanych prób klientów „starych” centrów handlowych, występowania żadnych systemowych trendów zmian poziomów istotności analizowanego obszaru zachodzących w dłuższej perspektywie czasowej.
- Analizując z osobna wyniki uzyskane dla poszczególnych okresów sprawozdawczych należy zauważyć pewną prawidłowość dotyczącą sytuacji występującej w roku 2015 (rok wprowadzenia na rynek CH E oraz drugi rok funkcjonowania na rynku CH D): dla większości klientów „starych” centrów handlowych wzrosła wówczas istotność analizowanego obszaru w perspektywie jego zdolności do kształtowania satysfakcji i lojalności klientów (najwyższy poziom wskaźnika relacji ścieżkowych dla tego obszaru u większości „starych” centrów handlowych przypada właśnie na rok 2015). Wy tłumaczeniem takiej sytuacji może być fakt intensyfikacji działań promocyjnych, podejmowanych w tym okresie, przez wszystkie podmioty funkcjonujące na rynku²⁴¹. Analizując tą sytuację, z perspektywy procesów uczenia się klienta, można dostrzec potwierdzenie dobrze znanej w literaturze przedmiotu tezy o natychmiastowej reakcji rynku na działania promocyjne prowadzone przez przedsiębiorstwa usługowo-handlowe (jeśli bodziec promocyjny w sektorze usługowo-handlowym występuje w danym roku, to wpływa on na proces kształtowania satysfakcji klienta w tym samym okresie sprawozdawczym, bez występowania tak zwanej „luki przesunięcia czasowego”).

Podsumowując, analizowany obszar charakteryzuje się dużą zmiennością i różnorodnością działań, podejmowanych w poszczególnych okresach sprawozdawczych, co w konsekwencji utrudnia analizę danego problemu w ujęciu kilkuletnich trendów zmian. Co więcej, prezentowane wyniki sugerują, że analizowane kwestie problemowe podlegają szybkiej weryfikacji rynkowej, a ich efekty natury procesowej są obserwowalne w tym samym okresie sprawozdawczym, w którym następuje wprowadzenie silnego bodźca (lub grupy bodźców) o charakterze promocyjnym.

4.4.6. Postrzegany poziom cen

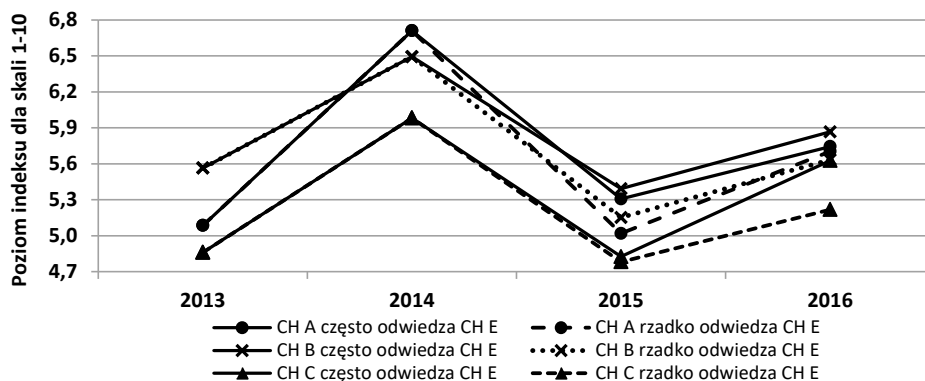
Jako ostatni z grupy obszarów niezależnych przyjętego modelu ścieżkowego, poddano analizie obszar postrzeganego „poziomu cenowego” oferty produkto-usługowej oferowanej przez badane podmioty. Na rysunkach 4.34 oraz 4.35 przedstawiono wyniki indeksów analizowanego obszaru.

²⁴¹ W tym czasie były prowadzone intensywne akcje promocyjne związane z obchodami pierwszego roku funkcjonowania CH D na rynku oraz wejściem na niego CH E. Nasiloną kampania promocyjna prowadzona przez „nowe” centra handlowe w roku 2015, spowodowała reakcje ze strony „starych” graczy rynkowych, polegającą na zwiększeniu ich aktywności w obszarze podejmowanych działań o charakterze reklamowo-promocyjnym.



Rys. 4.34. Poziomy indeksów dla obszaru „postrzegany poziom cenowy” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D

Źródło: wyniki badań własnych.



Rys. 4.35. Poziomy indeksów dla obszaru „postrzegany poziom cenowy” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E

Źródło: wyniki badań własnych.

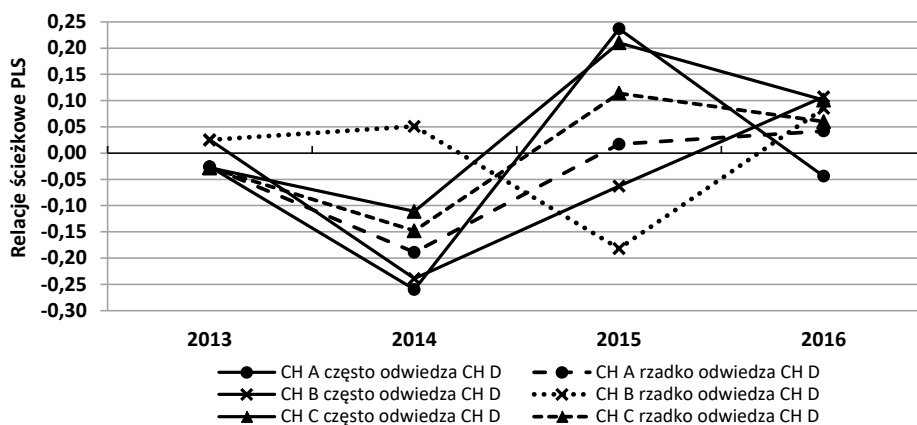
Wyznaczone indeksy dla analizowanego obszaru problemowego, zobrazowane na rysunkach 4.34 oraz 4.35, pozwalają na dostrzeżenie interesujących prawidłowości natury systemowej:

- Uzyskane wyniki w obszarze „postrzeganie cen” dają obraz niespotykany dla żadnego z pozostałych, niezależnych obszarów modelu.
- W przypadku każdego z trzech badanych „starych” centrów handlowych, poziomy indeksów uzyskane przez klientów deklarujących wysoką częstotliwość odwiedzania nowo wprowadzonego na rynek podmiotu (zarówno CH D jak również CH E), bez znaczenia na okres sprawozdawczy, każdorazowo przyjmują wyższe wartości, niż ma to miejsce w przypadku osób o niższej świadomości

oferty „nowych” graczy rynkowych. Oznacza to, że klienci „starych” centrów handlowych postrzegają je jako zdecydowanie tańsze, niż oferty prezentowane przez centra CH D oraz CH E. Taki obraz zaobserwowanych prawidłowości sugeruje występowanie jednej z dwóch możliwych sytuacji:

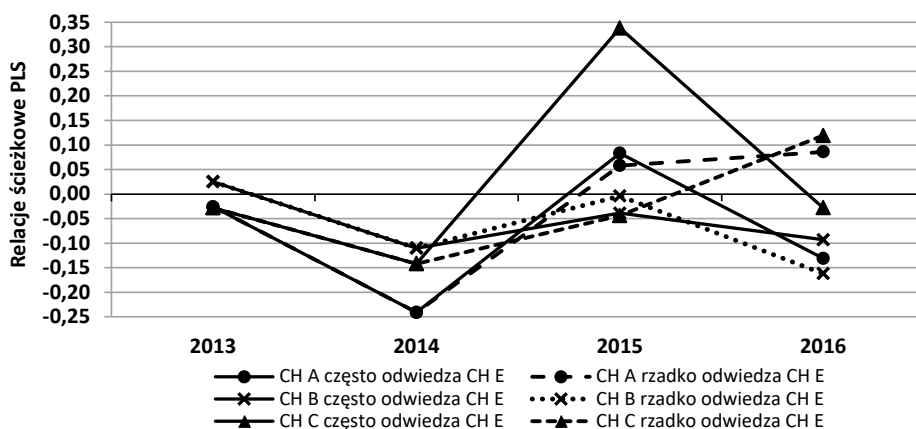
- rzeczywista oferta prezentowana przez CH D oraz CH E cechująca się wyraźnie wyższymi ocenami klienckimi uzyskanymi dla aspektów asortymentowych, organizacyjnych, promocyjnych, lokalizacyjnych czy obsługowych (patrz załącznik 2), wiąże się z wyższymi poziomami cenowymi oferty produktowo-usługowej;
- klienci decydują się na korzystanie z oferty jednego ze „starych” podmiotów handlowych (CH A, CH B lub CH C), ze względu na jakąś określoną grupę produktów i/lub marek/sklepów, które ze względu na atrakcyjny poziom cenowo-ofertowy, stanowią główny czynnik budujący ich trwałe relacje z danym centrum handlowym (w tym określonym, wąskim zakresie oferta prezentowana zarówno przez CH D jak również CH E, w opinii badanych klientów, może nie dorównywać oczekiwanym przez nich standardom, proponowanym przez „stare” podmioty handlowe).

Wyniki analizy modelowania ścieżkowego dla obszaru postrzeganego poziomu cenowego zostały zaprezentowane na rysunkach 4.36 oraz 4.37.



Rys. 4.36. Poziomy relacji ścieżkowych dla obszaru „postrzegany poziom cenowy” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D

Źródło: wyniki badań własnych.



Rys. 4.37. Poziomy relacji ścieżkowych dla obszaru „postrzegany poziom cenowy” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E

Źródło: wyniki badań własnych

Prezentowane na rysunkach 4.36 oraz 4.37 wyniki zmian relacji ścieżkowych analizowanego obszaru pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków:

- Nie można zdiagnozować żadnych trendów zachodzących zmian, które byłyby widoczne dla każdego z analizowanych „starych” podmiotów rynkowych (zarówno w przypadku wejścia na rynek podmiotu CH D jak również CH E). Co więcej, dla poszczególnych grup klienckich można dostrzec dużą fluktuację uzyskiwanych wyników (o odmiennym kierunku oraz sile zachodzących zmian) w poszczególnych okresach sprawozdawczych. Taki obraz może być efektem oddziaływania na klientów innych czynników wpływających na postrzegany przez nich poziom atrakcyjności cenowej oferty produktowo-usługowej badanych podmiotów (np. różna intensywność działań natury promocyjnej, bezpośrednio powiązanych z aspektami cenowymi, podejmowanych przez „stare” podmioty handlowe w różnych okresach czasu, co znajduje swoje potwierdzenie w obserwowanych, stosunkowo dużych zmianach wskaźników relacji ścieżkowych dla roku 2015, w którym jak już wcześniej pisano były prowadzone na rynku intensywne kampanie o charakterze promocyjno-informacyjnym).
- Uzyskane wyniki sugerują, że analizowany obszar problemowy, wbrew powszechnie podzielanej opinii, nie stanowi kluczowego determinantu powstawania u klientów zjawiska satysfakcji i lojalności (świadczą o tym stosunkowo niskie poziomy wyznaczonych wskaźników relacji ścieżkowych, w przeważającej mierze o ujemnym kierunku oddziaływań).

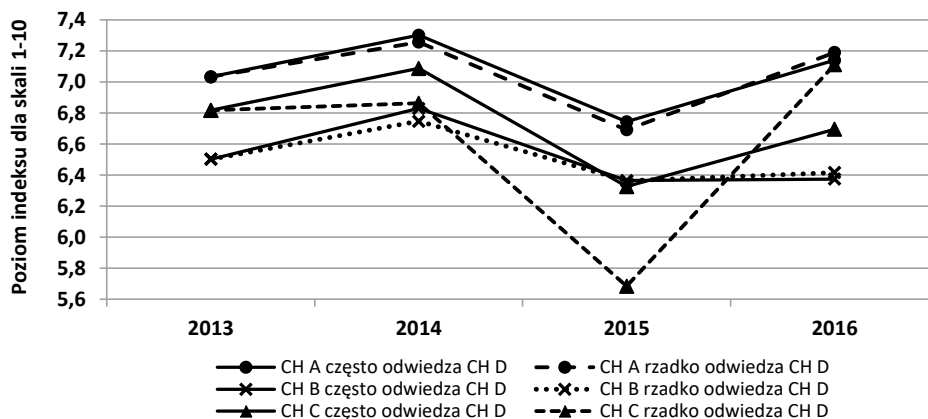
Podsumowując analizowany obszar cechuje się dużym zróżnicowaniem w osiąganych wynikach, w stosunku do omówionych wcześniej pozostałych obszarów modelu ścieżkowego. Jak już wcześniej wspomniano, dostrzeżona prawidłowość w trendach poziomów indeksów oznacza, że klienci „starych” centrów (charak-

teryzujący się dobrym rozeznaniem rynkowym) postrzegają ich ofertę handlową jako tańszą, w stosunku do oferty prezentowanej przez „nowych” graczy rynkowych (podmioty CH D oraz CH E).

Ponadto wyniki przeprowadzonych analiz pokazują, że poziom cenowy oferty usługowo-produktowej oferowanej przez poszczególnych graczy rynkowych, nie stanowi głównego czynnika kształtowania zjawiska satysfakcji i lojalności klientów. Można zatem założyć, że w opinii potencjalnych klientów poziomy cenowe oferty są przez nich stosunkowo dobrze rozeznane i zaakceptowane, jako immanentna cecha każdego ze „starych” graczy rynkowych. Taki obraz obserwowanych zależności sugeruje, że klienci decydując się na wybór określonego centrum handlowego są w pełni świadomi, co do poziomu cenowego produktów i usług przez niego oferowanych i przyjmują ten stan rzeczy, jako integralny element jego oferty produktowo-usługowej (znajduje to potwierdzenie w bardzo wysokich miarach relacji ścieżkowych, wyznaczonych dla obszaru „asortyment”, w badanych „starych” centrach handlowych, które świadczą o uwzględnianiu przez klientów, w ramach tego obszaru, również ceny odniesionej do każdej z poddanych analizie kategorii oferty produktowo-usługowej).

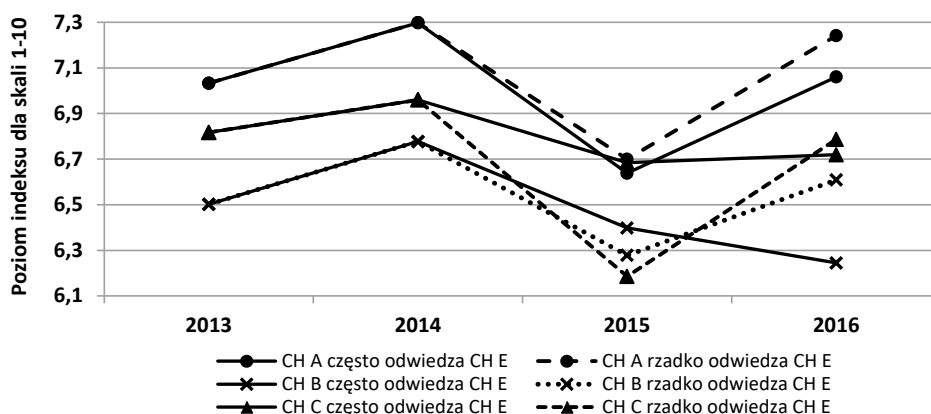
4.4.7. Satysfakcja i lojalność

Ostatnim z obszarów poddanych analizie jest obszar wynikowy przyjętego modelu ścieżkowego, czyli „satysfakcja i lojalność” klienta. Wyniki obrazujące poziomy uzyskanych indeksów zostały zaprezentowane w formie graficznej na rysunkach 4.38 oraz 4.39.



Rys. 4.38. Poziomy indeksów dla obszaru „satysfakcja i lojalność” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D

Źródło: wyniki badań własnych.



Rys. 4.39. Poziomy indeksów dla obszaru „satisfakcja i lojalność” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E

Źródło: wyniki badań własnych.

W wyniku analizy prezentowanych na rysunkach 4.38 oraz 4.39 trendów zmian indeksów obszaru wynikowego modelu, możliwym było sformułowanie następujących wniosków:

- Obszar wynikowy modelu ścieżkowego charakteryzuje się pewnym przesunięciem czasowym analizowanych trendów zmian. Można zaobserwować, że w roku wejścia na rynek „nowego” podmiotu CH D (okres T1 – rok 2014) mamy do czynienia z sytuacją, w której klienci wszystkich trzech „starych” centrów handlowych wykazują wyższe poziomy satysfakcji i lojalności, w przypadku deklarowania wysokiej częstotliwości odwiedzania „nowego” centrum. W roku następnym (rok po wejściu podmiotu CH D – okres T2 – rok 2015) dostrzegamy nadal wyższe indeksy dla osób deklarujących częstsze odwiedzanie „nowego” podmiotu, lecz różnica uzyskanych wyników staje się w większości wypadków stosunkowo mała (wyjątek stanowi CH C). Natomiast w roku 2016 (dwa lata przesunięcia względem okresu wejścia podmiotu CH D na rynek), w przypadku każdego z badanych „starych” centrów handlowych mamy do czynienia z odwróceniem obserwowanej sytuacji i uzyskaniem wyższych poziomów satysfakcji i lojalności, w przypadku osób o niższej skłonności do odwiedzania „nowego” podmiotu. Taki obraz następujących zmian można wytłumaczyć kumulatywnym charakterem zjawiska satysfakcji klienta i silnym powiązaniem go z procesem kształtowania lojalności względem podmiotów rynkowych. Kumulatywny charakter satysfakcji wymaga od podmiotu handlowego zbudowania trwałej relacji na płaszczyźnie firma-klient, gdyż tylko wielokrotnie potwierdzona, wysoka jakość oferty produktowo-usługowej i akceptowalny przez klienta jej poziom cenowy mogą zapewnić go o stabilności

danej oferty w dłuższej perspektywie czasu, co pozwala na zbudowanie w jego umyśle trwałego obrazu oczekiwanego od „nowego” podmiotu standardu, który staje się z czasem punktem odniesienia do procesu oceny i wartościowania innych ofert rynkowych. Mamy zatem do czynienia z sytuacją, w której zmiany struktury rynku następujące w okresie T1 (wejście na rynek w roku 2014 nowego standardu oferty, który został oceniony przez klientów jako lepszy i bardziej atrakcyjny od dotychczasowych – patrz załącznik 2) wpływają w sposób istotny statystycznie na proces kształtowania satysfakcji i lojalności klientów „starych” podmiotów rynkowych dopiero z dwuletnią „luką czasową” (okres T3 – rok 2016). Obserwowane przesunięcie czasowe pozwala stwierdzić, że procesy uczenia się klienta w obszarze redefiniowania jego satysfakcji i lojalności względem aktualnych graczy rynkowych przebiegają stosunkowo wolno, gdyż wymagają potwierdzenia w czasie stabilności i standaryzacji oferty „nowych” podmiotów oraz zbudowania przez nie trwałych więzi z klientami i ugruntowania wzajemnego zaufania.

- Analiza wpływu wejścia na rynek podmiotu CH E na poziomy indeksów w ramach obszaru wynikowego modelu pozwala dostrzec duże analogie do sytuacji zdiagnozowanej po wejściu CH D, jednakże tempo obserwowanych zmian jest w tym przypadku wyraźnie zwiększone. W roku wejścia CH E na rynek (2015) mamy do czynienia z sytuacją, w której klienci dwóch, spośród trzech, „starych” centrów handlowych (CH B oraz CH C²⁴²), wykazują wyższe poziomy satysfakcji i lojalności w przypadku deklarowania wysokiej częstotliwości odwiedzania „nowego” podmiotu. Z kolei w roku następnym (2016) zaobserwowano dla wszystkich badanych podmiotów wyższe poziomy indeksów analizowanego obszaru w odniesieniu do klientów o małej skłonności do odwiedzania CH E. Można zatem stwierdzić, że wcześniejsze wejście na rynek podmiotu CH D, spowodowało przyspieszenie procesów uczenia się rynku przez klientów, co zaowocowało szybszym przebiegiem fazy kumulowania doświadczeń i przekładania ich na nowe, wyższe oczekiwania względem standardów ofertowych obecnych na rynku. Część z tych standardów została już wcześniej zaproponowana przez CH D, a najnowszy podmiot CH E tylko uświadomił i potwierdził u klientów zasadność zmiany własnych oczekiwań wobec „starych” centrów handlowych odnośnie rozwiązań, które w przypadku „nowych” graczy rynkowych są na zdecydowanie wyższym poziomie (potwierdzają to wyższe indeksy ocen klienckich uzyskane dla nowych podmiotów, w stosunku do starych graczy rynkowych, głównie w obszarach dotyczących aspektów organizacyjnych, asortymentu oraz lokalizacji i logistyki).

²⁴² w przypadku CH A różnica między wynikami uzyskanymi dla obu prób respondentów jest odwrotna, lecz jednocześnie bardzo mała – patrz rysunek 4.39.

Reasumując, analiza trendów zmian indeksów obszaru wynikowego wykorzystywanego modelu ścieżkowego dla klientów „starych” centrów handlowych potwierdza kumulatywny charakter analizowanego zjawiska oraz zdynamizowanie jego zmian w przypadku wystąpienia kolejnych wejść do sektora.

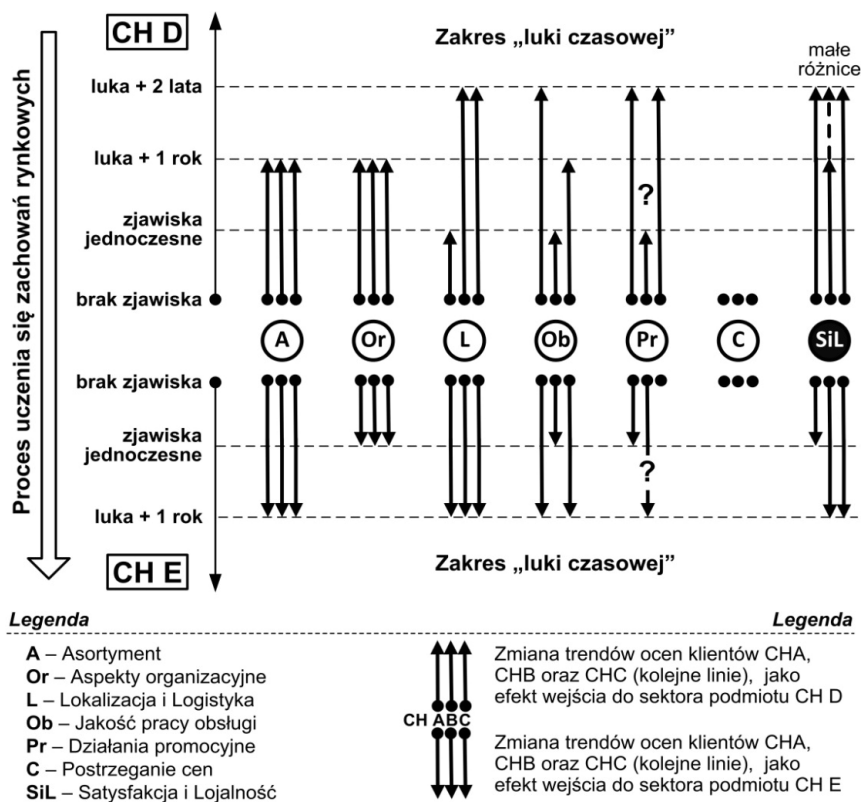
4.4.8. Wnioski końcowe analizy w perspektywie czynników budowania procesu lojalnościowego

Podsumowując należy stwierdzić, że procesy uczenia się klientów nie przebiegają w sposób jednakowy dla wszystkich obszarów problemowych ujętych w przyjętej konstrukcji modelowej. Jak dostrzeżono, na przykład zagadnienia związane z lokalizacją i logistyką wymagają więcej czasu na adaptację ze strony klientów (zdiagnozowana dwuletnia „luka czasowa”), niż kwestie dotyczące asortymentu lub aspektów organizacyjnych. Schemat przedstawiający zdiagnozowane zakresy „luk czasowej”, występującej w procesach uczenia się klientów w perspektywie poszczególnych obszarów problemowych modelu, został zaprezentowany na rysunku 4.40²⁴³. Ponadto, prezentowane wyniki dowodzą występowania zjawiska katalizacji procesów uczenia się klienta (zmiany wprowadzane na rynek w roku 2014 są wolniej przyswajane przez respondentów, niż te z roku 2015). Oznacza to, że klienci funkcjonujący w środowisku cechującym się dużą turbulentnością, mają większą zdolność do szybkiego przyswajania nowych standardów i adekwatnej zmiany poziomu własnych oczekiwań i wymagań względem aktualnych graczy rynkowych, w stosunku do klientów funkcjonujących w stabilnym i względnie niezmiennym w czasie otoczeniu rynkowym. Można zatem przyjąć, że procesy uczenia się danych zachowań rynkowych mogą stanowić czynnik pozwalający klientom w przyszłości prowadzić analogiczne procesy poznawcze w sposób dużo szybszy i sprawniejszy, niż w przypadku doświadczania przez nich pierwszego takiego zdarzenia w historii.

