

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyń, Olkusz, Żywiec, Kraków

mgr Piotr Krowicki

**ZAANGAŻOWANIE KLIENTA W PROCESIE
TWORZENIA WARTOŚCI CENTRUM HANDLOWEGO**

Praca doktorska napisana pod kierunkiem:
dra hab. Grzegorza Maciejewskiego, prof. UE

Dąbrowa Górnicza 2022

OŚWIADCZENIE PROMOTORA PRACY DOKTORSKIEJ

Oświadczam, że praca doktorska pt. *Zaangażowanie klienta w procesie tworzenia wartości centrum handlowego* autorstwa **Piotra Krowickiego** została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia naukowego.

Data Podpis promotora pracy

Piotr Krowicki

Dąbrowa Górnicza, 29.09.2022

OŚWIADCZENIE

Świadom(a) odpowiedzialności prawnej oświadczam, że złożona praca doktorska pt.: *Zaangażowanie klienta w procesie tworzenia wartości centrum handlowego*

została napisana przeze mnie samodzielnie.

Równocześnie oświadczam, że praca doktorska nie narusza praw autorskich w rozumieniu ustawy z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. Nr 24, poz.83 z późn. zm.) oraz dóbr osobistych chronionych prawem cywilnym.

Ponadto praca doktorska nie zawiera informacji i danych uzyskanych w sposób nielegalny i nie była wcześniej przedmiotem innych procedur urzędowych związanych z uzyskaniem dyplomów lub tytułów zawodowych uczelni wyższej.

Wyrażam również zgodę na udostępnianie pracy doktorskiej bez wynagrodzenia dla celów badawczych lub poznawczych Biblioteki Akademickiej Akademii WSB im. prof. J. Altkorna, z zastrzeżeniem, że udostępnianie to następować będzie wyłącznie na miejscu, w siedzibie Biblioteki.

.....
podpis doktoranta

SPIS TREŚCI

WSTĘP	6
ROZDZIAŁ 1	
ZAANGAŻOWANIE KLIENTA: POJĘCIE, ŹRÓDŁA TEORETYCZNE ORAZ MODELE BADAWCZE	12
1.1. Istota zjawiska zaangażowania klienta	12
1.2. Źródła teoretyczne zjawiska zaangażowania klienta w dorobku naukowym marketingu	24
1.3. Motywy i formy zaangażowania klienta	34
1.4. Modelowe ujęcia zaangażowania klienta	41
1.5. Obszary zaangażowania klienta w działalność marketingową przedsiębiorstwa	51
ROZDZIAŁ 2	
ISTOTA WARTOŚCI W KONCEPCJI ZARZĄDZANIA MARKETINGIEM ORGANIZACJI	56
2.1. Pojęcie wartości w marketingu	56
2.2. Wartość dla klienta	65
2.3. Tworzenie wartości dla klienta	76
2.4. Konceptje zarządzania związane z wartością dla klienta	92
2.5. Relacje pomiędzy zjawiskiem zaangażowania klienta a wartością dla klienta.....	97
ROZDZIAŁ 3	
CENTRA HANDLOWE W BADANIACH NAUKOWYCH	107
3.1. Pojęcie centrum handlowego	107
3.2. Geneza i rozwój centrów handlowych	118
3.3. Centrum handlowe i jego interesariusze – wzajemne relacje	133
3.4. Zachowania klientów w przestrzeni centrum handlowego	136
3.5. Tworzenie wartości centrum handlowego	142
3.5.1. Wartość centrum handlowego	142
3.5.2. Eventy jako nośnik wartości dla klienta centrum handlowego	154
3.5.3. Tworzenie wartości dla klienta centrum handlowego w Internecie ...	158

ROZDZIAŁ 4	
METODYKA BADANIA RELACJI POMIĘDZY ZJAWISKIEM ZAANGAŻOWANIA KLIENTA A WARTOŚCIĄ CENTRUM HANDLOWEGO	165
4.1. Procedura badawcza i założenia koncepcyjne podjętych badań	165
4.2. Problem i pytania badawcze	175
4.3. Postawione cele i hipotezy badawcze	177
4.4. Zastosowane metody, techniki i narzędzia badawcze	180
4.5. Organizacja i przebieg badań empirycznych	197
ROZDZIAŁ 5	
ZAANGAŻOWANIE KLIENTA W PROCESIE TWORZENIA WARTOŚCI CENTRUM HANDLOWEGO – EMPIRYCZNA EGZEMPLIFIKACJA PROBLEMU	202
5.1. Wyniki fazy eksploracyjnej badań	202
5.2. Formy i motywy zaangażowania klienta centrum handlowego	211
5.3. Komponenty wartości centrum handlowego w opinii klientów centrów handlowych	228
5.4. Typologia klientów ze względu na stopień zaangażowania	243
5.5. Relacja między zjawiskiem zaangażowania klienta a wartością centrum handlowego	252
5.6. Rekomendacje dla zarządców centrów handlowych i proponowane dalsze kierunki eksploracji naukowej	259
PODSUMOWANIE	269
BIBLIOGRAFIA	275
WYKAZ TABEL	307
WYKAZ RYSUNKÓW	309
Załącznik 1	310
Załącznik 2	312
Załącznik 3	323
Streszczenie pracy w języku polskim	328
Streszczenie pracy w języku angielskim	329

Wstęp

Centra handlowe stały się swoistym symbolem aktualnej epoki. Blisko 30-letnia historia branży centrów handlowych w Polsce zachęca do przeprowadzenia studium postrzegania wartości tych obiektów przez klientów indywidualnych. Coraz większe natężenie konkurencyjne, rosnąca sprzedaż internetowa oraz wpływ pandemii COVID-19 skłaniają praktyków do poszukiwania odpowiedzi na pytania o sposoby utrzymania atrakcyjności centrum handlowego (CH)¹.

Współcześnie wartość nie wynika wyłącznie z atrybutów samego produktu, lecz z tzw. doświadczenia współtworzenia i w związku z tym zaobserwować można zmianę roli klienta w procesie tworzenia wartości. Określana przez klienta wartość obejmuje nie tylko cechy oferty, ale również inne wymiary wartości. Klienci centrum handlowego stają się też niejednokrotnie kanałem komunikacji, stąd ważnym jest, aby menedżerowie przyjrzeni się temu zjawisku. W tym kontekście potrzebne jest zwrócenie uwagi na zaangażowanie klienta (*customer engagement*, CE) – stosunkowo nową koncepcję opisującą aktywność klienta w procesie współtworzenia wartości.

„Głos klienta” jest coraz częściej słyszalny², aczkolwiek koncepcja CE, pomimo obecności w piśmiennictwie z zakresu zarządzania marketingiem, znajduje się w początkowej fazie badań. Zagadnienie zaangażowania klienta centrum handlowego nie było do tej pory dostatecznie analizowane, co może wynikać ze stosunkowo krótkiej historii rozwoju polskich centrów handlowych. Analiza źródeł wtórnych pozwala stwierdzić, że zarówno w polskiej jak i zagranicznej literaturze przedmiotu nie istnieją opracowania, które w sposób szczegółowy traktowałyby o zjawisku zaangażowania klienta centrum handlowego oraz identyfikacji wpływu postrzeganej wartości centrum handlowego na takie zaangażowanie. Nieliczne publikacje odnoszą się do analizy wartości centrum handlowego (postrzeganej wartości bądź jej propozycji³),

¹ W rozprawie stosowane są wymiennie pojęcia „centrum handlowe” i „ośrodek handlowy”. M. Twardzik odnotowuje, że „centrum handlowe” to potoczna nazwa „ośrodka handlowego”. Pojęcie „centrum handlowe” jest częściej stosowane w literaturze geograficznej, natomiast termin „ośrodek handlowy” w literaturze ekonomicznej. Więcej: W. Wilk, *Między zakupami a rozrywką – nowe znaczenie centrum handlowego*, „Prace i Studia Geograficzne” 2003, nr 32, s. 205–224; M. Twardzik *Centrum handlowe w procesie kształtowania struktury miasta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2018, s. 16.

² C. Morrongiello, *De l'empowerment à l'engagement du client sur les plateformes en ligne : ou comment favoriser l'activité des clients sur Internet*, Université de Grenoble, Grenoble 2014, s. 25.

³ Zob. J. Mikołajczyk, *Kreowanie wartości centrum handlowego. Perspektywa interesariuszy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012; M.I. El-Adly, R. Eid, *Measuring*

a nie podejmują problemu relacji między wartością CH a zaangażowaniem klienta. Brakuje kompleksowego studium *customer engagement* klienta centrum handlowego, a rozprawa wypełnia lukę teoretyczno-empiryczną w zakresie zaangażowania klienta centrum handlowego oraz wpływu wartości tego centrum na poziom *customer engagement*.

Z prowadzonych przez autora wieloletnich obserwacji branży polskich centrów handlowych wynika, że stopień zaangażowania klienta indywidualnego jest bardzo niski. Doświadczenie zawodowe związane z branżą centrów handlowych pokazuje, że pomimo wszechobecnej retoryki stawiającej klienta w centrum uwagi, ośrodki handlowe skupione są na sobie (*inside out*) a nie na zewnątrz (*outside in*)⁴. Rutyna pracy, popadanie w schematy, obowiązki związane z realizacją krótkoterminowych celów i, co bardzo znamienne, zrzucanie odpowiedzialności za kształtowanie relacji na najemców, powodują zniknięcie odbiorcy z pola widzenia i stopniowe ignorowanie wagi budowania wartości dla klienta⁵. Brakuje faktycznej orientacji na klienta, którą według A.K. Kohli i B.J. Jaworskiego przejawia się w konkretnych działaniach, tj. „tworzeniu wiedzy o aktualnych i przyszłych potrzebach klientów, propagowaniu tej wiedzy oraz reagowaniu całej organizacji zgodnie z posiadaną wiedzą”⁶.

Omawiana problematyka wpisuje się w dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości (NoZiJ), aczkolwiek praca ma charakter interdyscyplinarny. Podczas analizy problemu badawczego wykorzystano dokonania naukowe nie tylko z zakresu dyscypliny NoZiJ, ale również z ekonomii, socjologii oraz psychologii. Główna tematyka dotyczy zjawiska *customer engagement* oraz postrzeganej wartości centrum handlowego, jednakże w rozprawie podjęto również tematykę propozycji wartości ośrodków handlowych oraz charakterystyki współczesnego klienta.

Celem teoretyczno-poznawczym rozprawy jest identyfikacja relacji pomiędzy zjawiskiem zaangażowania klienta a postrzeganą wartością centrum handlowego⁷. Zamierzeniem metodycznym jest opracowanie narzędzi potrzebnych

the perceived value of malls in a non-Western context: the case of the UAE, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2015, nr 43(9), s. 849–869.

⁴ C. Shaw, J. Ivens, *Building Great Customer Experiences*, Palgrave MacMillan, Basingstoke 2005, s. 9.

⁵ Por. P. Krowicki, *Customer Engagement (CE) in the marketing innovation process in the shopping centre industry*, [w:] *Innovations and Entrepreneurship. Theory and practice*, (red.) K. Poznańska, K. Szczepańska-Woszczyna, J. Michałek, Akademia WSB, Dąbrowa Górnicza 2022, s. 130.

⁶ T. Doligalski, *Zarządzanie wartością klienta. Próba Charakterystyki*. „Marketing i Rynek” 2013, nr 6, s. 2.

⁷ W rozprawie przyjęto, że wartość centrum handlowego jest rozumiana jako postrzegana przez klienta wartość centrum handlowego. Dysertacja nie dotyczy wartości centrum handlowego w ujęciu finansowym.

do badania zjawiska *customer engagement* CH, propozycji wartości i postrzeganej wartości CH oraz wpływu tej wartości na poszczególne formy *customer engagement*. Wreszcie celem w obszarze aplikacyjnym jest wskazanie (sformułowanie) wytycznych dla menedżerów CH do zbudowania takiej strategii marketingowej, która prowadziłaby do zwiększenia zaangażowania klienta indywidualnego. Zasygnalizowany cel teoretyczno-poznawczy jest równocześnie głównym celem dysertacji. Jego realizacja wiąże się z osiągnięciem poszczególnych celów szczegółowych, które zostaną opisane w czwartym rozdziale rozprawy (*vide* podrozdział 4.2.).

Hipotezą główną pracy jest przypuszczenie: Jeśli zbada się relacje pomiędzy zjawiskiem zaangażowania klienta indywidualnego a postrzeganą wartością centrum handlowego (CH), to zidentyfikuje się taki wymiar (wymiary) postrzeganej wartości CH, który wpływa (wpływają) istotnie i pozytywnie na zaangażowanie klienta. Analogicznie do celów dysertacji, w rozprawie sformułowano również hipotezy szczegółowe, a ich opis znajduje się w rozdziale metodycznym (*vide* podrozdział 4.2.).

Przedmiotem badań było zaangażowanie klienta CH oraz postrzegana przez niego wartość takiego obiektu, a zakres podmiotowy dotyczy *stricte* klientów polskich centrów handlowych. Studium literaturowe zostało prowadzone w latach 2018–2021. Badania empiryczne dotyczące zjawiska zaangażowania klienta CH i postrzeganej wartości CH przeprowadzono w okresie od lipca do listopada 2021 roku.

W strukturze dysertacji można wyróżnić dwie zasadnicze warstwy, tj. teoretyczną i metodyczno-empiryczną. Wyszczególnić należy wstęp, pięć rozdziałów, podsumowanie obejmujące wnioski płynące z pracy oraz załączniki o charakterze źródłowym, metodycznym i statystycznym. Trzy pierwsze rozdziały tworzą część teoretyczną i obejmują narracyjny przegląd literatury. Czwarty rozdział jest rozdziałem metodycznym, podczas gdy ostatni ma charakter empiryczny, przedstawiający wyniki badań oraz propozycje dalszych kroków badawczych.

Zamierzeniem pierwszego rozdziału była prezentacja złożoności zjawiska *customer engagement*. Opisano w nim źródła teoretyczne tego pojęcia, a dla uporządkowania dotychczasowego dorobku przedstawione zostały modele badawcze CE. Z uwagi na to, że zaangażowanie dotyczy akceptacji wszystkich stron relacji⁸, w rozprawie podjęto również zagadnienie motywacji klienta indywidualnego

⁸ M-A. Vachon, L. Ricard, J. Csipak, *L'impact des tactiques et des stratégies relationnelles sur la confiance et l'engagement des clients hôteliers: une comparaison Canada-États-Unis*, Congrès de l'Association des Sciences Administratives du Canada, Ottawa 2007, s. 14.

do zaangażowania się w związek z przedsiębiorstwem lub(i) jego marką. Założono bowiem, że zaangażowanie klienta w proces tworzenia wartości nie jest automatyczne – klient musi kojarzyć taką aktywność z korzyściami⁹.

W drugim rozdziale opisano pojęcie wartości, skupiając się przede wszystkim na koncepcji wartości dla klienta (*perceived customer value*). Przedstawiono również ujęcie wartości w perspektywie organizacji – zwrócono uwagę na etapy tworzenia wartości (tj. propozycji wartości) dla klienta oraz koncepcje zarządzania tą wartością. Rozdział zamyka identyfikacja relacji pomiędzy głównymi konstruktami badawczymi rozprawy, tj. zaangażowaniem klienta oraz postrzeganiem wartości dla klienta.

Część teoretyczną dysertacji kończy trzeci rozdział, w którym przedstawiono przegląd definicyjny pojęcia „centrum handlowe” oraz zaprezentowano historię rozwoju tego formatu handlu detalicznego. Dodatkowo opisano najważniejszych interesariuszy CH oraz skupiono się na zachowaniach jednego z nich, klienta indywidualnego. Na ostatnich stronach rozdziału podjęto próbę identyfikacji zjawiska wartości dla klienta centrum handlowego – m.in. zwrócono uwagę na propozycję tej wartości oraz dotychczasowe ujęcia postrzeganej wartości CH.

Łącznikiem spajającym część teoretyczną z częścią empiryczną jest rozdział czwarty, tj. „Metodyka badania relacji pomiędzy zjawiskiem zaangażowania klienta a wartością centrum handlowego”. Przedstawiono w nim założenia koncepcyjne, organizację i przebieg badań oraz szczegółowo opisano pytania, cele i hipotezy rozprawy doktorskiej. W rozdziale zaprezentowano również zastosowane w dysertacji metody, techniki i narzędzia badawcze.

Rozdział piąty stanowi empiryczną egzemplifikację problemu badawczego, a jego celem jest prezentacja uzyskanych wyników badań. Co ważne, w rozdziale tym zdecydowano się opisać typy klientów centrów handlowych, uwzględniając poszczególne formy zaangażowania oraz różnice w postrzeganiu wartości CH. Tym samym założono, że pojęcie wartości dla klienta jest zmienne – nie tylko w ujęciu sektora CH, ale również w perspektywie poszczególnych typów klientów. Pod koniec zaprezentowano wnioski z przeprowadzonego badania, implikacje praktyczne oraz rekomendowane dalsze kroki eksploracji naukowej.

W podsumowaniu rozprawy zwrócono uwagę na najważniejsze wyniki badań. Uzupełnieniem dysertacji jest aneks statystyczny oraz załączniki metodyczne,

⁹ A. Krzepicka, *Wartości cenione przez klientów w zakresie marki i opakowania*, [w:] *Budowa wartości klienta. Teoria i praktyka*, (red.) B. Dobiegała-Korona, Difin, Warszawa 2015, s. 193.

tj. wykorzystane narzędzia badawcze (kwestionariusz ankiety online oraz wykaz wątków (pytań) tematycznych do indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) z klientami polskich centrów handlowych.

W rozprawie zdecydowano się skorzystać z paradygmatu pragmatycznego (pluralistycznego), w którym łączy się dokonania orientacji pozytywistycznej z metodami, technikami i procedurami charakterystycznymi dla interpretatywizmu. W opracowaniu zastosowano triangulację metodologiczną – wykorzystano mieszaną metodę badawczą, w której podejście ilościowe miesza się z koncepcją jakościową.

W procesie gromadzenia danych potrzebnych do opracowania części teoretycznej opierano się na informacjach pochodzących ze źródeł wtórnych. W części empirycznej korzystano z informacji pochodzących ze źródeł pierwotnych o charakterze tak ilościowym, jak i jakościowym, pozyskanych w trakcie badań klientów CH. Zastosowano liczne metody analizy danych, wśród których warto wskazać na modelowanie równań strukturalnych (*Structural Equation Modeling*, SEM), eksploracyjną analizę czynnikową (*Exploratory Factor Analysis*, EFA), confirmacyjną analizę czynnikową (*Confirmatory Factor Analysis*, CFA) oraz analizę skupień (*Cluster Analysis*, CA).

W rozprawie przyjęto logikę usługowej dominacji (*Service Dominant Logic*, SDL), która przyjmuje, że tworzenie wartości zachodzi między podmiotami dzielącymi się i wykorzystującymi zasoby. Założono, że to klient jest współtwórcą wartości produktu (usługi)¹⁰, a samo tworzenie wartości ma charakter interakcyjny – pojawia się w momencie korzystania z towarów i usług i tym samym dotyczy „wartości w użyciu” (*value in use*).

Dysertacja skierowana jest zarówno do osób związanych z nauką, jak i praktyków, którzy na co dzień zajmują się tworzeniem propozycji wartości – właścicieli i zarządców centrów handlowych, przedstawicieli agencji marketingowych, ale również wszystkich tych osób, które są zainteresowane zjawiskiem zaangażowania klienta, postrzegana wartością centrum handlowego oraz przede wszystkim zmianą roli klienta. Niezwykle interesująca jest bowiem ewolucja znaczenia pojęcia „klient”. W starożytnym Rzymie klientem (łac. *cliens*) był ubogi obywatel, pozostający pod opieką

¹⁰ Warto odnotować, że według koncepcji usługowej Ch. Grönroosa to klient jest twórcą wartości, a producent jest jej współtwórcą, w przypadku kontaktu z klientem. A. Jonas, *Logika usługowa a kształtowanie jakości usług*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 255, s. 60.

patrona¹¹. Współczesny klient to nie tylko odbiorca produktów, a „zewnątrzny pracownik”, recenzent i często rzecznik oferty danego przedsiębiorstwa. Ktoś, kto nie jest zawsze oddany i posłuszny, z kim natomiast liczy się organizacja. Klient lubi się angażować w relację z przedsiębiorstwem, a organizacje zaczynają być świadome znaczenia tej aktywności. Autor rozprawy żywi nadzieję, że studium *customer engagement* klienta centrum handlowego będzie interesującą dla Czytelnika egzemplifikacją tego zjawiska.

¹¹ *Dictionnaire Universel Français et Latin, Vulgairement Appelé Dictionnaire de Trévoux*, t. 2, Paris 1752, s. 908.

ROZDZIAŁ 1

ZAANGAŻOWANIE KLIENTA: POJĘCIE, ŹRÓDŁA TEORETYCZNE ORAZ MODELE BADAWCZE

1.1. Istota zjawiska zaangażowania klienta

Aktywność klienta, dzięki rozwojowi technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz likwidacji barier czasowych i przestrzennych, przybrała na sile¹². Klient¹³ przekazuje informacje zwrotne na temat oferty, a przedsiębiorstwa, coraz częściej rozumiejąc wynikające z tego korzyści, same zachęcają do podobnych działań. Warto też zwrócić uwagę na skłonność niektórych osób do udzielania rekomendacji bądź przekazywania negatywnych opinii na temat produktów innym¹⁴. Zachowania klienta ewoluują od reaktywnych, będących reakcją na działania marketingowe przedsiębiorstw, do proaktywnych, które są inicjowane przez samych klientów, a skierowane są do przedsiębiorstw bądź innych klientów¹⁵.

¹² T. Parekh, M. K. Jha, *An evolution of customer engagement – a systematic review*, „International Journal of Research in Finance and Marketing” 2021, nr 11(8), s. 1, www.eurasiapub.org, [dostęp: 01.03.2021].

¹³ W literaturze przedmiotu związanej z *customer engagement*, zaangażowanie klienta w markę, jak i zaangażowanie konsumenta (*consumer engagement*) czy użytkownika (*user engagement*) względem innego przedmiotu, mają bardzo zbieżny zakres koncepcyjny, stąd pojęcia „konsument”, „klient”, „użytkownik” są często stosowane zamiennie. W polskojęzycznym piśmiennictwie przeważa odnoszenie się do klienta, choć można również spotkać pojęcie „zaangażowanie konsumenta”. Dla klarowności dyskursu warto określić różnice między terminami „konsument” i „klient”. Konsument może funkcjonować poza rynkiem i rozumiany jest w rozprawie jako podmiot ekonomiczny, który spożywa nabyte produkty. Klient jest natomiast nierozdzielnie związany z rynkiem (w tym przypadku z branżą centrów handlowych, bądź funkcjonuje w relacji z innym przedsiębiorstwem, przedmiotem zaangażowania) i jest, lub może być, potencjalnie zainteresowany zakupem produktu. Sam fakt istnienia oferty może być powodem do traktowania takiego podmiotu jako klienta. W rozprawie, w kontekście relacji podmiotu ekonomicznego z danym przedsiębiorstwem, zdecydowano się na używanie pojęcia „klient”, natomiast określenie „konsument” będzie używane w kontekście zaspokajania potrzeb konsumpcyjnych, w tym w szczególności konsumpcji treści w środowisku Internetu. Więcej: J. Łańcutki, *Konsument wobec wyzwań sztucznej inteligencji na rynku ubezpieczeniowym*, „Prawo asekuracyjne” 2020, nr 2(103), s. 11; A. Rochmińska, *Atrakcyjność łódzkich centrów handlowych oraz zachowania nabywcy i przestrzenne ich klientów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 69; O. Witczak, *Wskaźniki zaangażowania konsumenta wobec marki w mediach społecznościowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 526, s. 69; M. Kieźel, J. Wiechoczek, *Aktywności online konsumentów w kontekście customer brand engagement*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 459, s. 130.

¹⁴ W latach 80. XX wieku zwracano uwagę, że niektórzy klienci czują powinność pomagania innym bądź chęć przekazywania innym wiedzy. Więcej: P. Chelminski, R. Coulter, *An examination of consumer advocacy and complaining behavior in the context of service failure*, „Journal of Services Marketing” 2011, nr 25(5), s. 362.

¹⁵ Zachowania proaktywne określane są w literaturze przedmiotu mianem zachowań afiliacyjnych bądź zachowań obywatelskich. A. Dewalska-Opitek, M. Mitręga, *Zachowania obywatelskie konsumentów jako wylaniający się obszar badawczy*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 4, s. 41.

Przedsiębiorstwa nie są już jedynym kreatorem pomysłów, a ich menedżerowie muszą starać się o nowe źródła innowacji, ponieważ dotychczasowe strategie oparte na minimalizacji kosztów i podnoszeniu jakości procesów, towarów i usług nie są już wystarczające¹⁶. Budowanie wartości przedsiębiorstwa oparte jest w coraz większym stopniu na poszukiwaniu nowych zasobów wiedzy, a to w konsekwencji sprowadza się do większego udziału klientów¹⁷. Mogą oni stać się „zewnętrznym czynnikiem wytwórczym”, zasobem niematerialnym przedsiębiorstwa, stanowiącym o jego intelektualnym kapitale¹⁸. Wiąże się to z powstaniem Gospodarki Opartej na Wiedzy (*knowledge-based economy*, GOW), w której potencjał intelektualny traktowany jest jako strategiczny zasób, wykorzystywany do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw¹⁹. Wiedza od klienta²⁰, jego pomysły i uwagi są niejednokrotnie determinantą innowacji w przedsiębiorstwie²¹.

Klienci coraz częściej chcą mieć wpływ na oferowane im produkty²² i uczestniczą w różnych modelach współpracy na linii przedsiębiorstwo – klient,

¹⁶ Proces ten jest związany z odchodzeniem od podaźowych modeli innowacji w kierunku innowacji popytowych i społecznych. Więcej: M. Sobocińska, *Perspektywa marketingowa w procesach kreowania innowacji*, „Handel Wewnętrzny” 2018, nr 4(375), s. 218; C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 13.

¹⁷ Por. P. Krowicki, *Customer Engagement (CE) in the marketing innovation...*, op. cit., s. 119–134; W. Caputa, A. Paździor, *Crowdsourcing – nowa organizacja współpracy i zaangażowania klienta w proces kreowania wartości*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2018, nr 130, s. 71.

¹⁸ B. Mróz, *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 113.

¹⁹ W. Rudny, *Tworzenie i podział wartości – nowe tendencje*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 736(55), s. 267.

²⁰ W literaturze przedmiotu wiedza klienta związana jest z jej trzema aspektami: (1) wiedzy o kliencie, (2) wiedzy dla klienta oraz (3) wiedzy od klientów. Wiedza o kliencie dotyczy zrozumienia jego motywacji, pragnień, czy zachowań. Wiedza dla klienta związana jest z przekazywanymi mu informacjami o produktach i dostawcach, a wiedza od klientów dotyczy wartościowych dla przedsiębiorstwa informacji na temat klientów, rynków, konkurencji. Więcej: P. Tomczyk, *Is it interesting what customer know? The state of current research and future perspectives of Customer Knowledge Competence*, [w:] *Proceedings from 18th International Marketing Trends Conference, Venice, 17-19 January, 2019*, www.researchgate.pl, [dostęp: 3.02.2020].

²¹ Zachowania klientów są istotną determinantą powstawania innowacji marketingowych. W piśmiennictwie naukowym znajdują się liczne przykłady potwierdzające szybsze powiększenie udziałów rynkowych przedsiębiorstw, które charakteryzują się innowacyjnością technologiczną zorientowaną na klienta. Skomplikowanie technologiczne niektórych produktów sprawia, że więcej uwagi należy poświęcić użytkownikowi, jego ograniczeniom i schematom poznawczym. Więcej: A. Snarska, *Badania doświadczeń użytkownika – w poszukiwaniu perspektywy klienta w interakcji z systemami informatycznymi*, [w:] *Badania marketingowe. Nowe metody badań i zastosowania*, (red.) R. Milic-Czernecki, Difin, Warszawa 2019, s.117, 138; M. Czuba, *Prosumpcja jako czynnik wpływający na strategię marketingową firm świadczących usługi komunalnych*, „Marketing i Rynek”, 2016, nr 9, s. 16; E. Waliczek, *Handel i jego rozwój po 1989 roku*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice 2019, s. 45.

²² Wiąże się to z personalizacją ofert, ważnym trendem w sektorze handlu detalicznego. Przedsiębiorstwa handlowe indywidualizują ofertę poprzez dostarczenie klientowi przygotowanych dla niego „kombinacji zakupowych”. B. Borusiak, B. Pierański, *Trendy w sektorze handlu detalicznego – nowe wyzwania*

pomagając tym samym w kreacji wartości dla nich samych i innych klientów. Rodzi się więc między organizacją a jej odbiorcą, który decyduje się na poświęcenie czasu, przekazywanie wiedzy czy środków finansowych²³.

Proces ten jest związany ze wzbogacaniem się społeczeństwa oraz ewolucją charakteru klienta, który angażuje się w kreatywny akt wyrażania samego siebie²⁴. Podstawowa funkcja konsumpcji nie uległa zmianie, aczkolwiek pojawiło się nowe jej oblicze, związane z atrybutem tożsamości. Zachowania klientów i konsumentów²⁵ pomagają w samookreśleniu. Nieodzowna jest również komunikacja ze społecznością danej marki²⁶. W literaturze przedmiotu identyfikowana jest heterogenizacja konsumpcji, kontratrend do homogenicznych procesów związanych z globalizacją gospodarczo-kulturową i zwiększoną mobilnością społeczeństwa. Coraz silniej zaznacza się chęć zaprezentowania swojej indywidualności, unikatowej tożsamości i własnych preferencji, co jest składową społeczeństwa konsumpcyjnego, gloryfikującego indywidualizm i autokreację klienta²⁷. Równocześnie sam klient w coraz mniejszym stopniu ufa przekazowi marketingowemu przedsiębiorstwa, szukając opinii o produkcie wśród znajomych. Zadaniem przedsiębiorstwa jest kreacja takich sposobów i platform komunikacji, które stworzą społeczność²⁸ zaangażowanych klientów²⁹.

dla przedsiębiorstw handlowych, [w:] *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania*, (red.) M. Sławińska, Wydawnictwo UNI-DRUK, Poznań 2016, s. 76.

²³ B. Nogalski, P. Niewiadomski, *Kształtowanie partnerstwa z kluczowymi klientami – próba oceny poziomu elastyczności działań*, „Studia ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.” 2017, nr 322, s. 122.

²⁴ M. Czuba, *Prosumpcja...*, op. cit., s. 18.

²⁵ W rozprawie przyjęto, że zachowania konsumentów to działania mające na celu zaspokojenie potrzeb związanych z poszukiwaniem, użytkowaniem oraz oceną dóbr i usług. Zachowania konsumenta dotyczą czynności (operacji) psychicznych i fizycznych. L.G. Schiffman, L.I. Kanuk, *Consumer Behavior*, Pearson Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 1994, s. 6.

²⁶ O tych zmianach pisze G. Maciejewski, zwracający uwagę, że w epoce ponowoczesnej konsumpcja jest istotniejsza niż wytwarzanie, a wartość nie jest cechą wyrobu, tylko staje się właściwością wykreowanego obrazu. G. Maciejewski, *Zachowania konsumentów w dobie postmodernizmu*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8 [CD-ROM], s. 1129–1135; O. Filipiak, *Nowe trendy w konsumpcji we współczesnym społeczeństwie. Refleksja socjologiczna*, „Rozprawy społeczne” 2018, nr 12(4), s. 22–23.

²⁷ Ł. Iwasiński, *Spółczesność konsumpcyjna w ujęciu Zygmunta Baumana*. „Kultura i społeczeństwo” 2015, nr 4, s. 6.

²⁸ Takie platformy przydatne są również w procesie wymiany innowacyjnych pomysłów, czego przykładem jest MyStarbucks Idea. Więcej: I. Manczak, K. Sanak-Kosmowska, *Zaangażowanie młodych konsumentów w prosumpcję*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 4(183), s. 222.

²⁹ W dysertacji stosuje się tłumaczenie *customer engagement* jako „zaangażowanie klienta”. Należy zaznaczyć, że w polskojęzycznej literaturze przedmiotu badacze nie są zgodni co do tłumaczenia: M. Kucia używa tłumaczenia „zaangażowanie klienta”, K. Żyminkowska stosuje angielski termin *customer engagement* bądź „angażowanie (się) klienta”, M. Brzozowska-Woś używa terminu „angażowanie się klienta”, a P. Bartkowiak i Sz. Michalak tłumaczą zjawisko jako *(za)angażowanie się klienta*. K. Żyminkowska uważa, że tłumaczenie „zaangażowanie klienta” dla „customer engagement” jest niefortunne, ponieważ dotyczy innej kategorii marketingowej, tj. *customer involvement*. Por. K. Żyminkowska, *Customer engagement i customer value – o związkach między kluczowymi kategoriami współczesnego marketingu relacji*, [w:] *Nowe koncepcje w nauce o marketingu i rynkach*.

Wymagający i wyedukowani klienci zaczynają prowadzić aktywny dialog z dostawcami na każdym etapie projektowania i dostawy produktu³⁰. Dużą rolę odgrywają rozwój społeczności wirtualnych i zmniejszające się znaczenie mediów tradycyjnych.

Zmiany w zachowaniach rynkowych nie dotyczą bowiem wyłącznie komunikacji na linii klient-przedsiębiorstwo, ale występują również na linii klient-klient. Nowoczesne środki komunikowania zniwelowały dystanse przestrzenne pomiędzy aktorami wymiany i spowodowały pojawienie się „sąsiedztw wirtualnych”³¹, wywierających wpływ na wiele sfer życia, w tym sferę gospodarczą. Nie bez znaczenia jest też wyłonienie się tzw. gospodarki współdzielenia (*sharing economy*) i konsumpcji kolaboracyjnej, w której użytkowanie dominuje nad posiadaniem³².

Rewolucja internetowa zrodziła nowy fenomen społeczny, tj. poczucia przynależności do społeczności internetowej osób, których nie znamy z widzenia³³. Klient jako członek tzw. społeczeństwa sieciowego, wyszedł z izolacji, pasywności i nieświadomości. Stał się poinformowanym, aktywnym i wymagającym klientem³⁴. Znaczenie aktywności klienta będzie rosło wraz z rozwojem mediów społecznościowych,

Księga Jubileuszowa dedykowana Profesorowi Leszkowi Żabińskiemu, (red.) K. Żyminkowskiej, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, s. 175-177; P. Krowicki, *Customer engagement – związki*

z kategoriami badawczymi i konteksty badawcze, „Marketing i Rynek” 2022, nr 29(1), s. 32–43.

³⁰ P. Krowicki, *Konceptualizacja pojęcia customer engagement*, [w:] *Współczesne uwarunkowania zarządzania organizacjami*, (red.) M. Lisiński, J. Dzieńdziora, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza 2021; H. Howaniec, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstw jako element marketingu wartości*, Wydawca CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2019, s. 129.

³¹ M. Szczepański, A. Śliz, J. Wojtkun, *Teoria wymiany...*, op. cit., s. 135.

³² I. Robert, A-S. Binninger, N. Ourahmoune, *La consommation collaborative, le versant encore equivoque de l'économie de la fonctionnalité*, „Écologie industrielle, économie de la fonctionnalité” 2014, nr 5(1), <https://journals.openedition.org/developpementdurable/10222>, [dostęp: 11.11.2020].

³³ D. Jemieliński, *Socjologia Internetu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2019, s. 18.

³⁴ Na coraz większe oczekiwania klienta zwracał już uwagę V. Gruen, zwany ojcem centrów handlowych. Konsumpcyjna orientacja zamożnych klientów skutkuje, według V. Gruena, poszerzaniem horyzontów oraz wyostreniem smaków (gustów). Ma to oczywiście swoje negatywne i pozytywne strony dla organizacji, np. G. Baran pisze o tym, że niektóre przedsiębiorstwa traktują rosnące zaangażowanie klienta jako problem. Więcej: G. Baran, *Marketing współtworzenia wartości z klientem. Społecznotwórcza rola marketingu w procesie strukturalizacji interakcyjnego środowiska doświadczeń*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, s. 77; H. Howaniec, *Zaangażowanie...*, op. cit., s. 124; B. Kucharska, *Innowacje w handlu detalicznym w kreowaniu wartości dla klienta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 238; G. Maciejewski, S. Mokrysz, Ł. Wróblewski, *Coffee Segmentation: Implication for Producers and Sellers*, [w:] *Perspectives on Consumer Behaviour. Theoretical Aspects and Practical Applications*, (red.) W. Sroka, Springer, Cham 2020, s. 176; V. Gruen, *Centers for the Urban Environment*, Van Nostrand Reinhold, New York 1973, s. 69.

których funkcjonowanie opiera się na utrzymywaniu pożądanego poziomu zaangażowania w stosunku do prezentowanych treści³⁵.

Wspólnoty współczesnych klientów są autonomiczne – w przeciwieństwie do przedsiębiorstw, które nie mogą być niezależne od opinii klientów. Organizacjom zależy zatem na zaangażowaniu swoich odbiorców, co jest pozytywnie skorelowane z ich lojalnością³⁶.

Termin „zaangażowanie”, pojawiający się w wielu dyscyplinach naukowych, pochodzi pierwotnie z psychologii, natomiast koncepcja zaangażowania obecna jest również w socjologii, zarządzaniu zasobami ludzkimi czy naukach politycznych, w tym stosunkach międzynarodowych³⁷. W piśmiennictwie naukowym można napotkać określenia: zaangażowanie obywatelskie (*citizen engagement*)³⁸, zaangażowanie pracownicze (*employee engagement*)³⁹ oraz zaangażowanie państw narodowych⁴⁰. Od niemalże dwudziestu lat kategoria zaangażowania klienta jest przedmiotem badań w subdyscyplinie zarządzania marketingiem. Impulsem do eksploracji tego zjawiska było stworzenie w 2001 roku przez Instytut Gallupa nowego narzędzia, które miało służyć przewidywaniu lojalności klientów⁴¹. Psychologia zachowań organizacyjnych definiuje zjawisko zaangażowania jako kompleksowy, nieobserwowalny konstrukt⁴², który wyraża

³⁵ Duże znaczenie odgrywa elektroniczny *Word-of-Mouth* (WOM), opisywany w dalszej części pracy. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że opinie i rekomendacje innych internautów traktowane są jako wiarygodne źródła informacji. Więcej: K. Sanak-Kosmowska, *Wpływ rekomendacji online na decyzje zakupowe młodych konsumentów*, [w:] *Innowacje i marketing we współczesnych organizacjach. Wybrane zagadnienia*, (red.) L. Bohdanowicz, P. Dziurski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020, s. 302; O. Witczak, *Wskaźniki zaangażowania konsumenta wobec marki w mediach społecznościowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 536, s. 77.

³⁶ W piśmiennictwie naukowym znaleźć można wyniki badań, które dowodzą, że lojalność postaw jest związana z zachowaniem koprodukcyjnym. M. Czuba, *Prosumpcja...*, op. cit., s.19.

³⁷ M. Klepek, *Faktory zákaznické angažovanosti ke značkám v prostředí sociálních sítí v ČR*, „Working paper in interdisciplinary economics and business research. Silesia University. School of business administration in Karvina” 2017, nr 46, s. 4.

³⁸ D. Vaitkienė, V. Juknvičienė, B. Poškuvienė, *The usage of social networks for citizen engagement at the local self-government level: the link between municipal councillors and citizens*, „Forum Scientiae Oeconomia” 2021, nr 9(2), s. 111.

³⁹ Z. Dacko-Pikiewicz, *Reputation management and family business*, Routledge, New York, London 2022, s. 35.

⁴⁰ P. Krowicki, *Customer engagement – związki...*, op. cit., s. 32.

⁴¹ J. Wiechoczek, M. Kieźel, *Zaangażowanie (się) konsumentów a kształtowanie innowacji w sferze produktu i komunikacji marketingowej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 357, s. 166.

⁴² Konstrukty to zaprojektowane pojęcia. Celem tego zaprojektowania jest uporządkowanie wiedzy oraz ukierunkowanie badania empirycznego nad wybranym aspektem rzeczywistości. Konstrukt jest rozumiany przez autora jako szczególnego rodzaju teoretyczne ujęcie zjawiska, które nie może być obserwowane pośrednio, ani bezpośrednio. Może mieć wiele wymiarów, które są rozumiane jako zgrupowania podobnych atrybutów. Jest podstawą do operacjonalizacji i pomiaru badanego zjawiska. W dalszej części dysertacji pojęcie konstrukt będzie stosowane w odwołaniu do obecnej w anglojęzycznym piśmiennictwie konwencji terminologicznej (*construct*). Jak precyzuje W. Czakon, „konstrukty to sokratejskie „pojęcia”, platońskie „idee”, nawiązujące do korespondencyjnej koncepcji prawdy, tj. zgodności pojęć

gotowość człowieka do konkretnej aktywności z uwagi na istotność postrzeganego bodźca. Warunkiem zaangażowania jest znaczenie, które jest przypisane do danego obiektu lub sytuacji, związane z indywidualnymi potrzebami, zainteresowaniami, wartościami i przekonaniami tego człowieka⁴³. Natomiast zjawisko⁴⁴ CE jest zagadnieniem złożonym i trudno o jego jednolitą definicję.

Badacze CE dzielą się zasadniczo na zwolenników dwóch ujęć⁴⁵: (1) ujęcia jednowymiarowego, behawioralnego, określanego również jako *customer engagement behavior* (CEB) – konstrukt odwołującego się do zachowań klientów oraz (2) ujęcia wielowymiarowego, w którym CE, prócz aspektu behawioralnego, dotyczy również poznawczego (kognitywnego) i emocjonalnego wymiaru⁴⁶. W ramach podejścia behawioralnego wyróżnia się dwa różne ujęcia: pierwsze dotyczy zachowań klientów innych niż zakup (np. rekomendacje ustne, pomaganie innym klientom, współtworzenie produktu), natomiast drugie zalicza zakupy do zachowań CE⁴⁷ (tab. 1.1.).

z rzeczywistością”. Więcej: W. Czakon, *Walidacja narzędzia pomiarowego w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 4(951), s. 4; J.P. Peter, *Construct validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices*, „Journal of Marketing Research” 1981, nr 18(2), s. 134; W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno 2020, s. 308

⁴³ O. Witczak, *Wskaźniki...*, op. cit., s. 71.

⁴⁴ Zjawisko rozumiane jest jako „przedmiot bądź fakt empiryczny, podlegający lub przynajmniej dostępny obserwacji przy użyciu środków pozostających do dyspozycji badacza”. W. Kujawiński, *Metodyka doradztwa rolniczego*, Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie, Poznań 2009, s. 152.

⁴⁵ K. Żyminkowska, *Źródła teoretyczne, istota, formy oraz modele customer engagement*, [w:] *Zjawisko customer engagement wśród polskich konsumentów*, (red.) K. Żyminkowska, J. Wiechoczek M. Kieźel, T. Żyminkowski, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2018, s. 15–18.

⁴⁶ W literaturze przedmiotu można również spotkać podejście jednowymiarowe kognitywne oraz jednowymiarowe emocjonalne, aczkolwiek ujęcie behawioralne jest częściej spotykane. Warto zaznaczyć, że występuje również podejście dwuwymiarowe CE, tj. kognitywno-emocjonalne, które nie uwzględnia zachowań klienta. Zgodnie z literaturą przedmiotu, zaangażowanie poznawcze dotyczy przetwarzania i formułowania myśli związanych z przedsiębiorstwem i/lub jego marką, a zaangażowanie emocjonalne dotyczy pozytywnego wpływu, który wywiera marka bądź przedsiębiorstwo. Por. M. Brzozowska-Woś, *Wpływ cyfrowej komunikacji marketingowej na angażowanie się w markę i współtworzenie jej wartości przez młodych konsumentów*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2020, s. 238; K. Żyminkowska, D. Lorenc, *Customer engagement concept in tourism marketing*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie” 2019, tom XX, zeszyt 2, część I, s. 210; P. Krowicki, *Customer engagement – związki...*, op. cit., s. 32–43; H.Q. Ngo, T.H. Nguyen, G.D. Kang, *The effect of perceived value on customer engagement with the moderating role of brand image: a study in Vietnamese restaurants*, „International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering” 2019, nr 8, s. 452.

⁴⁷ K. Żyminkowska, *Źródła...*, op. cit., s. 15–18; P. Krowicki, *Konceptualizacja...*, op. cit., s. 137.

Tabela 1.1. Definicje zaangażowania klienta

Autorzy/instytucje	Rok	Definicja pojęcia
P. Patterson, T. Yu, K. de Ruyter	2006	Poziom „obecności” klienta w jego kontakcie z organizacją. Wyróżnia się kilka wymiarów tej obecności: kognitywny, emocjonalny i fizyczny. CE składa się z czterech elementów: wigoru, poświęcenia, absorpcji i interakcji.
C. Wagner A. Majchrzak	2007	Intensywność współpracy klienta zarówno z przedstawicielami firmy, jak i innymi klientami w procesie wymiany wiedzy.
J.L.H. Bowden	2009	Proces psychologiczny, za pomocą którego kreowana jest lojalność nowych klientów dla marki usługowej (<i>service brand</i>), a także mechanizmy, za pomocą których lojalność może być utrzymywana w przypadku powtarzalnych zakupów.
V. Kumar, L. Aksoy, B. Donkers, R. Venkatesan, T. Wiesel, S. Tillmanns	2010	Aktywne interakcje klienta z przedsiębiorstwem i pozostałymi klientami, mające charakter transakcyjny i pozatransakcyjny.
J. van Doorn, K.N. Lemon, V. Mittal, S. Nass, D. Pick, P. Pirner, P.C. Verhoef	2010	Zachowania w stosunku do marki lub przedsiębiorstwa, wykraczające poza sytuację zakupu i wynikające z czynników motywacyjnych. W perspektywie przedsiębiorstwa zachowania te mogą mieć charakter pozytywny bądź negatywny.
P.C. Verhoef, W.J. Reinartz, M. Krafft	2010	Zachowania względem marki lub przedsiębiorstwa, wykraczające poza sytuację zakupu, które dotyczą m.in. <i>Word-of-Mouth</i> , blogosfery.
R.J. Brodie, LD. Hollebeek, B. Jurić, A. Ilić	2011	Stan psychologiczny klienta wynikający z doświadczeń w kontakcie z obiektem/przedmiotem ich zainteresowani (np. z marką).
L.D. Hollebeek	2011	Stan umysłu klienta, który jest powiązany z jego motywacją, kontekstem sytuacyjnym i marką.
S.D. Vivek, S.E. Beatty, R. Morgan	2012	Określona konkretnym poziomem natężenia partycypacja klienta (aktualnego i potencjalnego) w kreowaniu oferty i innych elementów marketingu organizacji.
C.M. Sashi	2012	Zaangażowanie klientów dotyczy koncentrowania się na ich zadowoleniu, zapewniając wartość wyższą od konkurencji. Zaangażowani klienci stają się partnerami, którzy współpracują z przedsiębiorstwem w procesie tworzenia wartości dodanej.
K. Verleye, P. Gemmel, D. Rangarajan	2014	Zachowania względem przedsiębiorstwa, po i poza zakupem. Dotyczą dobrowolnego zachowania w kontakcie z firmą, które może przyczynić się do wyników firmy.
E. Jaakkola, M. Aleksander	2014	Zachowania, poprzez które klienci dobrowolnie wnoszą swoje zasoby, skupiając się na marce bądź organizacji. CE wychodzi poza to, co jest właściwe dla transakcji.
C.M. Harmeling, J.W. Moffett, M.J. Arnold, B.D. Carlson	2017	Dobrowolny wkład zasobów klienta do marketingowej funkcji organizacji, wykraczający poza klientów finansowych (<i>financial patronage</i>).
K. Żyminkowska	2018	CE obejmuje zachowania klientów indywidualnych, ukierunkowane na przedsiębiorstwo lub/i jego ofertę (w tym markę) inne niż zakup, wynikające z czynników motywacyjnych.
S.F.M. Beckers, J. van Doorn, P.C. Verhoef	2018	Włączenie do poprzedniej definicji elementu związanego z zaangażowaniem z inicjatywy klienta (<i>customer-initiated engagement</i>) i z inicjatywy organizacji (<i>firm-initiated engagement</i>).
M. Kucia	2019	Działania klienta ukierunkowane na markę, przedsiębiorstwo i/lub jego ofertę, niezwiązane bezpośrednio z zakupem, których celem jest wymiana informacji, aby stworzyć wartość (dla siebie, innych klientów i/lub przedsiębiorstwa) oraz komunikować tę wartość.
R.G. Bilro S.M.C. Loureiro	2020	Motywacyjny i relacyjny stan (składający się z aspektów poznawczych, emocjonalnych i behawioralnych), który może wystąpić pomiędzy dwoma podmiotami, z których jednym jest konsument, a drugim jest marka, przedsiębiorstwo bądź organizacja.
E. Gołąb-Andrzejak	2021	Wielowymiarowy – poznawczy, emocjonalny i behawioralny – proces związany ze współtworzeniem wartości w systemach usługowych, powiązany ze stanem psychicznym konsumenta podczas interaktywnych doświadczeń, które są jego udziałem na różnych etapach budowania zaangażowania i/lub relacji z firmą/organizacją bądź jej działalnością.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Patterson, T. Yu, K. de Ruyter, *Understanding Customer Engagement in Services*, [w:] *Proceedings of ANZMAC 2006*, Conference, Brisbane, 406 December, 2006; P.C. Verhoef, W.J. Reinartz, M. Krafft, *Customer engagement as a new perspective in customer management*, „Journal of Service Research” 2010, nr 13(3), s. 247–252; V. Kumar, L. Aksoy, B. Donkers, R. Venkatesan, T. Wiesel, S. Tillmanns, *Undervalued or Overvalued Customers: capturing Total Customer Engagement Value*, „Journal of Service Research” 2010, nr 13(3), s. 299–302; S.F.M. Beckers, J. van Doorn, P.C. Verhoef, *Good, better, engaged? The effect of company-initiated customer engagement behavior on shareholder value*, „Journal of Academy of Marketing Science” 2018, nr 46(3), s. 366–388F; C.M. Harmeling, J.W. Moffett, M.J. Arnold, B.D. Carlson, *Toward a theory of customer engagement marketing*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2017, nr 45, s. 314; E. Jaakkola, M. Alexander, *The Role...*, op. cit., s. 28; R.G. Bilro, S.M.C. Loureiro, *A consumer engagement systematic review: synthesis and research agenda*, „Spanish Journal of Marketing”, 2020, nr 24(3), s. 291; M. Kucia, *Wykorzystanie zaangażowania klientów w działalności marketingowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2019, s. 155; R.J. Brodie, LD. Hollebeek, B. Jurić, A. Ilić, *Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research*, „Journal of Service Research”, 2011, nr 14(3), s. 252–271; L.D. Hollebeek, *Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus*, „Journal of Marketing Management”, 2011, nr 27(7–8), s. 785–787; S.D. Vivek, S.E. Beatty, R.M. Morgan, *Customer engagement: Exploring customer relationship beyond purchase*, „Journal of Marketing Theory & Practice” 2012, nr 20(2), s. 127–145; E. Gołąb-Andrzejak, *Zaangażowanie konsumenta w usługach w ujęciu logiki dominacji usługowej*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2021, s. 165; C.M. Sashi, *Customer engagement, buyer-seller relationship, and social media*, „Management Decisions”, 2012, nr 50(2), s. 260; J.L.H. Bowden, *The process of customer engagement: a conceptual framework*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2009, nr 17(1), s. 65; C. Wagner, A. Majchrzak, *Enabling customer-centricity using wikis and the wiki way*, „Journal of Management Information Systems” 2006, nr 23(3), s. 20; J. van Doorn, K.N. Lemon, V. Mittal, S. Nass, D. Pick, P. Pirner, P.C. Verhoef, *Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions*, „Journal of Service Research” 2010, nr 13(3), s. 254; K. Żyminkowska, *The managerial approach to customer engagement*, [w:] *Customer Engagement. Management practices in the consumer goods and services sector*, (red.) K. Żyminkowska, J. Wiechoczek, M. Kieźek, Difin, Warszawa 2019, s. 12–13; K. Żyminkowska, *Założenia i metodyka badań empirycznych*, [w] *Zjawisko customer engagement wśród polskich konsumentów*, PWN, Warszawa 2018, s. 38.

W szerokich ujęciach CE badacze zwracają uwagę na kategorie postaw klientów, stosując określenia „stan psychologiczny/umysłu”, „proces psychologiczny”, „osobista relacja z marką” czy „obecność w relacji z organizacją”. Behawioralne ujęcie CE dotyczy zachowań klientów, które wynikają z czynników motywacyjnych i tym samym stanowi jednoznaczne nawiązanie do teorii zachowań konsumenta⁴⁸.

Już pobieżna kwerenda literatury przedmiotu w zakresie definiowania zaangażowania klienta wskazuje na duże różnice w ujmowaniu zjawiska CE⁴⁹. W analizie poszczególnych definicji przyjęto podejście chronologiczne, dzięki czemu można zwrócić uwagę na historyczne zmiany w podejściu do koncepcji. Sam początek XXI wieku można nazwać okresem poszukiwań definicji nowego konstrukt. W sygnalizowanym wcześniej ujęciu Instytutu Gallupa jest to emocjonalna więź między przedsiębiorstwem a jego klientami. Podejście ukazuje CE jako narzędzie do przewidywania lojalności. Aspekt lojalności oraz psychologicznego procesu podkreśliła również J.L.H. Bowden, autorka jednej z pierwszych definicji CE (tab. 1.1.). Swój wkład w rozwój definicji mieli również J. van Doorn i in., którzy zwrócili uwagę, że CE dotyczy pozatransakcyjnych zachowań klienta oraz na to, że w perspektywie przedsiębiorstwa CE może mieć również negatywny charakter. W wielu definicjach badacze zwracają uwagę na złożoność wymiarową konstrukt, odnosząc się tym samym do poznawczych, emocjonalnych i behawioralnych elementów zjawiska.

Na poziomie definicji CE dostrzegalne są bliskie relacje tego zjawiska z koncepcją wartości dla klienta⁵⁰. M. Kucia pisze o efekcie CE w postaci tworzenia i komunikowania wartości, a C.M. Sashi zwraca uwagę, że zaangażowani klienci współpracują z przedsiębiorstwem w procesie tworzenia wartości dodanej. Równie interesujący jest dorobek E. Jaakkola i M. Alexander, którzy w definicji CE biorą pod uwagę wkład zasobów klienta. Warto zaznaczyć, że przeprowadzili oni badania empiryczne, które wykazały, że znaczenie zaangażowania klienta we współtworzeniu wartości dotyczy dostarczania zasobów podczas nietransakcyjnych, wspólnych procesów współtworzenia wartości⁵¹. Istotnym wkładem w rozwój koncepcji CE okazała się

⁴⁸ K. Żymkowska, *Źródła...*, op. cit., s. 19.

⁴⁹ Na tę problematykę zwrócono również uwagę w osobnym artykule. P. Krowicki, *Konceptualizacja...*, op. cit., s. 134–144.

⁵⁰ Problematyka relacji pomiędzy zjawiskiem CE, a koncepcją wartości dla klienta została szerzej opisana w kolejnym rozdziale monografii.

⁵¹ E. Jaakkola, M. Alexander, *The Role of Customer Engagement behavior in value co-creation: a service system perspective*, „Journal of Service Research”, 2014, nr 17(3), s. 248–254.

również definicja S.F.M. Beckersa i in., którzy zwrócili uwagę, że inicjatorem CE może być klient bądź przedsiębiorstwo.

W rozprawie skłoniono się ku definicji J. van Doorn i in., według których CE obejmuje te zachowania klienta, które nie dotyczą sytuacji zakupu. Taka konceptualizacja konstruktów nadaje cechy odrębności i nie powoduje rozmycia definicyjnego z kategoriami pokrewnymi. Utożsamiono pojęcie CE z niematerialnym źródłem wartości klienta⁵², wychodząc z założenia, że człowiek niekoniecznie musi kupować produkty danego przedsiębiorstwa czy marki, aby czuć się związany⁵³.

Należy skonfrontować CE z innymi pojęciami, które dotyczą aktywności klienta. W literaturze przedmiotu można napotkać szereg pokrewnych kategorii, tj. *crowdsourcing*, zainteresowanie klienta (*customer involvement*), przywiązanie klienta (*customer commitment*)⁵⁴, koprodukcja, rzecznictwo klienta, uczestnictwo klienta, współtworzenie wartości, prosumpcja, doświadczenie klienta, czy zachowania obywatelskie. Co warte podkreślenia, w piśmiennictwie naukowym brakuje konsekwencji w tłumaczeniu angielskich terminów *engagement*, *commitment*, *involvement*, a często właśnie one ujmowane są jako „zaangażowanie”⁵⁵. Jego brak ujawnia się już w samej literaturze anglojęzycznej. W tabeli 1.2. zaprezentowano wybrane kategorie pokrewne CE.

⁵² K. Żymkowska, T. Żymkowski, *Angażowanie (się) klientów we współtworzenie wartości – formy, uwarunkowania i efekty*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 459, s. 118.

⁵³ W rozprawie przyjęto, że CE to pozatransakcyjne zachowania potencjalnych bądź aktualnych klientów przedsiębiorstwa, skutkujące tworzeniem bądź destrukcją wartości tego przedsiębiorstwa. CE może być inicjowane przez samego klienta, innych klientów bądź pracowników przedsiębiorstwa, a formami CE są współpraca klienta z firmą bądź marką, komunikacja w zakresie C2C oraz skargi klienta. Tym samym w dysertacji przyjęto behawioralne ujęcie CE, korespondujące z koncepcją zaproponowaną przez J. van Doorn. Ujęcie to nie obejmuje zakupów klienta. CE rozumiane jest w sposób holistyczny, tzn. nie ograniczono się do relacji klienta wyłącznie z marką przedsiębiorstwa bądź wyłącznie do mediów społecznościowych.

⁵⁴ Warto zauważyć, że zwyczajowe tłumaczenie słowa *commitment* w języku polskim jest takie samo jak *engagement* – zaangażowanie. Celem ułatwienia interpretacji poszczególni badacze stosują różne tłumaczenia. Dla przykładu, W. Gołąb-Andrzejak stosuje tłumaczenia „oddanie” dla *commitment*. E. Gołąb-Andrzejak, *Zaangażowanie...*, op. cit., s. 43.

⁵⁵ Analizie relacji pomiędzy CE a pokrewnymi konstruktami poświęcono osobny artykuł. P. Krowicki, *Customer engagement – związki...*, op. cit., s. 32–43.

Tabela 1.2. Porównanie CE do kategorii pokrewnych

Kategoria	Rozumienie kategorii pokrewnej i porównanie jej do CE
Crowdsourcing	Kluczowym elementem procesu jest konkretnie zdefiniowany problem, który nie jest immanentnym elementem zjawiska CE. Crowdsourcing implikuje zaangażowanie klienta, ale podmiotem sprawczym jest zawsze organizacja. <i>Crowdsourcing</i> może dotyczyć osób, które nie mają żadnych relacji z przedsiębiorstwem.
Doświadczenie klienta (<i>customer experience, CX</i>)	Dotyczy również sytuacji zakupu. Wyróżnia się afektywny, emocjonalny, kognitywny, społeczny i fizyczny wymiar CX. Doświadczenia dotyczą informacji o przeszłych odczuciach i mogą stanowić o przyszłych zachowaniach nabywcy. Na doświadczenia składają się działania przedsiębiorstwa – CX nie dotyczy aktywności klientów skierowanych do organizacji.
Koprodukcja	Określa poziom powiązania klienta z produkcją.
Prosumpcja	Przejmowanie przez nabywcę ról producenta i przenikanie się sfery produkcji i konsumpcji. W prosumpcji widoczna jest dominacja działań inicjowanych przez przedsiębiorstwo (choć prosumpcja też dotyczy interakcji konsument – konsument, tj. ruchu samopomocy). Podobnie, jak w przypadku CE, kategorią centralną w definiowaniu pojęcia jest proces współtworzenia (<i>co-creation</i>).
Przywiązanie klienta (<i>commitment</i>)	Przeświadczenie konsumenta o tym, że relacja jest na tyle istotna, że wymaga maksymalnego wysiłku celem jej utrzymania i chęci podtrzymania wartościowej relacji. <i>Commitment</i> traktowany jest zarówno jako uwarunkowanie, jak i konsekwencja CE.
Rzecznictwo konsumenta	Rzecznictwo ^a (<i>consumer advocacy</i>) to skłonność do dzielenia się informacjami rynkowymi w celu ostrzeżenia innych konsumentów.
Uczestnictwo klienta	Dotyczy też transakcyjnej aktywności klienta i nie zawsze jest dobrowolne. CE jest pojęciem węższym w relacji do uczestnictwa klienta. Uczestnictwo według niektórych badaczy jest integralną częścią CE lub czynnikiem poprzedzającym CE.
Zachowania obywatelskie ^b	Dobrowolne i uznaniowe zachowania indywidualnych konsumentów, niebędące w sposób bezpośredni ani wyraźny oczekiwane i wynagradzane przez przedsiębiorstwo, a które łącznie sprzyjają zapewnieniu wysokiej jakości działalności przedsiębiorstwa i jego efektywności.
Współtworzenie wartości	Klient kreuje wartość we współpracy z organizacją oraz w kooperacji z innymi tzw. podmiotami relacji (np. inni klienci bądź firmy wspierające). Proces zasadzający się na kreatywności podmiotów, dotyczący CE. Przyjmuje się też założenie o nadrzędności teorii współtworzenia wartości wobec CE.
Zainteresowanie klienta (<i>customer involvement, CI</i>) ^c	CI to zindywidualizowany poziom zainteresowania klienta w stosunku do produktu, firmy, marki. Klient w koncepcji CI jest biernym podmiotem. Podobnie jak CE w szerokim rozumieniu, odnosi się do postaw klientów. CI jest niezbędnym warunkiem powstania CE (jej antecedencją). CI odnosi się do wewnętrznego stanu pobudzenia. Zainteresowanie klienta nie jest związane z interakcjami, dotyczy bardziej zainteresowania oraz osobistego nadania znaczenia obiektowi (<i>valence</i>).

^a W polskojęzycznym piśmiennictwie naukowym spotyka się też tłumaczenie „poparcie” dla pojęcia *advocacy*. Więcej: K. Dziewianowska, *Współtworzenie wartości w marketingu. Przykład szkolnictwa wyższego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2018, s. 119.

^b Zachowania obywatelskie (*customer citizenship behavior*) dotyczą przekazywania informacji zwrotnej organizacji, rzecznictwa (*advocacy*), pomagania innym klientom oraz tolerancji (cierpliwości) np. podczas opóźnień w dostawie.

^c W polskojęzycznej literaturze przedmiotu można napotkać tłumaczenie „afektywne zaangażowanie” bądź „uczestniczenie” dla angielskiego pojęcia *involvement*. M. Brzozowska-Woś, *Wpływ...*, op. cit., s. 102; E. Gołąb-Andrzejak, *Zaangażowanie...*, op. cit., s. 68.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Wiechoczek, M. Kieźel, *Zaangażowanie...*, op. cit., s. 169–170; K. Janiszewska, *Implikacje doświadczania marki w zachowaniach konsumentów*, „Konsumpcja i rozwój” 2013, nr 1, s. 67; L.D. Hollebeek, R.K. Srivastava, T. Chen, *S-D Logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and applications to CRM*, „Journal of the Academy of Marketing Management”, 2016, nr 47(1), s. 163–164; M. Boguszewicz-Kreft, *Doświadczenie jako propozycja wartości dla klienta*, „Zeszyty Naukowe SGGW. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2010, nr 3(52), s. 81–83; L. Delińska, *Koncepcja marketingu doświadczeń w nowych mediach*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2017, nr 1(15), s. 82; K. Żymkowska, *Źródła...*, op. cit., s. 35; O. Witczak, *Przedsiębiorstwo jako prosument mediów i serwisów społecznościowych*, [w:] *Agile Commerce – stechnologizowane zarządzanie w erze informacji*, (red). K. Kolańska-Morawska, SAN, Łódź-Warszawa 2016, s. 296; M. Brzozowska-Woś, *Wpływ...*, op. cit., s.101–102, 133–134; P. Chelminski, R. Coulter, *An examination...*, op. cit., s. 362; M. Groth, *Customers As Good Soldiers: Examining Citizenship Behaviours In Internet Service Deliveries*, „Journal of Management” 2005, nr 31(1), s. 13; L.D. Hollebeek, T. Chen, *Exploring Positively-vs. Negatively-Valenced Brand Engagement: A Conceptual Model*, „Journal of Product & Brand Management” 2014, nr 23(1), s. 4; H. Howanec, *Zaangażowanie...*, op. cit., s. 125; K. Rupik, *Prosument w procesie planowania marketingowego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2010, nr 15(608), s. 332; K. Żymkowska, *Źródła...*, op. cit., s. 15.

Crowdsourcing wiąże się z wykorzystaniem przez przedsiębiorstwo „mądrości tłumu” i zbiorowej inteligencji (*collective intelligence*), opartej na zaangażowaniu⁵⁶. Koncepcja opiera się na trzech elementach: (1) społeczności wirtualnej, (2) mądrości tłumu oraz (3) delegowaniu zadań nieokreślonej zbiorowości. Co ważne, dotyczy aktywności osób, które nie mają żadnych relacji z daną organizacją⁵⁷ – crowdsourcing jest zatem otwartą organizacją pracy, opartą na współpracy i zaangażowaniu społeczności wirtualnych.

Crowdsourcing, podobnie jak CE, wiąże się z otwartymi modelami pozyskiwania informacji, w tym także kreowania wartości. Warto jednak odnotować, że w ważnym elemencie crowdsourcingu jest konkretnie zdefiniowany problem, który nie jest z kolei kluczowy w CE. Należy też skupić uwagę na samym „tłumie”, który nie zawiera się w definiensie zaangażowania klienta. W przypadku CE stroną inicjującą jest organizacja bądź sam klient, natomiast w crowdsourcingu podmiotem sprawczym jest zawsze organizacja i tym samym w crowdsourcingu bardzo istotna jest ciągła dbałość o motywację uczestników procesu⁵⁸.

Prosumpcja⁵⁹ jest wieloaspektowym procesem, który integruje aktywizm fizyczny i psychiczny z doświadczeniami społeczno-psychologicznymi. Partycypujący w tym procesie ludzie angażują środki finansowe, czas i swoje umiejętności, a w zamian oczekują konkretnych benefitów – w związku z tym widać duże podobieństwo ze zjawiskiem CE. Co ważne, w prosumpcji uwaga jest skupiona na inicjatywach przedsiębiorstwa, podczas gdy w koncepcji CE wyróżnia się inicjatywy klienta (klientów) bądź przedsiębiorstwa⁶⁰.

⁵⁶ H.J. Khasraghi, X. Wang, R. Hirschheim, *Sustaining participant involvement in crowdsourcing contests through collaboration*, Twenty-third Americas Conference on Information Systems 2017, s. 3.

⁵⁷ W crowdsourcingu występują dwie strony procesu: *crowdsourcer* (zleceniodawca) oraz krąg *crowdsourcerów*, a celem relacji jest kreowanie wiedzy. Więż ta ma znamiona zlecenia, z tą jednak różnicą, że przedsiębiorstwo nie jest zobligowane do wypłacenia wynagrodzenia. Z perspektywy organizacji można mówić o: (1) crowdsourcingu otwartym, w którym zaangażowane są podmioty zewnętrzne, nie mające bądź nie muszące mieć żadnych relacji transakcyjnych z danym przedsiębiorstwem bądź (2) crowdsourcingu zamkniętym, w którym otwarte zaproszenie jest kierowane do pracowników bądź współpracowników organizacji. Do wskazanego podziału warto dołączyć inny, skupiający się na lokalizacji i zarządzaniu platformą crowdsourcingową: wyróżniamy bowiem platformy wewnętrzne (*in-house*) oraz zewnętrzne (*third-party*). D.C. Brabham, *Crowdsourcing in the public sector*, Georgetown University Press 2015, s. 9; W. Caputa, A. Paździor, *Crowdsourcing...*, op. cit., s. 75.

⁵⁸ H.J. Khasraghi, X. Wang, R. Hirschheim, *Sustaining...*, op. cit., s. 2.

⁵⁹ Na wstępie warto wytłumaczyć etymologię słowa *prosumption*. Termin powstał poprzez połączenie dwóch anglojęzycznych wyrazów, tj. *production* (produkcja) oraz *consumption* (konsumpcja). E. Veed, H. Dagevos, J.E. Jansma, *Pragmatic Prosumption: Searching for Food Prosumers in the Netherlands*, „Sociologia Ruralis” 2020, nr 61(1), www.researchgate.net, [dostęp: 3.03.2021]; J. Tian, L. Shen, Y. Chen, *A study on customer presumption concept and its impact on enterprise value co-creation*, „Theoretical Economics Letters” 2017, s. 2042, www.researchgate.net, [dostęp: 13.03.2020].

⁶⁰ Zjawisko prosumpcji zostanie szerzej opisane w kolejnym podrozdziale niniejszej rozprawy.

Zainteresowanie klienta⁶¹ (*customer involvement*, CI) odnosi się do osobistego znaczenia, jaki produkt ma dla klienta, co wiąże się z jego potrzebami, wartościami i zainteresowaniami. CI jest wynikiem kognitywnego zaangażowania klienta i aktywizmu związanego z poświęceniem dla specyficznej kwestii bądź aktywności⁶². CI wymaga obiektu konsumpcyjnego, czym najczęściej jest kategoria produktu, natomiast CE może zachodzić między odbiorcą a marką firmy⁶³. Według niektórych modeli CE⁶⁴ zainteresowanie klienta jest antecedencją⁶⁵ CE – w kontekście społeczności internetowych skupionych wokół marek J. Wirtz i in. stwierdzają, że poziom zainteresowania produktem (*product involvement*) ma pozytywny wpływ na zaangażowanie klienta⁶⁶. Badania H.Q. Ngo i in. nie potwierdziły jednak wpływu CI na CE⁶⁷.

Przywiązanie klienta (*customer commitment*, CC) dotyczy docenienia przez klienta stałej relacji z przedsiębiorstwem oraz chęci jej utrzymania. W literaturze przedmiotu zaangażowanie klienta traktowane jest jako predyktor przywiązania. R.A. Rather i S.H. Parray uważają, że CE generuje CC⁶⁸. Niektóre badania wskazują na pozytywny wpływ przywiązania do marki (fr. *l'attachement à la marque*) na zaangażowanie klienta⁶⁹.

Customer engagement należy również odróżnić od innych kategorii, tj. uczestnictwa klienta czy koprodukcji⁷⁰. Konstrukty te dotyczą działań kierowanych

⁶¹ W polskojęzycznej literaturze przedmiotu można napotkać tłumaczenie *involvement* jako „afektywne zaangażowanie”. W rozprawie, chcąc jednoznacznie oddzielić pokrewne kategorie, zdecydowano się na stosowanie tłumaczenia „zainteresowanie”.

⁶² M. Wohlfeil, S. Whelan, *Consumer motivations to participate in marketing-events: The role of predispositional involvement*, [w:] *E-European Advances in Consumer Research*, (red.) K.M. Ekstrom, H. Brembeck, ACR, Göteborg 2005, s. 132.

⁶³ M. Brzozowska-Woś, *Wpływ...*, op. cit., s. 103.

⁶⁴ Modele CE zostaną zaprezentowane w podrozdziale 1.4. rozprawy.

⁶⁵ Antecedenca rozumiana jest jako „chronologiczny poprzednik, któremu można przypisać rolę przyczyny bądź warunku”. Kategoria ta wywodzi się z łacińskiego słowa *antecedere*, co oznacza „poprzedzać”. Jak zauważa W. Czakon, antecedenca powinny być badane z zastosowaniem metodologii zarówno pozytywistycznej, jak i interpretatywnej. Więcej: W. Czakon, *Antecedenca współpracy strategicznej – poziom diady i sieci*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 421, s. 83; W. Czakon, *Niepewność jako antecedenca nawiązywania współpracy sieciowej*, [CD-ROM] „Marketing i Rynek” 2015, s. 90.

⁶⁶ J. Wirtz, A.A. Ambtman, J. Bloemer, C. Horváth, B. Ramasesha, J. van de Klundert, Z. Gurhan Canli, J. Kandampully, *Managing brands and customer engagement in online brand communities*, „Journal of Service management” 2013, 24(3), s. 234.

⁶⁷ H.Q. Ngo, T.H. Nguyen, G.D. Kang, *The effect...*, op. cit., s. 451.

⁶⁸ R.A. Rather, S.H. Parray, *Customer engagement in increasing affective commitment within hospitality sector*, „Journal of Hospitality Application & Research” 2018, nr 1(13), s. 62.

⁶⁹ C. Morronegiello, *De l'empowerment...*, op. cit., s. 135.

⁷⁰ Używanie nieprecyzyjnego terminu staje się w pewnym momencie nieużyteczne i wymaga nieustającego doprecyzowywania. E. Masłowska, E.C. Malthouse, T. Collinger, *The customer engagement ecosystem*, „Journal of Marketing Management” 2016, nr 32(5), s. 42.

lub/i kontrolowanych przez przedsiębiorstwa, a CE, pomimo immanentnego skupienia się na organizacji bądź jej marce, dotyczy egzogenicznych zachowań (*exogenous customer actions*), powodowanych przez czynniki motywujące⁷¹.

Wyraźne wyodrębnienie koncepcji CE jest ważne i stanowi odpowiedź na krytykę badaczy nauk o zarządzaniu i jakości (NoZiJ), związaną z nieostrością konceptualną⁷². W rozprawie przyjęto za istotne, aby odróżnić CI i CC od CE. W literaturze anglojęzycznej, zarówno *customer involvement*, jak i *customer commitment*, są często mylnie utożsamiane z CE⁷³. W koncepcjach *involvement* i *commitment* klient jest biernym podmiotem, natomiast w CE klient staje się aktywnym uczestnikiem rynku. W rozprawie, w celu uporządkowania i klarowności dyskursu, *customer involvement* tłumaczy się jako „zainteresowanie klienta”, natomiast *customer commitment* jako „przywiązanie klienta”.

Zaangażowanie klienta wywodzi się z różnych koncepcji, wśród których na uwagę zasługują: logika dominacji usług, współtworzenie wartości z klientem, prosumpcja, koncepcja rynku jako forum, marketing relacji, koncepcja dominacji konsumenta oraz, przywoływana już, prosumpcja. W kolejnym podrozdziale opisano źródła teoretyczne CE.

1.2. Źródła teoretyczne zjawiska zaangażowania klienta w dorobku naukowym marketingu

Istotnym źródłem teoretycznym CE jest logika dominacji usług (*service-dominant logic*, SDL)⁷⁴, której podstawy stworzyli S.L. Vargo i R.F. Lusch⁷⁵. W obliczu rosnącej roli usług w gospodarce i społeczeństwie badacze zaprezentowali istotną zmianę paradygmatu w marketingu. Marketing, czerpiący swój światopogląd z ekonomii i zarządzania, osadzał dotychczas wartość w towarze, efekcie procesów wytwórczych.

⁷¹ M. Alexander, E. Jaakkola, *Customer engagement behaviours and value co-creation*, [w:] *Customer Engagement: Contemporary Issues and Challenges*, (red.) R.J. Brodie, L.D. Holebeek, J. Conduit, Routledge, Londyn 2015, s. 3, www.researchgate.net, [dostęp: 13.02.2020].

⁷² H. Gatignon, M.L. Tushman, W. Smith, Ph. Anderson, *A Structural Approach to Assessing Innovation: Construct Development of Innovation Locus, Type, and Characteristics*, „Management Science” 2002, nr 48(9), s. 1103.

⁷³ P. Krowicki, *Customer engagement – związki...*, op. cit., s. 33.

⁷⁴ W rozprawie używa się zamiennie polsko- i anglojęzycznych określeń tej koncepcji: logika dominacji usługowej, *Service Dominant Logic*, SDL.

⁷⁵ Warto zauważyć, że sami badacze S.L. Lusch i R.F. Vargo sugerowali, że interaktywne doświadczenia klienta związane ze współtworzeniem wartości mogą być interpretowane jako zaangażowanie (*the act of engaging*). R.J. Brodie, L.D. Hollebeek, S.D. Smith, *Engagement: An important bridging concept for the emerging S-D logic lexicon*, „Naples Forum on Service” 2011, www.naplesforumonservice.it, [dostęp: 12.10.2009], s. 7.

S.L. Vargo i R.F. Lusch dokonali zmiany percepcji tworzenia wartości. Ich zdaniem przedsiębiorstwo oferuje jedynie dobra, które jako takie nie dostarczają wartości, a są jedynie podstawą do kreacji wartości z klientami⁷⁶. W omawianym paradygmacie klient jest współproducentem, a finałem produkcji nie jest wcale koniec procesu produkcyjnego. Klient, użytkując produkt, współtworzy „usługę”, która jest świadczona przez ten wyrób⁷⁷. Cechą charakterystyczną koncepcji jest więc symultaniczność konsumpcji i produkcji, a klient jest w nim „współproducentem usługi”⁷⁸.

Logika dominacji usług, w przeciwieństwie do paradygmatu dominacji produktowej (*Goods Dominant Logic*, GDL) głosi, że usługi są głównym procesem kreowania wartości, a produkty można potraktować jako nośnik świadczenia usług. Podejście to zamyka się w głównych przesłankach (*Foundamental Premises*, FM), które zaprezentowano w tabeli 1.3.

Spuścizną SDL jest koncepcja klienta jako aktora⁷⁹ (*actor*), który, w opozycji do optyki logiki produktowej, nie jest traktowany jako bierny odbiorca oferty⁸⁰. Klient to aktywny zasób⁸¹, który nawiązuje współpracę z przedsiębiorstwem. Co ważne, logika dominacji usług nie dotyczy wyłącznie przedsiębiorstw usługowych, ale obejmuje też organizacje wytwarzające towary. Wynika to z rosnących oczekiwań klientów, którzy zakładają, że dobrom materialnym towarzyszy zespół dodatkowych usług, tj. profesjonalnej obsługi, gwarancji instrukcji, transportu, montażu i, co ważniejsze, usług związanych z partycypacją w społeczności zintegrowanej wokół marki (*brand community*)⁸².

⁷⁶ G. Baran, *Marketing...*, op. cit., s. 46.

⁷⁷ Klient „współtworzy”, albowiem musi nauczyć się obsługi produktu oraz posiadać wiedzę w temacie jego konserwacji i naprawy. Więcej: W. Urban, *Jakość usług współtworzenia z klientem – koncepcja i wyniki badań jakościowych*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2013, nr 9(58), s. 578.

⁷⁸ A. Sagan, G. Plichta, *Zaufanie a wartości osobowe konsumentów w świetle logiki dominacji usługowej S-D logic*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2016, nr 97(1964), s. 254.

⁷⁹ Aktor to każdy uczestnik sieci wzajemnych powiązań.

⁸⁰ Pojęcie „oferty” w rozprawie rozumiane jest jako „ujawniony na rynku zamiar sprzedaży lub udostępnienia użytkowania konkretnego produktu wraz z wszystkimi warunkami realizacji transakcji. R. Niestrój, *Atrakcyjność oferty jako wyznacznik przewagi konkurencyjnej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2006, nr 729, s. 8.

⁸¹ Granice przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej rozmyte, a tradycyjne rozumienie jego zasobów przestaje obowiązywać. W nowoczesnym ujęciu zasoby to nie tylko elementy, do których przedsiębiorstwo posiada prawo własności, ale również takie, do których ma dostęp lub może sprawować nad nimi kontrolę. B. Borusiak, *Modele wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 16.

⁸² D. Siemieniako, *Logika usługowej dominacji w marketingu – podstawowe pojęcia i konsekwencje w zarządzaniu*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 11, s. 14.

Tabela 1.3. Główne przesłanki logiki dominacji usług

Lp.	Wyszczególnienie
1.	Podstawą wymiany jest usługa.
2.	Wymiana pośrednia ukrywa fundamentalną bazę wymiany (<i>fundamental basis of exchange</i>). Towary, pieniądze i instytucje maskują usługową jej naturę.
3.	Towary są mechanizmami dystrybucji świadczenia usług. Dobra dostarczają wartości w procesie ich użytkowania.
4.	Zasoby sprawcze (<i>operant resources</i>) stanowią bardzo ważne źródło przewagi konkurencyjnej.
5.	Wszystkie gospodarki są gospodarkami usługowymi.
6.	Klient jest (zawsze) współtwórcą wartości.
7.	Organizacja jedynie składa ofertę wartości (jej propozycję).
8.	„Usługocentryczna” perspektywa jest w swej naturze ukierunkowana na klienta i relacje.
9.	Wszystkie gospodarce i społeczne podmioty są integratorami zasobów.
10.	Beneficjent określa wartość.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.L. Vargo, R.F. Lusch, M.A. Akaka, *Advancing Service with Service-Dominant Logic: Clarifications and Conceptual Development*, [w:] *Handbook of Service Science*, (red.) P.P. Magglio, Springer, New York 2010, s. 138

SDL nie jest koncepcją w pełni ustrukturyzowaną i zakończoną. Wielu badaczy prowadzi wielostronny dyskurs. Jak dotąd brakuje pełnej konceptualizacji tego podejścia⁸³. Sam V. Ramaswamy poddawał w wątpliwość zasadność stawiania usługi w centrum zainteresowania koncepcji S.L. Varga i R.F. Lusza – jego zdaniem to ludzkie doświadczenia budują wartość⁸⁴. Warto jednak podkreślić, że koncepcja ta ma ambicje stać się przełomowym paradygmatem w rozumieniu marketingu. Reasumując, teorię SDL sprowadza się często do prób ułatwiania przez organizację procesów wspierających budowanie wartości przez klientów i to właśnie za jej sprawą kreacja wartości znalazła się w jej centrum zainteresowania⁸⁵.

Współtworzenie wartości, kolejne źródło teoretyczne CE, jest jednym z podstawowych założeń koncepcji logiki dominacji usług. Termin „wartość” nie jest rozumiany jednoznacznie – w dyskursie bardzo ważne jest rozróżnienie wartości w użyciu (*value-in-use*) od wartości wymiany (*value-in-exchange*). Tradycyjne rozumienie tworzenia wartości, związane z opisaną GDL, oparte jest na wartości wymiany, gdzie przedsiębiorstwo tworzy wartość zazwyczaj poprzez wymianę towaru. Natomiast w wartości w użyciu, związanej z logiką dominacji usługowej⁸⁶, role producenta i klienta nie są jednoznacznie określone, a wartość jest właśnie współtworzona.

⁸³ K. Dziewanowska, *Współtworzenie...*, op. cit., s. 9.

⁸⁴ G. Baran, *Marketing...*, op. cit., s. 48.

⁸⁵ W pracy habilitacyjnej E. Gołąb-Andrzejak wykazała znaczenie CE w procesach ściśle związanych z logiką dominacji usługowej, w tym współtworzeniem wartości. E. Gołąb-Andrzejak, *Zaangażowanie...*, op. cit.

⁸⁶ Pojęcie wartości użytkowej zostało wprowadzone do dyskursu wraz z pojawieniem się koncepcji SDL.

Autorami koncepcji współtworzenia wartości⁸⁷ z klientami są C.K. Prahalad oraz V. Ramaswamy, którzy w 2004 roku opublikowali przełomowe dzieło *The Future of Competition. Co-creating unique value with Consumers*. Głównym jego przesłaniem jest przeświadczenie, że tworzenie koncepcji produkcyjnych, kontrola kanałów sprzedaży, czy nawet kreacja komunikatów marketingowych, odbywały się przez bardzo długi czas bez partycypacji klienta. Tymczasem teraz możliwe jest wspólne tworzenie wartości⁸⁸, które polega na opracowywaniu i rozwoju nowych rozwiązań rynkowych przy współpracy z klientami i innymi interesariuszami⁸⁹.

W tabeli 1.4. przedstawiono podstawowe różnice pomiędzy tradycyjnym a nowoczesnym tworzeniem wartości. Narzędziem do kreacji wartości w nowym ujęciu jest współtworzenie ofert. Klienci stanowią jeden z głównych aktywów organizacji, który powoduje wzrost jej wartości i jednocześnie podwyższenie wartości dla jej akcjonariuszy⁹⁰.