243 Zdefiniowana w badaniu „luka czasowa”, to odstęp czasu, który następuje pomiędzy faktem wejścia „nowego” podmiotu na rynek, a zmianą trendu oceny danego obszaru przez dwie grupy klientów, różniących się od siebie częstotliwością odwiedzania nowowprowadzanych na rynek podmiotów handlowych.

Osoby będące klientami „starych” centrów handlowych, wskazujące na niską częstotliwość odwiedzania „nowych” podmiotów w roku ich wejścia na rynek (2014 dla CH D oraz 2015 dla CH E), charakteryzowały się, w większości przypadków, niższymi poziomami indeksów, w porównaniu do osób o większej częstotliwości odwiedzin. Momentem pomiaru obserwowanego efektu rynkowego uczenia się klientów, jest fakt odwrócenia trendów omówionego powyżej układu (na skutek wprowadzenia na rynek i poznania przez potencjalnych klientów wyższego poziomu oferty handlowo-usługowej), co powoduje, że badane osoby o niższym zainteresowaniu „nowymi” podmiotami handlowymi, zaczynają oceniać „starych” graczy rynkowych lepiej niż klienci deklarujący częste ich odwiedzanie.

W przypadku, gdy taka zmiana nie następuje (np. obszar „percepcja cen”), wówczas mamy do czynienia z brakiem obserwowanego zjawiska procesu uczenia się klientów.



Rys. 4.40. Zakresy „luki czasowej”, występującej w procesach uczenia się klientów w poszczególnych obszarach modelu ścieżkowego

Źródło: wyniki badań własnych.

Obszarami najbardziej podatnymi na innowacje, jakie niesie wejście „nowych” podmiotów na rynek są: „asortyment”, „aspekty organizacyjne” oraz „jakość pracy obsługi”. Obszar „postrzeganie cen” uznać można za najmniej podatny na innowacje. Wyniki analizy potwierdzają także intuicyjnie postrzeganą rolę cen w procesie budowania satysfakcji i lojalności klienta. Cena jest silną determinantą o właściwościach „antyinnovacyjnych”, lecz w postrzeganiu przez klienta może być „doklejona” do produktu i moderować zmiany w ocenie i wartościowaniu obszaru „asortyment”. Podobną rolę wobec produktu (ujętego w modelu w obszarze „asortyment”) spełniają działania promocyjne.

Dodatkowo przeprowadzona analiza porównawcza wyników uzyskanych dla tempa zmian dotyczących poziomów indeksów oraz siły i kierunku relacji występujących w obrębie poszczególnych obszarów przyjętego modelu ścieżkowego, ukazuje zjawisko inercji zmian indeksów oceny wobec zmian relacji ścieżkowych.

Zaobserwowane zmiany, opisane za pomocą siły i kierunku relacji ścieżkowych, przebiegają natychmiastowo lub z niewielkim „przesunięciem czasowym”, natomiast zmiana poziomów indeksów poszczególnych obszarów problemowych, wymaga występowania przynajmniej jednorocznej „luki czasowej”. Oznacza to, że pomimo zmiany sposobu wartościowania oferty, na skutek uczenia się przez klienta rynku i jego nowych standardów, ogólna ocena danego usługodawcy w krótkim okresie czasu po wejściu nowego standardu na rynek pozostaje niezmienna. Fakt ten jest mocno powiązany ze zjawiskiem kumulatywnego charakteru satysfakcji, który oznacza konieczność wielokrotnego kontaktu klienta z danym oferentem, celem zaakceptowania go jako nowego standardu i w przypadku uzyskania wysokiej aprobaty, przyjęcia go jako nowy punkt odniesienia dla procesu wartościowania oferty przedstawianej przez pozostałych graczy rynkowych. Lapidarnie można to ująć słowami: „Zmiana poziomu relacji ścieżkowej poprzedza zmianę indeksu oceny”. Przyjęta konstrukcja modelu ścieżkowego, opisującego strukturę przyczynowo-skutkową procesu kształtowania satysfakcji i lojalności klientów, pozwoliła empirycznie potwierdzić kumulatywny charakter zjawiska satysfakcji, szczególnie w obszarze wyników oraz asortymentu i aspektów organizacyjnych.

4.5. Uczenie się klienta na rynku w perspektywie typu klienta

W punkcie 4.5 zaprezentowano wyniki analizy procesu uczenia się w perspektywie typu klienta. W przeprowadzonych badaniach respondenci byli proszeni o wskazanie przeważającego motywu ich obecności w centrach handlowo-usługowych, co dało możliwość wyodrębnienia 2 grup badanych klientów: „poszukujących” określonych dóbr oraz „odwiedzających swoje” centra. Analiza procesu uczenia się w perspektywie typu klienta wiąże się z próbą odpowiedzi na 3 pytania:

- Czy istnieje statystycznie istotna różnica w ocenie i wartościowaniu czynników budowania satysfakcji i lojalności przez obie grupy klientów? Jeżeli „tak”, to na czyją korzyść?
- Jak wygląda reakcja każdej z grup klientów w kontekście pojawienia się „nowych” podmiotów na rynku (CH D i CH E), tzn. która z tych grup łatwiej przejmuje nowe standardy i w jakim obszarze (szybciej się uczy)?
- Czy diagnozowane wcześniej (pkt. 4.4) zjawisko katalizacji procesu uczenia się klienta ma miejsce również w tym przypadku i czy różnicuje obie grupy klientów?

Przedstawione poniżej wyniki analiz dotyczą kolejno wszystkich klientów „starych” centrów handlowych z podziałem na 2 grupy: „poszukujących” i „odwiedzających” bez rozróżnienia ich reakcji na zmiany następujące na rynku, lecz z uwzględnieniem ich kontaktów z „nowymi” podmiotami CH D oraz CH E.

4.5.1. Klienci „poszukujący” vs „odwiedzający”

W tabelach 4.4 oraz 4.5 przedstawiono odpowiednio poziomy indeksów oraz relacje ścieżkowe uzyskane dla dwóch poddanych badaniu grup klientów „poszukujących” oraz „odwiedzających” (dla prób składających się ze wszystkich klientów „starych” centrów handlowych).

Tabela 4.4. Poziomy indeksów uzyskane dla klientów „poszukujących” i „odwiedzających”

Indeksy	Cała próba klientów CH A, CH B oraz CH C											
	2013			2014			2015			2016		
	Posz	Odw	Df	Posz	Odw	Df	Posz	Odw	Df	Posz	Odw	Df
Asortyment	6,17	6,63	0,46	6,80	7,43	0,63	6,17	6,61	0,44	6,52	6,56	0,04
Postrzeganie CEN	4,84	5,29	0,45	5,30	6,37	1,07	5,07	5,27	0,20	5,53	5,49	-0,04
Działania promocyjne	5,93	6,38	0,45	6,45	7,19	0,74	6,16	6,31	0,15	6,22	6,59	0,37
Aspekty organizacyjne	7,02	7,19	0,17	7,32	7,63	0,31	7,13	7,47	0,34	7,13	7,65	0,52
Lokalizacja i Logistyka	7,40	7,40	0,00	7,40	7,59	0,19	7,69	7,65	-0,04	7,59	7,98	0,39
Jakość pracy obsługi	6,82	6,82	0,00	7,34	7,73	0,39	7,13	7,21	0,08	7,37	7,38	0,01
Satysfakcja i Lojalność	6,72	7,09	0,37	7,09	7,37	0,28	6,49	6,66	0,17	6,80	7,12	0,32

Posz – klienci „poszukujący”

Odw – klienci „odwiedzający”

Df – różnica pomiędzy wynikami uzyskanymi dla klientów „odwiedzających” a „poszukujących”

Źródło: wyniki badań własnych

Wyniki zaprezentowane w tabeli 4.4 pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków i spostrzeżeń:

- Dla zdecydowanej większości przypadków wyniki uzyskiwane przez klientów „odwiedzających” przewyższają oceny udzielane przez „poszukujących” (jedy-ny wyjątek zaobserwowano dla obszarów „lokalizacja i logistyka” w roku 2015 oraz „postrzegane ceny” w roku 2016, aczkolwiek różnica pomiędzy ocenami badanych grup klientów była minimalna). Klienci „odwiedzający” oceniają zdecydowanie wyżej poszczególne elementy oferty (w całym okresie badań), od osób skoncentrowanych na określonych markach, sklepach oraz produktach, dla których wizyta w centrum jest silnie zorientowana na robienie zakupów.
- Największe różnice ocen dotyczą wyników uzyskanych w roku 2014 (wówczas szczególnie duża dysproporcja ocen była widoczna dla postrzeganego poziomu

cen). Fakt największego zróżnicowania ocen w roku 2014 może być efektem wejścia w tym czasie na rynek pierwszego z „nowych” podmiotów handlowych CH D. Należy pamiętać, że „nowy” podmiot przewyższał (w perspektywie ocen klienckich) „stare” centra handlowe w każdym z obszarów poddanych analizie (patrz punkt 4.3 i 4.4 lub załącznik 2 i 3). Uzyskane wyniki pokazują, że osoby ukierunkowane zakupowo, w „nowym” podmiocie mogą znaleźć znacznie szerszą i lepszą jakościowo ofertę produktowo-usługową oraz bardziej innowacyjne (nowsze) rozwiązania organizacyjne i promocyjne, co w sposób istotny statystycznie wpływa na ich ocenę (ujemny wektor zmian) poziomu atrakcyjności poszczególnych aspektów oferty aktualnych graczy rynkowych.

- Analizując poszczególne obszary modelu można zauważyć, że:
 - Obszarami charakteryzującymi się największymi różnicami ocen badanych grup klienckich są „postrzegany poziom cen” oraz „działania promocyjne”. Naturalnym jest, że osoby zdecydowane na konkretne marki/sklepy są bardziej świadome poziomów cen rynkowych, tych wąsko określonych grup wyrobów (mają one stosunkowo dobre rozeznanie na temat cen „swoich” ulubionych produktów oferowanych zarówno w sklepach tradycyjnych, jak on-line), w porównaniu do osób, które w swoich wyborach zakupowych przyjmują bardziej liberalne nastawienie. Podobnie osoby „odwiedzające” są bardziej otwarte na różne działania promocyjne (mają większą świadomość aktualnie prowadzonych kampanii promocyjnych na rynku), więc ich ocena tego obszaru będzie z reguły odmienna od oceny osób „poszukujących”, które będąc bardziej zamkniętymi na konkretne, poszukiwane przez siebie oferty, mogą nie zwracać uwagi na aktywność promocyjną innych firm/sklepów/marek konkurencyjnych.
 - Obszary „lokalizacja i logistyka” oraz „jakość pracy obsługi” wykazują najniższe poziomy różnic w ocenach udzielanych przez badane grupy klientów. Jak pokazują wyniki badań, cel odwiedzania centrum handlowego (poszukiwanie konkretnej oferty celem dokonania zakupu lub otwarta forma spędzania wolnego czasu) nie wpływa na sposób postrzegania przez klientów wymienionych obszarów związanych z funkcjonowaniem podmiotów handlowych. Sugeruje to, że analizowane kwestie problemowe stanowią jednakowo istotny czynnik różnicujący ofertę poszczególnych podmiotów handlowych dla wszystkich klientów objętych badaniem.
- Ponadto, jak można było przewidzieć, klienci „odwiedzający” wykazują wyższe poziomy satysfakcji i lojalności względem klientów „poszukujących” (we wszystkich okresach sprawozdawczych). Fakt traktowania wizyty w centrum handlowym jako preferowanej formy spędzania czasu wolnego wpływa bezpośrednio na sposób wartościowania i ocenę zadowolenia klienta z wyboru danego podmiotu handlowego.

Tabela 4.5. Poziomy relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego klientów „poszukujących” i „odwiedzających”

Relacje ścieżkowe	Cała próba klientów CH A, CH B oraz CH C							
	2013		2014		2015		2016	
	Posz	Odw	Posz	Odw	Posz	Odw	Posz	Odw
Asortyment	0,441	0,388	0,404	0,487	0,488	0,590	0,415	0,682
Postrzeganie CEN	-0,033	0,085	0,020	-0,061	0,034	0,144	0,060	0,075
Działania promocyjne	0,261	0,271	0,007	0,070	0,224	0,138	0,302	-0,019
Aspekty organizacyjne	0,116	0,125	0,294	0,192	0,090	0,036	0,146	0,043
Lokalizacja i Logistyka	0,129	0,242	0,201	0,223	0,171	0,155	0,213	0,195
Jakość pracy obsługi	-0,060	-0,180	-0,047	-0,079	-0,029	-0,108	-0,168	0,038
R ²	0,556	0,580	0,626	0,607	0,643	0,617	0,737	0,696

Posz, Odw – jak w tabeli 4.4.

Źródło: wyniki badań własnych.

Miary relacji ścieżkowych zaprezentowane w tabeli 4.5 pozwalają na dostrzeżenie następujących prawidłowości:

- Obszarem o najwyższym poziomie analizowanego wskaźnika (dla wszystkich przyjętych w analizach prób badawczych) jest „asortyment”. Obszar ten od roku 2014 wykazuje coraz wyższe poziomy istotności dla klientów „odwiedzających”, w porównaniu z „poszukującymi”. Może to być efektem stopniowego zwiększania konkurencyjności wewnątrz sektora (wejścia „nowych” podmiotów w latach 2014 i 2015), co w sposób istotny poprawiło podaż asortymentu oferty lubelskich podmiotów handlowych. Sytuacja ta sprawia, że osoby wybierające się do centrum handlowego celem odwiedzenia większej liczby sklepów oraz spędzenia ponad 2 godzin na zakupach przykładają coraz większą wagę do zakresu asortymentowej oferty, gdyż mają większą swobodę wyboru interesującego ich oferenta.
- Drugim co do istotności obszarem problemowym są kwestie lokalizacji i logistyki danego centrum handlowego. Wykazują one porównywalny i jednocześnie stosunkowo wysoki poziom relacji ścieżkowych dla wszystkich grup klientów bez rozróżnienia na cel i charakter ich pobytu w danej placówce (największe różnice wykazano pomiędzy próbami z roku 2013, czyli przed zaostreniem rywalizacji w sektorze).

- Dla trzeciego pod względem istotności obszaru, jakim są „działania promocyjne” podejmowane przez badane centra handlowo-usługowe, wyniki dla roku 2013 pokazują, że obie grupy klientów traktowały je jako bardzo istotny czynnik budowania ich satysfakcji i lojalności. Następnie w roku 2014 jego istotność została zmarginalizowana. Natomiast w kolejnych latach (2015 i 2016) można dostrzec zdecydowanie wyższe wyniki uzyskiwane dla klientów „poszukujących” (w stosunku do „odwiedzających”).
- W przypadku obszaru „aspekty organizacyjne” analizowane kwestie problemowe były stosunkowo istotne dla prób z lat 2013 i 2014, natomiast w późniejszym okresie ich waga wyraźnie maleje (za wyjątkiem klientów „poszukujących” w roku 2016). Ponadto od roku 2014 wyższymi poziomami tego wskaźnika charakteryzują się każdorazowo klienci „poszukujący” (w stosunku do „odwiedzających”).
- Wyniki uzyskane dla obszarów „jakość pracy obsługi” oraz „postrzeganie cen” nie wykazują żadnych wyraźnych trendów różnicujących, występujących pomiędzy obiema badanymi grupami klientów. Dodatkowo szczegółowe zagadnienia problemowe analizowane w ramach tych obszarów, wykazują porównywalne i jednocześnie stosunkowo niskie wartości relacji ścieżkowych. Oznacza to, że analizowane obszary należy traktować, jako mało istotne dla kształtowania satysfakcji i lojalności obu grup klienckich.

Podsumowując, istnieją pewne różnice zarówno w ocenie, jak również wartościowaniu poszczególnych obszarów modelu przez grupy klientów korzystające z usług centrów handlowo-usługowych w różnym celu i charakterze. Generalnie, klienci „odwiedzający” notują wyższe indeksy ocen niemal we wszystkich obszarach procesu lojalnościowego, natomiast ich wartościowanie nie daje tak jednoznacznych wyników.

4.5.2. Klienci „poszukujący” vs „odwiedzający” w perspektywie ich kontaktu z CH D

Wyniki zaprezentowane w tabelach 4.6 oraz 4.7 przedstawiają poziomy indeksów oraz relacje ścieżkowe uzyskane dla „poszukujących” oraz „odwiedzających” klientów „starych” centrów handlowo-usługowych w perspektywie częstotliwości ich kontaktu z podmiotem CH D.

Tabela 4.6. Poziomy indeksów uzyskane dla „poszukujących” i „odwiedzających” klientów w perspektywie częstotliwości ich kontaktu z CH D

Indeksy	2014				2015				2016			
	Poszukujący		Odwiedzający		Poszukujący		Odwiedzający		Poszukujący		Odwiedzający	
	często CH D	rzadko CHD	często CH D	rzadko CHD	często CH D	rzadko CHD	często CH D	rzadko CHD	często CH D	rzadko CHD	często CH D	rzadko CHD
Asortyment	7,34	6,29	7,56	7,31	6,22	6,20	6,55	6,64	6,40	6,63	6,52	6,60
Postrzeganie CEN	5,67	4,93	6,47	6,40	5,41	4,98	5,41	5,25	5,97	5,44	6,84	5,49
Działania promocyjne	6,98	5,94	7,44	6,85	6,48	6,01	6,15	6,21	5,87	6,26	6,14	6,75
Aspekty organiza- cyjne	7,81	6,86	7,67	7,61	6,83	7,23	7,01	7,56	7,05	7,20	7,70	7,92
Lokalizacja i Logistyka	7,64	7,13	7,77	7,40	7,66	7,63	7,34	7,71	7,52	7,67	7,22	8,27
Jakość pracy obsługi	7,73	6,94	7,91	7,46	7,24	7,14	6,90	7,31	7,49	7,37	6,71	7,57
Satysfakcja i Lojalność	7,46	6,69	7,45	7,18	6,68	6,47	6,34	6,77	7,04	6,70	7,16	7,16

Źródło: wyniki badań własnych.

Zestawienie wyników prezentowane w tabeli 4.6 pozwala na dostrzeżenie następujących prawidłowości:

- Całość wniosków dotyczących trendów zmian indeksów, obrazujących skutek procesu uczenia się klientów w związku z wejściem na rynek podmiotu CH D, przedstawionych w punkcie 4.4, znajduje swoje potwierdzenie przy dodatkowym uwzględnieniu aspektów celu i charakteru wizyty klientów w „starych” centrach handlowo-usługowych. Należy jednakże zaznaczyć, że w przypadku grupy klientów „odwiedzających”, omawiane trendy zmian cechują się zdecydowanie większą dynamiką, niż ma to miejsce w przypadku klientów „poszukujących”.
- Największe różnice pomiędzy ocenami udzielanymi przez klientów „poszukujących” a „odwiedzających” zaobserwowano dla próby osób, które rzadko odwiedzały CH D w roku 2014 (czyli w momencie wejścia tego „nowego” podmiotu na rynek). W tej grupie klientów zawsze osoby „odwiedzające” oceniały wyżej poszczególne obszary modelu niż klienci „poszukujący”.
- Biorąc pod uwagę różnice w ocenach poszczególnych obszarów modelu, przypisywanych przez osoby odwiedzające często oraz rzadko CH D, można dostrzec następujące zależności:

- Najwyższe różnice zaobserwowano dla próby klientów „poszukujących” w roku 2014 (wyższe oceny dawały osoby korzystające z oferty CH D często) oraz klientów „odwiedzających” w roku 2016 (wyższe oceny dawały osoby korzystające z oferty CH D rzadko). Taka całkowita zmiana trendu jest potwierdzeniem tezy o tym, że przebieg procesów uczenia się nowych standardów panujących na rynku (dynamika tego procesu oraz obserwowane kierunki zmian) jest silnie uzależniony, zarówno od celu i charakteru kontaktu klienta z danym podmiotem, jak również od częstotliwości korzystania przez niego z oferty „nowych” graczy rynkowych.
- Biorąc pod uwagę poszczególne obszary modelu ścieżkowego (oraz perspektywę trzech okresów sprawozdawczych – lata 2014-2016) stwierdzić można, że największe różnice wykazują obszary „postrzeganie cen” oraz „działania promocyjne”, natomiast najmniejsze – obszar „asortyment”.

Tabela 4.7. Poziomy relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego uzyskane dla „poszukujących” i „odwiedzających” klientów w perspektywie częstotliwości ich kontaktu z CH D

Relacje ścieżkowe	2014				2015				2016			
	Poszukujący		Odwiedzający		Poszukujący		Odwiedzający		Poszukujący		Odwiedzający	
	często CH D	rzadko CHD	często CH D	rzadko CHD	często CH D	rzadko CHD	często CH D	rzadko CHD	często CH D	rzadko CHD	często CH D	rzadko CHD
Asortyment	0,349	0,508	0,556	0,487	0,398	0,532	0,465	0,615	0,411	0,434	0,477	0,653
Postrzeganie CEN	0,039	0,007	-0,099	-0,065	0,319	-0,049	0,001	0,142	0,-103	0,020	-0,004	-0,231
Działania promocyjne	0,021	-0,017	-0,097	0,215	0,253	0,238	0,184	0,101	0,148	0,367	0,251	-0,042
Aspekty organizacyjne	0,378	0,269	0,274	0,244	0,149	0,034	0,124	0,010	0,221	0,221	0,172	0,154
Lokalizacja i Logistyka	0,308	0,107	0,291	0,146	0,021	0,144	0,189	0,140	0,217	0,153	0,223	0,127
Jakość pracy obsługi	-0,187	-0,018	-0,227	-0,094	0,074	-0,020	-0,019	-0,087	-0,158	-0,197	0,029	0,002
R ²	0,658	0,608	0,724	0,665	0,730	0,636	0,711	0,585	0,851	0,752	0,808	0,750

Źródło: wyniki badań własnych.

Poziomy relacji ścieżkowych uzyskane dla procesu kształtowania satysfakcji i lojalności klientów „starych” centrów handlowych, w perspektywie charakteru i celu odwiedzania przez nich podmiotu handlowo-usługowego oraz częstotliwości kontaktów z „nowym” graczem rynkowym, zostały zaprezentowane w tabeli 4.7. Główne wnioski płynące z analizy trendów zmian wskaźników relacji ścieżkowych

potwierdzają wcześniejsze obserwacje poczynione w punkcie 4.4. Szczegółowa analiza prezentowanych wyników pozwala dodatkowo dostrzec kilka interesujących faktów:

- Największe różnice poziomów wskaźnika relacji ścieżkowych między klientami korzystającymi z oferty CH D często i rzadko występują dla obszaru „lokalizacja i logistyka” w roku 2014, czyli w momencie wejścia „nowego” podmiotu CH D na rynek. W kolejnych latach analizowane różnice dla tego obszaru badawczego wciąż pozostają stosunkowo duże, choć mniejsze niż dla próby z roku 2014, co sugeruje, że ma miejsce proces uczenia się nowych standardów wśród badanych prób klienckich.
- Trendy zmian zaobserwowane w punkcie 4.5.1 dla obszaru „asortyment”, występujące pomiędzy klientami „odwiedzającymi” a „poszukującymi”, przybierają bardziej dynamiczny charakter dla osób rzadko robiących zakupy w CH D, niż ma to miejsce w przypadku klientów często korzystających z oferty „nowego” podmiotu handlowego.
- Ponadto należy dostrzec, że każdorazowo (zarówno dla klientów „odwiedzających”, jak również „poszukujących”) obszar „aspekty organizacyjne” jest istotniejszym determinantem budowania zjawiska satysfakcji i lojalności klientów „starych” centrów, którzy często odwiedzają CH D, w stosunku do tych, którzy korzystają z oferty „nowego” podmiotu rzadko lub wcale.
- Dla pozostałych obszarów modelu wspólne ujęcie kategorii celu i charakteru odwiedzania placówek handlowych przez klientów „starych” centrów oraz częstotliwości korzystania przez nich z oferty podmiotu CH D, nie wykazało żadnych trendów zmian poziomów istotności, które miałyby charakter trwały.

Podsumowując, obserwacje poczynione w niniejszym punkcie generalnie potwierdzają wnioski prezentowane w punktach 4.4 oraz 4.5.1, z dodatkowym zastrzeżeniem, że w przypadku grupy klientów „odwiedzających” trendy zmian (będące efektem procesów uczenia się klientów), występujące na skutek wejścia na rynek podmiotu handlowego CH D oraz różnego poziomu „świadomości” klientów odnośnie nowych standardów oferty świadczonej przez CH D, cechują się zdecydowanie większą dynamiką, niż ma to miejsce w przypadku klientów „poszukujących”.