Tabela 1.4. Różnice pomiędzy tradycyjnym a nowym tworzeniem wartości

Wyszczególnienie	Tradycyjne tworzenie wartości	Nowe tworzenie wartości
Rola klienta	Klient jest dostawcą wartości ekonomicznej, nie bierze udziału w tworzeniu wartości.	Klient – uczestnik procesów wewnętrznych; klient wzbogaca procesy.
Percepcja rynku	Miejsce wymiany wartości.	Miejsce tworzenia wartości.
Generator wartości	Organizacja tworzy wartość.	Organizacja i klient tworzą wartość.
Podstawa wartości	Produkty	doświadczenie współtworzenia
Uwaga	Skupienie uwagi na łańcuchach wartości i jakości procesów wewnątrzorganizacyjnych.	Skupienie uwagi na jakości relacji między klientem a organizacją.
Doświadczenia z organizacją	Doświadczenia reżyserowane przez firmę.	Indywidualizacja doświadczenia opartego na współtworzeniu.
Innowacja	Innowacja dotyczy technologii, procesów organizacji i produktów.	Innowacja dotyczy różnorodności doświadczeń współtworzenia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość...*, op. cit., s. 23–26; J. Markiewicz, *Nowa rola klienta w procesie tworzenia wartości*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici” 2014, nr 2, s.153.

⁸⁷ Koncepcja współtworzenia wartości nawiązuje do socjologicznej teorii wymiany – perspektywy, która narodziła się w latach 60. XX wieku. Jest to paradygmat, w którym człowiek dąży do maksymalizacji swoich interesów, jednocześnie uwzględniając interes drugiej strony. Więcej: M. Szczepański, A. Śliz, J. Wojtkun, *Teoria wymiany społecznej*, [w:] *Współczesne teorie społeczne. W kręgu ujęć paradygmatycznych*, (red.) J. Wojtkun, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2014, s. 133.

⁸⁸ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość...*, op. cit., s. 19.

⁸⁹ H. Howaniec, *Zaangażowanie...*, op. cit., s. 125.

⁸⁹ W literaturze przedmiotu spotyka się także określenie „ekosystemów tworzenia wartości”, tj. platform zaangażowania. P. Bartkowiak, *Ewolucja koncepcji współtworzenia wartości*, „Studia i Prace. Kolegium Zarządzania i Finansów” 2019, nr 175, s. 9–10.

⁹⁰ H. Howaniec, *Zaangażowanie...*, op. cit., s. 124.

W zarządzaniu marketingiem CE dotyczy właśnie współdefiniowania, współzapewnienia i współkomunikowania wartości dla siebie i/lub innych klientów⁹¹. Wszystkie formy CE przyczyniają się do współtworzenia wartości⁹², zarówno dla klienta, jak i samej organizacji. Skargi mogą prowadzić do zmniejszenia lojalności klientów i zwiększenia ryzyka ich utraty, a pozytywne rekomendacje zwiększają wartość produktu i przyczyniają się do zwiększenia liczby odbiorców. Uczestnictwo klienta (np. w innowacji) związane jest ze wzrostem jego satysfakcji, ale też skutkuje większą retencją klienta dla organizacji⁹³.

Współtworzenie wartości jest różnie definiowane. Badacze są jednak zgodni, że przesłanką współtworzenia wartości jest wkład każdej ze stron i interakcja, a wspólnie wykreowana wartość implikuje korzyści dla obu stron procesu⁹⁴. Z punktu widzenia rozprawy warto przytoczyć definicję P. Frow i in., zgodnie z którą współtworzenie wartości to „interaktywny proces angażujący (*involving*) co najmniej dwa podmioty, skupione na integracji zasobów i zaangażowane (*engaged*) w określone formy współpracy, która skutkuje tworzeniem wartości dla tych aktorów”⁹⁵. Nadrzędność teorii współtworzenia wobec CE implikuje większą precyzję w konceptualizacji zjawiska zaangażowania klienta⁹⁶.

Kolejnym kluczowym dla rozwoju CE źródłem teoretycznym jest marketing relacji (*relationship marketing*)⁹⁷, który traktuje zaangażowanie klienta jako sposób tworzenia i wzmocnienia więzi z nimi⁹⁸. Marketing relacji (zwany też marketingiem

⁹¹ I. Manczak, K. Sanak-Kosmowska, *Zaangażowanie młodych...*, op. cit., s. 222.

⁹² Współtworzenie wartości (*co-creation*) dotyczy takich form współpracy, które ignorują granice poszczególnych przedsiębiorstw. A. Hesmer, J. Trebels, S. Wiesner, B. Brenken, K-D.Thoben, *Introducing a co-creative Innovation Environment for Extended Product*, [w:] Proceedings of the 2011 17th International Conference on Concurrent Enterprising (ICE 2011), (red.) K-D.Thoben, V. Stich, A. Imtiaz, s. 2, www.researchgate.net, [dostęp: 22.12.2021].

⁹³ K. Żyminkowska, *Źródła...*, op. cit., s. 29.

⁹⁴ J. Stobiecka, *Współtworzenie wartości w usługach publicznych z perspektywy logiki dominacji usługowej*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2016, nr 43(2), s. 297.

⁹⁵ Zagadnienie relacji pomiędzy wartością dla klienta i zjawiskiem zaangażowania klienta zostanie poruszone w kolejnym rozdziale rozprawy. P. Frow, A. Payne, K. Storbacka, *Co-creation: A typology and conceptual framework*, [w:] Proceedings of the 2011 Australia and New Zealand Marketing Conference in New Zealand, Australia, 2011, s. 1, [za:] J. Ge, U. Gretzel, *A taxonomy of value co-creation on Weibo – a communication perspective*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2018, nr 30(4), s. 2076.

⁹⁶ K. Storbacka, R.J. Brodie, T. Böhmman, P.P. Maglio, S. Nenonen, *Actor engagement as a microfoundation for value co-creation*, „Journal of Business Research” 2016, nr 69(8), s. 3008–3017.

⁹⁷ W polskim piśmiennictwie pojęcie *relationship marketing* jest tłumaczone w różny sposób: „marketing partnerski”, „marketing powiązań”, „marketing relacji”, „marketing relacyjny” albo „marketing związków”. W rozprawie przyjęto, że najwierniejszym tłumaczeniem jest „marketing relacji”. A. Drapińska, *Marketing relacji we współczesnym świecie*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2020, s. 26.

⁹⁸ M. Brzozowska-Woś, *Wpływ...*, op. cit., s. 96.

relacyjnym bądź partnerskim) zrodził się na antypodach marketingu transakcyjnego, z potrzeby nawiązania relacji z klientem⁹⁹. Koncepcja ta ma status paradygmatu¹⁰⁰ marketingu, według którego zjawiska marketingowe to spersonalizowane relacje z coraz bardziej wymagającymi klientami, w których dużą rolę odgrywa wymiar emocjonalny, obustronna korzyść na każdym etapie sprzedaży, zaufanie oraz dbałość o spełnianie zobowiązań¹⁰¹. W tabeli 1.5. przedstawiono definicje marketingu relacji spotykane w literaturze przedmiotu.

Tabela 1.5. Definicje marketingu relacji spotykane w literaturze przedmiotu

Autor	Rok	Definicja pojęcia
L.L. Berry	1983	Tworzenie, utrzymywanie i rozszerzanie relacji z klientami.
B.B. Jackson	1985	Zdobycie, budowa i utrzymanie trwałych relacji z klientami instytucjonalnymi.
T. Cram	1994	Konsekwentne stosowanie uaktualnionej wiedzy o indywidualnych klientach dla zaprojektowania produktu/usługi, które są komunikowane interaktywnie, celem rozwinięcia i kontynuowania wzajemnie korzystnych więzi.
M. Rydel, C. Ronkowski	1995	Koncepcja zarządzania i aktywności na rynku, zgodnie z którą skuteczność podmiotu uzależniona jest od nawiązania partnerskich relacji z pozostałymi uczestnikami rynku. Elementem koncepcji jest budowa tzw. związków lojalnościowych z klientami i aliansów strategicznych z partnerami.
Ch. Grönroos	1996	Tworzenie, utrzymywanie i rozszerzanie relacji z klientami i innymi interesariuszami, ukierunkowane na realizowanie celów wszystkich stron. Aktywność realizowana jest w procesie wymiany i dotrzymywania obietnic.
K. Rogoziński	1998	Mobilizacja personelu ukierunkowana na uczynienie z nabywcy współtwórcy wartości oraz związanie go na stałe z organizacją.
M. Mitreğa	2007	Proces wspólnego działania organizacji z pracownikami i innymi interesariuszami w celu rozwoju rentownych relacji z klientami, opartych na satysfakcji i zaangażowaniu emocjonalnym.
E. Gummesson	2015	Działania oparte na interakcjach w sieci relacji.
A. Drapińska	2020	Marketing relacji polega na kształtowaniu zadowalających interakcji klientów z firmą, które w miarę upływu czasu tworzą długotrwałe relacje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Mitreğa, *Marketing relacji. Teoria i Praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2019, s. 33–35; T. Cram, *The power of relationship marketing*, Pitman Publishing, Londyn 1994, s. 19; Ch. Grönroos, *The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value*, „The Journal of Business & Industrial Marketing” 2004, nr 19(2), s. 99; E. Gummesson, *From relationship marketing to many-to-many marketing*, [w:] *Handbook on research in relationship marketing*, (red.) E.M. Morgan, J.T. Parish, G. Deitz, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2015, s. 303; A. Drapińska, *Marketing...*, op. cit., s. 143.

⁹⁹ W literaturze przedmiotu dostrzegalny jest dualizm – wyróżnia się bowiem koncepcję marketingową oraz rynkową. W pierwszej z nich akcentuje się potrzeby klienta, natomiast w drugiej kładzie się nacisk na zbudowanie takiej wartości, która będzie źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji. M. Kucia, *Wykorzystanie...*, op. cit., s. 40–41.

¹⁰⁰ Ideę paradygmatu rozpowszechnił T. Kuhn, ale środowisko naukowe nie wypracowało jednej, powszechnie akceptowalnej definicji pojęcia. Można przyjąć, że paradygmat jest podstawowym modelem lub układem odniesienia używanym w celu uporządkowania obserwacji i rozumowania. Więcej: E. Babbie, *Laud Humphreys and Research Ethics*, „International Journal of Sociology and Social Policy” 2004, nr 24, s. 12–18; E. Piwoni-Krzeszowska, *Paradygmat relacyjny czy sieciowy – wylanianie się czy występowanie?*, „Zarządzanie Strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci. Prace Naukowe WWSZiP” 2015, nr 32(2), s. 318.

¹⁰¹ I. Šimberová, *Řízení vztahů se stakeholdry – nová výzva pro marketingové řízení podniků na průmyslových tržích*, „MANažment a EKOnomika” 2009, s. 80.

Marketing relacji jest prawdopodobnie głównym trendem marketingu¹⁰² oraz wiodącym tematem dyskusji wśród akademików i praktyków¹⁰³. Charakteryzuje go sześć następujących cech¹⁰⁴: (1) ukierunkowanie na tworzenie nowej wartości dla klienta, (2) dualizm roli klienta, który, prócz funkcji nabywcy, pełni rolę współkreatora wartości, (3) podporządkowanie procesów, technologii i ludzi w przedsiębiorstwie nadrzędnej zasadzie kreacji wartości, (4) ukierunkowanie na potrzebę permanentnej kooperacji na linii klient-sprzedawca, (5) identyfikacja tzw. wartości w cyklu życia klienta i (6) ukierunkowanie na tworzenie łańcucha relacji wewnątrz przedsiębiorstwa.

W koncepcji marketingu relacji istotne jest wytworzenie wartości dla klienta¹⁰⁵ – z nawiązanych relacji z klientem tworzy się bowiem wiązka korzyści. Składowymi modelu relacji są zaufanie oraz przywiązanie klienta (*commitment*). Zaufanie dotyczy sytuacji, w której jedna ze stron jest przekonana o uczciwości partnera wymiany, natomiast przywiązanie klienta jest niczym innym, jak przekonaniem o słuszności i istotności utrzymania relacji z drugą stroną, do tego stopnia, że za uzasadnione uznaje się podjęcie maksymalnych wysiłków na rzecz utrzymania relacji¹⁰⁶.

Już pobieżna analiza konceptualizacji marketingu relacji wskazuje, że w definicjach kładziony jest akcent na różne elementy. Pierwsze definicje (w ujęciu chronologicznym) zwracały uwagę na proces budowania relacji, podkreślając, że pozyskanie klienta i pierwsze wejście z nim w relacje są jedynie przyczynkiem do dalszego budowania i utrzymania relacji. Kolejne definicje zwracają uwagę na dotrzymywanie obietnic czy istotność pracy personelu. Warto też zaznaczyć, że niektóre definicje nie skupiają się wyłącznie na relacji z klientem, gdyż dołączają do definiensu innych interesariuszy marketingu relacji.

W marketingu relacji uwaga nie jest już skupiona na staraniach o zainteresowanie odbiorcy konkretną ofertą. Ważny jest poziom zaangażowania nabywcy, zróżnicowany w zależności od etapu przygotowania oferty i produktu, ale widoczny również na etapie realizacji. Zaangażowanie klientów jest zatem, obok zagwarantowania satysfakcji

¹⁰² L-G. Mattsson, *Relationship marketing and the markets as networks approach – a comparative analysis of two evolving streams of research*, „Journal of Marketing Management” 1997, nr 13(5), s. 447–461.

¹⁰³ D.O. Ayozie, *Is relationship marketing an acceptable marketing strategy to be used by Nigerian Commercial banks?*, „Universal Journal of Management and Social Sciences” 2012, nr 2(1), s. 17–49.

¹⁰⁴ A. Pukas, *Zarządzanie relacjami z klientem w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2019, s. 37.

¹⁰⁵ V. Kubeš, J. Rančák, *Řízení vztahů se zákazníky – výsledky analýzy nákupního chování na trhu s nábytkem*, [w:] „Ekonomika, management a inovace v chemickém a potravinářském průmyslu”, (red.) M. Botek, P. Zemanová, s. 54, <https://kem.vscht.cz/>, [dostęp: 13.04.2020].

¹⁰⁶ M. Kucia, *Wykorzystanie...*, op. cit., s. 40–43.

klientów, jednym z celów marketingu relacyjnego¹⁰⁷. Symptomatyczne jest także to, że M. Mitręga zaangażowanie emocjonalne umieścił w autorskiej definicji marketingu relacji¹⁰⁸. Zaangażowanie odgrywa tym samym istotną rolę w marketingu relacji¹⁰⁹.

Paradygmat marketingu relacji, teoria logiki dominacji usług oraz współtworzenia wartości miały istotne znaczenie na wzrost zainteresowania inną, omawianą już koncepcją – prosumpcją (*prosumption*). A. Toffler, który wprowadził ten termin do literatury naukowej, był zdania, że teorie ekonomii mają się nijak do warunków współczesnej mu gospodarki. Prosumpcja, która jest przejawem tej zmiany, stanowi „produkcję na użytek własny”, a prosumenci (nowy typ klientów)¹¹⁰ należą do tzw. sektora A, dotyczącego niezarobkowej pracy, która jest wykonywana dla siebie, swojej rodziny bądź społeczności¹¹¹. Według A. Tofflera świat będzie świadkiem przejścia z biernej, niezaangażowanej konsumpcji do aktywnej prosumpcji. Co istotne, jednym z czynników determinujących powstanie zjawiska prosumpcji jest aktywizm przedsiębiorstwa, które za cel wyznacza sobie włączanie klienta w wewnętrzne procesy organizacyjne. Przykładem takiego angażowania klienta jest nie tylko samoobsługa, ale też włączanie go w proces projektowania czy ulepszania produktów¹¹².

Prosumpcja implikuje proces uniezależniania się od korzystania z niektórych towarów i usług. Jej determinantem jest rozwijający się ruch samopomocy, który przejawia się we wzajemnym poradnictwie konsumentów (interakcje na linii konsument – konsument), co stanowi ważny aspekt zaangażowania. Po stronie popytowej motorem tych zmian jest chęć wyróżnienia się oraz większe zaufanie do przekazu prywatnego,

¹⁰⁷ J. Matysiewicz, *Marketing organizacji sieciowych usług profesjonalnych w procesie tworzenia wartości dla klienta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 118–119.

¹⁰⁸ M. Mitręga, *Marketing relacji...*, op. cit., s. 35.

¹⁰⁹ R. Morgan, S.D. Hunt, *The commitment-trust theory of relationship marketing*, „Journal of Marketing” 1994, 58(3), s. 20. Warto też odnotować, że koncepcja marketingu relacji wydaje się być zapewne sporym wyzwaniem dla praktyki marketingu B2C i wielu badaczy kwestionuje jej uniwersalność, głosząc jej użyteczność wyłącznie w usługach i w relacjach B2B. K. Flis, *Personalizacja, rekomendacja, prosumpcja – trzy wymiary dialogu organizacji i konsumenta*, „Handel Wewnętrzny” 2014, nr 1(354), s. 93.

¹¹⁰ Co interesujące, niektórzy traktują również przedsiębiorstwo jako prosumentów. Klient jest w takiej sytuacji dostarczycielem treści (*content*) do przygotowania przekazu, a przedsiębiorstwo jest prosumentem wykorzystującym w działalności promocyjnej zasoby tworzone przez użytkowników (konsumentów) mediów i serwisów społecznościowych. O. Witeczak, *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., s. 294.

¹¹¹ W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele definicji prosumpcji. Wczesne definicje dotyczyły w dużej mierze fizycznej formy wsparcia przedsiębiorstwa przez konsumentów (prosumentów) w obszarze rozwoju i produkcji dóbr, podczas gdy pod koniec XX wieku doszło do zmiany w kierunku stosowania koncepcji prosumpcji w tworzeniu i konsumpcji treści w mediach cyfrowych. A. Bruns, *Prosumption, Produsage*, [w:] *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, (red.) K.B. Jensen, John Wiley & Sons, Londyn 2016, www.onlinelibrary.wiley.com, [dostęp: 3.03.2020].

¹¹² K. Żymkowska, *Źródła...*, op. cit., s. 13. Z podobnymi zjawiskami „zrób to sam” mieliśmy już do czynienia w historii – natomiast dawniej praktyki te miały charakter sporadyczny. Więcej: O. Filipiak, *Nowe trendy w konsumpcji...*, op. cit., s. 26.

a od strony podaży potrzeba sprostania oczekiwaniom coraz bardziej wymagających konsumentów¹¹³.

Interesującym i stosunkowo rzadko opisywanym źródłem teoretycznym CE jest koncepcja rynku jako forum, która została spopularyzowana przez C.K. Prahalada i V. Ramaswamy'ego. Rynek jako forum (agora, miejsce spotkań) przeciwstawia się tradycyjnej koncepcji rynku jako docelowego segmentu nabywców – granica pomiędzy przedsiębiorstwem a jego klientami jest niewyraźna, a nawet zniesiona. W koncepcji dominuje stan przenikania i odwracalność relacji, a zmienność ról doprowadza do trudności w odpowiedzi na pytanie, kto jest czyim klientem. Interesującym elementem jest fakt motywującego oddziaływania klientów na innych odbiorców tej samej organizacji¹¹⁴. Koncepcja rynku jako forum jest ściśle związana z koncepcją współtworzenia wartości. Rynek traktowany jest jako arena wymiany wartości między przedsiębiorstwem a klientem. Warunkiem *sine qua non* zaistnienia tej współpracy jest zaangażowanie obu stron w budowę tejże wartości. W tabeli 1.6. zaprezentowano podstawowe różnice między tradycyjnym modelem rynku a koncepcją rynku jako forum.

Tabela 1.6. Różnice pomiędzy tradycyjnym modelem rynku a koncepcją rynku jako forum

Wyszczególnienie	Tradycyjny model rynku	Rynek jako forum
Rola konsumenta	pasywna rola konsumenta – ktoś, komu się sprzedaje	aktywna rola konsumenta
Generator wartości	przedsiębiorstwo	przedsiębiorstwo i konsument kooperują we współtworzeniu wartości; źródłem wartości jest doświadczenie współtworzenia
Tworzenie wartości a rynek	rynek poza łańcuchem wartości	tworzenie wartości immanentną cechą rynku; rynek jako forum doświadczeń współtworzenia wartości
Dystans między przedsiębiorstwem a konsumentem	daleki	przedsiębiorstwo i konsument zbliżają się do siebie
Role	z góry ustalone, odrębne	chwilowy charakter ról, których nie da się przewidzieć; zbieżność ról przedsiębiorstwa i konsumenta – przedsiębiorstwo i konsument są współpracownikami w tworzeniu wartości, ale konkurentami w pozyskiwaniu wartości ekonomicznej
Typ komunikacji	przedsiębiorstwo przekazuje komunikat, a konsumenci są niejako odosobnieni (komunikacja)	komunikaty przekazywane również między konsumentami bądź przez wspólnoty konsumentów – eksplozja dialogu
Budowanie marki	przedsiębiorstwo określa markę	marka jest współtworzona i zmienia się wraz z doświadczeniami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Żymkowska, *Źródło...*, op. cit., s. 14; C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji...*, op. cit., s. 120–136.

¹¹³ M. Czuba, *Prosumpcja...*, op. cit., s. 15–16.

¹¹⁴ K. Rogoziński, *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolter Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 333–334.

Do źródeł teoretycznych zaangażowania klienta zalicza się również koncepcję dominacji konsumenta (*customer-dominant logic*, CDL). Wywodzi się ona z nurtu badań ukierunkowanych na logikę dominacji usług. W centrum zainteresowania stawia konsumenta i jego doświadczenia. W CDL badacze skupiają uwagę na tym, jak konsumenci osadzają usługi w swoich procesach, pomijając tym samym fakt świadczenia usług przez przedsiębiorstwo. Według tej koncepcji to klient sprawuje kontrolę nad świadczeniem usługi¹¹⁵. CDL wyłonił się jako alternatywna wizja usługi, która przesuwając akcent z perspektywy dostawcy na perspektywę klienta. Koncepcja zakłada, że pozostałe logiki (zarówno usługowa, jak i produktowa) reprezentują logikę dominacji dostawcy (*provider-dominant logic*). CDL nie skupia się na interakcji pomiędzy klientem a dostawcą/rynkiem – w centrum uwagi stawia kluczowego interesariusza, tj. klienta. Perspektywa CDL wydaje się niezwykle interesująca – przedsiębiorstwo nie powinno się skupiać na sposobach angażowania klientów w procesy biznesowe, a swoją uwagę winno przekierować na sposoby włączania swojej organizacji w życie swoich klientów. Chodzi więc o wspieranie aktywizmu klienta przez organizację, oparte na rozumieniu klienta poprzez badanie jego potrzeb¹¹⁶.

Reasumując, CE jako koncepcja marketingowa, rozwinęła się na gruncie różnych źródeł teoretycznych¹¹⁷. Wspólnym ich mianownikiem jest uczestnictwo (aktywność) klienta w tworzeniu wartości, a każda z teorii stworzyła podwaliny dla rozwoju pojęcia. Marketing relacji skłonił organizację do ustanowienia głębszej relacji z klientem.

¹¹⁵ K. Heinonen, T. Strandvik, *Customer-dominant logic: foundation and implications*, „Journal of Services Marketing” 2015, s. 7.

¹¹⁶ Ibidem, s. 7.

¹¹⁷ Opisując teorie związane z CE, warto zwrócić jeszcze uwagę na teorię zgodności (*congruity theory*). Według niej klienci zmniejszają swój dysonans poznawczy poprzez pozytywne nastawienie do danego obiektu. Niektórzy badacze, w tym np. R. Touni i in., analizują CE z perspektywy teorii wymiany społecznej (*Social Exchange Theory – SET*), której dorobek pomaga w ukazaniu wpływu motywacji klientów do zaangażowania oraz w rozpatrywaniu CE przez pryzmat kosztów i nagród, co może być przydatne w analizowaniu uwarunkowań i poszczególnych form zaangażowania klienta. Jak podkreślają S.F.M. Beckers i in., zgodnie z teorią SET, skutki CE dla przedsiębiorstwa mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne, na co ma wpływ negatywne bądź pozytywne postrzeganie wartości tego przedsiębiorstwa. Warto też zauważyć, że Teoria Użyteczności i Gratyfikacji (*Uses and Gratifications Theory*, UGT) jest traktowana jako źródło teoretyczne koncepcji *customer engagement*. UGT jest jedną z perspektyw badawczych w nauce o mediach, która pomaga w identyfikacji potrzeb gratyfikowanych przez te środki przekazu: (1) informacja, (2) potrzeba relaksu, (3) potrzeba towarzystwa (*companionship*), (4) potrzeba eskapizmu, tj. „ucieczki”. S.F.M. Beckers, J. van Doorn, P.C. Verhoef, *Economic outcomes of customer engagement. Emerging findings, contemporary theoretical perspectives, and future challenges*, [w:] *Customer Engagement, Contemporary issues and challenges*, (red.) R.J. Brodie, L.D. Hollebeek, J. Conduit, *Routledge*, New York, s. 42; M. Brzosowska-Woś, *Wpływ...*, op. cit., s. 97; R. Touni, W.G. Kim, K. Haldorai, A. Rady, *Customer engagement and hotel booking intention: The mediating and moderating roles of customer-perceived value and brand reputation*, „International Journal of Hospitality Management” 2022, nr 104, s. 2, www.sciencedirect.com, [dostęp: 30.04.2022].

Koncepcje logiki dominacji usług, dominacji klienta, współtworzenia wartości oraz rynku jako forum zwracają uwagę na możliwość kreowania wartości. Z kolei koncepcja prosumpcji podkreśla jeszcze większą aktywność klientów oraz zjawisko dzielenia się wiedzą na etapie produkcji. Aktywność ta przejawia się poprzez różne formy zaangażowania, które wynikają z konkretnych motywów.

1.3. Motywy i formy zaangażowania klienta

W analizie zjawiska CE nie sposób pominąć kwestii motywacji samych klientów. Pojawia się ona już na poziomie definicji samego konstrukt, np. u J. van Doorn i in., określających pojęcie zaangażowania klienta jako „zachowania klienta wobec marki lub przedsiębiorstwa, które nie są związane z zakupem, a wynikają z czynników motywacyjnych”¹¹⁸. Gotowość klienta do zaangażowania w kontakt z przedsiębiorstwem zależy od spodziewanych przez niego korzyści, które wynikają z jego relacji z przedsiębiorstwem¹¹⁹. Zachowania klienta są rezultatem działania motywów.

W literaturze przedmiotu określa się motywy jako siły wynikające z niezaspokojonych potrzeb, które pobudzają i ukierunkowują zachowanie nabywcy w celu realizacji tych potrzeb¹²⁰. Motywy¹²¹ zaangażowania klienta mogą być rozpatrywane w kategorii korzyści klienta, które wynikają właśnie z CE. W zrozumieniu tej perspektywy pomaga hierarchiczna koncepcja łańcuchów środków i celów (*means–ends chains*, MEC)¹²², który zakłada, że konsumenci postrzegają produkty i ich cechy jako środek do realizacji własnych celów¹²³. W ramach tego modelu

¹¹⁸ J. van Doorn, K.N. Lemon, V. Mittal, S. Nass, D. Pick, P. Pirner, P.C. Verhoef, *Customer...*, op. cit., s. 253–266.

¹¹⁹ M. Barari, M. Ross, S. Thaichon, J. Surachartkumtonkun, *A meta-analysis of customer engagement behaviour*, „International Journal of Consumer Studies” 2021, nr 45(4), s. 14.

¹²⁰ D. Woźny, *Uwarunkowania zachowań młodych konsumentów na rynku mebli*, Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem prof. nadzw. dra hab. E. Ratajczak, Poznań 2012, s. 50, www.wbc.poznan.pl, [dostęp: 18.04.2021].

¹²¹ Motywy zaliczane są do różnych kategorii czynników warunkujących zachowania konsumentów. E. Kieźel zalicza motywy do czynników subiektywnych, S. Gajewski do indywidualnych (psychologicznych), a S. Kaczmarczyk do wewnętrznych w kategorii czynników psychicznych. Więcej: S. Gajewski, *Zachowanie się konsumenta a współczesny marketing*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 94–99.

¹²² W polskojęzycznej literaturze przedmiotu model ten jest nazywany również jako koncepcja bądź nawet teoria konsumpcyjnych łańcuchów celów i środków. E. Sobczak, *Teoria konsumpcyjnych łańcuchów celów i środków jako konceptualna podstawa segmentacji rynków międzynarodowych*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2000, nr 843, s. 10.

¹²³ Zgodnie z tym modelem wiedzę konsumenta na temat produktu można uszeregować za pomocą trzech poziomów: (1) atrybutów, (2) konsekwencji (korzyści, efektów użycia produktu) i (3) uzyskanych wartości

korzyści dla klienta mogą być traktowane jako oczekiwane konsekwencje zaangażowania klienta bądź motywy zaangażowania. Model MEC może być pomocny w analizie pozatransakcyjnych zachowań klientów¹²⁴, a zatem również w kontekście badania zaangażowania klienta w relację z centrum handlowym. W przypadku klienta CH chodzi bowiem o pełne doświadczenie zakupowe, a nie tylko fakt nabycia konkretnego produktu.

J. Füller wylicza 10 kategorii motywów zaangażowania klientów w wirtualne współtworzenie projektów: ciekawość, rozwój umiejętności, poszukiwanie informacji, rozpoznawalność, wsparcie społeczności, zawieranie znajomości, niezadowolenie (dysatisfakcja z istniejących produktów), kompensacja (nagroda pieniężna), poczucie własnej skuteczności i przyjemne doświadczenia¹²⁵. S. Namibian i R.A. Baron, badając aktywność klienta w środowisku wirtualnym, wyróżnili cztery kategorie korzyści: poznawcze (uzyskanie wiedzy na temat produktu), społeczne (przynależność społeczna), personalne (wzrost reputacji, statusu, poczucia własnej skuteczności) i hedonistyczne (przyjemne doświadczenia)¹²⁶.

W polskiej literaturze przedmiotu warto wspomnieć o badaniach P. Bartkowiaka i Sz. Michalaka, którzy analizując motywy angażowania się mieszkańców aglomeracji poznańskiej, wyszczególnili 13 czynników¹²⁷: (1) korzyści finansowe, (2) rabaty, gratisy, próbki produktów, (3) zdobywanie doświadczenia – rozwój kompetencji, (4) satysfakcja, uznanie, poczucie własnej wartości, (5) nowe relacje i kontakty biznesowe lub prywatne, (6) poczucie przynależności, utożsamianie się z firmą, (7) perspektywa trwałej współpracy z firmą, (8) szansa na karierę, (9) wpływ na rozwój lub modernizację oferty firmy, (10) udział w promocji oferty firmy, (11) dopasowanie produktu firmy do własnych

dla klienta. Koncepcja MEC zakłada bowiem, że atrybuty, korzyści (konsekwencje) oraz wartości tworzą różne poziomy poznania produktu przez klienta. Jak pisze E. Sobczak, konsument „może znać produkt pod względem atrybutów, jakie on posiada, osobistych konsekwencji użytkowania produktu i osobistych wartości, które go satysfakcjonują”. W literaturze przedmiotu *Means-End-Chain Theory* (MEC) tłumaczony jest jako model łańcucha środków – celów. A. Myrda, *The means-end approach in the market segmentation – clustering of laddering data*, „Econometrics” 2016, nr 4(54), s. 73; E. Sobczak, *Podstawy metodologiczne segmentacji krajów i regionów*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2006, nr 1123, s. 172; E. Sobczak, *Teoria...*, op. cit., s. 10.

¹²⁴ K. Żyminkowska, *Customer engagement i customer...*, op. cit., s. 177, [za:] C-C. Hsiao, H.J.R. Yen, E.Y. Li, *Exploring consumer value of multi-channel shopping: a perspective of means-end-theory*, „Internet Research” 2012, nr 22(3), s. 318–339.

¹²⁵ J. Füller, *Refining Virtual Co-Creating from a Consumer Perspective*, „California Management Review” 2010, nr 52(2), s. 105

¹²⁶ S. Namibian, R.A. Baron, *Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities*, „Journal of Product Innovation Management” 2009, nr 26(4), s. 390–391.

¹²⁷ P. Bartkowiak, Sz. Michalak, *Motywy angażowania się mieszkańców aglomeracji poznańskiej we współtworzenie wartości dla klienta*, [w:] *Innowacje i marketing we współczesnych organizacjach. Wybrane zagadnienia*, (red.) I. Bohdanowicz, P. Dziurski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020, s. 241.

potrzeb, (12) dostęp do nowości rynkowych (testowanie produktów) oraz (13) partycypację bezinteresowną. W tabeli 1.7. zaprezentowano różne ujęcia motywów CE.

Tabela 1.7. Motywy zaangażowania klienta

Autor	Rok	Motywy zaangażowania klienta
T. Hennig-Thurau, K.P. Gwinner, G. Walsh, D.D. Gremler	2004	(1) wyładowanie negatywnych emocji, (2) troska o innych klientów, (3) samodoskonalenie, (4) poszukiwanie porady, (5) korzyści społeczne, (6) korzyści finansowe, (7) wsparcie platformy, (8) wsparcie organizacji.
M. Etgar	2008	(1) czynniki ekonomiczne, (2) czynniki psychologiczne, (3) czynniki społeczne.
S. Namibian, R.A. Baron	2009	(1) korzyści poznawcze, (2) korzyści społeczne, (3) korzyści personalne, (4) korzyści hedonistyczne.
J. Füller, R. Faullant, K. Matzler	2010	(1) kompensacja, tj. nagrody pieniężne oraz prestiż, (2) wewnętrzne zainteresowanie innowacją, (3) chęć niesienia pomocy, (4) rozwój produktu. Potwierdzone w badaniach: (2) i (4).
J. Füller	2010	Kategorie motywów zaangażowania klientów w wirtualne współtworzenie projektów: (1) ciekawość, (2) rozwój umiejętności, (3) poszukiwanie informacji, (4) rozpoznawalność, (5) wsparcie społeczności, (6) zawieranie znajomości, (7) niezadowolenie z istniejących produktów, (8) kompensacja (nagroda pieniężna), (9) poczucie własnej skuteczności, (10) przyjemne doświadczenia Potwierdzone w badaniach: (1) kompensacja (nagroda pieniężna), (2) chęć podzielenia się swoim pomysłem (<i>show ideas</i>), (3) zdobycie wiedzy, (4) wewnętrzne zainteresowanie innowacją, (5) dysatisfakcja, (6) ciekawość.
D.G. Muntiga, M. Moorman, E.G. Smit	2011	(1) czynniki motywujące do konsumpcji treści: zdobycie informacji, zabawa, rekompensata, (2) czynniki motywujące do kontrybucji treści: osobista tożsamość, integracja i interakcja społeczna, zabawa, (3) czynniki motywujące do kreacji treści: osobista tożsamość, integracja i interakcja społeczna, <i>empowerment</i> , zabawa.
E. Jaakkola, M. Alexander	2015	(1) poczucie własności, (2) rozwój produktu, (3) potrzeba związana z relacjami.
M. Kieźel, J. Wiechoczek	2016	Motywy skłaniające do większej aktywności w Internecie: (1) możliwość zarobienia pieniędzy, (2) atrakcyjne spędzenie czasu, (3) zobaczenie zastosowania rozwiązania i wyników przedsięwzięcia, (4) wykazanie się kreatywnością lub zweryfikowanie umiejętności, (5) wpływ na kształt oferty firmy, (6) docenienie przez społeczność, (7) okazja zgłoszenia reklamacji, (8) podzielenie się opiniami o ofercie.
T. Fernandez, P. Remelhe	2016	(1) motywy wewnętrzne (<i>intrinsic</i>), (2) motywy wiedzy (<i>knowledge motives</i>), (3) motywy społeczne (<i>social motives</i>), (4) motywy finansowe (<i>financial motives</i>). Znaczenie motywów finansowych nie zostało potwierdzone w badaniu.
L.A.R. Ginting, D.A. Nugroho	2018	(1) motywy hedonistyczne, (2) motywy utylitarne.
K. Żymkowska	2019	(1) przyjemność, (2) ciekawość, (3) pozyskanie nowych umiejętności, (4) otrzymanie zaproszenia od firmy na ciekawy event, wydarzenia, (5) nawiązanie kontaktu z innymi użytkownikami, (6) przyłączenie się do społeczności, (7) bycie docenionym przez innych, (8) pierwszeństwo w uzyskaniu dostępu do informacji, (9) otrzymanie lepszego produktu, (10) otrzymanie rabatu na kolejne zakupy, (11) otrzymanie nagrody rzeczowej.
M. Hofman-Kohlmeier	2019	(1) zróżnicowanie produktu, (2) potrzeba przynależności do społeczności, (3) cele zarobkowe (4) rozrywka.
P. Bartkowiak, Sz. Michalak	2020	(1) korzyści finansowe, (2) rabaty, gratisy, próbki produktów, (3) zdobywanie doświadczenia, (4) satysfakcja, uznanie, poczucie własnej wartości, (5) nowe relacje, kontakty biznesowe lub prywatne, (6) poczucie przynależności, utożsamianie się z przedsiębiorstwem, (7) perspektywa trwałej współpracy z przedsiębiorstwem, (8) szansa na karierę, (9) wpływ na rozwój lub modernizację oferty firmy, (10) udział w promocji oferty firmy, (11) dopasowanie produktu firmy do własnych potrzeb, (12) dostęp do nowości rynkowych (testowanie produktów), (13) bezinteresowna partycypacja.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: J. Füller, *Refining...*, op. cit., s. 103–105,118; T. Hennig-Thurau, K.P. Gwinner, G. Walsh, D.D. Gremler, *Electronic Word-of-Mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet?*, „Journal of Interactive Marketing” 2004, nr 18, s. 50; S. Namibian, R.A. Baron, *Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities*, „Journal of Product Innovation Management” 2009, nr 26(4), s. 390–391; P. Bartkowiak, Sz. Michalak, *Motywy...*, op. cit., s. 241; D.G. Muntiga, M. Moorman, E.G. Smit, *Introducing COBRAs. Exploring motivations for brand-related social media use*, „International Journal of Advertising” 2011, nr 30(1), s. 13–46; M. Kieźel, J. Wiechoczek, *Aktywności...*, op. cit., s. 138; L.A.R. Ginting, D.A. Nugroho, *The influence of hedonic and utilitarian motives on customer engagement of Mytelkonsel gamified application (a study of MyTelkonsel Application Potential Customers’ in Malang City)*, „Journal Ilmiah Mahasiswa” 2019, nr 7(2), <https://garuda.ristekbrin.go.id/>, [dostęp: 10.10.2020]; P. Bartkowiak, Sz. Michalak, *Motivations for Customer Engagement Due to Consumer Innovativeness*, [w:] Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA), 4–6 November, Granada, Spain; T. Fernandez, P. Remelhe, *How to engage customers in co-creation: Customers’ motivations for collaborative innovation*, „Journal of Strategic Marketing” 2016, nr 24(3–4), s. 318; J. Füller, R. Faullant, K. Matzler, *Triggers for virtual customer integration in the development of medical equipment — From a manufacturer and a user’s perspective*, „Industrial Marketing Management” 2010, nr 39, s. 1381–1382; E. Jaakkola, M. Alexander, *The Role...*, op. cit., s. 41; M. Hofman-Kohlmeier, *Creating branded computer game elements as a form of customer engagement*, „Humanitas University’s research papers” 2019, nr 20(3), s. 272; M. Etgar, *A Descriptive Model of the Consumer Co-production Process*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2008, nr 36(1), s. 97–108; K. Żymkowska, *Customer Engagement in Theory and Practice. A Marketing Management Perspective*, Palgrave Macmillan, Cham 2019, s. 97; M. Kieźel, J. Wiechoczek, *Behavioralne zaangażowanie klientów w przestrzeni wirtualnej*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2016, nr 43(3), s. 162.

Autorzy różnie klasyfikują zatem motywów aktywności klienta. Klarowny wydaje się podział czynników zaangażowania klienta na trzy kategorie: czynniki ekonomiczne, psychologiczne i socjalne (społeczne). Taką klasyfikację wprowadził M. Etgar, który podzielił motywów w kontekście koprodukcji. Czynniki ekonomiczne można postrzegać jako redukcję ryzyka otrzymania niewłaściwego produktu, a psychologiczne dotyczą korzyści, które nie dotyczą *stricte* utylitarnego wymiaru wartości samego produktu – klienci angażują się, ponieważ chcą oderwać się od codzienności, chcą udoskonalić swoje umiejętności. Czynniki socjalne wiążą się natomiast z nawiązaniem relacji, potrzebą szacunku, podniesieniem własnego statusu i chęcią przynależności do społeczności¹²⁸. Bardzo często spotykanym podziałem jest klasyfikacja motywów na utylitarne i hedonistyczne¹²⁹. Motywacja utylitarna związana jest z praktycyzmem oraz krytycznymi i przemyślanymi decyzjami, podczas gdy motywacja hedonistyczna dotyczy potrzeb emocjonalnych i obejmuje korzyści związane z poczuciem szczęścia czy zmysłowością¹³⁰. Jak pisze F. Bylok, badanie relacji między hedonistycznymi a utylitarnymi zachowaniami konsumentów ma bardzo duże znaczenie w zrozumieniu współczesnych zmian w konsumpcji¹³¹. Skądinąd, podział ten okaże się też istotny w części empirycznej niniejszego opracowania.

Interesujący z aplikacyjnego punktu widzenia jest fakt, że czynniki finansowe zdają się nie być najważniejszym motywem zaangażowania – badania T. Fernandez i P. Remelhe, a również J. Füllera i in., nie wykazały istotnego wpływu tych motywów na aktywność klienta. Warto to jednakże skonfrontować z polskimi badaniami: zarówno badania M. Kieźel i J. Wiechoczek z 2016 roku, jak i badania K. Żymkowskiej z 2018 roku wskazały na istotne znaczenie motywów finansowych¹³².

¹²⁸ M. Etgar, *A Descriptive...*, op. cit., s. 97–108.

¹²⁹ Greckie *hedone* oznacza przyjemność, zadowolenie, rozkosz. Istotą hedonizmu jest zatem dążenie do przyjemności. Utylitarianizm dotyczy racjonalnego ukierunkowania na cel i zadaniowego podejścia. W pracy przyjęto, że typy motywów przeplatają. Dychotomiczne ujęcie wartości dla klienta zostanie opisane w kolejnym rozdziale pracy. Jak pisze F. Bylok, hedonistyczne motywów związane są z emocjami skupionymi na dążeniu do odniesienia przyjemności i estetycznych wrażeniach w sferze konsumpcji. W ramach wartości hedonistycznych wyróżnia się wartości emocjonalne i doświadczeń, oraz symboliczne i społeczne, podczas gdy wartości utylitarne dotyczą wymiaru ekonomicznego i funkcjonalnego. F. Bylok, *Konsumpcja hedonistyczna a konsumpcja etyczna. Czy potrzebna jest społecznie odpowiedzialna konsumpcja?*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2016, nr 43(3), s. 40; A. Talonen, I. Jussila, H. Saarijärvi, R. Rintamäki, *Consumer cooperatives: uncovering the value potential of customer ownership*, „AMS Review” 2016, nr 6(304), s. 146.

¹³⁰ M. Kotyśko, P. Izdebski, M. Michalak, P. Andryszak, A. Pluto-Prądyńska, *Nadmierne korzystanie z sieci społecznościowych*, „Alkoholizm i Narkomania” 2014, nr 27(2), s. 181.

¹³¹ F. Bylok, *Konsumpcja...*, op. cit., s. 40.

¹³² Różnice w wynikach badań zmotywowały autora rozprawy do skupienia uwagi na zagadnieniu czynników motywacyjnych zaangażowania klienta centrów handlowych. Wyniki badań dotyczących motywów CE klienta centrum handlowego zostaną przedstawione w piątym rozdziale dysertacji.

Opisywane w literaturze przedmiotu motywy CE są często zbieżne z występującymi w literaturze motywami klienta do współtworzenia wartości. Należy przypomnieć, że S.K. Shah zwrócił uwagę na następujące pozafinansowe motywy do współtworzenia wartości¹³³: (1) potrzebę produktu, (2) potrzebę rozrywki, (3) wzmocnienie tożsamości, (4) potrzebę społeczną (przynależności), (5) promocję wartości, (6) reputację w danej społeczności i (7) potrzebę rozwoju kompetencji. Natomiast A. Hoyer i in. podają, że klientów do współtworzenia wartości mogą motywować czynniki finansowe, społeczne (socjalne, tj. podniesienie statusu społecznego czy nawiązanie relacji), związane ze zdobyciem wiedzy oraz psychologiczne (altruizm, wyrażenie siebie, czy wzrost dumy)¹³⁴.

Identyfikacja motywów zaangażowania klienta jest przydatna w analizie podejmowanej w rozprawie problematyki wpływu postrzeganej wartości centrum handlowego na zaangażowanie klienta. Należy odnotować, iż motywy zaangażowania są związane z korzyściami klientów, a więc i wspomnianym modelem MEC¹³⁵.

Wymiarem (aspektem) zaangażowania klienta są również poszczególne jego formy. Jak sygnalizowano wcześniej, zaangażowanie klienta może być zainicjowane przez przedsiębiorstwo bądź samego klienta (klientów). CE może wystąpić w środowisku rzeczywistym (*offline*) oraz wirtualnym (*online*). Przedsiębiorstwo może niejako wygenerować zaangażowanie klienta, zapraszając go na przykład do uczestnictwa w badaniach potrzeb, ale i klient może zmanifestować swoje zaangażowanie w mediach społecznościowych¹³⁶, polecić rodzinie bądź znajomym zakup konkretnego produktu, przekazać ustnie uwagi pracownikom sklepu bądź zorganizować bojkot konsumencki konkretnej marki¹³⁷. Przykładem może być bojkot przedsiębiorstw międzynarodowych,

¹³³ S.K. Shah, *Understanding the Nature of Participation & Coordination in Open and Gated Source Software Development Communities*, [w:] *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, (red.) S. Taneja, August 2004, s. 46–50.

¹³⁴ W.D. Hoyer, R. Chandy, M. Dorotic, M. Krafft, S.S. Singh, *Customer Cocreation in New Product Development*, „*Journal of Service Research*” 2010, nr 13(3), s. 283–296.

¹³⁵ Zagadnienie to zostanie również opisane w kolejnym rozdziale, przy podejmowaniu problematyki wartości dla klienta.

¹³⁶ Z. Zhao i in. zwracają uwagę na trzy formy zaangażowania klienta w mediach społecznościowych: (1) polubienie treści, (2) udostępnianie treści oraz (3) komentowanie treści. Więcej: Z. Zhao, Y. Liu, J. Wang, B. Wang, Y. Guo, *Association Rules Analysis between Brand Post Characteristics and Consumer Engagement on Social Media*, „*Engineering Economics*” 2021, nr 32(4), s. 389.

¹³⁷ Referencje klienta doczekały się swojego wskaźnika: V. Kumar pisze o wartości referencyjnej klienta (*Customer Referral Value*, CRV), czyli oczekiwanych przyszłych zyskach z klienta, uzyskanych przez referencje. Więcej: J. Tennenbaum, „*Anti-Nazi Boycott Movement in the United States. YadVashem Studies*” 1959, nr 3, s. 156. Więcej: V. Kumar, *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 197; G. Zasuwa, *Społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstw a zagrożenie bojkotem konsumenckim*, „*Przegląd Organizacji*” 2017, nr 1(924), s. 24.

które nie zdecydowały się na zamknięcie swoich filii w Rosji, po jej ataku na terytorium Ukrainy.

W literaturze przedmiotu bierze się pod uwagę zakres czasowy i geograficzny CE. Zaangażowanie może być tymczasowe bądź ciągłe, ale także lokalne i globalne. R.J. Brodie i in. podają, iż zakres CE oscyluje od stabilnego do wysoce zmiennego, ale także od krótkoterminowego do długoterminowego. E. Masłowska i in. stwierdzają natomiast, że CE rozpięte jest na *continuum* pomiędzy mniejszym, a większym zaangażowaniem. „Mniejsze zaangażowanie” dotyczy w największym stopniu konsumpcji treści oraz używania podstawowych form informacji zwrotnej, podczas gdy „większe zaangażowanie” dotyczy sytuacji, kiedy klienci aktywnie wykorzystują marki w swoim życiu lub uczestniczą w różnych formach współtworzenia¹³⁸. Charakter zaangażowania jest istotny w procesie tworzenia wartości, na co uwagę zwraca M. Sobocińska¹³⁹. Poziom zaangażowania klienta determinuje zakres jego aktywności w procesach jej kreowania.

Wyniki analizy form CE (tab. 1.8.) pozwalają na zauważenie, że nie wszyscy badacze traktują współtworzenie jako CE¹⁴⁰, co jest interesujące pod kątem podejmowanego w rozprawie problemu badawczego. W rozprawie przychyłono się do ujęcia, w którym współtworzenie nie jest traktowane jako osobna forma

¹³⁸ Jednym z celów badawczych rozprawy jest przeprowadzenie typologii klienta centrów handlowych, uwzględniającej m.in. różny poziom zaangażowania w relację z centrum handlowym. W literaturze przedmiotu pojawiły się już propozycje typologii klientów ze względu na ich poziom zaangażowania. Takiej klasyfikacji podjęli się m.in. E.C. Malthouse i in., dla których małe zaangażowanie (*lower engagement*) dotyczy pasywnego odbioru komunikacji przedsiębiorstwa bądź podstawowych form zaangażowania (jak np. polubienie strony w mediach społecznościowych), a większe zaangażowanie wiąże się z sytuacją, w której klienci aktywnie uczestniczą w różnych formach współtworzenia, np. pisanie opinii bądź tworzenie materiałów video prezentujących produkty¹³⁸. Również cytowany już J. Füller przeprowadził typologizację na ich motywację do zaangażowania we współtworzenie, identyfikując cztery typy: (1) motywowani nagrodą (*reward-oriented*), (2) wewnątrznie zmotywowani (*intrinsically interested*), (3) motywowani ciekawością (*curiosity-driven*) i (4) zmotywowani konkretną potrzebą (*need-driven*). W polskim piśmiennictwie należy odnotować, że M. Kucia przeprowadził rozbudowane badania ilościowe związane ze zjawiskiem zaangażowania. Wynikiem jego badań jest wyodrębnienie trzech typów klientów w zależności od obszarów CE, form oraz postrzeganych korzyści, które motywują ich do zaangażowania (wartość oczekiwana). M. Kucia nazwał te typy odpowiednio „Widzem”, „Recenzentem” oraz „Kreatorem”. Więcej: M. Kucia, *Wykorzystanie...*, op. cit., s. 158; E.C. Malthouse, M. Haenlein, B. Skiera, E. Wege, Z. Zhang, *Managing Customer Relationship in the Social Media Era: Introducing the Social CRM House*, „Journal of Interactive Marketing” 2013, nr 27, s. 272; E.C. Malthouse, M. Vandenbosch, S.J. Kim, *Social media engagement that drives purchase behavior*, [w:] *Advances in advertising research*, (red.) S. Rosengren, S. Okazaka, Springer Gabler, Wiesbaden 2013, cz. 4, s. 272; J. Füller, *Refining...*, op. cit., s. 112.

¹³⁹ M. Sobocińska, *Perspektywa...*, op. cit., s. 221.

¹⁴⁰ Współtworzenie występuje m.in. w ujęciach S.F.M. Beckersa czy P. Verhoefa, podczas gdy niektórzy (K. Żyminkowska, S.K. Roy) nie uwzględniają tego w analizie operacjonalizacji CE. Wynika to z faktu, że praktycznie wszystkie przejawy zaangażowania klienta wiążą się ze współtworzeniem wartości – zarówno dla klienta, jak i organizacji.

zaangażowania. Podejście to jest tożsame z najnowszymi osiągnięciami badań teoretycznych, gdzie współtworzenie traktowane jest jako metateoria (*metatheory*), a teorię CE jako teorię średniego zasięgu (*midrange theory*)¹⁴¹.

Tabela 1.8. Formy zaangażowania klienta

Autor	Data	Wyszczególnienie
T.H. Bijmolt, P.S. Leeflang, F. Block, M. Eisenbeis, B.G. Hardie, A. Lemmens, P. Saffert	2010	(1) ustne rekomendacje (<i>Word-of-Mouth</i>), (2) współtworzenie, (3) skargi klientów.
V. Kumar, L. Aksoy, B. Donkers R. Venkatesan, T. Wiesel, S. Tillmanns	2010	(1) zachowania związane z zakupem, (2) zachowania referencyjne, (3) zachowania polegające na wywieraniu wpływu, (4) zachowania związane z przekazywaną wiedzą.
P.C. Verhoef, W.J. Reinartz, M. Krafft	2010	(1) interakcje typu klient-klient (WOM), (2) współtworzenie w rozwoju nowego produktu, (3) pisanie na blogach.
E. Jaakkola; M. Alexander	2014	(1) zachowania zwiększające atrakcyjność oferty, (2) zachowanie polegające na współrozwijaniu oferty, (3) zachowania polegające na wywieraniu wpływu, (4) zachowania mobilizujące innych klientów.
K. Verleye, P. Gemmel, D. Rangarajan	2014	(1) interakcje z przedsiębiorstwem (współpraca, przekazywanie informacji zwrotnej, podporządkowanie się zasadom), (2) interakcje między klientami (pomoc innym klientom, WOM i udzielanie rekomendacji).
E. Masłowska; E.C. Malthouse T. Collinger	2016	(1) doświadczenie klienta związane z marką, (2) zachowania dotyczące dialogu z marką – obserwacja, uczestnictwo, współtworzenie, (3) konsumpcja marki, (4) zakupy klienta.
S.F.M. Beckers, J. Van Doorn, P.C. Verhoef	2016	(1) przekaz ustny, (2) komunikacja (skargi, pozytywne i negatywne opinie), (3) współtworzenie, (4) uczestnictwo w społeczności.
K. Żyminkowska	2018	(1) współpraca klienta z firmą bądź marką, (2) komunikacja między klientami, (3) skargi.
S.K. Roy, V. Shekhar, W.M. Lassar, T. Chen	2018	(1) pozytywne WOM, (2) zachowania mające na celu pomoc przedsiębiorstwu (3) zachowania mające na celu pomoc innym klientom.
M. Kucia	2018	(1) uczestnictwo w działaniach firmy, w których klient jest współtwórcą produktów i innych elementów marki, (2) ocenianie i wyrażanie opinii w Internecie (bez bezpośredniego kontaktu z producentem), (3) ocenianie i wyrażanie opinii bez użycia Internetu (bez bezpośredniego kontaktu z producentem), (4) ocenianie i wyrażanie opinii w bezpośrednim kontakcie z firmą (5) uczestnictwo w firmowych wydarzeniach nastawionych na rozrywkę bądź poszerzenie wiedzy klienta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Kucia, *Wykorzystanie...*, op. cit., s. 63–65; K. Żyminkowska, *Źródła...*, op. cit., s. 24–33; S.K. Roy, V. Shekhar, W.M. Lassar, T. Chen, *Customer engagement behaviors: The role of service convenience, fairness and quality*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2018, nr 44, s. 293–304; E. Jaakkola, M. Alexander, *The Role...*, op. cit., s. 28; K. Verleye, P. Gemmel, D. Rangarajan, *Managing engagement behaviors in a network of customer and stakeholders: evidence from the nursing home sector*, „Journal of Service Research” 2014, nr 17(1), s. 68–84; E. Masłowska, E.C. Malthouse, T. Collinger, *The customer...*, op. cit., s. 22; P.C. Verhoef, W.J. Reinartz, M. Krafft, *Customer...*, op. cit., s. 247–252; M. Kucia, *Osobowość jako determinanta angażowania się klientów*, „Handel Wewnętrzny” 2018, nr 4(375), s. 168; K. Żyminkowska, *Założenia i metodyka badań empirycznych*, [w:] *Zjawisko...*, op. cit., s. 40–42.

Część badaczy traktuje zakup jako jeden z przykładów (form) zaangażowania klienta. Taką interpretację wprowadzili do literatury V. Kumar i in., którzy zgadzają się z definicją CE prezentowaną przez J. van Doorn i in., ale twierdzą, że transakcyjne

¹⁴¹ S.L.Vargo, R.F. Lush, *Service-dominant logic 2025*, „International Journal of Research in Marketing” 2017, nr 34, s. 50.

zachowania klienta również wchodzi w zakres tego konstrukt. W rozprawie przyjęto, że transakcyjne zachowania nie dotyczą konstrukt CE. Traktowanie zakupu jako formy CE przybliża zjawisko do innej kategorii marketingu, jaką jest relacja z klientem¹⁴². Jak trafnie pointuje K. Żyminkowska, pozatransakcyjna interpretacja ogranicza się do części konstrukt więzi z klientem i odnosi się wyłącznie do niematerialnych źródeł wartości klienta. Badaczka wśród form CE wyróżnia¹⁴³: (1) skargi klienta, (2) współpracę klienta z przedsiębiorstwem bądź marką, dotyczącą przekazywania przez klienta informacji zwrotnych, pomysłów i informacji oraz partycypacji klienta w projektowaniu lub montażu produktu, (3) komunikację między klientami, która dotyczy zarówno rekomendacji, przekazu ustnego (WOM), jak i pomocy innym klientom¹⁴⁴.

Pozatransakcyjna aktywność klienta przybiera różne formy – natomiast klienci najczęściej decydują się na formy, które nie wymagają od nich większego wysiłku. Interesujące badawczo są determinanty, konsekwencje CE, a tym samym identyfikacja konkretnych modeli zaangażowania klienta.

1.4. Modelowe ujęcia zaangażowania klienta

Studia literatury przedmiotu nie pomagają w ustaleniu jednoznaczności, co do wyczerpującej listy determinant CE. W proponowanych modelach badacze zwracają uwagę na różne przyczyny i konsekwencje zjawiska (tab. 1.9.). S.D. Vivek i in. do uwarunkowań CE zaliczają udział klienta (*participation*), który określa stopień, do którego klient jest zaangażowany w proces produkcji i dostawy danej usługi¹⁴⁵. Kolejną determinantą jest zainteresowanie klienta danym przedsiębiorstwem, marką bądź jej ofertą (*involvement*)¹⁴⁶. Co ważne z punktu widzenia niniejszego opracowania, uwarunkowaniem CE dla S.D. Vivek i in. jest też wartość dla klienta.

¹⁴² K. Żyminkowska, *Źródła...*, op. cit., s. 20.

¹⁴³ Ibidem, s. 41–42.

¹⁴⁴ W rozprawie podjęto decyzję o wykorzystaniu typologii form K. Żyminkowskiej w badaniu ilościowym, identyfikującym zaangażowanie klienta centrum handlowego.

¹⁴⁵ S.D. Vivek, S.E. Beatty, R.M. Morgan, *Customer...*, op. cit., s. 123.

¹⁴⁶ Konstrukt ten ma trzy wymiary: poznawczy, emocjonalny oraz motywacyjny i tym samym określa stan umysłu, a nie konkretne zachowania klienta. Innymi słowy, przedsiębiorstwa angażując się np. w marketing wydarzeń, wzmacniają ów *involvement*, co może się przyczynić do wzrostu zaangażowania klienta. M. Kucia, *Wykorzystanie...*, op. cit., s. 56.

Zachowania klientów są determinowane różnymi czynnikami¹⁴⁷, a w literaturze przedmiotu badacze w różny sposób dokonują ich klasyfikacji. Można je podzielić na czynniki demograficzne (wiek, płeć, wykształcenie, status materialny, faza życia rodziny), czynniki ekonomiczne (dochody, cena, produkty, miejsce sprzedaży, reklama), czynniki społeczno-kulturowe (rodzina, liderzy opinii, grupy odniesienia) oraz czynniki psychologiczne (motywy działania, potrzeby, przekonania, postawy)¹⁴⁸.

Kompleksowe ujęcie uwarunkowań prezentują J. van Doorn i in., którzy w modelu zaangażowania ujęli trzy typy determinant zjawiska CE¹⁴⁹ – czynniki związane z klientem, czynniki związane z przedsiębiorstwem oraz kontekstowe, odnoszące się do otoczenia. Do pierwszego typu uwarunkowań zaliczają postawy klientów wobec marki bądź przedsiębiorstwa, cechy i zasoby klienta oraz jego cele i percypowane przez niego korzyści/koszty związane z zaangażowaniem. Postawy dotyczą satysfakcji, przywiązania do marki oraz zaufania. Cechy klientów¹⁵⁰ wiążą się natomiast z tym, co ludzie cenią, z ich preferencjami oraz motywacjami, a zasobami mogą być czas oraz środki finansowe. Nie bez znaczenia są również relacje pomiędzy postrzeganymi przez klienta korzyściami, a kosztami wiążącymi się z podjęciem danego zaangażowania¹⁵¹. Do grupy determinant związanych z przedsiębiorstwem J. van Doorn i in. zaliczyli m.in. markę przedsiębiorstwa. Co warte podkreślenia, kapitał marki, jej wartości oraz reputacja organizacji, przyczyniają się do zwiększenia przywiązania do marki (*commitment*), a to z kolei determinuje relację CE z tą marką¹⁵². Do uwarunkowań leżących po stronie przedsiębiorstwa badacze zaliczyli też cechy przedsiębiorstwa (branża, rozmiar organizacji, portfel produktów) oraz takie czynniki, za pomocą których organizacja może

¹⁴⁷ Determinanta to „dowolny czynnik, który coś wyznacza, determinuje”. W wielu pracach z zakresu NoZiJ pojęcia uwarunkowania, czynnik, determinanta stosowane są synonimicznie. A. Zych, *Wykorzystanie czynników innowacyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach (na przykładzie branży rolno-spożywczej)*, Praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dra hab. A.P. Wiatraka, Warszawa 2013, s. 82; J. Tokarski, *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 148.

¹⁴⁸ K. Liczmańska, *Kluczowe czynniki determinujące zachowania konsumenckie na przykładzie mieszkańców województwa kujawsko-pomorskiego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 2(41), s. 108.

¹⁴⁹ J. van Doorn, K.N. Lemon, V. Mittal, S. Nass, D. Pick, P. Pirner, P.C. Verhoef, *Customer...*, op. cit., s. 256.

¹⁵⁰ Traktowanie cech klientów w kategorii uwarunkowań CE stanowi podstawę do wyodrębnienia typologii klientów ze względu na ich skłonność oraz sposób zaangażowania. Studia literatury przedmiotu skutkują odkryciem cech osobowości skorelowanych z CEB: introwersja/ekstrawersja, ugodowość, sumiennosc, otwartość na doświadczenia, potrzeba aktywności, potrzeba uczenia się oraz altruizm. Więcej: M. Kucia, *Wykorzystanie...*, op. cit., s. 58; M. Saunila, J. Ukko, T. Rantala, *What determines customers' engagement in the digital service process?*, „Journal of Manufacturing Technology Management” 2019, nr 30(8), s. 1216–1229, www.emerald.com, [dostęp: 14.02.2021].

¹⁵¹ M. Kucia, *Wykorzystanie...*, op. cit., s. 58.

¹⁵² G. Maciejewski, P. Krowicki, *Brand as a customer value driver: relationship with customer engagement*, „Marketing of Scientific and Research Organizations” 2022, nr 43(1), s. 53–74.

warunkować czynniki leżące po stronie klienta (procesy oraz korzystanie z informacji o CE). Do ostatniej grupy, tj. grupy czynników kontekstowych, badacze zaliczają aktywność konkurencji oraz determinanty dalszego otoczenia organizacji – polityczno-prawne, ekonomiczne, środowiskowe, społeczne i technologiczne¹⁵³.

Opisując uwarunkowania CE, warto odwołać się również do badań P.C. Verhoefa i in., którzy prócz czynników leżących po stronie klienta i organizacji oraz inicjatyw przedsiębiorstwa, wyróżnili strategie firmy w zakresie zarządzania relacjami z klientami (*customer relationship management*, CRM) i analizy danych klienta oraz strategię komunikacji. Warto też odnieść się do modelu CE K. i T. Żyminkowskich, którzy m.in. zwracają szczególną uwagę na przyjęty przez dane przedsiębiorstwo model biznesowy¹⁵⁴ oraz rolę procesów CE, tj. m.in. systemów informatycznych, które służą do usprawnienia komunikacji z klientami danego przedsiębiorstwa¹⁵⁵.

Analiza uwarunkowań CE¹⁵⁶ unaocznia brak jednomyślności wśród badaczy tego zjawiska. Różnorodność wiąże się zapewne z początkowym stadium rozwoju koncepcji CE oraz niewystarczającą liczbą badań empirycznych w tym zakresie. Niektórzy badacze, np. S.D. Vivek i in., widzą uwarunkowania CE wyłącznie po stronie klienta, podczas gdy inni identyfikują je zarówno po stronie klienta, jak i przedsiębiorstwa. W tabeli 1.9. zaprezentowano modele uwarunkowań i konsekwencji CE spotykane w piśmiennictwie naukowym.

¹⁵³ Ibidem, s. 59.

¹⁵⁴ W literaturze przedmiotu można zidentyfikować wiele definicji modelu biznesowego. W rozprawie przyjęto propozycję M.W. Johnsona, C.M. Christensena i H. Kagermanna, którzy wyróżniają cztery składowe modelu biznesowego: (1) zdefiniowana wartość dla klienta, (2) formuła zysku, (3) kluczowe zasoby, (4) kluczowe procesy. Więcej: M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann, *Reinventing Your Business Model*, „Harvard Business Review” 2008, nr 86(12), www.hbr.org, [dostęp: 01.02.2021]; H. Dyba, *Model biznesowy – istota kategorii*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2017, nr 47(1), s. 16.

¹⁵⁵ K. Żyminkowska, *Źródła...*, op. cit., s. 32. Por. M. Kucia, *Wykorzystanie...*, op. cit., s. 60.

¹⁵⁶ Analizując uwarunkowania zjawiska CE, warto przytoczyć zidentyfikowane przez L.D. Hollebeck i T. Chen antecedencje zaangażowania klienta w relację z marką, które *de facto* warunkują CE: (1) aktywność marki, (2) jakość marki, (3) wartość marki, (4) innowacyjność marki, (5) responsywność przedsiębiorstwa oraz (6) spełnienie przez markę obiecanych korzyści. Więcej: L.D. Hollebeck, T. Chen, *Exploring...*, op. cit., s. 17–20.

Tabela 1.9. Modele uwarunkowań i konsekwencji CE spotykane w literaturze przedmiotu

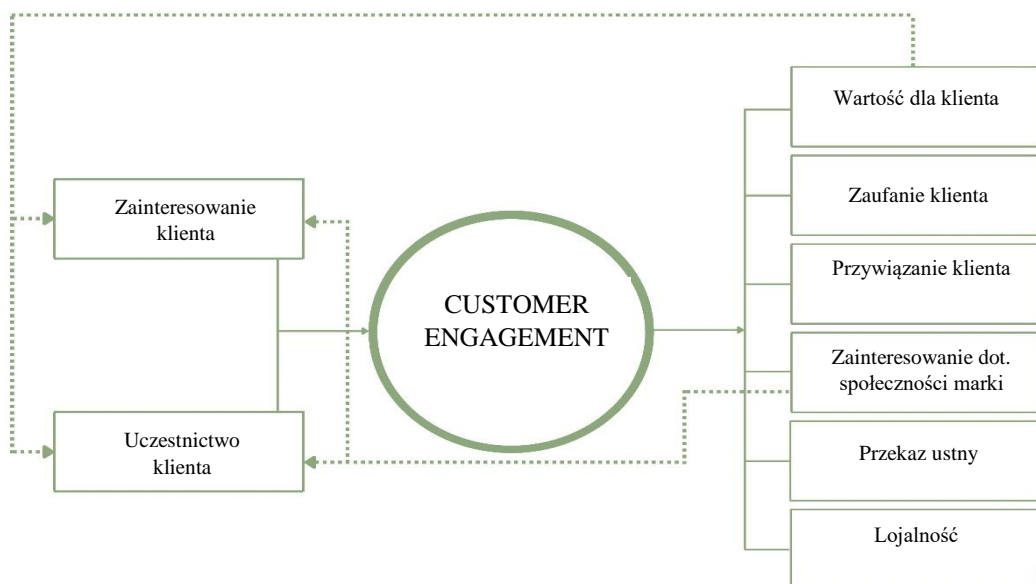
Autorzy	Data	Uwarunkowania CE	Efekty CE
P.C. Verhoef, W.J. Reinartz, M. Krafft	2010	(1) czynniki kontekstowe – cechy klienta, inicjatywy przedsiębiorstwa, otoczenie (tj. konkurencja, klimat gospodarczy), (2) strategię przedsiębiorstw CRM/customer intelligence, kanały, media.	(1) wskaźniki marketingowe: utrzymanie klienta, wartość życiowa klienta (<i>customer lifetime value, CLV</i>)/wartość portfela klientów (<i>customer equity</i>), wyniki nowego produktu, (2) wartość przedsiębiorstwa.
J. van Doorn, K.N. Lemon, V. Mittal, S. Nass, D. Pick, P. Pirner, P.C. Verhoef	2010	(1) związane z klientem: satysfakcja, przywiązanie do marki, zaufanie, utożsamianie się, cele konsumpcyjne, zasoby, postrzegane koszty i korzyści, (2) związane z przedsiębiorstwem – charakterystyka marki, reputacja firmy, rozmiar i dywersyfikacja firmy, wykorzystanie informacji i realizowane procesy, branża, (3) czynniki uzależnione od kontekstu – konkurencyjne, czynniki modelu P.E.S.T.	(1) dla klienta (poznawcze, w postawach, emocjonalne, fizyczne, utożsamianie się), (2) dla przedsiębiorstwa (finansowe, związane z reputacją, regulacyjne, konkurencyjne, związane z pracownikami, produktowe), (3) dla innych interesariuszy (dobrobyt, nadwyżka ekonomiczna i społeczna, regulacje prawne, wzajemne oddziaływania marek i klientów).
L.D. Hollebeck	2011	(1) zainteresowanie (<i>involvement</i>), (2) jakość relacji: zaufanie, przywiązanie (<i>commitment</i>), satysfakcja.	(1) jakość relacji: zaufanie, przywiązanie (<i>commitment</i>), satysfakcja, (2) lojalność.
D. Vivek, S.E. Beatty, R.M. Morgan	2012	(1) uczestnictwo klienta (<i>participation</i>), (2) zainteresowanie klienta ofertą (<i>involvement</i>), (3) wartość dla klienta.	(1) wartość dla klienta, (2) zaufanie, (3) przywiązanie, (4) zainteresowanie społecznością marki, (5) przekaz ustny, (6) lojalność.
E. Masłowska, E.C. Malthouse, T. Collinger	2016	(1) działania marki, (2) inni aktorzy np. inni klienci), (3) zainteresowanie klienta (<i>involvement</i>).	(1) satysfakcja, (2) lojalność, (3) wartość życiowa klienta (CLV), (4) przywiązanie.
J. Marbach, C.R. Lages, D. Nunan	2016	(1) cechy osobowości: introwersja, sumienność, otwartość na doświadczenie, potrzeba bycia aktywnym, potrzeba uczenia się, potrzeba pobudzenia, altruizm.	(1) wartość postrzegana przez klienta: wartość społeczna, zabawa, doskonałość, wydajność, wartość estetyczna, wartość altruistyczna.
K. Żymkowska, T. Żymkowski	2016	(1) czynniki związane z przedsiębiorstwem – modele biznesu, proces CE (zasoby, kompetencje, narzędzia i metody); (2) czynniki związane z klientem – motywy CE, zaangażowanie w kategorię produktową (<i>involvement</i>), postawy wobec marki/firmy (satysfakcja/dysatysfakcja, lojalność).	(1) Pozyskiwanie klientów (efekty w postawach klientów – satysfakcja, lojalność; efekty rynkowe – przychody ze sprzedaży, udział w rynku; efekty finansowe – wartość życiowa klienta (CLV), zysk), (2) Utrzymywanie klientów (efekty w postawach klientów – satysfakcja, lojalność; efekty rynkowe – przychody ze sprzedaży, udział w rynku; efekty finansowe – wartość życiowa klienta (CLV), zysk), (3) Odzyskiwanie klientów (efekty w postawach klientów – satysfakcja, lojalność; efekty rynkowe – przychody ze sprzedaży, udział w rynku; efekty finansowe – wartość życiowa klienta (CLV), zysk).
A. Pansari, V. Kumar	2017	(1) działania marketingowe przedsiębiorstwa, (2) doświadczenia klienta związane z pierwszym zakupem, (3) emocje, (4) satysfakcja.	(1) korzyści materialne – wyniki przedsiębiorstwa, (2) korzyści niematerialne – przyzwolenie klienta na otrzymywanie materiałów marketingowych od firmy, większa gotowość udzielenia informacji prywatnych, większe dostosowanie komunikatów marketingowych.
E. Gołąb-Andrzejak	2021	(1) Integracja zasobów konsumenta, (2) dzielenie się wiedzą konsumenta, (3) uczenie się konsumenta.	(1) rozwój indywidualnych zasobów niematerialnych konsumenta, (2) rozwój interpersonalnych zasobów niematerialnych konsumenta, (3) współtworzenie przez konsumenta.
M. Barari, M. Ross, S. Thaichon, J.Surachartkumtonkun	2021	(1) ścieżka organiczna – zorientowana na relację ścieżka, na którą składają się postrzegana jakość, postrzegana wartość i jakość relacji (satysfakcja, zaufanie, przywiązanie); (2) ścieżka inicjatyw promowanych przed przedsiębiorstwo (inicjatywy funkcjonalne i empiryczne).	(1) lojalność, (2) wynik firmy.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: L.D. Hollebeck, *Demystifying...*, op. cit., s. 785–787; A. Pansari, V. Kumar, *Customer engagement: The construct, antecedents, and consequences*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2017, nr 45(3), s. 294–311; P.C. Verhoef, W.J. Reinartz, M. Krafft, *Customer...*, op. cit., s. 247–252; J. van Doorn, K.N. Lemon, V. Mittal, S. Nass, D. Pick, P. Pirner, P.C. Verhoef, *Customer...*, op. cit., s. 256; S.D. Vivek, S.E. Beatty, R.M. Morgan, *Customer...*, op. cit., s. 127–145; M. Barari, M. Ross, S. Thaichon, J. Surachartkumtonkun, *A meta...*, op. cit., s. 12; E. Gołąb-Andrzejak, *Zaangażowanie...*, op. cit., s. 182–183; J.L.H. Bowden, *The process...*, op. cit., s. 66; J. Marbach, C.R. Lages, D. Nunan, *Who are you and what do you value? Investigating the role of personality traits and customer perceived value in online customer engagement*, „Journal of Marketing Management” 2016, nr 32, s. 517; K. Żymkowska, T. Żymkowski, *Angażowanie...*, op. cit., s. 114; K. Żymkowska, *Zródła...*, op. cit., s. 31–33.

Warto przyjrzeć się koncepcji zaangażowania klienta D. Vivek, S.E. Beatty i R.M. Morgan. Mimo iż niektóre relacje między elementami składowymi modelu mogą być dyskusyjne¹⁵⁷ – dużym walorem koncepcji jest powiązanie zaangażowania z wartością dla klienta, tj. pojęciem z zakresu zarządzania marketingowego. Według badaczy wartość dla klienta jest nie tylko efektem CE. Równocześnie wpływa na antecedencje tego zjawiska. Model wskazuje, że w przyszłych badaniach CE konieczna jest integracja wiedzy o czynnikach zachowań konsumenta z teorią marketingu rozumianego jako proces definiowania, kreowania i dostarczania wartości dla klienta oraz dostrzeganie cyklicznych (dwukierunkowych) oddziaływań pomiędzy zmiennymi modelu¹⁵⁸.

W piśmiennictwie z zakresu zarządzania marketingiem dosyć często można spotkać odwołania do modelu antecedencji i konsekwencji zaangażowania klienta, którego autorami są S.D. Vivek, S.E. Beatty i R.M. Morgan. Mimo iż badacze nie zwracają uwagi na konkretne formy aktywności klienta, to model ten jest interesujący pod względem klarowności w podziale na antecedencje oraz konsekwencje zjawiska CE (rys. 1.1.).

Rysunek 1.1. Antecedencje i konsekwencje według S.D. Vivek, S.E. Beatty i R.M. Morgana



Źródło: S.D. Vivek, S.E. Beatty, R.M. Morgan, *Customer...*, op. cit., s. 123.

¹⁵⁷ W modelu rekomendacje ustne (forma zaangażowania CE) potraktowane są jako efekt zaangażowania. Dyskusyjne wydaje się także umieszczenie zaufania po stronie wyłącznie konsekwencji CE, podczas gdy zaufanie wydaje się być również determinantą tego zjawiska.

¹⁵⁸ K. Żyminkowska, T. Żyminkowski, *Angażowanie...*, op. cit., s. 105.

Autorzy modelu proponują dwie antecedencje: zainteresowanie (*involvement*), i uczestnictwo klienta (*participation*) oraz sześć konsekwencji: wartość dla klienta (*value*), zaufanie klienta, przywiązanie klienta (*affective commitment*), zainteresowanie społecznością marki (*brand community involvement*), przekaz ustny (*Word-of-Mouth*, WOM) oraz lojalność. Warto zaznaczyć, iż w modelu tym wartość dla klienta wpływa na uwarunkowania CE.

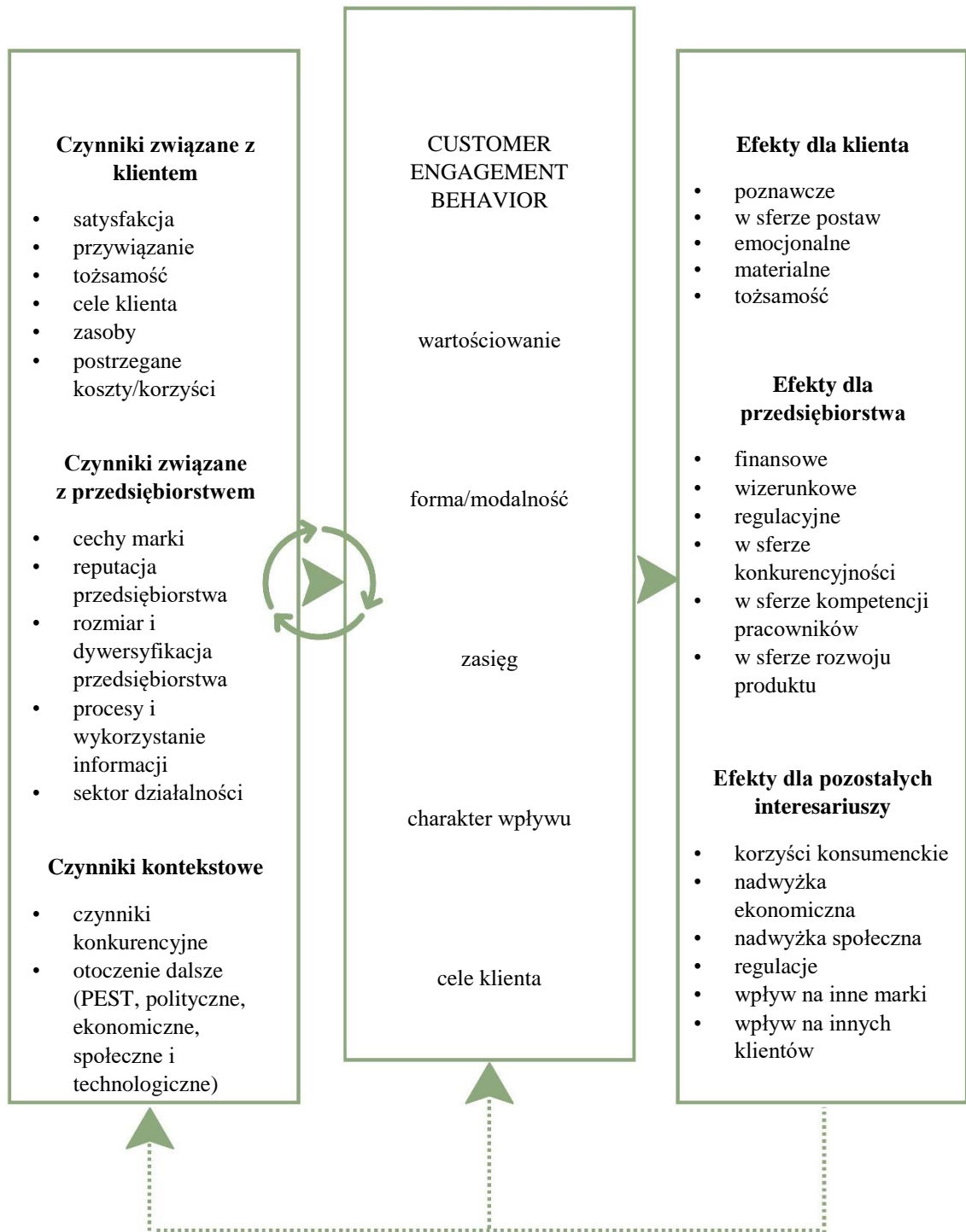
Istotnym modelem antecedencji i efektów CE jest behawioralna koncepcja J. van Doorn i in. Dużą wartością modelu jest zwrócenie uwagi na pięć wymiarów CE¹⁵⁹: (1) wartościowanie (*valence*) – w perspektywie przedsiębiorstwa efekt zaangażowania klienta może być pozytywny bądź negatywny, (2) forma albo modalność (*form or modality*) – dotyczy sposobów zaangażowania klienta, jego ról oraz rodzaju efektów generowanych dla organizacji; (3) zasięg (*scope*) – czasowy i geograficzny zakres CE, (4) charakter wpływu (*nature of its impact*) – dotyczy szybkości, intensywności, rozległości i trwałości zaangażowania i (5) cele klienta (*customer goals*) – dotyczą zgodności celów przedsiębiorstwa z celami klienta, określają podmiot i przedmiot zaangażowania oraz stopień zaplanowania tego zaangażowania.

Silną stroną modelu jest też podział antecedencji na czynniki związane z klientem (*customer-based*), związane z przedsiębiorstwem (*firm-based*) oraz kontekstowe (*context-based*). Podobnie, jak w przypadku modelu S.D. Vivek, S.E. Beatty i R.M. Morgan, badacze zwrócili uwagę na znaczenie wartości dla klienta – po stronie antecedencji akcentują postrzegane korzyści i koszty związane z CE¹⁶⁰ oraz cechy marki, reputację przedsiębiorstwa. Po stronie efektów wyróżniają z kolei wartość klientów (*customer equity*), która dotyczy znaczenia CE w generowaniu zakupów. Według badaczy występuje zjawisko sprzężenia zwrotnego pomiędzy skutkami a antecedencjami CE (rys. 1.2.).

¹⁵⁹ J. van Doorn, K.N. Lemon, V. Mittal, S. Nass, D. Pick, P. Pirner, P.C. Verhoef, *Customer...*, op. cit., s. 255.

¹⁶⁰ Dyskusyjne w modelu jest to, że badacze umieszczają postrzegane przez klientów korzyści i koszty CE wyłącznie po stronie uwarunkowań, a nie po stronie konsekwencji..

Rysunek 1.2. Antecedencje i konsekwencje CE według zespołu J. van Doorn

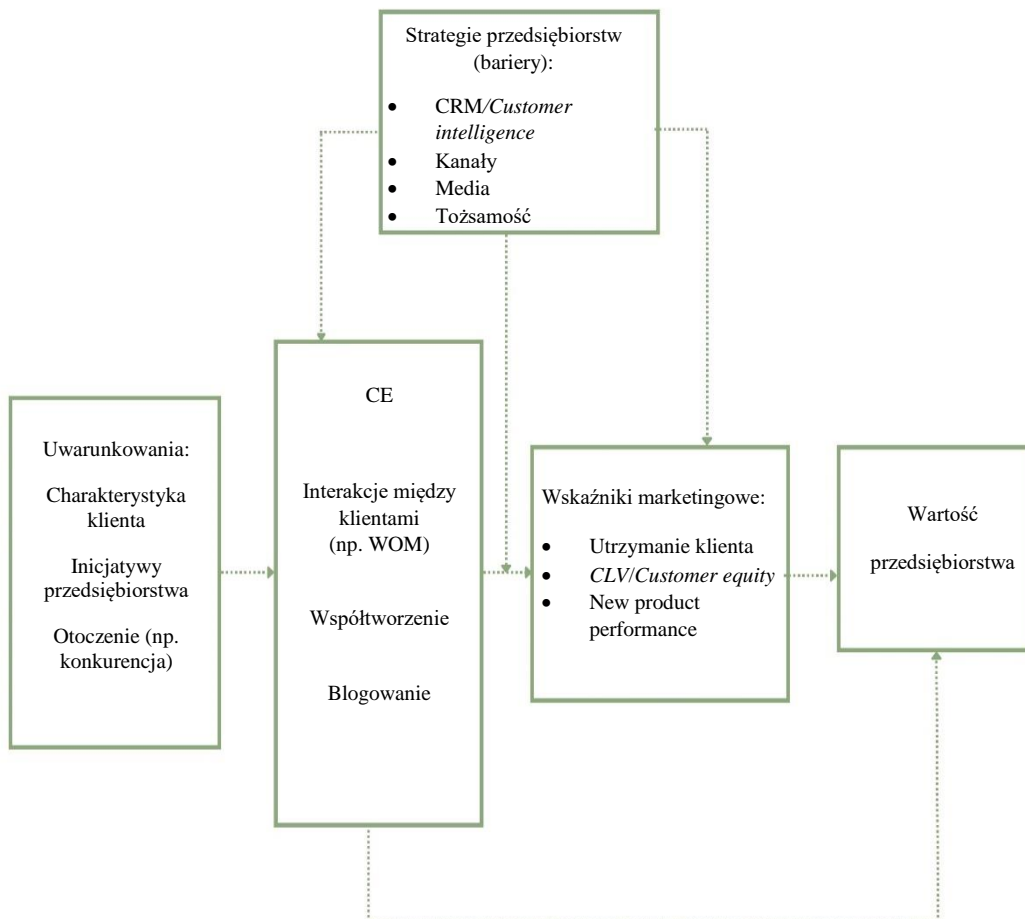


Źródło: J. van Doorn, K.N. Lemon, V. Mittal, S. Nass, D. Pick, P. Pimer, P.C. Verhoef, *Customer...*, op. cit., s. 256; K. Żyminkowska, T. Żyminkowski, *Angażowanie...*, op. cit., s. 107.

Kolejnym modelem CE jest koncepcja P.C. Verhoefa, W.J. Reinartza i M. Kraffta, która również traktuje CE jako pozatransakcyjne zachowania klienta (rys. 1.3.). Badacze

zwrócili uwagę na uwarunkowania zjawiska CE, jego formy i bariery. W koncepcji tej osadzono zjawisko zaangażowania klienta w procesie tworzenia wartości organizacji – model prezentuje, że działania marketingowe związane z CE skutkują kapitałem klienta, co z kolei generuje wartość przedsiębiorstwa¹⁶¹.

Rysunek 1.3. Model koncepcyjny CE według P.C. Verhoefa, W.J. Reinartza i M. Kraffta



Źródło: K. Żymkowska, T. Żymkowski, *Angażowanie...*, op. cit., s. 110; P.C. Verhoef, W.J. Reinartz, M. Krafft, *Customer...*, op. cit., s. 247–252.

Dzięki kwerendzie literatury można wskazać, że modele ujęcia wielowymiarowego opisują zazwyczaj jedynie perspektywę klienta, a pomniejszają znaczenie perspektywy menedżerskiej. Warto przypomnieć, że w modelu D. Vivek,

¹⁶¹ W rozprawie przyjęto za dyskusyjny element uwarunkowań modelu – CE może być inicjowane przez klienta, innych klientów bądź przedsiębiorstwo.

S.E. Beatty i R.M. Morgana skupiono uwagę jedynie na potencjalnym bądź aktualnym kliencie, niejako zapominając o tym, iż przedsiębiorstwo również może inicjować zjawisko CE. Modele jednowymiarowego (tj. behawioralnego) zaangażowania klienta reprezentują obie te perspektywy.

W piśmiennictwie naukowym można często napotkać odwołania do cyklu zaangażowania klienta autorstwa C.M. Sashi. Badacz w swoim modelu prezentuje proces budowania zaangażowania, który dzieli na poszczególne etapy, tj. inicjację kontaktu (*connection*), interakcję (*interaction*), satysfakcję (*satisfaction*), retencję klienta (*retention*), przywiązanie (*commitment*), rzecznictwo (*advocacy*) i w końcu zaangażowanie (*engagement*). Poszczególne fazy powinny następować po sobie, aby ostatecznie powstało zaangażowanie (rys. 1.4.)¹⁶².

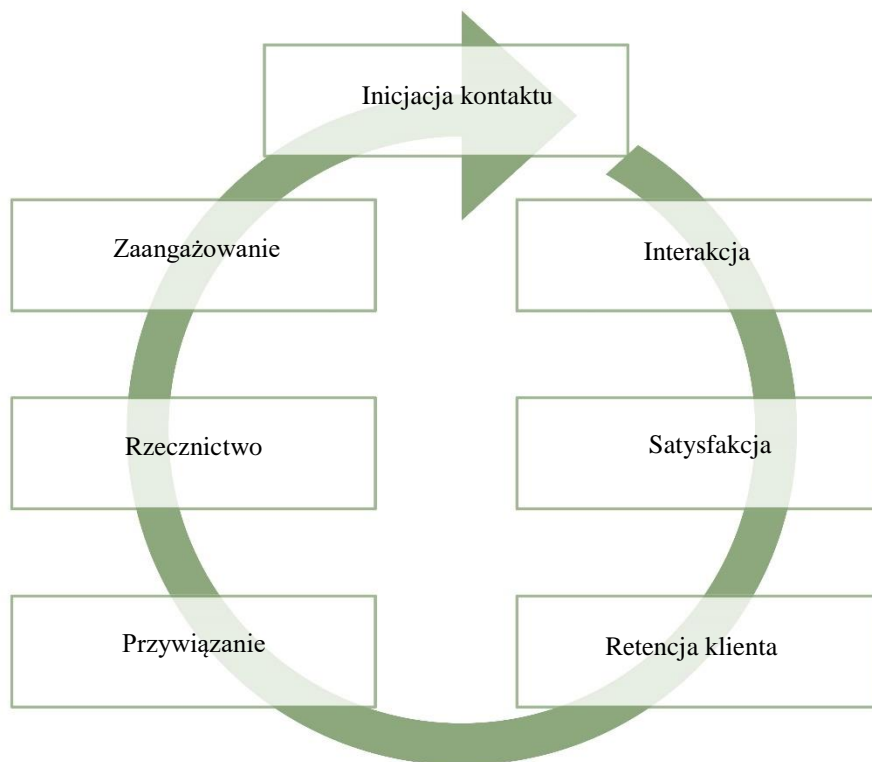
Analiza antecedencji i konsekwencji customer engagement zwraca uwagę na różne interpretacje *engagement*, *commitment* oraz *involvement*. Po pierwsze, autorzy w różnych miejscach umiejscawiają te konstrukty, np. D. Vivek i in. traktują *involvement* jako uwarunkowanie, a *commitment* jako konsekwencję, a według L.D. Hollebeek *commitment* jest zarówno konsekwencją, jak i uwarunkowaniem CE. Problem ten nie występuje u autorów ujęcia jednowymiarowego – w perspektywie behawioralnej zarówno *commitment*, jak i *involvement* są umiejscowione po stronie uwarunkowań i dzięki temu modele te są bardziej precyzyjne¹⁶³. Tak jak to zostało już zasygnalizowane, terminy te często są jednakowo tłumaczone na język polski, co rodzi nieporozumienia w dyskursie naukowym¹⁶⁴.

¹⁶² W polskojęzycznej literaturze przedmiotu można spotkać różne nazwy poszczególnych etapów, np. M. Kieźel i J. Wiechoczek cykl zaangażowania klienta dzieli na następujące fazy: skojarzenie/połączenie, interakcja, satysfakcja, podtrzymanie/zapamiętywanie, oddanie i poparcie (orędownictwo). M. Kieźel, J. Wiechoczek, *Aktywności...*, op. cit., s. 132.

¹⁶³ K. Żyminkowska, *Źródła...*, op. cit., s. 35.

¹⁶⁴ Przykładem może być pogląd S. Ostrowskiego, który *commitment* tłumaczy jako „zaangażowanie klienta”. Według niego *commitment* oznacza postawę zaangażowania, która jest związana ze skłonnością do podjęcia określonych działań. *Engagement* przez S. Ostrowskiego rozumiany jest natomiast jako postawa zaangażowania w sensie zainteresowania, np. sprawami ulubionej marki. S. Ostrowski, *Model zaangażowania w relacji usługodawca – klient*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2020, s. 36.

Rysunek 1.4. Cykl zaangażowania klienta według C.M. Sashi



Źródło: opracowanie własne na podstawie: C.M. Sashi, *Customer engagement, buyer-seller relationship...*, op. cit., s. 261.

W piśmiennictwie z zakresu marketingu występują różne koncepcje CE, co związane jest przede wszystkim z odmiennymi interpretacjami samego zjawiska i rywalizacją ujęcia wielowymiarowego z jego behawioralnym odpowiednikiem. Skutkuje to wieloma różnymi podejściami co do wymiarów i form *customer engagement* oraz różnymi antecedencjami oraz konsekwencjami tego zjawiska. Model P.C. Verhoefa, W.J. Reinartza i M. Kraffta jest koncepcją z dużymi walorami poznawczymi, gdyż akcentuje znaczenie wartości przedsiębiorstwa jako głównego efektu CE. Mocną stroną tej koncepcji jest też zwrócenie uwagi na strategie przedsiębiorstwa w zaangażowaniu klienta oraz zaakcentowanie znaczenia skutecznego zarządzania zjawiskiem CE. Zagadnienie to jest istotne, ponieważ zaangażowanie klienta może zwiększyć skuteczność i efektywność komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa¹⁶⁵. Również model J. van Doorn jest interesujący badawczo – szczególnie z uwagi na uwzględnienie

¹⁶⁵ O. Witczak, *Przedsiębiorstwo jako prosument mediów i serwisów społecznościowych*, [w:] *Agile Commerce – technologizowane zarządzanie w erze informacji*, (red.) K. Kolasińska-Morawska, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź – Warszawa, 2016, s. 298.

celów klienta oraz postrzeganych przez niego kosztów/korzyści po stronie antecedencji CE. Bez względu jednak na model, istotną kwestią jest również zagadnienie obszaru/obszarów zaangażowania klienta, stąd temat ten zostanie poruszony w osobnym podrozdziale.

1.5. Obszary zaangażowania klienta w działalność marketingową przedsiębiorstwa

Marketing staje się wartością współtworzoną przez uczestników rynku¹⁶⁶. Jak dowodzi A.I. Baruk, warunkiem pojawienia się takiego współtworzenia wartości marketingowych jest otwarta i pozytywna postawa klienta¹⁶⁷. Analizując CE w działalności marketingowej przedsiębiorstwa, badacze przyjmują koncepcję marketingu-mix „4C” (*customer’s needs*¹⁶⁸, *cost to customer*, *conveniences* and *communications*)¹⁶⁹, która stanowi modyfikację klasycznego modelu „4P” autorstwa J. McCarthy’ego z 1960 roku, obejmującego produkt (*product*), cenę (*price*), miejsce (*place*) i promocję (*promotion*)¹⁷⁰. Koncepcji „4P” zarzucano zbyt dużą orientację na produkcję, sugerując, że każdy z elementów modelu powinien prezentować perspektywę odbiorcy. Jest to związane z opisywanym zjawiskiem wzrostu znaczenia klienta w łańcuchu wartości oraz powszechnym stosowaniem jego optyki w działalności przedsiębiorstwa. Modyfikacji „4P” na „4C” dokonano poprzez zamianę poszczególnych składowych modelu: produkt stał się rozwiązaniem dla klienta (potrzebami i pragnieniami klienta, wartością dla klienta)¹⁷¹, cena kosztem, wygoda dystrybucją, a dwukierunkowa komunikacja zastąpiła jednokierunkową promocję. Te cztery elementy teorii *marketingu mix* można

¹⁶⁶ E. Gummesson, C. Mele, *Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration*, „Journal of Business Market Management” 2010, nr 4, s. 181–198.

¹⁶⁷ A.I. Baruk, *Relacje między oferentami i nabywcami finalnymi – kontekst wizerunkowy*, [w:] *Zmiany w myśleniu marketingowym*, (red.) E. Rudawska, A. Staszewska, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź-Warszawa 2019, s. 292.

¹⁶⁸ W literaturze przedmiotu można spotkać również termin *customer solution*. Więcej: D.A.S Gunawardane, I. M.C.S. Illankoon, K.A.T.O. Ranadeva, *A Literature Review on marketing Green Buildings: Use of 4C marketing Mix Approach*, [w:] *Proceedings of 3rd World Symposium, Sustainability and Development in Built Environment, 20–22 June 2014, Colombo, Sri Lanka*.

¹⁶⁹ G.A. Jarad, *Application of the 4Cs marketing mix in the digital environment*, „International Journal of Psychosocial Rehabilitation” 2020, nr 24(10), s. 2115.

¹⁷⁰ J. McCarthy, *Basic Marketing. A Managerial Approach*, Homewood 1981, s. 45–56.

¹⁷¹ Koncepcja R.F. Lautenberga „4C” zmieniła optykę organizacji, skupiając uwagę na poszukiwaniu źródeł przewagi konkurencyjnej w niematerialnych czynnikach, które są budowane z perspektywy wartości ważnych dla klienta. Więcej: O. Witczak, *Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Komunikacja marketingowa: współczesne wyzwania i kierunki rozwoju” 2013, nr 140, s. 82.

potraktować jako poszczególne obszary zaangażowania klienta w działalność marketingową organizacji.

Potrzeba klienta w klasycznym marketingu „4P” wiąże się *stricte* z produktem. Aktywność klienta w obszarze *customer's needs* dotyczy projektowania produktu, jego modernizacji, uczestnictwa w konkursach na nową nazwę marki bądź członkostwa w zespołach innowacyjnych¹⁷². W ten sposób zaangażowanie klienta dotyczy takich form aktywności, które są inicjowane przez przedsiębiorstwo. Duże znaczenie ma rola klienta w projektowaniu doświadczeń. Warto podkreślić, iż dotyczy to obszaru badań klienta i różnych etapów procesu projektowania: empatyzowania, tworzenia pomysłów, projektowania, rozwoju oraz samego wprowadzenia produktu na rynek. Projektowanie doświadczeń jest obecne w badaniach użytkownika. Wspiera go duże spektrum metod poznawczych – badania użyteczności, badania etnograficzne, projektowanie partycypacyjne, testowanie pomysłów, testy AB bądź śledzenie ruchów myszką przy produktach interaktywnych.

Przedsiębiorstwo może autonomicznie ustalać politykę cenową (*pricing*). Jednak w dobie coraz większego znaczenia klienta w marketingu, decyzja w sprawie kosztu (*cost*) bardzo często konsultowana jest z ostatecznymi klientami. Innymi słowy, jeśli klient nie jest zaangażowany (włączony) w proces ustalania poziomu ceny, wzrasta u niego przekonanie o nieuczciwości¹⁷³. Warto podkreślić, że zaangażowanie klienta w tym obszarze nie musi się wiązać z nabyciem przez niego tych produktów – jest to bowiem swoisty test akceptacji ceny. Zaangażowany klient myśli też o interesie innych klientów, korzyściach dla organizacji oraz korzyściach społecznych¹⁷⁴. Ma to też związek z coraz bardziej powszechnym trendem robienia zakupów produktów sprawiedliwego handlu (*fair trade*), które zazwyczaj są droższe¹⁷⁵.

Ważnym obszarem CE w działalności marketingowej przedsiębiorstwa jest wygoda zakupu/obsługi (*convenience*). Obszar ten nie odnosi się wyłącznie do dostępności fizycznej konkretnego punktu sprzedaży, ale wiąże się również

¹⁷² M. Kucia, *Wykorzystanie...*, op. cit., s. 66.

¹⁷³ K.L. Haws, W.O. Bearden, *Dynamic Pricing and Consumer Fairness Perceptions*, „Journal of Consumer Research” 2006, nr 33, s. 309; I. Bondos, *Reakcje na dynamiczne ustalone ceny – czy konsumenci mają podwójne standardy oceny uczciwości cen online?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 460, s. 169–170.

¹⁷⁴ Ibidem, s. 67.

¹⁷⁵ Ö. Kirezli, Z.K. Kuşcu, *Exploring Fair Trade Attitude and Fair Trade Behavior of Turkish Consumer*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2012, nr 58, s. 1319.

z bliskością psychologiczną (*psychological proximity*¹⁷⁶) oraz bliskością wirtualną, która stwarza duże możliwości zaangażowania klientów. W literaturze przedmiotu zwraca się zatem uwagę na trzy wymiary bliskości między organizacją a klientem: wymiar fizyczny, wirtualny i psychologiczny. Jak zauważa B. Kucharska, zbliżenie do klienta ma miejsce nie tylko poprzez dogodną lokalizację placówek handlowych, ale również poprzez jednolite, łatwo rozpoznawalne standardy działania¹⁷⁷.

Istotnym obszarem zaangażowania klienta w działalność marketingową organizacji jest komunikowanie wartości (*communication*). Materializuje się ono poprzez relację *klient-przedsiębiorstwo* bądź *klient-klient*. W pierwszym przypadku należy wyróżnić zgłaszanie propozycji haseł reklamowych, organizację konkretnego typu eventu, czy udostępnienie tzw. platformy crowdsourcingowej, w ramach której komunikuje się wirtualna społeczność. Efektem takiej komunikacji może być innowacja w obszarze marketingu¹⁷⁸. W formule *klient-klient* komunikowanie dotyczy przekazywania innym klientom informacji o produkcie, marce czy organizacji. Może to mieć pozytywny bądź negatywny wydźwięk dla przedsiębiorstwa – informacje mogą wiązać się z przychylnymi reakcjami na aktywność marketingową, bądź przybierać formę skarg. W tabeli 1.10. zaprezentowano obszary CE w działalność marketingową organizacji.

Tabela 1.10. Podział na obszary CE w działalność marketingową przedsiębiorstwa

Obszar CE	Przejawy CE
Potrzeby i pragnienia klienta	Uczestnictwo w konkursie na nową nazwę dla produktu; projektowanie produktu przez klienta; zgłaszanie propozycji modernizacji produktów; członkostwo w zespołach innowacyjnych
Koszt dla klienta	Np. rekomendacja klienta dotycząca ceny produktu; akcje „Płać, ile chcesz” bądź „Podaj swoją cenę”
Wygoda zakupu	Przekazywanie uwag w punkcie informacji nt. poziomu obsługi klienta; zaangażowanie klientów w proces obsługi; personalizacja procesu obsługi klienta; wypełnienie ankiety satysfakcji po dokonaniu zamówienia na stronie internetowej;
Komunikacja	Tworzenie przez klientów projektu reklam, zgłaszanie propozycji haseł reklamowych, WOM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Kucia, *Wykorzystanie...*, op. cit., s. 65–69; M. Molenda, M. Kruhlaya, *Personel jako najważniejszy element marketingu mix w przedsiębiorstwie turystycznym*, „Przegląd Prawno-Ekonomiczny” 2018, nr 43(2), s. 323.

¹⁷⁶ H. Karjaluoto, J. Munnukka, K. Kiuru, *Brand love and positive word of mouth: the moderating effects of experience and price*, „Journal of Product & Brand Management” 2016, nr 25, s. 527.

¹⁷⁷ B. Kucharska, *Bliskość sklepów wygodnego zakupu wobec klienta*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 302, s. 57.

¹⁷⁸ Więcej: P. Krowicki, *Customer engagement (CE) in the marketing innovation...*, op. cit., s. 119; P. Krowicki, *Innowacje marketingowe w tworzeniu wartości centrum handlowego*, [w:] *Sukcesy i wyzwania w naukach o zarządzaniu. Od tradycji do współczesności. Współczesne kontynuacje dorobku Aleksandra Rotherta*, (red.) M. Lisiński, J. Dzieńdziora, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza 2022, s. 273; N. Przędziecka-Czyżewska, J. Szlachciuk, I. Ozimek, *Zaangażowanie konsumentów w rozwój marek poprzez działania crowdsourcingowe na rynku żywności*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2016, nr 43(2), s. 2.

Zaangażowanie klienta w obszarze komunikacji danego przedsiębiorstwa jest bardzo ważne z punktu widzenia efektywności i skuteczności komunikatów wysyłanych przez organizację. W dobie coraz mniejszego zaufania do jednokierunkowej promocji produktów, istotne jest wykorzystanie i motywowanie ambasadorów marki do formułowania przychylnych opinii. Duże znaczenie ma też dostęp do informacji zwrotnych na temat proponowanej oferty. Warto podkreślić w tym miejscu znaczenie przekazu ustnego (*Word-of-Mouth*, WOM)¹⁷⁹.

Analizując różne obszary zaangażowania klienta w działalność marketingową organizacji, warto powołać się na wyniki badań empirycznych M. Kucia, który, wykorzystując analizę czynnikową, zidentyfikował trzy spójne obszary CE w relację z marką i/lub z przedsiębiorstwem¹⁸⁰: (1) rozwój i użyteczność produktu, (2) realizacja zamówień i obsługa klienta i (3) marketing i sprzedaż. M. Kucia w obrębie pierwszego obszaru wyróżnił następujące elementy: projekt produktu, jego kształt, design itd., trwałość i niezawodność produktu, efektywność i wydajność produktu, zastosowane materiały, opakowanie i etykieta, wygoda użytkowania i przechowywania. Zmiennymi drugiego obszaru, tj. realizacji zamówień i obsługi klienta są: sposób i szybkość realizacji zamówienia, reklamacja i naprawa, jakość obsługi klienta, skomplikowane procedury w przedsiębiorstwie dla klientów, natomiast w obszarze „marketingu i sprzedaży” badacz zidentyfikował ceny produktów, rabaty, zniżki, reklamę i promocję, możliwość finansowania zakupu (zakup na raty), dostępność produktów w różnych placówkach handlowych i organizację sprzedaży w Internecie.

Powyższa próba identyfikacji obszarów zaangażowania klienta prezentuje perspektywę zarządczą, tj. perspektywę organizacji. Warto również zwrócić uwagę na perspektywę klienta i formy zaangażowania inicjowane przez klienta w Internecie. Obszarem zaangażowania mogą być zatem poszczególne elementy propozycji wartości dla klienta, zarówno te materialne jak i niematerialne¹⁸¹.

¹⁷⁹ Co ciekawe, badania pokazują, że brakuje korelacji między wynikami analizy formuł online i offline WOM. Projekt badawczy B. Fay'a i R. Larkina wykazał, że wskaźniki analizy aktywności klienta w środowisku internetowym nie przekładają się na adekwatne wyniki w środowisku rzeczywistym. B. Fay, R. Larkin, *Why Online Word-of-Mouth Measures Cannot Predict Brand Outcomes Offline. Volume, Sentiment, Sharing, and Influence Metrics Yield Scant Online-Offline WOM Correlations*, „Journal of Advertising Research” 2017, nr 57(2), s. 132–143.

¹⁸⁰ M. Kucia, *Wykorzystanie...*, op. cit., s. 105.

¹⁸¹ W osobnym artykule zidentyfikowano poszczególne obszary zaangażowania klientów polskich centrów handlowych w Internecie. Mimo iż wyniki tych badań mają swoje ograniczenia (badania dotyczyły wyłącznie Internetu, konkretnego medium społecznościowego, konkretnej formy CE), stanowią one pierwszą próbę zwrócenia uwagi na angażujące klientów elementy oferty centrum handlowego.

Jak już to zostało zasygnalizowane, zjawisko CE, bez względu na obszar, może wiązać się z procesem tworzenia wartości dla klienta. Warto zatem przyjrzeć się zagadnieniom wartości, wartości dla klienta (wraz z jej wymiarami) oraz procesowi tworzenia tej wartości, by na koniec zidentyfikować powiązania między konstruktami *customer value* a *customer engagement*.

Więcej: G. Maciejewski, P. Krowicki, *Virtual Environment as a Space of Shopping Center Customer Engagement*, „Problemy Zarządzania” 2021, nr 19(4), s. 81–100.

ROZDZIAŁ 2

ISTOTA WARTOŚCI W KONCEPCJI ZARZĄDZANIA MARKETINGIEM ORGANIZACJI

2.1. Pojęcie wartości w marketingu

Pojęcie wartości może być rozpatrywane z różnych perspektyw¹⁸² – ontologicznej (istnienie wartości, relacje między wartościami), epistemologicznej (sposoby poznawania wartości), semiotycznej (badania nad wyrażeniami, które dotyczą wartości) oraz humanistycznej. Do perspektywy humanistycznej wpisuje się ujęcie ekonomiczne, psychologiczne, socjologiczne i kulturoznawcze. Warto też zwrócić uwagę na podejście aksjologiczne¹⁸³, w którym wartość złożona jest z dwóch wymiarów, tj. podmiotu wartościującego oraz przedmiotu wartościowania. Przedmiot wartościowania nie jest wartością samą w sobie – przejawia się w przedmiocie na skutek postawy podmiotu wartościującego¹⁸⁴.

Wartość jest zjawiskiem złożonym, polisemicznym, subiektywnym, dynamicznym oraz podlegającym różnym interpretacjom¹⁸⁵. Rozumienie konstruktów wartości jest wieloznaczne, co wynika nie tylko z różnic między poszczególnymi dziedzinami nauki, ale również z faktu różnorodności definicyjnej terminu w konkretnej dyscyplinie. W każdej z nich (filozofia, socjologia, psychologia, ekonomia, zarządzanie) prezentowany jest szeroki wachlarz definicji¹⁸⁶.

W uporządkowaniu mnogości definicji pomaga monografia P. Chlipały, który opierając się na pracach L. Krzyżanowskiego oraz A. Chmielewskiego, wyróżnia siedem faktów dotyczących pojęcia wartości¹⁸⁷: (1) wartość łączona jest bezpośrednio z procesem wartościowania, (2) podmiotami oceniającymi mogą być jednostki bądź zbiorowości ludzkie, (3) przedmiotami oceny mogą być realne bądź konceptualne

¹⁸² B. Kucharska, *Innowacje...*, op. cit., s. 90.

¹⁸³ Warto nadmienić, że w aksjologicznym ujęciu, w przeciwieństwie do dominującego w marketingu ujęcia, wartość ujmowana jest jako kategoria obiektywna. P. Chlipała, *Tworzenie wartości dla klienta na rynku usług turystycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 12.

¹⁸⁴ B. Kucharska, *Innowacje...*, op. cit., s. 91.

¹⁸⁵ K. Dziewianowska, *Współtworzenie...*, op. cit., s. 44.

¹⁸⁶ P. Chlipała, *Tworzenie wartości...*, op. cit., s. 9–10.

¹⁸⁷ *Ibidem*, s. 12.

składniki rzeczywistości¹⁸⁸, (4) oceny mogą mieć różne rangi, a ich wynikiem są aprobata bądź dezaprobata, (5) ocena może mieć emocjonalny bądź rozumowy charakter, (6) osąd tych samych przedmiotów może być zróżnicowany – zależy od podmiotu oceny, epoki czy kultury, (7) wartości podlegają hierarchizacji.

W ekonomii już od czasu A. Smitha wyróżnia się dwa sposoby rozumienia terminu „wartość” – prócz wartości użytkowej (*value in use*) pojawia się termin wartości wymiennej (*value in exchange*), w której istotna jest liczba bądź wielość przedmiotów (zwykle pieniędzy), na jakie można wymienić posiadany towar¹⁸⁹. Warto też wspomnieć o znanej ekonomistom zasadzie maksymalizacji oczekiwanej wartości (*expected value*, EV, „Zasada Pascala”), według której konsument wybiera konkretny wariant decyzyjny poprzez porównanie oczekiwanej wartości poszczególnych opcji. Oczekiwana wartość jest natomiast iloczynem wielkości konsekwencji i ich prawdopodobieństwa¹⁹⁰.

Analiza historii myśli ekonomicznej skutkuje identyfikacją trzech różnych stanowisk dotyczących samej wartości¹⁹¹. Zgodnie ze stanowiskiem obiektywnym wartość jest analizowana w kategorii kosztów, a uwzględniana jest wyłącznie podażowa strona rynku¹⁹². W ujęciu subiektywnym, wartość jest analizowana w perspektywie popytowej, przez pryzmat korzyści. Stanowisko to bazuje na użyteczności, krańcowym stopniu użyteczności oraz wartości użytkowej (m.in. E.B. Condillac, H. Gossen, L. Walras, V. Pareto, K. Menger, K. Wicksell, C. Menger), natomiast w ujęciu syntetycznym łączy się stanowiska dwóch pozostałych¹⁹³.

¹⁸⁸ W kontekście CH poddane ocenie poszczególne atrybuty CH nie muszą mieć wyłącznie realnego charakteru. Przykładem może być zatem atmosfera centrum handlowego. Zagadnienie poszczególnych czynników (atrybutów) atrakcyjności CH zostanie poruszone w kolejnym rozdziale.

¹⁸⁹ Wartość użytkowa dotyczy poziomu zaspokojenia potrzeb odbiorców. D. Ricardo wskazał później, że każde dobro ma pewne cechy użyteczności, o charakterze subiektywnym. Myśl tę rozwijał R.C. Miles, dla którego „wartość to cecha rzeczy, stosownie do której rzecz jest postrzegana jako bardziej lub mniej pożądana, użyteczna, szanowana lub ważna”. R.C. Miles, *Basic Business Appraisal*, John Wiley & Sons, New York 1984, s. 15; J. Plichta, *Koszty transakcyjne w procesach współtworzenia wartości przez konsumenta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2019, s. 173; M. Pachowski, *Wybrane aspekty pojęcia wartości przedsiębiorstwa w świetle dotychczasowych teorii, „Zarządzania. Teoria i Praktyka”* 2016, nr 15(1), s. 43.

¹⁹⁰ D. Bernoulli zastąpił tę zasadę pojęciem oczekiwanej użyteczności (*expected utility*, EU). Stwierdził, że ludzie kierują się subiektywną, a nie obiektywną miarą wartości konsekwencji. G. Maciejewski, *Ryzyko w decyzjach nabywczych konsumentów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010, s. 39 i 68.

¹⁹¹ J. Białynicka-Birula, *Przegląd koncepcji wartości i ceny w historii myśli ekonomicznej*, [w:] *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*, (red.) A. Sagan, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 21.

¹⁹² Warto zauważyć, że stanowisko to wiąże się z tzw. szkołą klasyczną, reprezentowaną m.in. przez A. Smitha, D. Ricardo, H.C. Cara, K. Marksa.

¹⁹³ Analizą wartości w ujęciu syntetycznym zajmował się m.in. A. Marshall (reprezentant szkoły neoklasycznej), który to właśnie sformułował syntetyczną teorię wartości, według której wartość dotyczy

Wartość w marketingu dotyczy percypowanej ceny bądź wiąże się z kognitywnym oraz emocjonalnym wpływem na decyzje klientów¹⁹⁴. Pierwsze ujęcie wywodzi się z ekonomii, natomiast drugie z nauk psychologicznych¹⁹⁵. Koncepcja wartości dotyczy kluczowych zagadnień dla strategii marketingowej: segmentacji rynku, różnicowania produktu oraz pozycjonowania marki. Traktowana jest jako źródło przewagi konkurencyjnej oraz instrument zdobycia i utrzymania klientów¹⁹⁶. Warto przypomnieć, że w obszarze marketingu pojęcie wymiany powiązane jest z konstruktem wartości – w kotlerowskiej analizie dotyczącej wymiany pojawia się warunek – „Każda ze stron posiada coś, co może mieć jakąś wartość dla drugiej strony”. Wymianę wartości opisują też R.I. Miller i W.F. Lewis, którzy uważają, że model wymiany wartości powinien uwzględniać wszystkie rodzaje wartości, tj. ekonomiczne, społeczne, psychologiczne¹⁹⁷. Różnice w rozumieniu i definiowaniu wartości wynikają również z przeróżnych sposobów werbalizacji wartości przez samych klientów¹⁹⁸. Badania V.A. Zeithaml wykazały, że wartość rozumiana jest jako¹⁹⁹: (1) niska cena, (2) wartość jest tym, czego nabywca oczekuje od produktu, (3) wartość to jakość, jaką

kosztów produkcji oraz użyteczności dla klienta, odbiorcy produktu. J. Białynicka-Birula, *Przegląd...*, op. cit., s. 23.

¹⁹⁴ W literaturze z zakresu marketingu występują różne wymiary wartości. J.N. Sheth, B.I. Newman i B.L. Gross wskazują na pięć wymiarów: funkcjonalny, społeczny, emocjonalny, poznawczy oraz racjonalny. J.C. Sweeney i G.N. Soutar wśród hedonistycznego i utylitarne wymiaru podają cztery czynniki: (1) emocjonalny (*emotional*), (2) społeczny (*social*), (3) jakościowy (*quality*), (4) ekonomiczny (*price*), a Z. Deng i in., oraz M.E. Ruiz-Molina wyróżniają obok funkcjonalnego, społecznego i emocjonalnego wymiaru, również wymiar ekonomiczny. Wartości dla klienta w literaturze przedmiotu dzieli się na zewnętrzne (*extrinsic*), czyli głównie utylitarne w naturze, związane z atrybutami dokonywania zakupów oraz wewnętrzne (*intrinsic*), oznaczające rozrywkę, radość i przyjemność. Więcej: A. Łaszkiwicz, *Współtworzenie wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 68; M. Nowacki, K. Ignatowicz, *Zaangażowanie, współtworzenie i postrzegana wartość a niezapomniane doświadczenia uczestników turystyki sportowej na przykładzie wyjazdu na El Clásico*, [w:] *Uwarunkowania i plany rozwoju turystyki. Planowanie i polityka turystyczna, Turystyka i Rekreacja – Studia i Prace*, (red.) Z. Młynarczyk, A. Zajadacz, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2019, s. 59–60; A. Khare, *Influence of hedonic and utilitarian values in determining attitude towards malls: A case of Indian small city consumers*, „Journal of Retail & Leisure Property” 2011, nr 9(5), s. 431.

¹⁹⁵ W podejściu ekonomicznym klient jest jedynie pasywnym odbiorcą wartości. A. Łaszkiwicz, *Współtworzenie...*, op. cit., s. 68; J.C. Sweeney, G.N. Soutar, *Consumer perceived value: The development of a multiple item scale*, „Journal of Retailing” 2001, nr 77(2), s. 216.

¹⁹⁶ K. Dziewianowska, *Współtworzenie...*, op. cit., s. 43–44.

¹⁹⁷ W późniejszych publikacjach pojawia się termin tzw. sieci wartości, czyli sieci przedsiębiorstw, które łączą ze sobą przepływy informacyjne i uprzywilejowane relacje umożliwiając współpracę w procesie tworzenia i dostarczania wartości klientom. T. Doligalski, *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2013, s. 56.

¹⁹⁸ K. Dziewianowska uczula pisząc, że w debatach na temat wartości badacze mogą w różny sposób rozumieć to złożone zjawisko. Więcej: K. Dziewianowska, *Współtworzenie...*, op. cit., s. 44.

¹⁹⁹ J. Beliczyński, *Analiza systemu zarządzania wartością dla klienta*, [w:] *Przegląd problemów doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, (red.) A. Stabryła, Mfiles. Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2011, s. 60–61.

nabywca otrzymuje za cenę, którą płaci, (4) wartość jest tym, co nabywca dostaje w zamian za to, co daje.

Wartość utożsamiana jest w końcu często z innymi pojęciami, tj. użytecznością, ceną, jakością i zadowoleniem. Użyteczność to kategoria psychologiczna, która odpowiada takim pojęciom jak satysfakcja, zadowolenie, przyjemność²⁰⁰. Sama „użyteczność” nie doczekała się w dyskursie naukowym klarownej definicji. Część badaczy jest zdania, iż stanowi ona teoretyczną podstawę dla uchwycenia wartości (np. definicja V.A. Zeithaml), natomiast K. Dziewianowska dowodzi, że wartość jest wyraźnie odmienna od kognitywnej, racjonalnej użyteczności²⁰¹. Nadmienić należy, że użyteczność nie dotyczy kosztów nabycia towaru bądź usługi i wiąże się *stricte* z korzyściami mającymi miejsce po zakupie²⁰². Warto zatem zaznaczyć, iż „wartość dla klienta” jest w pewnym stopniu zbieżna z wywodzącym się z ekonomii pojęciem „użyteczność”. Użyteczność jest również konstruktem postrzeganym i dotyczy też usług – w tym konsumpcji kultury czy gospodarki doświadczeń²⁰³. P. Chlipała pisze natomiast, iż wspólnym elementem większości definicji wartości dla klienta jest właśnie użyteczność²⁰⁴. Jak trafnie zauważa A. Kawa, „użyteczność odnosi się do subiektywnych przyjemności, pożytku lub zadowolenia, wynikających z posiadanych dóbr” i nie obejmuje zatem korzyści osiąganych przed nabywaniem produktów i elementu kosztowego, które natomiast jest ujęte w pojęciu „wartość”²⁰⁵.

Rozróżnienie wartości od ceny jest mniej problematyczne. Cena jest elementem wartości, informacją o wartości produktu w ujęciu czysto monetarnym – stąd uważa się, iż wartość jest szerszym pojęciem. Cena pojawia się w badaniach percepcji samej wartości. Zgodnie z badaniami H. Mruka i B. Stępień, w powszechnym rozumieniu cena

²⁰⁰ E. Kieźel, *Koncepcyjno-metodyczne problemy badania racjonalności zachowań konsumentów*, „Acta Universitatis Lodzianae. Folia Oeconomica” 2004, nr 179, s. 161.

²⁰¹ K. Dziewianowska, *Współtworzenie...*, op. cit., s. 46.

²⁰² K. Iwińska-Knop oraz K. Szymańska podają, że pojęcie „wartości dla klienta” jest silnie związane z postrzeganą użytecznością, którą można identyfikować przez pryzmat czterech poziomów: (1) forma – poziom związany z fizycznymi przymiotami danego produktu bądź warunkami świadczenia danej usługi, (2) czas – związany z czasem świadczenia danej usługi, (3) miejsce – poziom związany z daną lokalizacją oraz (4) własność – tutaj użyteczność jest powiązana z ewentualną możliwością nabycia danego produktu. K. Iwińska-Knop, K. Szymańska, *Wartość dla klienta jako podstawa budowania pozycji konkurencyjnej kin studyjnych*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2015, nr 13(62), s. 75–76; T. Doligalski, *Internet...*, op. cit., s. 58.

²⁰³ T. Doligalski, *Internet...*, op. cit., s. 58.

²⁰⁴ P. Chlipała, *Wartość dla klienta jako płaszczyzna budowania relacji przedsiębiorstwo usługowe – klient*, [w:] *Marketing Przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo w Marketingu*, (red.) G. Rosa, A. Smalec, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 30.

²⁰⁵ A. Kawa, *Logistyka jako instrument kreowania wartości dla klienta w handlu elektronicznym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, cz. II, t. 18, z. 4, s. 360.

jest wyznacznikiem wartości: 71,7% badanych kojarzy wartość bezpośrednio z ceną, optując za stwierdzeniem „Duża wartość produktu (usługi) kojarzy mi się z wysoką ceną”²⁰⁶.

Kategorią pokrewną jest również jakość. Mimo definicyjnej bliskości z pojęciem satysfakcji²⁰⁷, bądź wspomnianym pojęciem użyteczności²⁰⁸, jakość utożsamiana jest z wartością²⁰⁹. Jak zauważa H. Howaniec, jakość może być rozpatrywana w ujęciu technicznym (jakość obiektywna, rzeczywista) bądź marketingowym (jakość postrzegana)²¹⁰. Wspólnymi elementami wartości i jakości są zatem subiektywność (subiektywna ocena jakości, tj. postrzegana jakość jest miarą jakości), sytuacyjna natura oraz wielowymiarowość²¹¹. Warto zaznaczyć, że pojęcie jakości złożone jest wyłącznie z pozytywnych elementów oceny, natomiast wartość według wielu definicji dotyczy zarówno pozytywnych cech (korzyści), jak i negatywnych (koszty). Najważniejszą różnicą pomiędzy pojęciami jest jednak kwestia relatywizmu – jakość traktowana jest jako miara bezwzględna, podczas gdy wartość uznaje się za miarę relatywistyczną i zależną od kontekstu. W kwalitologii²¹² jakość utożsamiana jest jako agregat wszystkich cech produktu, które mają zaspokoić potrzeby konsumenta²¹³. W literaturze przedmiotu można spotkać dwa stanowiska: (1) pierwsze, które zakłada,

²⁰⁶ H. Mruk, B. Stępień, *Tworzenie wartości dla klienta z perspektywy konsumentów i przedsiębiorców*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 67.

²⁰⁷ Według J. Urbana jakość produktu oznacza jego zdolność do usatysfakcjonowania klienta. Więcej: B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 57.

²⁰⁸ Jakość produktu powinna umożliwić klientowi uzyskanie oczekiwanej użyteczności. B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, *Nowoczesne...*, op. cit., s. 57.

²⁰⁹ W badaniach H. Mruka i B. Stępień stwierdzenie: „Duża wartość produktu, usługi kojarzy mi się z najlepszym stosunkiem oferowanej jakości do ceny” otrzymało 62,5% wskazań, a przy stwierdzeniu „Duża wartość produktu, usługi kojarzy mi się z najwyższą jakością niezależnie od ceny” 45,4% badanej populacji odpowiedziało „zgadzam się”²⁰⁹. W literaturze przedmiotu występuje mnogość definicji jakości, w których akcent położony jest na cechy obiektywne, mierzalne bądź cechy niemierzalne. Więcej: H. Mruk, B. Stępień, *Tworzenie...*, s. 69; K. Przybylska, *Jakość produktu i wartość marki jako determinanty lojalności klienta*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2010, nr 915, s. 126.

²¹⁰ H. Howaniec, *Zaangażowanie...*, op. cit., s. 119.

²¹¹ D.A. Gavin wymienia osiem wymiarów jakości, tj. użyteczność, niezawodność, praktyczność, zgodność z wymaganiami, trwałość, osobliwość, estetyczność i postrzegana jakość. K. Przybylska, *Jakość produktu...*, op. cit., s. 127–128.

²¹² Kwalitologia jest dyscypliną naukową, która zajmuje się jakością i modelowaniem jakościowym. Więcej: www.encyklopedia.pwn.pl, [dostęp: 16.05.2021].

²¹³ B. Iwankiewicz-Rak., *Wartość i jakość w usługach*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2018, nr 130, s. 49.

iz jakość jest komponentem wartości²¹⁴ oraz (2) drugie, według którego jakość jest czynnikiem determinującym, pozytywnie oddziałującym na wartość²¹⁵.

Zadowolenie dotyczy postawy klienta po użyciu produktu, podczas gdy wartość pojawia się na różnych etapach procesu zakupowego, a nawet, co istotne z punktu widzenia niniejszej dysertacji, nie musi się wiązać z faktycznym nabyciem danego produktu. Wartość wiąże się bardziej z zachowaniem klienta i w związku z tym jest lepszym predyktorem lojalności klientów²¹⁶. W tabeli 2.1. zaprezentowano różnice między wartością a kategoriami pokrewnymi.

Tabela 2.1. Różnice między wartością a kategoriami pokrewnymi

Kategoria pokrewna	Zasadnicze różnice
Użyteczność	Użyteczność jest konstruktem racjonalnym, kognitywnym, natomiast wartość jest pojęciem bardziej złożonym. Wartość jest ogólną oceną użyteczności produktu dokonaną przez klienta, opartą na sposobie widzenia tego, co jest dane.
Cena	Wartość jest szerszym pojęciem, ponieważ cena jest jedynie informacją o produkcie w ujęciu monetarnym, tj. komponentem wartości.
Satysfakcja	Satysfakcja dotyczy oceny po zakupie i po użyciu konkretnego produktu. Wartość jest antecedencją satysfakcji. Satysfakcja uchodzi za jednowymiarowy konstrukt (wartość jest często ujmowana jako wielowymiarowy konstrukt), rozpięty na hedonistycznym <i>continuum</i> .
Jakość	Jakość jest komponentem bądź determinantą wartości. Jakość jest miarą bezwzględną, a wartość jest miarą relatywną. Jakość dotyczy pozytywnych komponentów oceny, natomiast na wartość składają się zarówno pozytywne, jak i negatywne elementy.
Zadowolenie	Zadowolenie dotyczy postawy, a wartość łączy się z zachowaniem. Pojęcie „zadowolenie” nierozdzielnie wiąże się z kwestią użycia zakupionego produktu, natomiast konstrukt wartości nie musi wiązać się z faktycznym nabyciem produktu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Dziewianowska, *Współtworzenie...*, op. cit., s. 46–47; B. Iwankiewicz-Rak, *Wartość i jakość...*, op. cit., s. 49; V.A. Zeithaml, *Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, „Journal of Marketing” 1988, nr 52(3), s. 14; J.C. Sweeney, G.N. Soutar, *Consumer...*, op. cit., s. 206.

W rozprawie przyjęto, że niezwykle ważne jest rozróżnianie poszczególnych konstruktów. Wynika to z różnego rozumienia pojęcia „wartość” i częstego nadużywania tego terminu. Wydaje się, iż warto skupić się na precyzyjnym charakterze wartości

²¹⁴ Z takim podejściem spotkać się można chociażby u R.S. Kaplana i D.P. Nortona, według których jakość jest jednym z atrybutów produktu, a te właśnie składają się na wartość dla klienta. Więcej: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 80.

²¹⁵ W literaturze przedmiotu można również napotkać konstatację, że jakość jest antecedencją wartości. Według badań M. Barari i in. postrzegana jakość ma bezpośredni i istotny wpływ na postrzeganą wartość. Więcej: M. Barari, M. Ross, S. Thaichon, J. Surachartkumtonkun, *A meta...*, op. cit., s. 31; K. Dziewianowska, *Współtworzenie...*, op. cit., s. 46; M. Frasquet, I. Gil, A. Mollá, *Shopping centre selection modelling: a segmentation approach*, „The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research” 2001, nr 11(1), s. 29.

²¹⁶ K. Dziewianowska, *Współtworzenie...*, op. cit., s. 47.

oraz fakcie, że jakość jest antecedencją wartości. Z punktu widzenia problematyki podejmowanej w dysertacji, należy również zauważyć, że wartość nie musi się wiązać z nabyciem danego towaru bądź usługi.

Istnieje wiele klasyfikacji wartości. W literaturze przedmiotu identyfikuje się cztery typy (wymiary) wartości: (1) wartość w wymianie (*value-in-exchange*), (2) wartość użytkową (*value-in-use*)²¹⁷, (3) wartość kontekstową (*value-in-context*) oraz (4) konceptualizację wartości autorstwa M.B. Holbrooka. Pierwszy typ wartości V.A. Zeithaml zdefiniowała jako postrzeganie²¹⁸ przez beneficjentów wartości uzyskanej w wymianie zasobów o charakterze finansowym, społecznym i fizycznym. Ch. Grönroos użytkową wartość rozumie jako stopień, przy jakim użycie produktu zwiększa postrzeganą wartość wśród klientów. Wartość kontekstowa to sposobność beneficjentów do doświadczania wartości, ale bez wchodzenia w bezpośredni kontakt z ofertą. M.B. Holbrook traktuje wartość jako bardziej złożony konstrukt, składający się z różnych wymiarów, w tym również pośredniego zaangażowania we współtworzenie wartości²¹⁹.

Warto odwołać się do podziału E. Laskowskiej, która dzieli wartości na pragmatyczne, ekonomiczne, hedonistyczne, witalne, społeczne, odczuć, perfekcjonistyczne, estetyczne, poznawcze, etyczne i sakralne²²⁰. J. Smith i M. Colgate zwracają z kolei uwagę na cztery grupy wartości: funkcjonalne, hedonistyczne, symboliczne oraz wartości poświęceń²²¹. W modelu tworzenia wartości N. Hellandera i M. Kukko klasyfikowane są trzy różne perspektywy postrzegania wartości²²². Podkreślana jest trudność w zmierzeniu wartości, a jej ewentualny pomiar może być dokonany z perspektywy zawartości, procesu oraz kontekstu. Pierwsza perspektywa

²¹⁷ W analizach związanych z wartością w handlu, w tym wartością na rynku centrów handlowych, bardzo ważne są teorie wymiany rynkowej, według których wartość jest istotnym motywem budowania relacji rynkowych. Wartość użytkowa jest kluczowa i ona właśnie determinuje wartość wymienną. Jak pisze B. Kucharska, „przyznanie przez jednostkę jakiegoś dobru wartości wymiennej oznacza, że posiada ono dla niej równocześnie wartość użytkową”. B. Kucharska, *Innowacje...*, op. cit., s. 93.

²¹⁸ W piśmiennictwie anglojęzycznym badacze posługują się terminem „perception” na określenie interpretowania bodźców przez konsumenta, natomiast w polskiej literaturze używa się terminów: „percepcja”, „sposrzeganie” bądź „postrzeganie”. W. Trzebiński, *Struktura spostrzegania produktu a styl poznawczy konsumenta*, [w:] *Dylematy i metamorfozy współczesnego zarządzania*, (red.) J. Nesterak, A. Wodecka-Hyjek, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2021, s. 202.

²¹⁹ D.M-S. Kleber, T. Volkova, *Value Co-creation drivers and components in dynamic markets*, „Marketing and Branding Research” 2017, nr 4, s. 253.

²²⁰ E. Laskowska, *Wartościowanie w języku potocznym*, Bydgoszcz 1992, s. 13–19.

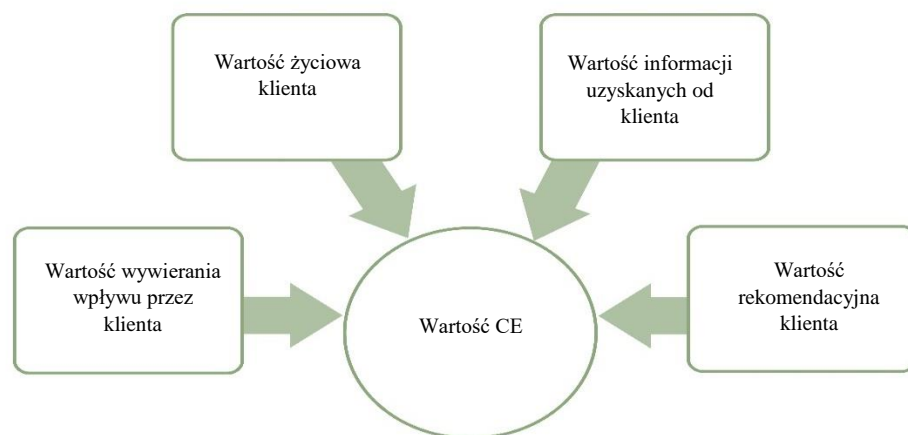
²²¹ P. Stach, *Problemy konceptualizacji i operacjonalizacji wartości dla klienta*, „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 6, s. 44.

²²² N. Helander, M. Kukko, *A value-creating network analysis from software business*, „International Journal of Management and Marketing Research” 2009, nr 1, s. 76.

zakłada, że wartość powinna być kwantyfikowana jako różnica między korzyściami i stratami, co nie zawsze ma charakter monetarny. Perspektywa procesu opiera się na założeniu, iż wartość nie dotyczy wyłącznie przedmiotu wymiany, ale także ogółu interakcji pomiędzy dostawcą a odbiorcą. Perspektywa kontekstu zwraca z kolei uwagę na kategorię wartości różnicującej (*differential value*²²³) i tym samym założenie, że sieć (*network*) powinna wytworzyć wartość większą od sieci konkurencyjnej²²⁴. Perspektywa procesu jest niezwykle interesująca ze względu na podejmowaną w dysertacji problematykę CE, która *de facto* nie dotyczy wymiany w sensie transakcyjnym.

Analizując koncepcje wartości w literaturze warto odnotować, iż w 2010 roku V. Kumar i in. zaproponowali wprowadzenie pojęcia „wartości zaangażowania klienta” (*customer engagement value*), które stanowi miernik wartości wygenerowanej w wyniku współtworzenia. Na konstrukt ten składają się²²⁵: (1) wartość życiowa klienta (*customer lifetime value*), (2) wartość rekomendacyjna klienta (*customer referral value*), (3) wartość informacji uzyskanych od klienta, tj. idee udoskonalenia produktów oraz rozwiązania innowacyjne (*customer knowledge value*) i (4) wartość wywierania wpływu przez klienta (*customer influencer value*) poprzez komunikację WOM. Koncepcję V. Kumara przedstawiono na rysunku 2.1.

Rysunek 2.1. Elementy składowe wartości zaangażowania klienta



Źródło: opracowanie własne na podstawie: V. Kumar, L. Aksoy, B. Donkers, R. Venkatesan, T. Wiesel, S. Tillmanns, *Undervalued...*, op. cit., s. 300.

²²⁴ W. Rudy, *Tworzenie i podział...*, op. cit., s. 275.

²²⁵ V. Kumar, L. Aksoy, B. Donkers, R. Venkatesan, T. Wiesel, S. Tillmanns, *Undervalued...*, op. cit., s. 297–310.

Kategoria wartości, jak i koncepcja tworzenia wartości, mogą być analizowane z perspektywy różnych interesariuszy przedsiębiorstwa²²⁶, w tym właścicieli, pracowników, partnerów, klientów. T. Gołębiowski wyróżnił trzy aspekty wartości: (1) wartość dla nabywcy (*customer value, value for customer*), (2) wartość klienta dla przedsiębiorstwa (*customer equity*), (3) wartość w marketingu wartości (*value-based marketing*). A. Payne i S. Holt zwrócili natomiast uwagę, że wartość może być różnie rozpatrywana – w perspektywie tworzenia i dostarczania wyższej wartości dla klienta (*creating and delivering superior customer value*), jako wartość klienta dla przedsiębiorstwa (*the customer's value to the firm*), postrzegana wartość dla klienta (*customer perceived value*), wartość dla klienta i dla akcjonariusza (*customer value and shareholder value*) oraz wartość relacji (*relationship value*)²²⁷.

W opracowaniach z zakresu wartości dla klienta dominuje dualizm perspektyw – optyka przedsiębiorstwa oraz optyka klienta. W pierwszym ujęciu brane są pod uwagę: ekonomicznie rozumiana wartość przedsiębiorstwa, wartość klienta, określana również jako wartość życiowa klienta (*customer life time value*) oraz tzw. propozycja wartości dla klienta (*customer value proposition, customer value propositions, CVP*)²²⁸.

Propozycja wartości dla klienta dotyczy konfiguracji zasobów mających na celu wsparcie tworzenia wartości przez klientów oraz *de facto* obietnicy złożonej przez przedsiębiorstwo swoim klientom²²⁹. CVP jest zatem konkretną skierowaną do klientów ofertą, stanowiącą obietnicę korzyści, które klienci otrzymają w trakcie użytkowania i po jego zakończeniu. Propozycja wartości dotyczy zarówno produktowych, jak i empirycznych korzyści i kosztów (poświęceń), które wynikają z relacji między klientem a przedsiębiorstwem²³⁰. Interesująca definicję propozycji wartości podali A. Payne, P. Frow oraz A. Eggert, według których PCV to „strategiczne narzędzie, które

²²⁶ Zagadnienie interesariuszy przedsiębiorstwa zostanie podjęte w trzecim rozdziale rozprawy, w kontekście interesariuszy centrum handlowego. Ciekawą definicję interesariusza podaje K. Rogoziński, według którego interesariusz to „podmiot zaangażowany w tworzenie wartości wspólnie dodawanej”. Pojęcie podobnie rozumiał R. Freeman, dla którego interesariusz to uczestnik ludzkiego procesu tworzenia wspólnej wartości. Więcej: H. Howaniec, *Zaangażowanie...*, op. cit., s. 56; K. Rogoziński, *Zarządzanie wartościami...*, op. cit., s. 66.

²²⁷ A. Payne, S. Holt, *Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing*, *British Journal of Management*, 2001, s. 167–170.

²²⁸ O tych dwóch perspektywach, tj. podziale na *customer value* oraz *customer value proposition*, piszą m.in. T. Rintamäki oraz H. Kuusela. R. Rintamäki, H. Kuusela, *Identifying competitive customer value propositions in retailing*, „*Managing Service Quality*” 2007, nr 17(6), s. 621.

²²⁹ J. Karlsson, P. Skälén, *Exploring front-line employee contributions to service innovation*, „*European Journal of Marketing*” 2015, nr 49(9–10), s. 1348.

²³⁰ A. Payne, P. Frow, *Deconstructing the value proposition of an innovation exemplar*, „*European Journal of Marketing*” 2014, nr 48(1–2), s. 240.

ułatwia zakomunikowanie zdolności przedsiębiorstwa do dzielenia się zasobami oraz zaoferowania wiązki najwyższej wartości docelowym klientom²³¹.

Druga perspektywa, szerzej opisywana w rozprawie, dotyczy postrzeganej wartości dla klienta (*perceived customer value* (PCV), identyfikowana też w literaturze jako *customer value*²³², *value for customer*, *customer value perception* oraz *customer value perceptions*)²³³. W kolejnym podrozdziale zaprezentowana zostanie kategoria postrzeganej wartości dla klienta (*customer perceived value*), kluczowa dla dalszych rozważań.

2.2. Wartość dla klienta

Wartość dla klienta, węzłowa kategoria marketingu²³⁴, wiąże się z teorią usługową handlu, według której handel jest kreatorem usług i stwarza konsumentom korzystne warunki nabywania różnych towarów. Tworzone są zatem konkretne udogodnienia – „zakupy odbywają się w odpowiednim czasie i miejscu, w sposób zgodny z życzeniami, na warunkach, które klient ocenia jako korzystne”²³⁵. Konstrukty wartości dla klienta²³⁶

²³¹ A. Payne, P. Frow, A. Eggert, *The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2017, nr 45, s. 472.

²³² W piśmiennictwie naukowym można również spotkać tłumaczenie *customer value* jako „wartość klienta”, co według R. Niestroja nie jest adekwatne do treści tego pojęcia. Badacz sugeruje, że odnosi się do klienta, a nie do dokonywanej przez niego oceny oferty. Podobnie zauważa B. Stępień. R. Niestroj, *Atrakcyjność...*, op. cit., s. 10; B. Stępień, *Wartość luksusu. Perspektywa konsumentów i przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2019, s. 73.

²³³ K. Dziewianowska, *Współtworzenie...*, op. cit., s. 44; H. Mruk, B. Stępień, *Tworzenie...*, op. cit., s. 15. W literaturze anglojęzycznej termin „*customer value*” dotyczy zarówno globalnej wartości dla klienta, jak i, co niezwykle ważne, wartości klienta dla organizacji (*customer life time value*). Więcej: T. Doligalski, *Internet...*, op. cit., s. 57.

²³⁴ Wartość dla klienta jest traktowana w subdyscyplinie zarządzania marketingowego jako jedna z kluczowych kategorii, ponieważ subiektywna percepcja oferty jest decydująca w procesie podejmowania decyzji nabywczych. Wartość dla klienta determinuje wielkość i strukturę popytu, a w rezultacie pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa i jest powszechnie traktowana jako źródło przewagi konkurencyjnej organizacji i kluczowy element nowoczesnych modeli biznesowych. Więcej: M. Kieźel, J. Wiechoczek, *Narzędzia e-marketingu w procesie kreowania wartości dla klienta*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2017, nr 1993, s. 206; R.B. Woodruff, *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, nr 2(25), s. 139; P. Chlipała, *Tworzenie...*, op. cit., s. 17–18.

²³⁵ Z. Zakrzewski, *Istota handlu w świetle współczesnej literatury ekonomicznej*, „Ruch prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1968, nr 4, s. 72.

²³⁶ W literaturze przedmiotu można również spotkać się z terminem „wartość konsumencka”, który jest synonimiczny względem „wartości dla klienta”. Więcej: A. Sagan, *Wartość dla klienta na rynku konsumpcyjnym. Aspekty metodologiczne pomiaru i analizy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 21.

został wprowadzony przez P. Druckera, prekursora teorii marketingu, już w 1954 roku²³⁷ i od tego czasu sporadycznie pojawiał w publikacjach z zakresu zarządzania. W naukach o zarządzaniu zaczął być stosowany w latach 80. XX wieku, a przyczynił się do tego M.E. Porter, który stwierdził, że stworzenie i dostarczenie wartości dla klientów jest warunkiem uzyskania przewagi konkurencyjnej²³⁸. A.S. Khalifa zauważył, że wartość dla klienta jest jednym z najbardziej nadużywanych i błędnie interpretowanych pojęć w naukach społecznych²³⁹. Nie posiada zrozumiałych dla wszystkich ram pojęciowych i ciągle brak jest pełnego zrozumienia tego pojęcia²⁴⁰. Z „wartością dla klienta” wiąże się dwoistość znaczeniowa. Z jednej strony, wartość dla klienta to zwyczajna jego korzyść, a z drugiej strony to nadwyżka częściowych korzyści nad poniesionymi przez klienta kosztami²⁴¹. Niektórzy badacze zwracają uwagę na sam aspekt zadowolenia, a inni odnoszą się do kosztów uzyskania tego zadowolenia. Termin „wartość dla klienta” jest różnie definiowany²⁴², a konceptualizacja postrzeganej wartości dla klienta nastrocza trudności, zarówno środowisku akademickiemu, jak i praktykom²⁴³. Definicje koncepcji wartości dla klienta można podzielić na trzy różne grupy. Pierwsza dotyczy ujęcia wartości jako konstrukcji fenomenologicznej²⁴⁴ – współtworzonej przez klienta, gdzie akcentowane są atrybuty produktu, ale też odczucia i percepcja atrybutów produktu (np. definicje S.L. Vargo i R.F. Lusha, M. Szymury-Tyc). W drugiej wartość jest postrzegana jako korzyść netto, rezultat percypowanych przez odbiorcę korzyści i kosztów (np. definicje V.A. Zeithaml)²⁴⁵, w trzeciej grupie definicji ujmowana jest

²³⁷ Zatem już w połowie XX wieku P. Drucker wskazywał na znaczenie postrzeganej przez klienta wartości jako fundamentu definiowania biznesu. P. Drucker, *Practice of Management*, Collins, New York, 1993, s. 54; P. Drucker, *Praktyka Zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, Kraków 1994, s. 52.

²³⁸ J. Matysiewicz, *Marketing...*, op. cit., s. 127.

²³⁹ A.S. Khalifa, *Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration*, „Management Decision” 2004, nr 42(5), s. 646.

²⁴⁰ B. Dobiegała-Korona, *Innowacje w budowie wartości przedsiębiorstwa*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie* 2014, nr 1, s. 33.

²⁴¹ T. Doligalski, *Internet...*, op. cit., s. 57.

²⁴² P. Chlipała, *Tworzenie...*, op. cit., s. 9.

²⁴³ Konceptualizacja postrzeganej wartości dla klienta nastrocza trudności, zarówno środowisku akademickiemu, jak i praktykom. Wynika to z faktu, że wartość jest zjawiskiem indywidualnie konstruowanym, a elementy składowe wartości nakładają się i wpływają na siebie. Dodatkowo, nie można zapominać o fakcie, iż percepcja wartości cały czas się zmienia – ponieważ klienci zmieniają swoje preferencje i poglądy. B. Stępień, *Wartość...*, op. cit., s. 72.

²⁴⁴ Fenomenologiczny, czyli związany z fenomenologią. „Fenomenologia postulowała metodę filozofowania polegającą na zaniechaniu czysto pojęciowych spekulacji przez „powrót do rzeczy”, tj. do uzyskania bezpośredniego doświadczenia tego, co dane, a w czym przejawiają się przedmioty”. www.wsjp.pl, www.enyklopedia.pwn.pl, [dostęp: 13.04.2020].

²⁴⁵ T. Woodall podzielił koszty na pieniężne i niepieniężne. Koszty pieniężne to koszt zakupu produktu (cena), ale także koszt związany z etapem poszukiwania oferty, pozyskania produktu i nauką jego działania. Nabywca może ponadto brać pod uwagę koszt utraconych okazji oraz koszty związane z użytkowaniem, konserwacją czy utylizacją produktu. Po stronie kosztów niepieniężnych bierze się pod uwagę koszty

w kontekście celów (potrzeb), które odbiorca realizuje w wyniku nabycia czy użytkowania produktu (definicja R.B. Woodfruffa)²⁴⁶, w myśl opisywanej już koncepcji MEC.

Interesującą definicję wartości dla klienta podają A. Ravald oraz Ch. Grönroos, którzy na termin ten patrzą przez pryzmat relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego odbiorcą²⁴⁷. Według badaczy wartość dla klienta nie jest kreowana wyłącznie przez organizację, a klient pełni rolę współtwórcy wartości. Wiele zależy bowiem od postawy klienta, który może wartość danego produktu podnosić bądź obniżać²⁴⁸. W niektórych definicjach koncepcji „wartości dla klienta”, korzyści zestawia się wraz z kosztami. Część badaczy uważa, że to zestawienie powinno być różnicą, a inni, że przybiera postać stosunku. W tabeli 2.2. przedstawiono definicje wartości dla klienta.

Tabela 2.2. Definicje wartości dla klienta spotykane w literaturze przedmiotu

Autor	Data	Definicja pojęcia
1	2	3
N.B. Holbrook	1996 1999 2006	Wartość dla klienta wynika z interaktywnych, względnych i związanych z danymi preferencjami doświadczeń, które pojawiają się w wyniku użytkowania produktu. Wartość jest sytuacyjna, osobista i porównywalna. To interaktywne, relatywistyczne doświadczenie preferencji.
R.B. Woodruff	1997	Odczuwane przez klienta preferencje, stanowiące podstawę oceny tych atrybutów produktu, atrybutów jego funkcjonowania i następstw jego użytkowania, które ułatwiają (bądź utrudniają) klientowi osiągnięcie jego celów i zamierzeń w procesie użytkowania.
V.A. Zeithaml	1998	Postrzegana wartość to całościowa ocena użyteczności produktu, oparta na percepcji tego, co klient otrzymał w porównaniu do tego, co oddał.
K.B. Monroe	1990	Stosunek między korzyściami postrzeganymi przez nabywców w produkcie (lub jego jakością), a poświęceniami, które oni ponoszą, aby te korzyści uzyskać.
D.R. Lichtenstein, R.G. Netemeyer, S. Burton	1990	Postrzegany poziom jakości produktu w odniesieniu do zapłaconej ceny.
B. Gale	1994	Wartość dla klienta jest to postrzegana na rynku jakość w stosunku do ceny danego produktu. Wartość jest miarą satysfakcji klienta z oferty przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo tworzy ofertę wartości, a klient ją ocenia w porównaniu z innymi ofertami na rynku.
Ph. Kotler	1994	Różnica pomiędzy całkowitą wartością produktu dla klienta oraz kosztem, jaki musi on ponieść w związku z jego pozyskaniem.
H.E. Butz, L.D. Goodstein	1996	Emocjonalny związek powstały pomiędzy nabywcą a producentem po tym, jak ten pierwszy użył danego produktu i stwierdził, że dostarcza mu on wartość dodaną.
A. Ravald, Ch. Grönroos	1996	Wartość dla klienta to wartość tworzona przez relacje z klientem, wywołujące interakcje pomiędzy klientem, a świadczeniodawcą usług lub też pośrednikiem sprzedaży usług.

psychologiczne (np. zakaz palenia tytoniu w centrum handlowym), koszty związane z relacjami (rozmowa z nieprzyjemnym doradcą), wysiłek fizyczny (brak schodów ruchomych, czy windy) oraz czas (np. długi czas oczekiwania na obsługę w sklepie). W piśmiennictwie anglojęzycznym spotyka się termin „sacrifies”, który agreguje cenę, wysiłek fizyczny (energetyczny), poświęcony czas i koszty psychologiczne. Warto też zaznaczyć, że w tej drugiej grupie definicji wartości dla klienta relację korzyści/koszty traktujemy jako iloraz bądź jako różnicę. Więcej: A. Sagan, *Wartość dla klienta...*, op. cit., s. 26; S.M. Landroguéz, C.B. Castro, G. Cepeda-Carrión, *Developing an integrated vision of customer value*, „Journal of Services Marketing” 2013, nr 27(3), s. 236.

²⁴⁶ Por. B. Stępień, *Wartość...*, op. cit., s. 74; A.S. Khalifa, *Customer...*, op. cit., s. 647–655.

²⁴⁷ A.M. Pabian, *Kształtowanie oferty przedsiębiorstwa*, [w:] *Marketing w przedsiębiorstwie – ujęcie operacyjne*, (red.) A. Czubała, R.E. Niestrój, A.M. Pabian, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020, s. 87.

²⁴⁸ P. Chlipała, *Tworzenie...*, op. cit., s. 19.

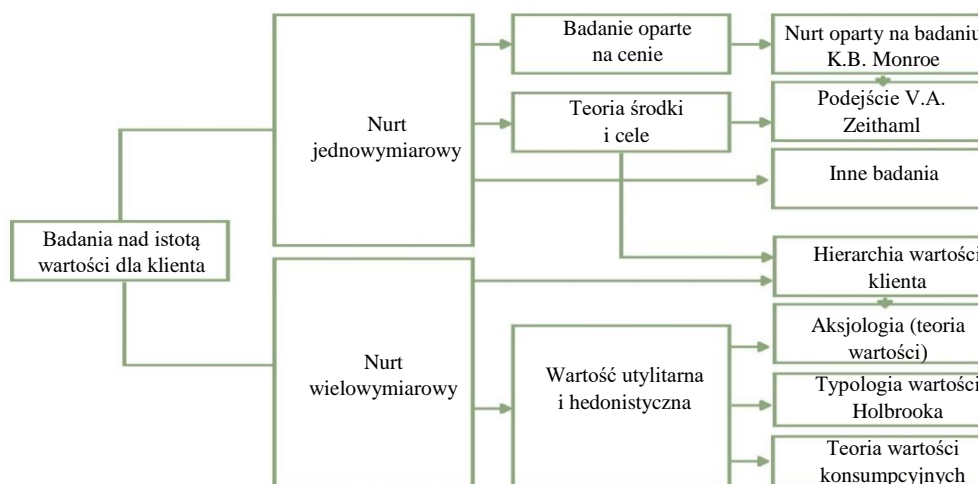
cd. Tabeli 2.2.

1	2	3
I. Sinha, W.S. DeSarbo	1998	Jakość, na którą stać konsumenta.
A. Walter, T. Ritter, H.G. Gemünden	2001	Postrzegany kompromis (<i>trade-off</i>) między korzyściami a poświęceniami.
P. Kothandaraman, D.T. Wilson	2001	Związek ceny i oferty rynkowej przedsiębiorstwa, którą klient porównuje do ceny i oferty rynkowej konkurenta.
T. Woodall	2003	Subiektywnie postrzeganie korzyści wynikającej z relacji klienta z ofertą organizacji; może występować np. jako zmniejszenie poświęceń bądź zwiększenie korzyści.
S.L. Vargo, R.F. Lush	2004, 2008	Wartość jest zawsze jednoznacznie i fenomenologicznie określana przez beneficjenta. Wartość jest idiosynkratyczna, empiryczna, kontekstualna i pełna znaczenia. Przedsiębiorstwo nie tworzy wartości, a jedynie jej propozycję. To klient współtworzy wartość.
M. Szymura-Tyc	2006	Nadwyżka subiektywnie postrzeganych przez klienta korzyści nad subiektywnie postrzeganymi kosztami, związanymi z nabywaniem i użytkowaniem danego produktu.
M. Łada, A. Kozarkiewicz	2010	Postrzegana przez klienta wartość korzyści ekonomicznych, technicznych i społecznych, pozyskiwanych w zamian za cenę płaconą za produkt z uwzględnieniem dostępnej na rynku oferty produktów i cen.
T. Doligalski	2013	Suma cząstkowych wartości (korzyści) dostarczanych klientowi pomniejszona o cenę oraz niefinansowe koszty klienta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Dziewianowska, *Współtworzenie...*, op. cit., s. 48–49; M. Jaciow, R. Wolny, *Kreowanie wartości dla klienta w podmiotach usługowych z kapitałem zagranicznym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, nr 6, s. 55; M. Szymura-Tyc, *Marketing...*, op. cit., s. 69–73, T. Doligalski, *Internet...*, op. cit., s. 59; M. Łada, A. Kozarkiewicz, *Zarządzanie wartością projektów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 32; K.B. Monroe, *Pricing. Marketing Profitable Decisions*, Mc Graw-Hill, New York, 1990, s. 46; A. Ravald, Ch. Grönroos, *The Value Concept and Relationship Marketing*, „European Journal of Marketing” 1996, nr 30(2), s. 19–30; R.B. Woodruff, *Customer...*, op. cit., s. 142; B. Gale, *Managing Customer Value*, The Free Press, New York, 1994, s. 14; H.E. Butz, L.D. Goodstein, *Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage*, „Organizational Dynamics” 1996, nr 24(3), s. 63; A. Walter, T. Ritter, H.G. Gemünden, *Value creation in buyer-seller relationship: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective*, „Industrial Marketing Management” 2001, nr 30(4), s. 366; P. Kothandaraman, D.T. Wilson, *The future of competition. Value-Creating Networks*, „Industrial Marketing Management” 2001, nr 30, s. 380; D.R. Lichtenstein, R.G. Netemeyer, S. Burton, *Distinguishing Coupon Proneness from Value Consciousness: An Acquisition-Transaction Utility Theory Perspective*, „Journal of Marketing” 1990 nr 54(3), s. 54; I. Sinha, W.S. Desarbo, *An integrated approach toward the spatial modelling of perceived customer value*, „Journal of Marketing Research” 1998, nr 45, s. 236; Ph. Kotler, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 33–34; Ch. Grönroos, *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition*, John Wiley & Sons, Chichester 2007, s. 27; B. Stepień, *Wartość...*, op. cit., s. 74–76; M.B. Holbrook, *Customer value...*, op. cit., s. 5.

Wartość dla klienta traktowana jest dwojako – jednowymiarowo bądź wielowymiarowo. W pierwszym zakłada się, iż konstrukt ten jest efektem różnych czynników, natomiast nie stanowi zestawu poszczególnych komponentów. W nurcie wielowymiarowym, przyjętym w rozprawie, wartość dla klienta jest związana z percepcją przez klientów poszczególnych rodzajów wymiarów wartości. Na rysunku 2.2. przedstawiono główne nurty badawcze wartości dla klienta.

Rysunek 2.2. Badania nad istotą wartości dla klienta. Nurty badawcze



Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Sanchez-Fernandez, M.Á. Iniesta-Bonillo, *The concept of perceived value: a systematic review of the research*, „Marketing Theory” 2007, nr 7(4), s. 430.

Bogaty dorobek literatury przedmiotu pozwala na identyfikację atrybutów konstruktów wartości dla klienta. Według M.B. Holbrooka wartość dla klienta jest²⁴⁹: (1) porównywalna (wartość określana jest w odniesieniu do innego obiektu), (2) osobista (postrzeganie różni się pośród klientów) oraz (3) sytuacyjna, tj. zależna od kontekstu sytuacyjnego. Z kolei Z. Waśkowski decyduje się na wyszczególnienie sześciu takich atrybutów²⁵⁰: (1) subiektywny charakter, (2) sytuacyjna natura wartości, (3) percypowany charakter (postrzegalność), (4) niemierzalność bądź ograniczona mierzalność konstruktów,

²⁴⁹ M.B. Holbrook, *Introduction to consumer value*, [w] *Consumer value. A framework for analysis and research*, (red.) M.B. Holbrook, Routledge, London, New York 1999, s. 6–8.

²⁵⁰ Subiektywizm wartości dla klienta dotyczy konstatacji, że nie zależy ona wyłącznie od produktu, ale również od indywidualnych potrzeb i możliwości klienta. Sytuacyjność mówi o sytuacyjnej determinacji wartościowania: ten sam klient w zależności od kontekstu sytuacyjnego może po prostu w inny sposób postrzegać korzyści i straty, które są związane z nabyciem czy użytkowaniem produktu. Postrzegalność związana jest z faktem, że wartość dla klienta jest kategorią postrzeganą: osąd klienta nie dotyczy spektrum uzyskanych korzyści i poniesionych kosztów – liczą się bowiem wyłącznie te korzyści i straty, które dostrzega sam odbiorca. Te trzy cechy sprawiają, jak pisze M. Szymura-Tyc, że wartość dla klienta charakteryzuje się niemierzalnością. Piąta cecha, dynamiczny charakter, wiąże się bezpośrednio z cyklem życia produktu u klienta. Warto mieć na uwadze, że wartość dla klienta zmienia się w czasie i obejmuje proces zakupu, użytkowania oraz pozbycia się produktu. W końcu, uniwersalność wartości dla klienta dotyczy powszechnego odniesienia kategorii do wszystkich typów nabywców (tj. konsumentów, gospodarstw domowych, przedsiębiorstw, organizacji *non profit* itd.). Odróżnia to konstrukt od użyteczności czy satysfakcji. Z. Waśkowski, *Determinants of the co-creation of consumer value on the sports event market*, „Polityki Europejskie. Finanse i Marketing” 2020, nr 23(72), s. 248–249; M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005, s. 76–77.

(5) dynamiczna natura oraz (6) uniwersalność kategorii²⁵¹. W literaturze przedmiotu można również spotkać jeszcze inne atrybuty wartości dla klienta, w tym niejednoznaczność, nieprecyzyjność oraz, co ważne z punktu widzenia niniejszego opracowania, zależność od relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem²⁵².

W rozprawie przyjęto, że postrzegana wartość dla klienta to jego wyobrażenia, które dotyczą wrażeń, odczuć i emocji. W ramach tej perspektywy badawczej wartość jest właśnie konstrukcją odczuwaną przez klienta, ale i doświadczaną i, co bardzo istotne, współtworzoną przez niego. Interpretacja ta jest w związku z tym zbieżna z koncepcją logiki dominacji usługowej (SDL), zgodnie z którą klient współtworzy wartość na podstawie propozycji wartości. Założono również, że wartość może być zakorzeniona w samym produkcie, jak i w jego użytkowaniu – wartość jest bowiem dostarczana w ciągu całego doświadczenia zakupowego, a nie tylko przy nabyciu produktu²⁵³. Klient może ją określać w trzech sytuacjach: (1) w czasie podejmowania decyzji o zakupie, (2) podczas użytkowania produktu, (3) w kontekście konsekwencji (skutków) użytkowania²⁵⁴.

Mając na uwadze przeprowadzony przegląd definicji wartości dla klienta oraz kontekst badawczy opracowania, za przydatną do dalszych rozważań przyjęto definicję R.B. Woodruffa, tj. „Wartość dla klienta to odczuwane przez klienta preferencje, stanowiące podstawę oceny tych atrybutów produktu, atrybutów jego funkcjonowania i następstw jego użytkowania, które ułatwiają (bądź utrudniają) klientowi osiągnięcie jego celów i zamierzeń w procesie użytkowania”²⁵⁵. W rozprawie przyjęto zatem perspektywę klienta, który postrzega wartość jako miarę osiągnięcia celu (celów). Co warte podkreślenia, taka perspektywa badawcza nakazuje percypować wartość nie

²⁵¹ Warto powołać się też na inne zestawienie cech analizowanego terminu. R. Seweryn opisuje wartość dla klienta jako kategorię: (1) złożoną (kompleksową) – jako wiązkę różnych korzyści i kosztów, otrzymanych i ponoszonych w różnych fazach procesu zakupowego, (2) kognitywną (percepcyjną, postrzeganą) – jako konstrukt determinowany percepcją odbiorcy, (3) afektywną i subiektywną – ponieważ poszczególne cząstkowe korzyści i koszty oceniane są indywidualnie i emocjonalnie, (4) heterogeniczną (sytuacyjną) – ponieważ ten sam nabywca może oceniać proponowaną wartość na różne sposoby, w zależności od sytuacji, (4) dynamiczną – zmieniającą się podczas użytkowania produktu, (5) warunkową – materializuje się przy konkretnym warunku, założeniu, że produkt zostanie zakupiony i skonsumowany przez właściwych klientów, we właściwej sytuacji i we właściwym czasie oraz (6) relacyjną – klient wartościuje konkretny produkt, porównując go do innych substytutów dostępnych na rynku. Por. R. Seweryn, *Kreowanie wartości dla klienta przez obszar recepcji turystycznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 25–26.

²⁵² B. Kucharska, *Kreowanie wartości dla klienta w przedsiębiorstwie handlu detalicznego*, [w:] *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, (red.) B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 197–198.

²⁵³ M.I. El-Adly, R. Eid, *Measuring...*, op. cit., s. 850.

²⁵⁴ R.B. Woodruff, *Customer value...*, op. cit., s. 141.

²⁵⁵ *Ibidem*, s. 142.

tylko jako odzwierciedlenie w atrybutach produktu i jego wykorzystaniu, ale również w procesach dystrybucji, zakupu i ogólnej komunikacji (współpracy) między klientem a przedsiębiorstwem²⁵⁶. Opisywane ujęcie wpisuje się zatem w kontekst badawczy problematyki pozatransakcyjnego zaangażowania klienta.

Istotnym aspektem jest podział częściowych wartości dla klienta. W literaturze przedmiotu brakuje wyczerpującej listy składowych wartości dla klienta²⁵⁷, stąd nie istnieje jedna klasyfikacja wartości dla klienta. Często spotykaną kategoryzacją jest klasyfikacja, która obejmuje wartości funkcjonalne oraz symboliczne. Te pierwsze immanentnie wiążą się z zaspokojeniem podstawowych potrzeb konsumenta i dotyczą *stricte* głównej użyteczności produktu, natomiast wartości symboliczne są nierozdzielnie związane ze stylem życia klienta i jego chęcią manifestacji poglądów czy osobowości. Interesującą kategoryzację na gruncie polskiego marketingu prezentuje B. Dobiegała-Korona, która dostrzega następujące częściowe wartości dla klienta²⁵⁸: wartość funkcji, wartość formy, wartość czasu, wartość miejsca, wartość posiadania, wartość komunikacji, wartość edukacji, wartość doświadczeń z marką oraz zaufanie (rys. 2.3.)²⁵⁹.

²⁵⁶ B. Stępień, *Wartość...*, op. cit., s. 76.

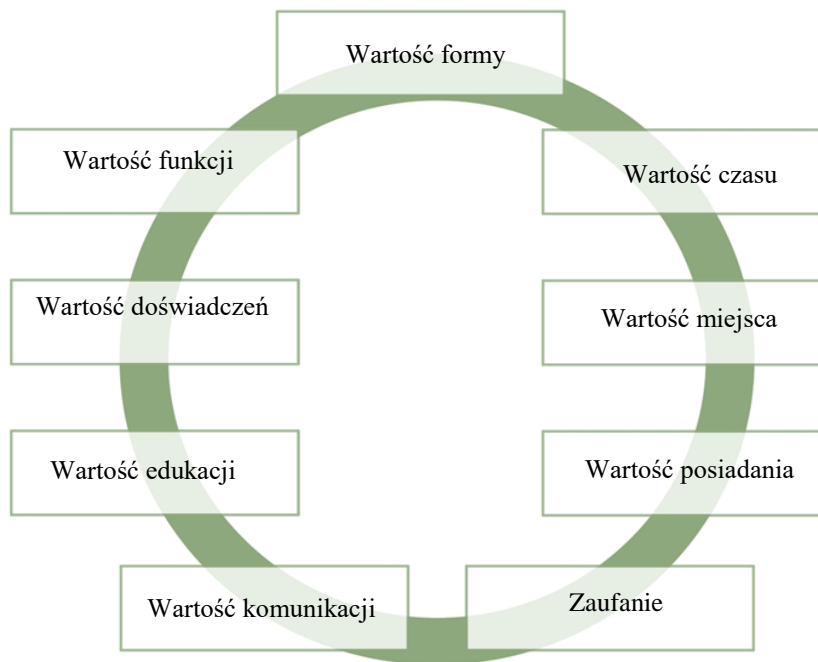
²⁵⁷ Z. Waśkowski, *Determinants of the co-creation...*, op. cit., s. 249.

²⁵⁸ T. Doligalski, *Internet...*, op. cit., s. 61; B. Dobiegała-Korona, *Istota i pomiar wartości klienta*, [w:] *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, (red.) B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s. 27.

²⁵⁹ Wartość funkcji dotyczy możliwości zaspokojenia konkretnych potrzeb klienta. Ważne jest tutaj rozwiązanie danego problemu. Wartość formy związana jest z ergonomią, kolorystyką, wielkością czy stylistyką danego produktu. Wartość czasu jest bardzo subiektywną kategorią, zależną w dużej mierze od percepcji klienta. Wiąże się nierozłącznie z dostępnością produktu w takim okresie, który jest dogodny dla klienta. Wartość posiadania dotyczy natomiast różnych sposobów przenoszenia własności produktu czy przenoszenia prawa do użytkowania produktu ze sprzedawcy na klienta. W oczach klienta wartością może być tutaj różna forma tego przeniesienia – zakup za gotówkę, *leasing*, sprzedaż na raty itd. Wartość miejsca kreowana jest poprzez dostarczenie danego towaru bądź usługi do miejsca, które odpowiada oczekiwaniom klienta co do wygody. Natomiast kwestia dotycząca rozstrzygnięcia wątpliwości klienta, dostosowania informacji o ofercie dla klienta oraz specyfiki dostępności tych informacji wiąże się z tzw. wartością komunikacji. Wartość edukacji dotyczy edukowania klientów; ma na celu lepsze wykorzystanie funkcji oferowanego produktu. Niezwykle istotna jest wartość doświadczeń z marką – powiązana jest ona z doznaniem klienta przed zakupem produktu, podczas procesu zakupowego oraz w trakcie eksploatacji danego towaru bądź usługi. Wartość doświadczeń z marką, jak podaje T. Doligalski, dotyczy dostarczenia wartości zmysłowych, emocjonalnych, kognitywnych, behawioralnych i relacyjnych, które uzupełniają wartości funkcjonalne. Zaufanie oparte jest natomiast na wysokich poziomach satysfakcji.