4.5.3. Klienci „poszukujący” vs „odwiedzający” w perspektywie ich kontaktu z CH E

W tabelach 4.8 oraz 4.9 zostały zaprezentowane wyniki modelowania ścieżkowego (odpowiednio, indeksy poszczególnych obszarów modelu oraz poziomy relacji ścieżkowych) dla „poszukujących” oraz „odwiedzających” klientów „starych” centrów handlowych, w perspektywie częstotliwości ich kontaktu z nowo wprowadzonym na rynek w roku 2015 podmiotem handlowym CH E.

Tabela 4.8. Poziomy indeksów uzyskane dla „poszukujących” i „odwiedzających” klientów w perspektywie częstotliwości ich kontaktu z CH E

Indeksy	2015				2016			
	Poszukujący		Odwiedzający		Poszukujący		Odwiedzający	
	często CH E	rzadko CH E	często CH E	rzadko CH E	często CH E	rzadko CH E	często CH E	rzadko CH E
Asortyment	6,70	6,07	6,88	6,54	6,14	6,70	6,22	6,77
Postrzeganie CEN	5,01	4,94	5,21	5,19	5,73	5,54	5,85	5,11
Działania promocyjne	6,40	6,10	6,39	6,16	5,92	6,25	6,44	6,86
Aspekty organizacyjne	6,96	7,19	7,56	7,41	6,94	7,24	7,22	7,73
Lokalizacja i Logistyka	7,52	7,73	7,83	7,60	7,52	7,71	6,76	8,40
Jakość pracy obsługi	7,30	7,11	7,42	7,16	7,11	7,51	7,08	7,70
Satysfakcja i Lojalność	6,70	6,46	6,71	6,64	6,74	6,80	6,64	7,37

Źródło: wyniki badań własnych.

Wyniki prowadzonych analiz, zaprezentowane w tabeli 4.8, pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków:

- Główne spostrzeżenia dotyczące katalizacji tempa zmian obserwowanych pomiędzy wynikami uzyskiwanymi dla osób o różnej częstotliwości odwiedzania CH E (na skutek uczenia się przez klientów „starych” centrów handlowych procesu wartościowania oferty w wyniku corocznie wprowadzanych „nowych” standardów rynkowych), które zostały szczegółowo opisane w punkcie 4.4, znajdują swoje potwierdzenie przy dodatkowym uwzględnieniu aspektów celu i charakteru wizyty klientów w centrach handlowych CH A, CH B oraz CH C. W tym przypadku, podobnie jak miało to miejsce dla analizy wejścia na rynek podmiotu CH D (punkt 4.5.2), dla grupy klientów „odwiedzających” omawiane trendy zmian cechują się zdecydowanie większą dynamiką, niż ma to miejsce w przypadku klientów „poszukujących”.
- Dla obszarów „lokalizacja i logistyka” oraz „aspekty organizacyjne” trendy zmian oceny przez klientów o odmiennej częstotliwości odwiedzania CH E, wśród grupy klientów „poszukujących” występują bez „luki czasowej” (ten sam okres, co wejście podmiotu CH E na rynek). W przypadku grupy klientów „odwiedzających”, analogiczne zmiany następują z jednorocznym okresem przesunięcia (jednoroczna „luka czasowa”), ale ich skala jest bardzo duża (różnica między wynikami klientów „odwiedzających” o różnej częstotliwości

korzystania z oferty CH E w roku 2016 wynosi dla obszaru „lokalizacja i logistyka” aż 1,64 punktu indeksowego).

- Największe różnice pomiędzy ocenami poszczególnych obszarów modelu, obserwowane zarówno pomiędzy klientami „poszukującymi” a „odwiedzającymi”, jak również tymi, którzy często oraz rzadko korzystają z usług CH E, zaobserwowano dla wyników uzyskanych w roku 2016.
- Spośród badanych grup klientów zdecydowanie częściej osoby „odwiedzające” oceniają wyżej poszczególne obszary modelu, niż klienci „poszukujący”.
- Biorąc pod uwagę różnice w ocenach poszczególnych obszarów modelu, przypisywanych przez osoby odwiedzające CH E często oraz rzadko, można dostrzec następujące zależności:
 - Zdecydowanie najwyższe poziomy różnicy zaobserwowano dla próby klientów „odwiedzających” w roku 2016 (wyższe oceny dawały osoby korzystające rzadko z oferty CH D). Obserwacja ta potwierdza tezę o przyspieszeniu zmian w sposobie oceny poszczególnych obszarów modelu, na skutek corocznych „nowych” wejść do sektora (lata 2014 oraz 2015).
 - W ujęciu poszczególnych obszarów modelu ścieżkowego, największe różnice wykazują obszary „asortyment” oraz „lokalizacja i logistyka”, natomiast najmniejsze „postrzeganie cen” oraz obszar wynikowy modelu, czyli „satisfakcja i lojalność” klientów.

Tabela 4.9. Poziomy relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego uzyskane dla „poszukujących” i „odwiedzających” klientów w perspektywie częstotliwości ich kontaktu z CH E

Indeksy	2015				2016			
	Poszukujący		Odwiedzający		Poszukujący		Odwiedzający	
	często CH E	rzadko CH E	często CH E	rzadko CH E	często CH E	rzadko CH E	często CH E	rzadko CH E
Asortyment	0,342	0,508	0,752	0,551	0,381	0,497	0,520	0,611
Postrzeganie CEN	0,314	0,031	0,124	0,213	0,089	0,034	0,015	-0,019
Działania promocyjne	0,189	0,180	0,172	0,079	0,381	0,257	0,093	-0,115
Aspekty organizacyjne	0,315	0,089	-0,081	0,107	0,146	0,120	-0,057	0,091
Lokalizacja i Logistyka	0,041	0,173	-0,223	0,169	0,155	0,190	0,259	0,165
Jakość pracy obsługi	-0,031	-0,010	0,302	-0,150	-0,204	-0,150	0,127	0,197
R ²	0,725	0,637	0,774	0,610	0,822	0,721	0,682	0,662

Źródło: wyniki badań własnych.

Podobnie jak miało to miejsce w przypadku wejścia na rynek podmiotu CH D, również wnioski płynące z analizy trendów zmian wskaźników relacji ścieżkowych na skutek wejścia do lubelskiego sektora centrum handlowo-usługowego CH E, w większości potwierdzają główne wnioski prezentowane w punkcie 4.4 (głównie te dotyczące zwiększenia dynamiki obserwowanych trendów zmian, na skutek wejścia „nowego” gracza rynkowego). Bardziej szczegółowa analiza omawianych trendów zmian pozwala dostrzec następujące prawidłowości:

- Największe różnice poziomów wskaźnika relacji ścieżkowych między klientami korzystającymi często oraz rzadko z oferty podmiotu CH E, występują dla:
 - obszaru „lokalizacja i logistyka”;
 - grupy klientów „odwiedzających” w roku 2015 – dla wszystkich obszarów niezależnych modelu ścieżkowego.
- Podobnie jak w przypadku wejścia na rynek podmiotu CH D, również tu można zauważyć, że w zdecydowanej większości przypadków trendy zmian, zaobserwowane w punkcie 4.5.1, występujące pomiędzy klientami „odwiedzającymi” a „poszukującymi”, przybierają bardziej dynamiczny charakter, dla osób rzadko odwiedzających „nowy” podmiot CH E, niż ma to miejsce w przypadku klientów często korzystających z jego oferty.

Podsumowując, wyniki prezentowanych analiz potwierdzają wcześniejsze obserwacje poczynione w punktach 4.5.1 oraz 4.5.2. Dodatkowo zostały potwierdzone spostrzeżenia z punktu 4.4, o katalizacji tempa zmian obserwowanych pomiędzy wynikami uzyskiwanymi dla osób o różnej częstotliwości odwiedzania CH E (w stosunku do tempa zmian obserwowanych po wejściu na rynek podmiotu CH D), z dodatkowym zastrzeżeniem, że w przypadku grupy klientów „odwiedzających” omawiane trendy zmian, będące wynikiem procesów ich „uczenia się”, cechują się zdecydowanie większą dynamiką, niż ma to miejsce w przypadku osób „poszukujących”.

4.5.4. Podsumowanie analiz w perspektywie typu klienta

Przeprowadzone analizy potwierdzają, że występują statystycznie istotne różnice zarówno w procesie oceniania, jak również wartościowania poszczególnych obszarów modelu przez grupy klientów korzystające z usług centrów handlowo-usługowych w różnym celu i charakterze. Generalnie przemawiają one na korzyść klientów „odwiedzających” w zakresie ocen indeksów, zaś jeśli chodzi o ich wagę w budowaniu satysfakcji przewagę zyskują klienci „poszukujący” (ukierunkowani na ściśle określony obiekt zakupu, marginalizują jego znaczenie na tle innych czynników procesu lojalnościowego).

Potwierdziły się obserwacje poczynione w punktach 4.3 oraz 4.4 o istotnej zmianie zarówno sposobu oceniania, jak również przebiegu procesu kształtowania satysfakcji i lojalności klientów (obu badanych grup), która następowała wraz z wejściem na rynek „nowych” graczy CH D i CH E. Uzyskane wyniki pokazują wyraźnie, że ma miejsce przejmowanie przez klientów nowych standardów rynkowych i jest ono przeważnie szybsze wśród klientów „odwiedzających”. W zakresie wartościowania obszarów budowania satysfakcji i lojalności (poziomy zależności ścieżkowych) tendencje nie są tak silne i jednoznaczne, co do kierunku występowania analizowanych zmian.

Analiza potwierdziła również zjawisko katalizacji procesu uczenia się, a różnica w dynamice przejmowania nowych standardów jest zdecydowanie na korzyść klientów „odwiedzających” we wszystkich obszarach procesu lojalnościowego. W związku z powyższym można przyjąć, że klienci „odwiedzający” są bardziej innowacyjni od klientów „poszukujących”.

Zakończenie

W wyniku prowadzonych badań Autorowi udało się rozwinąć problem badawczy, jakim jest: *diagnoza przebiegu procesów uczenia się klienta (postrzeganych jako obserwowane zmiany w procesie kształtowania jego satysfakcji i lojalności) w perspektywie dynamicznych zmian rynkowych o charakterze ilościowym i jakościowym*. Przedstawił go w świetle teorii organizacyjnego uczenia się, procesów uczenia się klienta oraz modeli zachowań klienta. Wykazana została spójność studium teoretycznego oraz związek procesu uczenia się klienta z procesem kształtowania jego satysfakcji i lojalności. Pozwoliło to wykorzystać modelową konstrukcję analizy procesu lojalnościowego EPSI do opracowania autorskiego modelu badania efektów uczenia się klienta jako reakcji na zmiany zachodzące na rynku. Model ten stał się podstawą do szczegółowego zaprojektowania badań w wymiarze analitycznym i operacyjnym. Poświęcony temu został trzeci rozdział pracy.

Wyniki badań potwierdziły istotność i prawdziwość sformułowanej na wstępie głównej tezy pracy, iż: *zmiany na rynku w wymiarze realnym znajdują swoje odbicie w procesie uczenia się klienta, efektem czego jest zmiana jego zachowań jako reakcji na owe „twarde” zmiany i dostosowania się do nich. Kryterium nadrzędnym jest tu szukanie własnych korzyści i optymalizowanie bilansu wartości*.

Prawdziwość tej tezy uzasadnia przede wszystkim pozytywna empiryczna weryfikacja hipotez badawczych, będących jej rozwinięciem. I tak:

H1. Wejście na rynek „nowych” podmiotów, okazało się być znaczącym bodźcem w procesie uczenia się klienta „starych” centrów handlowo-usługowych. Niemal we wszystkich charakterystykach zawierających oceny czynników kształtujących proces lojalnościowy klientów stwierdzono istotne różnice ocen (zarówno w poziomie indeksów, jak i wartości relacji ścieżkowych) wśród klientów mających różne doświadczenie kontaktu z nowo wchodzącymi na rynek centrami. Różnice takie odnotowano w roku rozpoczęcia działalności „nowych” podmiotów, bądź z pewnym poślizgiem czasowym (rocznym lub dwuletnim). Skutki nowych wejść widoczne w dalszych latach świadczą o przejmowaniu przez klientów standardów rozwiązań wnoszonych na rynek przez „nowe” podmioty. Z perspektywy klienta, wchodzenie na rynek „nowych” podmiotów jest związane ze znaczącą realną zmianą warunków funkcjonowania na rynku generującą nowe i trwałe doświadczenia w jego aktywności rynkowej.

- H2.** Kształtowanie satysfakcji klientów w kontekście zmian rynkowych ma charakter *inercyjny* i *kumulatywny*. Klienci na zaistniałe zmiany na rynku reagowali bezpośrednio, ale w większości przypadków z rocznym lub dwuletnim opóźnieniem, co generalnie potwierdza inercyjną naturę klienta. Ponadto, badania wykazały, że reakcja klienta na zmiany dokonywała się najpierw w postaci modyfikacji znaczenia (wagi) jakie przypisuje on danemu elementowi w kształtowaniu jego satysfakcji, a dopiero później w postaci zmiany poziomu akceptacji tego elementu. Owe przesunięcie fazowe pomiędzy relacją ścieżkową (wagą) a indeksem oceny powoduje, że dopiero świadomość znaczenia nowości „otwiera” klienta na tą nowość i buduje zaufanie do niej, co wyraża się zmianą poziomu akceptacji (indeksu oceny). Reakcja klienta na zmiany staje się trwała i każda kolejna ocena danego elementu (obiektu, czynnika) potwierdza jego znaczenie i buduje nastawienie do niego klienta.
- H3.** Proces uczenia się klienta zależy od specyfiki środowiska handlowo-usługowego, z którego klient dotychczas korzystał. Każde centrum ma swój niepowtarzalny charakter i „odciska piętno” na swoich klientach. (można powiedzieć, że ich wychowuje). Centra różnią się od siebie bardziej lub mniej. (Gdyby można było dokonać standaryzacji parametrów i cech opisujących te obiekty, dałoby się wyznaczyć „odległości taksonomiczne” między nimi jako miarę ich podobieństwa lub odmienności). Badania wykazały, że wyższą sprawność uczenia się (w rozumieniu skali i tempa przyswajania nowych standardów) wykazywali klienci, którzy mieli doświadczenie kontaktu z centrami „trochę” odmiennymi od „starego” centrum. W przypadkach, gdy odmienność centrów („starego” i „nowego”) była mała lub duża, stwierdzono niższą sprawność uczenia się. Duże podobieństwo oznacza małą różnicę potencjałów obu podmiotów, co nie sprzyja przejmowaniu standardów, z kolei zbyt duża odległość zakłóca klientowi przyswajanie nowości.
- H4.** Proces uczenia się klienta okazał się istotnie zróżnicowany w poszczególnych obszarach kształtowania jego satysfakcji i lojalności. Obszarami najbardziej podatnymi na innowacje, jakie niesie wejście „nowych” podmiotów na rynek są: asortyment, aspekty organizacyjne oraz jakość pracy obsługi. Wyjaśnić to można tym, że są to obszary bezpośredniego kontaktu z klientem, zatem jego reakcja na zmiany będzie przejawiać się najsilniej w tych obszarach. Obszarem (czynnikiem) najmniej podatnym na innowacje jest cena. Wynik taki może budzić spore zaskoczenie, chociaż cena jako silny instrument marketingowy jest dla klienta czynnikiem sztywnym, z reguły nie podlegającym modyfikacji. Ponadto, należy zauważyć, że w percepcji klienta cena jest przypisana do nowego produktu lub usługi jako cena nowości i oceniana łącznie z nim. Z punktu widzenia innowacji, nie ma zatem właściwości autonomicznej.
- H5.** Proces uczenia się klienta zależy od celu i charakteru jego aktywności zakupowej. Uzyskane wyniki pokazują, że przejmowanie przez klientów nowych stan-

dardów rynkowych jest szybsze wśród klientów „odwiedzających” w stosunku do klientów „poszukujących”. Różnica ta jest szczególnie wyraźna w zakresie oceny (akceptacji) standardów, natomiast w zakresie wartościowania obszarów budowania satysfakcji i lojalności (poziomy zależności ścieżkowych) nie jest ona tak silna i jednoznaczna. Klienci „odwiedzający”, którzy pobyt w centrum traktują jako formę spędzania wolnego czasu są bardziej otwarci na nowości. Klienci „poszukujący”, ukierunkowani na ściśle określony obiekt zakupu, będą skłonni marginalizować znaczenie innych czynników procesu lojalnościowego.

H6. Wyniki badań potwierdzają, że w procesie uczenia się klienta ma miejsce zjawisko katalizacji. Klienci doświadczający intensywnych i częstych zmian w strukturze konkurencji (i jej ilościowo-jakościowej oferty), z czasem nabywają zdolności do szybszego przyswajania nowych standardów rynkowych. We wszystkich przypadkach stwierdzono, że zarówno ocena poziomu akceptacji nowości, jak również jej znaczenia w osiągnięciu satysfakcji jest dużo wyższa dla drugiego podmiotu wchodzącego na rynek (centrum CH E). Szybsze jest również przejmowanie przez klienta nowych standardów, ponieważ jest on poprzez wcześniejsze doświadczenia z wprowadzanymi innowacjami bardziej otwarty na zmiany i ufnie w ich korzystne oddziaływanie.

Prowadzony proces badawczy potwierdził zasadność przyjętej metodyki badań, jej adekwatność do charakteru i złożoności problemu badawczego oraz skuteczność zastosowanych narzędzi do pomiaru i analizy danych. Metodyka musi obejmować cały proces badawczy, zarówno w wymiarze koncepcyjnym, organizacyjnym, jak i narzędziowym – i ten warunek został w tej pracy spełniony. Badania prowadzono w precyzyjnie określonej przestrzeni rynkowej i czasie, oraz przy warunku wypreparowania głównego (i jedyne) procesu zmian rynkowych i założeniu względnej stałości w przebiegu pozostałych procesów i zjawisk o charakterze kontekstowym. Pozwoliło to Autorowi stworzyć swego rodzaju „laboratorium rynkowe”, co niewątpliwie miało wpływ na wiarygodność prowadzonych badań.

Poza celem poznawczym praca spełnia również cel użyteczny. Jest nim ukazanie złożoności procesu uczenia się klienta, wykazanie, że przebiega on w warunkach realnych zmian rynkowych oraz tego, że zmiany te stanowią dla niego nie tyle kontekst, co treść w podejmowanej aktywności zakupowej. Proces uczenia się klienta „żywi się” zmianą. Dla każdego podmiotu działającego na rynku płynie stąd ważne przesłanie, że podejmując działania i inicjatywy rozwojowe trzeba brać pod uwagę ich wpływ na klienta. W perspektywie strategicznej, to On może ostatecznie zweryfikować trafność i efektywność takich działań, a że uczyni to z pewnym poślizgiem czasu, może być dla firmy czy instytucji szczególnie bolesne, bo zaskakujące i często nieodwracalne. Klient, w reakcji na działanie organizacji może generować dla niej wartość, bądź ją pomniejszać. Menadżer, kierownik oraz pracownik każdego podmiotu rynkowego musi rozumieć, że klient nie jest

zmienną niezależną, lecz jednostką mającą z nim określone relacje, które należy właściwie kształtować i umiejętnie pielęgnować.

Wyniki badań podjętych przez Autora potwierdzają raz jeszcze powszechną zasadę, że to Klient jest „żywicielem” firmy, poprzez swoje zachowania i decyzje zakupowe rozstrzyga o jej istnieniu. Jak twierdził P. Drucker, istotą biznesu jest stworzenie i wychowanie sobie klienta. Warto zatem wiedzieć, co się dzieje w jego umyśle i sercu pod wpływem działań podejmowanych przez firmę i aktywności jej konkurentów.

Jak zostało zaznaczone na wstępie, Autor ma świadomość tego, że podjęty problem badawczy i próba zmierzenia się z nim wnoszą jedynie skromny wkład w wyjaśnianie mechanizmów rządzących światem organizacji i rynku, bardziej wskazując na przestrzeń i kierunki dalszej eksploracji naukowej. W opinii Autora zasadnym jest kontynuowanie tego typu badań (badania podłużne) w sytuacji, gdy kolejne nowe wejścia do sektora rynku zagęszczają pole konkurencyjne. Ponadto wskazać można na kilka innych problemów badawczych:

- proces uczenia się klienta w warunkach postępującej wirtualizacji rynku i rozwoju technologii komunikacyjnych;
- wpływ programów wsparcia społecznego (np. program 500+) na zachowania i aktywność zakupową klienta;
- wielowymiarowa perspektywa reakcji klienta na innowacje rynkowe;
- triangulacja metod badawczych w modelowaniu procesu uczenia się klienta;
- segmentacja klienta uczącego się w nowych układach odniesienia (globalizacja, mobilność, trendy kulturowe, zmiany społeczne, itp).

Bibliografia

1. Agrawal, R., Imielinski, T., Swami, A. (1993), *Mining association rules between sets of items in large databases*, ACM SIGMOND Conf. Management of Data.
2. Ajzen, I. (1985), *From intentions to actions: A theory of planned behavior*, [w:] Kuhi, J., Beckmann, J. (red.), *Action-control: From cognition to behavior*, Springer, Heidelberg.
3. Ajzen, I. (1988), *Attitudes, Personality, and Behavior*, The Dorsey Press, Chicago.
4. Ajzen, I. (1991), „The Theory of Planned Behavior”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, nr 90.
5. Alavi, M., Leidner, D. (2001), „Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues”, *MIS Quarterly*, nr 25(1).
6. Anderson, W., Sullivan, W. (1993), „The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms”, *Marketing Science*, nr 12(2).
7. Andreasen, A.R., (1995), *Marketing Social Change*, San Francisco: Jossey-Bass.
8. Anselmsson, J. (2006), „Sources of customer satisfaction with shopping malls: a comparative study of different customer segments”, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, nr 16(1).
9. Antczak, Z. (2014), „Uczenie się organizacyjne i organizacja ucząca się (rozważania analityczno-porównawcze)”, *Społeczeństwo i Ekonomia*, nr 1(1)
10. Antonides, G., Van Raaij, W.F. (2003), *Zachowanie konsumenta*, PWN Warszawa, s. 235
11. Arbor, A. (1995), *American Customer Satisfaction Index: Methodology Report 1995 Update*, University of Michigan Business School, National Quality Research Center / American Society for Quality Control.
12. Argote, L., Ingram, P. (2000), „Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, nr 82(1).
13. Argyris, C. (1999), *On Organizational Learning*, Oxford: Wiley-Blackwell.
14. Argyris, C., Schön, D.A. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading: Addison-Wesley.

15. Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought & Action. A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
16. Barham, K., Fraser, J., Heath, L. (1988), *Management for the Future: A Major Research Project*, London: Ashridge Management Research Group.
17. Barta, R., Ray, M.L. (1986), „Situational Effects of involvement and message content on information processing intensity”, *Journal of Consumer Research*, nr 12.
18. Bearden, W.O., Etzel, M.J. (1982), „Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions”, *Journal of Consumer Research*, nr 9(2).
19. Berger, P.L., Luckmann, T. (1966), *The Social Construction of Reality, A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Penguin Books.
20. Berk, R.A. (2008), *Statistical Learning from a Regression Perspective*, Springer Series in Statistics. New York: Springer-Verlag
21. Berry, L., Shostack, G.L., Upah, G.D. (1983), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago.
22. Berry, M., Linoff, G. (1997), *Data Mining Techniques: for Marketing, Sales and Customer Support*. Wiley
23. Bettman, J.R. (1979), *An Information Processing Theory of Customer Choice*, ReadingMA, Addison-Wesley, MelnoPark.
24. Bhatt, G. (2001), „Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people”, *Journal of Knowledge Management*, nr 5(1).
25. Białynicka-Birula, J., Sagan, A. (2009), *Dynamika kontaktu usługowego – metodologiczne aspekty pomiaru i analizy jakości procesu i efektu usługi*, [w:] Rudawska, I., Soboń, M. (red.) *Przedsiębiorstwo i klient w gospodarce opartej na usługach*, Difin, Warszawa.
26. Bielenik, E., Mikuś, J. (2005), „Prognoza warunków zasięgu handlowego rynku”, *Badania Operacyjne i Decyzyjne*, nr 1.
27. Bitner, M.J. (1992), „Service scapes: the impact of physical surroundings on customers and employees”, *Journal of Marketing*, nr 56.
28. Boisot, M. (2011), „Knowledge management and complexity”, [w:] Allen, P., Maquire, S., McKelvey, B. (red.), *The Sage Handbook of Complexity and Management*, Los Angeles – London: Sage
29. Borusiak, B. (2005), *Merchandising*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
30. Breiman, L., Friedman, J.H., Olshen, R.A., Stone, C.J. (1984), *Classification and Regression Trees*, Taylor & Francis.
31. Bukowitz, W., Williams, R.L. (1999), *The Knowledge Management Fieldbook*. London: Financial Times Prentice Hall.