Więcej: T. Doligalski, *Internet...*, op. cit., s. 61; B. Dobiegała-Korona, *Istota...*, op. cit., s. 27.

Rysunek 2.3. Elementy wartości dla klienta



Źródło: B. Dobiegała-Korona, *Istota...*, op. cit., s. 27.

W rozprawie przyjęto, iż identyfikacja składników wartości jest kluczowa dla przeprowadzenia procedury pomiaru, stąd zdecydowano się na studia literaturowe w tym zakresie. Klasyfikacja wartości w literaturze przedmiotu nie doczekała się jednak jednolitego ujęcia. Badacze od samego początku prezentują różne koncepcje podziału konstruktów, prezentowane w tabeli 2.3. Zgadzą się jednak z tym, iż istota konstruktów „wartości dla klienta” jest złożona i wielowymiarowa²⁶⁰.

²⁶⁰ R. Sánchez-Fernández, M.Á. Iniesta-Bonillo, *The concept...*, op. cit., s. 427.

Tabela 2.3. Zestawy wymiarów wartości dla klienta spotykane w literaturze przedmiotu

Autor	Rok	Klasyfikacja wartości dla klienta
J.N. Sheth, B.I. Newman, B.L. Gross	1991	(1) wartości funkcjonalne, (2) wartości społeczne, (3) wartości emocjonalne.
B.J. Babin, W.R. Darden, M. Griffin	1994	(1) wartości użyteczne – instrumentalne, związane z zadaniem, funkcjonalne, kognitywne, będące środkami do realizacji celu; (2) wartości hedonistyczne – odzwierciedlające rozrywkową oraz emocjonalną stronę zakupów, wartości związane z doświadczeniem, afektywne, nieinstrumentalne.
P.G. Patterson, R.A. Spreng	1997	(1) wartość funkcjonalna
M.B. Holbrook	1999	(1) wydajność, (2) doskonałość, (3) zabawa, (4) estetyka, (5) szacunek, (6) status, (7) etyka, (8) duchowość (wartości wewnętrzne i zewnętrzne; wartości zorientowane na klienta i zorientowane na innych; wartości aktywne i wartości reaktywne).
J. Lapierre	2000	Korzyści ^a : (1) alternatywne rozwiązania, (2) jakość produktu, (3) kustomizacja produktu, (4) responsywność (5) elastyczność, (6) rzetelność (<i>reliability</i>), (7) kompetencje techniczne, (8) wizerunek dostawcy, (9) zaufanie, (10) solidarność dostawcy z klientami, Koszty: (11) cena, (12) czas/wysiłek/energia, (13) konflikt.
W. Ulaga	2003	(1) jakość produktu, (2) dostawa, (3) czas pojawienia się oferty na rynku, (4) cena, (5) koszty procesu zakupowego, (6) interakcje osobiste, (7) <i>know-how</i> dostawcy, (8) wsparcie serwisowe.
T. Woodall	2003	(1) wartość netto dla klienta (stosunek korzyści do kosztów), (2) pochodna wartości dla klienta, (3) racjonalna wartość dla klienta (tzw. <i>benchmark</i> cenowy), (4) sprzedażowa wartość dla klienta, (5) marketingowa wartość dla klienta.
M. Szymura-Tyc	2005	(1) wartość podstawowa, (2) wartość dodatkowa ^b , (3) wartość poszerzona o obsługę klienta, (4) wartość oparta na relacjach.
J.B. Smith i H. Colgate	2007	(1) wartości funkcjonalno-instrumentalne, (2) wartości hedonistyczno-poznawcze, (3) wartości symboliczno-ekspresyjne, (4) wartości rozumiane w kategoriach kosztów i korzyści.
B. Dobiegała-Korona	2007	(1) wartość funkcji, (2) wartość formy, (3) wartość czasu, (4) wartość miejsca, (5) wartość posiadania, (6) wartość komunikacji, (7) wartość edukacji, (8) wartość doświadczeń, (9) zaufanie.
A. Talonen, I. Jussila, H. Saarijärvi, T. Rintamäki	2016	(1) wartość ekonomiczna, (2) wartość funkcjonalna, (3) wartość emocjonalna i doświadczeń, (4) wartość symboliczna i społeczna.
J. Carlson, M.M. Rahman, A. Taylor, R. Voola	2017	(1) wartość funkcjonalna, (2) wartość socjalizacji, (3) wartość emocjonalna, (4) wartość innowacji, (5) wartość budowania relacji.
R. Touni, W.G. Kim, K. Haldorai, A. Rady	2022	(1) wartość funkcjonalna, (2) wartość społeczna, (3) wartość rozrywki.

^a J. Lapierre dzieli te elementy (13) na korzyści i koszty. Nazywa je czynnikami pobudzającymi wartość dla klienta, natomiast koszty i korzyści określa mianem wymiarów wartości dla klienta. J. Lapierre, *Customer-perceived value in industrial contexts*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2000, nr 15, s. 125.

^b W piśmiennictwie wartość dodatkowa określana jest jako coś dodatkowego, coś „ekstra”, co jest tworzone dla klienta bez konieczności ponoszenia przez niego dodatkowych kosztów. K. Kurzrock, *The sales strategist. 6 Breakthrough Sales Strategies to Win New Business*, IRWoN, Chicago 1996, s. 54–55.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Matysiewicz, *Marketing...*, op. cit., s. 129–133; M. Łapczyński, *Wartość dla klienta w literaturze z zakresu marketingu*, [w:] *Wartość dla klienta na rynku konsumpcyjnym*, (red.) A. Sagan, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 26–34; B.J. Babin, W.R. Darden, M. Griffin, *Work and/or fun: Measuring hedonic and utilitarian shopping value*, „Journal of Consumer Research” 1994, nr 20(4), s. 644–656; M.B. Holbrook, *Introduction...*, op. cit., s. 9–13; J.N. Sheth, B.I. Newman, B.L. Gross, *Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values*, „Journal of Business Research” 1991, nr 22, s. 160; T. Woodall, *Conceptualising Value for the Customer: An Attributional, Structural and Dispositional Analysis*, „Academy of Marketing Science Review” 2003, nr 12, s. 7; M. Szymura-Tyc, *Marketing...*, op. cit., s. 79–80; J. Carlson, M.M. Rahman, A. Taylor, R. Voola, *Feel the VIBE: Examining value in the brand page experience and its impact on satisfying and customer engagement behaviours in mobile social media*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2017, nr 46, s. 152; B. Dobiegała-Korona, *Istota...*, op. cit., s. 27; J. Lapierre, *Customer...*, op. cit., s. 125; P.G. Patterson, R.A. Spreng, *Modelling the relationship between perceive value, satisfaction and purchase intentions in a business-to-business, service context: An empirical examination*, „International Journal of Service Industry Management” 1997, nr 8(5), s. 414; A. Talonen, I. Jussila, H. Saarijärvi, T. Rintamäki, *Consumer...*, op. cit., s. 146.

Jak widać w przedstawionym ujęciu tabelarycznym, wartość dla klienta jest zazwyczaj ujmowana jako konstrukt wielowymiarowy²⁶¹. Warto też zauważyć, że bardzo często stosuje się podział na hedonistyczne²⁶² i użyteczne wartości²⁶³. Klasyfikacja ta wydaje się klarowna i użyteczna przy określeniu typu dominującego klienta konkretnego formatu handlu detalicznego²⁶⁴.

W piśmiennictwie naukowym, jak sygnalizowano wcześniej, wyróżnia się dwie perspektywy wartości dla klienta: postrzeganą wartość klienta (*perceived customer value*, PCV) oraz propozycję wartości klienta (*customer value proposition*, CVP)²⁶⁵. Postrzegana wartość klienta²⁶⁶ jest faktycznie rezultatem działań marketingowych przedsiębiorstwa.

²⁶¹ L.D. Hollebeek, *The customer engagement/value interface: An exploratory investigation*, „Australasian Marketing Journal” 2013, nr 1, s. 3, www.researchgate.net, [dostęp: 1.01.2021].

²⁶² Do mierzenia hedonistycznych motywacji klienta M. Arnold i K.E. Reynolds zaproponowali sześcioczynnikową skalę, z podziałem na poszczególne wymiary motywacji hedonistycznej: przygodę, rolę, gratyfikację, kierowanie się ideą, wartości, podtrzymanie roli społecznej. Wyniki tego pomiaru różnią się w zależności od kultury kraju (kultura kolektywistyczna vs. kultura indywidualistyczna). Warto zauważyć, że i u polskich badawczy można zauważyć zastosowanie tego dychotomicznego podziału, w tym w projektach związanych z CE, tj. u K. Żymkowskiej. Więcej: M.J. Arnold, K.E. Reynolds, *Hedonic shopping motivations*, „Journal of Retailing” 2003, nr 79, s. 77; H. Evanschitzky, O. Emrich, V. Sangtani, A.-L. Ackfeldt, K.E. Reynolds, M.J. Arnold, *Hedonic Shopping Motivations in Collectivistic And Individualistic Consumer Cultures*, „International Journal of Research in Marketing” 2014, s. 12; K. Żymkowska, *Hedonic and utilitarian drivers of customer engagement*, „Central European Business Review” 2018, nr 7(4), s. 15.

²⁶³ Podział na potrzeby użyteczne i hedonistyczne opisuje też A. Drapińska. Według badaczki realizacja potrzeb hedonistycznych zwiększa prawdopodobieństwo zapamiętania oferty przez klienta, natomiast spełnienie potrzeb użytecznych jest niezbędnym minimum do osiągnięcia satysfakcji. Taką klasyfikację spotyka się również w badaniach związanych z centrami handlowymi. Podział ten stosują m.in. J.-C. Chebat i R. Michon, T. Allard i in. oraz V., L. Stoel i A. Brantley. Zagadnienie wymiarów wartości dla klienta centrów handlowych zostanie podjęte w trzecim rozdziale pracy. Więcej: A. Drapińska, *Marketing...*, op. cit., s. 42.

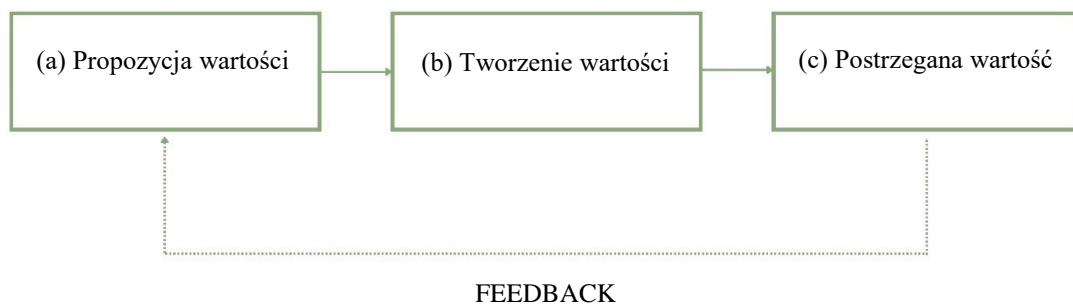
²⁶⁴ Ch. Teller oraz T. Reutterer przeprowadzili badania, których wyniki wskazują, że w centrach handlowych więcej jest klientów z orientacją hedonistyczną. Co ciekawe, hedoniści różnią się od klientów z orientacją użyteczną pod względem oceny poszczególnych komponentów wartości dla klienta – dla przykładu hedoniści zwracają większą uwagę na przyjemną atmosferę miejsca zakupu, podczas gdy klienci z orientacją użyteczną doceniają w większym stopniu czystość i brak tłumy. Ch. Teller, T. Reutterer, P. Schnedlitz, *Hedonic and Utilitarian Shopper Types in Evolved and Created Retail Agglomerations*, „The International Review of Retail Distribution and Consumer Research” 2008, nr 18(3), s. 86.

²⁶⁵ T. Rintamäki, K. Kirves, *From perceptions to propositions: Profiling customer value across retail contexts*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2017, nr 37, s. 159.

²⁶⁶ Należy mieć na uwadze, że nawet w piśmiennictwie anglojęzycznym nie ma konsensusu, co do konkretnej nazwy tego konstruktu. W literaturze przedmiotu pojawiają się bowiem następujące terminy: „consumption value”, „shopping value”, „desired value”, „perceived value”, „product value”, „received value” czy nawet „relationship value”. S.M. Landroquez, C.B. Castro, G. Cepeda-Carrión, *Developing...*, op. cit., s. 235.

Interesująca badawczo jest koncepcja wartości dla klienta zaproponowana przez S.M. Landroguéz i in., według której cykl wartości dla klienta rozpoczyna się od proponowanej przez przedsiębiorstwo wartości (a), a kończy się percypowaną przez klienta wartością²⁶⁷. Ważny jest proces tworzenia tej wartości (b), w którym przedsiębiorstwo musi opracować zestaw atrybutów wyróżniających jego produkt (produkty) na tle konkurencji. Najistotniejsze jest jednak postrzeganie tej wartości przez klienta (c)²⁶⁸. Opisywany cykl wartości dla klienta został przedstawiony na rysunku 2.4.

Rysunek 2.4. Cykl tworzenia wartości dla klienta



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.M. Landroguéz, C.B. Castro, G. Cepeda-Carrión, *Developing...*, op. cit., s. 239.

Przedsiębiorstwo powinno postarać się o wykreowanie takiej wartości, która w opinii i odczuciu klienta będzie atrakcyjniejsza w porównaniu do postrzeganej wartości konkurencyjnych podmiotów. Zjawisko tworzenia wartości dla klienta zostanie opisane szerzej w kolejnym podrozdziale pracy.

²⁶⁷ Koncepcja ta przywołuje w pamięci koncepcję wartości netto dla klienta T. Woodalla, dla którego korzyści dla klienta można rozpatrywać z dwóch perspektyw: (1) atrybutów (*attributes*) i (2) rezultatów (*outcomes*). Te pierwsze związane są z jakością obsługi, jakością produktów czy kustomizacją, podczas gdy rezultaty dotyczą: (1) korzyści strategicznych, (2) korzyści osobistych, (3) korzyści społecznych, (4) korzyści praktycznych i (5) korzyści finansowych. Owe rezultaty są tzw. „pochodną wartością dla klienta”, która łączy doświadczenia zakupowe klientów z wartościami, którymi kierują się oni w życiu. T. Woodall, *Conceptualising...*, op. cit., s. 14.

²⁶⁸ Stąd ważne jest, aby skupić się nie tylko na propozycji wartości dla klienta, ale również postrzeganej wartości. Percypowana przez klienta wartość oraz, co ważniejsze, informacja na ten temat (sformułowana opinia) pomagają z kolei w adaptacji propozycji wartości do oczekiwań klienta. Warto też zaznaczyć, że podział na propozycję wartości oraz finalną, postrzeganą wartość wiąże się z opisywaną już logiką usługowej dominacji, według której przedsiębiorstwa agregują wartość w produktach, tworząc jedynie propozycję wartości, którą potwierdza klient. Innymi słowy, jeśli klient nie postrzega zaproponowanej oferty jako wartości, to *de facto* przedsiębiorstwo nie wygenerowało owej wartości²⁶⁸. S.M. Landroguéz, C.B. Castro, G. Cepeda-Carrión, *Developing...*, op. cit., s. 239; S.L. Vargo, P.P. Maglio, M.A. Akaka, *On value...*, op. cit., s. 148; T. Doligalski, *Internet...*, op. cit., s. 10.

2.3. Tworzenie wartości dla klienta

Z punktu widzenia beneficjentów wartości, w literaturze przedmiotu wyróżnia się dwie podstawowe koncepcje tworzenia wartości w przedsiębiorstwie²⁶⁹: (1) koncepcję tworzenia wartości dla akcjonariuszy (*shareholders value creation*), w której przedsiębiorstwo winno skupić się na zaspokajaniu interesów swoich właścicieli – zgodnie z tą optyką realizowanie celów innych grup interesu skutkuje spadkiem wartości organizacji, (2) koncepcję tworzenia wartości dla interesariuszy (*stakeholders value creation*), która mówi, że interesy właścicielskie można, a nawet trzeba pogodzić z interesami pozostałych grup, albowiem to połączenie wpływa pozytywnie na wartość przedsiębiorstwa.

W procesie tworzenia wartości warunkiem koniecznym jest nadrzędność interesów klienta. Tym samym przedsiębiorstwo zobowiązane jest do określenia wartości dostosowanej do wymagań klientów. W teorii zarządzania oraz w praktyce gospodarczej coraz częściej zwraca się uwagę na znaczenie łańcucha wartości (*value chain*), czyli ciągu czynności, który umożliwia kreację oraz dostarczenie wartości oczekiwanych przez klientów. Łańcuch wartości jest niczym innym jak *continuum* różnego rodzaju funkcji, generujących wartość produktu, która *de facto* definiowana jest przez klienta. Świadomość tego faktu implikuje większe skupienie na potrzebach i oczekiwaniach klienta oraz, co niezwykle istotne z punktu widzenia niniejszej dysertacji, zaangażowanie klienta w proces kreacji tej wartości²⁷⁰.

Tworzenie wartości w piśmiennictwie naukowym przedstawiane jest jako antecedencja satysfakcji i lojalności klienta²⁷¹. Ujmowane jest bardzo często w kategoriach procesu – jako sekwencja czynności ukierunkowana na identyfikację oraz stałe powiększanie wartości dla odbiorcy. Kategoria rozumiana jest również w kontekście relacji organizacja-klient²⁷² (ujęcie relacyjne), ze szczególnym zwróceniem uwagi na zasoby przedsiębiorstwa (ujęcia zasobowe) bądź w kontekście zarządzania projektem (ujęcie projektowe). Poszczególne podejścia do tworzenia wartości dla klienta zostały zaprezentowane w tabeli 2.4.

²⁶⁹ G. Mikołajewicz, J. Nowicki, *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa z uwzględnieniem aspektów środowiskowych i społecznych*, [w:] *Zielony controlling i finanse*, (red.) C. Kochalski, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2016, s. 80–81.

²⁷⁰ Proces tworzenia wartości zostanie szerzej opisany w dalszej części rozprawy.

²⁷¹ S.M. Landroguéz, C.B. Castro, G. Cepeda-Carrión, *Developing...*, op. cit., s. 237.

²⁷² P. Chlipała, *Tworzenie...*, op. cit., s. 20.

Tabela 2.4. Ujęcia tworzenia wartości dla klienta

Autor	Ujęcie	Koncepcja tworzenia wartości dla klienta
F.E. Webster	Procesowe	Proces obejmujący definiowanie, rozwijanie i dostarczanie wartości, będący węzłową aktywnością współczesnego przedsiębiorstwa.
J. Barney	Zasobowe	Tworzenie wartości dla klienta tworzone jest w obrębie unikatowych zasobów, które są trudne do imitacji.
Ch. Grönroos	Relacyjne	Wartość dla klienta tworzona jest poprzez relacje na linii przedsiębiorca-nabywca.
N. Winter, T. Szczepanek	Projektowe	Zarządzanie projektami jako koncepcja procesu tworzenia wartości dla klienta. Przedsiębiorstwo ma nie tyle kreować wartość dla swoich klientów, ale przede wszystkim motywować ich do tego tworzenia w oparciu o ofertę organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Chlipała, *Tworzenie...*, op. cit., s. 20; P. Filipowicz, *Proces tworzenia wartości dla klienta a innowacyjność wirtualna przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług. Nowoczesność przemysłu i usług*, (red.) J. Pyka, TNOiK, Katowice 2010, s. 181; Ch. Grönroos, *Service...*, op. cit., s. 27; M. Winter, T. Szczepanek, *Projects and programmes as value creation processes: A new perspective and some practical implications*, „The International Journal of Project Management” 2008, nr 26, s. 95–103; F. Webster, *Market-Driven Management. Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company*, John Wiley & Sons Inc, New York 1994, s. 70.

W rozprawie przychyłono się do procesowego ujęcia tworzenia wartości. Prócz analogii do procesu, interesujące jest również ujęcie projektowe oparte na założeniu, iż przedsiębiorstwo nie tyle tworzy wartość dla klienta, ale przede wszystkim skłania (motywuje) swoich klientów do kreowania tej wartości na podstawie proponowanej oferty²⁷³. Podejście to jest bliskie zaangażowaniu klienta inicjowanemu przez przedsiębiorstwo, w którym to właśnie przedsiębiorstwo angażuje klienta w proces tworzenia wartości. Koncepcja tworzenia wartości jest złożonym procesem i skupia się na trzech następujących zjawiskach: (1) wymianie wartości – powstaje wówczas tzw. wartość wymiany (*value in exchange*), (2) użytkowaniu – powstaje wówczas wartość użytkowna (*value in use*), (3) akumulowaniu doświadczenia klienta – powstaje wówczas wartość doświadczenia (*value in experience*)²⁷⁴.

Proces tworzenia wartości przebiega w ramach określonego systemu, który obejmuje etapy tejże kreacji. W literaturze przedmiotu można napotkać wiele podejść do przebiegu procesu kreacji wartości. Z uwagi na podejmowaną w dysertacji problematykę warto skupić uwagę na ujęciu B. Kucharskiej, według której proces tworzenia wartości dla klienta w przedsiębiorstwie handlu detalicznego składa się z²⁷⁵: (1) definicji wartości, (2) kreacji wartości podstawowej i dodatkowej, (3) komunikacji

²⁷³ Koncepcja współtworzenia wartości, gdzie klient staje się współtwórcą, zostanie opisana w kolejnych podrozdziałach. M. Winter, T. Szczepanek, *Projects...*, op. cit., s. 95–103.

²⁷⁴ K. Żyminkowska, *Customer engagement i customer...*, op. cit., s. 175.

²⁷⁵ B. Kucharska, *Kreowanie...*, op. cit., s. 201.

wartości, (4) dostarczania wartości, (5) kontroli procesu dostarczania wartości oraz (6) oceny efektów tworzenia tej wartości²⁷⁶.

Trudno ustalić wagę poszczególnych etapów budowy wartości dla klienta – przy świadomym zarządzaniu procesem kreowania wartości nie można pominąć żadnego z nich. Wartości niektórych produktów klient może doświadczyć dopiero na etapie ich świadczenia. Serwicyzacja oraz rosnące znaczenie komponentów niematerialnych w tworzeniu wartości dodanej w łańcuchu wartości skłaniają zatem do zwrócenia szczególnej uwagi na komunikowanie tej wartości. Nie bez znaczenia jest również fakt coraz większej złożoności oferty współczesnych przedsiębiorstw – produkty są coraz bardziej kompleksowe i systemowe. W przyciąganiu klientów do placówki handlowej istotną rolę pełni zatem etap komunikowania²⁷⁷ zdefiniowanej i stworzonej wartości. Budowa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, w tym na przykład centrum handlowego, zależy od tego, czy klient dostrzeże konkretną ofertę.

²⁷⁶ Definicja wartości dotyczy profilu klienta i jego potrzeb, określenia podstawowej i poszerzonej oferty dla klienta. Krecja wartości podstawowej i dodatkowej dotyczy oferowania oferty spełniającej podstawowe i dodatkowe potrzeby klienta. Komunikacja wartości opiera się na aktywności promocyjnej placówki handlowej, tj. reklamie, *public relations*, promocji sprzedaży, merchandisingu i sprzedaży osobistej. Dostarczanie wartości, czwarty etap tworzenia wartości, wiąże się z udostępnieniem klientom możliwości wizyty w placówce handlowej, porównaniem ofert, dokonaniem zakupu i dostarczaniem korzyści psychicznych. Kontrola procesu dostarczania wartości dotyczy monitorowania ścieżki dostarczania wartości na jej trzech etapach (przedtransakcyjnym, transakcyjnym oraz potransakcyjnym), a ostatni etap (ocena efektów krecji wartości) to badanie opinii klientów, badanie postaw klientów, badanie lojalności i satysfakcji klientów, badanie percepcji placówki wśród klientów oraz „mimetyzmu”, czyli stopnia utożsamienia się z daną placówką. B. Kucharska, *Kreowanie...*, op. cit., s. 201.

²⁷⁷ Fragmentaryzacja rynków i zróżnicowanie poszczególnych towarów i usług sprawiają, że satysfakcja klienta oparta jest na tym, czy został on należycie poinformowany o dopasowaniu oferty do jego potrzeb i oczekiwań. Osiągnięcie konkretnych korzyści wiąże się z rezygnacją z innych bądź akceptacją większych kosztów, stąd, jak wskazuje M. Szymura-Tyc, komunikowanie wartości powinno się skupiać na istnieniu pewnego kompromisu (*trade-off*) pomiędzy wybieraną wartością a wartością, z której trzeba zrezygnować. Komunikowanie wartości nie można obecnie ograniczyć wyłącznie do jednokierunkowego przepływu informowania o wartości, kształtowania oczekiwań i krecji nowych potrzeb klienta. Etap ten jest współcześnie interaktywnym, dwukierunkowym procesem przepływu informacji i jego rozumienia nie sposób sprowadzać do promowania produktu przez przedsiębiorstwo. Innymi słowy, warto skupić również uwagę na uczestnictwie klientów w tym procesie, który zakłada istnienie sprzężenia zwrotnego pomiędzy klientem, a organizacją. Klient, ale także inni partnerzy rynkowi przedsiębiorstwa, współkreślają i współtworzą wartość, która jest oferowana klientowi. Jest to ściśle związane z koncepcją Zintegrowanej Komunikacji Marketingowej, która zakłada interaktywność form komunikacji oraz udział klienta w definicji i krecji wartości. W procesie komunikowania wartości używanych jest wiele nośników. Są nimi nie tylko instrumenty tradycyjnego *promotion-mix* (reklama, promocja sprzedaży, *public relations*), ale również narzędzia związane z samym produktem, ceną czy dystrybucją, np. opakowanie produktu, jego marka, wygląd punktu sprzedaży, lokalizacja, obsługa personelu. Aktualnie, w erze technologii informatyczno-komunikacyjnych, duże znaczenie przypisuje się do narzędzi komunikowania wartości w Internecie, tj. list (dokument elektroniczny), strony WWW, serwisy produktowe, listy dyskusyjne czy elektroniczne witryny sklepowe. N. Kumar, *Integrated Marketing Communication*, Himalaya Publishing House, Mumbai 2009, s. 580; M. Szymura-Tyc, *Marketing...*, op. cit., s. 145–162.

W tabeli 2.5. przedstawiono różne ujęcia procesu tworzenia wartości dla klienta.

Tabela 2.5. Proces tworzenia wartości dla klienta

Autor	Rok	Etapy tworzenia wartości dla klienta
F. Webster	1994	(1) definiowanie wartości, (2) kształtowanie wartości, (3) dostarczanie wartości.
R.B. Woodruff, S. Gardial	1996	(1) identyfikowanie wartości, (2) wybór wartości, (3) zapewnianie wartości, (4) komunikowanie wartości, (5) kontrola wartości.
J. N. DeBonis, E. Balinski, Ph. Allen	2002	(1) odkrycie, (2) zobowiązanie dostarczenia wartości klientowi, (3) tworzenie wartości dla klienta, (4) ocena, (5) poprawa.
M. Szymura-Tyc	2006	(1) definiowanie wartości dla klienta, (2) kształtowanie wartości dla klienta, (3) komunikowanie wartości dla klienta, (4) oferowanie wartości dla klienta.
J. Horovitz	2006	(1) rozpoznanie potrzeb jawnych i niejawnych klientów, w tym także kreowanie tych potrzeb, (2) tworzenie wartości dostosowanej do zidentyfikowanych potrzeb, (3) komunikowanie wartości klientom, (4) dostarczanie wartości klientom, (5) nadzór nad użytkowaniem wartości.
B. Dobiegała-Korona	2010	(1) zrozumienie i zidentyfikowanie wartości dla klientów, (2) tworzenie wartości dla klientów, (3) komunikowanie i dostarczanie wartości klientom.
B. Kucharska	2011	(1) definicja wartości, (2) kreacja wartości podstawowej i dodatkowej, (3) komunikacja wartości, (4) dostarczanie wartości, (5) kontrola procesu dostarczania wartości, (6) ocena efektów kreacji wartości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Kucharska, *Kreowanie...*, op. cit., s. 201; M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach...*, op. cit., s. 91; F. Webster, *Market-Driven...*, op. cit., s. 70; R.B. Woodruff, S. Gardial, *Know Your Customer. New Approaches to Understand Customer Value Satisfaction*, Balwell Publishers Inc., Malden Mass, 1996, s. 8; H. Mruk, B. Stępień, *Tworzenie...*, op. cit., s. 33; J.N. DeBonis, E. Balinski, Ph. Allen, *Value Based Marketing for Bottom-Line Success. 5 steps to creating Customer Value*, AMA, McGraw-Hill, USA 2002, s. 18; B. Dobiegała-Korona, *Wprowadzenie, [w:] Budowa wartości klienta. Teoria i Praktyka*, (red.) B. Dobiegała-Korona, Difin, Warszawa 2015, s. 14–15.

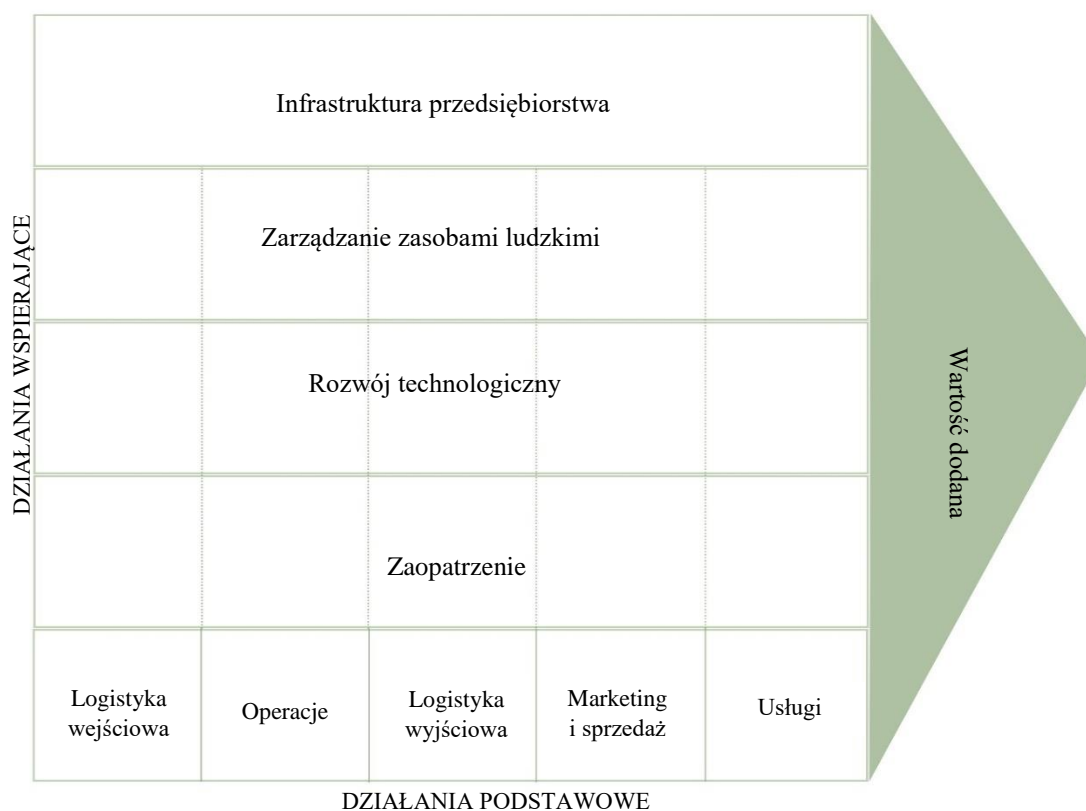
Omawiając proces tworzenia wartości dla klienta, nie sposób pominąć konfiguracji tej wartości w innych ujęciach modelowych, nie tylko tych, które zwracają uwagę na poszczególne etapy kreacji²⁷⁸ wartości. Koncepcji tych nie jest wiele i warto nadmienić, że żadna z nich nie jest powszechnie akceptowana w piśmiennictwie naukowym.

Wielokrotnie przywoływaną koncepcją jest łańcuch wartości (*value chain*) M.E. Portera. Oparty on jest na założeniu, że warunkiem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest dostarczenie nabywcom większej wartości dodanej niż proponują podmioty konkurencyjne. Według tej koncepcji wartość dla klienta to korzyści, które mogą mieć formę niższych cen bądź unikalnych walorów rekompensujących wyższy

²⁷⁸ W rozprawie terminy „tworzenie wartości”, „kreowanie wartości”, „kreacja wartości” używane są zamiennie, słowo „kreacja” rozumiane jest jako akt tworzenia czegoś, powoływanie do istnienia, www.sjp.pl/kreacja, [dostęp: 14.03.2020].

koszt. Wartość dodana, lub po prostu wartość, jest traktowana w modelu jako nadwyżka subiektywnie postrzeganych korzyści nad subiektywnie postrzeganymi kosztami. Model łańcucha wartości prezentuje proces, w którym poszczególne działania przedsiębiorstwa, powiązania między tymi aktywnościami oraz relacje organizacji z dostawcami i odbiorcami, skutkują powstaniem produktu. Produkt stanowi źródło wartości dodanej dla przedsiębiorstwa i równocześnie posiada wartość dla jego nabywców. M.E. Porter zidentyfikował pięć kategorii aktywności generujących wartość, dzieląc je na działania podstawowe i wspierające. Pierwsze, działania podstawowe, dotyczą fizycznego wytwarzania produktu, logistyki, marketingu, sprzedaży oraz usług dla klienta, a drugie (tj. działania wspierające) wiążą się ze wsparciem tych działań podstawowych (rys. 2.5.). Wszystkie te aktywności tworzą system działań współzależnych – jedno działanie wpływa na drugie. Wyłącznie infrastruktura nie jest związana z działaniami podstawowymi – wspiera natomiast cały łańcuch wartości przedsiębiorstwa²⁷⁹.

Rysunek 2.5. Koncepcja łańcucha wartości M.E. Portera



Źródło: M.E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985, s. 37; M. Szymura-Tyc, *Marketing...*, op. cit., s. 43.

²⁷⁹ M. Szymura-Tyc, *Marketing...*, op. cit., s. 41–43.

Model łańcucha wartości M.E. Portera²⁸⁰ nie jest przystosowany do zmian związanych ze współczesnymi sposobami tworzenia wartości. Rozwój przeróżnych form kooperacji (bazujących na partnerstwie bądź komplementarności) skutkuje proponowaniem nowych, wielowymiarowych koncepcji tworzenia wartości²⁸¹, prezentujących szeroką paletę stosunków międzyorganizacyjnych, które uwzględniają szeroki dostęp do informacji i nieliniowość procesu tworzenia wartości. W literaturze spotyka się krytykę teorii M.E. Portera, który w tej koncepcji zdezawuował marketing, plasując go jako funkcję wspierającą sprzedaż, „tak, jakby zdefiniowanie produktu przynoszącego satysfakcję klientowi mogło nastąpić bez analizy rynku i badań marketingowych”²⁸². Inne koncepcje prezentują odmienne podejście. R. Norman i R. Ramírez, twórcy Modelu Konstelacji Wartości, uważają, że elementami systemu są wszystkie podmioty, które uczestniczą w procesie tworzenia i dostarczania wartości dla klientów (przedsiębiorstwo, dostawcy, partnerzy w kanale dystrybucji, konkurenci bądź konsumenci)²⁸³, a C. Parolini, autor Modelu Sieci Wartości, twierdzi, że takimi elementami są poszczególne aktywności tworzące wartość dla klienta²⁸⁴.

System, który tworzy wartość w ramach modelu sieci wartości jest zbiorem działań, które są prowadzone przy wykorzystaniu wiązki ludzkich, materialnych i niematerialnych zasobów, posiadanych przez różne podmioty. Uczestnikami systemu mogą być przedsiębiorstwa, rodziny, indywidualni klienci, organizacje *non-profit* itd., a każdy podmiot może uczestniczyć w więcej niż jednym systemie tworzenia wartości. Co ważne, powiązania pomiędzy aktywnościami nie są zdominowane przez przepływy finansowe i materialne, a ważne stają się też powiązania informacyjne. Związki te nie mają charakteru tylko liniowego, a bardziej sieciowy²⁸⁵. Na rysunku 2.6. przedstawiono omawianą koncepcję.

²⁸⁰ Model ten oparty jest na neoklasycznym założeniu, że można wyznaczyć granice przedsiębiorstwa.

²⁸¹ A. Kabalska, A. Kozarkiewicz, *Konfiguracja wartości dla klienta w sektorze uzdrowiskowym w Polsce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 299, s. 137.

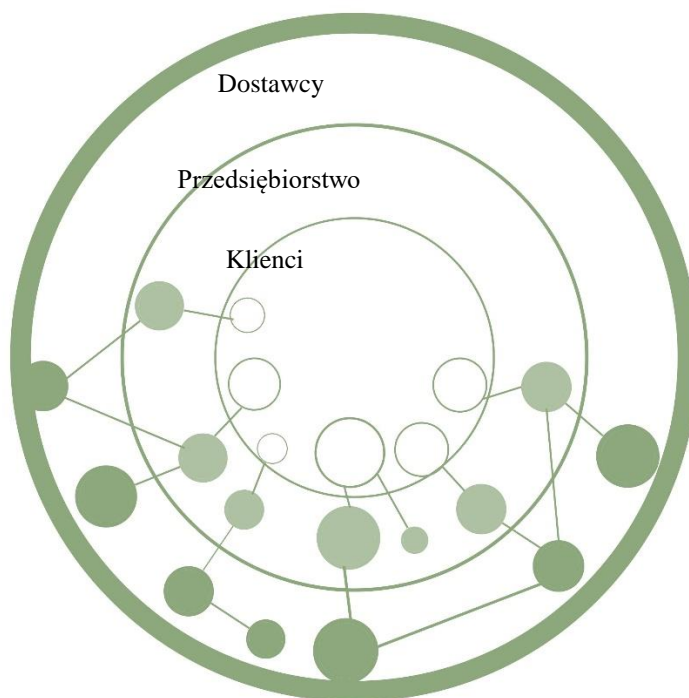
²⁸² R. Niestrój, *Atrakcyjność...*, op. cit., s. 8.

²⁸³ R. Norman, R. Ramírez, *Designing Interactive Strategy. From value chain to value constellation*, John Wiley & Sons, Chichester 1998, s. 25–43; R. Norman, R. Ramírez, *From value chain to value constellation: designing interactive strategy*, „Harvard Business Review” 1993, nr 4, s. 67–77.

²⁸⁴ C. Parolini, *The Value Net. A Tool for Competitive Strategy*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 1999, s. 61–62.

²⁸⁵ M. Szymura-Tyc, *Marketing...*, op. cit., s. 49–53.

Rysunek 2.6. Sieć wartości



Źródło: A. Kähkönen, *Value net – a new business model for the food industry?*, „British Food Journal” 2012, 114(5), s. 686; D. Bovet, J. Martha, *Value Nets. Breaking the supply chain to unlock hidden profits*, John Wiley & Sons, New York 2000, s. 6.

W modelu sieci wartości podkreśla się rolę współpracy aktorów w dynamicznym i elastycznym systemie. Przedsiębiorstwa są postrzegane jako swoiste węzły we wzajemnie zależnych sieciach wartości. Centralne miejsce w modelu zajmuje klient końcowy oraz praca nad jego usatysfakcjonowaniem. W literaturze przedmiotu wymienia się następujące cechy modelu²⁸⁶ – współpraca, elastyczność, zwinność, dynamiczność, skupienie uwagi na końcowym kliencie, użycie technologii, wartości niematerialne, zdolność do szybkiego działania, dzielenie się informacją, skupienie uwagi na czynnościach związanych z tworzeniem wartości, orientacja na przyszłość, stały rozwój.

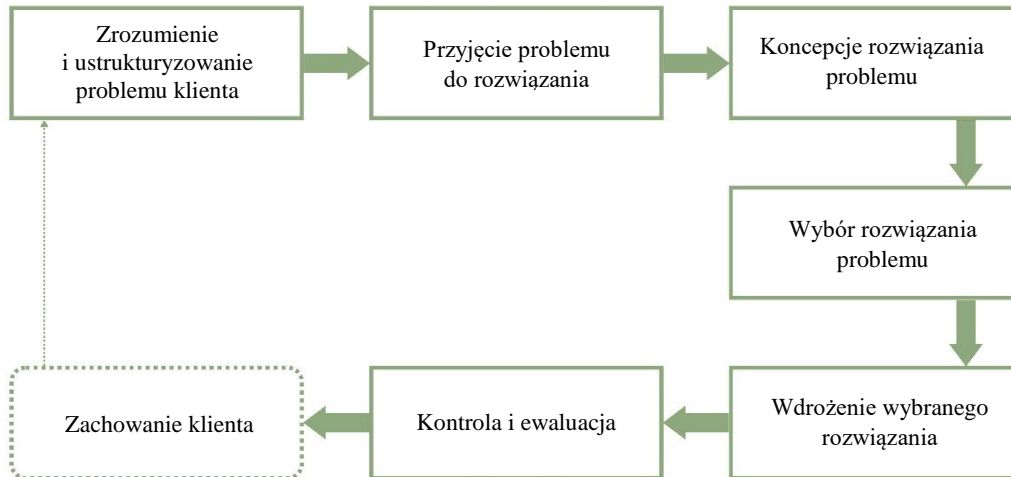
Kolejny model kreacji wartości, tj. model sklepu wartości (*value shop*), podchodzi do kreowania wartości z perspektywy klienta²⁸⁷. Koncepcja ta zorientowana jest na rozwiązanie problemu klienta, a jej głównym założeniem jest asymetria informacji między stronami. Tworzenie wartości dotyczy cykliczności kolejnych aktywności – identyfikacji problemu, przyjęcia problemu do rozwiązania, konceptualizacji

²⁸⁶ A. Kähkönen, *Value net...*, op. cit., s. 685.

²⁸⁷ M. Moroz, *Ewolucja zakresu działalności podstawowej w e-biznesie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 281, s. 119.

alternatywnych rozwiązań problemu, wyboru konkretnego sposobu na jego rozwiązanie oraz etapu kontroli i ewaluacji. Model ten został zaprezentowany na rysunku 2.7.

Rysunek 2.7. Model sklepu wartości



Źródło: C.B. Stabell, Ø.D. Fjelsdstad, *Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks*, „Strategic Management Journal” 1998, nr 19(5), s. 424.

W modelu pajęczyny wartości (*value web*) podkreśla się znaczenie klienta, który jest źródłem powstania i funkcjonowania systemu. Wartość w tym modelu tworzona jest przez zespół zależnych od siebie przedsiębiorstw, w którym każde pełni inną rolę, determinowaną kluczowymi kompetencjami. Co ważne, pajęczynę wartości cechuje włączenie klienta w proces tworzenia wartości i szybkość w obszarze wymiany informacji²⁸⁸.

Analizując różne konfiguracje dotyczące tworzenia wartości dla klienta, warto odwołać się do polskiego modelu chmury wartości T. Falencikowskiego. Proces generowania wartości dotyczy dwóch poziomów: generowania wartości w pojedynczym przedsiębiorstwie oraz generowania wartości przez organizacje wielopodmiotowe. Pierwsza z nich opiera się na twierdzeniu, że produkt (produkty) przedsiębiorstwa dotyczy różnych cech (właściwości), które z kolei tworzą analogicznie różne wartości²⁸⁹. Drugi poziom tworzenia wartości dotyczy generowania chmury wartości przez organizacje wielopodmiotowe, takie jak konsorcja, sieci przedsiębiorstw czy grupy

²⁸⁸ A. Kabalska, A. Kozarkiewicz, *Konfiguracja...*, op. cit., s. 140.

²⁸⁹ T. Falencikowski, *Istota...*, op. cit., s. 124.

kapitałowe. W takim przypadku dochodzi do zjawiska multiplikacji, w którym każda organizacja nadbudowuje swoje wartości na wartościach stworzonych przez poprzedników²⁹⁰.

W tabeli 2.6. zaprezentowano spotykane w piśmiennictwie naukowym modele tworzenia wartości dla klienta.

Tabela 2.6. Modele tworzenia wartości dla klienta spotykane w literaturze przedmiotu

Model	Autor modelu	Data	Charakterystyka
Łańcuch wartości	M.E. Porter	1985	Zbiór działań związanych z produkcją i sprzedażą produktu, gdzie każda aktywność tworzy pewną wartość dodaną do produktu końcowego, dostarczanego klientowi. W łańcuchu wartości wyróżnia się dwa typy funkcji, które tworzą strukturę macierzową: (1) działania główne, tj. logistyka wewnętrzna, produkcja, logistyka zewnętrzna, marketing i sprzedaż, działania posprzedażowe, (2) działania wspierające: zaopatrzenie, rozwój technologii, zarządzania zasobami ludzkimi, infrastruktura przedsiębiorstwa.
Konstelacja wartości	R. Norman, R. Ramírez	1994	Uczestnicy łączą się celem współtworzenia wartości. W procesie tym zaangażowani są też klienci.
Sklep wartości	C.B. Stabell, Ø.D. Fjeldstad	1998	Rozwiązywanie problemów klientów (zakup), oparte na asymetrii wiedzy. Model sklepu wartości wyróżnia fazy: (1) zrozumienie i ustrukturyzowanie problemu, (2) przyjęcie problemu do rozwiązania (3) koncepcje rozwiązania problemu, (4) wybór rozwiązania problemu (5) wdrożenie wybranego rozwiązania, (6) kontrola i ewaluacja.
Sieć wartości	C. Parolini	1999	Układ partnerstw, zależności oraz transferów informacji między klientami, dostawcami i organizacją. Zbiór działań tworzących wartość dla klientów: działań realizacji (<i>realization activities</i>), działań wsparcia (<i>support activities</i>) oraz zarządzania zewnętrznymi transakcjami (<i>external transactions management</i>).
Pajęczyna wartości	A. Weinstein	2012	Wartość kreowana jest przez zespół zależnych od siebie organizacji. Każda z nich pełni określoną rolę. Najważniejszym powodem istnienia pajęczyny jest klient, który włączony jest do procesu tworzenia wartości.
Chmura wartości	T. Falencikowski	2015	Przedsiębiorstwo tworzy wiązkę wartości dla klienta, która składa się z wartości: emocjonalnych, technicznych, ekonomicznych, społeczno-etycznych i organizacyjnych. Chmura wartości jest pewną konstelacją obłoków wartości – zbiorów danego rodzaju właściwości produktu.
Węzeł wartości	T. Falencikowski	2017	Węzeł wartości to miejsce, w którym spotykają się wartości i następuje ich wzajemne powiązanie, skutkujące wzajemnym uzależnieniem, umożliwiającym transformację tych wartości do nowych postaci. Wynikiem poprawnie uplecionego węzła jest produkt, którego celem jest zaspokojenie potrzeb klienta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Falencikowski, *Modele...*, op. cit., s. 92–97; A. Kabalska, A. Kozarkiewicz, *Konfiguracja...*, op. cit., s. 138–145; M.E. Porter, *Competitive Advantage...*, op. cit., s. 37; T. Falencikowski, *Istota chmury wartości – założenia podstawowe*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, nr 32(2), s. 129; R. Norman, R. Ramirez, *Designing...*, op. cit., s. 25–43.

T. Falencikowski jest również autorem modelu węzła wartości. Zasadniczym elementem tego modelu są miejsca styku różnych wartości generowanych przez przedsiębiorstwo (przedsiębiorstwa): wartości emocjonalnych, technicznych,

²⁹⁰ Ibidem, s. 127.

ekonomicznych, społeczno-etycznych i organizacyjnych. W wyniku tego powiązania następuje ich wzajemne uzależnienie, co prowadzi z kolei do transformacji, tj. przeobrażenia w nowe, oczekiwane formy²⁹¹.

Należy podkreślić, że zaprezentowane modele nie są wyczerpującą enumeracją, a cały czas rozwijane są nowe koncepcje, w tym mówiące nie tyle o wartościach, ale multiwartościach, które związane są z pojawieniem się tzw. produktów systemowych (multiproduktów, produktów nowoczesnych), dostarczających równocześnie wiele korzyści, co odróżnia je od produktów tradycyjnych (monoproduktów)²⁹². W kontekście podejmowanej w dysertacji problematyki, model sieci wartości charakteryzuje się znaczącym walorem poznawczym – pomaga w konceptualizacji zjawiska CE, osadzając zaangażowanie klienta w procesie tworzenia wartości. W modelu tym zwraca się uwagę na aspekt łączenia i wykorzystania czynności zmierzających do tworzenia wartości i uwzględnia się kwestię zaangażowania końcowego odbiorcy wartości. Sieć wartości to zbiór działań, co jest nie bez znaczenia w ujęciu behawioralnym CE.

Tradycyjne ujęcie, w którym organizacja kreuje wartość (wymienianą później z klientem) jest kwestionowane od początków tego stulecia. W coraz większym stopniu to obopólny udział przedsiębiorstwa i jego klientów współtworzy finalną wartość, a szczególne znaczenie ma tutaj indywidualizacja doświadczeń, które są unikatowe dla każdego odbiorcy²⁹³. W procesie kształtowania wartości dla klienta warto zwrócić uwagę na dwie podstawowe kwestie – po pierwsze, istotne jest stałe rozwijanie kompetencji pracowników firmy, którzy pełnią znaczącą rolę w budowaniu wartości dla klienta. Po drugie, do procesu tworzenia wartości należy inkorporować samych klientów, co z pewnością przyczynia się do obopólnego zwiększania wartości²⁹⁴. Już P. Doyle w *Marketingu wartości* pisał o indywidualizacji propozycji wartości, w ramach której klienci mogą informować przedsiębiorstwo o swoich potrzebach, a możliwości techniczne pozwalają na ich spełnienie²⁹⁵.

²⁹¹ T. Falencikowski, *Modele budowy wartości dla klienta – charakterystyka i rozwinięcie*, „Handel Wewnętrzny” 2017, nr 3(368), s. 96–97.

²⁹² W literaturze przedmiotu wyróżnia się produkty klasyczne i produkty systemowe. Jak pisze L. Żabiński, „konsument pozyskuje wiele równorzędnych wartości jednocześnie, bez konieczności ich samodzielnego komponowania”. A. Niemczyk, *Produkty systemowe na rynku turystycznym*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2014, nr 1(25), s. 80; L. Żabiński, *Środowisko, sfera i marketing produktów systemowych. Pojęcia i problemy podstawowe*, [w:] *Marketing produktów systemowych*, (red.) L. Żabiński, PWE, Warszawa 2012, s. 23.

²⁹³ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość...*, op. cit., s. 108.

²⁹⁴ P. Chlipała, *Tworzenie...*, op. cit., s. 26.

²⁹⁵ P. Doyle, *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 131.

Na przełomie XX i XXI wieku w literaturze przedmiotu zaczyna pojawiać się myśl podważająca jedną z podstawowych przesłanek gospodarki kapitalistycznej – zakładającą, że wartość definiuje wyłącznie przedsiębiorstwo. Tym samym, pojęcie „współtworzenia wartości” stawało się coraz bardziej powszechne. Współczesne zarządzanie wartością przedsiębiorstwa znacząco różni się od *stricte* inwestorskiej perspektywy organizacji. Badacze podkreślają, że w dłuższej perspektywie czasowej proces kreacji wartości organizacji idzie w parze z korzyściami dla innych interesariuszy. Mówi się wręcz o całościowym ujęciu wartości przedsiębiorstwa, które obejmuje²⁹⁶: (1) wartość ekonomiczną (*economic value added*), (2) wartość rynkową (*market value added*), która dotyczy osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, (3) wartość społeczną (*social value added*), będącą przejawem troski o pracowników i społeczność i (4) wartość ekologiczną (*ecological value added*), która wiąże się z troską organizacji o środowisko naturalne.

Koncepcja współtworzenia (*co-creation*) jest nowym paradygmatem w literaturze zarządzania i zarazem podejściem do tworzenia wartości²⁹⁷, tj. przesunięciem akcentu od procesu zlokalizowanego w organizacji do procesu kreacji wartości razem z klientami²⁹⁸. Samo współtworzenie wartości z klientem wyrosło z dorobku zarządzania strategicznego, marketingu oraz zarządzania wartością klienta, *stricte* wartością dla klienta²⁹⁹. Termin ten po raz pierwszy został zaproponowany przez A. Kambila, A. Ginsberga oraz M. Blocha w 1999 roku w artykule *Re-inventing value propositions*³⁰⁰, a spopularyzowany został przez C.K. Prahalada oraz V. Ramaswamy’ego, dla których współtworzenie jest procesem tworzenia wartości przez przedsiębiorstwa i klientów w oparciu o wzajemne interakcje. Interakcja ta nie musi dotyczyć fizycznych produktów, ani nie musi być powiązana z przepływem środków płatniczych. Co ważne, proces tworzenia wartości jest efektem pracy zarówno

²⁹⁶ J. Adamczyk, *Tworzenie wartości dla interesariuszy w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa*. Logistyka w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 181.

²⁹⁷ Warto wspomnieć, że zgodnie z opisywaną już logiką dominacji usługowej klient jest zawsze współtwórcą wartości. Więcej: K. Żyminkowska, *Customer engagement i customer...*, op. cit., s. 175.

²⁹⁸ A. Łaszkiwicz, *Współtworzenie...*, op. cit., s. 73.

²⁹⁹ P. Juszczuk, *Tworzenie wartości poprzez współtworzenie doświadczeń w świetle sieciowych modeli biznesu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 362, s. 233.

³⁰⁰ W artykule z 1996 roku nie pojawia się definicja współtworzenia wartości. Pierwsza próba zdefiniowania koncepcji została podjęta w 1999 roku w artykule *Co-creation: A new source of value* autorstwa A. Kambila, G.B. Friesena i A. Sundaram. Autorzy rozumieli VCC jako bezpośrednie zaangażowanie klientów w produkcję lub dystrybucję wartości, Więcej: G. Baran, *Marketing...*, op. cit., s. 93.

przedsiębiorstwa, jak i klienta i powinien wiązać się z korzyściami dla obu stron³⁰¹. Reasumując, koncepcja współtworzenia wartości (*value co-creation*, VCC) zakłada aktywną rolę klienta poprzez pośrednią i bezpośrednią współpracę na jednym bądź wielu poziomach produkcji i konsumpcji³⁰².

W paradygmacie współtworzenia, w przeciwieństwie do schematu industrialnego, nie istnieje rozdział wartości dla przedsiębiorstwa od wartości dla klienta. W teorii operuje się terminem tzw. wartości wspólnie dodanej, przewyższając tym samym znaną w schemacie industrialnym różnicę pomiędzy wartością dla producenta i wartością dla klienta³⁰³. Warto zaznaczyć, że wiele obszarów marketingu ma swoje odwołania do współtworzenia, m.in. marketing doświadczeń³⁰⁴, komunikacja, zarządzanie marką czy *business marketing*³⁰⁵.

Koncepcja współtworzenia wartości obejmuje dwa wymiary – jeden związany z kreacją wartości przez klientów na rzecz innych odbiorców i drugi powiązany z procesem wytwarzania wartości na użytek jednego klienta. Można odnotować, że w przypadku kreowania wartości na użytek klienta dochodzi do tzw. masowej kastomizacji³⁰⁶, gdzie to klient pełni rolę zarówno twórcy, jak i adresata zindywidualizowanej wiązki wartości³⁰⁷.

W przypadku wariantu, gdzie to klienci wytwarzają wartość na rzecz innych klientów, w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na różne formy aktywności klienta,

³⁰¹ A. Łaszkiwicz, *Współtworzenie...*, op. cit., s. 70.

³⁰² K.R. Radjan, S. Read, *Value co-creation: Concept and measurement*, „Journal of Marketing Science” 2014, www.researchgate.pl, [dostęp: 16.05.2021].

³⁰³ G. Baran, *Marketing...*, op. cit., s. 127.

³⁰⁴ Koncepcja marketingu doświadczeń jest uzupełnieniem marketingu relacji, opisanego w rozdziale pierwszym opracowania. Z uwagi na tematykę rozprawy, warto zauważyć, że według C.K. Prahalada oraz V. Ramaswamy’ego tworzenie wartości jest definiowane przez doświadczenie konkretnego klienta (doświadczenie jest fundamentem tworzenia wartości) w konkretnym miejscu, w czasie i przestrzeni, w kontekście konkretnego zdarzenia. Por. C. K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-creation experiences: the next practice in value creation*, „Journal of Interactive Marketing” 2005, nr 18(3), s. 7; A. Palmer, *Customer experience management: a critical review of an emerging idea*, „Journal of Services Marketing” 2010, nr 24(3), s. 202, [za:] C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *The new frontier of experience innovation*, „MIT Sloan Management Review” 2003, nr 44(4), s. 12–19.

³⁰⁵ A. Łaszkiwicz, *Współtworzenie...*, op. cit., s. 75.

³⁰⁶ c Jeśli chodzi o kastomizację, to w literaturze przedmiotu wymienia się następujące jej formy: (1) kastomizację adaptacyjną (*adaptive customisation*) – kiedy klient wybiera w ramach wielu cech produktów, które są określone przez producenta, (2) kastomizację kosmetyczną (*cosmetic customisation*) – kiedy organizacja powierzchownie dostosowuje produkt do potrzeb klienta w formie zmiany wybranej cechy produktu (np. wprowadzenie logotypu do gadżetów reklamowych), (3) kastomizację transparentną (*transparent customisation*) – kiedy producent decyduje o zmianach produktu na podstawie danych o zachowaniach i opiniach klientów, (4) kastomizację kolaboracyjną (*colaborationist customization*) – najwyższy poziom dostosowania produktu do preferencji nabywcy. J.H. Gilmore, B.J. Pine, *The Four Faces of Customization*, „Harvard Business Review” 1997, nr 75, s. 91–101.

³⁰⁷ Ibidem, s. 84.

w którym może on (1) prezentować opinie o przedsiębiorstwie i jego produktach, (2) wymieniać informacje z innymi użytkownikami, (3) tworzyć i publikować treści o organizacji, bądź (4) tworzyć oprogramowania (*open source*)³⁰⁸.

Współtworzenie wartości jest różnie definiowane w literaturze marketingu. Z punktu widzenia niniejszej dysertacji należy przywołać te definicje, które w największym stopniu wiążą się ze zjawiskiem zaangażowania klienta. D. Ballentyne, J.R. Williams i R. Aitken wprost odnoszą współtworzenie wartości do zaangażowania klienta w tworzenie albo dostarczanie produktów lub usług, zakładając tym samym nierozłączność klienta i organizacji. Z kolei H. Gebauer, M. Johnson i B. Enquist podają, iż współtworzenie wartości angażuje klienta i dostawcę we wspólne definiowanie problemów i ich wspólne rozwiązywanie w ramach „otoczenia doświadczenia”³⁰⁹. Warto też przywołać dorobek K.R. Ranjana i S. Read, którzy zaangażowanie traktują – obok interakcji (*interaction*), samoobsługi (*self-service*) i doświadczenia (*experience*) – jako ważny element wspólnego tworzenia wartości³¹⁰. W koncepcji współtworzenia wartości poziom zaangażowania interesariuszy jest źródłem przewagi konkurencyjnej³¹¹.

W teorii współtworzenia wartości autorstwa C.K. Prahalada i V. Ramaswamy’ego wartość ma swoje źródło w tzw. doświadczeniu współtworzenia. Zjawisko współtworzenia wartości należy jednoznacznie odróżniać od kategorii pokrewnych, tj. opisywanej w pierwszym rozdziale rozprawy wspólnej produkcji, prosumpcji, uczestnictwa klienta (*customer participation*) oraz idei otwartej innowacji (*open innovation*).

Badacze są zgodni, że współtworzenie wartości stanowi nowy paradygmat rynku³¹². Warto też zaznaczyć, co ma jednocześnie bardzo duże znaczenie dla dysertacji, iż w najprostszej formie współtworzenie wartości dotyczy zaangażowania końcowego klienta w relację z dostawcą w celu wytworzenia wartości. W tabeli 2.7. zaprezentowano różnice pomiędzy pojęciem współtworzenia wartości a pojęciami pokrewnymi.

Przy opisywaniu aktywności klienta w procesie współtworzenia wartości, w piśmiennictwie rzadko podawane są wyłączenia, tj. te przejawy zaangażowania klienta, które nie dotyczą współtworzenia wartości. Warto przy tej okazji przywołać

³⁰⁸ T. Doligalski, *Współtworzenie wartości z klientami orientowane na innych klientów*, „E-mentor 2011”, nr 1(38), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/38/id/814>, [dostęp: 10.09.2020].

³⁰⁹ K. Dziewanowska, *Współtworzenie...*, op. cit., s. 71–72.

³¹⁰ K.R. Radjan, S. Read, *Value co-creation: Concept and measurement*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2016, nr 44(3–4), s. 290–315.

³¹¹ P. Bartkowiak, *Ewolucja...*, op. cit., s. 12.

³¹² M. Brzozowska-Woś, *Wpływ...*, op. cit., s. 141.

K. Rogozińskiego, który wyłącza z definicji te przypadki współdziałania między przedsiębiorstwem a klientami, które dotyczą codziennej obsługi, jak wymiana informacji, udostępnianie ofert, rozpoznanie zdolności usługotwórczych czy testowanie wizerunku³¹³.

Tabela 2.7. Różnice pomiędzy pojęciem współtworzenia wartości a pojęciami pokrewnymi

Kategorie pokrewne	Porównanie
Współprodukcja (wspólna produkcja, współwytwarzanie)	We współprodukcji klient jest bardziej pasywny – bierze udział w projektowaniu, dzieli się pomysłami, natomiast współtworzenie wartości dotyczy w dużym stopniu użytkownika i konsumpcji. Kluczowymi aktorami we współprodukcji są menedżerowie i inni pracownicy, natomiast w VCC do tego grona dołączają klienci. W przypadku współtworzenia występuje wyższy poziom kontroli klienta nad produktem. Współtworzenie wartości jest kategorią nadrzędną w stosunku do współprodukcji. Wartość nie może być produkowana. Rezultatem produkcji jest zasób traktowany jako środek do tworzenia wartości.
Prosumpcja	Prosumpcja dotyczy wyłącznie aktywności podejmowanych przez klientów, a współtworzenie wartości integruje różnych aktorów. Prosumpcja dotyczy wyłącznie etapu wytwarzania oferty – współtworzenie jest szerszą kategorią. Prosumpcja dotyczy świadomego wyboru, natomiast współtworzenie wartości może się odbywać na świadomym i nieświadomym poziomie.
Uczestnictwo klienta	Uczestnictwo klienta jest najszerszym znaczeniowo pojęciem, hiperonimem. Dotyczy stopnia, w jakim klient jest zaangażowany w produkcję i dostarczenie usługi.
Otwarta innowacja	Otwarta innowacyjność skupia się na rozwiązaniach innowacyjnych. Współpraca raczej nie obejmuje konsumentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Dziewanowska, *Współtworzenie...*, op. cit., s. 75–82; G. Baran, *Marketing...*, op. cit., s. 89.

Również C.K. Prahalad i V. Ramaswamy przestrzegają przed bezrefleksyjnym zaliczaniem każdego współdziałania klienta z przedsiębiorstwem do konstruktu współtworzenia wartości:

„Zauważmy, czym nie jest współtworzenie. Nie jest ani przeniesieniem, czy outsourcingiem czynności do konsumentów, ani marginalną indywidualizacją wyrobów i usług. Nie jest też tworzeniem scenariusza lub reżyserowaniem wydarzeń dotyczących konsumenta wokół rozmaitych produktów oferowanych przez firmę. Tego rodzaju interakcje między firmą, a klientem dzisiaj już nie zadowolają większości konsumentów”³¹⁴.

³¹³ G. Baran, *Marketing...*, op. cit., s. 89.

³¹⁴ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość...*, op. cit., s. 26.

Z kolei Ch. Grönroos i P. Voima wyróżniają trzy obszary, w których dochodzi do procesu kreacji wartości³¹⁵: (1) obszar dostawcy, (2) obszar wspólny oraz (3) obszar klienta.

W obszarze dostawcy kreowana jest tzw. wartość potencjalna i dopiero klient konwertuje ją na wartość użytkowania (wartość rzeczywistą). W obszarze tym przedsiębiorstwo prowadzi czynność moderowania wartości. Interakcje występują w obszarze wspólnym, w którym dochodzi do tworzenia wartości poprzez dialog.

W obszarze klienta dochodzi do tzw. wyłącznego bądź niezależnego tworzenia wartości – tu właśnie klient jest niezależny i aktywny (w porównaniu do pasywnego dostawcy). W sferze tej klient wchodzi w kontakt z zasobami pochodzącymi od przedsiębiorstwa. Aktywizm klienta może mieć wymiar indywidualny bądź kolektywny.

W piśmiennictwie z zakresu zarządzania marketingiem można napotkać trzy krytyczne elementy konceptu współtworzenia wartości³¹⁶: (1) wartość, (2) aktorzy oraz (3) platforma zaangażowania. Współtworzona wartość definiowana jest jako poziom postrzeganej wartości tworzonej w umyśle klienta, która wynika z interaktywnych, wspólnych i/lub spersonalizowanych działań zachodzących między różnymi stronami³¹⁷. K. Iwińska-Knop oraz K. Szymańska, pisząc o korzyściach dla klienta, używają terminu „obszary wartości dla klienta”. B. Dobiegała-Korona pisze natomiast o „sferach tworzenia wartości”, np. osiągalność ze względu na miejsce czy czas³¹⁸.

Wartość współtworzą różni interesariusze tj. klienci, partnerzy, przedsiębiorstwa, instytucje publiczne czy nawet konkurenci, a według T. Leclercq i in., węzłową kategorią dla współtworzenia wartości są interakcje, które w literaturze przedmiotu dzieli się na pośrednie i bezpośrednie. W przypadku pośrednich interakcji klient konsumuje bądź używa zasobów które są wynikiem procesów organizacji. Interakcje bezpośrednie dotyczą odmiennej sytuacji – kiedy to konsument wchodzi w aktywny i skoordynowany dialog z zasobami przedsiębiorstwa³¹⁹. Do interakcji dochodzi na platformie zaangażowania³²⁰, czyli tworzenia wartości w obrębie ekosystemu.

³¹⁵ Ch. Grönroos, P. Voima, *Critical service logic: making sense of value creation and co-creation*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2012, nr 41, s. 133–150.

³¹⁶ D.M-S. Kleber, T. Volkova, *Value Co-creation...*, op. cit., s. 253–254.

³¹⁷ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Cocreation experiences: The next practice in value creation*, „Journal of Interactive Marketing”, nr 18(30), s. 5–6.

³¹⁸ B. Dobiegała-Korona, *Innowacje...*, op. cit., s. 34.

³¹⁹ K. Dziewanowska, *Współtworzenie...*, op. cit., s. 74.

³²⁰ W literaturze przedmiotu można również zauważyć pojęcie „platforma współtworzenia” (*co-creation platform*). A. Hesmer, J. Trebels, S. Wiesner, *Introducing...*, op. cit.

Platforma zaangażowania (*engagement platform*³²¹) może być traktowana jako miejsce, w którym aktorzy wchodzą w interakcje i wymieniają zasoby celem stworzenia wspólnej wartości. Postrzegana jest ponadto jako narzędzie, które umożliwia aktorom integrację oraz wymianę zasobów i doświadczeń. Celem tych platform jest facylitacja dialogu oraz umożliwienie nieograniczonego dostępu do informacji oraz transparentcja. Platformy zaangażowania mogą dotyczyć zarówno środowiska *online*, jak i *offline*, a wynikiem korzystania z platform są wspólne korzyści i dzielone ryzyko³²².

C.K. Prahalad oraz V. Ramaswamy podają, zgodnie z modelem „DART”, cztery naczelną założenia, które powinny być respektowane podczas tworzenia interakcji³²³: (1) dialog (*dialogue*), (2) dostęp (*access*), (3) ocena ryzyka (*risk assessment*) oraz (4) transparentność (*transparancy*).

Dialog, pierwszy element składowy współtworzenia wartości, oznacza interakcję, skłonność do aktywności oraz głębokie zaangażowanie. Komponent ten charakteryzują trzy ważne cechy: (1) skupienie na tematach interesujących zarówno konsumenta, jak i organizację, (2) obecność forum oraz (3) opracowanie reguł udziału, które zapewniają efektywną interakcję.

Kolejnym elementem składowym procesu współtworzenia jest dostęp, który warto oddzielić od własności. Wszak coraz częstszym celem współczesnego konsumenta jest uzyskanie dostępu do danego produktu i niekoniecznie wejście w jego posiadanie. Jak wskazują C.K. Prahalad oraz V. Ramaswamy, dostęp podważa koncepcję, że konsumenci mogą korzystać z wartości jedynie przez własność. Ocena ryzyka wiąże się z oczekiwaniami współczesnego klienta w zakresie dostępu do większej ilości informacji o ewentualnych zagrożeniach związanych z korzystaniem z produktu danej organizacji. W przypadku transparentności (przejrzystości) odchodzi się od klasycznej asymetrii dostępu do informacji. Przejrzystość informacji jest zasadnicza przy budowie zaufania między organizacją, a poszczególnymi osobami. Rozwój Internetu był i jest nieodzowny w zapewnieniu otwartego dialogu klientów ze sprzedawcami i producentami towarów

³²¹ T. Leclercq, W. Hammedi, I. Poncin, *Ten years of value cocreation. An integrative review*, „Recherche et Applications en Marketing” 2016, nr 31(3), s. 6.

³²² Struktura interakcji dokonywanych na platformie zaangażowania może przybierać różne formy: (1) kontakt z jednym aktorem (*one-to-one*), (2) kontakt z wieloma aktorami (*one-to-many*), (3) kontakt wielu aktorów z wieloma aktorami (*many-to-many*) bądź (4) formę usieciowienia (*networked*). D.M-S. Kleber, T. Volkova, *Value Co-creation...*, op. cit., s. 254–255.

³²³ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość...*, op. cit., s. 23–31; C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-creation...*, op. cit., s. 9; Por. W. Kuźniar, *Kreowanie wartości marki terytorialnej w kontekście koncepcji współtworzenia wartości*, „Pogranicze. Studia Społeczne” 2018, nr 33, s. 60.

i usług. Jak zauważa G. Baran, dialog ten jest coraz częściej kontrolowany przez samych klientów, co prowadzi do fundamentalnych zmian w dynamice rynku. Brak transparentności i informacji wiąże się z ryzykiem niewłaściwego użycia platformy i potencjalnie może skutkować odwrotnym rezultatem do zamierzonego (*value co-destruction*)³²⁴.

Współtworzenie wartości³²⁵ dotyczy procesu tworzenia wspólnej wartości. W literaturze przedmiotu nie brakuje definicji, które skupiają się na korzyści dla klienta³²⁶, jednakże większość badaczy, jest zdania, iż wynik końcowy procesu współtworzenia wartości przynosi korzyść zarówno klientowi, jak i dostawcy. Jedną z takich cząstkowych wartości jest marka³²⁷ przedsiębiorstwa. Jak podkreśla M. Brzozowska-Woś, współkreacja wartości poprawia wizerunek marki nie tylko wśród współpracujących uczestników procesu, ale również wśród mniej zaangażowanych klientów³²⁸.

Warto nadmienić, że w literaturze przedmiotu opisywane są dodatkowo różne koncepcje zarządzania przez wartość dla klienta. Ich częścią wspólną jest proste założenie, że wzrost wartości organizacji jest zdeterminowany możliwością dostarczania wartości dla jej klienta.

2.4. Koncepcje zarządzania związane z wartością dla klienta

Tworzenie wartości dla klienta jest złożonym i interdyscyplinarnym problemem. Łączy w sobie obszary zarządzania, marketingu oraz psychologii³²⁹. Dla przedsiębiorstw niezwykle ważne jest ustalenie procesu decyzyjnego, którego celem jest dostarczenie wartości dla klienta. Konieczne wydaje się zatem aktywne oddziaływanie na zachowania podmiotów (aktorów), którzy uczestniczą w procesie tworzenia wartości dla klienta.

³²⁴ D.M-S. Kleber, T. Volkova, *Value Co-creation...*, op. cit., s. 255.

³²⁵ W piśmiennictwie naukowym można spotkać wiele badań dotyczących współtworzenia wartości. Cenne badania przeprowadzili H. Mruk i B. Stępień. Wynika z nich, że polscy klienci nie potrafią zadbać o swoje interesy (jako konsumenci), nie znają swoich praw (66% wskazań), a stosunkowo duża grupa respondentów uważa, że ma coraz mniejszy wpływ na to, co kupuje (40% wskazań). H. Mruk, B. Stępień, *Tworzenie...*, op. cit., s. 94.

³²⁶ M. Brzozowska-Woś, *Wpływ...*, op. cit., s. 143.

³²⁷ Markę można potraktować jako skrót myślowy o wyraźnie wartościującym odcieniu, który oznacza wizerunek produktu na rynku. Więcej: P. Krowicki, *Dyplomacja publiczna i branding narodowy w służbie pozytywnego wizerunku kraju – casus Polski*, [w:] *Promocja Polski w świecie: kultura – dyplomacja – marka narodowa*, (red.) E. Mocek, Collegium Civitas Press & Instytut Adama Mickiewicza, Warszawa 2010, s. 47.

³²⁸ M. Brzozowska, *Wpływ...*, op. cit., s. 150.

³²⁹ Z. Waśkowski, *Determinants...*, op. cit., s. 247.

Już w 1932 roku A.A. Berle na łamach „Harvard Law Review” stwierdził, że jedynym celem istnienia każdego przedsiębiorstwa jest powiększanie bogactwa właścicieli. W tym samym czasie, w ramach polemiki M. Todd wygłosił tezę, że przedsiębiorstwo istnieje także po to, aby poprawiać jakość swoich produktów, zwiększać bezpieczeństwo swoich pracowników, a nawet troszczyć się o całe społeczeństwo³³⁰. Były to początki dyskusji na temat celu prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa i zwrócenia uwagi na innych interesariuszy³³¹ organizacji (*stakeholders*). Istotnym wydarzeniem w trwającej dyskusji było opracowanie w 1986 roku przez A. Rappaporta poradnika dla inwestora i menedżera *Creating Shareholders Value*³³², w którym podkreślił znaczenie współdziałania z pozostałymi interesariuszami w procesie powiększania wyniku finansowego przedsiębiorstwa, w tym współpracę z klientami.

Koncepcję tworzenia i podziału wartości przedstawili w 1996 roku A.M. Brandenburger i H.W. Stuart w pracy *Value-Based Business Strategies*. Wartością dla nich jest wynik interakcji, które zachodzą między podmiotami uczestniczącymi w rynku w ramach procesu sprzedaży dóbr i usług. Co ważne z punktu widzenia rozprawy, proces ten zwraca uwagę na łączenie udziałów w otrzymywaniu wartości – wspólnym zaangażowaniu zarówno dostawców, organizacji, jak i nabywców. Zaletą koncepcji jest zdefiniowanie poszczególnych wartości: (1) wartością dostawcy jest różnica pomiędzy kosztem utraconych możliwości, a kosztem zakupu, który jest ponoszony przez organizację, (2) wartością przedsiębiorstwa jest wynik różnicy pomiędzy kosztem wytworzenia lub pozyskania towaru bądź usługi a ceną, na którą decyduje się nabywca, (3) wartość nabywcy jest określana jako różnica między ceną, jaką klient jest w stanie zaakceptować a faktyczną ceną produktu lub usługi. Podejście A.M. Brandenburgera i H.W. Stuarta można opisać przez pryzmat dwóch procesów: tworzenia wartości przez uczestników łańcucha wartości oraz podziału wykreowanej

³³⁰ B. Brycz, *Planowanie strategiczne a wartość dla właścicieli*, [w:] *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, (red.) E. Urbańczyk, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2005, nr 406, s. 27.

³³¹ Termin interesariusza został wprowadzony do dyskursu w 1963 roku przez Stanford Research Institute – pojęcie oznacza osobę bądź podmiot zainteresowany funkcjonowaniem organizacji oraz ponoszący ryzyko związane z jej działalnością. Więcej: G. Mikołajewicz, *Wartość dla akcjonariuszy a wartość dla interesariuszy*, [w:] *Zielony controlling i finanse. Podstawy teoretyczne*, (red.) C. Kochalski, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 80.

³³² A. Rappaport, *Creating Shareholder Value. A Guide for Managers and Investors*, The Free Press, New York 1986.

wartości pomiędzy uczestników³³³. Koncepcja ta, co równie ważne, unaocznia fakt złożoności zarządzania wartością dla klienta – wartość postrzegana jest tutaj jako efekt interakcji, które zachodzą między uczestnikami rynku. Istotne jest zatem zarządzanie wartością dla klienta, które w literaturze przedmiotu określane jest jako proces decyzyjny, zachodzący w przedsiębiorstwie i poza nim. Proces przebiega w czterech etapach: identyfikowanie, kreowanie, komunikowanie i dostarczanie wartości dla klienta³³⁴ bądź też: definiowanie, kształtowanie, komunikowanie i oferowanie wartości dla klienta³³⁵. Jak pisze natomiast M. Szymura-Tyc, zarządzanie wartością dla klienta dotyczy działań o charakterze zarządczym i oddziaływań wspierających procesy tworzenia i dostarczenia wartości klientom³³⁶.

Nie sposób opisać szczegółowo wszystkich koncepcji, które dotyczą zarządzania przez wartość dla klienta. Na potrzeby dysertacji zdecydowano się wybrać te modele zarządzania, które stosunkowo często pojawiają się w literaturze przedmiotu. Jedną z nich jest koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management*, SCM), która ewoluowała w kierunku zarządzania zrównoważonym łańcuchem dostaw. Jak podkreśla M. Christopher, celem tego zarządzania jest dostarczenie najwyższej wartości dla klientów. Warto też podkreślić, iż ten sam badacz jest zdania, że trafniejszym pojęciem od „łańcucha dostaw” byłaby „sieć popytu” (*demand network*), ponieważ siłą napędową działań w łańcuchu dostaw są nie dostawy, a właśnie potrzeby klientów³³⁷.

Zarządzanie przez jakość (*Total Quality Management*, TQM) wiąże się nie tylko ze spełnianiem wymagań klientów wewnętrznych, ale też zewnętrznych – innymi słowy dotyczy to takiego procesu decyzyjnego, którego celem jest dążenie do wyższej jakości pracy i jej efektów. W tej koncepcji zadowolenie klienta jest traktowane priorytetowo. Jedną z głównych zasad tej „filozofii” jest właśnie orientacja na klienta. Co ważne, TQM nie dotyczy wyłącznie ciągłego rozwoju produktu, ale również procesu zapewnienia jakości po etapie produkcji, w tym również kompleksowej obsługi klienta oraz likwidacji

³³³ A. Łaskiewicz, *Współtworzenie...*, op. cit., s. 77–78; A.M. Brandenburger, H.W. Stuart, *Value-Based Business Strategies*, „Journal of Economics and Management” 1996, nr 5(1), s. 13.

³³⁴ J. Mikołajczyk, *Kreowanie...*, op. cit., s. 39.

³³⁵ K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Zarządzanie wartością dla klienta w kontekście determinizmu technologicznego*, [w:] *Innowacje i marketing we współczesnych organizacjach. Wybrane zagadnienia*, (red.) L. Bohdanowicz, P. Dziurski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020, s. 223.

³³⁶ M. Szymura-Tyc, *Marketing...*, op. cit., s. 90.

³³⁷ M. Christopher, *Logistics and Supply Chain Management. Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, Financial Times: Pitman Publishing, London 1998, s. 18.

zużytego produktu – wszystko po to, aby dążyć do „maksymalizacji zadowolenia konsumenta”³³⁸.

Często opisywaną koncepcją jest zarządzanie przez wartość (*Value Based Management*, VBM). Według niej celem działania przedsiębiorstwa jest wzrost jego wartości. Miał być on jednak spełniony przy założeniu, że ów wzrost determinowany jest dostarczaniem wartości dla klienta. Co ważne, koncepcji VBM zarzucano nadmierne skupianie się na wskaźnikach finansowych, czego nie można z kolei powiedzieć o koncepcji zarządzania relacjami z klientem (*Customer Relationship Management*, CRM), która na pierwszy plan wysuwała potrzeby kształtowania i pielęgnowania związków z klientami przedsiębiorstwa celem badania ich potrzeb, oczekiwań i stopnia satysfakcji. Warto podkreślić, iż CRM stawiał jednak nieproporcjonalnie duży akcent na wartość klienta dla firmy, ignorując jednocześnie ocenę wartości w perspektywie klienta³³⁹.

W polskim piśmiennictwie warto skupić uwagę na koncepcji zarządzania wartością dla klienta, zaprezentowaną przez M. Szumurę-Tyc. Badaczka definiuje to zarządzanie jako działania o charakterze zarządczym, a także oddziaływania wspierające realne procesy tworzenia i dostarczania wartości klientom. Według tej koncepcji na proces zarządzania wartością dla klienta składają się: (1) definiowanie wartości, (2) kształtowanie wartości, (3) komunikowanie wartości i (4) oferowanie wartości. W koncepcji tej marketing ma zarówno wymiar strategiczny, jak i operacyjny. Wybór wartości i klientów (realizowany po analizie ich potrzeb, zasobów i konkurencji) dotyczy strategii, podczas gdy kształtowanie, komunikowanie oraz oferowanie mają znamiona aktywności operacyjnych (taktycznych)³⁴⁰.

W tabeli 2.8. przedstawiono znane z literatury przedmiotu koncepcje zarządzania przez wartość dla klienta³⁴¹.

³³⁸ S. Popek, A. Popek, *Realizacja koncepcji TQM w wybranych systemach zarządzania organizacją*, „Współczesne problemy zarządzania” 2018, nr 6(2), s. 68.

³³⁹ J. Mikołajczyk, *Kreowanie...*, op. cit., s. 40–41.

³⁴⁰ M. Szymura-Tyc, *Marketing...*, op. cit., s. 92–93.

³⁴¹ W literaturze przedmiotu pojawia się termin „zarządzanie przez wartość dla klienta” oraz „zarządzanie przez wartości”. Warto zaznaczyć, że zarządzanie przez wartości (*Management by Values*, MBV) to koncepcja dotycząca zarządzania zasobami ludzkimi, w myśl której pracownik jest zdolny do ogromnego zaangażowania w sytuacji, gdy praca pozwala mu realizować osobiście cenne wartości. Termin „koncepcja zarządzania przez wartość dla klienta” jest stosowany przez J. Mikołajczyka. K. Jaakson, *Management by values: are some values better than others?*, „Journal of Management Development” 2010, nr 29(9), s. 795–806; J. Mikołajczyk, *Kreowanie...*, op. cit., s. 40–41.

Tabela 2.8. Konceptcje zarządzania uwzględniające wartość dla klienta

Koncepcja	Opis
Zarządzanie łańcuchem dostaw (<i>Supply Chain Management, SCM</i>)	Łańcuch dostaw to grupa przedsiębiorstw współdziałających w różnych obszarach oraz klientów tych przedsiębiorstw, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji oraz środków finansowych. Zarządzanie łańcuchem dostaw to zarządzanie relacjami z dostawcami i klientami w górę i dół łańcucha w celu dostarczenia najwyższej wartości dla klientów i przy kosztach niższych z punktu widzenia łańcucha dostaw jako całości.
Zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw (<i>Sustainable Supply Chain Management, SSCM</i>)	Strategiczna, transparentna integracja i osiąganie społecznych, środowiskowych i ekonomicznych celów organizacji poprzez systematyczną koordynację kluczowych procesów biznesowych w łańcuchu dostaw w celu poprawy wyników ekonomicznych, zarówno pojedynczego przedsiębiorstwa, jak i całego łańcucha dostaw.
Zarządzanie przez jakość (Kompleksowe zarządzanie jakością, <i>Total Quality Management, TQM</i>)	Zarządzanie, w którym wszyscy pracownicy firmy zaangażowani są w nieustanne podnoszenie jakości usług i procesów przedsiębiorstwa. Zespołowa filozofia zarządzania organizacją, w której potrzeby klienta i cele organizacji są nierozłączne.
Zarządzanie relacjami z klientem (<i>Customer Relationship Management, CRM</i>)	Koncepcja zarządzania, która kładzie nacisk na potrzebę budowania i kultywowania związków z klientami w celu zapewnienia im zadowolenia i lojalności. Metoda działania firmy w odniesieniu do klientów, dostawców, pracowników. Filozofia CRM zakłada takie traktowanie klienta, by podczas każdego kontaktu utwierdzał się w przekonaniu, że dokonał właściwego wyboru.
Zarządzanie przez wartość (<i>Value Based Management, VBM</i>)	Koncepcja zarządzania przez wartość – inaczej nazywana koncepcją zarządzania wartością przedsiębiorstwa (<i>Value Based Management, VBM</i>) – łączy oczekiwania wszystkich interesariuszy. Tym samym opiera się na założeniu, że zarządzający przedsiębiorstwem biorą pod uwagę i wręcz maksymalizują oczekiwania innych podmiotów związanych z organizacją, tj. jej pracowników, dostawców i klientów.
Zarządzanie wartością dla klienta	Proces zarządczy i społeczny umożliwiający dokonanie wzajemnie korzystnej wymiany między klientem, a przedsiębiorstwem i pozostałymi uczestnikami danego systemu lub sieci wartości. Jest to proces sekwencyjny, składający się z (1) definiowania wartości, (2) kształtowania wartości, (3) komunikowania wartości oraz (4) oferowania wartości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Brzustewicz, *Zarządzanie łańcuchem dostaw a cykl życia produktu – perspektywa rozwoju zrównoważonego*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 12, s. 11; M. Tomanek, Z. Markuszewski, *Możliwości wdrożeń koncepcji zarządzania przez jakość (TQM) w klubach sportowych*, „Journal of Education, Health and Sport” 2016, nr 6(9), s. 969; J.M. Moczydłowska, A. Bitkowska, *Koncepcja zarządzania relacjami z klientami – istota, cele, zakres*, „Marketing i Rynek” 2020, nr 9(27), s. 5; D. Wielgórka, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w okresie globalizacji*, [w:] *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, nr 5, (red.) H. Kościelniak, Sekcja WZPCz, Częstochowa 2012, s. 37; O. Rytel, *Silna marka – fundament wartości przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2008, nr 7, s. 558; M. Szymura-Tyc, *Marketing...*, op. cit., s. 90–91; U. Bąkowska-Morawska, *Problem przekazywania informacji w elastycznym łańcuchu dostaw na przykładzie grupy aptek powiązanych kapitałowo*, [w:] *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, (red.) M. Matejun, K. Szymańska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 212; B. Tundys, *Zarządzanie zrównoważonym i odpowiedzialnym łańcuchem dostaw – analiza metod, narzędzi i dobrych praktyk*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2017, nr 25(5), s. 75.

Zaprezentowane koncepcje zarządzania łączy zogniskowanie uwagi na potrzebach klienta: każda z nich w szczególny sposób wprowadza jego optykę. CRM w centrum swojego zainteresowania umieszcza klienta, a VBM podkreśla, iż wzrost wartości przedsiębiorstwa jest zdeterminowany zdolnością dostarczania wartości dla jej nabywcy. W zarządzaniu zrównoważonym łańcuchem dostaw (*Sustainable Supply Chain Management, SSCM*) uwzględnia się kryteria społeczne i ekologiczne, a TQM wskazuje na punkt widzenia klienta w ocenie jakości produktu (jakość postrzegana)³⁴².

³⁴² J. Mikołajczyk, *Kreowanie...*, op. cit., s. 40–41.

Koncepcją, dla której wartość dla klienta ma rudymen tarne znaczenie jest model zarządzania wartością dla klienta, opisany przez M. Szumurę-Tyc. Według badaczki szczególną rolę w tej teorii odgrywają uprzywilejowane kontakty przedsiębiorstwa ze swoimi partnerami rynkowymi, w tym z klientami. Związki te mogą tworzyć swoisty mechanizm regulacji w procesach tworzenia i dostarczania wartości klientom. Aby lepiej zrozumieć znaczenie aktywności (ale też aktywizacji) klienta w procesie tworzenia wartości, warto przeanalizować relacje pomiędzy dwoma konstruktami.

2.5. Relacje pomiędzy zjawiskiem zaangażowania klienta a wartością dla klienta

W marketingu relacyjnym, źródle teoretycznym CE, wartość tworzona jest w ramach relacji. Warto przypomnieć, że marketing relacji dotyczy zmiany paradygmatu z perspektywy transakcyjnej na właśnie relacyjną, w której istotne są nie tylko zakupy klienta, ale też inne jego zachowania pozatransakcyjne (*beyond purchase*).

Związki pomiędzy CE a wartością dla klienta nie są w wystarczający sposób zbadane, choć wielu badaczy jest zgodnych, iż CE ma kluczowe znaczenie w procesie wspólnego wytwarzania wartości³⁴³. W rozprawie przyjęto, że zbadanie wzajemnych relacji między konstruktami CE a CV jest interesujące badawczo oraz przydatne z punktu widzenia praktyki gospodarczej. Jak zauważają E. Jaakkola i M. Alexander, zaangażowanie klienta w proces tworzenia wartości przedsiębiorstwa może przełożyć się na lojalność, satysfakcję z użytkowania marki, zaufanie do marki oraz oddanie³⁴⁴. Klient, w roli aktywnego podmiotu, w procesie współtworzenia wartości może przyczynić się do zwiększenia skuteczności i efektywności tego procesu³⁴⁵.

Należy przypomnieć, iż definicje wartości dla klienta można podzielić na trzy grupy: (1) modele komponentów wartości, (2) modele wskaźnika korzyści/koszty oraz (3) modele środki/cele (*means-ends models*)³⁴⁶. Cechą wspólną tych modeli jest uwzględnienie kategorii korzyści (*benefits*), które klient uzyskuje, a szczególnie istotną ze względu na kontekst badawczy (analiza związków CE z wartością dla klienta) jest perspektywa *means-ends models*. Adaptując hierarchiczny model wartości dla klienta R.B. Woodruffa, można stwierdzić, że klienci angażują się w takie zachowania, które są

³⁴³ A. Łaszkiwicz, *Współtworzenie...*, op. cit., s. 101.

³⁴⁴ E. Jaakkola, M. Alexander, *The role...*, op. cit., s. 27

³⁴⁵ A.K. Agrawal, Z. Rahman, *Roles and Resource Contribution of Customers in Value Co-creation*, „International Strategic Management” 2015, nr 3, s. 145.

³⁴⁶ Poszczególne grupy zostały szerzej opisane w podrozdziale dotyczącym wartości dla klienta.

dla nich motywujące w kontekście uzyskanych konsekwencji tych zachowań, postrzeganych przez pryzmat swoich celów. Innymi słowy, wartość dla klienta określana jest w kontekście celów klienta, które on uzyskuje poprzez użytkowanie i nabywanie produktów (w tym usług)³⁴⁷.

Według E.T. Higginsa i A.A. Scholer³⁴⁸ wartość jest konsekwencją zaangażowania, a aktywność klienta może wiązać się z kreowaniem bądź destrukcją wartości. Jak piszą S. Kabadayi i K. Price, klienci pomagają w tworzeniu wartości poprzez pomaganie przedsiębiorstwom w zrozumieniu ich potrzeb, uczestniczeniu w dostarczaniu i rozwoju produktu, przekazywaniu informacji zwrotnej bądź poprzez stawanie się ambasadorami produktu³⁴⁹. Badania J.R. Fu i in. wykazały, że klienci z wysokim poziomem zaangażowania mają skłonność do przyczyniania się do współtworzenia³⁵⁰. Badacze sugerują wprost, że im klient jest bardziej zaangażowany, tym większą generuje wartość. E. Masłowska, E.C. Malthouse i T. Collinger³⁵¹ uważają, iż zaangażowanie wpływa na postrzeganą wartość dla klienta, a potwierdzają to również M. Sobocińska³⁵² oraz R. Touni i in. w swoich badaniach³⁵³. Interesująca badawczo jest koncepcja R. DeFilippi oraz T. Roser, którzy uzależnili generowaną wartość od rodzaju zaangażowania klienta. I tak najwyższą wartość przedsiębiorstwo może uzyskać w wyniku udziału klientów w nowych rozwiązaniach (znaczenie w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej), wartość na średnim poziomie generowana jest jako skutek zaangażowania klienta w poprawę rozwiązań (wpływ na długość fazy cyklu życia produktu), a niski poziom wartości odnotowywany jest w sytuacji aktywności klienta w obszarze komunikacji z innymi klientami (wpływ na sprzedaż)³⁵⁴. Również L.D. Hollebeek (zwoleńniczka ujęcia wielowymiarowego CE) zauważa, że zaangażowanie klienta generuje wartość dla klienta – CE jest zatem czynnikiem pobudzającym (*driver*) wartości dla klienta. Co ciekawe, badaczka analizowała zarówno

³⁴⁷ K. Żymkowska, *Customer engagement i customer...*, op. cit., s. 177–178.

³⁴⁸ E.T. Higgins, A.A. Scholer, *Engaging the consumer: the science and art of the value creation process*, „Journal of Consumer Psychology” 2009, nr 19(2), www.sciencedirect.com, [dostęp: 4.10.2021].

³⁴⁹ S. Kabadayi, K. Price, *Consumer – brand engagement on Facebook: liking and commenting behaviors*, „Journal of Research in Interactive Marketing” 2014, nr 8(3), s. 206.

³⁵⁰ J.R. Fu, P-C. Ko, C.T. Lu, W-L. Lee, *Brand Engagement and Co-creation in the Online Environments – Based on the Self-Determination Theory*, [w:] Conference Proceedings, ICEMC 2018, www.semanticscholar.org, [dostęp: 29.01.2022].

³⁵¹ E. Masłowska, E.C. Malthouse, T. Collinger, *The Customer...*, op. cit., s. 22–25.

³⁵² M. Sobocińska, *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 86.

³⁵³ R. Touni, W.G. Kim, K. Haldorai, A. Rady, *Customer...*, op. cit., s. 2.

³⁵⁴ R. DeFilippi, T. Roser, *Aligning the Co-Creation Project Portfolio with Company Strategy*, „Strategy and Leadership” 2014, nr 42(1), www.researchgate.pl, [dostęp: 14.12.2021]

marki z orientacją hedonistyczną, jak i utylitarną. Okazało się, że w przypadku obu typów marek CE jest generatorem wartości dla klienta. Po przetestowaniu modelu sprzężenia zaangażowania klienta z wartością dla klienta (*customer engagement/value interface*), udowodniła, że w przypadku marek hedonistycznych zaangażowanie klienta w większym stopniu wpływa na wartość dla klienta³⁵⁵. W innym swoim artykule, napisanym wspólnie z B. Juric i W. Tang, zauważa, iż zaangażowanie generuje pięć szerokich wymiarów wartości dla klienta³⁵⁶: (1) instrumentalne (uitylitarne), (2) związane z samorozwojem i nauką, (3) związane z interpersonalnymi relacjami, (4) związane z rozrywką oraz (5) uznaniem w społeczności. Z polskich badań warto zwrócić uwagę na analizę O. Witczaka, według którego zaangażowanie użytkowników na profilu społecznościowym marki może zostać wykorzystane w budowaniu tożsamości marki i w konsekwencji podnosić jej wartość³⁵⁷. Potwierdzają to badania zaangażowania klienta w środowisku wirtualnym J. Marbach, C.R. Lages i D. Nunan, w których zidentyfikowano, że postrzegana wartość jest konsekwencją CE³⁵⁸. Co ważne, badania literaturowe wskazują na pozytywny związek pomiędzy zaangażowaniem klienta a kreowaną wartością przedmiotu zaangażowania – tym samym można stwierdzić, że im klient jest bardziej zaangażowany w relację z marką bądź społecznością marki, tym wytworzona wartość jest większa³⁵⁹. Na gruncie polskim warto zwrócić uwagę na badania E. Gołąb-Andrzejak, która wykazała, że zaangażowanie konsumenta (w ujęciu wielowymiarowym) bezpośrednio i pozytywnie wpływa na współtworzenie przez konsumenta³⁶⁰. Identyczne wnioski wnoszą badania Z. Zhang i in., którzy badali CE w środowisku wirtualnym i wykazali, że wszystkie wymiary zaangażowania klienta (świadome uczestnictwo, entuzjazm oraz społeczne interakcje) mogą wywierać bezpośredni i pozytywny wpływ na współtworzenie wartości przez klienta³⁶¹.

³⁵⁵ L.D. Hollebeek, *The customer...*, op. cit., s.3.

³⁵⁶ L.D. Hollebeek, B. Juric, W. Tang, *Virtual brand community engagement practices: a refined typology & model*, „Journal of Services Marketing” 2017, nr 31(3), s. 206.

³⁵⁷ O. Witczak, *Budowanie...*, op. cit., s. 454.

³⁵⁸ J. Marbach, C.R. Lages, D. Nunan, *Who...*, op. cit., s. 502.

³⁵⁹ L.D. Hollebeek, M. Glynn, R.J. Brodie, *Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale, Development and Validation*, „Journal of Interactive Marketing” 2014, nr 2(28), s. 149–165.

³⁶⁰ E. Gołąb-Andrzejak, *Zaangażowanie...*, op. cit., s. 9, 182, 195.

³⁶¹ M. Zhang, L. Guo, M. Hu, *Influence of customer engagement with company social networks on stickiness: Mediating effect of customer value creation*, „International Journal of Information Management” 2017, nr 37, s. 327.

Badania B. Dong i in. dotyczące uczestnictwa klienta w usłudze napraw (*service recovery*) wykazały, że postrzegana wartość prowadzi do zaangażowania klienta³⁶², a późniejsza analiza J. Carlson i in. potwierdziła, że wartość pochodząca z przeglądu stron internetowych (*value in the brand page experience*, VIBE) przyczynia się do powstania zaangażowania klienta i różne formy CE są stymulowane przez tę wartość³⁶³. Badania M. Brzozowskiej-Woś również dowiodły, że postrzegana wartość marki pozytywnie wpływa na zaangażowanie konsumenta w markę (w ujęciu wielowymiarowym)³⁶⁴, podobnie jak prowadzone w wietnamskich restauracjach analizy H.Q. Ngo, T.H. Nguyen oraz G.D. Kang³⁶⁵. Warto też zaznaczyć, że według A. Gupta i S. Pandey CPV (*customer perceived value*) jest czynnikiem poprzedzającym zaangażowanie klienta w obszarze handlu detalicznego³⁶⁶. Podobnie postrzeganą wartość traktują M. Barari i in.³⁶⁷, a badania X. Han, S. Chen i B. Chen. potwierdzają, że postrzegana wartość klienta wpływa na behawioralne zaangażowanie klienta³⁶⁸. Koncepcja, według której wartość jest antecedencją zaangażowania klienta wiąże się z faktem, że klientów angażuje konkretna wartość (korzyść), której spodziewają się uzyskać poprzez owe zaangażowanie. Rozpatrując zagadnienie wpływu postrzeganej wartości dla klienta na zaangażowanie, warto skupić się na klasyfikacji wartości oraz identyfikacji tego wymiaru wartości, który w największym stopniu wpływa na zaangażowanie. Warto przywołać badania S. Terasona, S. Zhao oraz P. Pattanayanona, które wykazały, że wymiar funkcjonalny oraz wymiar społeczny (aktywność marki w obszarze CSR³⁶⁹) nie wpływają na zaangażowanie klienta w interakcję z marką (*customer brand engagement*), podczas gdy wymiar doświadczenia (*experiential customer value*)

³⁶² B. Dong, K.R. Evans, S. Zou, *The Effects of Customer Participation in Co-Created Service Recovery*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2008, nr 36, s. 134.

³⁶³ J. Carlson, M.M. Rahman, A. Taylor, R. Voola, *Feel...*, op. cit., s. 160.

³⁶⁴ M. Brzozowska-Woś, *Wpływ...*, op. cit., s. 252.

³⁶⁵ H.Q. Ngo, T.H. Nguyen, G.D. Kang, *The effect...*, op. cit., s. 457.

³⁶⁶ A. Gupta, S. Pandey, *Should we engage variety seeking customers?*, „Journal of Asia Business Studies” 2021, www.emerald.com, [dostęp: 1.03.2022].

³⁶⁷ M. Barari, M. Ross, S. Thaichon, J. Surachartkumtonkun, *A meta...*, op. cit., s. 38.

³⁶⁸ X. Han, S. Chen, B. Chen, *From employee engagement to customer engagement: A multilevel dual-path model of engagement spillover effects in service ecosystems*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2022, nr 64, s. 7, www.reader.elsevier.com, [dostęp: 20.04.2022].

³⁶⁹ Warto zaznaczyć, że nie chodzi tutaj o wymiar interakcji społecznych, a właśnie wymiar związany ściśle z zaangażowaniem przedsiębiorstwa w akcje związane z ekologią i innymi aspektami społecznej odpowiedzialności. S. Terason, S. Zhao, P. Pattanayanon, *Customer value and customer brand engagement: Their effects on brand loyalty in automobile business*, „Innovative Marketing” 2021, nr 17(2), s. 96.

oraz wymiar wartości poszerzonej (*agmented customer value*) pozytywnie wpływają na takie zaangażowanie³⁷⁰.

Niezwykle interesujące są przeprowadzone w środowisku rzeczywistym (*offline*) badania E. Jaakkola oraz M. Alexandra, które ukazują, że zachowania związane z zaangażowaniem klienta mogą skutkować wygenerowaniem szerokiego zakresu korzyści dla przedsiębiorstwa, klienta (klientów) oraz innych zainteresowanych stron. Co ważne, według badaczy CE sprawia, iż współtworzenie wartości jest procesem na poziomie systemu (perspektywa sieciowa). Warto również zauważyć, że w piśmiennictwie zidentyfikowano cykliczność (charakter powtarzalny) procesu zaangażowania klienta – według nich, motywy, przejawy oraz konsekwencje CE są powtarzalne, ponieważ pozytywne antecedencje zjawiska zaangażowania klienta motywują ich do dalszego aktywizmu, a przedsiębiorstwo do wspierania takich zachowań³⁷¹. Potwierdzają to analizy K. Żyminkowskiej, która opierając się na modelu środki/cele (*means-ends models*) stwierdza, że korzyści z CE (oczekiwane efekty zaangażowania klienta) można traktować zarówno jako konsekwencje, jak i czynniki motywacyjne CE³⁷².

Analizując relacje między wartością dla klienta a zjawiskiem CE, warto skupić uwagę na CE w przestrzeni wirtualnej. W tej sferze percypowana wartość treści może być traktowana jako czynnik motywujący klientów do zaangażowania się w komunikację marek online³⁷³. Potwierdzają to również badania L.D. Hollebeek i K. Macky, dla których poszczególne wartości (korzyści) są antecedenjami interakcji w środowisku online (*digital content marketing*)³⁷⁴.

Ostatnim ujęciem jest podejście zintegrowane, w którym oba konstrukty traktuje się w zagregowanej formie. Takie ujęcie prezentowane jest m.in. przez T.H. Bijmolt i in. oraz S.F.M. Beckers i in., u których współtworzenie (*cocreation*) jest jedną z form CE. Warto jednak zauważyć, że współtworzenie wartości nie jest formą zaangażowania

³⁷⁰ S. Terason, S. Zhao, P. Pattanayanon, *Customer value...*, op. cit., s. 95.

³⁷¹ Badania E. Jaakkola oraz M. Alexander były jednymi z pierwszych badań empirycznych dotyczących konsekwencji CE we współtworzeniu wartości. Była to pierwsza conceptualizacja związku między zachowaniami związanymi z zaangażowaniem klientów a współtworzeniem wartości. E. Jaakkola, M. Alexander, *The role...*, op. cit., s. 241–261.

³⁷² K. Żyminkowska, *Customer engagement i customer...*, op. cit., s. 184.

³⁷³ Interesujące wyniki badań zostały przedstawione przez Z. Zhao i in., którzy zwrócili uwagę na związek pomiędzy typem postu, a rodzajem zaangażowania w mediach społecznościowych. Z. Zhao, Y. Liu, J. Wang, B. Wang, Y. Guo, *Association...*, op. cit., s. 387; M. Brzozowska-Woś, *Wpływ...*, op. cit., s. 236.

³⁷⁴ L.D. Hollebeek, K. Macky, *Digital Content Marketing's Role in Fostering Consumer Engagement, Trust, and Value: Framework Fundamental Propositions, and Implications*, „Journal of Interactive Marketing” 2019, nr 45, s. 27.

klienta, ponieważ wszystkie formy CE mogą skutkować współtworzeniem wartości, zarówno wartości dla klienta, jak i wartości dla przedsiębiorstwa³⁷⁵. Jak zauważa K. Żyminkowska, CE „opisuje aktywność aktualnego bądź potencjalnego klienta rozumianą jako jego angażowanie (się) we współtworzenie wartości z przedsiębiorstwem lub/i innymi konsumentami”³⁷⁶. Podobne podejście prezentują P. Frow i in., którzy w modelu współtworzenia wartości, prócz motywów i form współtworzenia, uwzględniają następujące wymiary: zaangażowany aktor (*engaging actor*), platforma zaangażowania (*engagement platform*), poziom zaangażowania (*level of engagement*) oraz długość trwania zaangażowania (*duration of engagement*)³⁷⁷. Znak równości między współtworzeniem (*cocreation*) a CE stawiają też J. van Doorn i in., według których „zachowania, takie jak sugerowanie ulepszenia w zakresie doświadczeń klienta, pomoc i szkolenia dla dostawców usług oraz pomaganie innym klientom są aspektami współtworzenia, a zatem zaangażowania klienta”³⁷⁸.

Przypomnieć należy, iż według S.L. Vargo i R.F. Lusch wartość jest tworzona wyłącznie poprzez współtworzenie (*co-creation*) z klientem³⁷⁹. Wartość dla klienta ma charakter relatywny i jest wynikiem interakcji klienta z produktem. Można więc założyć, że w strukturze wartości istnieje komponent związany z zaangażowaniem klienta we współtworzenie wartości³⁸⁰. Zaangażowanie (aktywność) klienta kształtuje finalnie wartość dla klienta. Do tego nurtu można zaliczyć opisany Model Wartości Zaangażowania Klienta V. Kumara, który waloryzuje poszczególne aktywności klienta, wprowadzając do literatury przedmiotu następujące terminy: „wartość rekomendacyjna klienta”, „wartość informacji uzyskanej od klienta”, „wartość wywierania wpływu przez klienta poprzez WOM” oraz „wartość życiową klienta”³⁸¹. Taką koncepcję prezentuje G. Baran, który w strukturze wartości dla klienta uwzględnił, prócz wartości podstawowej, wartość dodatkową, wartość wynikająca z obsługi klienta, wartość opartą

³⁷⁵ Por. K. Żyminkowska, *Źródła...*, op. cit., s. 29.

³⁷⁶ K. Żyminkowska, *Customer engagement jako innowacja w sferze marketingu – perspektywa zarządcza*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 251, s. 18.

³⁷⁷ P. Frow P., S. Nanonen, A. Payne, K. Storbacka, *Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation*, „British Journal of Management” 2015, nr 3(26), s. 8.

³⁷⁸ J. van Doorn, K.N. Lemon, V. Mittal, D. Pick, P. Pirner, P.C. Verhoef, *Customer...*, op. cit., s. 254.

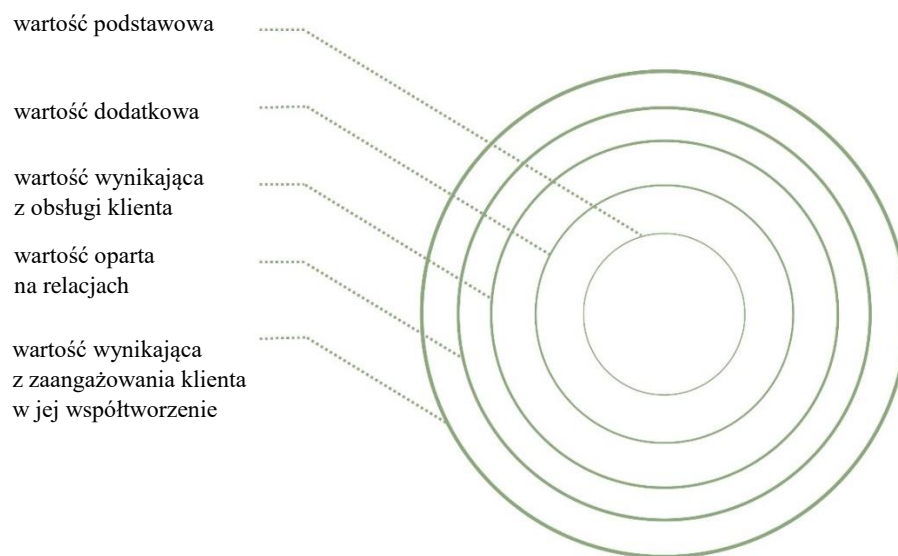
³⁷⁹ R.F. Lusch, S.L. Vargo, *Service-Dominant Logic. What it is, What it is not, What it might be*, [w:] *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, (red.) R.F. Lusch, S.L. Vargo, M.E. Shape, New York 2006, s. 50.

³⁸⁰ Współtworzenie wartości nie musi dotyczyć transakcji, a podmioty (strony współtworzenia) mogą wymieniać szereg innych zasobów, np. czas czy pracę.

³⁸¹ V. Kumar, L. Aksoy, B. Donkers R. Venkatesan, T. Wiesel, S. Tillmanns, *Undervalued...*, op. cit., s. 297–310.

na relacjach i wartość wynikającą z zaangażowania klienta w jej współtworzenie (rys. 2.8.). Koncepcję tę potwierdzają badania T. Fernandez i P. Remelhe, którzy wykazali, że współtworzenie wartości stanowi efekt zaangażowania klienta³⁸². Mimo iż dyskusyjne może wydawać się dodanie przez badacza kolejnej warstwy wartości, model ten wzbogaca dyskurs naukowy na temat związku CE z wartością dla klienta³⁸³.

Rysunek 2.8. Struktura wartości dla klienta z wymiarem związanym z CE



Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Baran, *Marketing...*, op. cit., s. 28; M. Szymura-Tyc, *Marketing...*, op. cit., s. 79.

Wartość dla klienta może być generowana m.in. poprzez rozpoznanie potrzeb i preferencji klienta. Warto zaznaczyć, że zaangażowanie klienta może pomóc w ich rozpoznaniu³⁸⁴. W tym kontekście, w perspektywie przedsiębiorstwa, zaangażowanie klienta można postrzegać jako narzędzie w procesie tworzenia wartości dla klienta. Co ważne, konkretna forma zachowania klienta (np. składanie skarg) jest *de facto*

³⁸² T. Fernandez, P. Remelhe, *How to engage...*, op. cit., s. 319.

³⁸³ Warto także wspomnieć, że, jak podaje M. Brzozowska-Woś, współtworzenie wartości w najprostszej formie dotyczy angażowania użytkownika końcowego w relację z dostawcą w celu wytworzenia wartości. Jak piszą W.H. Voorberg, V.J.J.M. Bekkers i L.G. Tummers, współtworzenie odwołuje się aktywnego zaangażowania końcowych użytkowników na różnych poziomach procesu produkcji. Więcej: M. Brzozowska, *Wpływ...*, op. cit., s. 142; W.H. Voorberg, V.J.J. M. Bekkers, L.G. Tummers, *A systematic review of co-creation and co-production. Embarking on the social innovation journey*, „Public Management Review” 2015, nr 17(5), www.tandfonline.com, [dostęp: 13.10.2021].

³⁸⁴ G. Plichta, *Wybrane aspekty wartości dla klienta w sferze usług i obsługi klienta*, [w:] *Wartość dla klienta na rynku konsumpcyjnym: aspekty metodologiczne pomiaru i analizy*, (red.) A. Sagan, J. Białyńska-Birula, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 34.

sytuacją, w której dochodzi do tworzenia rzeczowej wartości. Zaangażowanie klienta jest istotne przy dostosowywaniu propozycji wartości dla klienta. Przedsiębiorstwo, dzięki informacjom dostarczanym przez klienta na temat postrzeganej wartości dla klienta, może uaktualnić proponowaną wcześniej wartość. W tej perspektywie zaangażowanie klienta jawi się jako element potrzebny w dostosowaniu propozycji wartości dla klienta (*customer value proposition, CVP*) do oczekiwań i potrzeb klienta. Wracając zatem do etapów kreacji wartości B. Kucharskiej, warto odwołać się do znaczenia zaangażowania klienta na szóstym etapie procesu, czyli ocenie efektywności kreacji wartości. Nie jest to jednak jedyny etap tworzenia wartości, w którym widoczne jest zaangażowanie klienta. Do zaangażowania klienta może też dochodzić na etapie definiowania, zapewniania oraz komunikowania wartości. Potwierdza to M. Sobocińska, która w swojej pracy habilitacyjnej zwróciła uwagę, że uczestnik kultury bierze udział w dystrybuowaniu dóbr kultury, w procesach komunikacji oraz procesach definiowania i kształtowania wartości realizowanych przez instytucje kultury³⁸⁵.

Omawiając związki między zjawiskiem zaangażowania klienta i wartością dla klienta, warto odnotować, że w polskim piśmiennictwie można spotkać klasyfikację form zaangażowania klientów w obszarze wytwarzania wartości. A. Łaszkiwicz, wśród podjętej klasyfikacji tych form, w oparciu o różne kryteria, zaprezentowała podział form aktywności klienta ze względu na przeznaczenie wytworzonej wartości: (1) wartość dla klienta – sytuacja, w której kluczowym beneficjentem konkretnego rozwiązania jest klient, (2) wartość dla firmy – sytuacja, w których wykreowana wartość wykorzystywana jest wyłącznie na potrzeby przedsiębiorstwa oraz (3) wartość dla szerszej grupy odbiorców – przypadek, w którym korzystają wszyscy uczestnicy procesu³⁸⁶. W tabeli 2.9. zaprezentowano klasyfikacje różnych form aktywności klientów w obszarze wytwarzania wartości.

³⁸⁵ M. Sobocińska, *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 139.

³⁸⁶ A. Łaszkiwicz, *Współtworzenie...*, op. cit., s. 110.

Tabela 2.9. Klasyfikacje aktywności klienta w procesie tworzenia wartości

Autor	Kryterium	Wyszczególnienie
K. Wiechoczek	Rola klienta	(1) nabywca jako konsumujący, (2) konsument jako współwykonawca (<i>co-performer</i>), (3) konsument jako współtwórca (<i>co-creator</i>), (4) konsument jako współprojektant (<i>co-designer</i>), (5) konsument jako partner (<i>co-worker</i>).
A. Łaskiewicz	Rola klienta	(1) pasywna, (2) aktywna.
A. Łaskiewicz	Podmiot inicjujący	(1) nie występuje podmiot organizujący, (2) występuje podmiot organizujący, (3) działania inicjuje przedsiębiorstwo.
A. Łaskiewicz	Przeznaczenie wytworzonej wartości	(1) wartość dla klienta, (2) wartość dla firmy, (3) wartość dla szerszej grupy odbiorców.
A. Łaskiewicz	Decydent w obszarze wykorzystania wartości	(1) decyduje wyłącznie klient (kastomizacja produktu), (2) decyduje firma.
A. Łaskiewicz	Wynagrodzenie wirtualnych społeczności	(1) wolontariat konsumencki, (2) wynagrodzenie w postaci nagród, (3) wynagrodzenie finansowe.
A.K. Agrawal Z. Rahman	Rola klienta	(1) <i>co-producer</i> , (2) <i>co-distributor</i> , (3) <i>co-promoter</i> , (4) <i>co-manufacturer</i> , (5) <i>co-consumer</i> , (6) <i>experience creator</i> , (7) <i>co-innovator</i> , (8) <i>co-ideator</i> , (9) <i>co-evaluator</i> , (10) <i>co-designer</i> .

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.K. Agrawal, Z. Rahman, *Roles...*, op. cit., s. 147–151; A. Łaskiewicz, *Współtworzenie...*, op. cit., s. 109–111; J. Wiechoczek, *Współpraca klientów z firmą lub marką*, [w:] *Zjawisko...*, op. cit., s. 49–50.

Analiza literatury przedmiotu pozwala więc na wyodrębnienie następujących trzech perspektyw:

- wartość dla klienta jest antecedencją zjawiska zaangażowania klienta,
- wartość dla klienta jest konsekwencją zjawiska zaangażowania klienta,
- podejście zintegrowane.

Reasumując, należy jednoznacznie stwierdzić, że pojęcia wartości dla klienta oraz zaangażowania klienta są ze sobą silnie powiązane. W literaturze przedmiotu prezentowane są różne modele CE, w których wartość jest traktowana jako motyw zaangażowania lub skutek.

Wartość dla klienta powinna być rozpatrywana na poziomie konkretnego formatu handlu detalicznego³⁸⁷. Menedżerowie centrów handlowych, jak wszyscy detaliści, starają się dostarczyć taką wartość dla klienta, która wyróżni ich działalność albo nawet stworzy przewagę konkurencyjną. Z punktu widzenia rozprawy istotne jest zbadanie wpływu postrzeganej wartości centrum handlowego na różne formy zaangażowania klienta.

³⁸⁷ B. Kucharska, *Innowacje...*, op. cit., s. 105.

W związku z postawionymi celami oraz hipotezami badawczymi, ważna jest eksploracja pojęcia „centrum handlowego” oraz inwentaryzacja dotychczasowych badań nad formatem handlu detalicznego. Warto również podkreślić, że mimo niewątpliwego sukcesu tego formatu handlu detalicznego, centrum handlowe może podlegać procesowi obniżania postrzeganej wartości³⁸⁸.

Jak zauważa R.E. Niestrój, „zarządzanie marketingiem obejmuje wszelkie decyzje i działania związane z wyborem i/lub tworzeniem oraz racjonalną eksploatacją rynku(ów) zbytu, jako podstawowego źródła przychodów przedsiębiorstwa”³⁸⁹. Jest to zatem pewien proces, który zaczyna się od gromadzenia informacji i przeprowadzenia analiz. Postrzegana wartość produktów danego przedsiębiorstwa powinna mieć tutaj rudymentarne znaczenie.

³⁸⁸ Ryzyko tzw. *demallingu* zostało opisane przez autora pracy w osobnym artykule. P. Krowicki, *Pandemia COVID-19 jako katalizator zmian w sektorze centrów handlowych – perspektywa martwych centrów handlowych*, [w:] *Interdyscyplinarne prace naukowe studentów i doktorantów*, (red.) K. Szczepańska-Woszczyzna, Dąbrowa Górnicza 2022, s. 6–23.

³⁸⁹ R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków, 1996, s. 18–19.

ROZDZIAŁ 3

CENTRUM HANDLOWE W BADANIACH NAUKOWYCH

3.1. Pojęcie centrum handlowego

Centrum handlowe, będąc nagromadzeniem różnych formatów handlu detalicznego³⁹⁰, jest dla wielu klientów preferowanym miejscem dokonywania zakupów³⁹¹ i spędzenia wolnego czasu³⁹². Dla najemców wiąże się natomiast z zaspokojeniem potrzeby dotyczącej korzystnych warunków lokalizacji³⁹³ oraz przyciągnięcia większej liczby potencjalnych klientów. Co ważne, centra handlowe, choć stanowią własność prywatną, postrzegane są jako przestrzeń publiczna³⁹⁴. Na przestrzeni lat stały się częścią życia społecznego³⁹⁵, wizytówką miast³⁹⁶ i niejednokrotnie atrakcją turystyczną³⁹⁷.

Centrum handlowe stanowi przedmiot badań wielu dziedzin i dyscyplin naukowych, w tym nauk technicznych (architektura), nauk społecznych (zarządzanie, ekonomia, socjologia, psychologia, politologia) czy geografii społeczno-ekonomicznej.

³⁹⁰ J. Mikołajczyk, *Tworzenie centrów handlowych jako przejaw innowacyjności w sektorze handlu*, [w:] *Modele biznesu w handlu detalicznym*, (red.) M. Sławińskiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 148.

³⁹¹ Koncepcja centrum handlowego wiąże się z maksymalizacją użyteczności zakupu ze względu na miejsce i czas. T. Domański, *Strategie rozwoju handlu*, PWE, Warszawa 2005, s. 176.

³⁹² J.P. Tan, *Perceived value of shopping mall: attractiveness factor of shopper's experience and a framework to improve them*, „International Journal of Accounting & Business Management” 2019, nr 7(1), s. 58.

³⁹³ E. Maleszyk, *Zmiany w procesach koncentracji i integracji handlu w Polsce*, „Gospodarka Narodowa” 2009, nr 5–6, s. 128.

³⁹⁴ Centra handlowe są w literaturze przedmiotu określane miejscami pozornie publicznymi, *quasi-publicznymi* bądź *semipublicznymi*. W literaturze anglojęzycznej można spotkać terminy *quasi-public spaces*, *pseudo-public spaces* bądź *quasi-communal spaces*. Współcześnie trudno wyznaczyć granicę pomiędzy charakterem publicznym i prywatnym konkretnego miejsca. Hybrydowa przestrzeń określana jest jako przestrzeń wspólna (*common space*), przestrzeń mieszana (*hybrid space*) bądź przestrzeń społeczna. Więcej: M. Twardzik, *Śródmiejskie centrum handlowe jako quasi-publiczna przestrzeń miasta (na przykładzie Galerii Katowickiej)*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 250, s. 141; A. Rochmińska, *Centra handlowe jako przestrzenie hybrydowe*, „Space-Society-Economy” 2014, nr 13, s. 290; Y. Wang, *Pseudo-public spaces in Chinese shopping malls. Rise, Publicness and consequences*, Routledge, New York, London 2019; L.A.E. Gómez, *The Reconfiguration of Urban Public-Private Spaces in the Mall: False Security, Antidemocratization, and Apoliticalization*, „Sustainability” 2021, nr 13, s. 2, www.mdpi.com, [dostęp: 11.12.2021].

³⁹⁵ T.E. Gonçalves, P. Guimarães, H. Cachinho, *The role of shopping centres in the metropolization process in Fortaleza (Brazil) and Lisbon (Portugal)*, „Human Geographies – Journal of Studies and Research in Human Geography” 2020, nr 14(2), s. 199.

³⁹⁶ A. Kochaniec, *Rola centrów handlowych w kreowaniu wizerunku miast*, [w:] *Kreowanie wizerunku miast*, (red.) A. Grzegorzczak, A. Kochaniec, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2011, s. 242.

³⁹⁷ T.R. Kinley, B.M. Josiam, Y-K. Kim, *Why and where tourist shop: motivations of tourists-shoppers and their preferred shopping centres attributes*, „Journal of Shopping Center Research” 2003, nr 10(1), s. 9.

W naukach społecznych można dodatkowo wyszczególnić obszary (konteksty) badawcze, które podejmują problematykę CH. Szczególnie powszechne jest ujęcie CH jako przestrzeni konsumpcji, a liczne publikacje poświęcone są zagadnieniom społecznego oddziaływania tych ośrodków bądź ich wpływu na strukturę przedmieść. W literaturze przedmiotu można również odnaleźć ujęcie centrum handlowego jako produktu turystycznego, w którym obiekt ten analizowany jest jako wspomniana już atrakcja turystyczna³⁹⁸ oraz główny cel podróży (*destination center*)³⁹⁹. Mnogość ujęć kontekstowych sprawia trudności z klasyfikacją i zdefiniowaniem pojęcia. Na gruncie polskim problem z ujednoczeniem definicji CH wynika z faktu, że zarówno w aktach prawnych, jak i w statystyce publicznej, brakuje określenia „centrum handlowe”⁴⁰⁰. W tabeli 3.1. zaprezentowano przegląd definicji centrum handlowego.

W piśmiennictwie z zakresu handlu detalicznego można napotkać wiele prób definiowania CH. Bogactwo definicji wynika również z mnogości typów CH⁴⁰¹ oraz różnego poziomu istotności funkcji handlowej obiektu – funkcja ta może być najważniejsza (centra handlowe I i II generacji), pełnić równorzędną rolę lub nawet rolę uzupełniającą, jak w przypadku ośrodków handlowych III, IV i V generacji⁴⁰². Badacze często przywołują definicję J. Dietla, który traktował CH jako „świadomą formę koncentracji przestrzennej jednostek handlu detalicznego, ze wspólnym zarządem, który pełni funkcje usługowe względem centrum”⁴⁰³.

³⁹⁸ Centra handlowe stają się obowiązkowym punktem (*must-see*) wielu podróży. Jednym z przykładów turystyki zakupowej są Festiwale Zakupów w Dubaju, w których to centra handlowe są interesariuszem. Więcej: S. Peter, V. Anandkumar, *Deconstructing the shopping experience of tourist to the Dubai Shopping Festival*, „Cogent Business & Management” 2016, nr 3, s. 1–2; 9.

³⁹⁹ Zakupy stały się bowiem ważnym elementem łańcucha wartości w turystyce, a czasami nawet głównym motywem decyzji o podróży. Więcej: M.I. El-Adly, R. Eid, *Dimensions of Perceived Value of Malls: The Muslim Shoppers' Perspective*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2017, nr 45, s. 40–56; A. Basińska-Zych, A.P. Lubowiecki-Vikuk, *Zachowania wolnoczasowe odwiedzających wybrane centra handlowe na przykładzie aglomeracji poznańskiej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2015, nr 63(6), s. 154.

⁴⁰⁰ W terminologii prawnej zdefiniowano pojęcia „obiekt handlowy”, „powierzchnia sprzedaży” oraz „wielkopowierzchniowy obiekt handlowy”, natomiast wśród pojęć stosowanych przez Główny Urząd Statystyczny (GUS) znajdują się: „punkt sprzedaży detalicznej”, „sklep”, „stacja paliw”, „sklep powszechny”, „sklep wyspecjalizowany”, „dom handlowy”, „dom towarowy”, „supermarket”, „hipermarket”. Więcej: www.stat.gov.pl, [dostęp: 12.03.2022]; R. Łabuz, *Centrum handlowe jako impuls rozwoju struktury urbanistycznej miasta. Przypadek Krakowa*, Praca doktorska napisana pod kierunkiem dr hab. inż. arch., prof. M. Wdowiarz-Bilskiej, prof. PK, Politechnika Krakowska, Kraków 2021, s. 20.

⁴⁰¹ B. Kucharska, M. Kucia, G. Maciejewski, M. Malinowska, A. Stołecka-Makowska, *The retail trade in Europe – diagnosis and future perspectives*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015, s. 91.

⁴⁰² A. Rochmińska, *Atrakcyjność...*, op. cit., s. 59. Zagadnienie funkcji sektora centrów handlowych oraz generacji ośrodków handlowych zostanie poruszone w dalszej części dysertacji.

⁴⁰³ J. Dietl, *Handel we współczesnej gospodarce*, PWE, Warszawa 1992, s. 78.

Tabela 3.1. Definicje centrum handlowego spotykane w literaturze

Autor	Data	Definicja centrum handlowego
R.J. McKeever	1953	Zgrupowanie sklepów, zaplanowane, skonstruowane i zarządzane jako jeden podmiot, związanych pod względem lokalizacji, wielkości i rodzaju z obszarem oddziaływania całego obiektu, z parkingiem oddzielnym od ulicy.
Urban Land Institute	1957	Zespół zunifikowanych architektonicznie przedsiębiorstw handlowych, planowany, rozwijany i zarządzany jako jednostka operacyjna, dopasowany pod względem lokalizacji, wielkości i rodzaju sklepów do rejonu ekonomicznego
A. Olearczyk	1979	Świadoma forma koncentracji przestrzennej placówek handlu detalicznego. Pod względem asortymentowym, budowlanym, architektonicznym i organizacyjno-administracyjnym stanowi ona całość przystosowaną do obsługi zmotoryzowanych klientów.
J. Dietl	1991	Świadoma forma koncentracji przestrzennej jednostek handlu detalicznego ze wspólnym zarządem, który pełni funkcje usługowe względem centrum.
J. Altkorn, T. Kramer	1998	Zgrupowanie różnorodnych detalicznych jednostek handlowych i usługowych, prowadzonych zazwyczaj przez różne przedsiębiorstwa, stanowiące pewną całość (pod względem handlowym asortymentowym, usługowym, budowlanym, architektonicznym, organizacyjnym i administracyjnym), przystosowane do kompleksowej obsługi klientów.
J. Tarondeau, D. Xardel	1999	Większa liczba sklepów detalicznych znajdujących się na terenie specjalnie do tego przygotowanym, na wyznaczonym planie, w którego skład wchodzi miejsca użytku publicznego (tak jak parking).
M. Strużycki	2000	Nowoczesne zgrupowanie sklepów, zakładów gastronomicznych i usługowych, w którego skład wchodzi co najmniej kilka sklepów, w tym sklep-kotwica, którym może być hipermarket, supermarket czy inny sklep z przewagą artykułów żywnościowych oraz zakład gastronomiczny podstawowego żywienia, prowadzonych przez różne przedsiębiorstwa.
J. Mikołajczyk	2008	Zgrupowanie różnorodnych detalicznych jednostek handlowych i usługowych, prowadzonych zazwyczaj przez różne przedsiębiorstwa, stanowiące całość pod względem handlowo-asortymentowo-usługowym, budowlano-architektonicznym i organizacyjno-administracyjnym, przystosowane do kompleksowej obsługi klientów.
N. Matysiak	2009	Starannie zaprojektowany zespół detalicznych placówek handlowo-usługowych, który jest planowany, budowany i zarządzany jako odrębna całość wraz z powierzchniami wspólnymi, w tym z przyległym parkingiem.
Ph. Kotler	2013	Zespół handlowych przedsiębiorstw, zaplanowany, rozwijany i zarządzany jako całość, będący czyjąś własnością.
C.E. Cloete	2015	Kompleks architektonicznie zunifikowanych placówek handlowych, który jest zaplanowany, rozwijany, zarządzany oraz jest w posiadaniu jako jedna jednostka operacyjna.
R. Łabuz	2020	Zwarty kompleks architektoniczno-urbanistyczny, który powstał według spójnego projektu inwestycyjnego o funkcji głównie handlowej, będący budynkiem bądź zespołem obiektów na samodzielnej działce, o minimalnej powierzchni najmu brutto (GLA) 5000 m ² , składający się z co najmniej 10 najemców wraz z parkingiem dla klientów.
Międzynarodowa Rada Centrów Handlowych (ICSC)	b.d.	Obiekt handlowy zaplanowany, wybudowany i zarządzany jako odrębna całość, łączący lokale handlowe, usługowe i część wspólną, o minimalnej powierzchni najmu brutto 5000 m ² .
Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD)	b.d.	Kompleks sklepów detalicznych i różnych przedsiębiorstw usługowych, który zazwyczaj jest projektowany, planowany, budowany i zarządzany jako jedna jednostka. W większości przypadków takie kompleksy mają własny parking. Cały kompleks, w tym rodzaj handlu i wielkość placówek, został zaprojektowany tak, aby zaspokoił potrzeby populacji w danym obszarze lub określonej bazy klientów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: N. Matysiak, *Współczesne centra handlowe w Polsce*, „Handel Wewnętrzny” 2009, nr 6, s. 26–29; S. Dudek-Mańkowska, *Shopping centres in Warsaw Metropolitan Area*, „Acta Universitatis Carolinae” 2010, nr 1–2, s. 36; J. Mikołajczyk, *Kreowanie...*, op. cit., s. 63; A. Pasek, *Centrum handlowe w strukturze miasta – „miasto w mieście” czy „wyspa handlowa?”*, „Zeszyty Naukowe. Zbliżenia Cywilizacyjne” 2019, nr 15(4), s. 12; M. Strużycki, *Koncentracja w handlu a współpraca producentów i dystrybutorów*, Warszawa 2009, Wydawnictwo Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, s. 32–36; Ph. Kotler, S. Burton, K.R. Deans, L. Brown, G.M. Armstrong, *Marketing*, 9th Edition, Pearson Australia 2013, s. 434; A. Olearczyk, *Ośrodki handlowe*, Biblioteka IHWiU, Warszawa 1979, s. 7; R. Łabuz, *Centrum...*, op. cit., s. 25; A. Rochmińska, *Atrakcyjność...*, op. cit., [za:] J. Tarondeau, D. Xardel, *Dystrybucja*, Assimi Polska, Kraków 1999; S.M. Sutherland, *Shopping Center Parking Problems*, [w:] Proceedings of the Oklahoma Academy of Science, 1957, nr 39, <https://ojs.library.okstate.edu/>, [dostęp: 16.04.2021], [za:] J. McKeever, *Shopping Centers – Planning Principles and Tested Policies*, „Urban Land Institute Technical Bulletin” 1953, nr 20, s. 1–9; L. Scharoun, *America at the Mall: The cultural role of a Retail utopia*, McFarland & CO., Jefferson 2012, s. 7.

Celem ujednoczenia terminologicznego Polska Rada Centrów Handlowych (PRCH)⁴⁰⁴ przyjęła definicję CH jako „nieruchomości handlowej, która została

⁴⁰⁴ Polska Rada Centrów Handlowych (PRCH) to stowarzyszenie powstałe w 2003 roku, będące jedynym narodowym partnerem ICSC. PRCH wydaje raporty, prowadzi szkolenia oraz dba o pozytywny wizerunek

zaplanowana, zbudowana oraz jest zarządzana jako jeden podmiot handlowy, składający się ze wspólnych części, o minimalnej powierzchni najmu 5000 m²⁴⁰⁵ oraz składający się z minimum 10 sklepów”⁴⁰⁶.

Określenia „centrum handlowe” i „ośrodek handlowy” są traktowane często synonimicznie⁴⁰⁷. Podobnie bywa z terminami „centrum handlowe” i „galeria handlowa” – niektórzy badacze, np. M. Twardzik⁴⁰⁸ czy J.Z. Popławska⁴⁰⁹, używają ich wymiennie. Warto jednak odnotować, że w piśmiennictwie naukowym można spotkać rozróżnianie tych pojęć: galeria handlowa bywa bowiem traktowana jako budynek posiadający dwie bądź więcej kondygnacji, z szerokim wachlarzem punktów handlowo-usługowych. Może funkcjonować samodzielnie bądź wspólnie z supermarketem czy hipermarketem i jest wówczas bardzo często częścią centrum handlowego⁴¹⁰.

We wszystkich definicjach CH akcentowany jest fakt zgrupowania jednostek handlowych, traktowanie ośrodka jako całości⁴¹¹ oraz aspekt planowania (planowość). Planowanie to wiąże się nie tylko z wielkością obiektu, ale i rodzajem jednostek

sektora centrów handlowych. Jest największą w Polsce organizacją, która działa na rzecz rozwoju sektora CH. Więcej: www.prch.org.pl, [dostęp: 21.12.2021].

⁴⁰⁵ W piśmiennictwie z zakresu zarządzania marketingiem spotykane jest pojęcie „powierzchni najmu brutto” (*Gross Leasable Area*, GLA) będące miarą stosowaną przy wynajmie nieruchomości komercyjnych. Oznacza ona powierzchnię najmu netto, która jest poszerzona o pomieszczenia dodatkowe (pomocnicze) najemców, np. pomieszczenia socjalne, recepcje, magazyny oraz partycypację najemcy w użytkowaniu powierzchni wspólnych, np. strefa gastronomiczna, klatki schodowe itp. M. Twardzik, *Centrum handlowe w procesie kształtowania struktury miasta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2018, s. 13.

⁴⁰⁶ A. Rochmińska, *Atrakcyjność...*, op. cit., s. 25.

⁴⁰⁷ Terminem „ośrodek handlowy” posługuje się na gruncie polskim m.in. E. Maleszyk. Więcej: E. Maleszyk, *Zarządzanie ośrodkami handlowymi w Polsce*, „Gospodarka Narodowa”, 2002, nr 3; B. Wójtowicz, *Centra handlowe jako miejsca usług turystycznych w zakresie spędzania wolnego czasu przez mieszkańców Kielc*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego” 2015, 29(3), s. 97–110; B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 162.

⁴⁰⁸ M. Twardzik, *Śródmiejskie galerie i ulice handlowe śląskich miast – konkurencja czy kooperacja? (Przykład Katowic)*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 443, s. 269.

⁴⁰⁹ J.Z. Popławska, *Rynki, ulice i galerie handlowe. Polityka publiczna wobec miejskich przestrzeni konsumpcji w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2021, s. 105.

⁴¹⁰ S. Czerwiński, *Centra handlowe – główne problemy badawcze*, „Studia Miejskie” 2012, nr 8, s. 181. Warto jednak zauważyć, że w polskojęzycznej literaturze przedmiotu terminy „centrum handlowe” i „galeria handlowa” stosowane są często synonimicznie. Por. Ł. Skowron, *Zastosowanie modelowania ścieżkowego do wyznaczenia przebiegu procesu lojalnościowego wśród klientów lubelskich centrów handlowych*, [w:] *Badania marketingowe – nowe podejścia oraz metody na współczesnym rynku. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (red.) K. Mazurek-Lopacińska, M. Sobocińska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 336, str. 140–151.

⁴¹¹ Oznacza jedność pod względem budowlano-architektonicznym. Ośrodek zlokalizowany jest w jednym miejscu oraz na konkretnej działce (działkach). Jak zauważa M. Twardzik, „poszczególne placówki handlowe i inne usługowe wchodzące w skład ośrodka nie są identyfikowane odrębnie, ale kompleksowo”. M. Twardzik, *Centra...*, op. cit., s. 21.

handlowo-usługowych⁴¹² oraz ogólną i szczegółową lokalizacją. To ważne, ponieważ w literaturze przedmiotu wyróżnia się nieplanowane centra handlu, tj. ulice handlowe, centralne dzielnice handlowe czy zgrupowania handlu wzdłuż dróg i autostrad⁴¹³. W rozprawie przyjęto, że z rezerwą należy podchodzić do tych definicji, które zwracają szczególną uwagę na kompleksowy charakter oferty handlowej, usługowej i gastronomicznej (jako warunek *sine qua non*) czy aspekt dywersyfikacji oferty branżowo-usługowej. Warto bowiem zauważyć, że wyspecjalizowane centra tematyczne nie zaspokajają w sposób kompleksowy wszystkich potrzeb klienta. Polemizować można również z aspektem sklepu-kotwicy (*anchor store*) jako elementu konstytuującego centrum handlowego: w opracowaniu przyjęto zatem, że istnienie sklepu-kotwicy (magnesu) nie jest warunkiem koniecznym zaistnienia CH.

Pierwsze badania naukowe podejmujące problematykę CH zostały przeprowadzone w latach 40. XX wieku i dotyczyły przede wszystkim aspektów technicznych, w tym architektonicznych. W literaturze późniejszego okresu wskazuje się natomiast na dodatkowe nurty badawcze – lokalizacyjny, ekonomiczno-organizacyjny oraz behawioralny. Nurt techniczny dotyczy kwestii inżynierskich i architektonicznych, a jego czołowymi przedstawicielami byli V. Gruen oraz L. Smith, autorzy pracy *Shopping towns USA: The planning of shopping centers*⁴¹⁴. Ujęcie lokalizacyjne wiąże się z określeniem czynników determinujących umiejscowienie ośrodków handlowych, a nurt ekonomiczno-organizacyjny dotyczy sfer produkcji, dystrybucji i konsumpcji dóbr, jak również zarządzania i marketingu. Nurt behawioralny bada z kolei zachowania klientów⁴¹⁵. Intensyfikacja polskich badań nad centrami handlowymi nastąpiła na początku XXI wieku, co związane było z późniejszym pojawieniem się CH w Polsce.

⁴¹² W tym kontekście usługa rozumiana jest jako „produkt niematerialny, oferowany niezależnie od dóbr materialnych, posiadający odrębną cenę i stanowiący źródło dodatkowych przychodów przedsiębiorstwa”. Nie jest zatem traktowana jako „świadczenie przedsiębiorstwa handlowego adresowane do klienta i dołączane do produktu materialnego”. Więcej: B. Borusiak, *Dywersyfikacja produktowa jako źródło innowacyjności modeli biznesu przedsiębiorstw handlu detalicznego*, [w:] *Modele biznesu w handlu detalicznym*, (red.) M. Sławińska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 117.

⁴¹³ M. Twardzik, *Centra...*, op. cit., s. 19.

⁴¹⁴ V. Gruen, L. Smith, *Shopping Towns USA – The planning of shopping centers*, Reinhold Publishing Corporation, New York 1960.

⁴¹⁵ *Ibidem*, s. 175–179.

Podstawową funkcją centrum handlowego jest handel. Wśród pozostałych warto wyróżnić: funkcję usługową⁴¹⁶, rozrywkową⁴¹⁷, rekreacyjną⁴¹⁸, hotelową, biurową czy mieszkaniową⁴¹⁹. W literaturze przedmiotu podaje się co najmniej sześć funkcji, jakie pełni sam sektor centrów handlowych⁴²⁰: (1) funkcja konsumencka – centra handlowe umożliwiają korzystanie z placówek handlowych, (2) funkcja zatrudnienia⁴²¹ – pełnią istotną rolę w utrzymaniu i tworzeniu nowych miejsc pracy, (3) funkcja architektoniczno-urbanistyczna – są elementem struktury zagospodarowania i stanowią o ładzie przestrzennym, (4) funkcja centralna – stanowią o centralności i randze miasta, osiedla czy dzielnicy, (5) funkcja dochodowa – będąc płatnikiem podatków, mają duże znaczenie dla dochodów budżetu miasta, (6) funkcja kulturowa – zaspokajają potrzeby związane ze spędzeniem wolnego czasu i realizują cele integracyjne⁴²².

⁴¹⁶ We współczesnych centrach handlowych klient spotka się z wieloma przykładami usług pozahandlowych, np. usługi fryzjerskie, pralnicze, kosmetyczne, medyczne, bankowe czy związane z opieką nad dziećmi.

⁴¹⁷ Klienci mogą postrzegać wizytę w CH jako formę rozrywki. Y.H. Kim, M.Y. Lee, Y.K. Kim, *A new shopper typology: Utilitarian and hedonic perspectives*, „Journal of Global Academy of Marketing” 2010, nr 21(2), s. 102–113.

⁴¹⁸ Wśród usług rekreacyjnych można wyróżnić m.in. lodowiska (np. „Libero” w Katowicach), kino („Westfield Arkadia”), place dla dzieci („Forum” w Gliwicach), czy wystawy sztuki („Hala Koszyki”).

⁴¹⁹ N. Matysiak, *Współczesne centra...*, op. cit., s. 29.

⁴²⁰ T. Kaczmarek, *Rozwój, struktura przestrzenna i funkcje centrów handlowych w Polsce*, [w:] *Ludność, Mieszkalnictwo, Usługi: w 70. rocznicę Profesora Jerzego Dzieciuchowicza*, E. Klima (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 256–257.

⁴²¹ Sektor centrów handlowych w Polsce zatrudnia bezpośrednio i pośrednio około 400 tys. pracowników, z czego około 14–24 tys. osób pracuje bezpośrednio dla właścicieli centrów handlowych. Więcej: Deloitte, *Rynek pandemii Covid-19 na polski rynek centrów handlowych*, www2.deloitte.com, [dostęp: 7.11.2021].

⁴²² Istota funkcji konsumenckiej wynika z prawa obywateli do korzystania z placówek handlowych i wiąże się z wymaganiami dotyczącymi warunków i standardów, które musi spełniać każda placówka handlowa. Funkcja zatrudnienia dotyczy zarówno tworzenia nowych miejsc pracy, jak i ich likwidacji. Choć pojawienie się CH w tkance miejskiej może wpłynąć na zatrudnienie osób pracujących w mniejszych formatach handlu, warto wyróżnić znaczącą rolę sektora CH w zwiększeniu liczby osób zatrudnionych – budowa centrum, jego komercjalizacja i realizacja zróżnicowanych funkcji angażuje inne przedsiębiorstwa. Funkcja architektoniczno-urbanistyczna dotyczy uczestniczenia w rozwoju przestrzennym miasta oraz negatywnego bądź pozytywnego wpływu na kształt zurbanizowanego krajobrazu. W tym miejscu warto wskazać znaczenie CH w procesie rewitalizacji zdegradowanych obiektów w Polsce, co doskonale ilustrują liczne przykłady, takie jak: „Hala Koszyki” (dawna hala targowa), „Silesia City Center” (dawna kopalnia „Gottwald” i „Kleofas”), „Sfera” (dawne fabryki włókiennicze), „Stara Przędzalnia” (stare zakłady przędzalnicze w Żyrardowie). Istotną funkcją centrów handlowych jest funkcja centralna. Jak wskazuje T. Kaczmarek, lokalizacja, zróżnicowanie oferty oraz wielkość obiektu stanowią o stopniu centralności placówki handlowej. Podążając tym nurtem, w literaturze przedmiotu dzieli się centra handlowe na obiekty dzielnicowe, miejskie, aglomeracyjne oraz mezo- czy nawet makroregionalne. Co ważne, miasto, dzięki uruchomieniu centrum handlowego o dużym znaczeniu, może stać się atrakcyjnym punktem do migracji zakupowych (np. „Silesia City Center” w Katowicach, „Sfera” w Bielsku-Białej czy ostrawska „Nova Karolina”). Ostatnia z wymienionych funkcji centrów handlowych, funkcja kulturowa, wiąże się z przejmowaniem przez te obiekty ról placówek usług społecznych i organizacją wydarzeń marketingowych. *Quasi-publiczny charakter CH* oraz deficyt atrakcyjnych przestrzeni publicznych w mieście, spowodowały większy napływ ludzi do dużych ośrodków handlowych oraz wykorzystanie tego przez właścicieli i zarządców centrów handlowych poprzez organizowanie różnego rodzaju eventów. T. Kaczmarek, *Rozwój...*, op. cit., s. 256–268.

W piśmiennictwie odnaleźć można zróżnicowane klasyfikacje CH. W początkowym etapie rozwoju centrów handlowych, obiekty klasyfikowano przede wszystkim na podstawie zasięgu oddziaływania⁴²³. Tym samym dzielono ośrodki na⁴²⁴: (1) osiedlowe, (2) lokalne, (3) regionalne, (4) ponadregionalne. S. Dudek-Mańkowska proponuje podział na tradycyjne i specjalistyczne (profilowane) centra handlowe⁴²⁵. Tradycyjne obiekty składają się z supermarketu bądź hipermarketu oraz pasażów ze sklepami różnych branż, natomiast specjalistyczne to parki handlowe, outlety bądź centra tematyczne⁴²⁶.

W miarę rozwoju obiektów, Międzynarodowa Rada Centrów Handlowych (*International Council of Shopping Centers*, ICSC) zaktualizowała powyższy podział wyróżniając cztery dodatkowe rodzaje, tj. centrum mody (*lifestyle center*), *power center*⁴²⁷, centrum tematyczno-rozrywkowe (*theme/festival center*) i outlet⁴²⁸, tworząc tym samym typologię charakterystyczną dla USA⁴²⁹.

⁴²³ Angielski termin *catchment area* odnosi się do liczby mieszkańców danego obszaru, mogących być potencjalnymi klientami danego ośrodka handlowego. Zasięg oddziaływania zazwyczaj podawany jest w konkretnym czasie dotarcia do obiektu, tj. 15, 30, 60 minut. W literaturze przedmiotu można dodatkowo napotkać termin *prime catchment*, co oznacza obszar, z którego klienci generują 60–80% sprzedaży. Więcej: J. Mikołajczyk, *Kreowanie...*, op. cit., s. 75–76.

⁴²⁴ J. Mikołajczyk, *Kreowanie...*, op. cit., s. 76.

⁴²⁵ Działalność osiedlowych centrów handlowych skupiona jest na zaspokojeniu podstawowych potrzeb klientów z najbliższego otoczenia. Lokalne centra handlowe są zazwyczaj większe i posiadają szerszą ofertę aniżeli centra osiedlowe. Prócz supermarketu i drogerii, typowych dla osiedlowych centrów handlowych, oferują niejednokrotnie zakupy w sklepach dyskontowych. Lokalne sklepy należy odróżnić z kolei od regionalnych ośrodków. Te ostatnie proponują odwiedzającemu szeroki zakres oferty handlowej i usługowej, a ich głównymi najemcami, prócz supermarketu, są sklepy odzieżowe oraz dyskontowe sklepy wielobranżowe. W piśmiennictwie wyróżnia się ponadto ponadregionalne centra handlowe – odznaczają się one takim doбором najemców, który w jak największym stopniu przyciągnie klientów z dużego obszaru. J. Mikołajczyk, *Kreowanie...*, op. cit., s. 76.

⁴²⁶ S. Dudek-Mańkowska, *Shopping...*, op. cit., s. 37.

⁴²⁷ *Power center* składa się z trzech bądź więcej dużych sklepów detalicznych z parkingiem. Więcej: L. Schatzman, *Matabolizing Obsolescence: Strategies for the Dead Mall*, University of Illinois, Urbana 2013, www.core.ac.uk, [dostęp: 10.12.2021], s. 25.

⁴²⁸ Outlet to rodzaj CH zlokalizowanego zazwyczaj poza miastem, oferującego asortyment w niższych centach. Zasadniczo outlet nie posiada sklepu – kotwicy. M. Pitt, Z.N. Musa, *Toward defining shopping centres and their management systems*, „Journal of Retail & Leisure Property” 2009, nr 8(1), s. 43.

⁴²⁹ Centra mody wyróżnia bogata oferta butików z wyselekcjonowaną odzieżą, włączając w to również projektantów oraz dyktatorów mody. Urozmaiceniem tych sklepów jest oferta gastronomiczno-rozrywkowa. Centra mody często proponują odwiedzającym oryginalną architekturę samego budynku i są zlokalizowane na obszarze ze stosunkową dużą siłą nabywczą. Kategoria *power center* nie znalazła dotychczas polskiego odpowiednika w literaturze przedmiotu, co zapewne wynika z faktu braku takiego typu centrum handlowego w Polsce. *Power center* to kompleks, który składa się zazwyczaj z kilku wielkopowierzchniowych sklepów, a jego dopełnieniem jest oferta małych sklepów z wyselekcjonowanymi produktami. Częstymi najemcami *power centers* są sklepy dyskontowe oraz *category killers*, czyli sklepy, które oferują bogaty zakres produktów jednej kategorii w bardzo atrakcyjnych cenach. Odmiennym typem centrów handlowych są centra tematyczno-rozrywkowe. Ten typ obiektów wyróżnia się również ciekawą architekturą, będącą zarazem atrakcją turystyczną. Głównymi najemcami takich centrów są zazwyczaj lokale restauracyjne, kawiarnie oraz przedsiębiorstwa oferujące usługi rozrywkowe. Co znamienne, centra tematyczno-rozrywkowe mieszczą się bardzo często w zrewitalizowanych, zabytkowych budynkach. W klasyfikacji znajdują swe miejsce także centra

Centra handlowe można również podzielić ze względu na fazę cyklu życia produktu, w tym przypadku ośrodka handlowego⁴³⁰. Należy nadmienić, że CH można potraktować jako produkt, który poddany jest cyklowi życia i przechodzi przez cztery fazy: (1) wprowadzenie produktu na rynek (innowacja), (2) wzrost (przyspieszony rozwój), (3) dojrzałość (4) fazę schyłkową (spadek)⁴³¹. Określenie fazy, w której znajduje się CH determinują⁴³² (1) wiek CH, (2) poziom konkurencji, (3) zmiany rynkowe oraz (4) zmiany w zachowaniach klientów. Spadek wartości CH, wynikający ze starzenia się budynku, czynników ekonomicznych czy zmian w obszarze konkurencji, prowadzi do przejścia do kolejnego etapu cyklu życia. W fazie dojrzałości identyfikuje się silną konkurencję pomiędzy centrami handlowymi tego samego typu. Każde CH ma bazę lojalnych klientów, intensyfikuje działania marketingowe, przeprowadza zmiany bądź renowacje. W tym czasie istnieje ryzyko przejść niektórych najemców do innych CH. Wzrost dochodu netto CH może być hamowany poprzez powstające nowe CH, a więc nasilającą się w sektorze konkurencję. W fazie schyłkowej właściciele przeprowadzają złożone prace w zakresie zmiany obiektu bądź decydują się na jego sprzedaż. Realizowana jest wówczas jedna z czterech strategii: (1) strategia przebudowy, (2) strategia rozwiązania umów z nierokującymi najemcami, (3) strategia konwersji, np. na kampus uniwersytecki, szkołę, centrum medyczne, kongresowe, czy dystrybucyjne bądź (4) strategia sprzedaży obiektu⁴³³.

Badacze klasyfikują CH również według tzw. żywotności obiektu, rozumianej przez pryzmat wynajętej przestrzeni⁴³⁴. Wyróżnia się w ten sposób (1) CH żywotne (*vital*) – których wskaźnik pustostanów osiąga maksymalnie poziom 9,9%, (2) CH zmagające się z trudnościami (*struggling*) – ze wskaźnikiem pustostanów pomiędzy 10 a 33,9%, (3) CH o wysokim stopniu zdegradowania (*greyfield*) – ze wskaźnikiem pustostanów

wyprzedażowe. Są zlokalizowane zazwyczaj na obrzeżach miast i nie posiadają głównych najemców (*anchors*). J. Mikołajczyk, *Kreowanie...*, op. cit., s. 76–78; S. Peter, V. Anandkumar, *Deconstructing...*, op. cit., s. 9.

⁴³⁰ Koncepcja CH jako produktu zostanie opisana w dalszej części pracy.

⁴³¹ J.R. Lowry, *The Life Cycle of Shopping Centers*, „Business Horizons” 1997, January–February, s. 79; B. Borusiak, *Modele...*, op. cit., s. 203–204.

⁴³² A.I. Nicoleta, D.D. Cristian, *The life cycle of shopping centers and possible revitalisation strategies*, „Annals of the Faculty of Economics” 2009, nr 12(1), s. 540.

⁴³³ Ibidem, s. 539–540.

⁴³⁴ Co symptomatyczne, jedną z pierwszych oznak obumierania CH jest rozwiązanie współpracy z jednym lub większą liczbą tzw. sklepów – kotwic. Kiedy kotwice się zamykają, CH ma często problem ze znalezieniem nowej kotwicy, a niejednokrotnie skutkuje to również zamknięciami innych najemców, co niekiedy ma znamiona efektu domina. M. Imeri, *The transformation process of community and neighbourhood shopping centers into retail urban voids: the case of Ankara*, <http://etd.lib.metu.edu.tr>, [dostęp: 5.12.2021].

pomiędzy 40% do 69,9% oraz (4) CH wymarłe (*dead malls*) – ze wskaźnikiem pustostanów powyżej 70%⁴³⁵.

W tabeli 3.2. zaprezentowano klasyfikacje centrów handlowych spotykane w literaturze przedmiotu.

Tabela 3.2. Klasyfikacja centrów handlowych

Kryterium	Wyszczególnienie
Fazy cyklu życia	(1) CH w fazie otwarcia, (2) CH w fazie wzrostu, (3) CH w fazie dojrzałości, (4) CH w fazie schyłkowej, (5) <i>dead mall</i> .
Lokalizacja	(1) <i>out of centre</i> , (2) <i>out of town</i> , (3) <i>edge of centre</i> .
Rodzaj inwestycji	(1) <i>greenfield</i> , (2) <i>brownfield</i> .
Stopień sprofilowania	(1) tradycyjne centra handlowe, (2) profilowane centra handlowe: (3) centra tematyczne ^a (<i>theme-oriented centers</i>), (4) centra fabryczne (<i>factory outlet center</i>), (5) parki handlowe (<i>retail parks</i>).
Generacja	I generacja, II generacja, III generacja, IV generacja, V generacja.
Wskaźnik pustostanów	(1) CH żywotne (<i>vital</i>), (2) CH zmagające się z trudnościami (<i>struggling</i>), (3) CH o wysokim stopniu zdegradowania (<i>greyfield</i>), (4) CH martwe (<i>dead mall</i>).
Wielkość CH	(1) małe (5 000 – 19 999 m ²), (2) średnie (20 000 – 39 999 m ²), (3) duże (40 000 – 79 000 m ²) oraz (4) bardzo duże megamalle, (powyżej 80 000 m ²).
Zasięg oddziaływania	(1) osiedlowe (<i>neighbourhood shopping centers</i>), (2) lokalne (<i>community shopping centers</i>), (3) regionalne (<i>regional shopping centers</i>), (4) ponadregionalne (<i>superregional shopping centers</i>).
Zakres funkcjonowania	(1) wielofunkcyjne centra handlowe, (2) centra handlowe z ograniczonym zakresem asortymentu i usług, zlokalizowane w centrach miast, (3) specjalistyczne centra handlowe.
Charakter rozwiązań architektonicznych	(1) zakryte, częściowo zakryte, otwarte, (2) jednopoziomowe, wielopoziomowe, (3) naziemne, podziemne, nadziemne, (4) w kształcie prostokąta, liter L,T,U, w kształcie dziedzińca, promenady, warstwowe, sektorowe.

^a Centra tematyczne to zaplanowane kompleksy, które posiadają wąski, ale głęboki asortyment z danej kategorii. Więcej: J. Lambert, *One Step Closer to a Pan-European Shopping Center Standard*, www.icsc.com, [dostęp: 21.12.2021].

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Twardzik, *Centrum...*, op. cit., s. 38–40; J. Lambert, *One Step...*, op. cit., s. 40; F. Križan, J. Kunc, K. Bilková, M. Novotná, *Transformation and Sustainable Development of Shopping Centres: Case of Czech and Slovak Cities*, „Sustainability” 2022, nr 14(1), s. 8–9; F. Križan, J. Kunc, K. Bilková, P. Barlik, Z. Šilhan, *Development and classification of shopping centres in Czech and Slovak Republics: A comparative analysis*, „AUC Geographica” 2017, nr 52(1), s. 21–22; R. Łabuz, *Centrum...*, op. cit., s. 26.

Opisując różne typy centrów handlowych, należy dopełnić klasyfikację o inne ośrodki handlowe. Są to: budynki wielofunkcyjne (*mixed-use*)⁴³⁶ oraz centra handlowe typu *convenience*. Coraz większym zainteresowaniem klientów cieszą się budynki wielofunkcyjne. Jak zauważa S. Ledwoń, tym mianem określa się obiekty, które spełniają trzy różne funkcje (np. handel, rozrywka, biura, hotele, mieszkania, sport, kultura, rekreacja itp.)⁴³⁷. Polskimi budynkami *mixed-use* jest na przykład poznański „Stary

⁴³⁵ Zagadnienie martwych centrów handlowych zostanie poruszone przez autora rozprawy w osobnym artykule. P. Krowicki, *Pandemia...*, op. cit.

⁴³⁶ Wielofunkcyjność nie jest czymś nowym w rozwoju handlu. Jak pisze M. Twardzik, już w XIX-wiecznych pasażach handlowych (arkadach) pojawiały się liczne restauracje, kawiarnie, apartamenty, teatry czy biura. M. Twardzik, *Centra...*, op. cit., s. 23.

⁴³⁷ S. Ledwoń, *Przekształcenia obszarów śródmiejskich z udziałem funkcji handlowej*, [w:] *Wybrane zagadnienia rewitalizacji miast*, (red.) P. Lorens, J. Martyniuk-Pęczek, Urbanista, Wydawnictwo Urbanista, Gdańsk 2009, s. 39.

Browar”, katowicki „Supersam”, wrocławska „Renoma”, łódzki „Monopolis” czy warszawskie „Centrum Praskie Koneser” . Odmiernym przykładem są centra handlowe typu *convenience (strip mall)*, które wyróżnia mała powierzchnia (2–7 tys. m²) oraz lokalizacja w mniejszych miejscowościach. Najemcy takich obiektów starają się odpowiadać na najważniejsze potrzeby klientów, a ich asortyment reprezentuje często niższą półkę cenową⁴³⁸.

Klasycznymi, ponadczasowymi kryteriami typologii centrów handlowych pozostają lokalizacja i wielkość obiektu, co świadczy o bardzo ważnej roli tych czynników. W rozprawie przyjęto, że w klasyfikacji coraz większe znaczenie będzie miała faza cyklu życia produktu, determinując zarówno atrakcyjność oferty⁴³⁹ centrum handlowego (perspektywa klienta) oraz potrzebę przeprowadzenia zmian (przebudowa) obiektu (perspektywa zarządcy). Koncepcja cyklu życia centrum handlowego jest użyteczna w analizie pojawiania się oraz upadku różnych formatów ośrodków handlowych⁴⁴⁰. Stosowane kryteria nie zawsze pozwalają w sposób jasny i klarowny zakwalifikować przynależność obiektu do konkretnego typu centrów handlowych – zdarzają się bowiem takie centra handlowe, które posiadają cechy różnych kategorii⁴⁴¹. Warto również zaznaczyć, że najczęściej stosowaną typologią CH jest podział według kryterium generacji, co zaprezentowano w tabeli 3.3.

Tabela 3.3. Generacje centrów handlowych

Gen.	Cechy charakterystyczne	Rodzaj działalności	Lokalizacja	Przykład
1	2	3	4	5
I	Dominująca rola super- bądź hiper- marketu jako magnesu, sklepu-kotwicy (<i>anchor</i>). Magnes zajmuje ok. 60–70% powierzchni całego centrum handlowego. Lokalizacja zazwyczaj odległa od centrów miast.	handlowa usługowa	obrzeża miast	CH „Ursynów”, CH „Dąbrówka”, CH „Kometa”, CH „Auchan” w Gdańsku

⁴³⁸ M. Gębarowski, D. Siemieniako, *Targi rynku nieruchomości handlowych w świetle badań metodą obserwacji uczestniczącej*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 9, s. 34–35.

⁴³⁹ Atrakcyjność oferty dotyczy „stosunku korzyści, jakie przynosi nabywcy oferowany produkt do „uciążliwości” łącznych kosztów jego nabycia i eksploatacji.” R. Niestrój, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 86.

⁴⁴⁰ J.R. Lowry, *The Life Cycle...*, op. cit., s. 78.

⁴⁴¹ J. Wawrzyszuk, *Rola najmu w zarządzaniu wielkopowierzchniowym obiektem handlowym*, Rozprawa doktorska napisana pod kier. prof. zw. dra hab. H. Gawrona, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2009, s. 34.

c.d. Tabeli 3.3.

1	2	3	4	5
II	Obiekt złożony z supermarketu lub hipermarketu, kilku sklepów wielkopowierzchniowych oraz zespołu 80–100 placówek.	handlowa usługowa rozrywkowa	obrzeża miast	CH „Flora” w Pradze Dom Mody „Klif” w Warszawie CH „Turzyn” w Szczecinie
III	Obiekt złożony z hipermarketu, dużej galerii sklepów, kompleksu kinowego oraz gastronomicznego i sporej części sportowo-rekreacyjnej, zlokalizowany najczęściej w centrum miasta.	handlowa, usługowa, rozrywkowa, rekreacyjna	centralne dzielnice miast	CH „Novy Smichov” w Pradze CH „Palladium” w Pradze, „Pasaż Grunwaldzki” we Wrocławiu, CH „Bonarka” w Krakowie
IV	Obiekt o rozbudowanych funkcjach rozrywkowo-rekreacyjnych, z częścią biurowo-hotelową.	handlowa, usługowa, rozrywkowa, rekreacyjna, kulturalna, mieszkaniowa, biurowa	najczęściej centralne dzielnice miast	CH „Sfera” w Bielsku-Białej, Manufaktura w Łodzi „Złote Tarasy” w Warszawie,
V	„Miasto w mieście”. Staranne podejście do architektury i aranżacji wnętrz, rozbudowany plan marketingowy, wielofunkcyjność, obecność osiedli mieszkaniowych, hoteli, specjalistycznych usług takich jak przedszkole, żłobek, usługi medyczne.	handlowa, usługowa, rozrywkowa, rekreacyjna, kulturalna, mieszkaniowa, biurowa	niezależne od miasta	„Mall of America” w Bloomington (Minnesota), „Mall of Asia” w Pasay (Filipiny), „Dubai Festival City Mall”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: N. Matysiak, *Współczesne centra...*, op. cit., s. 26–29; K. Heffner, M. Twardzik, *Spoleczne oddziaływanie nowoczesnych centrów handlowo-usługowych na małe miasta w zewnętrznej strefie aglomeracji śląskiej*, [w:] *Nowoczesne instrumenty polityki rozwoju lokalnego – zastosowanie i efekty w małych miastach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 97; K. Cyran, S. Dybka, *Centra handlowe jako wyznacznik współczesnych trendów w handlu i konsumpcji*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego” 2013, nr 27, s. 234; A.I. Szymańska, M. Płaziak, *Rozwój centrów handlowych w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem galerii społecznościowych*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2018, nr 14, s. 193; A. Pasek, *Centrum...*, op. cit., s. 15; A. Stec, K. Sarzyński, *Centra handlowe a gospodarka miasta na przykładzie Krakowa*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2017, nr 6(90), s. 218; K. Heffner, *Oddziaływanie centrów handlowych na przekształcenia strefy zewnętrznej metropolii w województwie śląskim*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2015, nr 408, s. 103–104.

Podział centrów handlowych według ujęcia generacyjnego jest bardzo często stosowaną przez badaczy typologią CH. Podstawą do zakwalifikowania danego obiektu do konkretnej grupy jest zakres oferty. Analiza poszczególnych etapów ewolucji strukturalno-funkcjonalnej centrów handlowych dotyka *stricte* zagadnienia historii rozwoju tych obiektów. Problematyka ta zostanie poruszona w kolejnej części rozprawy.

3.2. Geneza i rozwój centrów handlowych

Idea centrum handlowego nie powstałaby bez zmian społeczno-gospodarczych, u podstaw których znalazły się procesy industrializacji i urbanizacji oraz rozwój konsumpcjonizmu⁴⁴². B. Kucharska wskazuje na istotny w tym zakresie trend umasowienia konsumpcji⁴⁴³, która przejawia się głównie poprzez standaryzację produktów, a tym samym prowadzi do homogenizacji konsumpcji. Determinantą tworzenia centrów handlowych jest zatem homogenizacja konsumpcji *par excellence*⁴⁴⁴.

Koncepcja CH jest stosunkowo nowa, gdyż ta forma koncentracji handlu zaczęła się kształtować dopiero na początku XX wieku. Prototypy centrów handlowych były dalekie od współczesnych ośrodków – różniły się stopniem organizacji, a charakteryzował je brak konkretnego pomysłu na układ przestrzenny placówek handlowych⁴⁴⁵. Na przestrzeni lat sposób myślenia o CH, jak i ich rozwiązania architektoniczne, ewoluowały.

Według wielu badaczy centra handlowe mają wiele wspólnego z grecką *agorą*, rzymskim *forum romanum* czy rynkami miejskimi, w których właśnie rozwijał się handel oraz życie lokalnej społeczności⁴⁴⁶. Już w starożytnych i średniowiecznych miastach w Europie występowały hale targowe, jak np. Hale Trajana w Rzymie z początku II wieku n.e. czy sukiennice w Ypres, będące jednym z największych tego typu obiektów o funkcji handlowej średniowiecznej Europy⁴⁴⁷.

Warto odnotować, że w XVIII wieku pojawił się nowy typ budynku handlowego – zadaszony targ. Flagowym przykładem takiego ośrodka jest oksfordzki „Covered Market”, który został wybudowany w 1774 roku. W 1784 roku zostały otwarte w Paryżu „Les Galeries de Bois” – galerie z arkadami, które zawierały butiki, kawiarnie i lokale rozrywkowe⁴⁴⁸.

⁴⁴² G. Makowski, *Świątynia konsumpcji. Geneza i społeczne znaczenie centrum handlowego*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2003, s. 162.

⁴⁴³ B. Kucharska, *Trendy w zachowaniach konsumentów jako uwarunkowanie innowacji w handlu detalicznym*, „Studia Ekonomiczne” 2014, s. 225.

⁴⁴⁴ Centra handlowe na całym świecie są w dużej mierze podobne do siebie. W różnych państwach znajomy wydaje się układ funkcjonalno-przestrzenny. K. Włodarczyk, *Przejawy globalizacji konsumpcji w życiu codziennym Polaków – homogenizacja czy heterogenizacja konsumpcji?*, „Studia Ekonomiczne” 2016, nr 254, s. 267.

⁴⁴⁵ S. Czerwiński, *Centra...*, op. cit., s. 173.

⁴⁴⁶ A. Basińska-Zych, A.P. Lubowiecki-Vikuk, *Zachowania...*, op. cit., s. 153; S. Ozturk, O. Isinkaralar, F. Kesimoglu, *An Assessment on Shopping Centers as Consumption Places*, „Journal of Engineering and Sciences” 2021, nr 7(1), s. 67.

⁴⁴⁷ R. Łabuz, *Centrum...*, op. cit., s. 36–37.

⁴⁴⁸ Ibidem, s. 39.

Ważnym momentem w historii rozwoju nowoczesnych form organizacji handlu było pojawienie się w XIX wieku hali targowej. Jej cechą charakterystyczną była żeliwna konstrukcja oraz nowe rozwiązania sanitarne (toalety z bieżącą wodą i kanalizacją oraz chłodzone magazyny)⁴⁴⁹. Swoistym wzorem dla innych europejskich budowli były paryskie „Hale Centralne”, składające się z 10 pawilonów poprzedzielanych zadaszonymi uliczkami. Jak pisze R. Łabuz, stanowiły one esencję życia miejskiego⁴⁵⁰.