32. Cassel, C., Hackl, P., Westlund, A.H. (1999), „Robustness of partial least-squares method for estimating latent variable quality structures”, *Journal of applied statistics*, nr 26(4).
33. Castenow, D. (1996), *Nowy marketing w praktyce*, PWE, Warszawa.
34. Chaiken, S., Wood, W., Eagly, A.H. (1996), *Principles of persuasion*, [w:] Higgins, E.T., Kruglański, A.W. (red.), *Social psychology: The Handbook of basic principles*, New York: The Guilford Press.
35. Charaf, K., Rahmouni, A.F.A. (2014), „Using importance performance analysis”, *Accounting and Management Information Systems*, nr 13(4).
36. Chin, W.W. (1995), „Partial least squares is to LISREL as principal components analysis is to common factor analysis”, *Technology Studies*, nr 2(2).
37. Chin, W.W. (1998), „The partial least squares approach to structural equation modeling”, *Modern methods for business research*, nr 295(2).
38. Comon, P., Jutten C. (2010), *Handbook of Blind Source Separation, Independent Component Analysis and Applications*, Academic Press, Oxford UK.
39. Cook, W.L., Kenny, D.A. (2005), „The Actor–Partner Interdependence Model: A model of bidirectional effects in developmental studies”, *International Journal of Behavioral Development*, nr 29(2).
40. Coulthard, L.J.M. (2004), „Measuring Service Quality; A review and critique of research using SERVQUAL”, *International Journal of Market Research*, nr 64 (Quarter 4).
41. Cronin, J.J., Taylor, S.A. (1994), „SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality”, *Journal of Marketing*, nr 58.
42. Crossan, M. (2008), „Organizational learning”, [w:] S.R. Clegg, J.R. Bailey (red.), *International Encyclopedia of Organization Studies*, Thousand Oaks: Sage Publications;
43. Cummings, B., Nilsson, N. (1998), *Artificial Intelligence: A New Synthesis*, Morgan Kaufmann.
44. Cyert, R., March, J. (1963), *Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
45. Czakon, W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
46. Daft, R., Weick, K. (1984), „Toward a model of organizations as interpretation systems”, *Academy of Management Review*, nr 9(2).
47. Dempster, A.P., Laird, N.M., Rubin, D.B. (1977), „Maximum Likelihood from Incomplete Data via the EM Algorithm (with Discussion)”, *Journal of Royal Statistical Society, B*, nr 39.
48. Denton, J. (1998), *Organizational Learning and Effectiveness*, London: Routledge.

49. Dimbley, R., Burton, G. (1998), *More Than Words. An Introduction to Communication*, London and New York.
50. Dingena, M. (1994), *The Creation of Meaning in Advertising. Interaction of Figurative Advertising and Individual Differences in Processing Styles*, Amsterdam.
51. Doney, P. M., Cannon, J. P. (1997), „An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, nr 61.
52. Dooley, R. (2015), *Neuromarketing*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
53. Dowd, J. (1999), „Learning organizations: An introduction”, *Managed Care Quarterly*, nr 7(2).
54. Drucker, P.F. (2004), *Post-Capitalist Society*, New York: Butterworth-Heinemann.
55. Edmondson, A., Moingeon, B. (1998), „From organizational learning to the learning organization”, *Management Learning*, nr 29(5).
56. Elliott, R. (1998), „A model of emotion-driven choice”, *Journal of Marketing Management*, nr 14(1-3).
57. Everitt, B.S., Landau, S., Leese, M. (2001), *Cluster analysis*, London: Arnold, New York: Oxford University Press.
58. Falkowski, A., Tyszk, T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
59. Fayyad, U.S., Piatetsky-Shapiro, G., Smyth, P., Uthurusamy, R. (1996), *Advances in Knowledge Discovery and Data Mining*, AAAI/MIT Press
60. Fornell, C. (2008), *The Satisfied Customer. Winners and Losers in the Battle for Buyer Preference*, Palgrave Macmillan.
61. Fornell, C., Bookstein, F.L. (1982a), „Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory”, *Journal of Marketing Research*, nr 19(4).
62. Fornell, C., Bookstein, F.L. (1982b), „A comparative analysis of two structural equation models: LISREL and PLS applied to market data”, *A second generation of multivariate analysis*, nr 1.
63. Foxall, G.R., (2005), *Understanding Consumer Choice*, Palgrave Macmillan, London.
64. Foxall, G.R., Goldsmith, R.E. (2003), *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, PWN, Warszawa.
65. Frąckiewicz, E. (2009), *Zmiana pozycji rynkowej klienta jako wyznacznik ewolucji systemu informacji marketingowej przedsiębiorstwa*.
66. Frąckiewicz, E., Rudawska, E. (2005), *CRM jako narzędzie zarządzania relacjami z klientem na rynku usług*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
67. Ganesan, S. (1994), „Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationship”, *Journal of Marketing*, nr 58.

68. Garvin, D. (1993), „Building a learning organization”, *Harvard Business Review*, July/August.
69. Gąsior, M., Skowron, S. (2013), *Konsument i dystrybucja na rynku IT*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
70. Gephart, M., Marsick, V.J., Van Buren, M., Spiro, M. (1996), „Learning organizations come alive”, *Training and Development*, nr 50(12).
71. Gherardi, S. (2006), *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*, Oxford: Blackwell.
72. Givon, M.M., Shapira, Z. (1984), „Response to rating scales: a theoretical model and its application to the number of categories problem”, *Journal of Marketing Research*, nr 21(4).
73. Glińska-Neweś, A. (2007), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.
74. Green, P.E., Rao, V.R. (1970), „Rating scales and information recovery. How many scales and response categories to use?”, *The Journal of Marketing*, nr 34(3).
75. Grievies, J. (2008), „Why we should abandon the idea of the learning organization”, *The Learning Organization*, nr 15(6).
76. Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa: Difin.
77. Haffer, R. (2005), „Pomiar zasobów wiedzy: dokonania światowe i praktyka polskich przedsiębiorstw”, [w:] Godziszewski, B., Haffer, B., Stankiewicz, M. (red.), *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.
78. Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M., Mena, J.A. (2012), „An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research”, *Journal of the academy of marketing science*, nr 40(3).
79. Han, J., Kamber, M. (2000), *Data Mining: Concepts and Techniques*, Morgan Kaufmann.
80. Hansen, F. (1981), „Hemispherical Lateralization: Implications for Understanding Consumer Behavior”, *Journal of Consumer Research*, nr 8(1).
81. Hansen, M., Nohria, N., Tierney, T. (1999), „What’s your strategy for managing knowledge?”, *Harvard Business Review*, March/April.
82. Hastie, T., Tibshirani, R., Friedman, J. (2009), *The Elements of Statistical Learning: Data Mining, Inference, and Prediction*, Springer, New York, NY.
83. Haykin, S. (1999), *Neural Networks A Comprehensive Foundation*, New Jersey.
84. Henseler, J., Ringle, C.M., Sinkovics, R.R. (2009), „The use of partial least squares path modeling in international marketing”, *Advances in international marketing*, nr 20(1).

85. Howard, J.A., Sheth, J.N. (1969), *The Theory of Buyer Behaviour*, J. Wiley and Sons, New York.
86. Huff, L.D. (1963), „A probability Analysis of Shopping Centre Trade Areas”, *Land Economics*, nr 53.
87. Hui, M.K., Zhao, X.F., Au, K. (2004), „When Does the Service Process Matter? A Test of Two Competing Theories”, *Journal of Consumer Research*, nr 31(2).
88. Hull, C.L. (1952), *A Behavior System: An Introduction to Behavior Theory Concerning the Individual Organism*, Yale University Press.
89. Hutter, M. (2005), *Universal Artificial Intelligence*, Berlin: Springer; Luger, G., Stubblefield, W.(2004), *Artificial Intelligence: Structures and Strategies for Complex Problem Solving* (5th ed.).
90. Hyvärinen, A., Erkki, O. (2000), „Independent Component Analysis: Algorithms and Applications”, *Neural Networks*, nr 13 (4-5).
91. Hyvarinen, A., Karhunen, J., Erkki O. (2001), *Independent component analysis (1st ed.)*, New York: J. Wiley.
92. Isen, A.M, Clark, M., Schwartz, M.F. (1976), „Duration of the effect of good mood on helping: Footprints on the sands of time”, *Journal of Personality and Social Psychology*, nr 34(3).
93. Jachnis A., Terelak, J.F. (2002), *Psychologia konsumenta i reklamy*, Oficyna Wydawnicza Branta.
94. Jachnis, A. (2007), *Psychologia konsumenta. Psychologiczne i socjologiczne uwarunkowania zachowań konsumenckich*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz.
95. Jain, A.K., Murty, M.N., Flynn, P. J. (1999), *Data Clustering: A Review*, ACM Rutgers Computer Science.
96. Jamali, D., Sidani, Y. (2008), „Learning organizations: Diagnosis and measurement in a developing country context. The case of Lebanon”, *The Learning Organization*, nr 15(1).
97. James, C. (2003), „Designing learning organizations”, *Organizational Dynamics*, nr 32(1).
98. Jemielniak, D., Koźmiński, A.K. (red.) (2012), *Zarządzanie wiedzą – podręcznik akademicki*, Warszawa: Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska
99. Johanson, M.D., Anderson, E.W., Fornell, C. (1995), „Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework”, *Journal of Customer Research*, nr 21.
100. Johar, J.S., Sirgy, M.J. (1989), „Positioning models in marketing: toward a normative-integrated model”, *Journal of Business and Psychology*, nr 3.
101. Johar, J.S., Sirgy, M.J. (1991), „Value-expressive versus utilitarian advertising appeals: when and why to use which appeal”, *Journal of Advertising*, nr 20.
102. Johnson, M.D., Gustaffson, A., Wallin, T., Lervi, A.L., Cha, J. (2001), „The Evolution and Future of National Satisfaction Index Models”, *Journal of Economic Psychology*, nr 22.

103. Johnson, M.D., *Customer Orientation and Market Action*, National Quality Research Center, University of Michigan Business School, Prince Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458;
104. Jöreskog, K.G. (2006), *Lisrel Encyclopedia of Statistical Sciences*.
105. Jöreskog, K.G., Sörbom, D. (1996), *LISREL 8: User's reference guide*, Scientific Software International.
106. Kim, J.W, Lee, F., Suh, Y.G. (2015), „Satisfaction and Loyalty From Shopping Mall Experience and Brand Personality”, *Services Marketing Quarterly*, nr 36(1).
107. Kłak, M. (2010), *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Kielce: Wydawnictwo WSEiP.
108. Kolb, D.A. (1984), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
109. Korbicz, J., Obuchowicz, A., Uciński, D. (1994), *Sztuczne sieci neuronowe. Podstawy i zastosowania*, Warszawa.
110. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010), *Marketing 3.0*, MT Biznes, Warszawa.
111. Kowalska-Musiał, M., Sagan, A. (2008), „Dyadic Interactions in Service Encounter – Bayesian SEM Approach”, *Advances in Data Analysis, Data Handling and Business Intelligence*, Springer, Heidelberg.
112. Kozinetz, R.V. (1998), „On Netnography: Initial Reflections on Consumer Research Investigations of Cyberculture”, [w:] Alba, J., Hutchinson, W., *Advances in Consumer Research*, nr 25.
113. Kristensen, K., Eskildsen, J. (2010), *Design of PLS-based satisfaction studies. In Handbook of partial least squares*, Springer Berlin Heidelberg.
114. Krok, D. (2006), „Dwutorowe modele perswazji w analizie przekazu religijno-moralnego”, *Studia Psychologica*, nr 6.
115. Kupers, W. (2004), *Learning organization*, [w:] Goethals, G.R., Sorenson, D.G., Burns, J.M. (red.), *Encyclopedia of Leadership* (t. 4), London: Sage Publications.
116. Leszczyńska, A. (2007), „Zarządzanie wiedzą a innowacyjność przedsiębiorstwa – raport z badań”, *Przegląd Organizacji*, nr 7-8.
117. Lindsey, P.H., Norman, D.A. (1991), *Procesy przetwarzania informacji u człowieka. Wprowadzenie do psychologii*, PWN Warszawa.
118. Łobos, K. (2005), *Organizacje sieciowe*, [w:] Krupski, R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
119. Loh, W. Y. (2006), *Logistic regression tree analysis*, [w:] Pham, H, (red.), *Handbook of Engineering Statistics*, London: Springer.
120. Maciaszczyk, M. (2014), *Teoretyczne aspekty zachowań konsumenckich osób niepełnosprawnych ruchowo*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
121. Maier, R. (2007), *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Berlin: Springer.

122. Manstead, A.S., Hewstone, M. (red.) (2001), *Psychologia społeczna*, Warszawa: Jacek Santorski & CO.
123. Marsick, V.J., Watkins, K.E. (1999), *Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count*, Aldershot: Gower Publishing Company.
124. Martilla, J.A., James, J.C. (1977), „Importance-Performance Analysis”, *Journal of Marketing*, nr 41(1).
125. Mazur, J., Rószkiewicz, M., Strzyżewska, M. (2011), *Kompozycja działań związanych z wiedzą a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa: wyniki badań średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza.
126. Mazurek-Łopacińska, K. (1997), *Zachowania nabywców, jako podstawa strategii marketingowej*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
127. Mazurek-Łopacińska, K. (2003), *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
128. McCracken, G. (1986), „Culture and consumption: A theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods”, *Journal of Consumer Research*, nr 13.
129. McCracken, G. (1989), „Who Is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process”, *Journal of Consumer Research*, nr. 12.
130. McLachlan, G.J., Krishnan, T. (1997), *The EM Algorithm and Extensions*, John Wiley & Sons, New York.
131. McSweeney, F.K., Bierley, C. (1984), „Recent developments in classical conditioning”, *Journal of Consumer Research*, nr 11.
132. Mehrabian, A., Russell, J.A. (1974b), *Retail and Distribution Management: an approach to environmental psychology*.
133. Mehrabian, A., Russell, J.A. (1974a), *An Approach to Environmental Psychology*, MIT Press Cambridge, MA.
134. Meng, S.W., Nishimoto, H., Philip, G. (2011), „The Use of Importance-Performance Analysis (IPA) in Evaluating Japan's E-government Services”, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, nr 6(2).
135. Miller, G.A., Galanter, E., Pridram, K.H. (1960), *Plans and the Structure of Behavior*, London-New York, Holt-Reinehart-Winston.
136. Mitreğa, M. (2003), *Internet a marketing relacji*, [w:] Bajdak A. (red.), *Internet w marketingu*, PWE, Warszawa.
137. Mitreğa, M. (2010), *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice.
138. Mohd. Adil, OdaiFalah Mohammad Al Ghaswyneh, Alaa Musallam Albkour (2013), „SERVQUAL and SERVPERF: A Review of Measures in Services Marketing Research”, *Global Journal of Management and Business Research Marketing*, nr 13(6).

139. Moller, K. (2010), *Relationships and Networks*, [w:] Baker, M.J., Saren, M., *Marketing Theory*, Sage.
140. Monavvarian, A., Kasaei, M. (2007), „A KM model for public administration: The case of Labour Ministry”, *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, nr 37(3).
141. Morgan, R.M., Hunt, S.D. (1994), „The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, nr 58.
142. Mowen, J.C. (1988), „Beyond Consumer Decision Making”, *Journal of Consumer Marketing*, nr 5 (1).
143. Mowen, J.C. (1993), *Customer Behavior*, New York - London, Macmillan.
144. Mullen, B., Johnson, C. (1990), *The psychology of consumer behavior*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Hillsdale, New Jersey Hove and London.
145. Mynarski, S. (2001), *Badania rynkowe w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
146. Neef, D. (1997), *The Knowledge Economy*, New York: Butterworth-Heinemann.
147. Nevis, E., DiBella, A., Gould, J. (1995), „Understanding organizations as learning systems”, *Sloan Management Review*, nr 36(2).
148. Nicosia, F.M. (1966), *Consumer Decision Process*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs.
149. Nieżurawski, L., Pawłowska, B., Witkowska, J. (2010), *Satysfakcja klienta: strategia-pomiar-zarządzanie: koncepcja wewnętrznego urynkowania współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
150. Nonaka, I. (2006), „Organizacja oparta na wiedzy”, [w:] Drucker, P.F., i in. (red.), *Zarządzanie Wiedzą*, Gliwice: Harvard Business Review Polska.
151. Nonaka, I. (2008), „Firma kreująca wiedzę”, *Harvard Business Review Polska*, kwiecień.
152. Nysveen, H., Pedersen, P.E., Thorbjornsen, H., Berthon, P. (2005), „Mobilizing the Brand: The Effects of Mobile Services on Brand Relationships and Main Channel Use”, *Journal of Service Research*, nr 7.
153. Olejniczak, K. (2012), *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
154. Olejniczak, K., Rok, J., Płoszaj, A. (2012), *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą – przegląd koncepcji*, [w:] Olejniczak, K. (red.), *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
155. Otto, J. (2001), „CRM – dobre relacje z klientem”, *Marketing w Praktyce*, nr 8.
156. Payne, A. (1996), *Marketing usług*, PWE, Warszawa.
157. Parsons, A.G. (2003), „Assessing the effectiveness of shopping mall promotions: customer analysis”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, nr 31(2).

158. Parsons, A.G., Ballantine, P.W. (2004), „Market dominance, promotions, and shopping mall group performance”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, nr 32(10).
159. Pedler, M., Aspinwall, K. (1999), *Przedsiębiorstwo uczące się*, Warszawa: PETIT.
160. Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1997), *The Learning Company. A Strategy for sustainable development* (wyd. 2), London: The McGraw Hill Company.
161. Petty, R.E., Cacioppo, J. (2012), *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*, Springer Science & Business Media.
162. Petty, R.E., Rucker, D., Bizer, G., Cacioppo, J.T. (2004), *The elaboration likelihood model*, [w:] Seiter J.S., Gass G.H. (red.), *Perspectives on persuasion, social influence and compliance gaining*, Boston: Allyn and Bacon.
163. Petty, R.E., Wegener, D.T. (1999), *The Elaboration Likelihood Model: Current status and controversies*, [w:] Chaiken, S., Trope, Y. (red.), *Dual-process theories in social psychology*, New York: The Guilford Press.
164. Petty, R.E., Wheeler, S.Ch., Tormala, Z.L. (2003), *Persuasion and attitude change*, [w:] Milton, T., Lerner, M.J., (red.), *Handbook of psychology: Personality and social psychology*, New York: Wiley & Sons, t. 5.
165. Piatetsky-Shapiro, G., Frawley, W.J. (1991), *Knowledge Discovery in Databases*, AAAI/MIT Press.
166. Pieters, R.M.G., Van Raaij, W.F. (1988), *The role of affect in economic behavior*, [w:] Van Veldhoven, G.M., Warneryd, K.E., Van Raaij, W.F., *Handbook of Economic Psychology*, Kluwert Academic Publishers, Dordrecht, The Netherlands.
167. Pizło, W. (2008), „Marketing relacji – koncepcja i kierunki rozwoju”, *Ekonomia i Organizacji Gospodarki Żywnościowej*, nr 69, SGGW Warszawa.
168. Ponticell, J. (2006), *Theories of learning*, [w:] English, F. (red.), *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*, Thousand Oaks: Sage Publications.
169. Porter, M.E. (1980), *Strategia konkurencji*, PWE Warszawa.
170. Prak, N.L. (1979), *Vorm et Betekenis*, Delft; Westley, B.H.; MacLean, M.S. (1957), „A Conceptual Model for Communication Research” *Journalism Quarterly*, nr 34.
171. Preskill, H., Torres, D.R.T. (1999), *Evaluative Inquiry for Learning in Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications.
172. Preston, C.C., Colman, A.M. (2000), „Optimal number of response categories in rating scales: reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences”, *Actapsychologica*, nr 104(1).
173. Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

174. Prusak, L. (2001), „Where did knowledge management come from?”, *IBM Systems Journal*, nr 40(4).
175. Ray, J.C., Ray, D. (2008), „Multilevel Modeling for Marketing: A Primer”, *Recherche et Applications en Marketing*, nr 23(1).
176. Rebelo, T.M., Gomes, A.D. (2008), „Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future”, *The Learning Organization*, nr 15(4).
177. Reilly, W.J. (1929), *Methods for the study of retail relationship*, Bulletin No. 2944, University of Texas.
178. Ripley, B.D. (1996), *Pattern Recognition and Neural Networks*, Cambridge University Press.
179. Rudnicki, L. (2012), *Zachowanie konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa.
180. Russell, J.A. (1980), „A circumplex model of affect”, *Journal of Personality and Social Psychology*, nr 39(6).
181. Russell, J.A., Lewicka, M., Niit, T. (1989), „A cross-cultural study of a circumplex model of affect”, *Journal of Personality and Social Psychology*, nr 57(5).
182. Rydel, M., Ronkowski, S. (1995), „Marketing partnerski”, *Marketing i Rynek*, nr 9.
183. Rzemieniak, M. (2013), *Zarządzanie niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń.
184. Sagan, A. (2003), *Symbolika produktu w systemie komunikacji marketingowej. Studium teoretyczno-metodologiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
185. Sagan, A. (2011a), „Konsument w układach sieciowych – specyfika podejść badawczych”, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 660 (72).
186. Sagan, A. (2011b), „Modele strukturalne w analizie zachowań konsumenta – ewolucja podejść”, *Konsumpcja i Rozwój*, nr 1.
187. Sagan, A. (2016), „Modelowanie marketingowe a paradygmat marketingu”, *Handel Wewnętrzny*, 5(364).
188. Schein, E.H. (2010), *Organizational Culture and Leadership, 4th edition*, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, San Francisco
189. Segal, M.R. (1988), „Regression trees for censored data”, *Biometrics*, nr 44.
190. Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, New York: Currency Doubleday.
191. Senge, P.M. (2006), *Piąta dyscyplina: Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Tłum. H. Korolewska-Mróż, Kraków: Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska.
192. Sherry, J.F. (1987), *Advertising as a Cultural System*, [w:] Umiker-Sebeok, J., de Gruyer, N. (red.), *Marketing and Semiotics, New Directions in the Study of Signs for Sale*, Berlin-NY-Amsterdam.

193. Sherry, J.F. (1983), „Gift giving in anthropological perspective”, *Journal of Consumer Research*, nr 10.
194. Skinner, B.F. (1976), *About Behaviorism*, Vintage Books, New York.
195. Skowron, Ł. (2010), „Satysfakcja i lojalność klienta - ujęcie modelowe i wyniki badań”, [w:] Dobiegała-Korona, B., Doligalski, T. (ed.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*.
196. Skowron, Ł. (2011), „Modele ścieżkowe jako narzędzia opisujące relacje firmy z klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi”, *Handel Wewnętrzny*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur.
197. Skowron, Ł. (2013), „Istota i pomiar niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa”, *Humanities and Social Sciences*, nr 18(2).
198. Skowron, Ł., Gąsior, M. (2016), „Wpływ liczebności próby i metody zastępowania braków odpowiedzi na miary dopasowania oraz wyniki modelowania ścieżkowego”, *Ekonometria*, nr 53(3).
199. Skowron, Ł., Gąsior, M. (2017), *Motywacja pracownika a satysfakcja i lojalność klienta*, Difin S.A., Warszawa.
200. Skowron, S. (2011), „Podejścia do badania klienta sieci organizacyjnej”, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 337, *Badania marketingowe - kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw i sieci organizacyjnych*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu.
201. Skowron, S. (2013), *Klient w sieci organizacyjnej*, Difin.
202. Skowron, S., Skowron, Ł. (2012), *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin.
203. Slater, S., Narver, J. (1995), „Market orientation and the learning organization”, *Journal of Marketing*, nr 59.
204. Smyczek, S. (2000), *Modele rynkowych zachowań konsumentów*, [w:] Kieźel, E. (red.), *Rynkowe zachowania konsumentów*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice.
205. Smyczek, S. (2016), *Metodyczne aspekty budowy modeli zachowań konsumentów na rynku*, [w:] Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Nieoczywiste, GAP Media.
206. Sobol, E. (1997), *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
207. Sousa, F.J. (2010), *Markets-as-networks Theory: A Review*, [w:] Woodside, A.G. (red.), *Organizational Culture, Business-to-Business Relationships, and Interfirm Networks*, Emerald Group Publishing Limited.
208. Spira, J.B. (2011), *Overload! How Too Much Information is Hazardous to your Organization*, New Jersey: Wiley.
209. Steyer, R., Geiser, C., Fiege, C. (2012), *Latent state-trait models*.
210. Steyer, R., Schmitt, M.J. (1990), „Latent state-trait models in attitude research”, *Quality and Quantity*, nr 24(4).
211. Stoel, L., Wickliffe, V., Lee, K.H. (2004), „Attribute beliefs and spending as antecedents to shopping value”, *Journal of Business Research*, nr 57(10).