Za prekursorów współczesnych centrów handlowych uważa się XIX-wieczne pasáže handlowe, galerie oraz domy towarowe. Pasaże handlowe (arkady)⁴⁵¹, budowane zarówno w Europie jak i Stanach Zjednoczonych, stanowiły przeznaczoną dla pieszych zadaszoną przestrzeń, usytuowaną wewnątrz zabudowy mieszkaniowej. Pierwszym pasażem był oddany do użytku w 1791 roku paryski „Passage Feydeau”, a najświetniejszą tego typu budowlą okazał się z kolei „Arcade Burlington” z 1819 roku. Z czasem powstały tzw. galerie, czyli również zadaszone obiekty, ale przypominające plac, powstałe na skrzyżowaniu kilku pasażów. Galerie były podwyższane o kolejne kondygnacje, uzupełniane też o nowe funkcje⁴⁵².

Okresem powstawania domów towarowych i handlowych, stanowiących właściwy pierwowzór CH, była niewątpliwie epoka kolonializmu. To wtedy zrodziła się potrzeba składowania towarów w bezpiecznych miejscach, których duża powierzchnia pozwalała na szybsze ich upłynianie. Wielkie domy towarowe⁴⁵³ zaczęto otwierać już w XIX wieku. Regularne godziny pracy, punkty pakowania towarów, specjalistyczne i egzotyczne produkty, profesjonalny przegląd proponowanej oferty – wszystko to czyniło dom towarowy miejscem narodzin współczesnego konsumpcjonizmu.

⁴⁴⁹ M. Omilanowska, *Świątynie handlu. Warszawska architektura komercyjna doby wielkomiejskiej*, Instytut Sztuki PAN, Warszawa 2004, s. 16.

⁴⁵⁰ R. Łabuz, *Centrum...*, op. cit., s. 39.

⁴⁵¹ Genezą powstania pasażu było połączenie i zadaszenie dwóch ulic miasta, a główną jej częścią był właśnie pasaż, wokół którego zlokalizowane były różne punkty handlowe. Co ważne, taka przestrzeń była niezależna od warunków atmosferycznych. M. Twardzik, *Centra...*, op. cit., s. 23–25.

⁴⁵² Ibidem, s. 41.

⁴⁵³ Dom towarowy oferuje produkty wielu branż – różni się tym samym od domu handlowego, który prowadzi sprzedaż towarów o podobnym asortymencie. Jak zauważa M. Twardzik, „cechą charakterystyczną domów handlowych jest głęboka specjalizacja w obsłudze jednego segmentu nabywców” (np. domy meblowe). M. Sławińska traktuje dom handlowy jako odmianę domu towarowego – według badaczki, dom towarowy oferuje towary kilku branż, podczas gdy w domu handlowym sprzedaje się towary z dwóch lub więcej branż, a co najmniej jedna z nich obejmuje głęboki asortyment towarów. Wydaje się zatem, że powszechne stosowanie terminu „dom handlowy” dla niektórych obiektów jest błędne – na przykład Dom Handlowy „Jubilat” w Krakowie czy Dom Handlowy „Klimczok” w Bielsku-Białej. Więcej: M. Sławińska, *Rodzaje modeli biznesu w handlu detalicznym*, [w:] *Modele biznesu w handlu detalicznym*, (red.) M. Sławińska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 85–86; M. Twardzik, *Centra...*, op. cit., s. 25; www.jubilat.com.pl, www.spolembb.com/klimczok, [dostęp: 13.04.2020].

Już wtedy wizycie w takim domu handlowym towarzyszyły przyjemność, ucieczka od trudów codzienności oraz poważanie innych osób⁴⁵⁴. Flagowymi domami handlowymi w Europie były wówczas: „KaDeWe” w Berlinie, „Harrods”⁴⁵⁵ w Londynie, „Bon Marché” we Francji oraz „Sackmann” w Helsinkach⁴⁵⁶.

Na początku XX wieku w USA pojawiły się nowe typy obiektów handlowych – supermarket i hipermarket. Punktem zwrotnym w ich genezie była innowacja w zakresie samoobsługi sieci sklepów „Piggly Wiggly” w Memphis. Rozwiązanie to zostało wprowadzone w 1916 roku i zaowocowało olbrzymim rozrostem sieci sklepów – w ciągu czterech lat przedsiębiorstwo otworzyło 1000 podobnych punktów. Pierwszy supermarket został zbudowany w 1930 roku w Nowym Yorku i posiadał powierzchnię 560 m². Hipermarkety, różniące się od supermarketów powierzchnią handlu powyżej 2500 m², rozwijały się w Europie od lat 60. XX wieku. Pierwszym z nich był „SuperBazar”, oddany do użytku w 1961 w Belgii⁴⁵⁷.

Równolegle otwierane były pierwsze centra handlowe w Stanach Zjednoczonych. Za protoplastę CH uważa się wybudowane w 1916 roku w Lake Forest „Market Square”⁴⁵⁸. Obiekt ten przypominał bardziej dzielnicę handlową niż dzisiejsze CH, stąd według innych źródeł pierwsze centrum handlowe powstało w 1923 roku⁴⁵⁹, a było nim regionalne „Country Club Plaza” w Kansas City. Budynek nawiązywał do hiszpańskiego stylu kolonialnego i w 1924 roku składał się już z 37 sklepów⁴⁶⁰.

W rozwoju centrów handlowych znaczącą rolę odegrał cytowany już V. Gruen, autor architektonicznej koncepcji CH. Rekomendował on, aby jego przestrzeń przypominała tereny publiczne śródmieścia, co miało sprzyjać impulsywnym zakupom. Co warte podkreślenia, V. Gruen zaprojektował pierwsze regionalne zamknięte centrum handlowe, wybudowane w 1956 roku w Edina w stanie Minnesota, „Southdale

⁴⁵⁴ M. Siekierka, *Centrum handlowe jako ośrodek ewolucji konsumpcji oraz komunikacji społecznej*, „Forum Socjologiczne” 2013, nr 4, s. 160.

⁴⁵⁵ W „Harrods” zamontowano pierwsze schody ruchome w Europie. Zostały zaprezentowane publicznie 16 listopada 1898 roku. M. Twardzik, *Centra...*, op. cit., s. 26.

⁴⁵⁶ Obecnie obserwuje się schyłek tej formy handlu detalicznego, do czego zapewne przyczyniło się pojawienie się centrów handlowych. M. Sławińska, *Rodzaje...*, op. cit., s. 86.

⁴⁵⁷ R. Łabuz, *Centrum...*, op. cit., s. 44.

⁴⁵⁸ G. Makowski, *Świątynia...*, op. cit., s. 44.

⁴⁵⁹ Ibidem, s. 73.

⁴⁶⁰ W. Wilk, *Między...*, op. cit., s. 214.

Center”⁴⁶¹. Idea V. Gruena doczekała się wielu naśladowców – nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale i na świecie⁴⁶².

Na rozwój centrów handlowych wpływ miała postępująca unifikacja kulturowa i zacieranie różnic społecznych. Po II wojnie światowej społeczeństwa Zachodu wkroczyły na drogę liberalizacji i integracji, a rozpad bloku wschodniego dodatkowo przyspieszył te procesy. Narodziło się wówczas społeczeństwo konsumpcyjne (społeczeństwo konsumenckie, społeczeństwo konsumentów), w którym doszło do przesunięcia akcentu z produkcji na konsumpcję⁴⁶³. Z biegiem lat społeczeństwo amerykańskie zaczęło domagać się możliwości kompleksowych zakupów w jednym miejscu. Potrzebę zmian wzmocniły trendy urbanizacyjne i rozwój układów satelitarnych wokół większych miast, których mieszkańcy mieli trudności z dotarciem do śródmiejskich sklepów⁴⁶⁴. Nie bez znaczenia było również wdrożenie z końcem lat 40. XX wieku programu odnowy miast⁴⁶⁵. Dodatkowym czynnikiem wpływającym na rozwój centrów handlowych było zjawisko motoryzacji indywidualnej⁴⁶⁶. Pojawienie się nowych centrów w mieście (*centralities*), opuszczanie i zaniedbanie historycznych centrów miast oraz trend związany z korzystaniem z samochodów – to wszystko przyczyniło się do proliferacji przestrzeni *quasi-publicznych*, jakimi są centra handlowe⁴⁶⁷. Tendencje te były widoczne zarówno w Europie, jak i w Stanach Zjednoczonych. Niespełna dwie dekady później, w latach 60. XX wieku, w Europie zaczęły powstawać pierwsze centra, co miało związek z postępującą suburbanizacją oraz indywidualną motoryzacją⁴⁶⁸. Z czasem w miejsce entuzjazmu pojawiła się dezaprobatą. Krytyka niewygodnych molochów, często zlokalizowanych na peryferiach

⁴⁶¹ R. Łabuz, *Centrum...*, op. cit., s. 47.

⁴⁶² F.F. Csaba, S. Askegaard, *Malls and the Orchestration of the Shopping Experience in a Historical Perspective*, [w:] *NA – Advances in Consumer Research*, (red.) E.J. Arnould, L.M. Scott, *Association for Consumer Research*, Provo 1999, s. 34–40.

⁴⁶³ W społeczeństwie produkcyjnym praca była głównym punktem referencyjnym, kluczową składową tożsamości i determinantą statusu społecznego – w społeczeństwie konsumpcyjnym odpowiednikiem stała się właśnie konsumpcja. Jak dowodzi Z. Bauman, konsumować to tyle, co inwestować we własne członkostwo w społeczeństwie. Więcej: Ł. Iwasiński, *Społeczeństwo...*, op. cit., s. 5.

⁴⁶⁴ W literaturze przedmiotu zaznacza się, że proces powstawania centrów handlowych w Stanach Zjednoczonych był ściśle związany z suburbanizacją. P. Guimarães, *Shopping centres in decline: analysis of demalling in Lisbon*, „*Cities*” 2019, nr 87, s. 21.

⁴⁶⁵ S. Czerwiński, *Centra ...*, op. cit., s. 174.

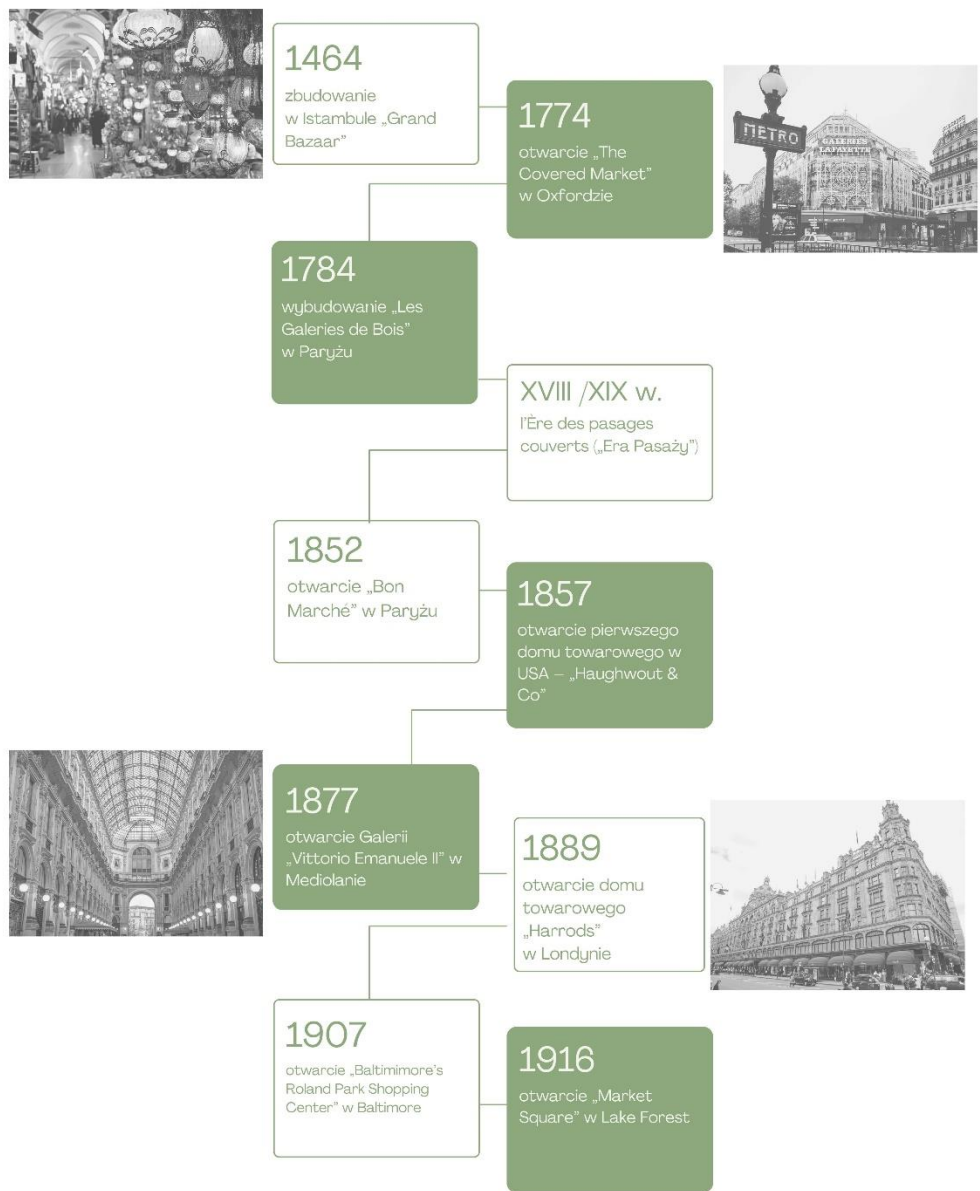
⁴⁶⁶ Symptomatyczne jest również to, że jedno z pierwszych centrów handlowych na świecie, mianowicie „*Town & Country*” zostało zbudowane właśnie po to, by ułatwić klientom zmotoryzowanym dostęp do sklepów w myśl zasady „*No parking, no business*”. Więcej: E. Maleszyk, *Ośrodki handlowe w Polsce*, „*Gospodarka Narodowa*” 2000, nr 11–12, s. 74; A.M. Trévinhal, *Le magasinage dans un centre commercial: une typologie de quatre parcours*, „*Recherche et Application en Marketing*” 2013, nr 28(3), s. 16.

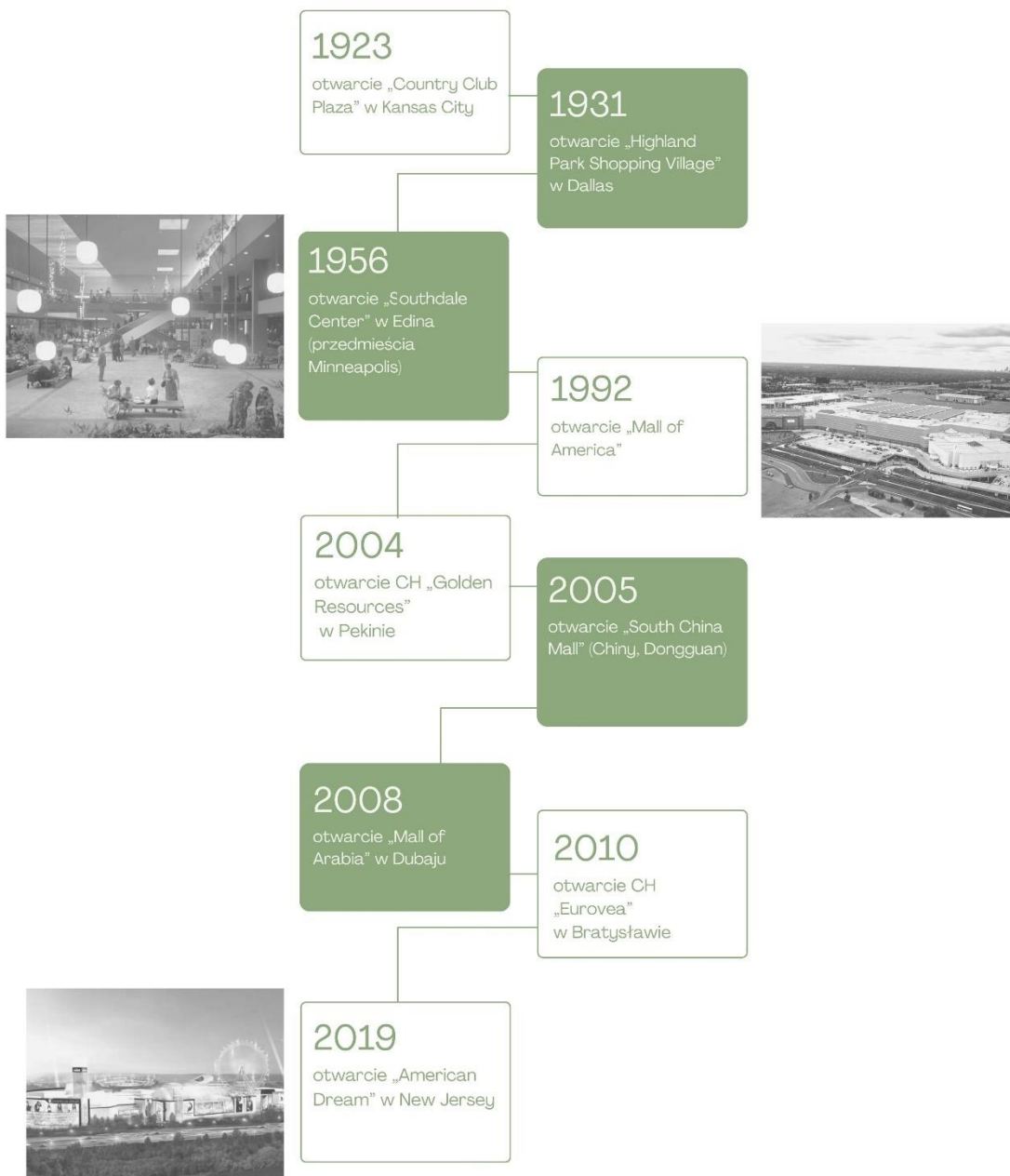
⁴⁶⁷ L.A.E. Gómez, *The Reconfiguration...*, op. cit., s. 2.

⁴⁶⁸ W. Wilk, *Między...*, op. cit., s. 214.

miast i ruch antykapitalistyczny, który narodził się w drugiej połowie lat 60. XX wieku, zahamowały rozwój sklepów wielkopowierzchniowych. Dopiero w latach 90. ubiegłego wieku, kiedy po rozpadzie ZSRR otworzyły się nowe rynki, centra handlowe przeżywały swój renesans. Kalendarium najważniejszych wydarzeń związanych z rozwojem centrów handlowych na świecie przedstawiono w ujęciu tabelarycznym (rys. 3.1.).

Rysunek 3.1. Kalendarium wydarzeń związanych z genezą i rozwojem CH na świecie





Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Czerwiński, *Centra...*, op. cit., s. 175–179; J. Mikołajczyk, *Kreowanie...*, op. cit., s. 63; A.I. Nicoleta, D.D. Cristian, *The life cycle...*, op. cit., s. 536–537; M. Twardzik, *Centra...*, op. cit., s. 23–24; Ch. Dennis, *Objects of Desire. Consumer Behaviour in Shopping Centre Choices*, Palgrave, New York 2005, s. 14; J. Mikołajczyk, *Tworzenie...*, op. cit., s. 151; R. Łabuz, *Centrum...*, op. cit., s. 37–56; G. Makowski, *Świątynia...*, op. cit., s. 44–45.

Współczesne centra handlowe czerpią ze spuścizny wspomnianych domów towarowych, supermarketów i hipermarketów⁴⁶⁹, doposażając te obiekty w elementy kultury i rozrywki. Otworzyły się na klienta masowego, a ich kosmopolityczny charakter tylko czasem łączy lokalność z globalizmem. Centra handlowe są określane mianem świątyń konsumpcji bądź enklaw dobrobytu⁴⁷⁰, w których przedstawiciele klasy średniej oddają się hedonistycznemu stylowi życia.

W początkowej fazie rozwoju CH właściciele ośrodków uatrakcyjniali swoje nieruchomości poprzez zwiększanie liczby sklepów. Decydowano się na koncentrację sklepów specjalistycznych bądź na poszerzenie oferty CH o wielobranżowe domy towarowe, które pełniły rolę sklepu-kotwicy (*anchor store*). Uzupełnienie oferty istniejących ośrodków o domy handlowe było specyfiką USA, natomiast w Europie obserwowano włączanie do nich hipermarketów⁴⁷¹.

Po pewnym czasie zauważono, że zwiększanie liczby sklepów ma swoje granice i równolegle pojawiła się potrzeba uatrakcyjnienia oferty centrum handlowego poprzez udostępnienie powierzchni najemcom, których produkty (przede wszystkim usługi) miały na celu uprzyjemnić pobyt w CH. Przełomowym momentem było otwarcie w centrach handlowych lokali gastronomicznych, które z czasem ewoluowały w wydzielone obszary zwane strefami gastronomicznymi (*food courts*)⁴⁷². Istotną zmianą było też pojawienie się kina, a po pewnym czasie kompleksów wieloekranowych, kręgielni, salonów gier, miejsc zabaw dla dzieci, parków tematycznych, akwariów czy nawet wyciągów narciarskich⁴⁷³.

W pierwszych centrach handlowych znajdowało się mało punktów usługowych. Dopiero w latach 60., a w Europie w latach 70. XX wieku, zaczęły powstawać centra

⁴⁶⁹ A. Rochmińska zauważa, że centra handlowe stanowią wytwór ewolucji supermarketów i hipermarketów. A. Rochmińska, *Zachowania przestrzenne klientów centrów handlowych*, „Acta Universitatis Lodzianis – Folia Geographica Socio-Oeconomica” 2016, nr 23, s. 5.

⁴⁷⁰ M.S. Szczepański, W. Ślęzak-Tazbir, M. Świątkiewicz-Mośny, *Ikony miastofery*, „Nauka” 2006, nr 3, s. 157–158.

⁴⁷¹ Nie jest to jedyna różnica pomiędzy specyfiką historii rozwoju centrów handlowych między Stanami Zjednoczonymi a Europą. Jak pisze P. Guimarães, rozpowszechnianie się peryferyjnych CH w Europie nie było tak intensywne w Europie, co związane było z większym poziomem planowania rozwoju miast, opóźnieniem w procesie innowacyjności względem USA oraz większymi restrykcjami w Europie w zakresie rozwoju handlu detalicznego. P. Guimarães, *Shopping...*, op. cit., s. 22.

⁴⁷² *Food court* to wydzielona w centrum handlowym przestrzeń przeznaczona na działalność lokali (placówek) gastronomicznych. A. Rochmińska używa tłumaczenia „przestrzeń gastronomiczna” bądź „strefa gastronomiczna”. J. Mikołajczyk wskazuje, że do *food court* zalicza się restauracje, kawiarnie oraz bary szybkiej obsługi. Więcej: A. Rochmińska, *Atrakcyjność...*, op. cit., s. 137; M. Twardzik, *Centra...*, op. cit., s. 215; J. Mikołajczyk, *Tworzenie...*, op. cit., s. 167.

⁴⁷³ R. Fantoni, F. Hoefel, M. Mazzarolo, *The future of the shopping mall*, www.mckinsey.com, [dostęp: 24.12.2021].

handlowe z rozbudowaną funkcją usługową⁴⁷⁴, a wiązało się to ze zmianą percepcji samej konsumpcji. Centra handlowe zaczęły pełnić także funkcję rozrywkową⁴⁷⁵ – pojawiały się centra handlowo-rozrywkowe⁴⁷⁶, centra rozrywki, miejskie centra rozrywki czy galerie społecznościowe. Obecnie liczba tych obiektów jest bardzo trudna do oszacowania, co związane jest z zacierającą się granicą między centrum handlowym z uzupełniającą funkcją rozrywkową, a właściwym obiektem rozrywkowym⁴⁷⁷. Warto odnotować, że Z. Bauman i inni badacze zwrócili uwagę na procesy zawłaszczania przez konsumpcję czasu wolnego oraz, co jest z tym związane, proces monetyzacji tego czasu⁴⁷⁸. B. Barber pisał natomiast o tzw. infantylności konsumentów, którzy stają się niecierpliwi i domagają się spełnienia swoich potrzeb „tu i teraz”⁴⁷⁹, do czego motywują zresztą kampanie marketingowe przedsiębiorstw⁴⁸⁰.

Początkowo centra handlowe były budowane na obrzeżach miast, co podyktowane było względami ekonomicznymi (niższa cena zakupu działki) oraz możliwością zakupu stosunkowo dużej przestrzeni pod zabudowę i parking oraz niższymi kosztami funkcjonowania obiektu⁴⁸¹. Współczesne centra handlowe są zlokalizowane w różnych częściach miasta, a miejsce inwestycji jest podyktowane najczęściej funkcją danego centrum oraz okresem, w którym było budowane⁴⁸².

⁴⁷⁴ E. Maleszyk, *Ośrodki...*, op. cit., s. 74.

⁴⁷⁵ Dostępne już są wyniki badań, które ukazują pozytywny związek pomiędzy ofertą rozrywkową kompleksu a jego wynikami. Więcej: C. Yiu, S. Xu, *A tenant-mix model for shopping malls*, „European Journal of Marketing” 2012, nr 3(4), s. 526.

⁴⁷⁶ Jednym z pierwszych przykładów dużych centrów handlowo-rozrywkowych były otwarty w 1981 roku w kanadyjskim „West Edmonton Mall” (WEM) oraz wzorowany na WEM otwarty w 1992 w Stanach Zjednoczonych „Mall of America” (MoA). W obu działa obecnie około 520 sklepów, oba mają ponad 300 000 m². Warto również zaznaczyć, że inwestorzy oraz właściciele MoA byli inspirowani zasadami aranżacji zastosowanymi w „Disneylandzie” – tak, aby przestrzeń była rodzajem spektaklu i areną doświadczeń. W. Wilk, *Między...*, op. cit., s. 217; A.M. Trévinat, *Le magasinage...*, op. cit., s. 18.

⁴⁷⁷ Warto zaznaczyć, że w latach 90. XX wieku w Polsce część gastronomiczna i rozrywkowa zajmowały ok. 5–7%, a obecnie odsetek ten wzrósł do 10–15% bądź w niektórych ośrodkach do 20%. Wystarczy odwiedzić „Posnanię” w Poznaniu, „Libero” w Katowicach bądź centra handlowe po renowacji strefy gastronomicznej, w tym warszawską „Galerię Mokotów” bądź „Westfield Arkadia”. Więcej: A.I. Szymańska, M. Płaziak, *Place targowe i centra handlowe. Dwa oblicza współczesnego handlu w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2021, s. 116–117; W. Wilk, *Między...*, op. cit., s. 217.

⁴⁷⁸ Ł. Iwasiński, *Spółeczeństwo...*, op. cit., s. 8.

⁴⁷⁹ J. Bernardini, *The role of marketing in the infantilization of the postmodern adult*, „Fast Capitalism” 2013, nr 10(1), s. 130.

⁴⁸⁰ A. Pecolo, M. Bahuaud, *L'adulte « ludique » dans le monde publicitaire : entre inversion, régression et imbrication des états d'âge*, „Sociétés et représentations” 2017, nr 43, <https://www.cairn.info/revue-societes-et-representations-2017-1-page-213.htm#>, [dostęp: 11.11.2020].

⁴⁸¹ M. Knecht-Tarczewska, *Centrum handlowe jako nowoczesny produkt handlowo-usługowy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, s. 297–298.

⁴⁸² W analizie rozwoju sektora centrów handlowych Wielkiej Brytanii wyróżnia się trzy podejścia do lokalizacji centrów – (1) w latach 60. i 70. XX wieku centra handlowe były budowane w śródmieściu, (2) w latach 80. XX wieku centra handlowe były budowane na przedmieściach miast, a (3) od lat 90.

Co warte zauważenia, centrum handlowe zarówno na kontynencie amerykańskim, jak i europejskim osiągnęło już fazę dojrzałości. Obecnie obserwuje się nowe typy centrów obiektów – społecznościowe centra handlowe (*lifestyle shopping center*) oraz zwrot w kierunku tzw. *strip malls*, czy *mini malls* – mniejszych centrów handlowych, budowanych na osiedlach i w małych miastach⁴⁸³. Co warto podkreślić, w literaturze przedmiotu funkcjonuje już pojęcie martwego centrum (*deadmall*), czyli obiektu, który charakteryzuje się dużym spadkiem ruchu konsumenckiego i/lub wysokim wskaźnikiem pustostanów⁴⁸⁴. *Nota bene*, badania B. Kucharskiej i in. potwierdziły, że wiele badanych klientów jest zdania, że liczba centrów handlowych jest już wystarczająca⁴⁸⁵.

Warto również przyjrzeć się genezie i historii rozwoju centrów handlowych na ziemiach polskich. W okresie zaborów powstawały pierwsze hale targowe, pasáže i galerie. W 1896 roku wybudowano halę targową w Gdańsku, a w 1902 oddano do użytku „Hale Mirowskie” w Warszawie. Pasaże handlowe zaczęły powstawać stosunkowo późno: w 1901 roku wybudowano we Lwowie „Pasaż Mikolascha”, a w 1910 roku otwarto „Pasaż Luxenburga” – pierwszy zakryty pasaż handlowy w Warszawie. Pierwsze domy towarowe też zostały otwarte na początku XX wieku. Prekursorem był wybudowany ok. 1905 roku dom towarowy w Poznaniu⁴⁸⁶, a dopiero później, w 1914 roku, został otwarty słynny „Dom Towarowy Braci Jabłkowskich” w Warszawie.

Po II wojnie światowej, już w latach 50. i 60. XX wieku, powstawały pierwsze domy towarowe i handlowe, w tym Spółdzielczych Domów Handlowych (SDH) oraz Powszechnych Domów Towarowych (PDT). Znaczące braki (w tym parkingu, a nade wszystko wspólnego zarządu) uniemożliwiały zakwalifikowanie tych obiektów do kategorii ośrodka handlowego. Szacuje się, że w tym czasie było kilkadziesiąt tego typu obiektów w Polsce⁴⁸⁷. Flagowymi przykładami takich obiektów są „Skarbek” i „Zenit” w Katowicach, „Jubilat” w Krakowie, PDT we Wrocławiu (dzisiejsza „Renoma”) bądź „Centralny Dom Towarowy” w Warszawie.

obserwowany jest trend powrotu centrów handlowych do śródmieść. S. Dudek-Mańkowska, *Shopping...*, op. cit., s. 36.

⁴⁸³ Obserwuje się trend związany z budowaniem mniejszych centrów handlowych. F. Kfizan, *Development...*, op. cit., s. 22.

⁴⁸⁴ Problematykę martwych centrów handlowych (*dead malls*) poruszono w osobnym artykule. P. Krowicki, *Pandemia...*, op. cit.

⁴⁸⁵ Uważa tak 59,8% Francuzów, 49,5% Niemców, 58,1% Węgrów, 52% Polaków i 47,8% Rumunów, 51,8% Słowaków; 40,6% Belgów i 55,6% Finów. Więcej: B. Kucharska, M. Kucia, G. Maciejewski, M. Malinowska, A. Stołeczka-Makowska, *The Retail...*, op. cit., s. 67–126.

⁴⁸⁶ R. Łabuz, *Centrum...*, op. cit., s. 57.

⁴⁸⁷ Więcej: M. Twardzik, *Centrum...*, op. cit., s. 8, 37; E. Maleszyk, *Ośrodki...*, op. cit., s. 71.

Centra handlowe w Polsce, mimo stosunkowo krótkiej historii, zdominowały nowoczesny handel⁴⁸⁸, będąc jednym z przejawów przemian gospodarczych po roku 1989⁴⁸⁹. Pierwszymi obiektami były otwarte w 1993 roku warszawska „Panorama”⁴⁹⁰, poznańska „Hala Górecka” oraz uruchomione w 1996 roku w Warszawie „King Cross Shopping”⁴⁹¹ i „Promenada”. Głównym czynnikiem ich rozwoju była transformacja ustrojowa Polski. Sprzyjającymi czynnikami była też dostępność kadry menedżerskiej, taniej siły roboczej oraz perspektywa wejścia Polski do Unii Europejskiej. Równocześnie obserwowano schyłek domów towarowych i handlowych⁴⁹².

Pierwsze centra handlowe zaczęły powstawać na najbardziej zurbanizowanych terenach Polski. W 2007 roku aż dwie trzecie powierzchni handlowej znajdowało się w ośmiu największych aglomeracjach tj. warszawskiej, górnośląskiej, łódzkiej, krakowskiej, wrocławskiej, poznańskiej, trójmiejskiej oraz szczecińskiej⁴⁹³. Po roku 2010 można odnotować szczególnie wzrost liczby centrów handlowych w Polsce⁴⁹⁴. Inwestycje te były lokalizowane zazwyczaj na obrzeżach miast, a dopiero później pojawił się trend budowania ośrodków w przestrzeni śródmiejskiej⁴⁹⁵.

Ewolucja centrów handlowych w Polsce odzwierciedla historię poszczególnych generacji tych obiektów⁴⁹⁶. Ośrodki pierwszej generacji powstawały w połowie lat 90. XX wieku. Wtedy to uruchomione zostały m.in. Galeria „Auchan” w Gdańsku, czy „Hala Górecka” w Poznaniu. Kolejna, druga generacja CH, zaczęła powstawać pod koniec lat 90. XX wieku, a jej flagowymi obiektami są poznańskie „M1”, warszawska „Reduta” czy „Galeria Wileńska”⁴⁹⁷. Centra handlowe trzeciej generacji powstały już na początku XXI wieku i charakteryzowały się rozbudowaną ofertą spędzenia wolnego czasu.

⁴⁸⁸ J. Mikołajczyk, *Kreowanie...*, op. cit., s. 62.

⁴⁸⁹ Branża centrów handlowych zatrudnia ok. 400 tys. osób w Polsce oraz odpowiada za 30% obrotu w handlu detalicznym. W skali miesiąca polskie centra handlowe odnotowują 120-150 mln odwiedzin. Raport Deloitte: *Wpływ COVID-19 na polski rynek centrów handlowych*, www2.deloitte.com, [dostęp: 6.12.2021].

⁴⁹⁰ S. Dudek-Mańkowska podaje, że pierwszym centrum handlowym był „King Cross Praga”, otwarty w 1996 roku. Więcej: S. Dudek-Mańkowska, *Shopping...*, op. cit., s. 37.

⁴⁹¹ S. Czerwiński, *Centra...*, op. cit., s. 182.

⁴⁹² B. Borusiak, *Ewolucja formatów handlu detalicznego*, „Problemy Zarządzania” 2016, nr 1(57), s. 78–79.

⁴⁹³ E. Maleszyk, *Zmiany w procesach koncentracji...*, op. cit., s. 129.

⁴⁹⁴ M. Twardzik, *Nowoczesny handel w przestrzeni miast aglomeracji górnośląskiej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 408, s. 240.

⁴⁹⁵ D. Siemieniako, *Wykorzystanie wybranych cech regionu podlaskiego w strategii marketingowej centrów handlowych*, „Produkty marketingowe w rozwoju lokalnym i regionalnym”, 2007, nr 41, s. 116.

⁴⁹⁶ S. Ledwoń, *Analiza możliwości rozmieszczenia funkcji handlowej na terenie miasta Elbląga*, Urbis, Gdańsk 2012, s. 9.

⁴⁹⁷ W raportach branżowych sektora centrów handlowych spotkać można na rozróżnienie na centra handlowe typu *convenience* oraz centra handlowe trzeciej i czwartej generacji. Raport EY, *Czy w pandemii centra są handlowe?*, www.assets.ey.com, [dostęp: 7.11.2021].

Typowymi ośrodkami handlowymi tego okresu są gdańska „Galeria Bałtycka”, wrocławska „Galeria Dominikańska” czy warszawska „Galeria Mokotów”. Obiekty czwartej generacji centrów handlowych zaczęły powstawać pod koniec pierwszej dekady XXI wieku; do tej grupy należą m.in. łódzka „Manufaktura”, warszawskie „Złote Tarasy”, poznański „Stary Browar” (po zakończeniu drugiego etapu w 2007 roku), wrocławski „Sky Tower”, katowicka „Silesia City Center”⁴⁹⁸ czy „Wzorcownia” we Włocławku. W porównaniu do poprzedniej generacji, ośrodki te spełniają więcej funkcji pozahandlowych⁴⁹⁹ – posiadają część biurową i hotelową oraz są dogodną przestrzenią nawiązywania kontaktów społecznych.

Wraz z rosnącą konkurencją i postępującą saturacją sektora CH, deweloperzy zaczęli decydować się na zastosowanie ciekawszych projektów architektonicznych. Warto zwrócić uwagę na lubelskie „Tarasy Zamkowe” (uruchomione w 2015 roku; obecnie CH „Vivo”), oddaną w 2016 poznańską „Posnanię” czy otwarte w 2018 roku gdańskie „Forum”. Nowym kierunkiem jest też projektowanie małych centrów handlowych w mniejszych miastach⁵⁰⁰, architektonicznie przypominających pierwszą generację CH⁵⁰¹. Trendem jest otwieranie kompleksów w postindustrialnych przestrzeniach.

Obecnie obserwuje się powstawanie zupełnie nowych typów CH, w których handel jest *de facto* uzupełnieniem pozostałych funkcji. Wybudowanie w 2016 roku warszawskiej „Hali Koszyki”, czy późniejsze uruchomienie „Fabryki Norblina”, „Elektrowni Powiśle” i „Browarów Warszawskich” są początkiem nowego trendu⁵⁰². Wydaje się, że powstanie tych obiektów wynika z zaistnienia sprzeczności pomiędzy umasowieniem konsumpcji przejawiającej się w powstawaniu wielkich CH a trendem jej elitaryzacji, dla którego charakterystyczne jest powstawanie wyjątkowych miejsc zakupów⁵⁰³. Związane jest to z procesem „odmasowienia” – przemianą w sferze

⁴⁹⁸ Według J.P. Popławskiej CH „Silesia City Center” jest centrum handlowym V generacji. J.Z. Popławska, *Rynki...*, op. cit., s. 109.

⁴⁹⁹ Historia rozwoju polskich CH stanowi interesujące zagadnienie, ponieważ w krótkim czasie otworzyły się obiekty należące do wszystkich generacji. W ciągu niespełna 30 lat otworzono blisko 573 centrów handlowych. www.retailmap.pl, [dostęp: 22.03.2022].

⁵⁰⁰ Przykładami są m.in. „Galeria Mazowiecka” w Ostrowi Mazowieckiej, „Galeria Myślenicka” w Myślenicach, „Krupówki 40” w Zakopanem bądź powstające centrum handlowe „Żylica” w Szczyrku.

⁵⁰¹ J.Z. Popławska, *Rozwój nowoczesnych obiektów handlowych średniej wielkości miastach w Polsce*, „Problemy Rozwoju Miast. Kwartalnik Naukowy Instytutu Rozwoju Miast” 2014, nr 9(3), s. 48–49.

⁵⁰² Warto odnotować, że w wymienionych obiektach widać powrót do estetyki architektury przemysłowej XIX wieku. Jak pisze T. Domański, hale targowe w XIX w. otwierane były w podobnej stylistyce. T. Domański, *Strategie...*, op. cit., s. 172.

⁵⁰³ B. Kucharska, *Innowacje...*, op. cit., s. 87.

konsumpcji. Dochodzi do fragmentaryzacji rynku masowego na poszczególne „mikrorynki”, wyodrębnione nie tylko na podstawie płci, wieku czy poziomu dochodów klientów, ale również stylu życia⁵⁰⁴. V. Gruen, zwany ojcem centrów handlowych, zapewne nie byłby z takiej zmiany zadowolony – przypomnieć należy, że był zwolennikiem inkluzywnych miejsc, pełnych różnorodności⁵⁰⁵.

W piśmiennictwie związanym z formami handlu detalicznego wskazuje się już na dojrzałość sektora centrów handlowych, co odzwierciedlają badania empiryczne. Według analiz Cushman&Wakefield, przeprowadzonych w latach 2005–2017, obserwowany był co prawda systematyczny wzrost powierzchni handlowej, ale przyrost ten miał charakter malejący⁵⁰⁶. Prognozuje się, że już w połowie lat 20. XXI wieku nastąpi nasycenie nowoczesnymi obiektami handlu wielkopowierzchniowego. W wielu polskich miastach jego poziom zbliży się do punktu porównywalnego ze statystykami miast zachodnioeuropejskich⁵⁰⁷. Sektor tych kompleksów w Polsce już zarejestrował pierwsze zamknięcia (CH „Sosnowiec”, „Port Wola” w Warszawie, „Sukcesja” w Łodzi, „Plaza” w Krakowie), a niedokończonymi budowlami są „Solaris Center” w Toruniu czy „Siódemka” w Elblągu⁵⁰⁸.

Obserwuje się zatem coraz mniejszy dystans Polski w stosunku do krajów zachodniej Europy. Centra handlowe stają się miejscem spotkań, spędzania czasu wolnego czy świętowania różnych okazji. W wyniku coraz większej konkurencji część obiektów będzie zmuszona do przebudowy. Przykładami modernizacji polskich centrów handlowych są m.in. renowacje „Wola Park” w Warszawie, „Forum” w Gliwicach, bydgoskiej „Galerii Pomorskiej”, lubelskich „Tarasów Zamkowych” czy niedawna modernizacja wrocławskiej „Renomy”. Historia polskich centrów handlowych zarejestrowała już pierwsze rekomercjalizacje⁵⁰⁹, czyli gruntowne zmiany struktury

⁵⁰⁴ P. Dobski, B. Borusiak, *Determinanty tworzenia nowych modeli biznesu w handlu detalicznym*, [w:] *Modele biznesu w handlu detalicznym*, (red.) M. Sławińska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 55.

⁵⁰⁵ V. Gruen, *Centers...*, op. cit., 86–87. Warto również odnotować, że V. Gruen w 1978 roku, podczas wystąpienia na Konferencji Międzynarodowej Rady Centrów Handlowych, zwrócił uwagę, że jego wizja społecznych i humanitarnych CH została zaprzepaszczone. Krytykował bezmyślne kopiowanie idei amerykańskich CH w Europie, a budowane CH określił „bękarckimi zabudowaniami”, które nie pomagają w budowaniu społeczności. K. Gregg, *Conceptualizing the pedestrian mall in post-war North America and understanding its transatlantic transfer through the work and influence of Victor Gruen*, „*Planning Perspectives*” 2018, nr 34(1), s. 22; M.J. Hardwick, *Mall maker – Victor Gruen, Architect of an American Dream*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia 2002, s. 218–220.

⁵⁰⁶ A.I. Szymańska, M. Płaziak, *Rozwój centrów handlowych...*, op. cit., s. 195.

⁵⁰⁷ K. Heffner, *Odziaływanie...*, op. cit., s. 103.

⁵⁰⁸ A. Pasek, *Centrum...*, op. cit., s. 19.

⁵⁰⁹ Komercjalizacja CH to proces wynajmu powierzchni handlowej i usługowej najemcom centrum handlowego. J. Mikołajczyk, *Tworzenie...*, op. cit., s. 165.

najemców⁵¹⁰. Polski klient może znać ten proces za sprawą warszawskiego „Blue City” czy krakowskiej „Galerii Kazimierz”. Jedną z głośniejszych rekomercjalizacji i rebrandingu był proces modyfikacji struktury najemców warszawskiego centrum handlowego „Modo Domy Mody” i zmiany nazwy tego obiektu na „Łopuszańska 22”⁵¹¹.

Branża centrów handlowych nieustannie poddawana jest procesom innowacji⁵¹². Zarządy i właściciele CH są świadomi, że warunkiem istnienia jest ciągła praca nad rozwojem danego obiektu. Tym samym muszą decydować się na implementację strategii innowacyjności w celu utrzymania udziału w rynku⁵¹³. Centra handlowe stale adaptują się i zmieniają celem przyciągnięcia (coraz bardziej wymagających) klientów, co widać m.in. w modyfikacjach związanych z ich architekturą wnętrz czy strukturą najemców⁵¹⁴. Na rysunku 3.2. zaprezentowano kalendarium wybranych wydarzeń związanych z rozwojem centrów handlowych w Polsce.

⁵¹⁰ *Tenant mix* jest traktowany jako jeden z bardzo istotnych czynników sukcesu centrum handlowego. Właściwy *tenant-mix* może przyciągnąć więcej klientów. Więcej: C. Yiu, S. Xu, *A tenant-mix...*, op. cit., s. 526.

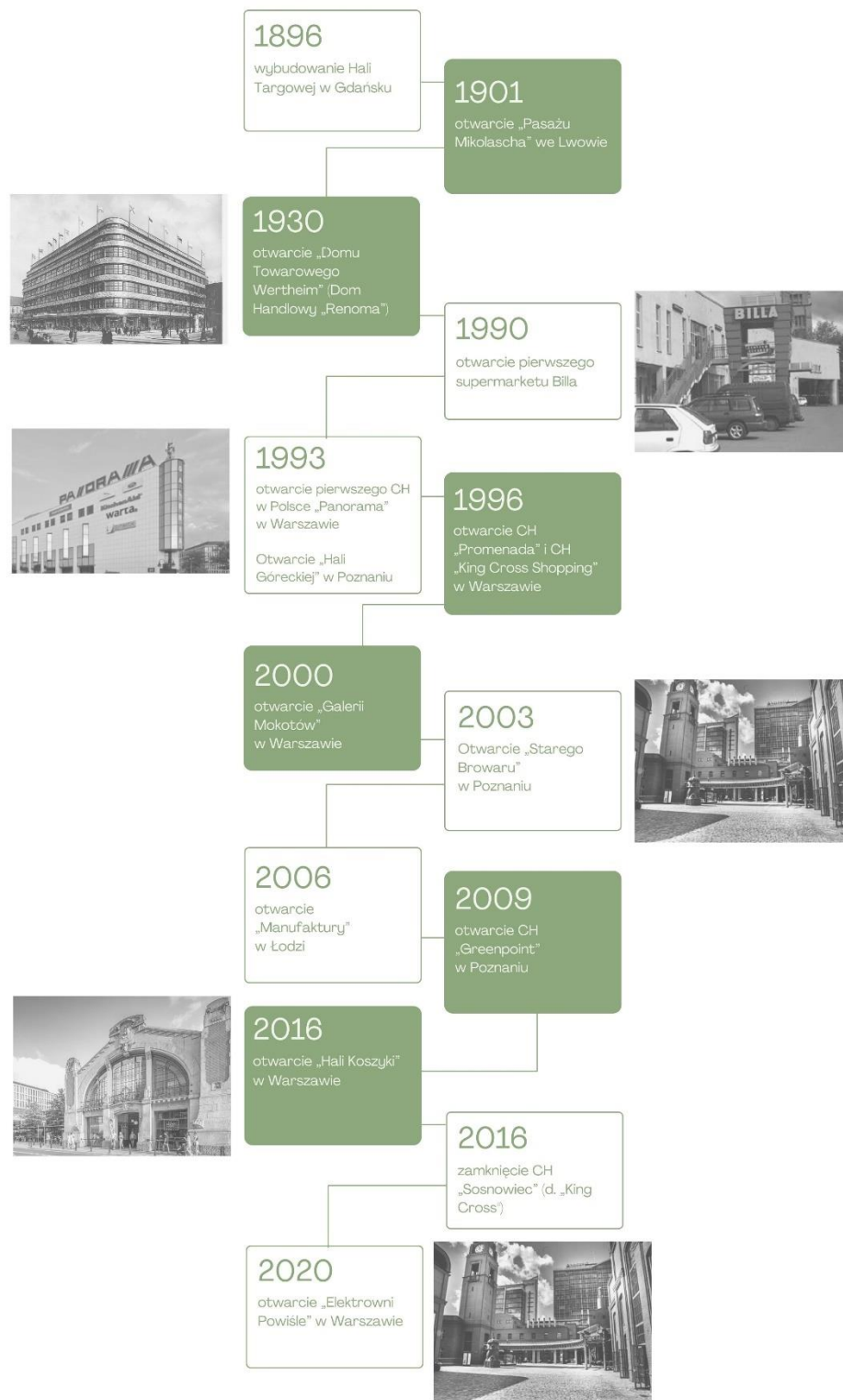
⁵¹¹ Renowacje (*refurbishments*) CH w literaturze przedmiotu dzieli się na defensywne i agresywne. Te pierwsze związane są z chęcią zatrzymania najemców oraz utrzymania konkretnego udziału w rynku, natomiast zmiany o charakterze agresywnym dotyczą zmiany *tenant-mixu*, podwyższenia poziomu czynszów oraz zwiększenia udziału w rynku. Według badań J-C. Chebat i in., renowacja CH ma bezpośredni wpływ na percepcję atmosfery CH oraz pośredni wpływ na satysfakcję oraz wydatki klientów. Więcej: M. Mushirivindi, D.A. Prinsloo, C.E. Cloete, *The optimum refurbishment time of shopping centres*, „Journal of Business and Retail Management” 2018, nr 13(1), s. 197; *Galeria handlowa Modo zmieniła nazwę na Łopuszańska 22!*, www.nowawarszawa.pl, [dostęp: 7.02.2021]; J-C. Chebat, R. Michon, N. Haj-Salem, S. Olivera, *The effects of mall renovation on shopping values, satisfaction and spending behaviour*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2014, nr 21, s. 610.

⁵¹² O innowacji w branży centrów handlowych autor rozprawy napisał oddzielny artykuł. Więcej: P. Krowicki, *Innowacje...*, op. cit.; Y-K. Kim, P. Sullivan, Ch. Trotter, J. Forney, *Lifestyle Shopping Center. A Retail Evolution of The 21st Century*, „Journal of Shopping Center Research” 2003, nr 2(10), s. 61.

⁵¹³ J.R. DeLisle, *The Evolution of Shopping Center Research: a 12-year Retrospective*, „Journal of Shopping Center Research”, nr 12(2), s. 21.

⁵¹⁴ T. Kushwaha, S. Ubeja, A.S. Chatterjee, *Factors Influencing Selection of Shopping Malls: An Exploratory Study of Consumer Perception*, „The Journal of Business Perspective” 2017, nr 21(3), s. 1–2.

Rysunek 3.2. Kalendarium wydarzeń związanych z genezą i rozwojem CH w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Czerwiński, *Centra...*, op. cit., s. 182; M. Wojtczuk, *Pierwsza zamknięta galeria handlowa w Warszawie. Ma ożyć po remoncie. Ale kiedy?*, www.warszawa.wyborcza.pl, [dostęp: 31.01.2021]; *Tego jeszcze nie było. Pierwsze w Polsce centrum handlowe wyburzone*, www.money.pl, [dostęp: 31.01.2021]; J. Mikołajczyk, *Kreowanie...*, op. cit., s. 63; J.Z. Popławska, *Rozwój...*, op. cit., s. 48; A.I. Szymańska, M. Płaziak, *Rozwój...*, op. cit., s. 198; B. Moskal-Staniewska, *Specyfika zarządzania centrum handlowym*, „Prace Naukowe WWSZIP” 2014, nr 29(4), s. 76; J. Mikołajczyk, *Czynniki sukcesu centrów handlowych – wyniki badań empirycznych*, [w:] *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania*, (red.) M. Sławińska, UNI-DRUK, Poznań 2016, s. 225; J. Mikołajczyk, *Tworzenie...*, op. cit., s. 156.

Kolebką CH są Stany Zjednoczone⁵¹⁵, natomiast największe tego typu obiekty budowane są obecnie w Azji⁵¹⁶. *Casus* Stanów Zjednoczonych odzwierciedla zatem najbardziej prawdopodobny kierunek zmian na rynku europejskich centrów handlowych. Po bardzo szybkim tempie rozwoju centrów handlowych nastąpił czas zatrzymania dynamicznego wzrostu⁵¹⁷. Ten wyraźny trend obserwowany jest obecnie w zachodnich krajach Europy, a nawet w krajach azjatyckich⁵¹⁸. Ewolucja centrów handlowych jest czymś naturalnym i wpisuje się w opisywane w literaturze przedmiotu zmiany poszczególnych formatów handlu detalicznego⁵¹⁹. Duże znaczenie ma rozwijający się trend związany z dokonywaniem zakupów w środowisku Internetu – według badań rozwój handlu internetowego ma negatywny wpływ na odwiedzalność centrów handlowych⁵²⁰.

Dynamika przeobrażeń w sektorze centrów handlowych jest bardzo duża. Po okresie licznych zmian ilościowych CH przeżywają czas intensywnych przeobrażeń jakościowych. Obrazowym przykładem jest architektura. Pierwszy z etapów budowania CH charakteryzował się pominięciem znaczenia architektury (ang. *box*, fr. *bôite*), a kolejne albo polegały na materializacji wizji cenionych architektów (drugi etap), albo na wypracowaniu kompromisu pomiędzy estetyką obiektu a realizacją funkcji handlowo-usługowej (trzeci etap)⁵²¹.

Warto zwrócić uwagę na te cechy pionierów CH, które zostały wykorzystane przez właścicieli i zarządców we współczesnych ośrodkach handlowych – z pasażu

⁵¹⁵ Centra handlowe poza Stanami Zjednoczonymi nie są wiernymi kopiami amerykańskich ośrodków. Warto zwrócić uwagę m.in. na prace H. Singh i S.K. Bose, którzy zbadali różnice między indyjskimi i amerykańskimi centrami handlowymi w zakresie lokalizacji, wielkości, architektury, fazy ewolucji, wyborów dotyczących sklepów kotwic czy praktyk dotyczących zarządzania. Więcej: H. Singh, S.K. Bose, *My American Cousin: A Comparison Between Indian and the U.S. Malls*, „Journal of Asia-Pacific Business” 2008, nr 9(4), s. 358.

⁵¹⁶ R. Fantoni, F. Hoefel, M. Mazzarolo, *The future...*, op. cit., s. 1.

⁵¹⁷ 13.06.2017 roku „The Economist” opublikował artykuł o schyłku CH. Otóż odwiedzalność spadła o 11,5%, a obroty o 23% w porównaniu do 2006 roku. Więcej: The Economist, *Sorry, we're closed*, 13 May 2017, s. 54–56.

⁵¹⁸ J.P. Tan, *Perceived...*, op. cit., s. 59.

⁵¹⁹ Proces pojawienia się oraz zmian poszczególnych formatów handlu detalicznego był już wielokrotnie przedmiotem badań, a wyjaśnieniu tej ewolucji służą konkretne teorie. Opisanie tych teorii przekracza ramy tej rozprawy, natomiast warto nadmienić, że w literaturze przedmiotu można spotkać: (1) teorie cykliczne (skupiające się na innowacjach oraz wewnętrznych ewolucjach), (2) teorie środowiskowe (zwracające uwagę na zewnętrzne uwarunkowania) oraz (3) teorie oparte na konflikcie (skupiające się na międzyformatowych oddziaływaniach). Jak zauważa B. Borusiak, teorie te nie wykluczają się wzajemnie i każda z nich wzbogaca interpretację zmian w sektorze handlu detalicznego. B. Borusiak, *Ewolucja...*, op. cit., s. 81–82.

⁵²⁰ Pojawiają się już publikacje naukowe traktujące o negatywnym wpływie rozwoju handlu internetowego na poziom odwiedzalności ośrodków handlowych. J.P. Tan, *Perceived...*, op. cit., s. 59.

⁵²¹ T. Domański, *Strategie...*, op. cit., s. 172.

handlowego centrum handlowe zapożycza pieszą alejkę z towarzyszącymi lokalami; z domu towarowego kubaturę obiektu, koncentrację różnorodnego asortymentu, wykorzystanie wind, świetlików czy ruchomych schodów; z supermarketu i hipermarketu muzykę we wnętrzu, samoobsługę oraz obecność parkingu. Atrybuty te tworzyły i nadal tworzą propozycję wartości dla klienta, głównego interesariusza centrów handlowych. Zagadnienie interesariuszy CH zostanie podjęte w kolejnym podrozdziale rozprawy.

3.3. Centrum handlowe i jego interesariusze – wzajemne relacje

Wymierny sukces centrum handlowego zależy od współpracy różnych grup interesu (interesariuszy)⁵²² – (1) interesariuszy głównych, którymi są właściciele centrum, najemcy powierzchni handlowej i usługowej, klienci sklepów i punktów usługowych, (2) interesariuszy drugoplanowych, będących pracownikami zatrudnionymi w CH, producentami, pośrednikami, dostawcami infrastruktury (energii elektrycznej, wody, gazu, telefonów, Internetu), przedsiębiorstwami świadczącymi różnego rodzaju usługi (banki, konkurenci, urzędy, developerzy, agencje marketingowe, projektanci, firmy logistyczne, organy władzy i administracji państwowej itp.).

Zarządzanie centrum handlowym traktowane jest jako kluczowy czynnik sukcesu ośrodka. Należy podkreślić specyfikę zarządzania CH – menedżerowie ośrodka handlowego nie skupiają się wyłącznie na swoich pracownikach oraz klientach indywidualnych, ale również na swoich najemcach powierzchni⁵²³. Warto też zaznaczyć,

⁵²² Teoria interesariuszy to koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej przez budowanie przyjaznych, długoterminowych i trwałych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami, nie tylko z klientami. Jednocześnie interesariusze w sposób znaczący kształtują samą organizację. Identyfikacja kluczowych interesariuszy ma więc strategiczne dla niej znaczenie. Pomiędzy organizacją a grupami interesu kształtują się relacje, które wynikają z wzajemnych zależności. Teoria interesariuszy została sformułowana w 1984 roku przez R.E. Freemana w *Strategic Management. A Stakeholders Approach*. Więcej: J. Mikołajczyk, *Kreowanie...*, op. cit., s. 128–129.

⁵²³ W zarządzaniu CH można wyróżnić dwa podejścia. Węższe podejście utożsamiane jest z tradycyjnym administrowaniem, w obrębie którego zarządca budynku skupia się na fizycznym utrzymaniu budynku oraz spełnianiu wymagań umownych, wynikających z zapisów umów z najemcami oraz obowiązujących przepisów prawa. Szersze ujęcie dotyczy zarządzania długoterminowego, determinowanego niejednokrotnie złożonym otoczeniem rynkowym. Dużego znaczenia, jak pisze E. Maleszyk, nabiera dynamiczna (proaktywna) orientacja zarządzania ośrodkami handlowymi. Podejście to, przeciwstawne do biernego administrowania, wymaga od zarządcy kreatywności i innowacji w gospodarowaniu budynkiem. W związku z tym zarządca nie koncentruje się wyłącznie na administrowaniu, ale przede wszystkim na potrzebach najemców, traktując ich jako „wewnętrznych klientów”. Więcej: J. Kunc, F. Križan, M. Novotná, K. Bilková, *Social Dimension of Shopping Centers Operation: Managerial Perspectives*, „Sustainability” 2022, nr 14, s. 2, www.mdpi.com, [dostęp: 27.01.2022]; E. Maleszyk, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 75; A. Simon, C. Frame, A. Sohal, *Store owner's reaction to a corporation's*

że właściciele bardzo często nie zarządzają bezpośrednio nieruchomościami komercyjnymi, a decydują się na jedno z dwóch rozwiązań⁵²⁴ – (1) zlecają zarządzanie nieruchomością zewnętrznemu przedsiębiorstwu bądź (2) powierzają zarządzanie własnej spółce docelowej.

Cele i oczekiwania interesariuszy są często odmienne. Właściciele, podobnie jak najemcy, oczekują wzrostu wyników finansowych – z kolei głównym celem klientów jest optymalizacja zaspokojenia ich potrzeb. Pracownicy liczą na poprawę jakości życia oraz spełnienie zawodowe. Cele wobec przedsiębiorstwa formułują ponadto samorządy i instytucje społeczne, spodziewając się wzrostu gospodarczego i dobrobytu ludzi, czy też społeczności lokalne, postrzegające sprawiedliwość oraz bezpieczną i pewną przyszłość jako nadrzędne cele. Warto też podkreślić ryzyko potencjalnego konfliktu na linii zarządca-najemca: w obszarze marketingu najemca jest zazwyczaj zainteresowany jak największym wsparciem w procesie komunikowania marki swojego lokalu, podczas gdy zarządcą i właściciel obiektu skupieni są na komunikowaniu marki danego CH. Może to generować konflikty – tym bardziej, że najemcy bardzo często w strukturze wydatków muszą zaakceptować tzw. opłatę marketingową finansującą działania centrum handlowego. V. Gruen i L. Smith pisali, że najemcy są przygotowani do poddania się „pewnym ogólnym zasadom”⁵²⁵ – warto jednak odnotować, że praktyka gospodarcza niejednokrotnie unaocznia duże oczekiwania najemców.

Najliczniejszą i najważniejszą grupę interesu stanowią klienci centrum handlowego. Rozbudowana oferta handlowa, rozrywkowa i kulturalna oraz odpowiedni dobór najemców wpływają na ocenę atrakcyjności CH, a tym samym gwarantują powrót klientów i dokonanie ponownych zakupów.

Właściwy dobór najemców⁵²⁶ jest procesem kluczowym, gdyż pozwala odróżnić centrum handlowe od istniejącej konkurencji, zwiększyć szanse osiągnięcia przewagi

takeover of a shopping centre in as Australian city, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2009, nr 37(7), s. 576.

⁵²⁴ M. Moskal-Słaniewska, *Specyfika...*, op. cit., s. 78.

⁵²⁵ V. Gruen, L. Smith, *Shopping Towns USA...*, op. cit., s. 11.

⁵²⁶ W literaturze przedmiotu wyróżnia się głównych (kluczowych) najemców (*anchors*) oraz najemców uzupełniających. Sklepy – kotwice (magnesy), dzięki sile na rynku i swojej marce, przyciągają klientów, a ich wizerunek jest istotnym czynnikiem sukcesu. Istotne jest rozmieszczenie kluczowych najemców w budynku – umiejscawia się ich w różnych częściach obiektu tak, aby klient zapoznał się z ofertą najemców uzupełniających „po drodze”. Klasycznym magnesem CH jest hipermarket, ale coraz częściej kotwicami mogą być również sklepy odzieżowe, sklepy z AGD i RTV czy nawet restauracje. Taką „kotwicą” może być np. sklep TK Maxx w „Galerii Katowickiej”, sklep Primark w „Galerii Młociny” czy restauracja „Semolino” w „Hali Koszyki”. Więcej: S. Ledwoń, *Przekształcenia obszarów...*, op. cit., s. 39.

konkurencyjnej. Ukierunkowanie na tę grupę interesariuszy ma także na celu maksymalizowanie liczby klientów odwiedzających CH i wydłużenie czasu, który spędzają w centrum. Równie istotne pozostają budowa pożądanego wizerunku i pozycjonowanie centrum handlowego. Badania wykazują, że o sukcesie rynkowym ośrodka handlowego decydują w coraz większym zakresie takie działania zarządu, które kreują współpracę między najemcami oraz inspirują i koordynują podejmowanie przez nich programy marketingowe⁵²⁷.

W tabeli 3.4. zaprezentowano cele głównych interesariuszy CH.

Tabela 3.4. Cele poszczególnych interesariuszy centrów handlowych

Interesariusz	Cele
Właściciel i zarządca	<ul style="list-style-type: none"> – osiągnięcie przychodów związanych z czynszami za najem powierzchni, – podwyższenie poziomu lojalności klientów centrum handlowego, – zwiększenie strefy oddziaływania centrum handlowego, – wygenerowanie atrakcyjnych wyników odwiedzalności^a.
Najemca	<ul style="list-style-type: none"> – osiągnięcie przychodów związanych z obrotem w lokalu, – prowadzenie różnych akcji cross-marketingowych z innymi najemcami CH.
Klient	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość dokonania kompleksowych zakupów towarów i usług w jednym miejscu, – łatwość dojazdu do CH, – bezpieczeństwo robienia zakupów, – poprawa samopoczucia, – manifestacja stylu życia, statusu społecznego.

^a Większa odwiedzalność centrum handlowego może prowadzić do zwiększenia czynszów najemców, ponieważ zwiększony ruch w centrum handlowym zazwyczaj przekłada się na większą odwiedzalność w lokalach tego centrum i na wyniki sprzedaży najemców. J-C. Chebat, M.J. Sirgy, S. Grzeskowiak, *How can shopping mall management best capture mall image?*, „Journal of Business Research” 2010, nr 63(7), s. 735.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Mikołajczyk, *Kreowanie...*, op. cit., s. 68; J-C. Chebat, M.J. Sirgy, S. Grzeskowiak, *How...*, op. cit., s. 735.

Jak dowodzi J. Mikołajczyk, coraz częściej elementem strategii kreowania wizerunku centrum handlowego stają się działania na rzecz lokalnej społeczności⁵²⁸. Wzrastające znaczenie zaangażowania w rozwiązywanie społecznych problemów odsyła do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Idea ta określa rolę przedsiębiorstwa w społeczeństwie, które w równym stopniu co inne sektory gospodarki, odpowiada za jego kondycję i rozwój. CSR dookreśla zadania oraz powinności podmiotu gospodarczego, jakim jest centrum handlowe, na rzecz wspólnego dobra. Biznes społecznie odpowiedzialny jest zatem skuteczną taktyką zarządzania firmą, która w swym działaniu nastawionym na zysk, uwzględnia kontekst społeczny, etyczny

⁵²⁷ E. Maleszyk, *Ośrodki...*, op. cit., s. 89.

⁵²⁸ Ibidem, s. 133.

i ekologiczny. Z kolei społeczny wizerunek marki staje się niejako pochodną, dobrowolnie implementowanych zobowiązań wobec społeczeństwa. Tak więc ten rodzaj aktywności, zgodnie z założeniami CSR⁵²⁹, odsyła do kultury i tożsamości firmy – nie służy zatem wyłącznie celom transakcyjnym (ekonomicznym).

Centra handlowe zaspokajają coraz więcej potrzeb swoich klientów, niejednokrotnie wychodząc naprzeciw ich oczekiwaniom. Działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu stają się naturalnym elementem pozytywnego kształtowania wizerunku. Wszelkie aktywności prospołeczne, podejmowane przez centra handlowe, są sposobem wykreowania lub podtrzymania pozytywnej opinii klientów o centrum handlowym. Przykładami takich działań są akcje charytatywne, pomoc uchodźcom, edukacja społeczeństwa, profilaktyka i ochrona zdrowia oraz promowanie własnych postaw społecznych. Najważniejszym interesariuszem centrum handlowego jest klient indywidualny. Konkurencja oraz saturacja sektora centrów handlowych sprawiają, że analiza zachowań klientów powinna być w centrum zainteresowań pozostałych głównych interesariuszy.

3.4. Zachowania klientów w przestrzeni centrum handlowego

Zachowania klienta są procesem i tym samym składają się z etapów⁵³⁰. Badacze przedmiotu zwracają uwagę na różne aspekty tych zachowań. F. Hansen postrzega zachowania klienta jako ogół działań i percepcji, które składają się na przygotowanie decyzji wyboru produktu, dokonanie wyboru oraz konsumowanie⁵³¹, natomiast J.F. Engel i in. definiują zachowania klienta jako ogół działań, które są związane z uzyskiwaniem, użytkowaniem i dysponowaniem produktami wraz z decyzjami poprzedzającymi

⁵²⁹ Kompleksowe i wszechstronne spojrzenie na ideę społecznej odpowiedzialności biznesu proponuje B. Rok, opisując ją jako: (1) wykorzystywanie procesu budowania dialogu z interesariuszami w celu poprawy rozwoju strategii firmy, (2) budowanie strategii przewagi konkurencyjnej na rynku opartej o zapewnienie trwałej wartości zarówno dla udziałowców, jak i dla innych interesariuszy, (3) tworzenie produktów w sposób, który nie degraduje środowiska społecznego i przyrodniczego. B. Rok, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w kontekście strategii osiągania obopólnej korzyści*, United Nation Development Programme, Warszawa 2007, s. 25.

⁵³⁰ G. Maciejewski, S. Mokrysz, Ł. Wróblewski, *Consumers Towards Marketing Strategies of Coffee Producers*, Wageningen Academic Publishers, Wageningen, 2020, s. 23–24.

⁵³¹ F. Hansen, *Consumer Choice Behavior. A Cognitive Theory*, The Free Press, New York 1972, s. 15.

oraz warunkującymi te działania⁵³². Na zachowania klientów ma wpływ wiele czynników, w tym postawa wobec miejsc sprzedaży⁵³³.

Powstanie centrów handlowych spowodowało znaczne zmiany procesu dokonywania zakupów przez klientów⁵³⁴. Od czasów pojawienia się pierwszych tego typu obiektów zaczęto więc kierować uwagę na zachowania klientów. Wielu socjologów interesowało się wówczas społecznym znaczeniem centrów handlowych, ich życiem oraz efemerycznymi społecznościami. W publikacjach na ten temat pojawiały się terminy opisujące poszczególne typy klientów tj. *mall walkers*, *browsers*, *mall rats* czy *mall junkies*⁵³⁵.

Klienci centrum handlowego nie są grupą homogeniczną. Duża część to spacerowicze⁵³⁶ będący odpowiednikiem zachodnich *mall walkers* bądź *mall browsers*⁵³⁷. Spacerowicz jest przeciwieństwem „zadaniowca”, który właśnie w zakupach upatruje główny powód wizyty w centrum handlowym⁵³⁸. Trzecim typem klienta jest „szczur”, który spędza tyle samo czasu w centrum handlowym, co spacerowicz, ale wyróżnia go to, że nie posiada pieniędzy i nie uczestniczy w „przedstawieniu konsumpcyjnym”. Może nim być uczeń, wagarowicz bądź emeryt, który korzysta z przestrzeni wspólnej centrum handlowego i bardzo rzadko decyduje się na zakupy. Różni się jednak od *mall junkies*, czwartego wyróżnionego typu klienta CH. Bezdumni alkoholicy, narkomani, kloszardzi nie uczestniczą ani w spektaklu konsumpcji, ani w spektaklu życia publicznego reżyserowanym przez zarządców budynku⁵³⁹.

⁵³² J.F. Engel, R.D. Blackwell, P.W. Mirand, *Consumer Behavior*, The Dryden Press, Chicago 1993, s. 3.

⁵³³ W literaturze przedmiotu można spotkać zestaw czynników, które wpływają na postawy konsumentów wobec miejsc zakupu: (1) rodzaj produktu, (2) poziom cen, (3) jakość i wybór produktów, (4) dostępność placówki, (5) personel, (6) sposób rozwiązania problemów reklamacyjnych, (7) wizerunek miejsca sprzedaży, (8) atmosfera, (9) dostępność usług dodatkowych, (10) działania promocyjne, (11) działania merchandisingowe. L. Rudnicki, *Zachowania konsumentów na rynku*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 140 i n.

⁵³⁴ J. Dziwulski, T. Ogrzebacz, *Determinanty wyboru galerii handlowej, jako element procesu podejmowania decyzji zakupowej klienta*, [w:] *Determinanty nowoczesnego zarządzania*, (red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2018, s. 80.

⁵³⁵ G. Makowski, *Świątynia...*, op. cit., s. 135.

⁵³⁶ Co znamienne, według Z. Baumana spacerowicza można zaliczyć do jednego z ponowoczesnych wzorów osobowości, a centrum handlowe jest ewidentnym przykładem upowszechnienia tego wzorca. Więcej: Z. Bauman, *Ponowoczesne wzory osobowe*, „Studia Socjologiczne”, 1993, nr 2 (129), s. 447.

⁵³⁷ Według badań stanowią oni aż 20,3% wszystkich odwiedzających i spędzają w niej jednorazowo prawie 160 minut. Dopiero na trzecim miejscu spacerowicz wymienia powody wizyty w centrum handlowym związane z konsumpcją, rozumianą jako nabywanie towarów. Przeważa u nich integracyjny charakter wizyty w obiekcie.

⁵³⁸ G. Makowski, *Świątynia...*, op. cit., s. 141.

⁵³⁹ Ibidem, s. 138–154.

Warto zatem zaznaczyć, że klienci odwiedzają centra handlowe nie tylko w celach zakupowych⁵⁴⁰. Dla wielu osób wizyta w centrum handlowym nie jest zwykłą czynnością, a raczej doświadczeniem bądź przeżyciem⁵⁴¹. W takim obiekcie nie chodzi wyłącznie o zaopatrzenie, a raczej oddanie się atmosferze i rozrywce, co jest istotne dla konkretnego typu klienta, który lubi doświadczać i czerpać przyjemność z zakupów (*hedonic shopper*)⁵⁴². W literaturze niemieckiej funkcjonuje trudny do przetłumaczenia termin *Erlebniseinkauf*, który opisuje krążenie po różnych sklepach, bez wyraźnego celu, tj. formę spędzania wolnego czasu⁵⁴³. Również w Polsce centra handlowe są atrakcyjną alternatywą dla centrów miast⁵⁴⁴. Według badań firmy Cushman&Wakefield Healey&Baker klienci poszukujący przyjemności są najliczniejszą grupą klientów centrów handlowych. Około 30% badanych przyznało, że lubi robić zakupy w miejscach, które oferują też formy wypoczynku. Analiza została przeprowadzona w 12 krajach europejskich i, co ciekawe, opisywany typ klienta był najliczniej reprezentowany w Wielkiej Brytanii, we Włoszech i w Polsce⁵⁴⁵.

Centrum handlowe może być zatem wykorzystywane w innych celach, niż tylko konsumpcja – takim przykładem jest cel nawiązania interakcji z innymi klientami. Warto zauważyć, że w CH dochodzi do zawiązania efemerycznych wspólnot (*communing*),

⁵⁴⁰ B. Wójtowicz, *Centra...*, op. cit., s. 108.

⁵⁴¹ Warto zaznaczyć, że takie było założenie V. Gruena, autora architektonicznej koncepcji centrum handlowego, uważanego za „ojca centrów handlowych”. V. Gruen chciał, aby centrum handlowe stało się repliką centrum miasta dla mieszkańców przedmieść, *pełnym kolorów i życia dynamicznym miejscem* – nie tylko do dokonywania zakupów, ale też z funkcją społeczną oraz rozrywkową. V. Gruen, *Centers...*, s. 18; K. Pavlou, *Out of the Greyzone: Exploring Greyfield Design and Redevelopment*, The University of Guelph, Guelph 2013, www.atrium.lib.uoguelph.ca, [dostęp: 11.12.2021], s. 12; F.F. Csaba, S. Askegaard, *Malls...*, op. cit., s. 34–40.

⁵⁴² Przeciwnieństwem klienta hedonisty jest klient utylitarysta. Ciekawe badania przeprowadził w 2006 roku G. Guido, który badał powiązanie pomiędzy Pięciodzinnikowym Modelem Osobowości a orientacjami zakupowymi klientów centrów handlowych. Stwierdził, że z orientacją hedonistyczną korelują takie czynniki osobowości, jak otwartość na doświadczenie (*openness to experience*), ugodowość (*agreeableness*) oraz ekstrawersja (*extraversion*), a z orientacją utylitarzną korelują z kolei: stałość emocjonalna (*emotional stability*) oraz sumienność (*conscientiousness*). Inne wyniki badań wskazują, że hedoniści odwiedzają centra handlowe częściej niż ulice handlowe. Więcej: G. Guido, *Shopping motives, big five factors, and the hedonic/utilitarian shopping value: an integration and factorial study*, „Innovative Marketing” 2006, nr 2(2), s. 56; M.H. Koksai, *Shopping Motives, Mall Attractiveness, and Visiting Patterns in Shopping Malls in the Middle East: A Segmentation Approach*, „Contemporary Management Research” 2019, nr 15(1), s. 4, 57; M. Dębek, B. Janda-Dębek, *Whose Shopping Malls and Whose Shopping Streets? Person-Environment Fit in Retail Environments*, „Polish Journal of Applied Psychology” 2015, nr 13(4), s. 72.

⁵⁴³ W literaturze anglojęzycznej funkcjonuje natomiast termin „browsing”, odnoszący się właśnie do rekreacyjnego procesu obserwowania witryn lokali centrów handlowych. Warto podkreślić, że „browser” to często faktyczny klient, stąd nie można go ignorować. Więcej: G.R. Jarboe, C.D. McDaniel, *A Profile of Browser in Regional Shopping Malls*, „Journal of Marketing Science” 1987, nr 15(1), s. 52; W. Wilk, *Między zakupami...*, op. cit., s. 211.

⁵⁴⁴ S. Dudek-Mańkowska, F. Križan, *Shopping centres in Warsaw and Bratislava: a comparative analysis*, „Miscellanea Geographica” 2010, nr 14, s. 235.

⁵⁴⁵ W. Wilk, *Między...*, op. cit., s. 222.

a wśród odwiedzających widoczny jest podział ról – jeden klient przymierza produkt, a drugi klient pełni rolę obserwatora i krytyka. Drugą praktyką jest socjalizowanie (*socializing*), które polega na wykorzystaniu ośrodka handlowego do konkretnego celu, np. do zabawy bądź poznania kogoś nowego⁵⁴⁶.

Omawiając zachowania klientów CH, warto się przyjrzeć zagadnieniu lojalności. Jak łatwo zauważyć, w sektorze handlu detalicznego bardzo trudno wypracować „wyłączną lojalność”, stąd uwaga przedsiębiorców jest raczej skupiona na walce konkurencyjnej o miano pierwszego sklepu⁵⁴⁷ (sieci). Lojalność względem miejsca może mieć też charakter wymuszony. Dzieje się tak w sytuacji, kiedy nie ma innego centrum handlowego w okolicy, a preferencje klienta zmierzają do dokonywania zakupów właśnie w miejscach usytuowanych w sąsiedztwie. R. East i in. wyróżnili cztery czynniki, które mają wpływ na lojalność klientów względem konkretnej placówki handlowej⁵⁴⁸: (1) presję czasu oraz dochód, (2) czynniki środowiska (np. otwarcie nowego sklepu w sąsiedztwie), (3) postawę klienta w stosunku do sklepu oraz (4) skłonność klienta do rutyny.

Dla polskich klientów centrum handlowe jest ważnym formatem, a przyciąga ich do niego wielkość, dostępność, szerokość i głębokość asortymentu oraz atmosfera miejsca⁵⁴⁹. Z przeprowadzonych w 2016 roku badań wynika, że 86,9% klientów odwiedza te ośrodki⁵⁵⁰. Natomiast z opublikowanego na początku 2022 roku raportu firmy Inquiry i Knight Frank wynika, że średnia liczba odwiedzin w miesiącu polskiego klienta CH spada – w sierpniu 2021 wynosiła 2,9, podczas gdy przed pandemią 3,3⁵⁵¹. Badania prowadzone wśród warszawiaków dowiodły, że prawie 80% z nich odwiedzało CH kilka razy w miesiącu, a ponad 10% badanych kilka razy w tygodniu⁵⁵². Głównym

⁵⁴⁶ Ibidem, s. 141–142.

⁵⁴⁷ Kategorią „pierwszego sklepu” operują m.in. R. East i in. R. East, K. Hammond, P. Harris, W. Lomax, *First-Store Loyalty and Retention*, „Journal of Marketing Management” 2000, nr 16, s. 307–325.

⁵⁴⁸ Ibidem, s. 2.

⁵⁴⁹ G. Maciejewski, *Preferencje konsumentów dotyczące wyboru miejsc zakupu towarów i usług konsumpcyjnych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 302, s. 15.

⁵⁵⁰ Warto zaznaczyć, że badania te były prowadzone wśród mieszkańców wszystkich województw Polski, z przewagą województwa śląskiego. G. Maciejewski, *Preferencje...*, op. cit., s. 11–13.

⁵⁵¹ Badanie zostało przeprowadzone na próbie badawczej 1000 osób w lutym 2020 roku oraz sierpniu 2021 roku. Inquiry i Knight Frank, *Zmiany zachowań konsumenckich w trakcie COVID-19*, www.inquirymarketresearch.pl, [dostęp: 3.04.2022].

⁵⁵² Podobne badanie zostało przeprowadzone w Pakistanie przez F. Soomro i in. Analiza wykazała, że 4% respondentów odwiedza CH codziennie, 12% raz w tygodniu, 6% dwa razy w tygodniu, 62% raz w miesiącu, a 16% dwa razy w miesiącu. F. Soomro, S. Kalwar, I.A. Memon, A.B. Kalwar, *Accessibility Factor for Boulevard Shopping Mall, Hyderabad City, Pakistan*, „International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology” 2021, 5(10), s. 20.

powodem wizyty są zakupy⁵⁵³. Inne polskie badania wykazały, że blisko 60% respondentów (mieszkańców aglomeracji poznańskiej) spędza czas wolny w centrum handlowym raz w tygodniu, co trzeci odwiedzający dwa razy w tygodniu, a 13% badanych trzy i więcej razy w tygodniu⁵⁵⁴. Więcej niż połowa badanych (53,8%) odwiedza centra handlowe od piątku do niedzieli, natomiast 46,2% robi zakupy w pozostałe dni tygodnia⁵⁵⁵. Według badania B. Wójtowicz (badania przeprowadzone w Kielcach) sobota jest dniem, w którym respondenci najczęściej spędzają czas wolny w centrum handlowym⁵⁵⁶.

Omawiając zagadnienie zachowań klientów centrów handlowych, warto podnieść kwestię typologii klientów, rozumianą jako efekt zastosowania określonych technik badania i analizowania przebiegu zjawiska⁵⁵⁷. Typologia jest metodą analizy logicznej, której celem jest właśnie zidentyfikowanie zachowań oraz potrzeb różnych grup klientów (konsumentów) przy wzięciu pod uwagę czynników kształtujących te różnice⁵⁵⁸.

Kwerenda literatury przedmiotu pomaga w identyfikacji poszczególnych typów klientów centrów handlowych. Na szczególną uwagę zasługuje typologia K.E. Reynolds i in., w której uwzględniono aspekty zaangażowania klienta. Badaczycy zainteresowała bowiem skłonność poszczególnych klientów do *Word-of-Mouth* (WOM). Podczas gdy „apatyczni” nie są otwarci na WOM, to „skupieni na celu”, „entuzjaści” oraz „nudziarze” są już bardziej przychylni do zaangażowania w tym zakresie⁵⁵⁹. Co prawda K.E. Reynolds i in. nie analizują pozostałych typów zaangażowania, ale warto zwrócić uwagę na ich wyniki badań ze względu na łączenie w typologizacji zagadnienia zaangażowania klienta.

W tabeli 3.5. zaprezentowano spotykane w literaturze przedmiotu typologie klientów CH.

⁵⁵³ S. Dudek-Mańkowska, *Shopping...*, op. cit., s. 44.

⁵⁵⁴ A. Basińska-Zych, A.P. Lubowiecki-Vikuk, *Zachowania...*, op. cit., s. 162.

⁵⁵⁵ Ibidem, s. 92.

⁵⁵⁶ B. Wójtowicz, *Centra...*, op. cit., s. 107.

⁵⁵⁷ Typologia jest metodą analizy logicznej, której celem jest właśnie zidentyfikowanie zachowań oraz potrzeb różnych grup klientów (konsumentów) przy wzięciu pod uwagę czynników kształtujących te różnice. Typologię stosuje się w celu uproszczenia danych i włączania poszczególnych jednostek do grup jednostek mało się od siebie różniących. Zagadnienie typologii zostanie również opisane w czwartym rozdziale rozprawy. Por. G. Maciejewski, *Typy gospodarstw domowych ze względu na ich zachowania na rynku żywności*, „Problemy Rolnictwa Światowego” 2020, nr 20(1), s. 54.

⁵⁵⁸ L. Witek, *Typologia konsumentów na rynku produktów ekologicznych*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2014, nr 35, s. 210.

⁵⁵⁹ K.E. Reynold, J. Ganesh, M. Luckett, *Traditional malls versus factory outlets: comparing shopper typologies and implications for retail strategy*, „Journal of Business Research: 2002, nr 55, s. 694.

Tabela 3.5. Typologia klientów CH spotykana w literaturze przedmiotu

Autor	Rok	Typologia
A. Roy	1994	(1) klienci robiący często zakupy, (2) klienci robiący rzadko zakupy.
P.H. Bloch, N.M. Ridgway, S.A. Dawson	1994	(1) entuzjaści centrów handlowych, (2) tradycjoniści, (3) pasące się zwierzęta (<i>grazers</i>), (4) minimaliści.
M. Frasquet, I. Gil A. Mollá	2001	(1) osoby w związku małżeńskim w średnim wieku, (2) gospodynie domowe, (3) młodzież, (4) single.
K.E. Reynold, J. Ganesh, J. Luckett	2002	(1) nudziarze (<i>basics</i>), (2) apatyczni, (3) skupieni na celu, (4) entuzjaści.
J. Sit, B. Merrilees D. Birch	2003	(1) poważni, (2) rozrywkowi, (3) wymagający, (4) wygodni, (5) apatyczni, (6) doceniający usługi.
M. Jaciow	2003	(1) stali bywalcy, (2) okazjonalni bywalcy, (3) sporadyczni bywalcy.
G. Makowski	2003	(1) spacerowicz, (2) zadaniowcy, (3) szczury, (4) <i>junkies</i> .
J-P. Ruiz, J-C. Chebat, P. Hansen	2004	(1) klient rekreacyjny, (2) entuzjaści centrów handlowych, (3) szperacz (<i>browser</i>) (4) klient z misją.
E.S. Millan, E. Howard	2007	(1) klienci z umiarkowaną orientacją utylitarną, (2) klienci z orientacją stricte utylitarną, (3) klienci zaangażowani, (4) apacje (<i>browsers</i>).
M.I. El-Adly	2007	(1) zrelaksowani, (2) wymagający, (3) pragmatyczni.
C. Teller, T. Reutterer	2008	(1) rasowi hedoniści, (2) umiarkowani hedoniści, (3) umiarkowani utylitarianie (4) rasowi utylitarianie.
S. Gilboa	2009	(1) niełojalni, (2) członkowie rodziny, (3) minimaliści, (4) entuzjaści centrów handlowych.
S. Gilboa, I. Vilnai-Yavetz	2010	(1) millenialsi, (2) generacja X, (3) <i>baby boomers</i> , (4) weterani.
E.M. González- Hernández, M. Orozco-Gómez	2012	(1) poważni, (2) entuzjaści, (3) nudziarze (<i>basics</i>).
A.M. Trévinal	2013	(1) klienci z wizytą pragmatyczną, (2) klienci z wizytą przelotną, (3) pielgrzymi, podróżnicy, (4) klienci zawłaszczający przestrzeń.
Inquiry Market Research	2015	(1) fani, (2) nowocześni, (3) zabiegani, (4) koneserzy.
JLL Atrium	2015	(1) <i>multiuser</i> , (2) zakupoholik, (3) towarzyski okazjonalny, (4) niezaangażowany shopper, (5) zadaniowy supermarkowicz.
K.Y.N. Ng, C.Y. Chen	2015	(1) klienci z orientacją hedonistyczną, (2) klienci z orientacją utylitarną.
S. Kabadayi, B. Paksoy	2016	(1) poważni, (2) rekreacyjni, (3) entuzjastyczni, (4) pragmatyczni.
C. Calvo-Porral, J.P. Lévy-Mangin	2019	(1) starsi poszukiwacze zajazdów, (2) młodzi entuzjaści, (3) łowcy okazji, (4) niechętni i wrodzy klienci, (5) nastolatki ukierunkowani na wygodę.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Entuzjaści i Bywalcy. Generacja X i Y w galeriach handlowych. Style zakupowe w różnicach pokoleniowych i geograficznych*, Raport JLL i Atrium, 2015, www.prch.pl, [dostęp: 14.01.2022]; *Inquiry Market Research, Kto odwiedza Twoje Centrum Handlowe? Segmentacja klientów centrów handlowych z użyciem nowoczesnych systemów monitorowania*, www.inquirymarketresearch.pl, [10.01.2022]; G. Makowski, *Świątynia...*, op. cit., s. 134–156; S. Gilboa, *A segmentation study of Israeli mall customer*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2009, nr 16, s. 135; K.Y.N. Ng, C.Y. Chen, *Shopper typology on the relationship between shopping mall attractiveness and shopper patronage*, „Journal on Hospitality and Tourism” 2015, nr 12, s. 143–145; A.M. Trévinal, *Le magasinage...*, op. cit., s. 16–28; K.E. Reynold, J. Ganesh, M. Luckett, *Traditional...*, op. cit., s. 691–694; A. Roy, *Correlates of mall visit frequency*, „Journal of Retailing” 1994, nr 70(2), www.go.gale.com, [dostęp: 16.01.2022]; P.H. Bloch, N.M. Ridgway, S.A. Dawson, *The shopping mall as a consumer habitat*, „Journal of Retailing” 1994, nr 70(1), s. 23; C. Teller, T. Reutterer, *The evolving concept of retail attractiveness: What makes retail agglomerations attractive when customers shop at them?* „Journal of Retailing and Consumer Services” 2008, 15 (3), s. 127–143; M.I. El-Adly, *Shopping malls attractiveness: a segmentation approach*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2007, nr 35(11), s. 942–945; J. Sit, B. Merrilees, D. Birch, *Entertainment-seeking shopping centre patrons: The missing segments*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2003, s. 19–22; S. Kabadayi, B. Paksoy, *A segmentation of Turkish consumers based on their motives to visit shopping centres*, „The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research” 2016, nr 26(4), s. 466–469; M. Frasquet, I. Gil, A. Mollá, *Shopping...*, op. cit., s. 33–34; C. Calvo-Porral, J.P. Lévy-Mangin, *Profiling shopping mall customers during hard times*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2019, nr 48, s. 238; S. Gilboa, I. Vilnai-Yavetz, *Four generations of mall visitors in Israel: A study of mall activities, visiting patterns, and products purchased*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2010, nr 17, s. 501; s. 349; J-P. Ruiz, J-C. Chebat, P. Hansen, *Another trip to the mall: a segmentation study of customers based on their activities*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2004, nr 11, s. 349; M. Jaciow, *Klienci w centrach handlowych – próba typologii*, [w:] *Konsument na rynku – postawy wobec produktów*, (red.) Z. Kędzior Centrum Badań i Ekspertyz Katedry Marketingu i Usług Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003, s. 38–29.

Z analizowanych typologii można też wywnioskować, że w typologii P.H. Bloch i in. „minimalistów” nie uczestniczą w ofercie wydarzeń marketingowych CH, w przeciwieństwie do „entuzjastów”. Jest to istotny wynik badań dla analiz prowadzonych w dysertacji – warto bowiem przypomnieć, że uczestnictwo w wydarzeniach jest przejawem zaangażowania klienta.

Całokształt zachowań klientów warunkowany jest wieloma czynnikami, zarówno wewnętrznymi, jak i tymi, które dotyczą zewnętrznych przesłanek, związanych z charakterystyką samych produktów, czyli również postrzeganej wartości dla klienta. Warto tym samym skupić się na wartości centrum handlowego jako produktu.

3.5. Tworzenie wartości centrum handlowego

3.5.1. Wartość centrum handlowego

Centrum handlowe, traktowane jako produkt⁵⁶⁰, posiada materialne i niematerialne cechy, dające się zdefiniować atrybuty⁵⁶¹, które można sklasyfikować pod względem kosztów, jakości, funkcjonalności, czasu itd.⁵⁶² Zgodnie z koncepcją T. Levitta, każdy produkt ma swoje trzy główne warstwy: (1) rdzeń, (2) produkt rzeczywisty oraz (3) produkt poszerzony. Rdzeń, określany też istotą produktu, to zasadnicza korzyść, której oczekuje nabywca – w przypadku centrum handlowego istotą produktu jest oferta handlowo-usługowa. Produkt rzeczywisty związany jest z wartością dodatkową – czyli kompozycją najemców handlowo-usługowych, lokalizacją i atmosferą

⁵⁶⁰ Nieruchomość, w tym centrum handlowe, można traktować jako produkt, który ma swój cykl życia. Warto też zaznaczyć, że CH można traktować jako „parasol” usług, który okrywa różne inne usługi i towary. Jest to związane z niematerialnością tworzonej przez centrum handlowe atmosfery, nierozdzielnością konsumenta od procesu konsumpcji doświadczenia, brakiem własności czy nietrwałością doświadczenia. W rozprawie przyjęto za Ph. Kotlerem, że *produkt jest wszystkim, co może być zaoferowane na rynku dla zaspokojenia pragnienia bądź potrzeby*, w tym m.in. miejscem bądź nieruchomością. Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2020, s. 349; C.E. Cloete, *Property investment in South Africa*, 3rd edition, Manplan, Pretoria 2016, s. 57–60; T. Kushwaha, S. Ubeja, A.S. Chatterjee, *Factors...*, op. cit., s. 2.

⁵⁶¹ Atrybuty traktowane są w rozprawie jako materialne bądź niematerialne charakterystyki towarów bądź usług, które konsumenci bezpośrednio postrzegają. C-C. Hsiao, H.J.R. Yen, E.Y. Li, *Exploring...*, op. cit., s. 321.

⁵⁶² K-D. Thoben, J. Eschenbacher, H. Jagdev, *Extended Products: Evolving Traditional Product Concepts*, Conference: International Conference on Concurrent Engineering (ICE 2001), s. 432, www.researchgate.net, [dostęp: 22.12.2021].

obiektu, aspektem bezpieczeństwa⁵⁶³ czy infrastrukturą⁵⁶⁴. Natomiast atrakcje, programy lojalnościowe⁵⁶⁵ i wydarzenia tworzą produkt poszerzony – trzecią warstwę, tzw. dodatkowych korzyści dla nabywcy⁵⁶⁶. Warto zaznaczyć, że rdzeń produktu nie jest podatny na zróżnicowanie⁵⁶⁷, więc to produkt rzeczywisty i poszerzony mają znaczenie w wartościowaniu produktu przez klienta.

Konkretna wartość dla klienta determinowana jest określonym formatem handlu detalicznego. Centrum handlowe, podobnie jak formaty handlu detalicznego, charakteryzowane jest przez określony asortyment, politykę cenową, poziom aranżacji przestrzeni i *merchandisingu* czy rodzaj zaangażowanych czynników wytwórczych⁵⁶⁸.

Jak już zasygnalizowano, wartość centrum handlowego⁵⁶⁹ traktowana jest w niniejszym opracowaniu jako postrzegana przez klienta wartość produktu, jakim jest centrum handlowe – za I. Rutkowskim przyjęto że „wartość produktu” to „wartość dla klienta”, ponieważ właśnie przez niego jest określana⁵⁷⁰. Jak zauważa K. Rogoziński, „w odróżnieniu od wartości klienta, wartość dla klienta zostaje określona za pomocą specyficznych cech/atrybutów produktu bądź zestawu naddatków stanowiących wyposażenie wartości rdzennych”⁵⁷¹.

⁵⁶³ Centra handlowe postrzegane są jako bezpieczniejsze niż centra miast. Poczucie bezpieczeństwa klienta CH zależy od wielu czynników, w tym cech osobowościowych samych klientów, warunków w obszarze bezpieczeństwa, stanu technicznego budynku oraz systemu bezpieczeństwa danego centrum. Zagadnienie bezpieczeństwa jest również istotne przy wyborze miejsca dokonywania zakupów przez starsze osoby, co potwierdziły badania H. Hu i C.R. Jaspera. Więcej: V. Ceccato, S. Teacencu, *Perceived Safety in a Shopping Centre: A Swedish Case Study*, [w:] *Retail crime*, (red.) V. Ceccato, R. Armitage, Palgrave Macmillan, Cham 2018, s. 217; H. Hu, C.R. Jasper, *A Qualitative Study of mall Shopping Behaviors of Mature Consumers*, „Journal of Shopping Center Research” 2007, nr 14(1), s. 30.

⁵⁶⁴ Fizyczny stan budynku odgrywa znaczącą rolę w odpowiadaniu na potrzeby klientów centrów CH. M. Mushirivindi, D.A. Prinsloo, C.E. Cloete, *The optimum...*, op. cit., s. 190.

⁵⁶⁵ Nie wszystkie CH korzystają z programów lojalnościowych, jednakże są one stosunkowo powszechnym narzędziem komunikacji marketingowej. Dzięki programom lojalnościowym właściciele CH zdobywają cenne dane o klientach. Co ważne z punktu widzenia niniejszej pracy, programy lojalnościowe mogą zwiększyć zaangażowanie klienta. W obcojęzycznej literaturze przedmiotu pojawia się sformułowanie *engaging loyalty program*. Więcej: J.P. Tan, *Perceived...*, op. cit., s. 65–67.

⁵⁶⁶ A. Rochmińska, *Atrakcyjność...*, op. cit., s. 58; J. Mikołajczyk, *Kreowanie...*, op. cit., s. 70–71.

⁵⁶⁷ M. Al.-Noorachi, *Marketing – geneza i definicje oraz rodzaje orientacji*, [w:] *Studia i Monografie. Współczesne wyzwania marketingowe – wybrane zagadnienia*, (red.) M. Al.-Noorachi, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, Warszawa 2014, s. 25.

⁵⁶⁸ B. Kucharska, *Innowacje...*, op. cit., s. 239.

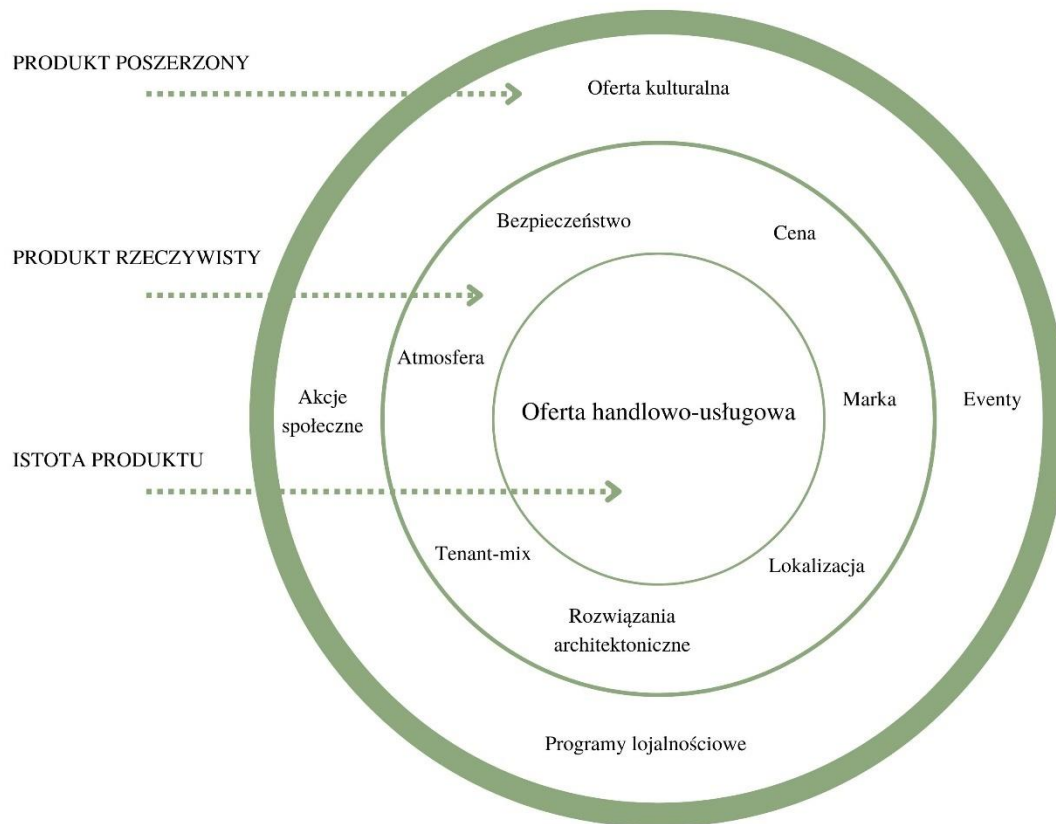
⁵⁶⁹ Z punktu widzenia rozprawy istotna jest identyfikacja wartości dla klienta w handlu detalicznym. Konstrukcja wartości dla klienta można rozpatrywać na poziomie handlu detalicznego (uwzględniając poszczególne jego funkcje) oraz na poziomie konkretnego formatu handlu detalicznego.

⁵⁷⁰ J. Beliczyński, *Kategoria wartości dla klienta w naukach o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2009, nr 129, s. 39 [za:] I. Rutkowski, *Marketingowe koncepcje wartości*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 2, s. 7.

⁵⁷¹ K. Rogoziński, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 278.

Na rysunku 3.3. zaprezentowano koncepcję centrum handlowego jako produktu.

Rysunek 3.3. Centrum handlowe jako produkt



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Knecht-Tarczewska, *Centrum handlowe...*, op. cit., s. 295.

Omawiając centrum handlowe jako format handlu detalicznego, należy zwrócić uwagę na specyfikę wartości dla klienta w sektorze usług. Jak zaznacza P. Chlipała, wartość w sferze usług ma jeszcze bardziej subiektywny charakter, co jest pochodną niematerialności i braku standaryzacji usług. Wartość usługi podlega w większym stopniu indywidualizacji oceny w porównaniu do zbiorowej oceny wartości towaru oraz, co wydaje się najistotniejsze, w ocenie wartości usługi ważna jest nie tylko użyteczność do zaspokojenia potrzeb i pragnień klienta, ale również aspekty (czynniki), które gwarantują niejako tę użyteczność, w tym wartość komunikacji⁵⁷².

⁵⁷² P. Chlipała, *Wartość...*, op. cit., s. 30–31.

Warto również zwrócić uwagę na zagadnienie atrakcyjności formatu handlu detalicznego, rozumianą jako zdolność przyciągania klientów do danego miejsca⁵⁷³. Atrakcyjność jest konstruktem wielowymiarowym, a składa się z (1) czynników związanych z produktem i jego atrybutami, (2) czynników związanych z detalistą, np. w zakresie oferowanych usług oraz (3) czynników związanymi z klientami – z ich cechami charakterystycznymi oraz spostrzeganiem przez klientów formatu handlu detalicznego⁵⁷⁴. Pojęcie atrakcyjności w handlu detalicznym jest więc bliskie motywacji klientów do odwiedzenia danego formatu handlu detalicznego⁵⁷⁵. Należy przy tej okazji odwołać się do zidentyfikowanych przez V. Patel oraz M. Sharma czynników motywacyjnych do robienia zakupów w CH. Badacze zwrócili uwagę na dziewięć motywów. Trzy z nich mają utylitarny charakter⁵⁷⁶: (1) wygoda zakupów, (2) ekonomiczny wymiar zakupów oraz (3) postrzeganie zakupów w kategorii ich dokonania (*achievement shopping*). Pozostałe motywy cechuje hedonistyczny wymiar: (4) zabawa, (5) gratyfikacja, (6) czynnik poznawczy (*idea shopping*), (7) walory estetyczne centrum handlowego, (8) zakupy dla innych (*roll shopping*) oraz (9) potrzeby społeczne (*social shopping*). Inni badacze, tj. S. Kabadayi i B. Paksoy, zwracają uwagę na pięć głównych czynników motywacji⁵⁷⁷: (1) doświadczenie, (2) zorientowanie na cel, (3) potrzeby społeczne, (4) oszczędność czasu, (5) chęć skorzystania z promocji.

Wartość CH wynika z użyteczności cząstkowych cech tego obiektu⁵⁷⁸ – atrybutów, które kształtują postrzeganą przez klienta wartość⁵⁷⁹. W piśmiennictwie z zakresu zarządzania marketingiem podawane są powody odwiedzin w centrach handlowych, które są ściśle powiązane z czynnikami atrakcyjności CH. Badania

⁵⁷³ Jak zauważa R. Niestrój, z „marketingowego punktu widzenia szczególnie interesujące jest zdefiniowanie wartości jako podstawy szacowania przez klienta atrakcyjności oferty – oceny decydującej o wyborze wśród wielu ofert dostępnych na rynku”. Atrakcyjność może być rozumiana jako „ogólne wrażenie, jakie wynosi nabywca z porównania konkurujących na rynku ofert”. „Atrakcyjna oferta to taka, której cechy są ważne z punktu widzenia nabywcy, dobrze przez niego oceniane oraz trwałe”. Więcej: R. Niestrój, *Atrakcyjność...*, op. cit., s. 9; B. Pierański, *Wpływ postrzeganej jakości usługi handlowej na konkurencyjność przedsiębiorstwa handlowego*, Praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. H. Szulce, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2009, s. 201.

⁵⁷⁴ J. Mikołajczyk, *Usługi niehandlowe jako czynnik atrakcyjności centrum handlowego na przykładzie galerii Posnania*, „Marketing i Rynek” 2018, [CD ROM], s. 142–143.

⁵⁷⁵ B. Borusiak, B. Pierański, M. Florek, J. Mikołajczyk, *Critical Factors of Shopping Centre Attractiveness in the Opinions of Students – the Case of Poznan*, „Handel Wewnętrzny” 2018, nr 1, s. 188.

⁵⁷⁶ V. Patel, M. Sharma, *Consumers' Motivations to shop in Shopping Malls: A Study of Indian Shoppers*, „Advances in Consumer Research” 2009, nr 8, s. 289.

⁵⁷⁷ S. Kabadayi, B. Paksoy, *A segmentation...*, op. cit., s. 465.

⁵⁷⁸ J. Dziwulski, T. Ogrzebac, *Determinanty...*, op. cit., s. 75.

⁵⁷⁹ M. Jaciow, *Atrybuty przewagi konkurencyjnej formatów handlu detalicznego w miastach różnej wielkości w Polsce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 302, s. 98.

K. Heffnera i M. Twardzik wykazały, że najczęstszymi powodami korzystania z ośrodków handlowych jest⁵⁸⁰: kompleksowość oferty⁵⁸¹, atrakcyjność cen⁵⁸² oraz duża dostępność.

Badacze nie są zgodni co do konkretnej listy czynników atrakcyjności CH – tworzące je zmienne są liczne i mogą odnosić się do materialnych i niematerialnych aspektów; zależą od subiektywnej, zmieniającej się w czasie oceny respondentów (tab. 3.6.). Mimo że czynniki atrakcyjności CH są odmiennie nazywane, w wielu przypadkach faktycznie wyniki badań są relatywnie zbieżne. Dla przykładu, kluczowe czynniki atrakcyjności (*mall essence*) są najważniejszym wymiarem atrakcyjności – zarówno w analizie K.E. Reynolds i in., czy u E.M. González-Hernández i M. Orozco-Gómez. Ponadto, „wewnętrzna i zewnętrzna atmosfera” wyróżniona przez badaczy M. González-Hernándeza i M. Orozco-Gómez można utożsamić z „lokalizacją i udogodnieniami” G.K.M. Wong i in. Bardzo ważnym, często uwzględnianym w badaniach, jest czynnik związany ze strukturą najemców (*tenant-mix*), lokalizacją obiektu oraz parking⁵⁸³. Badania C.F. Kaufmana i P.M. Lane’a dowodzą ponadto, że dla klientów istotne jest też zrobienie zakupów w jednym konkretnym miejscu, w myśl zasady *one-stop shopping*. Zgodnie z obserwacjami badaczy, klient ma wszechogarniającą potrzebę dokonania zakupu „pod jednym dachem”⁵⁸⁴.

⁵⁸⁰ K. Heffner, M. Twardzik, *Spoleczne...*, op. cit., s. 104.

⁵⁸¹ Według badań G.L. Huntera atrakcyjny *tenant-mix* jest najważniejszym czynnikiem w kreacji pozytywnego wizerunku centrum handlowego. Potwierdza to J. Mikołajczyk, uważając, że „dobór najemców może być bardzo istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej centrum handlowego”. Więcej: C. Yiu, S. Xu, *A tenant-mix model...*, op. cit., s. 526; J. Mikołajczyk, *Tworzenie...*, op. cit., s. 167.

⁵⁸² Organizacja promocji może wpłynąć pozytywnie nie tylko na wyniki sprzedaży najemców CH, ale również na odwiedzalność centrów handlowych. Wybór rodzaju danej promocji ma duży wpływ na wynik odwiedzalności i sprzedaży. Więcej: A. Khare, D. Achtani, M. Khattar, *Influence of price perception and shopping motives on Indian consumers' attitude towards retailer promotions in malls*, Asia Pacific „Journal of Marketing and Logistics” 2014, nr 26(2), s. 272; A.G. Parsons, *Assessing the effectiveness of shopping mall promotions: customer analysis*, „Journal of Retail Distribution Management” 2003, nr 31(2), s. 76–77.

⁵⁸³ Po stronie kosztów klienta warto uwzględnić koszt związany z dojazdem. Jak zauważa W. Wilk, w przypadku wielu CH (tych o niezbyt dobrej dostępności komunikacyjnej) lokalizacja może stanowić dużą przeszkodę w zwiększaniu liczby klientów. Miejsca zamieszkania bądź pracy mają bardzo duże znaczenie przy wyborze CH. Według badań, zdecydowana większość respondentów chce, by taki obiekt znajdował się stosunkowo blisko miejsca stałego zamieszkania, ale, co również symptomatyczne, nie w bezpośrednim sąsiedztwie. Warto też nadmienić, że atutem centrum handlowego jest niewątpliwie dostępny parking, co odróżnia taki obiekt od ulicy handlowej. Badania pokazują, że możliwość zaparkowania bezpłatnie samochodu jest w perspektywie klientów jednym z atutów CH. Wyniki są inne w różnych kohortach wiekowych, np. większy odsetek ludzi starszych zaakceptowałby taki kompleks w pobliżu. Więcej: A. Rochmińska, *Seniorzy jako klienci łódzkich centrów handlowych i ich motywy zachowań przestrzennych*, „Space – Society – Economy” 2015, nr 14, s. 179; W. Wilk, *Między...*, op. cit., s. 215; J. Dziwulski, T. Ogrzebac, *Determinanty...*, op. cit., s. 78.

⁵⁸⁴ C.F. Kaufman, P.M. Lane, *A new look at one-stop shopping: a TIMES model approach to matching store hours and shopper schedules*, „Journal of Consumer Marketing” 2006, nr 13(1), s. 15.

Tabela 3.6. Czynniki atrakcyjności (atrybuty) centrów handlowych

Autor	Data	Czynniki atrakcyjności
1	2	3
C. Bodkin, J. Lord	1997	(1) wygoda, (2) obecność określonego sklepu w centrum handlowym, (3) usługi, (4) ceny.
J. Sit, D. Birch	2001	(1) dostępność, (2) otoczenie materialne, (3) bezpieczeństwo środowiska zakupowego, (4) <i>retail-mix</i> , (5) interakcje międzyludzkie.
G.K.M. Wong, L. Yu, L.L. Yuan	2001	(1) lokalizacja, (2) jakość i różnorodność produktów, (3) popularność, (4) udogodnienia, (5) promocje.
K.E. Reynold, J. Ganesh, M. Luckett	2002	(1) kluczowe czynniki, (2) komponent rozrywkowy, (3) liczba sklepów i jakość asortymentu, (4) wygoda.
M.I. El-Adly	2007	(1) komfort, (2) zabawa, (3) różnorodność, (4) esencja centrum handlowego (<i>mall essence</i>), (5) wygoda, (6) luksus.
A. Venkateswarulu, D. Uniyal	2007	(1) wygląd i wygoda, (2) udogodnienia i atmosfera (<i>amenities and atmospherics</i>), (3) atmosfera (<i>ambience</i>), (4) personel, (5) parking i siedzenia, (6) toalety, (7) zapach ^a , (8) bezpieczeństwo, (9) rozmiar sklepu.
C. Teller, T. Reutterer	2008	(1) dostępność, (2) parking, (3) dobór najemców, (4) wartość merchandisingowa, (5) orientacja (<i>orientation</i>), (6) atmosfera (<i>atmosphere</i>), (7) charakter miejsca (<i>ambience</i>), (8) zainteresowanie (<i>involvement</i>), (9) odległość (<i>distance</i>).
V. Jackson, L. Stoel, A. Brantley	2011	(1) bezpieczeństwo, (2) dekoracja, (3) uprzejmość personelu, (4) czystość, (5) atmosfera, (6) ogrodzenie (zamknięcie przestrzeni), (7) bliskość do domu, (8) bliskość do miejsca pracy, (9) dostępność z ulicy, (10) godziny otwarcia, (11) bezpieczeństwo na parkingu, (12) rozrywka dla dzieci, (13) rozrywka dla młodych dorosłych.
E.M. González-Hernández, M. Orozco-Gómez	2012	(1) esencja centrum handlowego, (2) popularność oraz kampanie promocyjne, (3) obsługa klienta, (4) atrakcje rekreacyjne, (5) wewnętrzna atmosfera, (6) zewnętrzna atmosfera.
M. Gupta, A. Mittal	2012	(1) <i>tenant-mix</i> , (2) wizerunek centrum handlowego, (3) komponent rozrywki.
I.N. Abrudan	2012	(1) sklepy i ich asortyment, (2) atmosfera, (3) wydarzenia marketingowe, (4) poziom cen, (5) komunikacja, (6) obsługa klienta, (7) programy lojalnościowe, (8) restauracje.
J. Mikołajczyk	2012	(1) oferta centrum handlowego, (2) estetyka i porządek w centrum handlowym, (3) uprzejmość pracowników centrum handlowego, (4) działania promocyjne centrum handlowego ^b .
K. Heffner, M. Twardzik	2013	Determinanty wyboru CH: (1) kompleksowa oferta, (2) jakość produktów, (3) ceny, (4) lokalizacja (dostępność parkingu), (5) godziny otwarcia obiektu.
M. Twardzik	2014	Powody, dla których mieszkańcy robią zakupy w CH: (1) jest duży wybór towarów, (2) są niskie ceny, obniżki, promocje, (3) można kupić wszystko pod jednym dachem, (4) można robić zakupy w weekendy, (5) są dogodne godziny otwarcia centrum, (6) towary są dobrej jakości.
E.H. Sebastian, M.S. Purwanegara	2014	(1) restauracje, (2) kawiarnie, (3) rozrywka, (4) dobór sklepów z modą i akcesoriami, (5) architektura centrum handlowego.
K.Y.N. Ng, C.Y. Chen	2015	(1) dostępność (wygoda), (2) różnorodność produktów, (3) rozrywka, (4) jakość obsługi.
B. Wójtowicz	2015	Czynniki warunkujące zainteresowanie CH: (1) szeroki asortyment towarów, (2) godziny otwarcia, (3) robienie kompleksowych zakupów, (4) szeroka oferta usług, (5) lokalizacja, (6) promocje, (7) parking, (8) przyjazna atmosfera, (9) modne miejsca, (10) bezpieczeństwo, (11) dobre warunki do odpoczynku.
A. Rochmińska	2015	Motywy w wyborze centrów handlowych: (1) oferta asortymentowa i jakość towarów, (2) niskie ceny, promocje, (3) sklepy różnych firm, (4) profesjonalna obsługa, (5) punkty usługowe, (6) możliwość spędzenia czasu wolnego, (7) karty lojalnościowe, (8) oferta rozrywkowa.
M. Dębek	2015	(1) estetyka, (2) atmosfera, (3) wygoda, (4) handlowa sposobność (<i>commercial capability</i>), (5) układ przestrzenny (<i>layout</i>), (6) potencjał rozrywkowy, (7) postrzegane bezpieczeństwo, (8) pozycjonowanie społeczne (<i>social positioning</i>).

cd. Tabeli 3.6.

1	2	3
J. Dziwulski, E. Zarzycka, T. Ogrzebacz	2018	(1) dostępność miejsc parkingowych, (2) siłownia, (3) kino, (4) duży wybór lokali gastronomicznych, (5) miła obsługa, (6) promocje, obniżki, wyprzedaże, (7) atrakcyjność dostępnych towarów, (8) kompleksowość usług handlowych, (9) wcześniejsze doświadczenia, (10) opinie znajomych, (11) odległość od miejsca zamieszkania, (12) wielkość sklepu, (13) godziny otwarcia, (14) czas istnienia galerii na rynku, (15) bardzo szeroki wybór asortymentu, (16) dostępność rzadkich towarów, (17) poziom cen, (18) informacja na stronach internetowych galerii, (19) przyzwyczajenie, (20) zadowolenie z poprzednich zakupów, (21) zasobność portfela.
B. Borusiak, B. Pierański, M. Florek, J. Mikołajczyk	2018	(1) percepcja oferty CH, (2) lokalizacja oraz wnętrze CH, (3) komfort dokonywania zakupów, (4) rozrywka, (5) dostęp do toalet.
I. Sai, M.F. Hasmori, F. Pa'wan	2020	(1) lokalizacja, (2) rozrywka, (3) udogodnienia i usługi, (4) estetyka, (5) ceny, (6) promocje, (7) różnorodność, (8) jakość.
A.I. Szymańska, M. Płaziak	2021	Czynniki determinujące wybór CH jako miejsca dokonywania zakupów: (1) czynniki osobiste, (2) czynniki emocjonalne, (3) specyfika centrum handlowego, (4) czynniki sytuacyjne.
M. Thanasi-Boçe, P. Kwiatek L. Labadze	2021	(1) możliwość zrobienia zakupów, (2) rozrywka, (3) społeczne atrakcje, (4) atmosfera miejsca, (5) lokalizacja i odległość.

^a Według badań zapach może mieć wpływ na czas spędzony w sklepie. Więcej: B. Borusiak, T. Wanat, *Merchandising w handlu detalicznym i internetowym*, Wydawnictwo UEP, Poznań 2020, s. 30–31.

^b Badania J. Mikołajczyka są jedynym tak obszernym studium nad kreowaniem wartości centrum handlowego. W tabeli 3.8. ukazano jedynie kategorie czynników kreowania wartości CH. J. Mikołajczyk zidentyfikował aż 36 czynników (pozycji testowych). K. Mikołajczyk, *Kreowanie...*, op. cit., s. 215–216.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Basińska-Zych, A.P. Lubowiecki-Vikuk, *Zachowania...*, op. cit., s. 163; A. Rochmińska, *Seniorzy...*, op. cit., s. 176; C. Teller, T. Reutterer, *The evolving...*, op. Cit., s. 136; M.I. El-Adly, *Shopping malls*..., op. cit., s. 941; B. Borusiak, B. Pierański, M. Florek, J. Mikołajczyk, *Critical...*, op. cit., s. 186–202; M. Twardzik, *Typologia i znaczenie centrów handlowych dla miast województwa śląskiego*, „Studia Miejskie” 2014, nr 16, s. 144; G. Levytska, E. Kwiatkowska, *Zachowania konsumentów na rynku nowoczesnych centrów handlowych*, „Ekonomika I Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2008, nr 71, s. 152; E.H. Sebastian, M.S. Purwanegara, *Influencing factors and attractiveness of Shopping Mall to Mall Behaviour of People in Jakarta*, „Journal of Business and Management” 2014, nr 3(1), s. 79; I.N. Abrudan, *Determinants of Shopping Centers' Image for Romanian Consumers*, [w:] International Conference „Marketing – from information to decision” 5th Edition 2012, s. 24–25; M. Dębek, *What Drives Shopping Mall Attractiveness?*, „Polish Journal of Applied Psychology” 2015, nr 13(1), www.researchgate.pl, [dostęp: 5.01.2021]; A. Venkateswarulu, D. Uniyal, *Concept of a mall: Measuring attitude and perception of shoppers towards malls of Mumbai*, „Indian Retail Review” 2007, nr 1(1), s. 7–16; C. Bodkin, J. Lord, *Attraction of power shopping centres*, „The International Review of Retail” 1997, Distribution & Consumer Research, nr 7(2), 93–108; J. Mikołajczyk, *Kreowanie...*, op. cit., s. 215–216; V. Jackson, L. Stoel, A. Brantley, *Mall attributes and shopping value: Differences by gender and generation cohort*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2011, nr 18, s. 6; K.Y.N. Ng, C.Y. Chen, *Shopper...*, op. cit., s. 143–145; K.E. Reynold, J. Ganesh, M. Luckett, *Traditional malls...*, op. cit., s. 690; G.K.M. Wong, Y. Lu, L.L. Yuan, *SCATTR: an instrument for measuring shopping centre attractiveness*, „Retail & Distribution Management” 2001, nr 29(2), s. 82; E.M. González-Hernández, M. Orozco-Gómez, *A segmentation study of Mexican consumers based on shopping centre attractiveness*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2012, nr 40(10), s. 759–777; M. Gupta, A. Mittal, *Shopping Mall Attribute Salience*, [w:] *Emerging trends and various challenges for business and management*, Bharti Publications, Ghaziabad 2012, www.researchgate.pl, [dostęp: 12.04.2020]; M.Thanasi-Boçe, P. Kwiatek, L. Labadze, *The importance of distance and attraction in patronizing a shopping mall*, „Journal of Place Management and Development” 2021, nr 14(2), s. 225–226; I. Said, M.F. Hasmori, F. Pa'wan, *Determinants of shopping mall attractiveness*, „PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology” 2020, nr 17(11), s. 313–319; J. Sit, D. Birch, *An exploratory study on performance dimensions of sub-regional shopping centers*, www.eprints.usq.edu.au, [dostęp: 14.04.2021]; B. Wójtowicz, *Centra...*, op. cit., s. 103; J. Dziwulski, T. Ogrzebacz, *Determinanty...*, op. cit., s. 88, [za:] E. Zarzycka, *Determinanty wyboru galerii handlowej w Lublinie*. Praca magisterska napisana pod kierunkiem dra inż. J. Dziwulskiego, Politechnika Lubelska, Lublin 2018; A.I. Szymańska, M. Płaziak, *Place...*, op. cit., s. 118–121; K. Heffner, M. Twardzik, *Społeczne...*, op. cit., s. 106.

Warto zwrócić również uwagę na badania B. Borusiak i in., którzy na podstawie bogatego przeglądu literatury dokonali enumeracji atrybutów⁵⁸⁵ determinujących

⁵⁸⁵ Pojęcie atrybutu centrum handlowego w znaczeniu czynnika atrakcyjności używane jest m.in. przez T.R. Kinley, B.M. Josiam i Y-K. Kim czy przez J.J. Marković i in. Więcej: T.R. Kinley,

atrakcyjność CH. Zidentyfikowali tym samym 13 atrybutów⁵⁸⁶: (1) dostępność, (2) parking, (3) usługi związane z infrastrukturą, (4) rozrywka, (5) atmosfera, (6) struktura najemców, (7) orientacja, (8) personel, (9) bezpieczeństwo i ochrona, (10) czystość, (11) ceny, (12) promocje i (13) pozycjonowanie.

Jak zauważa M.I. El-Adly, zagadnienie postrzeganej wartości dla klienta (*Perceived Customer Value*, PCV) centrum handlowego nie było przedmiotem wielu badań. Częściej w piśmiennictwie z zakresu marketingu można zapoznać się z kwestią PCV w kontekście produktu, marki bądź sklepu⁵⁸⁷. Zaledwie kilka publikacji poświęconych jest z kwestii postrzeganej (przez klienta) wartości centrum handlowego. Jak widać w tabeli 3.7., w większości badań nad postrzeganą wartością CH skupiono uwagę na wartościach użytecznych oraz hedonistycznych, natomiast w niektórych badaniach zwrócono uwagę na mnogość wymiarów, skupiając się tym samym na holistycznym podejściu do identyfikacji doświadczenia zakupowego w centrum handlowym⁵⁸⁸.

Należy zauważyć, że większość autorów jest zwolennikami dychotomicznego podziału na wartości użyteczne i wartości hedonistyczne. Interesującym jest również wkład M. Frasquet i in., według których wartość to zdolność produktu do usatysfakcjonowania celów klienta, co zbieżne jest z omawianym w poprzednim rozdziale ujęciem M.B. Holbrooka czy R.B. Woodruffa. Co ważne, M. Frasquet i in. zaproponowali konkretną skalę do mierzenia percypowanej wartości centrum handlowego – na bazie 20 zmiennych zidentyfikowali cztery główne czynniki determinujące wartość CH. Pierwszy czynnik (oferta handlowa) dotyczy głównie atrybutów związanych z asortymentem oraz jego jakością i tym samym jest związany *stricte* z potrzebami zakupowymi. Drugi czynnik (atmosfera i rekreacja) wiąże się z atmosferą centrum, walorami estetycznymi, możliwością uczestnictwa w wydarzeniach centrum handlowego – związany jest zatem z potrzebami hedonistycznymi. Kolejny faktor (dostępność) agreguje trzy stwierdzenia, związane z łatwością dojścia do centrum, łatwością zaparkowania oraz udogodnieniami dla dzieci. Ostatni z czynników

B.M. Josiam, Y-K. Kim, *Why...*, op. cit., s. 7–26; J.J. Marković, L. Djeri I. Blešić, A. Galamboš, T. Galamboš, *Managing the shopping center ambience attributes by using importance-performance analysis: the case from Serbia*, „Central European Business Review” 2014, nr 3(2), s. 18–27.

⁵⁸⁶ B. Borusiak, B. Pierański, M. Florek, J. Mikołajczyk, *Critical...*, op. cit., s. 191.

⁵⁸⁷ M.I. El-Adly, R. Eid, *Measuring...*, op. cit., s. 851–852.

⁵⁸⁸ M.I. El-Adly, R. Eid, *An Empirical Study of the Relationship between Shopping Environment, Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty in the UAE Malls Context*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2016, nr 31(3), s. 2.

(sprawność) dotyczy *de facto* sprawności procesu zakupowego i tym samym wiąże się z oszczędnością czasu, pieniędzy oraz wygodą zrobienia zakupów w jednym miejscu⁵⁸⁹.

Tabela 3.7. Wymiary wartości dla klienta centrum handlowego

Autor	Rok	Wymiary wartości CH
P.H. Bloch, N.M. Ridgway, S.A. Dawson	1994	(1) epistemiczne, (2) społeczne, (3) korzyść eksploracji, (4) ucieczka, (5) estetyka, (6) <i>flow</i> .
M. Frasquet, I. Gil, A. Mollá	2001	(1) oferta handlowa, (2) atmosfera i rekreacja, (3) dostępność, (4) sprawność.
Y.K. Kim	2002	(1) wartości zewnętrzne (<i>extrinsic</i>), (2) wartości wewnętrzne (<i>intrinsic</i>).
L. Steol, V. Wickliffe, K.H. Lee	2004	(1) wartości użyteczne, (2) wartości hedonistyczne.
R. Michon, J-C. Chebat	2004	(1) wartości użyteczne, (2) wartości hedonistyczne.
T. Allard, B. Babin, J-C. Chebat	2009	(1) wartości użyteczne, (2) wartości hedonistyczne.
V. Jackson, L. Stoel, A. Brantley	2011	(1) wartości użyteczne, (2) wartości hedonistyczne.
M.I. El-Adly, R. Eid	2015	(1) wartość hedonistyczna, (2) wartość użyteczna, (3) wartość osobistej gratyfikacji, (4) wartość epistemiczna, (5) wartość interakcji społecznej, (6) wartość wygody miejsca, (7) wartość wygody czasowej, (8) wartość transakcyjna.
M.M. Shaffiee, S.M.S. Es-Haghi	2017	(1) wartości użyteczne, (2) wartości hedonistyczne.
S. Khosrozadeh, K. Heidarzadeh Hanzaee, M.A. Abdolvand, M. Khonsiavash	2021	(1) wartość rozrywki, (2) wartość użyteczna, (3) wartość interakcji społecznych, (4) wartość epistemiczna, (5) wartość eskapizmu, (6) wartość statusu, (7) wartość ekonomiczna, (8) wartość wygody czasowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.M. Shaffiee, S.M.S. Es-Haghi, *Mall image, shopping well-being and mall loyalty*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2017, nr 45(10) s. 1121; Y.K. Kim, *Consumer value: an application to mall and Internet shopping*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2002, nr 30(12), s. 599; P.H. Bloch, N.M. Ridgway, S.A. Dawson, *The shopping...*, op. cit., s. 23; M. Frasquet, I. Gil, A. Mollá, *Shopping...*, op. cit., s. 32; M.I. El-Adly, R. Eid, *Measuring...*, s. 849; V. Jackson, L. Stoel, A. Brantley, *Mall...*, op. cit., s. 2; S. Khosrozadeh, K. Heidarzadeh Hanzaee, M.A. Abdolvand, M. Khonsiavash, *The Phenomenology of Perceived Value by Shopping Centers and Malls' Browsers*, „Consumer Behavior Studies Journal” 2021, nr 8(3), s. 33; T. Allard, B. Babin, J-C. Chebat, *When income matters: Customers' evaluation of shopping malls' hedonic and utilitarian orientations*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2009, nr 16(1), s. 40–49; R. Michon, J. Chebat, *Cross-cultural mall shopping values and habitats: A comparison between English-and French-speaking Canadians*, „Journal of Business Research” 2004, nr 57(8), s. 883–892; L. Steol, V. Wickliffe, K.H. Lee, *Attribute beliefs and spending as antecedents to shopping value*, „Journal of Business Research” 2004, nr 57(10), s. 1067–1073.

Interesującym wkładem do dyskusji są badania Y.K. Kim, który bazując na typologii wartości dla klienta autorstwa B.M. Holbrooka⁵⁹⁰, podzielił wartości na zewnętrzne i wewnętrzne⁵⁹¹: (1) wartości zewnętrzne aktywne: wygoda (zakupy pod jednym dachem, możliwość porównania cen), zasoby (czas, wysiłek, finanse – dojazd do CH, parking, czas spędzony w CH, czas spędzony w kolejkach, koszt

⁵⁸⁹ M. Frasquet, I. Gil, A. Mollá, *Shopping...*, op. cit., s. 32.

⁵⁹⁰ Warto jednak zauważyć, że w badaniu Y.K. Kim skupił uwagę wyłącznie na wartości (*self-oriented*), brakuje natomiast zbadania wymiaru *other-oriented*.

⁵⁹¹ Y.K. Kim, *Consumer value...*, op. cit., s. 599.

psychiczny związany z kontaktem z natrętnym sprzedawcą), (2) wartości zewnętrzne reaktywne (bezpieczeństwo, jakość produktów, cena, obsługa klienta), (3) wartości wewnętrzne aktywne: interakcje społeczne (oglądanie ludzi, socjalizacja, ucieczka od rutyny), stymulacja zmysłowa i rozrywka (wydarzenia marketingowe, oglądanie witryn, kino, restauracje itp.), (4) wartości wewnętrzne reaktywne (atmosfera). Natomiast M.I. El-Adly i R. Eid postrzegają wartość CH przez pryzmat mnogości wiązek tej wartości. Jak widać w ujęciu tabelarycznym, badacze zidentyfikowali osiem wymiarów wartości: (1) wartość hedonistyczną, (2) utylitarną, (3) osobistej gratyfikacji, (4) epistemiczną, (5) interakcji społecznej, (6) wygody miejsca, (7) wygody czasowej oraz (8) wartość transakcyjną. Zwiększenie liczby tych wymiarów miało skutkować lepszym zrozumieniem motywów odwiedzin klientów w ośrodkach handlowych⁵⁹². M.I. El-Adly i R.Eid nie porzucają całkowicie hedonistyczno-uitylitarnej dychotomii – swoje wymiary dzielą na dwa komponenty, tj. emocjonalny (wymiar: hedonistyczny, osobistej gratyfikacji, transakcyjny, interakcji społecznej) i funkcjonalny (wymiar: utylitarny, epistemiczny, wygody czasowej i wygody miejsca)⁵⁹³. Dyskusyjne może być umiejscowienie wymiaru transakcyjnego w wartościach emocjonalnych – wielu badawczy aspekt finansowy traktuje w kategoriach wartości utylitarnej. Analizując wartość CH, warto odwołać się również do modelu łańcucha wartości CH, zaproponowanego przez J. Mikołajczyka (rys. 3.4.). Badacz traktuje lokalizację, ofertę CH oraz zasoby jako kluczowe czynniki sukcesu ośrodka handlowego, a główne działania wspomagające utożsamia z kształtowaniem relacji, zagospodarowaniem przestrzeni oraz zarządzaniem infrastrukturą obiektu (*facility management*).

⁵⁹² Warto zaznaczyć, że kwestia nazewnictwa poszczególnych wymiarów wartości dla klienta może być dyskusyjna. Są bowiem badacze, dla których redukcja stresu bądź zapoznanie się z nowymi trendami charakteryzuje klienta – hedonistę. Poszczególne wymiary wartości centrum handlowego M.I. El-Adly’ego oraz R. Eida zostaną szerzej opisane w czwartym rozdziale dysertacji. M.I. El-Adly, R. Eid, *Measuring...*, op. cit., s. 849; F. Evangelista, B.K. Low, M.T. Nguyen, *How shopping motives, store attributes and demographic factors influence store format choice in Vietnam. A logistic regression analysis*, „Asia Pacific Journal of Marketing and Logistic” 2020, nr 32(1), s. 149.

⁵⁹³ M.I. El-Adly, R. Eid, *Measuring...*, op. cit., s. 864.

Rysunek 3.4. Łańcuch wartości centrum handlowego

Kluczowe czynniki sukcesu	Lokalizacja Oferta handlowo-usługowa Zasoby (ludzkie, finansowe, rzeczowe)	Wartość dodana			
Główne działania wspomagające	Kształtowanie relacji Zagospodarowanie przestrzeni <i>Facility management</i> (zarządzanie infrastrukturą)				
Podstawowe funkcje najemców	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; padding: 5px;">W zakresie usług handlowych</td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Zakup towarów • Magazynowanie • Sprzedaż (ekspozycja towaru, obsługa klienta, usługi dodatkowe) </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">W zakresie usług niehandlowych</td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Zaopatrzenie • Magazynowanie • Sprzedaż (ekspozycja towaru, obsługa klienta, usługi dodatkowe) </td> </tr> </table>		W zakresie usług handlowych	<ul style="list-style-type: none"> • Zakup towarów • Magazynowanie • Sprzedaż (ekspozycja towaru, obsługa klienta, usługi dodatkowe) 	W zakresie usług niehandlowych
W zakresie usług handlowych	<ul style="list-style-type: none"> • Zakup towarów • Magazynowanie • Sprzedaż (ekspozycja towaru, obsługa klienta, usługi dodatkowe) 				
W zakresie usług niehandlowych	<ul style="list-style-type: none"> • Zaopatrzenie • Magazynowanie • Sprzedaż (ekspozycja towaru, obsługa klienta, usługi dodatkowe) 				

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Mikołajczyk, *Kreowanie...*, op. cit., s. 72.

W modelu bardzo ważną rolę pełnią podstawowe funkcje najemców, które J. Mikołajczyk dzieli na działania z zakresu usług handlowych i usług niehandlowych. Ten sam badacz zaproponował autorski model wartości centrum handlowego (rys. 3.5.).

Rysunek 3.5. Model wartości centrum handlowego J. Mikołajczyka



Źródło: opracowanie na podstawie: J. Mikołajczyk, *Kreowanie...*, op. cit., s. 71.

Wartość CH interpretowana jest w nim jako interakcje między ogólną koncepcją funkcjonowania obiektu (łańcuch wartości, kompetencje pracowników oraz działania w zakresie promocji) a wartością dla jego interesariuszy. Uzupełniającymi częściami składowymi tej koncepcji są pozycja rynkowa i wizerunek danego obiektu, które wynikają z ogólnej koncepcji funkcjonowania centrum handlowego⁵⁹⁴. Niewątpliwie silną stroną modelu J. Mikołajczyka jest zwrócenie uwagi na kompetencje personelu⁵⁹⁵, wizerunek i pozycję rynkową centrum; dyskusyjne jest natomiast potraktowanie działań promocyjnych jako oddzielnego elementu modelu. Łańcuch wartości M.E. Portera zawiera w sobie działania marketingowe, w tym aktywność promocyjną; z drugiej jednak strony, badacz, poprzez wyeksponowanie wizerunku centrum oraz działań promocyjnych, zaakcentował istotną rolę działań marketingowych w budowaniu wartości CH.

Konstrukt wartości dla klienta ma subiektywny charakter – chodzi nie tyle o nabycie produktu, co całościowe doświadczenie – składające się z elementów jakościowych, ilościowych, subiektywnych i obiektywnych. Charakter ten niewątpliwie wpływa na różne interpretacje konstruktów wśród badaczy. Warto dodać, że w piśmiennictwie naukowym funkcjonuje dodatkowo termin *mall experience*, który jest jednym z rodzajów doświadczenia klienta (*customer experience*) i jako konstrukt składa się z czterech komponentów⁵⁹⁶: (1) doświadczenia kuszenia (*seductive*), (2) doświadczenia społecznego, (3) doświadczenia rekreacji oraz (4) doświadczenia funkcjonalnego (*functional*). Ponadto, w literaturze przedmiotu funkcjonuje pojęcie postrzeganej wartości doświadczenia (*Perceived Experiential Value*). Jest to konstrukt wielowymiarowy i składa się z trzech różnych wymiarów: (1) wartości emocjonalnych, (2) wartości społecznych oraz (3) sensorycznych. Postrzegana wartość doświadczenia może być definiowana jako postrzegane korzyści, które klient osiąga dzięki atmosferze

⁵⁹⁴ J. Mikołajczyk, *Kreowanie...*, op. cit., s. 71.

⁵⁹⁵ Warto też zaznaczyć, że również badania V. Chavda zwracają uwagę na duże znaczenie dobrze poinformowanego personelu w procesie wyboru centrum handlowego. V.N. Chavda, *A Study on Attributes Influencing Selection of Shopping Mall*, „Towards Excellence” 2017, s. 82, www.hrdc.gujaratuniversity.ac.in, [dostęp: 10.10.2021].

⁵⁹⁶ Doświadczenie kuszenia pojawia się, gdy CH jest postrzegane przez klienta jako przestrzeń pokus. Społeczne doświadczenie dotyczy klientów, dla których CH jest miejscem spotkań ze znajomymi bądź rodziną lub przestrzeń, w której mogą spotkać nieznanymi. Doświadczenie rozrywki pojawia się, gdy klient korzysta ze strefy gastronomicznej i strefy rozrywki. W końcu doświadczenie funkcjonalne dotyczy realizacji obowiązków zakupowych. S. Gilboa, I. Vilnai-Yavets, V. Mitchell, A. Borges, K. Frimpong, N. Belhsen, *Mall experiences are not universal. The moderating roles of national culture in mall industry age*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2020, nr 57, s. 2.

miejsca zakupu, nabyciu towarów i usług, społecznym interakcjom oraz, co ważne w branży CH, uczestnictwie w wydarzeniach marketingowych, tj. eventach⁵⁹⁷.

3.5.2. Eventy jako nośnik wartości dla klienta centrum handlowego

Komunikacja marketingowa odgrywa dużą rolę w osiągnięciu sukcesu CH, zwłaszcza w dobie wysokiego poziomu nasycenia rynku powierzchnią handlową⁵⁹⁸. Właściciele i zarządcy obiektów, celem przyciągnięcia większej liczby klientów, decydują się na organizację wydarzeń marketingowych⁵⁹⁹, np. pokazów mody, koncertów, wystaw czy przedstawień teatralnych⁶⁰⁰. Należy podkreślić, że marketing wydarzeń (*event marketing*) jest jednym z ważniejszych narzędzi komunikacji w sektorze CH, ponieważ pozwala ośrodkom handlowym na bezpośrednią interakcję ze swoimi klientami⁶⁰¹, z którymi *de facto* nie mają na co dzień fizycznego kontaktu, w przeciwieństwie do najemców. Organizowanie wydarzeń przez centra handlowe wpisuje się w charakter obiektu jako miejsca spędzenia wolnego czasu, co jest przejawem marketingu doświadczeń (*experience marketing*), w którym zaproponowanie klientowi oryginalnych i przyjemnych doznań jest wyróżnikiem i tym samym sposobem na kreowanie postrzeganej wartości. Częste organizowanie eventów (można mówić o „eventyzacji” marketingu centrów handlowych) wiąże się nie tylko z coraz większą konkurencją w sektorze CH, ale także z pojawieniem się wyspecjalizowanych, społecznościowych CH, takich jak „Hala Koszyki”, „Browary Warszawskie”, czy „Elektrownia Powiśle”. Są to obiekty ukierunkowane przede wszystkim na realizację potrzeby spędzenia wolnego czasu; będące niejako odpowiedzią branży centrów handlowych na rozwój handlu elektronicznego – ponieważ społecznościowe centra handlowe oferują usługi, z których nie można skorzystać w sferze wirtualnej⁶⁰².

⁵⁹⁷ A. Sadachar, A.M. Fiore, *The path to mall patronage intentions is paved with 4E-based experiential value for Indian consumers*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2018, s. 445–446.

⁵⁹⁸ J. Mikołajczyk, *Posnania warta poznania. O skutecznej komunikacji wydarzeń w centrach handlowych*, „Handel Wewnętrzny” 2018, nr 6(377), s. 291.

⁵⁹⁹ W rozprawie stosuje się wymiennie pojęcia „event” oraz „wydarzenia marketingowe”. Event centrum handlowego jest definiowany jako „oryginalne i interaktywne zdarzenie, zorganizowane w środowisku rzeczywistym bądź wirtualnym, na zlecenie bądź w porozumieniu z zarządcą centrum handlowego”. Więcej: P. Krowicki, *Eventy w działalności marketingowej centrów handlowych*, „Marketing i Rynek” 2021, nr 28(2), s. 30.

⁶⁰⁰ J.Z. Popławska, *Rozwój...*, op. cit., s. 48.

⁶⁰¹ J. Kunc, F. Križan, M. Novotná, *Social...*, op. cit., s. 13.

⁶⁰² Prekursorami społecznościowego CH w Polsce były poznański „Stary Browar” oraz łódzka „Manufaktura”, natomiast według ekspertów pierwszym obiektem w Polsce, który w pełni można zaliczyć

Proponowanie wydarzeń marketingowych wpisuje się w filozofię centrum handlowego – miejsca swoistego zanurzenia w symbolicznym, niemalże wymagowanym świecie, który nie służy wyłącznie do zakupu produktów, ale ma dostarczyć doświadczenie i stworzyć przyjemną atmosferę⁶⁰³. Powszechność wydarzeń marketingowych w sektorze CH jest też wynikiem zmian w sferze konsumpcji i pojawienia się nowego typu klienta, tj. klienta–hedonisty, który oczekuje przeżywania radości podczas zakupów⁶⁰⁴, „permanentnego turysty”, kolekcjonującego wrażenia⁶⁰⁵. Postmodernistyczny konsument⁶⁰⁶, zamiast gromadzenia dóbr, poszukuje interesujących doświadczeń. Duże znaczenie wydarzeń w centrach handlowych zostało już opisane w literaturze przedmiotu, m.in. przez B. Tabaka, Ö. Özgena, B. Aykoka⁶⁰⁷ (jako czynnik atrakcyjności CH), B. Moskal-Słaniewską (jako narzędzie marketingu relacji)⁶⁰⁸, I.N. Abrudan⁶⁰⁹ (jako jeden z czynników wizerunku), P. Krowickiego (jako element działalności marketingowej CH)⁶¹⁰ bądź M. Fransquet, I. Gil i A. Mollá – jako wskaźnik (*item*) wchodzący w skład jednego z czynników percypowanej wartości centrum handlowego, tj. atmosfery-rozrywki⁶¹¹.

Innowacyjne centra handlowe wzbogacają wartość dla klienta poprzez tworzenie „nowego centrum” miast, w którym organizowane są koncerty, wydarzenia związane ze sztuką, targi żywności itp. Celem wizyty klienta w centrum handlowym nie są wyłącznie zakupy towarów czy usług, ale również uczestnictwo w wydarzeniach organizowanych przez dany ośrodek handlowy⁶¹². Według badań dla 13,9%

do tej kategorii CH jest warszawska „Hala Koszyki”. A.I. Szymańska, M. Płaziak, *Rozwój...*, op. cit., s. 201.

⁶⁰³ A.M. Trévinal, *Le magasinage...*, op. cit., s. 17.

⁶⁰⁴ F. Bylok, *Orientacja na przyjemność w zachowaniach konsumentów*, „Konsumpcja i rozwój” 2012, nr 1, s. 50–53.

⁶⁰⁵ M. Sobocińska, *How Marketing Shapes the Behaviour of Culture Participants*, [w:] *Perspectives on Consumer Behaviour. Theoretical Aspects and Practical Applications*, (red.) W. Sroka, Springer, Cham 2020, s. 283.

⁶⁰⁶ A.F. Firat, C.J. Schultz, *Preliminary Metric Investigation into the Nature of the Postmodern Consumer*, Kluwer Academic Publishers, Manufactured in the Netherland, „Marketing Letters” 2001, nr 12(2), s. 201.

⁶⁰⁷ B. Tabak, Ö. Özgen, B. Aykol, *High School Girls’ Shopping Mall Experiences, Perceptions and Expectations: A qualitative Study*, „Ege Academic Review” 2006, nr 6(1), s. 111.

⁶⁰⁸ B. Moskal-Słaniewska, *Organizacja eventów w galeriach handlowych jako innowacyjny element inżynierii wartości i zarządzania relacjami z klientem*, [w:] *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. Inżynieria innowacji. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, (red.) L. Kowalczyk, F. Mroczo, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2013, s. 257.

⁶⁰⁹ I.N. Abrudan, *Determinants...*, op. cit., s. 11–30.

⁶¹⁰ P. Krowicki, *Eventy...*, op. cit., s. 26.

⁶¹¹ M. Fransquet, I. Gil, A. Mollá, *Shopping centre...*, op. cit., s. 32.

⁶¹² S. Gilboa, *A segmentation study of Israeli mall customer*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2009, nr 16, s. 139.

ankietowanych eventy stanowią główny powód wizyty w centrum handlowym⁶¹³. Wydarzenia marketingowe (w tym spotkania z celebrytami, pokazy mody, eventy kulturalne, turnieje sportowe, wernisaże czy loterie⁶¹⁴) są częścią oferty CH i jako takie stanowią o atrakcyjności obiektu⁶¹⁵. Organizacja okazjonalnych eventów i współpraca ze społecznościami, poprzez organizację akcji CSR, należy do czynników sukcesu centrum handlowego⁶¹⁶. Rodzaj imprez promocyjno-rozrywkowych organizowanych przez CH oraz ich częstotliwość znalazły się w opinii klientów wśród czynników kreowania wartości centrum handlowego⁶¹⁷.

Spójność w postrzeganiu wartości (percepcja nadawcy a percepcja odbiorcy) jest niezwykle ważna dla pomyślności każdego eventu. Może dojść do rozdźwięku między wartościami organizatora i klienta – np. główną wartością targów edukacyjnych może być poszerzenie wiedzy na temat rozwiązań edukacyjnych, natomiast dla klienta wartością będzie jedynie materialny walor w postaci otrzymania gadżetów promocyjnych. Wydarzenia marketingowe pełnią różne funkcje wśród poszczególnych interesariuszy centrów handlowych. Dla zarządców, właścicieli i najemców eventy realizują funkcje informacyjne (dostarczanie klientom informacji dotyczących różnych warstw produktu CH), funkcję perswazyjną (przyciąganie większej liczby klientów odwiedzających CH i zachęcanie do zrobienia zakupów w CH) oraz funkcję konkurencyjną, która wiąże się z pozycjonowaniem CH oraz kształtowaniem, zmianą bądź wzmocnieniem pozytywnego wizerunku obiektu. Dla klientów centrów handlowych eventy mogą dostarczać korzyści materialnych (konkursy, loterie, degustacje, gratisy, kiermasze), korzyści altruistycznych (wydarzenia charytatywne), korzyści społecznych (wydarzenia społeczne), korzyści edukacyjnych (np. warsztaty czy spotkania autorskie); pełnią również funkcję rozrywkową (np. koncerty), funkcję związaną z dostarczeniem

⁶¹³ B. Wójtowicz, *Centra...*, op. cit., s. 102. Warto jednak odnotować, że badania przeprowadzone w 2013 roku przez M. Gąsiora wykazały, że eventy są celem jedynie 3,3% ankietowanych. Badacz powtórzył te badania w 2014 roku. Wówczas taki cel deklarowało 4,1% badanych. M. Gąsior, *Odwiedziny w centrach handlowych – zmiany w strukturze celów i preferencji konsumenckich*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, s. 23.

⁶¹⁴ S. Peter, V. Anandkumar, *Deconstructing...*, op. cit., s. 4; S.S. Makgopa, *Determining shopping malls customers' satisfaction and loyalty*, „Journal of Business and Retail Management Research” 2018, nr 13(1), s. 123.

⁶¹⁵ A. Stasiak, *Przestrzeń turystyczna jako przestrzeń doświadczeń*, „Prace i Studia Geograficzne” 2019, nr 64(1), s. 70.

⁶¹⁶ M. Knecht-Tarczewska, *Centrum handlowe...*, op. cit., s. 294.

⁶¹⁷ J. Mikołajczyk, *Kreowanie...*, op. cit., s. 237.

doznań artystycznych (eventy artystyczne) czy związaną z aktywnością fizyczną (wydarzenia sportowe)⁶¹⁸.

Sama partycypacja w wydarzeniu, jak wskazuje Ch. Preston, jest znakiem, że event jest dla odbiorcy czymś ważnym i zaspokaja konkretne potrzeby – i tak koncerty wiążą się z potrzebą wolności bądź ekspresji, a wystawy samochodów zabytkowych z męskością⁶¹⁹. Na czas wydarzenia klient może zapomnieć o codzienności (funkcja dystansująca wobec rzeczywistości), rozerwać się (funkcja ludyczna) bądź nawiązać kontakt z innym uczestnikiem eventu (funkcja komunikacyjna i więziotwórcza). Co ważne, uczestnictwo w wydarzeniu legitymizuje przeżywanie emocji (funkcja ekspresywna)⁶²⁰. W tabeli 3.8. zaprezentowano funkcje wydarzeń marketingowych w perspektywie organizatora (centrum handlowego) oraz uczestnika (klienta).

Tabela 3.8. Funkcje wydarzeń marketingowych w perspektywie organizatora i klienta

Funkcje dla zarządców i właścicieli centrów handlowych	Funkcje dla klientów, uczestników wydarzeń
(1) funkcja informacyjna, (2) funkcja perswazyjna, (3) funkcja konkurencyjna.	(1) funkcja dystansująca wobec rzeczywistości, (2) funkcja ludyczna, (3) funkcja komunikacyjna i więziotwórcza, (4) funkcja ekspresywna, (5) funkcja edukacyjna, (6) funkcja związana z dostarczeniem korzyści materialnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Krowicki, *Eventy...*, op. cit., s. 30–32; A. Zduniak, *Event...*, op. cit., s. 224–227.

Z punktu widzenia niniejszej dysertacji, wydarzenia marketingowe spełniają znaczącą rolę w codziennej aktywności centrów handlowych⁶²¹. Przynoszą dla zarządców i właścicieli obiektów dużą korzyść – angażują odbiorcę, co praktycznie nie jest możliwe w przypadku tradycyjnych narzędzi komunikacji marketingowej⁶²². Uczestnictwo

⁶¹⁸ P. Krowicki, *Eventy...*, op. cit., s. 30–32.

⁶¹⁹ C.A. Preston, *How to successfully promote festivals, conventions, and expositions*, John Wiley & Sons 2012, New Jersey, s. 12.

⁶²⁰ A. Zduniak, *Event jako ponowoczesna forma uczestnictwa w życiu społecznym*, „Roczniki Nauk Społecznych”, 2019, nr 2(38), s. 224–227.

⁶²¹ Co ważne, oferta rekreacyjno-rozrywkowa cieszy się największym powodzeniem wśród klientów w wieku 17–40 lat, natomiast seniorzy (osoby w wieku 60 lat i powyżej) rzadko z niej korzystają⁶²¹. Przyczyny tego stanu rzeczy można upatrywać w małej liczbie eventów skierowanej do tej konkretnej grupy odbiorców. Kwestię tę poruszyli już w literaturze m.in. H. Hu oraz C.R. Jasper, których badania ukazały, że oferta centrów handlowych, w tym rodzaje eventów, nie jest dostosowana do potrzeb seniorów⁶²¹. K. Heffner, M. Twardzik, *Społeczne...*, op. cit., s. 105; H. Hu, C.R. Jasper, *A Qualitative...*, op. cit., s. 32.

⁶²² A.G. Close, R.Z. Finney, R.Z. Lacey, J.Z. Sneath, *Engaging the Consumer Through Event Marketing: Linking Attendees with the Sponsor, Community, and Brand*, „Journal of Advertising Research” 2006, nr 46 (4), s. 421–422.

w wydarzeniach jest traktowane przez niektórych badaczy jako forma zaangażowania klienta⁶²³.

Należy zwrócić uwagę na zagadnienie wymiarów wartości, które generuje uczestnictwo w wydarzeniach marketingowych. Niewątpliwie ważny jest tu wymiar rozrywki (zabawy), wymiar związany z samorozwojem (można go określić mianem wymiaru epistemicznego) oraz wymiar interakcji społecznych. Istotna jest tu wartość akumulowanych doświadczeń (*value-in-experience*).

Wydarzenia marketingowe są jednym z czynników determinujących wartość centrum handlowego. Warto odnotować stosunkowo wysoki stopień wykorzystania mediów społecznościowych w event marketingu centrów handlowych. Przeprowadzone w 2020 roku przez autora pracy badania wykazały, że całkowita liczba wydarzeń organizowanych w przestrzeni wirtualnej stanowiła 32,3% wszystkich eventów organizowanych w badanych centrach handlowych⁶²⁴. Tym samym, event marketing współczesnych centrów handlowych jest obszarem tworzenia wartości dla klienta również w Internecie.

3.5.3. Tworzenie wartości dla klienta centrum handlowego w Internecie

Centra handlowe należą do tzw. usług hybrydowych, czyli usług realizowanych tradycyjnie, ale wspartych działaniem z wykorzystaniem Internetu. Część doświadczeń klienta centrum handlowego⁶²⁵ (*user experience, customer experience*) powstaje w świecie rzeczywistym, natomiast nie można zapominać o coraz większym znaczeniu komunikacji online⁶²⁶ – współczesny człowiek to coraz częściej *homo interneticus*⁶²⁷. Powszechne działania typu *click & collect*, zjawiska *showroomingu, multichannellingu* a nawet *omnichannellingu* nie ominęły sektora centrów handlowych⁶²⁸.

⁶²³ M. Kucia, *Wykorzystanie...*, op. cit., s. 65.

⁶²⁴ P. Krowicki, *Eventy...*, op. cit., s. 34.

⁶²⁵ Zagadnienie doświadczenia zakupowego (*shopping experience*) zbadali H. Singh, S. Prashar, R. Agarwal i T.K. Sharma. Według nich czynnikami wpływającymi na to doświadczenie w CH są: (1) atmosfera, (2) infrastruktura, (3) skupienie na działalności marketingowej, (4) wygoda oraz (5) kwestia bezpieczeństwa. D. Singh, S. Prashar, R. Agarwal, T.K. Sharma, *Determinants of Shopping Experience for Mall Shoppers: Empirical Investigation in an Emerging City of Raipur (India)*, „Asia-Pacific Journal of Business” 2014, nr 5(1), s. 13.

⁶²⁶ S. Ostrowski, *Model...*, op. cit., s. 7.

⁶²⁷ G. Maciejewski, *Consumers' attitudes towards modern solutions in the retail trade*, „Economics and Business Review” 2018, nr 4(18), s. 70.

⁶²⁸ Najemcy CH coraz częściej stosują usługę *click & collect*, która polega na sprzedaży produktu w kanale online a jego odbiorze w sklepie (offline). Wszechkanałowa strategia sprzedaży i komunikacji (*omnichannel*) oparta jest na integracji kanałów dystrybucji i komunikacji z klientami

Rewolucja cyfrowa ma znaczący wpływ na sektor CH. Dzięki internetowym kanałom komunikacji pracownicy CH mogą mieć kontakt przed oraz po wizycie klienta w miejscu zakupu. Media społecznościowe są przecież doskonałą platformą do tego, by zakomunikować o kolejnej fazie wyprzedaży, nowym najemcy bądź organizacji wydarzenia marketingowego. Warto też zaznaczyć, że Internet jest też najczęstszą formą reklamy centrum handlowego – pozwala na dwukierunkową komunikację pomiędzy pracownikami a ich klientami. Jak podkreślają J. Kunc i in. w badaniach CH, wiąże się to z oszczędnością czasu, elastycznością i skutecznością⁶²⁹. Warto też zaznaczyć, że komunikacja za pomocą mediów społecznościowych jest innowacją w porównaniu do mediów tradycyjnych – interaktywność tego kanału jest niejako remedium na trudności związane ze spadkiem zaangażowania w odbiór komunikatów wysyłanych tradycyjną metodą⁶³⁰.

Internet pozwala na kontakt z klientami za pomocą multimedialnego przekazu. Przekaz ten charakteryzuje się połączeniem obrazu, animacji, filmu i dźwięku, dzięki czemu na dłużej może przyciągnąć i zatrzymać uwagę klienta. Medium to odgrywa ważną rolę w procesie komunikowania się CH z jego klientami. Dwukierunkowy przepływ informacji staje się jedną z możliwości budowy relacji z klientami, postrzeganą przede wszystkim w kategoriach wymiany wartości. Jak zauważa A. Kawa, środowisko internetowe zmieniło katalog korzyści i kosztów. Dzięki Internetowi klienci mogą w dowolnej chwili zasięgnąć informacji o przedsiębiorstwie, jego produktach i konkurencji, a ponadto zapoznać się z opiniami innych klientów. Co ważne, Internet dzięki szybkiej i łatwej możliwości interakcji z innymi, spowodował, że zwiększyło się wśród klientów znaczenie przynależności do konkretnych społeczności.

i zapewnieniu im takich samych warunków i doświadczeń. Różni się od multikanałowości (*multichannel*) tym, że w *multichannel* każdy kanał jest zarządzany i analizowany osobno. Z kolei *showrooming* polega na oglądaniu produktów w sklepie stacjonarnym i ich zakupie w kanale online. Centrum handlowe, starając się zaspokoić potrzeby swoich najemców, niejednokrotnie wzmacnia komunikację w zakresie multikanałowości i wszechkanałowości – poprzez komunikację usługi *click & collect* na stronie internetowej CH, szkolenia najemców w zakresie merchandisingu, organizację sesji sprzedaży w kanale Facebook, inwestowanie zasobów finansowych celem zakupu i obsługi aplikacji CH. C. Lazaris, A. Vrechopoulos, *From Multichannel to „Omnichannel” Retailing: Review of the Literature and Calls for Research, Conference: 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues, (ICCM)*, 18–20 June 2014, Athens, Greece.

⁶²⁹ J. Kunc, F. Križan, M. Novotná, *Social...*, op. cit., s. 11.

⁶³⁰ W. Kucharska, *Media społecznościowe: innowacja w kreowaniu wartości polskich marek*, [w:] *Innowacje i przedsiębiorczość w procesie podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw*, (red.) Z. Dacko-Pikiewicz, V. Maráková, R. Niestrój, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2015, s. 121.

Proces budowy wartości z wykorzystaniem Internetu przebiega w kilku etapach. Działaniem inicjującym jest definiowanie wartości, którego zadaniem jest określenie grupy docelowej oraz oferowanej jej kompozycji wartości⁶³¹. Charakter strategiczny ma w tym obszarze segmentacja rynku – Internet staje się wówczas kluczowym kanałem marketingowym, a jego zastosowanie pozwala poszerzyć grupę docelową o klientów dotychczas niedostępnych ze względu na lokalizację, brak czasu czy też tryb życia. W kolejnych etapach procesu następują kolejno⁶³²: kształtowanie wartości, ich komunikowanie oraz dostarczenie klientowi określonej wiązki wartości, która stanowi przedmiot wymiany.

Wykorzystanie medium Internetu w procesie tworzenia wartości to zarazem konkurowanie o czas i uwagę klienta. Działania w tym zakresie bywają zróżnicowane. Spośród dostępnych możliwości można wyróżnić co najmniej kilka strategii:⁶³³

- strategię efektywności, polegającą na zmniejszaniu kosztów klienta – transakcyjnych i/lub kosztów relacji, pozwalając na oszczędność środków finansowych i czasu;
- strategię wartości darmowych, kiedy oferowane są wartości, za korzystanie z których klient nie musi ponosić kosztów;
- strategię wartości zindywidualizowanych, gdy dostępne są wartości dostosowane do potrzeb i/lub oczekiwań klienta; bardzo często sam klient ma sposobność konfigurowania lub współtworzenia produktu;
- strategię wartości unikatowych, stosowana jest przez podmiot, który jako jedyny na rynku dostarcza dane wartości.

Przedsiębiorstwa, w tym centra handlowe, zgodnie z klasyfikacją zaproponowaną przez T. Doligalskiego, podejmują działania w obrębie mediów i serwisów społecznościowych trojakiemu rodzajowi:⁶³⁴ (1) *Social Media Optimization* (SMO) – dotyczy optymalizacji witryn internetowych w celu zwiększenia ich widoczności, (2) *Social Media Monitoring* – dotyczy badań treści generowanych przez użytkowników w mediach społecznościowych pod kątem pożądaných słów kluczowych, (3) *Social*

⁶³¹ P. Doyle, *Marketing...*, op. cit., s. 91.

⁶³² T. Doligalski, *Internet...*, op. cit., s. 135–195.

⁶³³ T. Doligalski, *Budowa wartości klienta z wykorzystaniem Internetu*, [w] *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, (red.) B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010, s. 432.

⁶³⁴ D. Pacha, *Społeczności internetowe w budowie wartości klienta*, [w:] *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, (red.) B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s. 550.

Media Marketing – dotyczy działania począwszy od promocji w społecznościach internetowych (w tym w mediach społecznościowych), aż po etap wspólnego kreowania produktu. Kooperacja z klientem przejawia się w stworzeniu otwartego środowiska, w którym użytkownicy dzielą się wiedzą oraz zgłaszają swoje potrzeby itd.

Proces wymiany wartości związany jest z niesieniem licznych korzyści. Przedsiębiorstwa dostarczają klientom zestaw (wiązkę) wartości, otrzymując w zamian wartości od klientów. Klienci generują na rzecz firmy takie wartości, jak wpływy pieniężne, rekomendacje, informacje itd.⁶³⁵ Uwzględnienie kosztów niefinansowych klienta jest ważne, ponieważ pozwala na pełniejsze zrozumienie kryteriów podejmowania przez niego decyzji. Szczególne znaczenie ma to właśnie w przestrzeni wirtualnej, gdzie często wymiana wartości ma charakter niefinansowy. Internet oferuje szereg różnych wartości, które można opisać poprzez ich kategoryzację⁶³⁶: (1) wartość celu – wynika ze zdolności przedsiębiorstwa do odpowiedzi na potrzeby klienta, (2) wartość komunikacji – staje się trójstronna, ponieważ klient kontaktuje się również z użytkownikami; komunikacja, prócz funkcji informacyjnych, może spełniać cele edukacyjne, (3) wartość wygody – dotyczy wielu korzyści związanych z łatwością rozpoczęcia, a następnie kontynuowania relacji z przedsiębiorstwem; wartość ta postrzegana jest głównie w ujęciu niefinansowych kosztów klienta, (4) wartość doświadczeń – dotyczy dostarczania wartości związanych z estetyką, rozrywką, nauką lub, co ważne z punktu widzenia dysertacji, na umożliwianiu zaangażowania klienta w interesujące go działanie, (5) wartość indywidualizacji – wykorzystanie Internetu w relacjach z klientami umożliwia dostosowanie wartości do indywidualnych potrzeb klienta, (6) wartość przynależności – wynikająca z przynależności do różnego typu społeczności konsumenckich, (7) wartość czasu – mająca duże znaczenie w sytuacji potrzeby wyróżnienia na rynku, np. w przypadku złożonych procesów, takich jak rozwój i wprowadzenie produktu na rynek, (8) wartość bezpieczeństwa – obejmuje minimalizację faktycznego oraz postrzeganego przez klienta ryzyka (rys. 3.6.). Równie wieloaspektową klasyfikację wartości oferowanych klientom za pośrednictwem Internetu zaproponował J. Joo⁶³⁷. Wyróżnił on wartości takie jak: oszczędność, wygoda, szybkość, personalizacja, społeczność, emocje i zaufanie.

⁶³⁵ T. Doligalski, *Internet...*, op. cit., s. 57.

⁶³⁶ Ibidem, s. 62-64.

⁶³⁷ J. Joo, *An Empirical Study on the Relationship Between Customer Value and Repurchase Intention in Korean Internet Shopping Malls*, „Journal of Computer Information Systems” 2007, s. 53–62.

Z punktu widzenia zarządców CH niezwykle istotną kategorią korzyści, generowanych przez klientów, są dane, informacje i wiedza przekazywane firmie, a które zazwyczaj dotyczą potrzeb i preferencji klientów oraz ich dotychczasowych doświadczeń z produktem; niejednokrotnie stają się także cennym źródłem innowacji. Równie znaczącą wartością dostarczaną firmom przez klientów są rekomendacje. To dzięki nim informacja o ofercie firmy dociera do potencjalnych klientów z wykorzystaniem nieformalnych kanałów komunikacji. Warto zauważyć, co wyraźnie podkreśla T. Doligalski, że polecenia, jeżeli są inicjowane w spontaniczny sposób, skutkują pozyskaniem nowych klientów lub propagowaniem pożądanego wizerunku przedsiębiorstwa, które nie wiąże się z poniesieniem kosztów na ten cel⁶³⁸.

Rysunek 3.6. Elementy składowe wartości dla klienta w Internecie



Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Doligalski, *Internet...*, op. cit., s. 62–64.

⁶³⁸ T. Doligalski, *Internet...*, op. cit., s. 78.

W dobie pandemii COVID-19 wzrosło znaczenie Internetu w sektorze centrów handlowych. Powszechne stało się organizowanie wydarzeń marketingowych w przestrzeni wirtualnej, tj. wirtualnych koncertów czy streamowanych sesji sprzedażowych poszczególnych najemców. Autor pracy zwraca uwagę na wysoki stopień wykorzystania mediów społecznościowych w marketingu wydarzeń ośrodków handlowych, co zwiększa liczbę odbiorców oraz wykorzystuje nośność marketingową eventu nawet po zakończonym wydarzeniu⁶³⁹.

Nie bez znaczenia są również społeczności internetowe zebrane wokół centrów handlowych – zdolne są bowiem to tworzenia, korzystania lub/i dzielenia się wartością⁶⁴⁰. Przynależność do takiej społeczności realizuje nie tylko potrzebę identyfikacji z konkretną grupą społeczną, ale również spełnia potrzebę inspiracji i zgłębiania informacji (wartość epistemiczną) oraz zwykłą potrzebę komunikacji.

Warto zaznaczyć, iż Internet jest dla centrum handlowego nie tylko znakomitą platformą budowania zaangażowania klienta, ale również areną kształtowania wartości dla klienta. Jak piszą K. Mazurek-Łopacińska i M. Sobocińska, „zastosowanie Internetu w działaniach marketingowych umożliwia włączanie klientów w proces wymiany wartości w stopniu wyższym niż w przypadku tradycyjnych modeli biznesu”⁶⁴¹.

Rozdział trzeci wieńczy teoretyczną część opracowania. Jej zamierzeniem było przede wszystkim ukazanie, że zmienia się nie tylko koncepcja klienta, ale i kategoria wartości dla klienta. Wartość ta nie dotyczy wyłącznie atrybutów samego produktu (usługi), ale wiąże się z indywidualną percepcją klienta i jego relacjami z przedsiębiorstwem. Początkowo traktowano wartość jako efekt procesów wytwórczych zastosowanych w produkcji, natomiast obecnie źródeł wartości poszukuje się w procesie konsumpcji produktu, doświadczeniu i przeżyciach klienta.

W piśmiennictwie z zakresu zarządzania marketingiem podkreśla się znaczenie zaangażowania klienta, a aktywność ta przejawiać się może w miejscu świadczenia usługi (*on stage*, np. w centrum handlowym) bądź poza miejscem świadczenia usługi (*off stage*, np. w mediach społecznościowych danego obiektu). Takie zaangażowanie może dotyczyć sfery *online*, jak i *offline*; przyjmować formę zaangażowania w relację

⁶³⁹ P. Krowicki, *Eventy...*, op. cit., s. 33.

⁶⁴⁰ K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Marketing społecznościowy w kreowaniu wartości dla klienta*, [w:] *Budowa wartości klienta. Teoria i praktyka*, (red.) B. Dobiała-Korona, Difin, Warszawa 2015, s. 72.

⁶⁴¹ *Ibidem*, s. 77.

z przedsiębiorstwem, w relację z innymi klientami bądź przejawiać się w postaci składania skarg⁶⁴².

W rozprawie przyjęto behawioralne ujęcie *customer engagement* oraz wielowymiarową koncepcję wartości dla klienta (*perceived customer value*). Uznano również, w myśl logiki dominacji usługowej (SDL), że to właśnie klient jest współtwórcą usługi poprzez zachodzące interakcje i swoje zaangażowanie.

Pojęcia postrzeganej wartości i zaangażowania są ze sobą powiązane, co szerzej zostało opisane w ostatniej części drugiego rozdziału (*vide* 2.5.). Wartość dla klienta jest traktowana jako antecedenca zaangażowania klienta bądź (i) konsekwencja tego zjawiska, a samo CE traktować też można jako aktywność klienta we współkreowaniu wartości. Należy jednak zaznaczyć, że relacje pomiędzy *customer engagement* a wartością dla klienta są stosunkowo rzadko opisywane w literaturze dotyczącej marketingu i tym samym związane jest to z istotną luką wiedzy teoretycznej⁶⁴³. Warto też podkreślić, że niezwykle rzadko podejmowano jakiegokolwiek badania empiryczne w zakresie identyfikacji wpływu wartości dla klienta (*perceived customer value*) na zaangażowanie klienta. Jak dotąd nie przeprowadzono badań, których wyniki ukazywałyby znaczenie wartości centrum handlowego dla zjawiska zaangażowania klienta. Na podstawie kwerendy literatury można dojść do wniosku, iż publikacje w obszarze *customer engagement* dotyczyły zazwyczaj opracowań koncepcyjnych, a prace empiryczne należały do rzadkości.

W kolejnym rozdziale zostanie poruszone zagadnienie metodyki badania zjawiska CE, wartości centrum handlowego oraz powiązań pomiędzy tymi konstruktami.