212. Stone, J.V. (2004), *Independent component analysis: a tutorial introduction*, Cambridge, Mass, MIT Press.
213. Strategor (2000), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
214. Sullivan, L., Johnson, B., Mercado, C., Terry, K. (2009), „Learning Organization”, [w:] Sullivan, L., Johnson, B., Mercado, C., Terry T. (red.), *The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences*, Thousand Oaks: Sage Publications.
215. Sullivan, M., Adcock, D. (2003), *Marketing w handlu detalicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
216. Światowy, G. (2006), *Zachowania konsumenckie*, Wrocław, Wydawnictwo AE we Wrocławiu.
217. Sztucki, T. (1995), *Promocja, reklama, aktywizacja sprzedaży – sztuka pozytywnego nabywców*, Placet, Warszawa.
218. Szymańska, A.I. (2012), „Promocja i jej oddziaływanie na preferencje i zachowania konsumentów – ujęcie modelowe”, *Zeszyty Naukowe*, nr 8, Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie.
219. Tadeusiewicz, R. (1993), *Sieci neuronowe*, Akademicka Oficyna Wydawnicza RM, Warszawa.
220. Taylor, S.A., Cronin, J.J. (1994), „An Empirical Assessment of the Servperf Scale”, *Journal of Marketing*, nr 58.
221. Thompson, C.J., Hayko, D.L. (1997), „Speaking of Fashion: Consumers’ Uses of Fashion Discourses and the Appropriation of Countervailing Cultural Meanings”, *Journal of Consumer Research*, nr 24 (1).
222. Timofeev, R. (2004), *Classification and Regression Trees (CART). Theory and Applications*, Berlin.
223. Tkaczyk, J. (2004), „Rola symboli w zachowaniach konsumenckich a wyzwania nowej gospodarki”, *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica*, nr 179.
224. Toffler, A. (1997), *Trzecia fala*, Tłum E. Woydyłło. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
225. Topolewska, E., Skiminy, E., Skrzek, S. (2014), *Młoda psychologia*, Tom 2, Wydawnictwo LiberiLibri.
226. Tsang, E.W.K. (1997), „Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research”, *Human Relations*, nr 50(1).
227. Ullman, J. B., Bentler, P. M. (2003), *Structural equation modeling*, John Wiley & Sons, Inc.;
228. Vastfjall, D., Friman, M., Garling, T., Kleiner, M. (2002), „The measurement of core affect: A Swedish self-report measure derived from the affect circumplex”, *Scandinavian Journal of Psychology*, nr 43(1).

229. Vinzi, E.V., Chin, W.W., Henseler, J., Wang, H. (2010), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*, Computational Statistics Handbooks Series, Heidelberg, Springer-Verlag
230. Wakefield, K.L., Baker, J. (1998), „Excitement at the mall: determinants and effects on shopping response”, *Journal of retailing*, nr 74(4).
231. Watson, R.T., Pitt, L.F., Berthon, P., Zinkhan, G.M. (2002), „U-commerce: Expanding the universe of marketing”, *Academy of Marketing Science*, nr 30(4).
232. Wiig, K.M. (1997), „Knowledge management: Where did it come from and where will it go?”, *Expert Systems With Applications*, nr 13(1)
233. Wiig, K.M. (2002), „Knowledge management in public administration”, *Journal of Knowledge Management*, nr 6(3).
234. Wilson, A.G. (2000), *Complex Spatial Systems: The Modeling Foundations of Urban and Regional Analysis*, Pearson Education Limited, Harlow.
235. Wodarski, Z. (1984), *Z tajemnic ludzkiej pamięci*, Wydawnictwa szkolne i pedagogiczne, Warszawa.
236. Woźniak, J. (2012), *NEUROmarketing 2.0, Wygraj wojnę o umysł klienta*, One Press, Gliwice.
237. Wrzosek, A. (2010), *Lojalność klientów*, „Profit”, nr 10.
238. Yaqub, M.Z., Malik, A., Shah, H. (2010), „The Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Value-Creation in Strategic Networks”, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, nr 18.
239. Yik, M.M. (2007), „Culture, gender, and the bipolarity of momentary affect”, *Cognition & Emotion*, nr 21(3).
240. Yik, M.M., Russell, J., Steiger, J. (2011), „A 12-point circumplex structure of core affect”, *Cognition & Emotion*, nr 11(4).
241. Zalega, T. (2009), „Modele zachowań konsumentów w teoriach ekonomicznych i marketingowych”, *Journal of Management and Business Administration Central Europe*, nr 1.
242. Zalewska, M. (2014), *Merchandising sensoryczny*, [w:] Grzegorzcyk, A., Wiśniewska, A. (red.), *Merchandising*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
243. *Zarządzanie Satysfakcją Klienta* (2008), Europejski poradnik praktyka, KPRM Warszawa.
244. Zgrzywa-Ziemak, A., Kamiński, R. (2009), *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Warszawa: Difin.

Spis tabel

Tabela 1.1. Rodzaje procesów uczenia się	39
Tabela 2.1. Ewolucja klienta	91
Tabela 2.2. Marketing klasyczny a marketing relacji.....	92
Tabela 2.3. Ewolucja orientacji na klienta w koncepcjach marketingu tradycyjnego i nowoczesnego (wybrane zagadnienia).....	93
Tabela 2.4. Wymiary i parametry charakteryzujące układy sieciowe.....	105
Tabela 2.5. Przejawy uczenia się klienta w modelach opisujących jego zachowania rynkowe.....	110
Tabela 3.1. Treść modelu EPSI ujęciu ogólnym.....	115
Tabela 3.2. Zmienne przypisane do poszczególnych obszarów modelu strukturalnego	124
Tabela 3.3. Liczebność próby badawczej	126
Tabela 4.1. Porównanie wybranych centrów handlowo-usługowych	147
Tabela 4.2. Poziomy indeksów modelowania ścieżkowego uzyskane dla całych prób klientów CH D oraz CH E.....	152
Tabela 4.3. Poziomy relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego klientów CH D oraz CH E.....	152
Tabela 4.4. Poziomy indeksów uzyskane dla klientów „poszukujących” i „odwiedzających”	194
Tabela 4.5. Poziomy relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego klientów „poszukujących” i „odwiedzających”.....	196
Tabela 4.6. Poziomy indeksów uzyskane dla „poszukujących” i „odwiedzających” klientów w perspektywie częstotliwości ich kontaktu z CH D	198
Tabela 4.7. Poziomy relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego uzyskane dla „poszukujących” i „odwiedzających” klientów w perspektywie częstotliwości ich kontaktu z CH D.....	199
Tabela 4.8. Poziomy indeksów uzyskane dla „poszukujących” i „odwiedzających” klientów w perspektywie częstotliwości ich kontaktu z CH E	201
Tabela 4.9. Poziomy relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego uzyskane dla „poszukujących” i „odwiedzających” klientów w perspektywie częstotliwości ich kontaktu z CH E	202

Spis rysunków

Rys. 1.1. Spirala wiedzy wg Nonaki i Takeuchiego	26
Rys. 1.2. Model pojedynczej i podwójnej pętli uczenia się	32
Rys. 1.3. Model kolejnego stosowania reguł decyzji przy selekcji wstępnej i wyborze ostatecznym.....	36
Rys. 1.4. Rola procesu budowania satysfakcji klienta w analizie procesów jego uczenia się	40
Rys. 1.5. Etapy dochodzenia do satysfakcji	42
Rys. 1.6 Model PROSAT – wymiary satysfakcji konsumenta.....	44
Rys. 2.1. Uproszczony Model Andreasena.....	50
Rys. 2.2. Model Nicosii	51
Rys. 2.3. Model Howarda-Shetha	52
Rys. 2.4. Cybernetyczny model zachowania konsumenta wg Howarda	55
Rys. 2.5. Model Rosani	57
Rys. 2.6 Model Engela, Kollata i Blackwella (EKB)	59
Rys. 2.7. Model Bettmana	62
Rys. 2.8. Model ELM	64
Rys. 2.9 Teoria planowego zachowania wg Ajzena.....	66
Rys. 2.10. Model transferu znaczeń kulturowych wg McCrackena.....	73
Rys. 2.11. Model transferu znaczeń i wspierania produktu wizerunkiem osobistości (endorsement)	74
Rys. 2.12. Model transferu znaczeń w przekazach reklamowych wg Praka.....	75
Rys. 2.13. Model transferu znaczeń w przekazach reklamowych wg Dingeny.....	76
Rys. 2.14. Model wpływu grup odniesienia na decyzje zakupowe konsumentów.....	77
Rys. 2.15. Model relacji wiedza-reklama-postawa zakupowa.....	80
Rys. 2.16. Model Mehrabiana-Russella	81
Rys. 2.17. Dwuwymiarowy model afektu wg Russella.....	83
Rys. 2.18. Kołowy model afektu.....	84
Rys. 2.19 Model ServiceScape	86
Rys. 2.20. Model wyborów emocjonalnych wg Elliota	88
Rys. 2.21. Kontinuum badawcze w marketingu relacji	96

Rys. 2.22. Funkcje pełnego systemu CRM	98
Rys. 2.23. Modele typu IPA	102
Rys. 2.24. Struktura przestrzeni rynku zintegrowanego typu U-Space	108
Rys. 3.1. Model EPSI (European Performance Satisfaction Index)	115
Rys. 3.2. Idea uczenia się klienta jako dynamiczny proces lojalnościowy	117
Rys. 3.3. Ramowa konstrukcja modelu ścieżkowego	120
Rys. 3.4. Pierwotny model strukturalny do badania klientów centrów handlowych	122
Rys. 3.5. Model strukturalny do badania klientów centrów handlowych – wersja finalna	123
Rys. 3.6. Model oddziaływań na klienta kształtujących proces jego uczenia się w odniesieniu do budowania relacji z określonym środowiskiem handlowo-usługowym	131
Rys. 3.7. Konfiguracja czasowo-przestrzenna badań	136
Rys. 4.1. Wymiary analizy w badaniu procesu uczenia się klienta	149
Rys. 4.2. Poziomy indeksów w modelu procesu lojalnościowego klientów CH A z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH D – lata 2014-2016	153
Rys. 4.3. Poziomy relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego klientów CH A z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH D – lata 2014-2016	153
Rys. 4.4. Poziomy indeksów w modelu procesu lojalnościowego klientów CH A z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH E – lata 2015-2016	154
Rys. 4.5. Poziomy relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego klientów CH A z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH E – lata 2015-2016	155
Rys. 4.6. Poziomy indeksów w modelu procesu lojalnościowego klientów CH B z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH D – lata 2014-2016	156
Rys. 4.7. Poziomy relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego klientów CH B z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH D – lata 2014-2016	157
Rys. 4.8. Poziomy indeksów w modelu procesu lojalnościowego klientów CH B z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH E – lata 2015-2016	158
Rys. 4.9. Poziomy relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego klientów CH B z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH E – lata 2015-2016	159
Rys. 4.10. Poziomy indeksów w modelu procesu lojalnościowego klientów CH C z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH D – lata 2014-2016	160
Rys. 4.11. Poziomy relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego klientów CH C z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH D – lata 2014-2016	161
Rys. 4.12. Poziomy indeksów w modelu procesu lojalnościowego klientów CH C z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH E – lata 2015-2016	162
Rys. 4.13. Poziomy relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego klientów CH C z uwzględnieniem kontaktu z nowym centrum CH E – lata 2015-2016	162

Rys. 4.14. Poziomy indeksów dla obszaru „asortyment” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D.....	165
Rys. 4.15. Poziomy indeksów dla obszaru „asortyment” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E.....	165
Rys. 4.16. Poziomy relacji ścieżkowych dla obszaru „asortyment” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D.....	167
Rys. 4.17. Poziomy relacji ścieżkowych dla obszaru „asortyment” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E	167
Rys. 4.18. Poziomy indeksów dla obszaru „aspekty organizacyjne” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D.....	169
Rys. 4.19. Poziomy indeksów dla obszaru „aspekty organizacyjne” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E	170
Rys. 4.20. Poziomy relacji ścieżkowych dla obszaru „aspekty organizacyjne” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D	171
Rys. 4.21. Poziomy relacji ścieżkowych dla obszaru „aspekty organizacyjne” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E.....	172
Rys. 4.22. Poziomy indeksów dla obszaru „lokalizacja i logistyka” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D.....	173
Rys. 4.23. Poziomy indeksów dla obszaru „lokalizacja i logistyka” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E	174
Rys. 4.24. Poziomy relacji ścieżkowych dla obszaru „lokalizacja i logistyka” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D	176
Rys. 4.25. Poziomy relacji ścieżkowych dla obszaru „lokalizacja i logistyka” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E.....	176
Rys. 4.26. Poziomy indeksów dla obszaru „jakość pracy obsługi” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D.....	178
Rys. 4.27. Poziomy indeksów dla obszaru „jakość pracy obsługi” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E	178
Rys. 4.28. Poziomy relacji ścieżkowych dla obszaru „jakość pracy obsługi” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D	179
Rys. 4.29. Poziomy relacji ścieżkowych dla obszaru „jakość pracy obsługi” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E.....	180
Rys. 4.30. Poziomy indeksów dla obszaru „działania promocyjne” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D.....	182

Rys. 4.31. Poziomy indeksów dla obszaru „działania promocyjne” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E	182
Rys. 4.32. Poziomy relacji ścieżkowych dla obszaru „działania promocyjne” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D	183
Rys. 4.33. Poziomy relacji ścieżkowych dla obszaru „działania promocyjne” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E.....	183
Rys. 4.34. Poziomy indeksów dla obszaru „postrzegany poziom cenowy” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D	185
Rys. 4.35. Poziomy indeksów dla obszaru „postrzegany poziom cenowy” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E	185
Rys. 4.36. Poziomy relacji ścieżkowych dla obszaru „postrzegany poziom cenowy” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D	186
Rys. 4.37. Poziomy relacji ścieżkowych dla obszaru „postrzegany poziom cenowy” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E	187
Rys. 4.38. Poziomy indeksów dla obszaru „satysfakcja i lojalność” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH D.....	188
Rys. 4.39. Poziomy indeksów dla obszaru „satysfakcja i lojalność” z uwzględnieniem częstotliwości kontaktu z nowym centrum handlowym CH E	189
Rys. 4.40. Zakresy „luki czasowej”, występującej w procesach uczenia się klientów w poszczególnych obszarach modelu ścieżkowego	192

Załącznik 1. Miary stabilności zewnętrznej i wewnętrznej modelu

Tab. Z1.1. Wskaźniki stabilności wewnętrznej modelu dla CH A

Obszary modelu CH A	Alfa Cronbacha				Composite Reliability				AVE			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Asortyment	0,87	0,87	0,87	0,92	0,90	0,89	0,89	0,93	0,50	0,50	0,48	0,46
Postrzeganie CEN	0,87	0,95	0,91	0,86	0,89	0,96	0,92	0,89	0,51	0,71	0,57	0,47
Działania promocyjne	0,92	0,91	0,91	0,95	0,94	0,92	0,93	0,96	0,68	0,62	0,65	0,77
Aspekty organizacyjne	0,92	0,89	0,92	0,93	0,93	0,90	0,93	0,94	0,47	0,50	0,56	0,51
Lokalizacja/Logistyka	0,82	0,78	0,79	0,76	0,87	0,84	0,84	0,82	0,45	0,40	0,49	0,48
Jakość pracy obsługi	0,92	0,89	0,90	0,88	0,93	0,91	0,92	0,91	0,67	0,61	0,62	0,58
Satysfakcja i Lojalność	0,82	0,78	0,84	0,89	0,87	0,84	0,88	0,91	0,59	0,53	0,51	0,60

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z1.2. Wskaźniki stabilności wewnętrznej modelu dla CH B

Obszary modelu CH B	Alfa Cronbacha				Composite Reliability				AVE			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Asortyment	0,87	0,91	0,84	0,91	0,88	0,92	0,84	0,92	0,48	0,58	0,43	0,47
Postrzeganie CEN	0,88	0,91	0,80	0,81	0,91	0,92	0,60	0,77	0,52	0,57	0,46	0,46
Działania promocyjne	0,93	0,88	0,89	0,92	0,94	0,91	0,91	0,93	0,71	0,59	0,59	0,67
Aspekty organizacyjne	0,92	0,89	0,87	0,93	0,93	0,88	0,88	0,94	0,46	0,44	0,43	0,52
Lokalizacja/Logistyka	0,80	0,76	0,77	0,91	0,85	0,81	0,80	0,93	0,51	0,42	0,41	0,62
Jakość pracy obsługi	0,93	0,85	0,90	0,93	0,94	0,88	0,92	0,95	0,69	0,52	0,63	0,71
Satysfakcja i Lojalność	0,82	0,84	0,82	0,88	0,87	0,88	0,86	0,91	0,59	0,52	0,57	0,59

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z1.3. Wskaźniki stabilności wewnętrznej modelu dla CH C

Obszary modelu CH C	Alfa Cronbacha				Composite Reliability				AVE			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Asortyment	0,88	0,92	0,88	0,88	0,90	0,93	0,90	0,90	0,52	0,50	0,52	0,45
Postrzeganie CEN	0,87	0,94	0,88	0,89	0,88	0,95	0,90	0,91	0,45	0,68	0,50	0,54
Działania promocyjne	0,90	0,91	0,89	0,92	0,93	0,93	0,92	0,94	0,64	0,64	0,61	0,69
Aspekty organizacyjne	0,91	0,92	0,91	0,92	0,93	0,93	0,92	0,93	0,46	0,48	0,45	0,47
Lokalizacja/Logistyka	0,82	0,82	0,75	0,78	0,86	0,86	0,80	0,84	0,44	0,44	0,43	0,49
Jakość pracy obsługi	0,93	0,90	0,89	0,92	0,94	0,92	0,91	0,93	0,70	0,63	0,60	0,67
Satysfakcja i Lojalność	0,82	0,82	0,86	0,83	0,87	0,87	0,89	0,87	0,59	0,59	0,55	0,50

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z1.4. Wskaźniki stabilności wewnętrznej modelu dla CH D

Obszary modelu CH D	Alfa Cronbacha			Composite Reliability			AVE		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Asortyment	0,88	0,86	0,88	0,89	0,88	0,90	0,48	0,48	0,52
Postrzeganie CEN	0,95	0,85	0,91	0,96	0,88	0,93	0,70	0,46	0,58
Działania promocyjne	0,90	0,90	0,90	0,91	0,92	0,92	0,60	0,62	0,62
Aspekty organizacyjne	0,95	0,91	0,93	0,95	0,93	0,94	0,57	0,46	0,52
Lokalizacja/Logistyka	0,79	0,83	0,85	0,83	0,87	0,82	0,49	0,46	0,47
Jakość pracy obsługi	0,91	0,91	0,92	0,93	0,93	0,94	0,64	0,64	0,67
Satysfakcja i Lojalność	0,87	0,87	0,83	0,90	0,90	0,87	0,56	0,56	0,50

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z1.5. Wskaźniki stabilności wewnętrznej modelu dla CH E

Obszary modelu CH E	Alfa Cronbacha		Composite Reliability		AVE	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Asortyment	0,91	0,88	0,92	0,89	0,47	0,50
Postrzeganie CEN	0,84	0,90	0,86	0,92	0,42	0,55
Działania promocyjne	0,85	0,90	0,88	0,92	0,53	0,63
Aspekty organizacyjne	0,90	0,92	0,92	0,93	0,43	0,49
Lokalizacja/Logistyka	0,83	0,83	0,86	0,87	0,45	0,45
Jakość pracy obsługi	0,93	0,93	0,95	0,95	0,72	0,71
Satysfakcja i Lojalność	0,87	0,90	0,90	0,92	0,57	0,62

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z1.6. Wskaźnik stabilności zewnętrznej modelu dla wszystkich podmiotów objętych badaniem

R ²	Całość próby				Częstotliwość odwiedzania CH D						Częstot. odwiedz. CH E			
	2013	2014	2015	2016	2014		2015		2016		2015		2016	
					Wysoka	Niska	Wysoka	Niska	Wysoka	Niska	Wysoka	Niska	Wysoka	Niska
CH A	0,52	0,59	0,64	0,76	0,65	0,60	0,75	0,58	0,74	0,77	0,72	0,59	0,78	0,75
CH B	0,52	0,67	0,69	0,74	0,78	0,59	0,67	0,66	0,71	0,75	0,67	0,63	0,70	0,75
CH C	0,57	0,67	0,69	0,74	0,63	0,51	0,74	0,56	0,54	0,55	0,73	0,65	0,64	0,60
CH D	-	0,54	0,58	0,50	-	-	-	-	-	-	0,76	0,60	0,68	0,53
CH E	-	-	0,66	0,61	-	-	0,78	0,67	0,77	0,56	-	-	-	-

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 2. Wyniki modelowania ścieżkowego dla CH A, CH B oraz CH C z uwzględnieniem kontaktu z „nowymi” centrami

A. Centrum handlowo-usługowe CH A

Tab. Z2.1. Poziomy indeksów modelu procesu lojalnościowego klientów CH A z uwzględnieniem kontaktu z „nowym” centrum CH D

Poziom indeksu CH A	Cała próba				Częstotliwość odwiedzania CH D					
	2013	2014	2015	2016	2014		2015		2016	
					W*	N*	W	N	W	N
Asortyment	6,482	7,485	6,453	6,970	7,690	7,307	6,451	6,454	6,840	7,071
Postrzeganie CEN	5,086	6,710	5,114	5,873	7,284	6,198	5,491	5,002	5,980	5,760
Działania promocyjne	6,384	7,114	6,137	6,435	7,283	6,938	6,357	6,019	6,370	6,541
Aspekty organizacyjne	7,176	7,688	7,160	7,317	7,929	7,465	6,753	7,321	7,070	7,422
Lokalizacja/Logistyka	7,710	7,786	7,919	7,834	7,701	7,857	7,730	8,012	7,750	7,904
Jakość pracy obsługi	7,102	7,563	7,147	7,266	7,663	7,471	7,313	7,099	7,230	7,316
Satysfakcja i Lojalność	7,033	7,298	6,684	7,174	7,301	7,256	6,743	6,692	7,140	7,190

* W - wysoka, N - niska (również w kolejnych tabelach)

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z2.2. Poziomy relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego klientów CH A z uwzględnieniem kontaktu z „nowym” centrum CH D

Relacje ścieżkowe CHA	Cała próba				Częstotliwość odwiedzania CH D					
	2013	2014	2015	2016	2014		2015		2016	
					W	N	W	N	W	N
Asortyment	0,333	0,590	0,511	0,519	0,693	0,426	0,209	0,519	0,439	0,528
Postrzeganie CEN	-0,026	-0,241	0,106	0,001	-0,260	-0,189	0,237	0,017	-0,044	0,042
Działania promocyjne	0,198	0,105	0,240	0,183	0,145	0,137	0,321	0,226	0,233	0,120
Aspekty organizacyjne	0,162	0,256	0,012	0,100	0,407	0,249	0,162	0,007	0,150	0,088
Lokalizacja/Logistyka	0,206	0,235	0,189	0,236	0,044	0,226	0,212	0,191	0,256	0,211
Jakość pracy obsługi	-0,021	-0,265	-0,042	-0,072	-0,415	-0,064	0,034	-0,051	-0,042	0,012

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z2.3. Poziomy indeksów w modelu procesu lojalnościowego klientów CH A z uwzględnieniem kontaktu z „nowym” centrum CH E

Poziom indeksu CH A	Cała próba				Częstotliwość odwiedzania CH E			
	2013	2014	2015	2016	2015		2016	
					W	N	W	N
Asortyment	6,482	7,485	6,453	6,97	6,648	6,437	6,788	7,115
Postrzeganie CEN	5,086	6,710	5,114	5,873	5,307	5,020	5,744	5,704
Działania promocyjne	6,384	7,114	6,137	6,435	6,015	6,097	6,291	6,479
Aspekty organizacyjne	7,176	7,688	7,16	7,317	6,931	7,224	7,113	7,386
Lokalizacja/Logistyka	7,71	7,786	7,919	7,834	8,033	7,913	7,612	7,954
Jakość pracy obsługi	7,102	7,563	7,147	7,266	7,339	7,097	6,968	7,415
Satysfakcja i Lojalność	7,033	7,298	6,684	7,174	6,638	6,700	7,060	7,241

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z2.4. Poziomy relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego klientów CH A z uwzględnieniem kontaktu z „nowym” centrum CH E

Relacje ścieżkowe CH A	Cała próba				Częstotliwość odwiedzania CH E			
	2013	2014	2015	2016	2015		2016	
					W	N	W	N
Asortyment	0,333	0,590	0,511	0,519	0,362	0,459	0,333	0,649
Postrzeganie cen	-0,026	-0,241	0,106	0,001	0,083	0,058	-0,131	0,086
Działania promocyjne	0,198	0,105	0,240	0,183	0,154	0,265	0,296	-0,065
Aspekty organizacyjne	0,162	0,256	0,012	0,100	0,326	0,038	0,472	0,105
Lokalizacja/Logistyka	0,206	0,235	0,189	0,236	0,321	0,184	0,129	0,178
Jakość pracy obsługi	-0,021	-0,265	-0,042	-0,072	-0,204	-0,034	-0,113	0,040

Źródło: opracowanie własne.

B. Centrum handlowo-usługowe CH B

Tab. Z2.5. Poziomy indeksów w modelu procesu lojalnościowego klientów CH B z uwzględnieniem kontaktu z „nowym” centrum CH D

Poziom indeksu CH A	Cała próba				Częstotliwość odwiedzania CH D					
	2013	2014	2015	2016	2014		2015		2016	
					W	N	W	N	W	N
Asortyment	5,699	6,880	5,164	5,730	7,139	6,690	5,110	5,192	5,665	5,837
Postrzeganie CEN	5,564	6,493	5,270	5,756	6,806	6,383	5,360	5,174	5,832	5,344
Działania promocyjne	6,091	6,920	6,317	6,013	6,774	6,983	6,243	6,356	5,890	6,162
Aspekty organizacyjne	7,008	7,429	7,171	6,865	7,440	7,410	7,121	7,246	6,687	7,070
Lokalizacja/Logistyka	7,678	7,680	7,924	7,708	7,902	7,433	7,946	7,898	7,613	7,878
Jakość pracy obsługi	7,037	7,624	7,450	7,426	7,473	7,733	7,321	7,569	7,324	7,559
Satysfakcja i Lojalność	6,502	6,777	6,365	6,391	6,829	6,747	6,365	6,363	6,374	6,416

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z2.6. Poziomy relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego klientów CH B z uwzględnieniem kontaktu z „nowym” centrum CH D

Relacje ścieżkowe CHA	Cała próba				Częstotliwość odwiedzania CH D					
	2013	2014	2015	2016	2014		2015		2016	
					W	N	W	N	W	N
Asortyment	0,534	0,390	0,564	0,664	0,591	0,308	0,484	0,544	0,459	0,684
Postrzeganie cen	0,025	-0,110	0,003	-0,113	-0,239	0,051	-0,063	-0,182	0,107	0,085
Działania promocyjne	0,329	0,216	0,289	0,191	-0,004	0,161	0,328	0,172	0,144	0,293
Aspekty organizacyjne	0,206	0,304	0,034	0,083	0,306	0,418	0,084	0,002	0,104	0,182
Lokalizacja/Logistyka	0,206	0,311	0,055	0,159	0,263	0,350	0,095	0,116	0,188	0,125
Jakość pracy obsługi	-0,065	-0,210	-0,064	-0,059	-0,267	-0,145	-0,108	-0,037	-0,036	-0,170

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z2.7. Poziomy indeksów w modelu procesu lojalnościowego klientów CH B z uwzględnieniem kontaktu z „nowym” centrum CH E

Poziom indeksu CH B	Cała próba				Częstotliwość odwiedzania CH E			
	2013	2014	2015	2016	2015		2016	
					W	N	W	N
Asortyment	5,699	6,880	5,164	5,730	5,178	5,158	5,401	6,234
Postrzeganie CEN	5,564	6,493	5,270	5,756	5,393	5,152	5,867	5,634
Działania promocyjne	6,091	6,920	6,317	6,013	6,466	6,235	5,765	6,414
Aspekty organizacyjne	7,008	7,429	7,171	6,865	7,108	7,231	6,713	7,088
Lokalizacja/Logistyka	7,678	7,680	7,924	7,708	7,964	7,951	7,629	8,066
Jakość pracy obsługi	7,037	7,624	7,450	7,426	7,652	7,673	7,332	7,779
Satysfakcja i Lojalność	6,502	6,777	6,365	6,391	6,398	6,278	6,245	6,609

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z2.8. Poziomy relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego klientów CH B z uwzględnieniem kontaktu z „nowym” centrum CH E

Relacje ścieżkowe CH B	Cała próba				Częstotliwość odwiedzania CH E			
	2013	2014	2015	2016	2015		2016	
					W	N	W	N
Asortyment	0,534	0,390	0,564	0,664	0,455	0,527	0,485	0,642
Postrzeganie CEN	0,025	-0,110	0,003	-0,113	-0,039	-0,004	-0,093	-0,162
Działania promocyjne	0,329	0,216	0,289	0,191	0,258	0,271	0,216	0,140
Aspekty organizacyjne	0,206	0,304	0,034	0,083	0,095	0,102	0,145	0,075
Lokalizacja/Logistyka	0,206	0,311	0,105	0,159	0,161	0,027	0,218	0,335
Jakość pracy obsługi	-0,065	-0,210	-0,064	-0,059	-0,113	-0,021	-0,087	-0,186

Źródło: opracowanie własne.

C. Centrum handlowo-usługowe CH C

Tab. Z2.9. Poziomy indeksów w modelu procesu lojalnościowego klientów CH C z uwzględnieniem kontaktu z „nowym” centrum CH D

Poziom indeksu CH C	Cała próba				Częstotliwość odwiedzania CH D					
	2013	2014	2015	2016	2014		2015		2016	
					W	N	W	N	W	N
Asortyment	6,409	7,021	6,267	6,381	7,310	6,793	6,215	6,547	6,341	6,604
Postrzeganie CEN	4,861	5,982	4,959	5,348	6,218	5,712	4,973	4,797	5,953	5,131
Działania promocyjne	5,938	6,766	6,027	6,333	7,151	6,417	6,464	5,974	6,178	6,295
Aspekty organizacyjne	7,047	7,359	7,273	7,230	7,561	7,189	6,914	7,353	7,167	7,253
Lokalizacja/Logistyka	7,169	7,397	7,259	7,336	7,447	7,349	7,759	6,437	7,306	7,373
Jakość pracy obsługi	6,751	7,358	7,012	7,276	7,580	7,176	6,829	6,972	7,278	7,494
Satysfakcja i Lojalność	6,817	6,960	6,326	6,747	7,087	6,863	6,326	5,684	6,695	7,111

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z2.10. Poziomy relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego klientów CH C z uwzględnieniem kontaktu z „nowym” centrum CH D

Relacje ścieżkowe CH C	Cała próba				Częstotliwość odwiedzania CH D					
	2013	2014	2015	2016	2014		2015		2016	
					W	N	W	N	W	N
Asortyment	0,481	0,583	0,548	0,525	0,562	0,524	0,571	0,300	0,098	0,534
Postrzeganie cen	-0,028	-0,142	0,063	0,035	-0,111	-0,148	0,210	0,114	0,101	0,060
Działania promocyjne	0,224	-0,039	0,089	0,201	-0,089	0,035	0,225	0,443	0,210	0,162
Aspekty organizacyjne	0,126	0,170	0,086	0,102	0,247	0,195	0,095	0,003	0,144	0,096
Lokalizacja/Logistyka	0,118	0,169	0,076	0,128	0,301	0,150	0,115	-0,004	0,495	0,125
Jakość pracy obsługi	-0,080	-0,019	-0,035	-0,101	-0,163	-0,012	-0,053	-0,056	-0,155	-0,113

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z2.11. Poziomy indeksów w modelu procesu lojalnościowego klientów CH C z uwzględnieniem kontaktu z „nowym” centrum CH E

Poziom indeksu CH C	Cała próba				Częstotliwość odwiedzania CH E			
	2013	2014	2015	2016	2015		2016	
					W	N	W	N
Asortyment	6,409	7,021	6,267	6,381	6,731	6,123	6,291	6,461
Postrzeganie CEN	4,861	5,982	4,959	5,348	4,826	4,782	5,627	5,218
Działania promocyjne	5,938	6,766	6,027	6,333	6,472	5,838	6,447	6,240
Aspekty organizacyjne	7,047	7,359	7,273	7,230	7,223	7,237	7,035	7,302
Lokalizacja/Logistyka	7,169	7,397	7,259	7,336	7,531	7,212	6,900	7,381
Jakość pracy obsługi	6,751	7,358	7,012	7,276	7,203	6,834	7,266	7,341
Satysfakcja i Lojalność	6,817	6,960	6,326	6,747	6,685	6,186	6,719	6,786

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z2.12. Poziomy relacji ścieżkowych w modelu procesu lojalnościowego klientów CH C z uwzględnieniem kontaktu z „nowym” centrum CH E

Relacje ścieżkowe CH C	Cała próba				Częstotliwość odwiedzania CH E			
	2013	2014	2015	2016	2015		2016	
					W	N	W	N
Asortyment	0,481	0,583	0,548	0,525	0,594	0,555	0,581	0,477
Postrzeganie cen	-0,028	-0,142	0,063	0,035	0,338	-0,044	-0,028	0,119
Działania promocyjne	0,224	-0,039	0,089	0,201	0,116	0,090	0,057	0,255
Aspekty organizacyjne	0,126	0,170	0,086	0,102	0,075	0,159	-0,013	0,142
Lokalizacja/Logistyka	0,118	0,169	0,076	0,128	0,033	0,086	0,313	0,101
Jakość pracy obsługi	-0,080	-0,019	-0,035	-0,101	0,095	-0,092	-0,085	-0,146

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 3. Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS

A. Centrum handlowo-usługowe A

Tab. Z3.1. Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe A; obszar „asortyment”

CH A OBSZAR ASORTYMENT	Wartość średnia			Odchylenie standardowe			Waga (PLS)			Braki odpowiedzi		
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Ogólna ilość sklepów	7,19	7,72	7,34	7,54	1,87	1,48	2,09	1,84	0,134	0,128	0,106	0,108
Dostępność interesujących Panią/Pana marek	6,74	7,55	7,00	7,23	1,89	1,55	2,11	1,97	0,157	0,127	0,127	0,128
Szerokość asortymentu dostępnego w sklepach	6,96	7,42	7,09	7,22	1,78	1,5	2,05	1,80	0,153	0,123	0,121	0,098
Jakość dostępnych produktów	6,90	7,61	6,88	7,48	1,76	1,45	2,07	1,69	0,151	0,127	0,129	0,109
Jakość punktów gastronomicznych	6,25	7,72	6,39	6,63	1,97	1,47	2,14	2,20	0,105	0,124	0,108	0,100
Różnorodność/zakres oferowanych rozrywek	5,38	7,54	5,50	6,28	2,26	1,59	2,39	2,22	0,091	0,107	0,096	0,094
Poziom (jakość) oferowanej rozrywki	5,34	7,61	5,65	6,62	2,29	1,61	2,15	2,21	0,081	0,103	0,082	0,097
Dostępność usług dodatkowych (np. banki, poczta)	5,45	7,37	4,91	6,36	2,30	1,83	2,51	2,01	0,071	0,089	0,043	0,076
Dostępność bankomatów	5,82	7,56	5,66	6,41	2,29	1,79	2,57	2,12	0,086	0,074	0,038	0,065
Posiada większą ilość sklepów	7,48	7,30	6,69	7,23	1,97	1,52	2,36	2,38	0,139	0,150	0,172	0,142
Posiada bardziej Pani/Panu odpowiadające marki/sklepy	7,42	7,35	6,76	7,48	1,79	1,47	2,33	2,28	0,171	0,156	0,179	0,152
Zapewnia lepsze usługi gastronomiczne	6,40	7,24	5,78	6,73	2,27	1,65	2,46	2,38	0,152	0,173	0,189	0,120
Zapewnia lepsze usługi rozrywkowe	5,27	7,26	6,25	6,64	2,63	1,64	2,47	2,37	0,139	0,154	0,182	0,119

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.2. Klasyfikacja miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe A; obszar „poziom cenowy”

CH A OBSZAR POZIOM CENOWY	Wartość średnia			Odchylenie standardowe			Waga (PLS)			Braki odpowiedzi						
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Produktów odzieżowych/obuwicznych	5,08	6,55	4,89	5,72	1,98	2,13	2,11	1,92	0,265	0,254	0,189	0,161	0,0%	1,9%	2,7%	2,4%
Produktów kosmetycznych	5,22	6,62	5,23	6,05	1,94	2,14	2,16	1,59	0,166	0,167	0,179	0,150	6,5%	5,7%	13,0%	8,3%
Produktów AGD/RTV	4,95	6,78	5,01	5,59	2,10	2,02	2,09	1,67	0,178	0,243	0,106	0,172	21,1%	7,6%	24,5%	15,5%
Produktów biżuteryjnych	4,84	6,66	4,66	5,28	2,37	2,42	2,32	2,06	0,115	0,002	0,148	0,150	18,3%	5,7%	23,4%	23,8%
Prasy/książek	5,72	6,94	5,38	6,03	1,95	1,96	2,17	1,87	0,255	0,106	0,132	0,151	10,4%	8,9%	20,7%	15,5%
Artykułów spożywczych/żywności	5,13	6,80	5,22	5,78	2,21	2,02	2,19	1,95	0,143	0,174	0,118	0,199	6,8%	3,2%	12,0%	11,9%
Artykułów do domu/wyposażenia wnętrz	4,82	6,88	4,98	5,68	2,20	2,04	2,24	2,05	-0,033	-0,081	0,074	0,134	20,1%	7,0%	21,7%	13,1%
Usług rozrywkowych (kino, bilard, kręgle itd.)	5,04	6,79	5,13	5,89	2,23	2,17	2,20	2,02	0,061	0,146	0,189	0,202	28,3%	8,3%	18,5%	15,5%
Usług gastronomicznych (bary, restauracje, puby)	5,29	7,01	5,30	6,03	2,01	2,25	2,04	2,03	0,218	0,139	0,181	0,140	13,3%	6,4%	16,8%	9,5%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.3 Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe A; obszar „lokalizacja i logistyka”

CH A OBSZAR LOKALIZACJA I LOGISTYKA	Wartość średnia				Odchylenie standardowe				Waga (PLS)				Braki odpowiedzi			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Łatwość dojazdu do CH samochodem	7,84	7,88	8,34	8,10	2,02	1,36	1,81	1,91	0,205	0,165	0,209	0,123	2,9%	1,9%	2,7%	6,0%
Łatwość dojazdu do CH komunikacją miejską	7,17	7,74	7,49	7,25	2,28	1,37	2,26	2,11	0,210	0,197	0,146	0,196	15,1%	5,1%	23,9%	22,6%
Koszt parkingu	8,27	7,94	8,58	8,82	2,21	1,77	2,24	1,86	0,111	0,210	0,152	0,029	15,1%	5,1%	15,2%	14,3%
Bezpieczeństwo okolicy	7,83	7,93	8,16	7,81	1,94	1,40	1,81	1,89	0,213	0,243	0,240	0,183	9,3%	4,5%	13,0%	7,1%
Godziny otwarcia CH	8,15	8,14	8,26	8,49	1,83	1,33	1,98	1,45	0,155	0,253	0,166	0,205	1,8%	1,3%	3,3%	4,8%
Dostępność/ilość miejsc parkingowych	7,47	7,78	7,58	7,79	2,58	1,87	2,52	2,29	0,170	0,081	0,101	0,233	7,2%	3,8%	8,2%	9,5%
Ma lepszą lokalizacją / możliwość dojazdu	6,99	7,22	7,40	7,47	2,32	1,64	2,38	2,31	0,211	0,191	0,233	0,241	4,7%	0,6%	4,9%	3,6%
Posiada więcej miejsc parkingowych	7,56	7,44	6,99	7,43	2,14	1,50	2,60	2,33	0,184	0,225	0,328	0,305	13,6%	3,8%	16,8%	14,3%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.4. Klasyfikacja miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe A; obszar „aspekty organizacyjne”

CH A OBSZAR ASPEKTY ORGANIZACYJNE	Wartość średnia			Odchylenie standardowe			Waga (PLS)			Braki odpowiedzi		
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Czystość na parkingu	7,27	7,62	7,63	6,92	2,01	1,47	2,10	2,16	0,085	0,038	0,083	0,050
Czystość w holu	7,60	7,75	8,02	7,70	1,82	1,37	1,79	1,68	0,079	0,063	0,072	0,054
Czystość w sklepach zlokalizowanych w galerii	7,91	7,94	8,06	7,92	1,66	1,39	1,80	1,61	0,083	0,080	0,096	0,057
Czystość toalet	7,18	7,96	7,33	7,54	2,12	1,31	2,21	1,95	0,060	0,080	0,105	0,078
Wygląd zewnętrzny samego Centrum	7,47	7,78	7,39	7,50	1,90	1,44	2,15	1,81	0,108	0,148	0,156	0,098
Aranżacja wnętrza Centrum	7,33	7,58	7,04	7,21	1,75	1,55	2,07	1,81	0,113	0,129	0,117	0,125
Wygląd wewnętrzny sklepów	7,45	7,63	7,12	7,53	1,77	1,52	1,97	1,89	0,094	0,133	0,123	0,128
Organizowane wydarzenia (pokazy, spotkania itd.)	6,64	7,67	6,68	7,03	2,24	1,56	2,03	2,11	0,095	0,069	0,101	0,108
Jasność/klarowność stosowanych oznaczeń	6,94	7,52	6,45	7,13	2,01	1,47	2,28	1,82	0,115	0,119	0,098	0,094
Dostępne ułatwienia dla niepełnosprawnych	6,44	7,75	6,36	6,85	2,24	1,67	2,54	2,02	0,087	0,112	0,080	0,038
Łatwość poruszania się po Centrum Handlowym	6,98	7,66	6,70	6,92	2,15	1,68	2,49	2,25	0,109	0,114	0,064	0,120
Dostępność wind, ruchomych schodów	6,79	7,61	6,87	7,40	2,36	1,62	2,47	1,99	0,099	0,109	0,066	0,079
Bezpieczeństwo na terenie Centrum Handlowego	7,37	7,96	7,65	7,70	1,85	1,28	2,11	1,71	0,097	0,105	0,067	0,064
Możliwość odpoczynku/relaksu między zakupami (dostępność ławek, miejsc do odpoczynku)	6,34	7,62	6,45	7,16	2,44	1,63	2,61	2,03	0,089	0,075	0,071	0,132
Jest czystsze/lepiej utrzymane od innych	7,11	7,38	6,36	6,95	1,92	1,36	2,33	2,01	0,166	0,207	0,204	0,148

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.5. Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe A; obszar „jakość obsługi klienta”

CH A OBSZAR JAKOŚĆ OBSŁUGI KLIENTA	Wartość średnia				Odchylenie standardowe				Waga (PLS)				Braki odpowiedzi			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Kompetencje pracowników sklepów	7,24	7,44	7,29	7,33	1,78	1,25	1,91	1,81	0,195	0,190	0,199	0,248	4,3%	1,9%	3,8%	0,0%
Uprzejmość pracowników sklepów	7,38	7,56	7,55	7,60	1,77	1,24	1,92	1,52	0,197	0,193	0,168	0,162	1,4%	1,3%	1,1%	0,0%
Dostępność pracowników obsługi CH	7,00	7,46	7,04	7,13	1,92	1,56	2,08	1,84	0,205	0,210	0,189	0,220	9,7%	3,8%	11,4%	9,5%
Możliwość uzyskania pomocy ze strony pracowników CH (np. punkt informacji)	6,82	7,67	6,79	7,17	2,23	1,69	2,26	2,01	0,198	0,194	0,198	0,171	12,5%	5,7%	13,0%	15,5%
Uprzejmość pracowników ochrony	6,83	7,60	6,86	7,02	2,11	1,42	2,19	2,02	0,141	0,152	0,159	0,161	22,6%	10,8%	23,9%	26,2%
Ilość pracowników ochrony	6,80	7,60	6,57	6,95	2,14	1,50	2,18	2,13	0,158	0,144	0,163	0,205	28,7%	11,5%	30,4%	34,5%
Wygląd personelu	7,45	7,88	7,58	7,68	1,90	1,43	1,98	1,69	0,167	0,195	0,191	0,142	6,8%	5,1%	3,3%	2,4%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.6. Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe A; obszar „działania promocyjne”

CH A OBSZAR DZIAŁANIA PROMOCYJNE	Wartość średnia				Odchylenie standardowe				Waga (PLS)				Braki odpowiedzi			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Różnorodności stosowanych form reklamy/promocji	6,49	6,88	6,27	6,42	1,98	1,41	2,20	1,95	0,171	0,172	0,175	0,170	11,8%	7,6%	16,8%	11,9%
Atrakcyjności przekazów reklamowych	6,38	7,07	6,08	6,40	1,93	1,42	2,07	2,09	0,181	0,209	0,175	0,158	12,2%	6,4%	15,8%	13,1%
Atrakcyjności stosowanych promocji	6,50	7,28	6,10	6,65	1,93	1,59	2,18	2,11	0,175	0,149	0,168	0,155	10,0%	6,4%	15,2%	8,3%
Częstotliwości występowania akcji promocyjnych	6,27	7,29	6,04	6,24	2,11	1,68	2,24	1,97	0,171	0,117	0,168	0,168	12,2%	10,2%	20,1%	16,7%
Dokładności/rzetelności/prawdziwości informacji przekazywanych w reklamach	6,40	7,23	6,24	6,58	2,03	1,66	2,25	2,25	0,174	0,111	0,156	0,140	18,3%	9,6%	21,7%	17,9%
Ogólnej oceny stosowanych działań promocyjnych	6,53	7,27	6,37	6,70	2,02	1,62	2,14	2,07	0,171	0,152	0,180	0,174	9,7%	7,0%	18,5%	9,5%
Ma lepsze działania promocyjne/reklamowe	6,38	7,25	5,82	6,29	2,19	1,69	2,39	2,34	0,217	0,379	0,248	0,181	19,0%	7,0%	23,4%	22,6%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.7. Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe A; obszar „satisfakcja i lojalność”

CH A	Wartość średnia			Odchylenie standardowe			Waga (PLS)			Braki odpowiedzi						
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
OBSZAR SATYSFAKCJA I LOJALNOŚĆ																
Skłonność do rekomendacji danego centrum handlowego	7,49	7,74	7,53	7,79	1,86	1,32	1,99	1,69	0,210	0,235	0,212	0,199	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Chęć ponownego korzystania z usług danego centrum handlowego	8,02	7,69	8,14	8,54	1,95	1,49	2,02	1,58	0,173	0,144	0,170	0,128	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Dystans dzielący dane centrum handlowe od „idealu”	6,44	6,38	6,25	6,76	1,79	1,64	2,17	1,77	0,193	0,208	0,188	0,207	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Ogólna ocena zadowolenia z zakupów w wybranym centrum handlowym	7,10	7,24	6,99	7,58	1,61	1,39	1,84	1,39	0,210	0,217	0,242	0,173	1,4%	0,6%	0,0%	0,0%
Jest bardziej eleganckie	6,89	7,21	5,79	6,13	2,03	1,74	2,40	2,00	0,223	0,260	0,195	0,203	9,3%	4,5%	13,6%	8,3%
Jest bardziej prestiżowe	6,35	7,21	5,30	5,99	2,26	1,81	2,65	2,31	0,237	0,233	0,190	0,187	17,2%	5,1%	18,5%	11,9%
Jest ogólnie lepsze od innych	7,12	7,60	6,55	7,08	2,05	1,62	2,46	2,40	0,218	0,219	0,202	0,188	11,5%	5,7%	14,7%	8,3%

Źródło: opracowanie własne.

B. Centrum handlowo-usługowe B

Tab. Z3.8. Klasyfikacja miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe B; obszar „asortyment”

CH B OBSZAR ASORTYMENT	Wartość średnia				Odchylenie standardowe				Waga (PLS)				Braki odpowiedzi			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Ogólna ilość sklepów	6,27	7,18	6,16	6,57	1,90	1,62	2,14	2,04	0,165	0,124	0,059	0,127	0,0%	1,8%	0,0%	0,0%
Dostępność interesujących Panią/Pana marek	6,26	7,26	6,35	7,03	1,80	1,54	2,05	2,13	0,128	0,130	0,034	0,130	0,9%	0,0%	1,6%	4,9%
Szerokość asortymentu dostępnego w sklepach	6,56	7,28	6,34	6,88	1,67	1,73	1,7	2,24	0,106	0,139	0,047	0,135	0,9%	0,0%	0,0%	6,6%
Jakość dostępnych produktów	6,58	7,27	6,63	6,96	1,62	1,71	1,5	2,18	0,098	0,127	-0,016	0,061	0,5%	1,8%	0,0%	9,8%
Jakość punktów gastronomicznych	5,67	7,03	5,37	5,65	2,12	1,95	2,11	2,76	0,068	0,058	0,141	0,067	17,6%	9,2%	10,9%	19,7%
Różnorodność/zakres oferowanych rozrywek	4,82	6,66	4,49	4,63	2,19	2,28	2,13	2,86	0,090	0,056	0,130	0,072	13,5%	8,3%	10,9%	19,7%
Poziom (jakość) oferowanej rozrywki	4,81	6,66	5,11	4,79	2,16	2,14	2,48	2,95	0,073	0,075	0,087	0,057	18,5%	10,1%	12,5%	21,3%
Dostępność usług dodatkowych (np. banki, poczta)	4,97	7,05	4,89	4,74	2,30	1,89	1,83	2,81	0,067	0,126	0,050	0,092	8,1%	3,7%	12,5%	11,5%
Dostępność bankomatów	5,70	7,27	5,39	5,04	2,38	1,8	2,52	2,59	0,036	0,095	0,091	0,110	6,3%	3,7%	10,9%	6,6%
Posiada większą ilość sklepów	5,59	6,48	4,57	5,66	2,25	1,81	2,27	2,41	0,180	0,147	0,227	0,142	5,0%	2,8%	4,7%	3,3%
Posiada bardziej Pani/Panu odpowiadające marki/sklepy	6,42	6,71	5,95	6,45	2,00	1,62	2,18	2,58	0,193	0,137	0,189	0,159	4,1%	4,6%	4,7%	4,9%
Zapewnia lepsze usługi gastronomiczne	5,19	6,25	4,79	5,13	2,39	2,22	2,52	2,38	0,170	0,100	0,240	0,127	14,4%	7,3%	17,2%	23,0%
Zapewnia lepsze usługi rozrywkowe	4,77	6,11	4,08	4,88	2,45	2,35	2,6	2,85	0,167	0,123	0,214	0,102	16,7%	6,4%	17,2%	21,3%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.11. Klasyfikacja miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe B; obszar „aspekty organizacyjne”

CH B OBSZAR ASPEKTY ORGANIZACYJNE	Wartość średnia				Odchylenie standardowe				Waga (PLS)				Braki odpowiedzi			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Czystość na parkingu	7,08	7,68	6,98	7,02	2,07	1,27	2,03	2,31	0,075	0,014	0,047	0,065	9,9%	3,7%	6,3%	4,9%
Czystość w holu	7,58	7,56	7,84	7,61	1,64	1,43	1,72	2,07	0,063	-0,015	0,045	0,104	3,2%	1,8%	1,6%	0,0%
Czystość w sklepach zlokalizowanych w galerii	7,80	7,84	7,84	7,73	1,63	1,47	1,66	1,83	0,030	0,004	-0,004	0,091	0,9%	0,0%	0,0%	3,3%
Czystość toalet	6,89	7,67	6,73	6,60	2,13	1,52	2,02	2,17	0,128	0,018	0,115	0,099	11,3%	5,5%	7,8%	6,6%
Wygląd zewnętrzny samego Centrum	7,20	7,50	7,25	6,82	1,69	1,56	1,84	2,21	0,128	0,056	0,161	0,122	1,8%	0,0%	1,6%	0,0%
Aranżacja wnętrza Centrum	6,92	7,45	7,23	6,60	1,83	1,51	1,66	2,21	0,146	0,109	0,130	0,118	2,3%	0,0%	0,0%	1,6%
Wygląd wewnętrzny sklepów	7,35	7,54	7,56	7,05	1,68	1,40	1,50	1,95	0,106	0,117	0,129	0,085	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Organizowane wydarzenia (pokazy, spotkania itd.)	6,08	7,13	5,73	5,57	2,45	1,81	2,09	2,61	0,122	0,190	0,185	0,064	23,0%	11,9%	35,9%	31,1%
Jasność/klarowność stosowanych oznaczeń	6,96	7,39	7,16	6,46	1,90	1,54	2,08	2,25	0,098	0,199	0,092	0,094	6,8%	0,0%	4,7%	3,3%
Dostępne ułatwienia dla niepełnosprawnych	6,55	7,27	6,86	6,66	2,19	1,77	2,17	2,53	0,115	0,161	0,180	0,068	30,6%	9,2%	34,4%	27,9%
Łatwość poruszania się po Centrum Handlowym	7,33	7,69	8,08	7,17	1,85	1,41	1,58	2,26	0,060	0,017	0,099	0,065	1,8%	0,0%	1,6%	3,3%
Dostępność wind, ruchomych schodów	6,76	7,49	7,37	6,57	2,39	1,84	2,03	2,52	0,085	0,161	0,108	0,066	9,0%	1,8%	15,6%	8,2%
Bezpieczeństwo na terenie Centrum Handlowego	7,18	7,78	7,98	7,38	1,89	1,39	1,81	2,33	0,068	0,074	0,054	0,098	8,1%	2,8%	9,4%	8,2%
Możliwość odpoczynku/relaksu między zakupami (dostępność ławek, miejsc do odpoczynku)	6,24	7,13	6,38	6,37	2,35	1,92	2,42	2,95	0,100	0,183	0,110	0,089	7,7%	0,9%	12,5%	1,6%
Jest czystsze/lepiej utrzymane od innych	6,52	6,88	5,98	6,57	1,81	1,62	1,81	2,07	0,202	0,280	0,303	0,146	9,0%	5,5%	9,4%	13,1%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.12. *Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe B; obszar „jakość obsługi klienta”*

CH B OBSZAR JAKOŚĆ OBSŁUGI KLIENTA	Wartość średnia				Odchylenie standardowe				Waga (PLS)				Braki odpowiedzi			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Kompetencje pracowników sklepów	7,29	7,42	7,78	7,69	1,79	1,41	1,48	2,13	0,156	0,112	0,197	0,171	3,2%	2,8%	1,6%	0,0%
Uprzejmość pracowników sklepów	7,43	7,56	7,76	7,72	1,78	1,36	1,43	1,92	0,161	0,191	0,146	0,178	2,7%	0,9%	1,6%	0,0%
Dostępność pracowników obsługi CH	7,05	7,58	7,37	7,51	1,92	1,43	1,65	2,04	0,182	0,189	0,112	0,184	6,3%	3,7%	10,9%	3,3%
Możliwość uzyskania pomocy ze strony pracowników CH (np. punkt informacji)	6,71	7,44	6,94	7,39	2,10	1,65	2,18	2,32	0,201	0,268	0,210	0,166	9,9%	3,7%	23,4%	6,6%
Uprzejmość pracowników ochrony	6,74	7,51	7,02	7,33	2,10	1,49	2,02	2,32	0,152	0,163	0,187	0,185	15,8%	13,8%	31,3%	19,7%
Ilość pracowników ochrony	6,75	7,49	6,80	7,10	2,16	1,69	1,83	2,48	0,143	0,149	0,206	0,130	18,5%	11,9%	29,7%	16,4%
Wygląd personelu	7,38	8,06	7,82	7,62	1,88	1,33	1,70	2,07	0,237	0,291	0,211	0,158	5,0%	0,9%	3,1%	0,0%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.13. *Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe B; obszar „działania promocyjne”*

CH B OBSZAR DZIAŁANIA PROMOCYJNE	Wartość średnia				Odchylenie standardowe				Waga (PLS)				Braki odpowiedzi			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Różnorodności stosowanych form reklamy/promocji	6,22	7,01	6,48	6,24	1,94	1,47	1,90	2,43	0,162	0,200	0,163	0,159	9,5%	8,3%	15,6%	24,6%
Atrakcyjności przekazów reklamowych	6,26	6,84	6,45	5,87	1,98	1,50	1,94	2,36	0,164	0,166	0,190	0,186	10,4%	8,3%	20,3%	23,0%
Atrakcyjności stosowanych promocji	6,26	7,07	6,65	6,19	1,96	1,54	1,88	2,37	0,159	0,173	0,151	0,150	6,8%	6,4%	14,1%	21,3%
Częstotliwości występowania akcji promocyjnych	5,89	6,88	6,41	5,83	2,12	1,63	1,68	2,22	0,184	0,153	0,130	0,141	10,8%	5,5%	15,6%	21,3%
Dokładności/rzetelności/prawdziwości informacji przekazywanych w reklamach	6,17	7,01	6,18	6,02	1,98	1,73	1,90	2,47	0,167	0,179	0,181	0,165	10,8%	7,3%	23,4%	24,6%
Ogólnej oceny stosowanych działań promocyjnych	6,22	7,13	6,42	6,00	1,92	1,61	1,95	2,26	0,176	0,195	0,179	0,211	9,9%	5,5%	17,2%	19,7%
Ma lepsze działania promocyjne/reklamowe	5,47	6,65	5,07	5,02	2,17	1,76	2,54	2,41	0,191	0,265	0,325	0,212	13,5%	8,3%	14,1%	19,7%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.14. Klasyfikacja miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe B; obszar „satisfakcja i lojalność”

CH B OBSZAR SATYSFAKCJA I LOJALNOŚĆ	Wartość średnia			Odchylenie standardowe			Waga (PLS)			Braki odpowiedzi		
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Skłonność do rekomendacji danego centrum handlowego	7,19	7,06	7,27	7,15	1,86	1,44	1,89	2,01	0,198	0,211	0,249	0,202
Chęć ponownego korzystania z usług danego centrum handlowego	7,95	7,31	8,38	7,79	1,89	1,41	1,92	1,99	0,124	0,133	0,255	0,113
Dystans dzielący dane centrum handlowe od „ideału”	6,09	6,16	5,77	5,80	1,98	1,58	1,81	2,06	0,189	0,191	0,282	0,181
Ogólna ocena zadowolenia z zakupów w wybranym centrum handlowym	6,63	6,78	7,22	6,85	1,66	1,30	1,60	1,60	0,213	0,196	0,151	0,197
Jest bardziej eleganckie	6,11	6,89	5,47	6,10	1,92	1,66	2,09	2,29	0,211	0,215	0,191	0,194
Jest bardziej prestiżowe	5,29	6,50	4,38	5,41	2,28	1,94	2,51	2,67	0,226	0,202	0,199	0,201
Jest ogólnie lepsze od innych	6,19	6,74	5,53	6,02	2,19	1,89	2,55	2,59	0,253	0,234	0,193	0,210
									8,1%	4,6%	14,1%	13,1%

Źródło: opracowanie własne.

C. Centrum handlowo-usługowe C

Tab. Z3.15. Klasyfikacja miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe C; obszar „asortyment”

CHC OBSZAR ASORTYMENT	Wartość średnia				Odchylenie standardowe				Waga (PLS)				Braki odpowiedzi			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Ogólna ilość sklepów	6,87	7,35	7,07	7,03	1,96	1,67	1,63	1,77	0,132	0,094	0,133	0,098	1,9%	0,9%	1,4%	2,1%
Dostępność interesujących Panią/Pana marek	6,43	7,12	6,85	6,78	2,03	1,65	1,79	1,96	0,140	0,106	0,144	0,120	2,3%	1,1%	2,8%	0,5%
Szerokość asortymentu dostępnego w sklepach	6,54	7,25	6,89	7,03	1,94	1,68	1,77	1,72	0,135	0,106	0,145	0,124	2,8%	0,7%	3,3%	1,0%
Jakość dostępnych produktów	6,53	7,24	6,80	7,09	1,98	1,69	1,77	1,81	0,121	0,094	0,116	0,115	2,8%	1,4%	2,4%	1,0%
Jakość punktów gastronomicznych	6,44	7,19	6,62	6,85	2,03	1,90	1,90	1,88	0,098	0,097	0,097	0,095	10,3%	3,2%	11,8%	6,7%
Różnorodność/zakres oferowanych rozrywek	5,99	6,87	5,80	6,06	2,13	2,06	2,15	2,06	0,108	0,093	0,095	0,107	5,6%	3,4%	13,7%	11,8%
Poziom (jakość) oferowanej rozrywki	6,22	6,96	5,91	6,17	2,11	2,00	2,04	2,21	0,124	0,085	0,075	0,121	7,1%	4,1%	17,9%	13,8%
Dostępność usług dodatkowych (np. banki, poczta)	4,88	6,74	5,34	5,00	2,38	2,29	2,38	2,42	0,083	0,084	0,070	0,109	9,5%	3,2%	14,6%	11,3%
Dostępność bankomatów	5,37	6,98	6,09	6,10	2,56	2,21	2,45	2,53	0,063	0,084	0,063	0,091	5,6%	3,2%	10,4%	6,7%
Posiada większą ilość sklepów	6,71	6,76	5,44	5,81	2,23	1,85	2,32	2,19	0,136	0,148	0,132	0,153	11,6%	2,1%	7,5%	7,7%
Posiada bardziej Pani/Panu odpowiadające marki/sklepy	7,03	7,15	6,21	6,51	2,05	1,67	2,20	2,09	0,150	0,147	0,184	0,160	7,3%	2,1%	5,7%	5,6%
Zapewnia lepsze usługi gastronomiczne	6,53	6,94	5,47	6,01	2,19	1,84	2,23	2,19	0,158	0,147	0,135	0,159	18,4%	7,6%	18,9%	14,9%
Zapewnia lepsze usługi rozrywkowe	7,10	6,89	5,43	5,85	2,18	1,98	2,31	2,21	0,141	0,132	0,132	0,132	13,9%	7,6%	17,5%	16,9%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.16. Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe C; obszar „poziom cenowy”

CH C OBSZAR POZIOM CENOWY	Wartość średnia				Odchylenie standardowe				Waga (PLS)				Braki odpowiedzi			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Produktów odzieżowych/obuwicznych	4,78	5,81	4,78	5,38	1,99	2,18	1,89	2,15	0,220	0,184	0,220	0,170	2,1%	0,9%	1,9%	0,5%
Produktów kosmetycznych	5,16	6,05	5,23	5,46	1,96	2,14	1,98	2,15	0,236	0,093	0,064	0,198	8,1%	3,2%	7,1%	12,8%
Produktów AGD/RTV	4,53	5,96	4,49	4,96	2,07	2,22	1,99	2,17	0,088	0,121	0,187	0,195	32,8%	14,5%	40,1%	29,2%
Produktów biżuterijnych	4,46	5,95	4,55	4,95	2,14	2,31	2,09	2,25	0,072	0,107	0,217	0,165	19,5%	9,0%	19,8%	20,5%
Prasy/książek	5,33	6,06	5,35	5,53	1,96	2,15	1,93	1,83	0,183	0,121	0,178	0,148	11,7%	5,5%	10,8%	10,3%
Artykułów spożywczych/żywności	5,02	6,19	5,19	5,63	2,07	2,17	1,99	2,06	0,111	0,162	0,071	0,093	5,1%	3,4%	10,4%	8,2%
Artykułów do domu/wyposażenia wnętrz	4,55	6,08	4,49	5,11	2,15	2,27	2,14	2,11	0,201	0,137	0,147	0,154	25,9%	11,5%	25,0%	22,1%
Usług rozrywkowych (kino, bilard, kręgle itd.)	4,93	6,09	5,03	5,49	2,12	2,25	1,91	1,99	0,100	0,171	0,210	0,073	7,1%	5,3%	12,3%	10,3%
Usług gastronomicznych (bary, restauracje, puby)	5,08	6,09	5,40	5,60	2,02	2,29	1,98	1,98	0,221	0,114	0,093	0,192	9,2%	4,4%	11,3%	12,3%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.17. Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe C; obszar „lokalizacja i logistyka”

CH C OBSZAR LOKALIZACJA I LOGISTYKA	Wartość średnia				Odchylenie standardowe				Waga (PLS)				Braki odpowiedzi			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Łatwość dojazdu do CH samochodem	7,16	7,47	7,36	7,51	2,19	1,65	2,22	2,12	0,210	0,176	0,141	0,163	9,5%	5,3%	7,5%	13,8%
Łatwość dojazdu do CH komunikacją miejską	7,87	7,78	8,41	8,22	1,82	1,43	1,75	1,73	0,190	0,131	0,220	0,087	6,5%	4,1%	5,7%	8,2%
Koszt parkingu	5,70	7,09	5,45	5,71	2,56	1,98	2,62	2,66	0,146	0,190	0,206	0,193	21,7%	9,4%	25,0%	27,2%
Bezpieczeństwo okolicy	6,94	7,55	7,42	7,36	2,01	1,52	1,89	1,87	0,184	0,175	0,196	0,238	10,4%	5,5%	11,3%	10,8%
Godziny otwarcia CH	7,79	7,67	8,22	8,10	1,88	1,61	1,62	1,58	0,172	0,190	0,222	0,205	2,7%	0,9%	1,4%	2,6%
Dostępność/ilość miejsc parkingowych	6,75	7,46	6,63	6,92	2,45	1,95	2,52	2,53	0,180	0,181	0,076	0,204	20,8%	9,7%	25,5%	26,7%
Ma lepszą lokalizację / możliwość dojazdu	7,83	7,50	7,85	8,01	2,10	1,75	2,07	1,96	0,195	0,190	0,226	0,228	3,9%	0,9%	4,2%	1,5%
Posiada więcej miejsc parkingowych	6,48	6,85	5,33	5,75	2,34	1,90	2,42	2,24	0,264	0,275	0,421	0,317	26,8%	12,0%	27,8%	30,8%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.18. Klasyfikacja miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe C; obszar „aspekty organizacyjne”

OBSZAR ASPEKTY ORGANIZACYJNE	Wartość średnia				Odchylenie standardowe				Waga (PLS)				Braki odpowiedzi			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Czystość na parkingu	7,13	7,30	7,42	7,22	2,06	1,72	2,02	1,97	0,086	0,094	0,063	0,059	20,7%	6,7%	24,5%	24,1%
Czystość w holu	7,57	7,45	7,96	7,67	1,75	1,67	1,65	1,81	0,099	0,087	0,063	0,092	3,1%	1,1%	1,9%	1,5%
Czystość w sklepach zlokalizowanych w galerii	7,85	7,54	8,14	7,90	1,76	1,65	1,56	1,76	0,091	0,083	0,086	0,085	2,4%	0,7%	0,5%	2,1%
Czystość toalet	7,19	7,28	7,17	7,13	2,01	1,78	2,08	2,13	0,096	0,104	0,098	0,085	4,7%	2,5%	3,3%	1,5%
Wygląd zewnętrzny samego Centrum	7,38	7,52	7,47	7,40	1,93	1,70	1,77	1,89	0,110	0,101	0,114	0,115	1,2%	1,1%	0,5%	1,5%
Aranżacja wnętrza Centrum	7,17	7,49	7,18	7,53	1,91	1,69	1,75	1,74	0,114	0,101	0,131	0,145	2,0%	1,1%	1,9%	2,6%
Wygląd zewnętrzny sklepów	7,43	7,45	7,60	7,67	1,77	1,57	1,60	1,64	0,116	0,098	0,116	0,103	2,3%	1,6%	1,9%	1,5%
Organizowane wydarzenia (pokazy, spotkania itd.)	6,13	7,27	5,86	6,19	2,19	1,79	2,26	2,24	0,089	0,076	0,088	0,076	27,2%	15,4%	37,3%	37,9%
Jasność/klarowność stosowanych oznaczeń	6,83	7,38	7,20	6,99	1,95	1,64	1,83	2,03	0,107	0,082	0,104	0,103	6,7%	3,2%	8,0%	9,7%
Dostępne ułatwienia dla niepełnosprawnych	6,33	7,39	6,90	6,66	2,31	1,75	2,29	2,19	0,093	0,094	0,079	0,077	31,1%	12,0%	44,8%	34,9%
Łatwość poruszania się po Centrum Handlowym	6,79	7,44	7,36	7,25	2,17	1,80	2,01	2,14	0,114	0,089	0,104	0,092	2,0%	0,7%	0,9%	1,0%
Dostępność wind, ruchomych schodów	6,95	7,42	7,53	7,34	2,25	1,76	2,18	2,28	0,095	0,093	0,080	0,103	1,7%	0,9%	1,4%	2,6%
Bezpieczeństwo na terenie Centrum Handlowego	7,34	7,63	7,50	7,56	1,94	1,55	2,06	1,82	0,096	0,092	0,110	0,111	12,3%	6,2%	16,0%	16,4%
Możliwość odpoczynku/relaksu między zakupami (dostępność ławek, miejsc do odpoczynku)	5,72	7,00	5,73	6,25	2,49	2,14	2,49	2,50	0,083	0,098	0,102	0,095	2,8%	1,8%	5,7%	4,1%
Jest czystsze/lepiej utrzymane od innych	6,44	6,92	5,75	6,16	1,99	1,72	2,20	1,91	0,166	0,174	0,159	0,169	22,0%	8,0%	17,9%	13,8%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.19. Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe C; obszar „jakość obsługi klienta”

CH C OBSZAR JAKOŚĆ OBSŁUGI KLIENTA	Wartość średnia				Odchylenie standardowe				Waga (PLS)				Braki odpowiedzi			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Kompetencje pracowników sklepów	7,00	7,27	7,17	7,47	1,89	1,62	1,87	1,80	0,214	0,218	0,177	0,236	5,2%	1,8%	5,2%	3,1%
Uprzejmość pracowników sklepów	7,05	7,36	7,34	7,61	2,04	1,52	1,78	1,74	0,179	0,182	0,201	0,165	2,8%	0,9%	2,4%	1,5%
Dostępność pracowników obsługi CH	6,72	7,36	6,92	7,17	2,03	1,63	1,94	2,02	0,193	0,186	0,183	0,192	10,8%	4,1%	16,5%	12,3%
Możliwość uzyskania pomocy ze strony pracowników CH (np. punkt informacji)	6,44	7,38	6,41	6,94	2,32	1,68	2,33	2,26	0,168	0,160	0,168	0,171	20,3%	9,4%	29,2%	21,0%
Uprzejmość pracowników ochrony	6,35	7,33	6,53	7,11	2,35	1,68	2,15	2,06	0,146	0,164	0,195	0,119	28,7%	11,0%	40,1%	32,8%
Ilość pracowników ochrony	6,25	7,42	6,24	6,69	2,30	1,77	2,16	2,00	0,179	0,143	0,169	0,138	28,4%	11,5%	39,2%	31,3%
Wygląd personelu	7,31	7,70	7,61	7,84	1,99	1,69	1,79	1,79	0,177	0,200	0,202	0,231	6,3%	2,8%	7,1%	4,6%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.20. Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe C; obszar „działania promocyjne”

CH C OBSZAR DZIAŁANIA PROMOCYJNE	Wartość średnia				Odchylenie standardowe				Waga (PLS)				Braki odpowiedzi			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Różnorodności stosowanych form reklamy/promocji	6,06	6,73	6,35	6,52	1,90	1,60	1,92	1,90	0,187	0,160	0,207	0,161	15,3%	6,7%	9,9%	14,9%
Atrakcyjności przekazów reklamowych	5,97	6,72	5,97	6,53	1,92	1,64	1,94	1,88	0,180	0,182	0,218	0,159	14,5%	6,4%	8,5%	14,4%
Atrakcyjności stosowanych promocji	6,03	6,80	6,26	6,35	1,95	1,76	1,91	2,01	0,189	0,168	0,190	0,195	12,8%	4,8%	5,7%	9,7%
Częstotliwości występowania akcji promocyjnych	5,65	6,78	5,93	6,10	2,18	1,88	2,02	2,16	0,146	0,143	0,126	0,144	15,7%	7,4%	13,2%	11,3%
Dokładności/rzetelności/prawdziwości informacji przekazywanych w reklamach	5,79	6,90	6,09	6,11	2,14	1,80	2,11	2,30	0,155	0,156	0,153	0,168	18,3%	8,0%	17,0%	20,5%
Ogólnej oceny stosowanych działań promocyjnych	6,07	7,08	6,09	6,46	1,95	1,80	1,99	1,98	0,181	0,165	0,148	0,188	14,0%	5,5%	9,0%	11,3%
Ma lepsze działania promocyjne/reklamowe	6,13	6,84	5,13	5,74	2,11	1,84	2,23	2,10	0,233	0,288	0,247	0,229	22,1%	11,0%	18,4%	20,0%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.21. Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe C; obszar „satisfakcja i lojalność”

CH C OBSZAR SATYSFAKCJA I LOJALNOŚĆ	Wartość średnia				Odchylenie standardowe				Waga (PLS)				Braki odpowiedzi			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Skłonność do rekomendacji danego centrum handlowego	7,21	7,28	7,10	7,42	1,87	1,64	1,85	1,75	0,225	0,228	0,207	0,230	0,3%	0,0%	0,0%	1,0%
Chęć ponownego korzystania z usług danego centrum handlowego	7,93	7,53	7,95	8,21	1,92	1,56	1,99	1,74	0,146	0,095	0,132	0,143	0,4%	0,2%	0,0%	1,0%
Dystans dzielący dane centrum handlowe od „idealu”	5,94	6,09	5,71	6,19	1,97	1,78	2,06	1,85	0,200	0,189	0,172	0,206	0,5%	0,0%	0,0%	1,0%
Ogólna ocena zadowolenia z zakupów w wybranym centrum handlowym	6,68	6,89	6,71	7,06	1,63	1,50	1,75	1,56	0,226	0,216	0,220	0,197	0,9%	0,2%	0,0%	1,0%
Jest bardziej eleganckie	6,55	6,97	5,56	6,01	2,10	1,76	2,17	2,17	0,203	0,257	0,217	0,227	13,6%	5,7%	9,4%	9,2%
Jest bardziej prestiżowe	6,78	7,04	5,38	5,78	2,22	1,89	2,40	2,34	0,204	0,197	0,194	0,189	17,1%	7,4%	12,7%	10,8%
Jest ogólnie lepsze od innych	6,71	7,22	5,78	6,24	2,28	1,78	2,26	2,28	0,210	0,220	0,200	0,199	15,7%	7,4%	9,0%	10,8%

Źródło: opracowanie własne.

D. Centrum handlowo-usługowe D

Tab. Z3.22. Klasyfikacja miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe D; obszar „asortyment”

CH D OBSZAR ASORTYMENT	Wartość średnia			Odchylenie standardowe			Waga (PLS)			Braki odpowiedzialni		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Ogólna ilość sklepów	7,93	8,12	8,33	1,51	1,74	1,64	0,126	0,135	0,119	0,0%	1,7%	1,4%
Dostępność interesujących Panią/Pana marek	7,81	7,78	8,01	1,61	1,87	1,71	0,136	0,145	0,121	0,0%	1,7%	0,5%
Szerokość asortymentu dostępnego w sklepach	7,78	7,73	7,95	1,59	1,86	1,67	0,118	0,129	0,117	0,5%	1,2%	0,9%
Jakość dostępnych produktów	7,87	7,38	7,53	1,37	1,87	1,95	0,145	0,142	0,113	0,5%	2,9%	0,9%
Jakość punktów gastronomicznych	7,53	6,69	7,33	1,54	1,97	1,87	0,066	0,116	0,107	2,9%	12,1%	7,8%
Różnorodność/zakres oferowanych rozrywek	7,45	6,03	6,63	1,77	2,27	2,15	0,070	0,130	0,105	3,9%	13,9%	12,4%
Poziom (jakość) oferowanej rozrywki	7,36	6,11	6,7	1,82	2,12	2,14	0,047	0,099	0,114	4,9%	17,9%	16,6%
Dostępność usług dodatkowych (np. banki, poczta)	7,34	5,47	5,95	1,93	2,43	2,39	0,045	0,052	0,086	4,4%	12,1%	12,9%
Dostępność bankomatów	7,45	5,99	6,09	1,83	2,38	2,49	0,081	0,048	0,07	2,5%	5,8%	6,9%
Posiada większą ilość sklepów	7,88	7,86	8,15	1,53	1,86	1,77	0,222	0,159	0,152	1,0%	6,9%	3,7%
Posiada bardziej Pani/Panu odpowiadające marki/sklepy	7,80	7,91	8,23	1,48	1,92	1,84	0,210	0,193	0,181	0,5%	6,9%	1,8%
Zapewnia lepsze usługi gastronomiczne	7,19	6,32	6,87	1,79	2,20	2,08	0,166	0,135	0,148	3,9%	21,4%	14,7%
Zapewnia lepsze usługi rozrywkowe	7,10	5,28	6,48	1,77	2,40	2,22	0,146	0,112	0,132	7,4%	27,2%	19,8%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.23. Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe D; obszar „poziom cenowy”

CH D OBSZAR POZIOM CENOWY	Wartość średnia			Odchylenie standardowe			Waga (PLS)			Braki odpowiedzi		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Produktów odzieżowych/obuwicznych	6,26	5,31	5,61	2,00	1,90	2,20	0,146	0,264	0,256	1,5%	4,0%	1,4%
Produktów kosmetycznych	6,30	5,81	5,50	2,04	1,78	2,03	0,121	0,266	0,163	2,9%	6,9%	6,0%
Produktów AGD/RTV	6,29	5,30	5,24	2,20	1,77	2,12	0,243	0,049	0,094	7,4%	25,4%	15,7%
Produktów biżuteryjnych	6,28	5,01	4,79	2,14	2,04	2,19	0,327	0,014	0,163	8,3%	30,6%	16,1%
Prasy/książek	6,45	5,57	5,64	1,91	1,81	2,00	0,025	0,151	0,135	6,9%	30,1%	17,1%
Artykułów spożywczych/żywności	6,57	6,71	6,36	2,00	2,19	2,35	0,132	0,136	0,202	1,0%	7,5%	5,5%
Artykułów do domu/wyposażenia wnętrz	6,45	5,70	5,30	2,00	2,01	2,23	-0,009	0,109	-0,031	8,3%	17,9%	9,2%
Usług rozrywkowych (kino, bilard, kregle itd.)	6,39	5,02	5,31	2,06	1,90	2,14	0,000	0,237	0,128	9,8%	45,7%	15,7%
Usług gastronomicznych (bary, restauracje, puby)	6,34	5,63	5,69	2,10	1,80	2,00	0,168	0,223	0,186	2,9%	15,6%	10,1%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.24. Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe D; obszar „lokalizacja i logistyka”

CH D OBSZAR LOKALIZACJA I LOGISTYKA	Wartość średnia			Odchylenie standardowe			Waga (PLS)			Braki odpowiedzi		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Łatwość dojazdu do CH samochodem	7,79	8,26	8,48	1,71	1,92	1,92	0,156	0,239	0,167	1,0%	3,5%	3,7%
Łatwość dojazdu do CH komunikacją miejską	7,29	5,45	6,39	1,99	2,68	2,41	-0,005	0,119	0,158	9,8%	32,4%	24,0%
Koszt parkingu	8,03	9,06	9,18	1,70	1,82	1,64	0,267	0,127	0,117	5,4%	12,7%	12,9%
Bezpieczeństwo okolicy	7,98	7,56	8,16	1,38	1,99	1,90	0,194	0,190	0,109	7,4%	18,5%	9,7%
Godziny otwarcia CH	8,18	8,55	8,57	1,42	1,79	1,77	0,204	0,203	0,256	1,5%	4,6%	2,3%
Dostępność/ilość miejsc parkingowych	8,45	9,02	8,84	1,28	1,62	1,68	0,164	0,230	0,267	2,9%	6,4%	9,2%
Ma lepszą lokalizację / możliwość dojazdu	6,97	6,01	6,95	2,03	2,92	2,51	0,128	0,115	0,168	1,0%	3,5%	0,5%
Posiada więcej miejsc parkingowych	7,90	8,50	8,62	1,56	1,79	1,70	0,387	0,253	0,383	2,0%	12,1%	8,8%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.25. Klasyfikacja miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe D3 obszar „aspekty organizacyjne”

OBSZAR ASPEKTY ORGANIZACYJNE	Wartość średnia			Odchylenie standardowe			Waga (PLS)			Braki odpowiedzi		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Czystość na parkingu	7,99	8,14	8,17	1,57	1,90	1,84	0,099	0,105	0,087	2,5%	4,0%	6,0%
Czystość w holi	8,06	8,37	8,38	1,47	1,58	1,57	0,090	0,091	0,093	1,0%	0,6%	0,9%
Czystość w sklepach zlokalizowanych w galerii	8,01	8,33	8,58	1,45	1,70	1,45	0,094	0,104	0,084	1,0%	1,2%	0,0%
Czystość toalet	7,99	8,03	8,08	1,54	1,68	1,84	0,080	0,111	0,097	2,9%	9,8%	2,8%
Wygląd zewnętrzny samego Centrum	8,09	8,29	8,34	1,53	1,74	1,69	0,107	0,121	0,124	1,5%	1,2%	0,0%
Aranżacja wnętrza Centrum	8,03	7,98	8,25	1,56	1,78	1,67	0,088	0,126	0,125	1,0%	1,7%	0,5%
Wygląd wewnętrzny sklepów	8,01	8,15	8,22	1,49	1,47	1,64	0,084	0,126	0,106	1,0%	2,9%	1,8%
Organizowane wydarzenia (pokazy, spotkania itd.)	7,80	6,57	6,96	1,65	2,03	2,14	0,071	0,074	0,091	13,7%	40,5%	28,6%
Jasność/klarowność stosowanych oznaczeń	7,82	7,07	7,64	1,54	2,00	1,93	0,072	0,094	0,079	2,9%	5,8%	2,3%
Dostępne uławienienia dla niepełnosprawnych	8,03	6,72	7,50	1,33	2,46	2,07	0,088	0,080	0,074	12,3%	44,5%	33,6%
Łatwość poruszania się po Centrum Handlowym	7,85	7,51	7,91	1,63	2,05	2,05	0,087	0,095	0,078	1,5%	2,3%	0,5%
Dostępność wind, ruchomych schodów	7,89	7,36	7,87	1,66	2,09	2,07	0,095	0,074	0,081	4,4%	9,8%	6,0%
Bezpieczeństwo na terenie Centrum Handlowego	8,07	7,83	8,18	1,44	1,84	1,86	0,097	0,094	0,088	7,4%	13,9%	7,8%
Możliwość odpoczynku/relaksu między zakupami (dostępność ławek, miejsc do odpoczynku)	7,93	6,91	7,11	1,64	2,19	2,42	0,073	0,082	0,081	4,9%	5,8%	2,3%
Jest czystsze/lepiej utrzymane od innych	7,54	7,52	7,44	1,57	1,84	1,91	0,132	0,121	0,145	3,4%	13,9%	12,0%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.26. Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe D; obszar „jakość obsługi klienta”

CH D OBSZAR JAKOŚĆ OBSŁUGI KLIENTA	Wartość średnia			Odchylenie standardowe			Waga (PLS)			Braki odpowiedzi		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Kompetencje pracowników sklepów	7,72	7,56	7,83	1,50	1,62	1,70	0,218	0,217	0,182	1,5%	8,1%	3,7%
Uprzejmość pracowników sklepów	7,96	7,74	7,86	1,36	1,77	1,69	0,236	0,183	0,178	1,0%	3,5%	0,9%
Dostępność pracowników obsługi CH	7,93	7,07	7,50	1,38	2,11	1,89	0,177	0,171	0,165	2,0%	14,5%	7,8%
Możliwość uzyskania pomocy ze strony pracowników CH (np. punkt informacji)	7,93	6,62	7,29	1,30	2,25	2,11	0,147	0,141	0,172	4,9%	26,6%	15,2%
Uprzejmość pracowników ochrony	7,98	7,17	7,18	1,30	2,13	2,13	0,148	0,168	0,179	10,3%	31,8%	27,2%
Ilość pracowników ochrony	8,04	6,77	7,09	1,45	2,25	2,27	0,134	0,170	0,190	10,8%	35,8%	28,6%
Wygląd personelu	8,20	7,70	7,99	1,32	1,87	1,75	0,187	0,200	0,167	2,0%	5,8%	3,7%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.27. Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe D; obszar „działania promocyjne”

CH D OBSZAR DZIAŁANIA PROMOCYJNE	Wartość średnia			Odchylenie standardowe			Waga (PLS)			Braki odpowiedzi		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Różnorodności stosowanych form reklamy/promocji	7,07	6,65	6,90	1,54	1,82	1,83	0,193	0,165	0,161	5,9%	11,6%	12,0%
Atrakcyjności przekazów reklamowych	7,14	6,31	6,77	1,44	1,99	1,86	0,183	0,186	0,151	7,8%	13,9%	12,9%
Atrakcyjności stosowanych promocji	7,27	6,58	6,90	1,49	1,90	1,84	0,186	0,185	0,205	6,4%	11,6%	9,7%
Częstotliwości występowania akcji promocyjnych	7,22	6,42	6,45	1,60	2,02	2,11	0,102	0,155	0,166	7,8%	14,5%	10,6%
Dokładności/rzetelności/prawdziwości informacji przekazywanych w reklamach	7,37	6,29	6,49	1,60	2,00	2,19	0,202	0,161	0,159	7,8%	20,2%	14,3%
Ogólnej oceny stosowanych działań promocyjnych	7,35	6,65	6,80	1,56	1,94	1,93	0,123	0,195	0,193	6,4%	13,3%	11,5%
Ma lepsze działania promocyjne/reklamowe	7,18	6,08	6,51	1,73	2,23	2,22	0,332	0,217	0,246	7,8%	22,0%	15,7%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.28. *Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe D; obszar „satisfakcja i lojalność”*

CH D OBSZAR SATYSFAKCJI I LOJALNOŚĆ	Wartość średnia			Odchylenie standardowe			Waga (PLS)			Braki odpowiedzi		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Sklonność do rekomendacji danego centrum handlowego	7,75	8,03	8,33	1,51	1,67	1,67	0,206	0,212	0,208	0,0%	0,0%	0,0%
Chęć ponownego korzystania z usług danego centrum handlowego	7,81	8,66	8,84	1,50	1,54	1,61	0,186	0,190	0,193	0,0%	0,0%	0,0%
Dystans dzielący dane centrum handlowe od „ideału”	6,63	6,72	7,12	1,69	1,74	1,63	0,186	0,196	0,184	0,0%	0,0%	0,0%
Ogólna ocena zadowolenia z zakupów w wybranym centrum handlowym	7,42	7,48	7,70	1,42	1,42	1,61	0,185	0,202	0,209	0,0%	0,0%	0,0%
Jest bardziej eleganckie	7,68	7,02	7,12	1,64	2,13	1,91	0,195	0,184	0,219	1,5%	9,8%	7,8%
Jest bardziej prestiżowe	7,58	6,22	6,47	1,58	2,27	2,28	0,159	0,176	0,195	4,9%	19,7%	14,3%
Jest ogólnie lepsze od innych	7,55	7,25	7,51	1,54	2,14	2,21	0,217	0,187	0,206	2,9%	11,0%	7,8%

Źródło: opracowanie własne.

E. Centrum handlowo-usługowe E

Tab. Z3.29. *Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe E; obszar „asortyment”*

CH E OBSZAR ASORTYMENT	Wartość średnia		Odchylenie standardowe		Waga (PLS)		Braki odpowiedzi	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Ogólna ilość sklepów	7,29	7,744	2,09	1,81	0,139	0,135	2,3%	0,0%
Dostępność interesujących Panią/Pana marek	7,31	7,599	1,96	1,96	0,158	0,138	1,2%	0,6%
Szerokość asortymentu dostępnego w sklepach	7,41	7,494	1,82	1,82	0,148	0,154	0,0%	1,2%
Jakość dostępnych produktów	7,15	7,439	1,85	1,78	0,098	0,129	1,2%	2,4%
Jakość punktów gastronomicznych	6,91	7,406	2,22	1,93	0,100	0,104	12,8%	7,7%
Różnorodność/zakres oferowanych rozrywek	6,22	6,368	2,42	2,22	0,105	0,092	15,1%	9,5%
Poziom (jakość) oferowanej rozrywki	6,25	6,63	2,39	2,26	0,062	0,082	15,1%	13,1%
Dostępność usług dodatkowych (np. banki, poczta)	5,37	5,745	2,61	2,52	0,069	0,055	11,6%	8,9%
Dostępność bankomatów	6,03	6,491	2,51	2,51	0,046	0,031	7,0%	3,0%
Posiada większą ilość sklepów	7,09	7,555	2,28	2,13	0,152	0,151	8,1%	2,4%
Posiada bardziej Pani/Panu odpowiadające marki/sklepy	7,17	8,025	2,11	1,82	0,128	0,175	5,8%	4,8%
Zapewnia lepsze usługi gastronomiczne	6,70	7,277	2,06	1,92	0,130	0,163	18,6%	11,9%
Zapewnia lepsze usługi rozrywkowe	6,07	6,485	2,22	2,36	0,111	0,125	20,9%	19,0%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.30. *Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe E; obszar „poziom cenowy”*

CH E OBSZAR POZIOM CENOWY	Wartość średnia		Odchylenie standardowe		Waga (PLS)		Braki odpowiedzi	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Produktów odzieżowych/obuwniczych	5,42	5,93	1,95	2,15	0,055	0,196	2,3%	0,6%
Produktów kosmetycznych	5,43	5,81	1,85	2,02	0,293	0,200	10,5%	5,4%
Produktów AGD/RTV	5,36	5,61	1,96	2,05	0,021	0,119	23,3%	25,0%
Produktów biżuteryjnych	4,97	5,43	2,08	2,10	-0,013	0,164	22,1%	13,1%
Prasy/książek	5,46	5,69	1,67	1,98	0,161	0,131	18,6%	14,3%
Artykułów spożywczych/żywności	5,13	5,57	1,88	2,14	0,074	0,194	7,0%	16,7%
Artykułów do domu/wyposażenia wnętrz	5,06	5,67	2,14	2,08	0,194	0,133	16,3%	16,1%
Usług rozrywkowych (kino, bilard, kregle itd.)	5,63	5,89	2,03	2,09	0,388	0,137	24,4%	26,2%
Usług gastronomicznych (bary, restauracje, puby)	6,10	6,29	1,75	1,98	0,360	0,108	7,0%	8,9%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.31. *Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe E; obszar „lokalizacja i logistyka”*

CHE OBSZAR LOKALIZACJA I LOGISTYKA	Wartość średnia		Odchylenie standardowe		Waga (PLS)		Braki odpowiedzi	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Łatwość dojazdu do CH samochodem	8,04	8,29	1,74	1,99	0,195	0,219	9,3%	8,9%
Łatwość dojazdu do CH komunikacją miejską	7,90	7,90	2,02	1,97	0,203	0,147	7,0%	14,9%
Koszt parkingu	7,87	8,71	2,17	1,84	0,231	0,103	22,1%	22,0%
Bezpieczeństwo okolicy	7,00	7,99	2,11	1,85	0,130	0,208	11,6%	6,5%
Godziny otwarcia CH	7,95	8,42	1,83	1,81	0,084	0,177	4,7%	1,2%
Dostępność/ilość miejsc parkingowych	8,49	8,41	1,83	1,91	0,176	0,153	12,8%	17,9%
Ma lepszą lokalizację / możliwość dojazdu	7,43	7,94	2,21	2,10	0,256	0,236	2,3%	3,0%
Posiada więcej miejsc parkingowych	7,32	7,99	1,97	1,87	0,209	0,226	19,8%	22,0%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.32. *Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe E; obszar „aspekty organizacyjne”*

CHE OBSZAR ASPEKTY ORGANIZACYJNE	Wartość średnia		Odchylenie standardowe		Waga (PLS)		Braki odpowiedzi	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Czystość na parkingu	7,77	8,13	1,90	1,86	0,103	0,080	19,8%	19,0%
Czystość w holu	8,06	8,34	1,52	1,59	0,124	0,078	2,3%	2,4%
Czystość w sklepach zlokalizowanych w galerii	8,00	8,46	1,77	1,54	0,112	0,086	1,2%	2,4%
Czystość toalet	7,75	8,08	1,81	1,85	0,096	0,068	11,6%	4,8%
Wygląd zewnętrzny samego Centrum	7,70	8,47	2,04	1,81	0,097	0,094	0,0%	1,8%
Aranżacja wnętrza Centrum	7,62	8,38	2,04	1,62	0,104	0,105	1,2%	1,8%
Wygląd wewnętrzny sklepów	7,80	8,26	1,66	1,60	0,136	0,113	0,0%	0,6%
Organizowane wydarzenia (pokazy, spotkania itd.)	6,59	7,47	1,81	2,22	0,066	0,087	26,7%	28,6%
Jasność/klarowność stosowanych oznaczeń	7,03	7,59	1,84	1,95	0,096	0,075	10,5%	4,8%
Dostępne ułatwienia dla niepełnosprawnych	7,02	7,45	2,16	2,30	0,072	0,093	39,5%	38,7%
Łatwość poruszania się po Centrum H.	7,20	7,64	2,07	2,20	0,081	0,121	0,0%	1,2%
Dostępność wind, ruchomych schodów	7,47	7,82	1,99	2,04	0,087	0,103	1,2%	2,4%
Bezpieczeństwo na terenie Centrum Handlowego	7,62	8,03	1,76	1,84	0,098	0,115	14,0%	9,5%
Możliwość odpoczynku/relaksu między zakupami (dostępność ławek, miejsc do odpoczynku)	7,33	7,44	1,78	2,06	0,084	0,079	7,0%	3,0%
Jest czystsze/lepiej utrzymane od innych	7,37	7,52	1,53	1,91	0,133	0,142	11,6%	11,3%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.33. *Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe E; obszar „jakość obsługi klienta”*

CH E OBSZAR JAKOŚĆ OBSŁUGI KLIENTA	Wartość średnia		Odchylenie standardowe		Waga (PLS)		Braki odpowiedzi	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Kompetencje pracowników sklepów	7,42	7,89	2,02	1,64	0,207	0,178	3,5%	4,2%
Uprzejmość pracowników sklepów	7,55	7,79	1,88	1,68	0,206	0,201	3,5%	1,8%
Dostępność pracowników obsługi CH	7,33	7,62	2,07	1,96	0,197	0,198	5,8%	8,3%
Możliwość uzyskania pomocy ze strony pracowników CH (np. punkt informacji)	7,33	7,49	2,06	1,96	0,157	0,182	12,8%	16,7%
Uprzejmość pracowników ochrony	7,30	7,41	2,30	2,22	0,140	0,147	25,6%	25,0%
Ilość pracowników ochrony	7,26	7,20	2,04	2,29	0,111	0,137	32,6%	29,8%
Wygląd personelu	7,78	7,97	1,89	1,78	0,159	0,169	4,7%	5,4%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.34. *Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe E; obszar „działania promocyjne”*

CH E OBSZAR DZIAŁANIA PROMOCYJNE	Wartość średnia		Odchylenie standardowe		Waga (PLS)		Braki odpowiedzi	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Różnorodności stosowanych form reklamy/promocji	6,61	7,24	1,64	1,80	0,198	0,167	12,8%	11,3%
Atrakcyjności przekazów reklamowych	6,67	7,14	1,57	1,96	0,229	0,170	11,6%	8,9%
Atrakcyjności stosowanych promocji	6,77	7,18	1,56	1,92	0,183	0,184	10,5%	6,5%
Częstotliwości występowania akcji promocyjnych	6,22	6,80	1,89	2,12	0,068	0,172	14,0%	12,5%
Dokładności/rzetelności/prawdziwości informacji przekazywanych w reklamach	6,49	6,89	1,94	2,14	0,216	0,152	14,0%	10,1%
Ogólnej oceny stosowanych działań promocyjnych	6,45	7,03	1,95	1,89	0,215	0,170	11,6%	7,7%
Ma lepsze działania promocyjne/reklamowe	6,19	6,91	1,93	2,13	0,252	0,248	18,6%	11,9%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Z3.35. *Klasyczne miary rozkładu próby oraz wagi analizy PLS uzyskane dla prób z lat 2013-2016 – centrum handlowe E; obszar „satysfakcja i lojalność”*

CH E OBSZAR SATYSFAKCJA I LOJALNOŚĆ	Wartość średnia		Odchylenie standardowe		Waga (PLS)		Braki odpowiedzi	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Skłonność do rekomendacji danego centrum handlowego	7,86	8,59	1,62	1,48	0,208	0,172	0,0%	0,0%
Chęć ponownego korzystania z usług danego centrum handlowego	8,37	8,78	1,67	1,70	0,165	0,173	0,0%	0,0%
Dystans dzielący dane centrum handlowe od „ideału”	6,77	7,33	1,86	1,71	0,198	0,183	0,0%	0,0%
Ogólna ocena zadowolenia z zakupów w wybranym centrum handlowym	7,37	7,78	1,57	1,59	0,206	0,190	0,0%	0,0%
Jest bardziej eleganckie	7,25	7,62	2,01	2,01	0,189	0,180	10,5%	6,0%
Jest bardziej prestiżowe	7,10	7,20	2,18	2,31	0,170	0,187	10,5%	8,9%
Jest ogólnie lepsze od innych	7,22	7,64	1,94	2,23	0,195	0,198	10,5%	5,4%

Źródło: opracowanie własne.