⁶⁴² Autor rozprawy wyodrębnia skargi jako oddzielną formę CE. Skargi stanowią informację zwrotną od klienta, która wynika z niezadowolenia z otrzymanej przez niego oferty rynkowej. Specyficzny charakter motywacji składania skarg niejako tłumaczy chęć wyszczególnienia tego rodzaju aktywizmu klienta. Por. K. Żyminkowska, *Założenia...*, op. cit., s. 42.

⁶⁴³ K. Żyminkowska, *Customer engagement i customer...*, op. cit., s. 176.

ROZDZIAŁ 4

METODYKA BADANIA RELACJI POMIĘDZY ZJAWISKIEM ZAANGAŻOWANIA KLIENTA A WARTOŚCIĄ CENTRUM HANDLOWEGO

4.1. Procedura badawcza i założenia koncepcyjne podjętych badań

Metodyka jest procedurą badawczą, która określa sposób prowadzenia badań. Definiowana jest jako poprawny pod względem metodologicznym zbiór dyrektyw wskazujących na sposoby działania i metody prowadzące do konkretnego celu⁶⁴⁴. Co ważne, metodyka obejmuje system przyjętych założeń będących determinantą określonego podejścia badawczego. Założenia te nazywane są w piśmiennictwie naukowym paradygmatem⁶⁴⁵.

Procedura badawcza⁶⁴⁶ zaczyna się od wyboru paradygmatu, zespołu pojęć i teorii, które są powszechnie akceptowane przez badaczy z danej dziedziny nauki. Jest on kluczowy dla danej dyscypliny, ponieważ ma wpływ na postęp nauki i rozwiązywanie problemów badawczych⁶⁴⁷. Jak twierdzi Ł. Sułkowski, podział na paradygmaty jest ważny z punktu widzenia tworzenia teorii i doboru metod badań, a wybór danego paradygmatu determinuje podejście do teoretyzowania, problematykę badań, preferowaną metodykę oraz tzw. orientację aksjologiczną⁶⁴⁸.

Projekty naukowe opierają się na różnych paradygmatach, w tym na pozytywizmie, konstrukcjonizmie, realizmie krytycznym, pragmatyzmie czy postmodernizmie. Podejście pozytywistyczne waloryzuje teorie i modele, traktując je jako punkt wyjścia do przetestowania i weryfikacji hipotez badawczych.

⁶⁴⁴ M. Szarucki, *Metodyka analizy porównawczej w badaniach międzynarodowych*, „Zeszyty Naukowe UE w Krakowie” 2010, nr 827, 51–66.

⁶⁴⁵ K. Czernek, *Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno 2020, s. 167.

⁶⁴⁶ W rozprawie przyjęto definicję procedury badawczej J. Apanowicza, który rozumie ją jako „zespół dyrektyw określających sekwencję poszczególnych etapów badań, połączeń metod i różnych technik oraz narzędzi badawczych”. J. Apanowicz, *Zarys metodologii prac dyplomowych z organizacji i zarządzania*, WSAiB, Gdynia 1997, s. 38.

⁶⁴⁷ T.S. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, Wydawnictwo Altheia, Warszawa 2001, s. 33.

⁶⁴⁸ Ł. Sułkowski, *Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii...*, op. cit., s. 428.

Konstruktywizm akcentuje znaczenie subiektywnych opinii. Trzeci wymieniony paradygmat, realizm krytyczny, korzysta z teorii do wyjaśnienia nieobserwowalnego zjawiska, a podejście pragmatyczne podkreśla znaczenie pytań badawczych - niezależnie od tego, czy problem badawczy jest obiektywny czy subiektywny. Osobliwym podejściem jest postmodernizm, według którego nie ma jednej właściwej teorii i wszystkie perspektywy badawcze są dopuszczalne⁶⁴⁹.

Warto zwrócić uwagę na podział paradygmatów zaproponowany przez Ł. Sułkowskiego, dla którego punktem wyjścia była koncepcja G. Burrella i G. Morgana (tab. 4.1.).

Tabela 4.1. Klasyfikacja paradygmatów w naukach o zarządzaniu i jakości według Ł. Sułkowskiego

Paradygmat	Opis
Neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy	dominująca formacja poznawcza; procesy społeczne mają charakter obiektywny, przyczynowo-skutkowy; orientacja na tworzenie zintegrowanych systemów i weryfikację prawdy za pomocą metod ilościowych; kluczowe jest podejście analityczne, kontynuacja koncepcji <i>homo-oeconomicus</i> .
Interpretatywno-symboliczny	powstał w opozycji do funkcjonalizmu; najważniejsze źródła inspiracji: nauki społeczne i humanistyczne; koncentracja na opisywaniu współzależności w złożonych strukturach społecznych i organizacyjnych; odejście od przyczynowo-skutkowego schematu; kluczem do tworzenia teorii jest zrozumienie, uchwycenie sensu z punktu widzenia zaangażowanego obserwatora lub członka organizacji; teorie muszą wydobywać intersubiektywne zróżnicowanie sensów i interpretacji różnych aktorów organizacyjnych; ład organizacyjny nie istnieje obiektywnie, ale jest podtrzymywany, rekonstruowany i modyfikowany przez jednostki i grupy działające w organizacji i wokół niej; interesy ekonomiczne oddziałują na równi z wpływami politycznymi, społecznymi i psychologicznymi; akt poznania jest uwikłany w język i zrelatywizowany kulturowo; człowiek jest poszukiwaczem sensu zorientowanym na wartości i angażującym się w sytuację badawczą.
Radykalnego strukturalizmu	oparcie na założeniu istnienia obiektywnej rzeczywistości społecznej, która wymaga gruntownej zmiany; nastawienie krytyczne wobec społecznego <i>status quo</i> ; rolą badacza jest zmiana rzeczywistości społecznej; metodyka badań ma charakter jakościowy i opiera się na metodach zaangażowanych; optyka – w organizacjach mamy do czynienia z nierównościami i uprzywilejowaniem jednych grup kosztem drugich; język i kultura nie są neutralnym medium – stanowią narzędzie dominacji i przemocy symbolicznej.
Radykalnego humanizmu	założenia: subiektywizm, relatywizm poznawczy, programowa niespójność i nieufność wobec nauki; jeden z najbardziej wpływowych nurtów współczesnej humanistyki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ł. Sułkowski, *Paradygmaty...*, op. cit., s. 436–440; S. Grochmal, *Paradygmaty w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ w Krośnie. Zarządzanie w sektorach prywatnym oraz publicznym*, (red.) P. Lenik, Wydawnictwo KPU, Krosno 2016, s. 103.

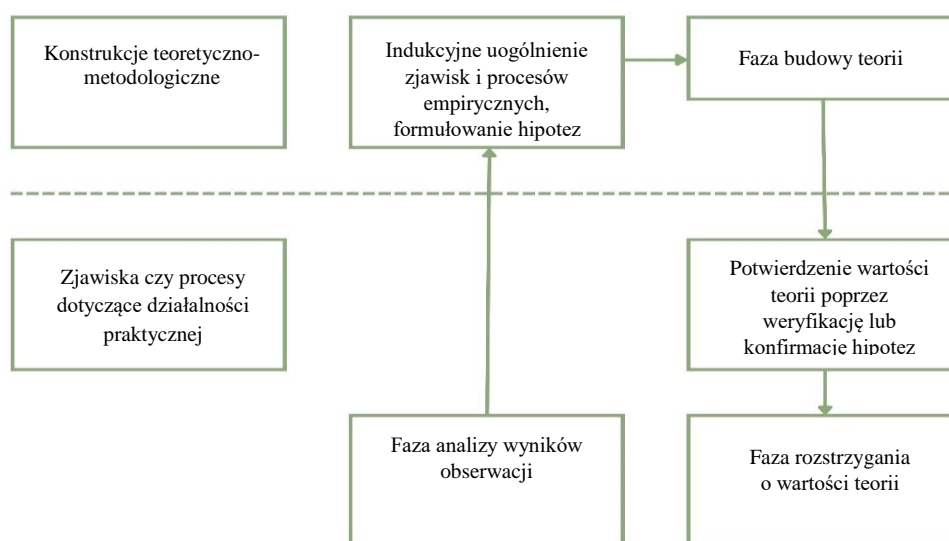
⁶⁴⁹ M. Brzozowska-Woś, *Wpływ...*, op. cit., s. 182.

Wprowadził on modyfikację tej koncepcji i dokonał podziału paradygmatów na: (1) neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy, (2) interpretatywno-symboliczny, (3) radykalnego strukturalizmu (nurt krytyczny) oraz (4) radykalnego humanizmu (postmodernizm). Jak piszą M. Lisiński i M. Szarucki, jest to najbardziej kompleksowa propozycja, w której dominuje perspektywa dorobku humanistycznego nauk o zarządzaniu⁶⁵⁰.

Większość badaczy twierdzi, że zarządzanie jest nauką wieloparadygmatyczną. Również w rozprawie przyjęto, że stosunkowo trudno zamknąć się wyłącznie w jednym paradygmacie. Zdecydowano się zatem na podejście pluralistyczne (pragmatyczne), łączące obiektywizm z subiektywizmem, fakty z wartościami, a rygorystyczną wiedzę z doświadczeniami kontekstualnymi⁶⁵¹.

W badaniu własnym przyjęto przede wszystkim metodę indukcji, w tym indukcji niezupełnej. Uproszczony model metody indukcyjnej został przedstawiony na rysunku 4.1.

Rysunek 4.1. Uproszczony model metody indukcyjnej



Źródło: M. Lisiński, *Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 3, s. 14.

⁶⁵⁰ Warto zaznaczyć, że badacze ci proponują z kolei podział na siedem paradygmatów: analityczno-ulepszający, funkcjonalno-kompleksowy, funkcjonalno-systemowy, funkcjonalno-diagnostyczny, interpretatywny krytyczny i postmodernistyczny. M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020, 76–79.

⁶⁵¹ Badacze społeczni odwołują się najczęściej do pozytywistycznego bądź interpretatywnego paradygmatu. Pierwsze podejście zakłada, że rzeczywistość istnieje bez względu na wolę jej uczestników, natomiast drugi paradygmat powiązany jest ze społeczną konstrukcją rzeczywistości. Pozytywizm wykorzystuje zazwyczaj ilościowe metody badawcze, a interpretatywizm ich jakościowy odpowiednik.

Jest to metoda wykorzystywana do rozstrzygania problemów naukowych podejmowanych w ramach nurtu praktycznego. Wnioskowanie indukcyjne polega na wyciąganiu wniosków z przesłanek, które są poszczególnymi przypadkami, a w metodologii indukcję utożsamia się z formułowaniem wniosków opartych na podstawie doświadczalnie stwierdzanych faktów⁶⁵². Zastosowana zostanie procedura indukcji niezupełnej, oparta zarówno na indukcjonizmie, jak i weryfikacjonizmie, która dzieli badania na poszczególne fazy, tj. (1) analizę wyników badań, (2) budowę teorii i (3) rozstrzygnięcie o wartości teorii⁶⁵³. Opiera się ona na przechodzeniu od obserwowanych pojedynczych zjawisk czy procesów empirycznych, poprzez ich uzasadnienie i budowę teorii, aż do określania ich wartości. Projekt badawczy będzie podporządkowany indukcyjnemu uogólnianiu faktów jako sposobowi budowania teorii⁶⁵⁴.

W badaniu skupiono uwagę na zachowaniach klientów wewnątrz centrów handlowych oraz w środowisku *online*. Łączy więc interakcję *online* i *offline* – celem jest rozpoznanie uzupełniających się ról marketingu tradycyjnego i cyfrowego w budowaniu zaangażowania. Jest to tożsame z nowym podejściem metodologicznym, zgodnie z którym odchodzi się od badań jednostanowiskowych w kierunku wielostanowiskowych i niematerialnej formy prac terenowych. Jak pisze K. Stachura, „badania wielostanowiskowe, zakładające obecność w wielu miejscach lub zainteresowanie więcej niż jedną przestrzenią analizy, są o tyle bardziej metodologicznie uzasadnione, że oferują określony sposób eksploracji skomplikowanych i zróżnicowanych powiązań oraz przyglądania się temu, jak funkcjonują społeczności, w obrębie których rozwijają się praktyki digitalne”⁶⁵⁵. Ogólna procedura badań podjętych w ramach dysertacji została przedstawiona w tabeli 4.2.

⁶⁵² M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody...*, op. cit., s. 101.

⁶⁵³ M. Lisiński, *Procedury naukowe indukcji zupełnej i niezupełnej w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2016, nr 6(954), s. 40–42.

⁶⁵⁴ M. Lisiński, *Metody...*, op. cit., s. 13.

⁶⁵⁵ Ważna część życia społecznego przeniosła się do świata wirtualnego, który stał się nie tylko kolejnym medium komunikacji, ale i istotną platformą życia społecznego i „coraz trudniej jest badać (...) zachowania ludzkie z całkowitym pominięciem tych z nich, które następują za pośrednictwem Internetu”. Analiza przestrzeni wirtualnej dostarcza wiedzy na temat potrzeb i motywacji różnych grup docelowych. K. Stachura, *Problemy zapewniania jakości w badaniach online*, [w:] *Metody badań online*, (red.) P. Siuda, Wydawnictwo Naukowe Katedra, Gdańsk 2016, s. 158; M. Jaciow, G. Maciejewski, *Wstęp*, [w:] *Jakościowe badania marketingowe w Internecie*, (red.) M. Jaciow, G. Maciejewski, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2013, s. 7; D. Jemielniak, *Netnografia, czyli etnografia wirtualna – nowa forma badań etnograficznych*, „Prakseologia” 2013, nr 154, s. 99.

Tabela 4.2. Procedura przebiegu badań

I. PROJEKTOWANIE BADANIA	
1. Sformułowanie problemu badawczego	
<ul style="list-style-type: none"> - określenie celu i przedmiotu badania, - odniesienie postawionego problemu do istniejącego stanu wiedzy. 	
2. Sprecyzowanie zakresów badania	
<ul style="list-style-type: none"> - przedmiotowego (wybór obserwowalnych wskaźników przedmiotu badania), - podmiotowego (identyfikacja podmiotów badania – zbiór cech społeczno-demograficzno-ekonomicznych), - przestrzennego, - czasowego. 	
3. Sformułowanie wstępnych hipotez badawczych^a	
4. Wybór źródeł i metod gromadzenia informacji	
<ul style="list-style-type: none"> - wtórnych (pośrednich) - pierwotnych (bezpośrednich) 	
<ul style="list-style-type: none"> - wybór źródeł (nośników) informacji, - wyszukiwanie, kompilowanie, notowanie, selekcjonowanie danych. 	<ul style="list-style-type: none"> - określenie jednostek badania, wielkości próby i metod doboru próby, - wybór metod i technik pomiaru, - opracowanie narzędzi badawczych, - badania próbne.
5. Ustalenia dotyczące kierunków i metod analizy zebranych informacji	
II. REALIZACJA BADANIA	
1. Pomiar źródeł:	
Pomiar źródeł wtórnych	Pomiar źródeł pierwotnych
Rozpoznanie warunków prowadzenia badań	
<ul style="list-style-type: none"> - gromadzenie danych, - redukcja, selekcja danych, tworzenie baz danych. 	<ul style="list-style-type: none"> - techniczno-organizacyjne przygotowanie badań terenowych, - wybór agencji badawczej, - koordynacja i kontrola badań terenowych, - weryfikacja formalna i merytoryczna zebranych danych, - kategoryzacja oraz kodowanie informacji i tworzenie baz danych.
2. Analiza ilościowo-jakościowa zebranych informacji	
3. Interpretacja uzyskanych wyników i sformułowanie wniosków	
III. KOMUNIKOWANIE WYNIKÓW	
Pisemne opracowanie wyników (raport z badań)	

^a Ostateczna wersja hipotez została ustalona po przeprowadzeniu badań fazy eksploracyjnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Badania rynku. Metody, zastosowania*, (red.) Z. Kędzior, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 27.

Zdecydowano się zatem na przeprowadzenie badania eksploracyjnego, w ramach którego zrealizowano studia literaturowe oraz badania jakościowe (netnografia, pogłębione wywiady indywidualne z klientami CH). Drugim etapem było badanie

potwierdzające, opierające się na metodach ilościowych. Reasumując, w projekcie badawczym zastosowano mieszaną metodę badawczą⁶⁵⁶.

Naczelną procedurą postępowania w projekcie badawczym była triangulacja metod⁶⁵⁷. W literaturze przedmiotu brakuje jednej definicji tej procedury⁶⁵⁸, natomiast jej istotą jest podejmowanie pytania badawczego z dwóch lub nawet więcej perspektyw – tak, aby krzyżowo zweryfikować wyniki, uzyskane z różnych źródeł. Triangulacja oznacza wykorzystanie różnych procesów pomiaru celem zniwelowania niepewności dotyczącej interpretacji. W tym znaczeniu procedura ta dotyczy łączenia metod jakościowych z metodą ilościową. W rozprawie zdecydowano się na ten metodyczny zabieg, ponieważ postawione w projekcie badawczym pytania uznano za relatywnie złożone i dotyczące wielu aspektów. Inaczej mówiąc, powodem przyjęcia triangulacji stała się chęć uzyskania szerszego dostępu do informacji i panoramicznego spojrzenia na problem⁶⁵⁹.

W przedsięwzięciu badawczym zastosowano mieszany schemat typu sekwencyjnego (model sekwencyjny⁶⁶⁰), w którym projekt badawczy rozpoczynają wstępne badania jakościowe, następnie przeprowadzone jest badanie ilościowe. Nadano priorytet badaniom ilościowym (faza potwierdzająca), a analiza jakościowa była wprowadzającym etapem⁶⁶¹. W opisywanym projekcie faza eksploracyjna składa się *de facto* z dwóch odrębnych części – przeglądu literatury i badań jakościowych (wywiadów indywidualnych), a faza potwierdzająca (wyjaśniająca) dotyczy głównie badań ilościowych i opracowania właściwego instrumentu badawczego i walidacji skali.

⁶⁵⁶ W rozprawie przyjęto, że opinie umieszczane w środowisku Internetu nie powinny być traktowane jako jedyne źródło wiedzy. Opinie respondentów wygłaszane online oraz offline często nie są zbieżne. Dowiedziono brak korelacji pomiędzy różnymi aspektami online i offline WOM. R. Broniarek, *Monitoring mediów społecznych w badaniach marketingowych*, [w:] *Badania marketingowe. Nowe metody badań i zastosowania*, (red.) R. Milic-Czerniak, Difin, Warszawa 2019, s. 195.

⁶⁵⁷ Taką triangulację określa się w literaturze polskojęzycznej jako „metodologiczną”, chociaż N. Denzin traktuje triangulację jako łączenie stosowanych metod (metryk), a nie metodologię. Dla jasności S. Stańczyk proponuje stosowanie terminu „triangulacja metod”. N.K. Denzin, *Sociological Methods: A Sourcebook*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York 1978, s. 291; K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000, s. 86; S. Stańczyk, *Triangulacja...*, op. cit., s. 244.

⁶⁵⁸ C.A. Yauch, H.J. Steudel, *Complementary Use of Qualitative and Quantitative Cultural Assessment Methods*, „Organizational Research Methods” 2003, nr 6(4), s. 466.

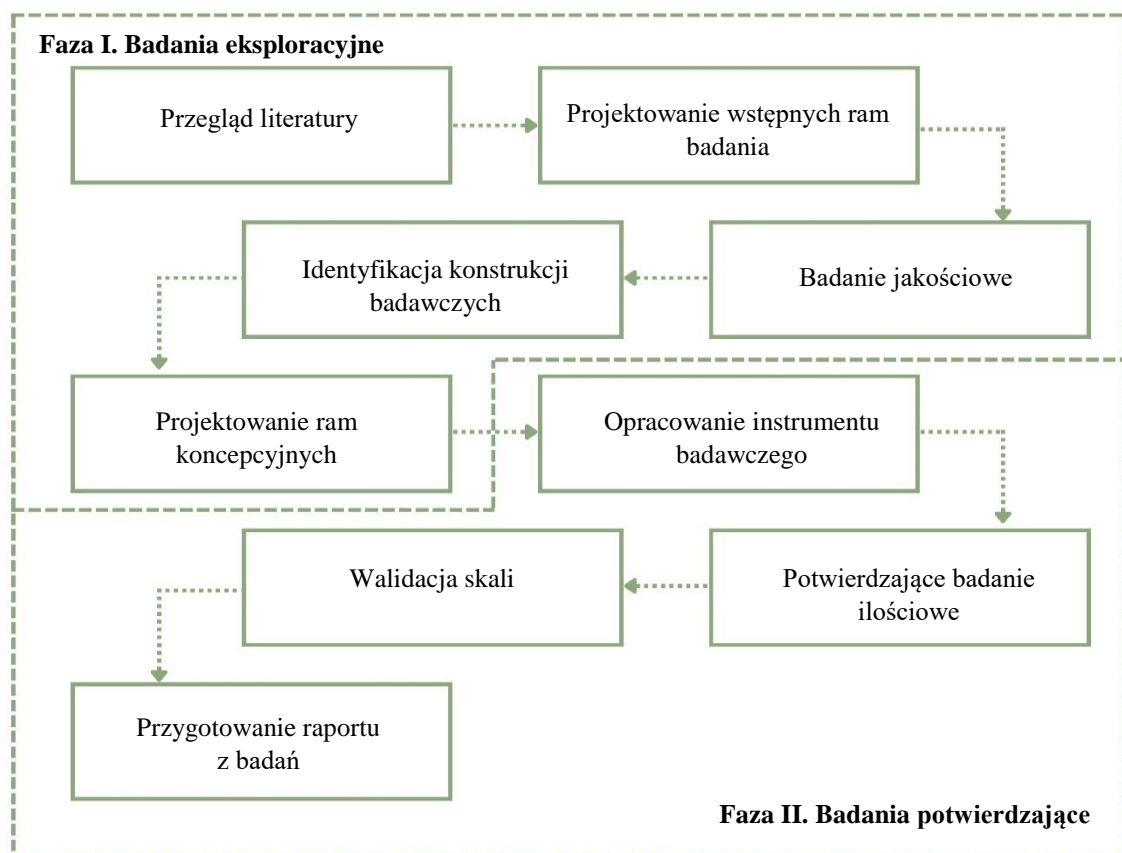
⁶⁵⁹ S. Stańczyk, *Triangulacja...*, op. cit., s. 245.

⁶⁶⁰ Przeciwnościem modelu sekwencyjnego jest tzw. model zbieżny, w którym równolegle badacz gromadzi dane ilościowe i jakościowe. Więcej: R. Bäcker, L. Czechowska, G. Gadomska, J. Gajda, K. Gawron-Tabor, M. Giedz, D. Kasproicz, M. Mateja, B. Płotka, J. Rak, A. Seklecka, W. Szewczak, M. Winclawska, J. Wojciechowska, *Metodologia badań politologicznych*, UMK w Toruniu, Warszawa 2016, s. 108.

⁶⁶¹ W badaniu założono, że badania jakościowe, w przeciwieństwie do ilościowych, nie mogą być rozstrzygające przy rozwiązywaniu opisanego wcześniej problemu badawczego. Więcej: A.M. Nikodemska-Wołowik, *Klucz...*, op. cit., s. 44.

Taki model pozwala na zbadanie i zrozumienie zjawisk – tak, aby później uogólnić te wyniki w formie opisów i opracować czynniki pomiarowe, wykorzystane w etapie ilościowym. Czynniki te są przydatne do przetestowania i potwierdzenia opracowanej skali pomiarowej. Jak piszą I.C. Acosta oraz A.S. Acosta, „pełna integracja ustaleń następuje po przeprowadzeniu obu faz”⁶⁶². Na rysunku 4.2. zaprezentowano kolejność czynności badawczych, w tym podział na fazę eksploracyjną i potwierdzającą opisywanego projektu badawczego.

Rysunek 4.2. Podział na fazę eksploracyjną i potwierdzającą projektu badawczego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Brzozowska-Woś, *Wpływ...*, op. cit., s. 188; J.E.M. Sale, L.H. Lohfeld, K. Brazil, *Revisiting the Quantitative-Qualitative Debate: Implications for Mixed-Methods Research*, „Quality & Quantity” 2002, nr 36(1), s. 43–53; A.M. Nikodemka-Wołowik, *Klucz do zrozumienia nabywcy. Jakościowe badania marketingowe*, Grupa Verde, Warszawa 2008, s. 44.

⁶⁶² I.C. Acosta, A.S. Acosta, *Workplace Abuses Against Migrant Domestic Workers: A Sequential Exploratory Study*, „Middle Eastern Journal of Development Management” 2019, nr 1, s. 65.

W badaniu netnograficznym założono, że profile centrów handlowych w ramach mediów społecznościowych są czynnikiem zaangażowania⁶⁶³, a platformę recenzencką Google zaliczono do podstawowych kanałów komunikacji CH. Posłużono się metodą netnografii⁶⁶⁴, która skupiała się na dyskretnej i nieuczestniczącej (pasywnej) formie obserwacji zachowań klientów polskich CH w Internecie⁶⁶⁵. Badanie to zostało przeprowadzone w lipcu i w sierpniu 2021 roku, a jego procedurę podzielono na dwa etapy. Na początku zidentyfikowano 25 największych centrów handlowych w Polsce (wybór dokonany na podstawie statystyk prowadzonych przez Polską Radę Centrów Handlowych) i na kontach afiliacyjnych (tzw. wizytówkach) platformy recenzenckiej Google, a następnie przeanalizowano opinie klientów pod kątem zawartości treściowej. Po kwerendzie literatury przedmiotu oraz netnograficznych badaniach pilotażowych (analiza kont pięciu CH) wytypowano 20 obszarów CE centrów handlowych, a badanie właściwe (analiza wszystkich 25 CH) zakończyło się identyfikacją 27 obszarów zaangażowania. W sumie poddano analizie 250 komentarzy – w przypadku każdego CH przeanalizowano pięć komentarzy z pozytywnym wydźwiękiem (tzw. „najlepsze opinie”) oraz pięć komentarzy z negatywnym wydźwiękiem (tzw. „najgorsze opinie”). W każdym komentarzu znalazło się zazwyczaj kilka obszarów zaangażowania. Łącznie przeanalizowano 566 czynników, które później sklasyfikowano do zasygnalizowanych 27 obszarów zaangażowania klienta CH. W badaniu zidentyfikowano też łączną liczbę opinii poszczególnych kont centrów handlowych na platformie recenzenckiej Google⁶⁶⁶.

W ramach badania eksploracyjnego, zdecydowano się również na przeprowadzenie 12 wywiadów (wywiady nieustrukturalizowane, ze średnim stopniem standaryzacji, *vide*: Załącznik 1). Dobór próby badawczej skoncentrowano na różnorodności, z kryterium wykorzystania natężenia określonej cechy. Wywiady te były przeprowadzone w okresie maj–wrzesień 2021.

We wrześniu 2021 roku przeprowadzono etap pilotażowy badań ilościowych, w którym liczebność próby wyniosła 78 respondentów. Efektem badania testującego były cztery zmiany: (1) wprowadzono w dwóch pytaniach opcję wymuszenia odpowiedzi,

⁶⁶³ S. Ostrowski, *Model...*, op. cit., s. 91–92. Badanie netnograficzne pełniło funkcję przygotowawczą przez przeprowadzeniem IDI oraz confirmacyjnej fazy badań.

⁶⁶⁴ Zastosowane w badaniu metody i techniki przedstawiono w dalszej części rozdziału.

⁶⁶⁵ R.V. Kozinets, *Netnography: Understanding Networked Communication Society*, www.researchgate.net, [dostęp: 3.09.2021].

⁶⁶⁶ Wyniki tych badań zostały również opisane w: G. Maciejewski, P. Krowicki, *Virtual...*, op. cit., s. 81–100. *Vide*: podrozdział 5.1. rozprawy.

(2) wycofano wskaźnik zaawansowania wypełnienia z uwagi na zbyt dużą liczbę pytań⁶⁶⁷, (3) wprowadzono rotację pytań (randomizację) w celu zniwelowania efektu porządku pytań oraz (4) zmniejszono liczbę zmiennych (twierdzeń, *itemów*) – z uwagi na fakt, że część respondentów zwracała uwagę na ich podobieństwo.

Właściwe badania ilościowe z klientami polskich CH zostały wykonane na przełomie listopada i grudnia 2021 roku, z wykorzystaniem zasobów Ogólnopolskiego Panelu Badawczego Ariadna⁶⁶⁸. Z uwagi na trudności z uzyskaniem pozwoleń, trwającą pandemię COVID-19, a przede wszystkim chęć przeprowadzenia ogólnopolskich badań, zdecydowano się na zastosowanie metody ankiety, techniki ankiety online. W procesie badawczym zakładano, że celem jest przebadanie minimum 1000 osób⁶⁶⁹. Na etapie doboru próby badawczej skorzystano z metody kalkulatora doboru próby, zakładając poziom ufności 95% oraz poziom błędu maksymalnego 3%. W listopadzie 2021 roku przygotowano ostateczną wersję kwestionariusza ankiety online (*vide*: Załącznik 2), którą wysłano do 9460 osób. Otrzymano 1081 wypełnionych formularzy, po wyczyszczeniu bazy danych, czyli po wyeliminowaniu odpowiedzi respondentów, których wyniki nasuwały przypuszczenie udzielania schematycznych bądź przypadkowych odpowiedzi, do analizy pozostawiono 1019 kompletnie wypełnionych kwestionariuszy⁶⁷⁰.

Pomiar konstruktów jest immanentną cechą rozwoju Nauki o Zarządzaniu i Jakości (NoZiJ)⁶⁷¹, a brak odpowiednich miar jest podstawową barierą tego procesu⁶⁷². Istotna jest więc walidacja narzędzi pomiarowych, czyli jak pisze W. Czakon, ocena stopnia trafności narzędzia badawczego, odpowiadająca na pytanie, czy konkretne narzędzie pozwala zmierzyć konstrukt w akceptowalny sposób. Warto skupić się na etapie walidacji treściowej, ponieważ zjawisko CE, kluczowy konstrukt dla dysertacji,

⁶⁶⁷ Pozwoliło to na neutralizację efektu zniecierpliwienia respondentów podczas odpowiadania na pytania rozbudowanej pierwszej części kwestionariusza ankiety.

⁶⁶⁸ Ariadna to ogólnopolski panel badawczy, w którym zarejestrowało się już ponad 300 000 osób. Ariadna posiada aktualny certyfikat Programu Kontroli Jakości Pracy Ankieterów, który potwierdza wysoką jakość świadczonych usług badawczych. Certyfikat ten jest wydawany na podstawie niezależnego audytu prowadzonego corocznie przez Organizację Firm Badania Opinii i Rynku. Więcej: www.panelariadna.pl, [dostęp: 1.02.2022].

⁶⁶⁹ W literaturze przedmiotu doradza się, aby w badaniach ilościowych o zasięgu ogólnopolskim próba badawcza liczyła ponad 1000 osób. I. Olejnik, M. Kaczmarek, A. Springer, *Badania jakościowe. Metody i zastosowania*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2021, s. 14.

⁶⁷⁰ Warto zaznaczyć, że równolegle przeprowadzono badanie omnibusowe, na ogólnopolskiej losowo-kwotowej próbie 1000 osób powyżej 18 roku życia. Kwoty w tej próbie wyznaczono według reprezentacji w populacji generalnej Polaków dla płci, wieku i wielkości miejscowości zamieszkania. W badaniu tym zadano następujące pytanie: „Czy korzysta Pan/Pani z oferty centrów handlowych?”

⁶⁷¹ N. Venkatraman, *Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement*, „Management Science” 1989, nr 35 (8), s. 942.

⁶⁷² E. Danneels, *Survey Measures of First-and Second-order Competences*, „Strategic Management Journal” 2016, nr 37(10), s. 2183.

posiada relatywnie dużo pojęć pokrewnych i stąd redukcja problemów semantycznych jest bardzo istotna. Szczególnie ważna jest dokonana w pierwszym i drugim rozdziale kwerenda literatury oraz precyzyjna konceptualizacja w danym kontekście, w tym przypadku kontekście CH. W rozprawie zdecydowano się na konsultację w tym zakresie z innymi klientami CH. Celem zebrania indywidualnych opinii przedłożono zestawy miar i sformułowań celowo dobranym respondentom. Testy empiryczne opierają się na bardziej (np. modelowanie równań strukturalnych) lub mniej wyszukanych (np. analiza korelacji, analiza regresji) narzędziach statystycznych. Zaletą tych bardziej wysublimowanych jest możliwość przetestowania zależności przyczynowych. Warto podkreślić, że w dużej mierze wykorzystano już wcześniej zwalidowane narzędzie. Badacze zalecają stosowanie wcześniej walidowanych narzędzi, gdy tylko to jest możliwe⁶⁷³.

W badaniu przyjęto następujące zakresy pracy:

1. **Zakres przedmiotowy** obejmuje zjawisko CE i koncepcję wartości dla klienta (postrzeganej wartości dla klienta).
2. **Zakres podmiotowy** dotyczy klientów indywidualnych polskich centrów handlowych.
3. **Zakres czasowy** dotyczy kwerendy literatury oraz badań bezpośrednich. Przegląd piśmiennictwa naukowego był prowadzony w latach 2018–2022, a badania bezpośrednie były prowadzone w 2022 i zbiegły się z okresem pandemii COVID-19.
4. **Zakres przestrzenny** obejmuje obszar Polski (badania źródeł pierwotnych), natomiast na etapie badania źródeł wtórnych skupiono się również na rozwoju CH globalnego rynku.

W każdym projekcie badawczym bardzo istotna jest decyzja dotycząca sposobu realizacji badania w czasie⁶⁷⁴. Niniejszy projekt badawczy koncentruje się na identyfikacji relacji pomiędzy zjawiskiem CE indywidualnego a postrzeganą

⁶⁷³ W. Czakon, *Walidacja narzędzia...*, op. cit., s. 3–7.

⁶⁷⁴ Badania pod tym względem dzielą się na badania poprzeczne (transwersalne, przekrojowe) i badania podłużne (longitudinalne). Badania poprzeczne wiążą się z inwentaryzacją danych w jednym punkcie czasu, podczas gdy badania podłużne dotyczą zbierania danych w różnym czasie, czyli *de facto* badań powtarzanych. Badania poprzeczne dotyczą jednoczesnej analizy wielu podmiotów w tym samym czasie i pozwalają na wykrycie prawidłowości dla danego momentu, natomiast badania podłużne dotyczą wielokrotnego badania tych samych podmiotów w określonych odstępach czasowych, ale przy użyciu tych samych metod i narzędzi. E. Stańczyk-Hugiet, *Badania longitudinalne w zarządzaniu, czyli jak dostrzec prawidłowość w dynamice*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 2(162), s. 48.

wartością CH. Nie dotyczy odkrycia dynamiki, rozwoju czy zmian tego zjawiska w czasie i tym samym do realizacji tego celu wystarczyły badania przekrojowe.

Reasumując, podjęto decyzję o zastosowaniu wieloetapowego, sekwencyjnego badania. Projekt badawczy rozpoczął się od sformułowania problemu naukowego i towarzyszącym jemu pytań badawczych.

4.2. Problem i pytania badawcze

Rezultatem studiów literatury było przeprowadzenie badań pierwotnych w obszarze zaangażowania klientów polskich CH. W piśmiennictwie naukowym można spotkać publikacje dotyczące CE, jednakże brakuje opracowania, które w sposób kompleksowy systematyzuje zjawisko CE⁶⁷⁵ w procesie tworzenia wartości CH. Co więcej, w światowej i polskiej literaturze przedmiotu nie zidentyfikowano próby dokonania typologii klientów CH ze względu na poziom zaangażowania oraz percypowaną wartość CH.

Zaprezentowany w teoretycznej części dysertacji przegląd literatury na temat zjawiska CE i koncepcji wartości dla klienta skutkuje konstatacją o wysokim poziomie zróżnicowania konceptualizacji tych konstruktów. Propozycja przedstawiona w rozprawie zakłada jednowymiarowe (behawioralne) ujęcie CE i wielowymiarowe ujęcie wartości dla klienta. Omawiana w pracy problematyka ma charakter wielowątkowy, należy jednak zauważyć, że w całości wpisuje się w dyscyplinę NoZiJ⁶⁷⁶. Analizowany przedmiot badań dotyczy wielu obszarów: relacji klient-przedsiębiorstwo, zaangażowania klienta oraz tworzenia wartości, a podmiotem badań są indywidualni klienci polskich CH.

⁶⁷⁵ W dysertacji „zaangażowanym klientem” jest klient indywidualny centrum handlowego. Warto to podkreślić z dwóch względów: (1) centra handlowe mają swojego klientów instytucjonalnych, tj. najemców powierzchni handlowej; (2) pojawiają się w literaturze przedmiotu ujęcia CE w kontekście B2B. Y.M.A. Youssef, W.J. Johnston, T.A. AbdelHamid, M.I. Dakrory, M.G.S. Seddick, *A customer engagement framework for a B2B context*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2018, nr 33(1), s. 145.

⁶⁷⁶ Nauki o zarządzaniu i jakości (NoZiJ) są różnie określane i brakuje w piśmiennictwie naukowym konsensusu co do nazewnictwa. W anglosaskiej literaturze przedmiotu można spotkać m.in. następujące nazwy tej dyscypliny naukowej: „teoria organizacji i zarządzania”, „świat teorii zarządzania i organizacji oraz badań”, „nauki zarządzania i organizacji”. Na gruncie polskim w literaturze przedmiotu spotyka się nazwę „nauki o zarządzaniu”, a w ostatnim okresie Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW), wprowadzając nową klasyfikację dziedzin i dyscyplin naukowych, sugeruje stosowanie określenia „nauki o zarządzaniu i jakości” dla opisywanej dyscypliny naukowej. Więcej: M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody...*, op. cit., s. 9.

Problem badawczy to zagadnienie intelektualne, które wymaga rozwiązania w postaci badań naukowych⁶⁷⁷. Problemem badawczym rozprawy jest identyfikacja relacji pomiędzy zjawiskiem CE indywidualnego klienta CH a tworzeniem wartości tego centrum. Innymi słowy, autora dysertacji zastanawiało, jakie są relacje pomiędzy zjawiskiem zaangażowania klienta centrum handlowego a postrzeganą przez niego wartością tego centrum⁶⁷⁸.

W rozwiązaniu postawionego problemu badawczego pomogły następujące pytania badawcze⁶⁷⁹:

PB₁: Jaki jest wpływ postrzeganej wartości centrum handlowego na zaangażowanie klienta?

PB₂: Co odróżnia zjawisko „zaangażowania klienta” od pojęć pokrewnych?

PB₃: Co motywuje klienta do tego, by się zaangażował w relację z CH? Jakiej klient widzi korzyści z zaangażowania w relację z CH?

PB₄: Jakie są formy zaangażowania klienta CH?

PB₅: Jak podzielić klientów CH pod względem ich poziomu zaangażowania oraz postrzeganej wartości CH?

PB₆: Co tworzy wartość centrum handlowego z perspektywy klienta (postrzeganą wartość CH)? Jakiej są jej wymiary?

PB₇: Jakiej są czynniki determinujące atrakcyjność CH?

PB₈: W jaki sposób wprowadzić wiedzę na temat zaangażowania klienta do praktyki marketingu CH?

⁶⁷⁷ P. Nowak, *Metody i techniki badań społecznych*, www.docplayer.pl, [dostęp: 19.08.2021].

⁶⁷⁸ Warto wyjaśnić, jak rozumiane są poszczególne pojęcia problemu badawczego. „Identyfikacja” traktowana jest jako środek, który ma powodować skutek poznawczy, ustalenie tożsamości badanego zjawiska lub obiektu na podstawie jego najbardziej charakterystycznych cech. Termin ten jest rozumiany w szerokim znaczeniu – nie dotyczy wyłącznie określenia stanu faktycznego badanego przedmiotu, ale też uwzględnia działania diagnostyczne (rejestrowanie i ocena), projektowanie i badanie funkcjonowania obiektu jako procesu. Identyfikacja, jako złożona funkcja i proces, składa się z wielu podfunkcji: (1) charakterystyki funkcjonowania obiektów i procesów, (2) odbioru, rejestrowania i archiwizacji informacji, (3) przetwarzania i modelowania, (4) gradacji ważności informacji oraz (5) planowanie obiektów i procesów. Pojęcie „relacji” oznacza w pracy związek, stosunek lub zależność między przedmiotami, pojęciami, zjawiskami i wielkościami. M. Szarucki, J. Bugaj, *Metody identyfikacji problemów zarządzania w organizacji – próba typologii*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2016, nr 2(14), s. 438–439; *Nowy słownik poprawnej polszczyzny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

⁶⁷⁹ Często myli się problem badawczy z pytaniami badawczymi. Warto jednoznacznie podkreślić, że pytania badawcze to „wszystko, co wynika z już przyjętego problemu badawczego i orientuje, a następnie konkretyzuje dalsze przedsięwzięcia poznawcze podmiotu oraz wyznacza dalszy tok postępowania badawczego, uściślając go”. M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody...*, op. cit., s. 89.

Postawione pytania badawcze zostały zawężone do konkretnych celów i hipotez, które mogą być rozwiązaniem problemu badawczego⁶⁸⁰.

4.3. Postawione cele i hipotezy badawcze

Głównym celem rozprawy jest identyfikacja relacji pomiędzy zjawiskiem zaangażowania klienta indywidualnego a postrzeganą wartością centrum handlowego. Realizacja sformułowanego celu wymagała od autora rozprawy osiągnięcia celów szczegółowych o charakterze teoretyczno-poznawczym, metodycznym oraz aplikacyjnym.

Skonstruowano system następujących celów teoretyczno-poznawczych:

- C₁. Identyfikacja zjawiska zaangażowania klienta oraz koncepcji wartości dla klienta.
- C₂. Identyfikacja form zaangażowania klienta CH.
- C₃. Identyfikacja czynników determinujących atrakcyjność CH w perspektywie klienta indywidualnego CH.
- C₄. Określenie motywów zaangażowania klientów indywidualnych CH.
- C₅. Określenie typologii klientów indywidualnych CH ze względu na poziom zaangażowania i postrzeganą wartość CH.

Zrealizowanie celów teoretyczno-poznawczych wymagało przeprowadzenia badań, które polegały na:

- usystematyzowaniu dorobku NoZiJ w zakresie definiowania kategorii „zaangażowania klienta”, „wartości dla klienta” oraz „centrum handlowego”, połączonym z próbą określenia form CE, wymiarów wartości CH oraz typów klientów centrów handlowych. Wartościowe badawczo okazało się również dokonanie przeglądu współczesnych modeli CE oraz modeli wartości dla klienta, połączone z próbą określenia występujących zależności pomiędzy wartością CH dla klienta a zaangażowanie klienta CH,

⁶⁸⁰ J. Niemczyk, *Formułowanie i wartościowanie problemów naukowych*, [w:] *Podstawy metodologiczne badań w naukach o zarządzaniu*, (red.), W. Czakon, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2015, s. 110.

– empirycznym zbadaniu wymienionych konstruktów⁶⁸¹ w kontekście sektora centrów handlowych.

Ze względu na tak zarysowany obszar badawczy, konieczne będzie zastosowanie odpowiednich rozwiązań metodycznych – stąd celem metodycznym rozprawy jest opracowanie narzędzi potrzebnych do badania postrzeganej wartości CH, zjawiska zaangażowania klienta CH oraz wpływu postrzeganej wartości centrum CH na zjawisko zaangażowania CH.

Cel aplikacyjny rozprawy dotyczy sformułowania wytycznych dla menedżerów centrów handlowych dotyczących zbudowania takiej strategii marketingowej, która wiązałaby się z podniesieniem poziomu zaangażowania klientów tych obiektów.

Hipoteza (gr. *hypóthesis* – przypuszczenie) to osąd, który podlega weryfikacji. Jest bardzo ważnym elementem projektu badawczego, będącym jednym z podstawowych procesów twórczego myślenia oraz fundamentalnym elementem tworzenia nauki⁶⁸². Główna hipoteza, wynikająca z zasadniczego celu rozprawy, brzmi:

H_G: Jeśli zbada się relacje pomiędzy zjawiskiem zaangażowania klienta indywidualnego a postrzeganą wartością centrum handlowego (CH), to zidentyfikuje się taki wymiar (wymiary) postrzeganej wartości CH, który (które) wpływa (wpływają) istotnie i pozytywnie na zaangażowanie klienta.

Innymi słowy, w niniejszym projekcie badawczym przyjęto, że zmienną niezależną jest postrzegana wartość CH, natomiast zaangażowanie klienta jest zmienną zależną⁶⁸³.

W badaniu przyjęto, że liczba celów będzie tożsama z liczbą postawionych hipotez. Zdecydowano się na implikacyjną formę, czyli średnią moc hipotez, która dotyczy kierunku zależności oraz warunku zajścia określonego zjawiska⁶⁸⁴.

⁶⁸¹ A. Kaplan w 1964 roku dokonał rozróżnienia trzech klas rzeczy, które mogą być poddane pomiarowi przez badaczy. Do pierwszej klasy zaliczył przedmioty bezpośrednio obserwowalne, do drugiej pośrednio obserwowalne, natomiast do trzeciej zaliczył właśnie konstrukty – twory teoretyczne, które nie mogą być ani bezpośrednio, ani pośrednio obserwowalne. Konstrukty, jak pisze E. Babbie, pozostają jednak w określonym związku do rzeczy i pomagają badaczom porządkować, komunikować i rozumieć rzeczywistość. E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004, s. 141–144.

⁶⁸² P. Nowak, *Metody...*, op. cit.

⁶⁸³ Zmienna zależna to skutek w określonym badaniu, zmienna, która ulega zmianom w danym procesie. Zmienna, od której zależy zmienna zależna nazywana jest w literaturze przedmiotu zmienną niezależną. Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia. Metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021, s. 340; J. Apanowicz, *Metodologia...*, op. cit., s. 53.

⁶⁸⁴ A.M. Jeszka, *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 5(158), s. 35.

Zdecydowano się również na sformułowanie hipotez szczegółowych, wśród których wyodrębniono hipotezy o charakterze teoretyczno-poznawczym, hipotezę metodyczną oraz hipotezę aplikacyjną.

Hipotezy teoretyczno-poznawcze są następujące:

- H₁: Jeśli zidentyfikuje się zjawisko zaangażowania klienta oraz koncepcję wartości dla klienta, to możliwe będzie określenie form zaangażowania klienta centrum handlowego oraz wymiarów wartości centrum handlowego.
- H₂: Jeśli zidentyfikuje się formy zaangażowania klienta, to okaże się, że klienci w większym stopniu angażują się w formie komunikacji z innymi klientami, aniżeli w formie współpracy z centrum handlowym.
- H₃: Jeśli zidentyfikuje się atrybuty centrum handlowego to okaże się, że atrybuty o charakterze emocjonalno-symbolicznym mają istotny i pozytywny wpływ na zaangażowanie klienta.
- H₄: Jeśli zbada się motywacje zaangażowania klientów indywidualnych centrum handlowego, to okaże się, że motywacje społeczne mają istotny i pozytywny wpływ na zaangażowanie klienta.
- H₅: Jeśli dokona się typologii klientów indywidualnych centrum handlowego ze względu na poziom zaangażowania i postrzeganą wartość centrum handlowego, to okaże się, że klienci zaangażowani stanowią najmniejszą grupę⁶⁸⁵.

W rozprawie zdecydowano się również na sformułowanie hipotezy metodycznej (H₆) i aplikacyjnej (H₇). Tym samym przyjęto, że będą nimi następujące przypuszczenia:

⁶⁸⁵ Proces zaangażowania klienta nie jest uporządkowaną sekwencją konkretnych faz. Jak pisze M. Brzozowska-Woś, CE jest zestawem interakcji podprocesów – zachowanie to można wartościować, ma swój zakres, formę, wpływ oraz cel. Konstatacja ta upoważnia do przeprowadzenia typologii klienta, ze względu na jego poziom zaangażowania. Jak piszą E.C. Malthouse i in., badacze zaangażowania klienta są zgodni, że poziomy CE mogą być różne, rozpięte na *continuum* od bardzo małego do bardzo dużego zaangażowania. Takiego rozróżnienia dokonują m.in. E.V. Malthouse i in. M. Brzozowska-Woś, *Wpływ...*, op. cit., s. 115.

H₆: Jeśli skonstruuje się narzędzia do badania zjawiska zaangażowania klienta centrum handlowego i pomiaru postrzeganej wartości tego centrum, to możliwym będzie zidentyfikowanie wpływu oceny wartości CH na poziom zaangażowania klienta CH.

H₇: Jeśli określi się motywy zaangażowania klientów indywidualnych jak i czynniki postrzeganej wartości centrum handlowego, to możliwym będzie opracowanie rekomendacji dotyczących budowania strategii marketingowej podnoszącej poziom zaangażowania klientów.

Celem sprawdzenia wymienionych hipotez zastosowano określone metody, techniki i narzędzia badawcze. Jak już to zostało zasygnalizowane, wykorzystano podejście paradygmatu mieszanego, które skutkuje połączeniem różnych metod badawczych.

4.4. Zastosowane metody, techniki i narzędzia badawcze

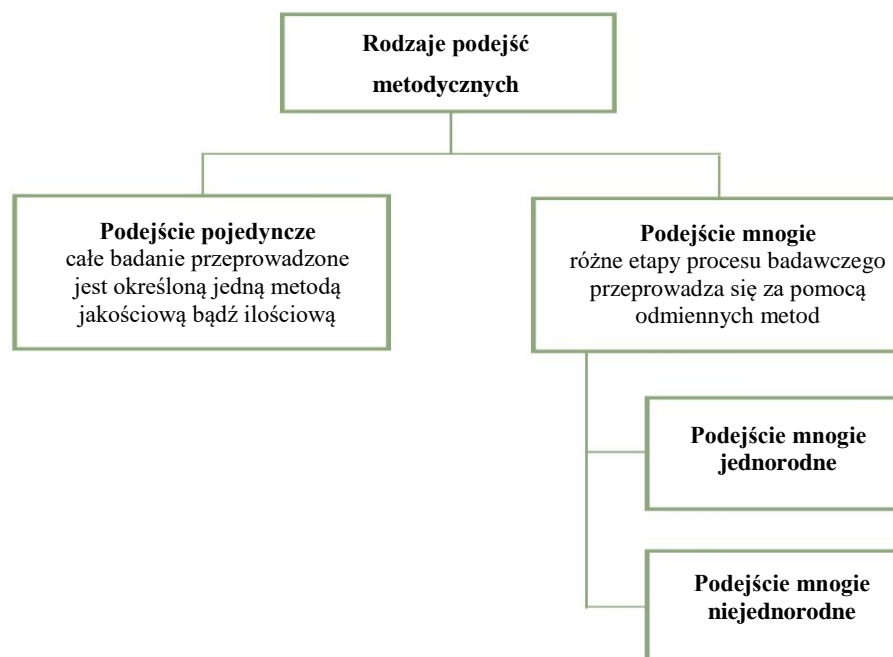
Na początku warto przypomnieć, że metoda badawcza dotyczy pewnej procedury postępowania, np. obserwacji czy eksperymentu badawczego, a technika to uszczegółowiona procedura tego postępowania⁶⁸⁶. W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa główne podejścia metodyczne⁶⁸⁷: (1) podejście pojedyncze (*single method*), w którym projekt badawczy wykonywany jest jedną określoną metodą badawczą, jakościową bądź ilościową oraz (2) podejście mnogie (*multi-method*), w którym różne etapy projektu badawczego przeprowadza się za pomocą odmiennych metod badawczych. Podejście mnogie można podzielić na dwa różne ujęcia: (1) mnogie jednorodne i (2) mnogie niejednorodne. W ujęciu jednorodnym stosuje się odmiany metod ilościowych lub jakościowych w pojedynczym badaniu, natomiast w ujęciu niejednorodnym używa się metod ilościowych i jakościowych w jednym projekcie badawczym. Rezultatem niejednorodnego podejścia mnogiego jest rozwój tzw. metodologii mieszanej lub metod mieszanych. Jak pisze C. Hewson, podejście mnogie niejednorodne to „połączone użycie metodologii ilościowych i jakościowych

⁶⁸⁶ M. Żelazko, *Kwestionariusz wywiadu jako narzędzie badawcze*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Obrony Narodowej” 2013, nr 2(6), s. 223.

⁶⁸⁷ S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzeczelnienie badań*, [w:] *Podstawy...*, op. cit., s. 246.

w jednym studium celem uzyskania odpowiedzi na to samo pytanie badawcze⁶⁸⁸. Takie podejście nazywane jest w literaturze przedmiotu podejściem komplementarnym⁶⁸⁹, badaniem multimetodycznym⁶⁹⁰ bądź hybrydowym⁶⁹¹. Na rysunku 4.3. zaprezentowano spotykane w literaturze rodzaje podejść metodycznych.

Rysunek 4.3. Rodzaje podejść metodycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: V. Venkatesh, S.A. Brown, H. Bala, *Bridging the Qualitative-Quantitative Divide: Guidelines for Conducting Mixed Methods Research in Information Systems*, „MIS Quarterly” 2013, nr 37, s. 21–54; P. Kawelec, *Metody mieszane w kontekście procesu badawczego w naukoznawstwie*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 2014, nr 1(199), s. 5; S. Stańczyk, *Triangulacja...*, op. cit., s. 246.

NoZiJ posiada właściwe jej metody badawcze, natomiast cechuje je eklektyzm metodologiczny, łączący metody z różnych dyscyplin, paradygmatów⁶⁹². W projekcie zdecydowano się na mieszaną metodę badawczą i podejście mnogie niejednorodne. W pracy zastosowano zarówno ilościowe jak i jakościowe metody badawcze – w zakresie

⁶⁸⁸ C. Hewson, *Mixed Methods Research*, [w:] *The SAGE Dictionary of Social Research Methods*, (red.) V. Jupp, SAGE Publications, Londyn 2006, s. 180–182.

⁶⁸⁹ A. Ahmed, R. Sil, *When Multi-Method Research Subverts Methodological Pluralism-or Why We Still Need Single-Method Research*, „Perspectives on Politics” 2012, nr 10, s. 938.

⁶⁹⁰ A. Bryman, *Integrating quantitative and qualitative research: How it is done?*, „Qualitative Research” 2006, nr 1(6), s. 97–98.

⁶⁹¹ S. Chełpa, *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, „Monografie i Opracowania” 2003, nr 996, s. 66–75.

⁶⁹² A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 2, s. 11.

zainteresowań była zarówno różnorodność zjawiska CE (badanie jakościowe), jak i jego częstotliwość i pytanie o dominujące formy CE. W tabeli 4.3. przedstawiono porównanie metod ilościowych i metod jakościowych.

Tabela 4.3. Porównanie metod ilościowych i metod jakościowych

Wyszczególnienie	Metody ilościowe	Metody jakościowe
Pytania badawcze	przewaga pytań rozstrzygających, opisujących problem ilościowo, pytania „ile”	pytania eksploracyjne, opisujące problem jakościowo, pytania „jak” i „dlaczego”
Cel badań	opisanie zachowania jednostki, ustalenie dotyczących go faktów, bez większego zainteresowania subiektywnym stanowiskiem jednostki, badania zorientowane na weryfikacje (potwierdzające)	zrozumienie i ustalenie motywów zachowania, badanie zorientowane na odkrycia (eksploracyjne)
Podejście	pozytywistyczne	interpretacyjne
Narzędzie badawcze	najczęściej kwestionariusz o stałej, ustalonej formie	swobodny sposób pozyskiwania informacji (scenariusz, kwestionariusz z pytaniami otwartymi)
Główne techniki badań	ankieta pocztowa, ankieta audytoryjna, ankieta rozdawana, wywiad bezpośredni, wywiad telefoniczny, pomiar fizjologiczny	wywiad zogniskowany, wywiad pogłębiony obserwacja, eksperyment, techniki projekcyjne
Dobór próby	losowa lub kwotowa	celowa
Wielkość próby	większa próba	mniejsza próba (do 50 osób)
Wyniki	więcej danych, ale dane powierzchowne	mniej danych, ale dane dokładniejsze, „głębsze”
Analiza i interpretacja wyników	analiza z wykorzystaniem narzędzi statystycznych	swobodna i subiektywna metoda interpretacji, bez wykorzystania analiz statystycznych
	ilościowa generalizacja wyników na populację	brak możliwości generalizacji wyników na populację
Czas badań	krótki czas badań	dłuższy czas badań
Wpływ badacza	mniejszy wpływ osoby prowadzącej badanie na przebieg badania	większy wpływ osoby prowadzącej badanie na przebieg badania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Maison, *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 17; P. Nowak, *Metody...*, op. cit.; C.A. Yauch, H.J. Steudel, *Complementary...*, op. cit., s. 472; I. Olejnik, M. Kaczmarek, A. Springer, *Badania...*, s. 15; A.M. Nikodemska-Wołowik, *Klucz...*, op. cit., s. 41–42; A.M. Nikodemska-Wołowik, *Jakościowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 32–33.

Warto także dodać, że bez ustaleń z badań jakościowych wyzwaniem byłoby znalezienie odpowiednich konstruktów skali pomiaru do zbadania atrybutów centrum handlowego (czynników determinujących wartość CH). Metoda mieszana wykorzystuje mocne strony każdego z podejść, równocześnie minimalizując ich słabości. W ten oto sposób zebrano zarówno dane deklaratywne, jak i behawioralne (netnografia).

„Projekt badania naukowego musi być osadzony w dotychczasowych badaniach i odwoływać się do już istniejącej wiedzy i doświadczeń praktycznych”⁶⁹³. Tym samym, przed podjęciem badań empirycznych zaznajomiono się z wynikami analizowanego obszaru. Jedną z metod badawczych był przegląd literatury, której celem była inwentaryzacja wiedzy dostępnej w publikacjach naukowych oraz publicystycznych. Na tym etapie zdecydowano się na zastosowanie techniki narracyjnego przeglądu literatury (wraz z techniką kuli śnieżnej⁶⁹⁴) oraz systematycznego przeglądu literatury (SPT). SPT został użyty przy analizie kontekstów badawczych oraz poszczególnych tłumaczeń terminu *customer engagement* w polskiej literaturze przedmiotu.

Na etapie opracowywania bazy danych publikacji wyeliminowano opracowania medyczne, informatyczne i matematyczne. Dodatkowo zdecydowano się również na eliminację komunikatów branżowych oraz recenzji książek i wstępów redakcyjnych, a weryfikacji poprawności uzyskanej bazy posłużyła badaczowi kwerenda abstraktów. Pozwoliło to zawęzić dane do takiej bazy, która dotyczyła zagadnień kluczowych dla badacza. Opierano się głównie na opracowaniach naukowych, które podejmowały zagadnienia zaangażowania klienta, wartości dla klienta oraz ośrodków (centrów) handlowych. Autora interesowały przede wszystkim mediacje i moderacje pomiędzy zmiennymi, które znajdują się w obszarze zainteresowań autora (zaangażowanie klienta, wartość dla klienta) oraz badania ilościowe i jakościowe tego obszaru. Korzystano głównie ze źródeł elektronicznych, w tym Emerald, Google Scholar, Wiley, ResearchGate oraz Scopus. Na początku korzystano z bazy Scopus, by później wykorzystać jeszcze Google Scholar i ResearchGate do wytypowania publikacji nieindeksowanych we wcześniej opisywanych bazach.

Przegląd literatury miał charakter krytycznej kwerendy piśmiennictwa, a jego głównym celem była identyfikacja badanego problemu badawczego. Na tym etapie omówiono pojęcie zaangażowania klienta, wartości dla klienta oraz centrum handlowego. Co ważne, omówiono spotykane w literaturze modele CE, modele wartości dla klienta, czynniki atrakcyjności CH, typy klientów CH, typy CH i historię sektora badanych ośrodków.

Dokonany przez autora pracy przegląd literatury zidentyfikował luki występujące w dotychczasowej wiedzy na temat zaangażowania klienta w procesie kształtowania

⁶⁹³ E. Stańczyk-Hugiet, *Badania longitudinalne...*, op. cit., s. 46.

⁶⁹⁴ Technika kuli śnieżnej polega na wzięciu pod uwagę w bazie danych pozycji literaturowych wykazywanych w literaturze referencyjnej analizowanych artykułów bądź monografii.

wartości centrum handlowego. Kwerenda dowiodła również brak badań empirycznych, których przedmiotem byłoby zaangażowanie klienta indywidualnego centrum handlowego. Ten etap badań miał charakter iteracyjny. Przegląd literatury rozpoczęto w listopadzie 2018 roku, a następnie, w miarę upływu czasu nad poszczególnymi rozdziałami dysertacji, pula pozycji naukowych była konsekwentnie uzupełniana. Co ważne, etap ten okazał się być bardzo potrzebny do zbudowania narzędzi badawczych.

Na etapie badań netnograficznych zdecydowano się na badania *site-centric*, które nie wymagały bezpośredniego zaangażowania i polegały na analizie (eksploracji) informacji pozostawionych na witrynie internetowej. Ten rodzaj badań różni się od badania *user-centric*, które wymaga bezpośredniego uczestnictwa użytkownika. Zalety i wady netnografii zostały zaprezentowane w tabeli 4.4.

Tabela 4.4. Zalety i wady badań netnograficznych

Zalety netnografii	Wady netnografii
Szybsza komunikacja	Podatność na zarzuty natury etycznej.
Większa efektywność	Wątpliwości dotyczące ekstrapolacji wyników badań na środowisko offline – zachowania wirtualne niekoniecznie zawsze mają silny związek z trwałymi zachowaniami i postawami offline.
Łatwość w zastosowaniu	Niska homogeniczność społeczności; osią organizująca społeczności wirtualne może być znacznie mniej istotny element wspólny niż w przypadku społeczności niewirtualnej.
Poszerzenie wiedzy o aspekty życia ludzkiego, które niekoniecznie ujawniają się w niewirtualnym świecie, choć manifestują się w interakcjach w Internecie	Ryzyko utrudnionej refleksyjności, związane z tym, że czasem trudno badaczowi rozdzielić badania od „niebadań”. Wynika to z niemożliwości czasowego i przestrzennego oddzielenia badań terenowych od reszty życia badacza.
Realność modernistycznego mitu antropologa dążącego do przeobrażenia się w „kameleona w terenie badawczym”	Tożsamość badacza może być poddawana w wątpliwość.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Jemielniak, *Netnografia...*, op. cit., s. 98–104.

Netnografia (zwana również webnografią) jest formą adaptacji technik etnograficznych do badania kultur i społeczności przez Internet. Dzięki badaniom netnograficznym autorowi rozprawy udało się pozyskać wzmianki o centrach

handlowych na platformie recenzenckiej Google, zaliczane w literaturze przedmiotu do danych behawioralnych⁶⁹⁵.

Dodatkowo, w ramach etapu eksploracyjnego, w rozprawie wykorzystano nieustrukturalizowany scenariusz wywiadu, którego celem miało być wyznaczenie ogólnego kierunku rozmowy przy równoczesnym pozwoleniu respondentowi na swobodę wypowiedzi. Narzędzie to posłużyło do przeprowadzenia indywidualnych wywiadów pogłębionych (*Individual in-Depth Interview*, IDI). IDI stosowany jest wówczas, gdy badacz ma na celu identyfikację przyczyn zachowań respondenta, chce dotrzeć do motywów jego postępowania i określić determinanty jego zachowań. Pytania podczas wywiadu były formułowane w sposób otwarty, co dało możliwość poruszania wielu wątków, ważnych z punktu widzenia stworzenia narzędzia do badań ilościowych. IDI w projekcie badawczym trwały od 45 do 90 minut. Założono, aby zadawane w trakcie wywiadu pytania miały charakter eksploracyjny, doprowadzając tym samym do pełniejszego zrozumienia zjawiska zaangażowania klienta CH.

Scenariusz wywiadu składał się z dwóch części – rozpoczęcia⁶⁹⁶ oraz części właściwej. Część właściwą podzielono na trzy zagadnienia: (1) behawioralne ujęcie zaangażowania klienta, (2) percepcję wartości CH oraz (3) identyfikację relacji pomiędzy CE a wartością CH. W ramach tej części badania przeprowadzono 12 indywidualnych wywiadów. Wywiady zostały przeprowadzone w lipcu i sierpniu 2021 roku. Za zgodą większości respondentów (otrzymano dziesięć zgód) rozmowy były nagrywane za pomocą dyktafonu, poddane transkrypcji oraz zakodowane⁶⁹⁷. Kodowanie pełni ważną rolę na etapie analizy tekstu – to właśnie zakodowany materiał jest często punktem wyjścia dla badacza–analityka⁶⁹⁸. Jak piszą B. Glinka i W. Czakon, „kodując, poszukuje się pogłębionej wiedzy na temat badanego zjawiska”⁶⁹⁹. Za pomocą kodów badacz

⁶⁹⁵ B. Gregor, E. Gwiaździński, *Narzędzia wykorzystywane w analizie zachowań e-konsumentów*, [w:] *Badania marketingowe...*, op. cit., s. 59.

⁶⁹⁶ Na początku wywiadu badacz przedstawił ogólnie siebie, cele oraz istotę badania. Zaznaczył, że uzyskane dane są wykorzystywane wyłącznie w zbiorczych publikacjach, które nie wymieniają respondentów z imienia i nazwiska. Ponadto badacz oczywiście zadał pytanie o możliwość nagrania, jednocześnie podkreślając, że takie nagranie ma cele wyłącznie badawcze.

⁶⁹⁷ Poprzez kodowanie rozumie się operację, w ramach której badacz przechodzi od danych surowych do bardziej abstrakcyjnych pojęć, konstruktów, kategorii, które prowadzą zaś do opisywania i uchwycenia badanych zjawisk. B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021, s. 125.

⁶⁹⁸ M. Troszczyński, *Analiza treści witryn internetowych z wykorzystaniem automatycznego kodowania*, [w:] *Metody badań online*, (red.) P. Siuda, Wydawnictwo Naukowe Katedra, Gdańsk, 2016, s. 93.

⁶⁹⁹ B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy...*, op. cit., s. 131.

demonstruje, w jaki sposób wybiera, oddziela i sortuje dane, aby później dokonać analitycznego wyjaśnienia⁷⁰⁰.

W projekcie badawczym istotne jest jednoznaczne określenie, jaki sposób kodowania wybrano w badaniu i dlaczego⁷⁰¹. Wyszczególnia się trzy różne konwencje kodowania, które dotyczą przyjętej jednostki kodowania. Tą jednostką może być słowo, wiersz bądź zdarzenie. Innymi słowy, badacz może zakładać kod każdemu słowu (wyrażeniu), kodować tekst wiersz po wierszu, bądź, co najczęściej jest stosowane, stosować kodowanie zdarzenie po zdarzeniu⁷⁰². W projekcie badawczym zdecydowano się na ostatni sposób kodowania. Przykładowe kody i podkody (kategorie) zostały zaprezentowane w tabeli 4.5.

Tabela 4.5. Struktura danych badania ilościowego: przykładowe kody i kategorie

Kody główne	Podkody
Zaangażowanie klienta	Formy zaangażowania
	Pomysły na zwiększenie zaangażowania klienta przez CH
	Percepcja własnego zaangażowania
	Motywy zaangażowania
	Opis konkretnej sytuacji zaangażowania klienta
Wartość centrum handlowego	Powody lubienia
	Powody nielubienia
	Atrakcyjność CH
	Rozumienie wartości CH
	Ocena najczęściej odwiedzanego CH
	Potrzeby jakie spełnia wizyta w CH
Relacja pomiędzy zaangażowaniem klienta a wartością centrum handlowego	Zaangażowany klient w sytuacji wysokiej wartości CH
	Zaangażowany klient w sytuacji niskiej wartości CH
	Zaangażowanie klienta wpływające na zwiększenie wartości CH
	Zaangażowanie klienta wpływające na zmniejszenie wartości CH

Źródło: opracowanie na podstawie prowadzonych badań własnych.

Wyniki fazy eksploracyjnej posłużyły do skonstruowania kwestionariusza ankiety online, złożonej z czterech bloków tematycznych oraz z metryczki. Pierwszy blok składał

⁷⁰⁰ W rozprawie wykorzystano kodowanie hybrydowe, w którym połączono wcześniej przygotowane kody (kody dedukcyjne) z tzw. kodami indukcyjnymi. Tym samym kodowanie rozpoczęto z wcześniejszą konceptualizacją, wynikająca z netnografii oraz badań literaturowych (kodów *etic*), ale z otwartością na pojawienie się nowych wątków. Inaczej mówiąc, w kodowaniu hybrydowym wykorzystuje się zarówno kody prekonceptualizowane, jak i kody, które wyłaniają się z tzw. terenu. Co ważne, kody określono w postaci tematów, nie działań. W ten sposób podjęto decyzję o odejściu od opisowej charakterystyk kodów i wybór bardziej analitycznego podejścia. Więcej: K. Charmaz, *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 61; B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy...*, op. cit., s. 127; C. Hine, *How Can Qualitative Internet Researchers Define the Boundaries of Their Projects?*, [w:] *Internet Inquiry: Conversations About Method*, (red.) A.N. Markham, N.K. Baym, Sage Publications, 2009, s. 1–26; K. Stachura, *Problemy...*, op. cit., s. 157.

⁷⁰¹ Ibidem, s. 133.

⁷⁰² B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy...*, op. cit., s. 132.

się z pytań związanych z poszczególnymi formami zaangażowania klienta, drugi dotyczył zagadnień związanych z postrzeganą wartością centrum handlowego, natomiast trzeci wiązał się z czynnikami motywacyjnymi zaangażowania klienta. Część metryczkowa była nieodzowna w procesie scharakteryzowania respondentów oraz w ustaleniu typologii klientów centrów handlowych ze względu na poziom zaangażowania. Badacz jest świadomy zalet i wad stosowanego narzędzia (tab. 4.6.).

Tabela 4.6. Zalety i wady zastosowania ankiety internetowej online

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> – wysoka jakość zebranych danych wynikająca ze specyfiki komunikacji sieciowej, większa szczerść respondenta, respondenci wykazują się rozhamowaniem (<i>disinhibition</i>) oraz ujawnieniem samego siebie (samoujawnieniem, <i>self-disclosure</i>); – upodmiotowienie respondenta – respondent ma większą kontrolę nad czynnością wypełnienia kwestionariusza, komfortowa forma; – wyeliminowanie presji społecznej związanej z kontaktem z ankierem (brak „efektu ankiera”); – możliwość odfiltrowania grup respondentów, do których pytania nie są przeznaczone; – szybkość realizacji badań nawet na dużych próbach; – relatywnie niskie koszty; – możliwość randomizacji odpowiedzi (możliwość eliminacji efektu pierwszej i ostatniej odpowiedzi); – uniknięcie błędów kodowania. 	<ul style="list-style-type: none"> – zwiększone prawdopodobieństwo porzucenia ankiety; – niższa jakość zebranych danych, mniejsza rzetelność; – dłuższe odpowiedzi w porównaniu do ankiet pocztowych; – ryzyko zaistnienia zjawiska <i>farmingu</i>, tj. kilkukrotnego wypełniania ankiety; – trudność w zapewnieniu reprezentatywności z uwagi na nierówność dostępu do sieci; nadreprezentatywność niektórych grup społecznych; – efekt <i>sample composition bias</i> – kwestionariusz w Internecie częściej zgadzają się wypełniać osoby o konkretnych cechach charakteru; – niski odsetek odpowiedzi; – negatywny stosunek osób do wypełniania ankiety; – ograniczenia interakcji społecznych – akcentowanie wyłącznie werbalnej strony komunikacji, pominięcie niewerbalnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Siuda, *Ankieta internetowa: zalety i wady – rekapitulacja*, [w:] *Metody badań online*, (red.) P. Siuda, Wydawnictwo Naukowe Katedra, Gdańsk, 2016, s. 28–60; R. Nowacki, *Zaufanie, zaangażowanie, wiarygodność – konsumencka perspektywa badań internetowych*, [w:] *Badania marketingowe w gospodarce cyfrowej*, (red.) K. Mazurek-Lopacińska, M. Sobocińska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020, s. 158; E. Frąckiewicz, R. Iwański, *Zastosowanie ankiety internetowej w diagnozie postaw srebrnych konsumentów na przykładzie rynku usług bankowych*, [w:] *Badania marketingowe w gospodarce...*, op. cit., s. 126–138; R. Mącik, *Ankiety internetowe w percepcji osób korzystających i niekorzystających z nich w pracy zawodowej*, [w:] *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, (red.) E. Gatnar, G. Maciejewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 137.

Posłużono się metodą konstrukcji narzędzia za pomocą kilkadziesiątu skal prostych, które w zależności od źródła literaturowego określane są jako stwierdzenia, twierdzenia, wypowiedzi, aspekty bądź pozycje skali⁷⁰³. Celem było zmierzenie zjawisk złożonych (postaw), stąd w badaniu wykorzystano zestawy twierdzeń, które oceniane

⁷⁰³ M. Rószkiewicz, J. Perek-Białas, D. Węziak-Białowska, A. Zięba-Pietrzak, *Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych. Rekomendacje i praktyka badawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 88.

były przez respondentów przy pomocy skali porządkowej. Aby zwiększyć moc dyskryminacyjną (możliwość różnicowania odpowiedzi) zdecydowano się na zastosowanie siedmiostopniowej skali typu Likerta⁷⁰⁴.

W projekcie badawczym przyjęto założenie, że aspekty badanych zjawisk powinny wynikać z literatury przedmiotu, stąd w badaniu ilościowym do wyskalowania zjawiska CE oparto się na narzędziu K. Żyminkowskiej, natomiast do wyskalowania zjawiska postrzeganej wartości CH zastosowano narzędzie zaprezentowane przez M.I. El-Adly'ego i R. Eida. W przypadku zbadania czynników motywacyjnych zaangażowania klienta CH oparto się na badaniach K. Żyminkowskiej⁷⁰⁵, T. Hennig-Thurau i in.⁷⁰⁶, J. Füllera⁷⁰⁷ oraz własnych badaniach.

W projekcie badawczym potraktowano wartość dla klienta jako konstrukt wielowymiarowy⁷⁰⁸ i wykorzystano skalę do mierzenia wartości centrum handlowego autorstwa M.I. El-Adly'ego oraz R. Eida, która została przez nich nazwana skalą MALLVAL, od angielskich słów *mall* (oznaczającego centrum handlowego) oraz *value* (oznaczającego wartość). Badacze opracowali oraz przeprowadzili walidację złożonej skali, składającej się z ośmiu wymiarów wartości centrum handlowego: (1) wartości hedonistycznej, (2) wartości użytkowej, (3) wartości samozadowolenia, (4) wartości epistemicznej, (5) interakcji społecznej, (6) dogodności miejsca zakupu, (7) wygody czasowej oraz (8) wartości transakcyjnej. Co istotne, badacze przeprowadzili test trafności i rzetelności skali (*validity and reliability test*) oraz dokonali analizy struktury czynnikowej konstruktów, co stanowi o stabilnych właściwościach psychometrycznych skali. Skłoniło to autora dysertacji do wykorzystania tej skali w projekcie badawczym – założono bowiem, że korzystanie z PERVAL lub SERV-PERVAL⁷⁰⁹ jest uzasadnione

⁷⁰⁴ Wybranie odpowiedzi 1 oznaczało zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – raczej się nie zgadzam, 4 – ani się nie zgadzam, ani się zgadzam, 5 – raczej się zgadzam, 6 – zgadzam się, 7 – zdecydowanie się zgadzam.

⁷⁰⁵ K. Żyminkowska, *Customer Engagement in Theory...*, op. cit., s. 97.

⁷⁰⁶ T. Hennig-Thurau, K.P. Gwinner, G. Walsh, D.D. Gremler, *Electronic...*, op. cit., s. 50

⁷⁰⁷ J. Füller, *Refining...*, op. cit., s. 105

⁷⁰⁸ Warto zaznaczyć, że A. Sagan i J. Stobiecka wyróżnili cztery kierunki (szkoły) pomiaru wartości dla klienta: (1) kierunek zakorzeniony w tradycji ekonomicznej, podług której jednowymiarowa wartość dla klienta jest relacją pomiędzy postrzeganymi korzyściami a kosztami, (2) kierunek oparty na modelu tzw. luk jakości, bazujący na tradycji pomiaru jakości usług i przyjmujący *stricte* perspektywę behawioralną, (3) kierunek związany z postrzeganiem wartości dla klienta jako wielowymiarowego konstruktów, w którym zalicza się metodę pomiaru R.B. Woodruffa, model PERVAL i SERV-PERVAL oraz (4) kierunek bazujący na modelu łańcuchów środków i celów (MEC). A. Sagan, J. Stobiecka, *Metody pomiaru wartości dla klienta*, [w:] *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*, (red.) A. Sagan, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 55–59.

⁷⁰⁹ Model PERVAL został oparty na teorii wartości konsumpcyjnych i opisany przez J.C. Sweeney oraz G.C. Soutar w 2001 roku. Badaczki wyróżniły cztery powiązane ze sobą typy wartości: funkcjonalny *quality/performance*, emocjonalny (*emotional*), społeczny (*social*) i funkcjonalny *price/value for money*,

tylko wtedy, kiedy konkretne skale ukazują specyfikę danej branży czy sytuacji zakupowej. Doświadczenie zakupowe klienta centrum handlowego może różnić się od tego w innych formatach handlu detalicznego i założono tym samym, że kompleksowość skali M.I. El-Adly'ego i R. Eida wskazuje na wielowymiarowość wartości centrum handlowego (tab. 4.7.). Co warto zauważyć, skala ta może mieć również wymiar wartości aplikacyjnej, czego nie można powiedzieć o mniej złożonych skalach, szczególnie dwuczynnikowych.

Jak to zostało zasygnalizowane, w projekcie badawczym zdecydowano się wykorzystać konkretny kierunek pomiaru wartości dla klienta, dotyczący percepcji wartości jako wielowymiarowego konstruktów. Jak wskazują A. Sagan oraz J. Stobiecka, w ujęciu tym „pomiar wartości dla klienta jest związany z pomiarem postrzeganej wartości wyróżnionych wymiarów produktu dokonywanym za pomocą metod confirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA)”⁷¹⁰. Można stwierdzić, że model MALLVAL i przyjęty sposób pomiaru wartości centrum handlowego wpisuje się w opisywany kierunek.

W badaniu zastosowano procedurę budowy i testowania narzędzia pomiarowego. Na wstępie zaproponowano definicję badanych zjawisk oraz przeanalizowano istniejące w literaturze skale pomiarowe w kontekście możliwości ich adaptacji wobec analizowanych konstruktów. Następnie przeprowadzono pilotaż wśród 73 respondentów, a dodatkowo z trzema osobami (reprezentującymi badaną populację) oraz dwoma ekspertami bezpośrednio wywiady w celu określenia treści skal. Po modyfikacji narzędzia poddano ocenie jego trafność przy pomocy dodatkowych trzech wywiadów prowadzonych z celowo dobranymi reprezentantami (*face validity test*). Po zrealizowanych badaniach przeprowadzono ilościowe testowanie skal pomiarowych celem analizy rzetelności oraz trafności pomiaru skal⁷¹¹.

pomijając tym samym wymiar poznawczy i warunkowy, obecny skądinąd w teorii wartości konsumpcyjnych. Model SERV-PERVAL (autorstwa J.F. Petrick'a) adaptuje model PERVAL do pomiaru postrzeganej wartości usług. Więcej: J.F. Petrick, *Development of a Multi-dimensional Scale for Measuring the Perceived Value of a Service*, „Journal of Leisure Research” 2002, nr 34(2), s. 119; J.C. Sweeney, G.N. Soutar, *Consumer...*, op. cit., s. 203 i 211.

⁷¹⁰ A. Sagan, J. Stobiecka, *Metody...*, op. cit., s. 59.

⁷¹¹ M. Mitreğa, S. Forkmann, C. Ramos, S.C. Henneberg, *Networking capability in business relationship – Concept and scale development*, „Industrial Marketing Management” 2012, nr 41(5), s. 743; M. Kucia, *Wykorzystanie...*, op. cit., s. 83.

Tabela 4.7. Wymiary wartości centrum handlowego według M.I. El-Adly’ego oraz R. Eida

Wyszczególnienie	Liczba itemów	Opis
1	2	3
Wartość hedonistyczna (<i>hedonic value</i>)	6	Radość z zakupów reprezentuje wartość hedonistyczną, którą kupujący zyskują podczas zakupów. Kupujący dla przyjemności oczekują wysokiego poziomu hedonistycznej wartości, która pochodzi ze zdolności sprzedawcy do zapewniania klientom przyjemności, radości, fantazji i inspiracji. Dzięki wystrojowi wnętrz, dekoracjom, muzyce, zapachowi, oświetleniu, programom rozrywkowym, pokazom mody i różnym wydarzeniom, a także fizycznemu otoczeniu, centra handlowe są w stanie stworzyć więcej hedonistycznej wartości dla kupujących niż samodzielny sklep.
Wartość użyteczna (<i>utilitarian value</i>)	7	W przeciwieństwie do wartości hedonistycznej, która dotyczy uczuć i emocji, wartość użyteczna związana jest głównie z realizacją zamierzonego celu wyprawy na zakupy w sposób sprawny i wygodny. Wartość użyteczna odzwierciedla wartość zadaniową, dlatego klienci nastawieni na wartość użyteczną postrzegają wyprawy na zakupy z perspektywy pracy jako misję zdobycia tego, czego potrzebują lub co chcą osiągnąć poprzez zakup produktu, wtedy misja jest wypełniona. Unikalne cechy centrów handlowych nad samodzielnymi sklepami i innymi rodzajami sprzedawców detalicznych sprawiają, że centra handlowe są w stanie zadowolić każdego członka rodziny. Osoby w każdym wieku mogą znaleźć to, czego potrzebują w centrum handlowym.
Wartość osobistej gratyfikacji (<i>self-gratification value</i>)	4	Dzięki swojej przyjemnej atmosferze centra handlowe mogą pomóc kupującym w rozładowaniu stresu, zrelaksowaniu się i poprawie nastroju poprzez chodzenie po nich, przeglądanie wystaw sklepowych, słuchanie muzyki z głośników, oglądanie pokazów, siedzenie w kawiarniach itp.
Wartość interakcji społecznej (<i>social interaction value</i>)	3	Wartość interakcji społecznych oznacza zyskanie pozytywnych doświadczeń zakupowych poprzez interakcję z innymi, to znaczy osobami takimi jak przyjaciele, rodzina, sprzedawcy, klienci.
Wartość epistemiczna (<i>epistemic value</i>)	4	Wartość epistemiczna jest definiowana jako postrzegana użyteczność nabywana, gdy produkt wzbudza ciekawość, stanowi nowość i/lub zaspokaja pragnienie wiedzy. Wartość epistemiczna ma zastosowanie przy konsumowaniu lub doświadczaniu nowych produktów lub usług, takich jak zakup nowego komputera lub telefonu komórkowego. Może to być jednak szczególnie ważne w przypadku usług opartych na doświadczeniach, takich jak wakacje, przygody i wyprawy na zakupy. Centrum handlowe realizuje wartość epistemiczną na wiele sposobów. Po pierwsze, samo centrum handlowe wzbudza ciekawość, umożliwiając kupującym zapoznanie się z różnymi sklepami, asortymentami produktów, wydarzeniami itp. Po drugie, zapewnia klientom nowości poprzez nowe oferty, wydarzenia, nowe trendy i mody, nowe pomysły i nowe asortymenty produktów. W przypadku produktów/marek wartość epistemiczna z czasem spada, ponieważ używając produktu klienci zapoznają się z jego cechami, ale nie dotyczy to centrum handlowego. Za każdym razem, gdy kupujący odwiedza centrum handlowe, może znaleźć nowe lub niezwykle doświadczenie lub wydarzenie. Po trzecie, poprzez podążanie za najnowszymi trendami i modą zaspokaja ono również pragnienie wiedzy kupującego.
Wartość wygody miejsca (<i>spatial convenience value</i>)	5	Oferowanie klientom korzyści w postaci wygody może być silnym czynnikiem różnicowania. W modelu MALLVAL przyjęto definicję wygody autorstwa M.B. Beauchamp: „wygoda to wszystko, co zmniejsza czas i wysiłek klienta”. Wartość dogodności miejsca zakupu centrów handlowych można zdefiniować jako użyteczność wynikającą ze zdolności centrum handlowego do zapewnienia klientom możliwości realizacji różnorodnych zadań zakupowych przy minimalnym nakładzie czasu i wysiłku bez wychodzenia z centrum handlowego. Aby zaspokoić potrzeby klientów w zakresie zakupów w jednym miejscu, centra handlowe rozszerzyły się o punkty usługowe, dostawców rozrywki, bary szybkiej obsługi, kina, salony piękności, miejsca spotkań dla młodzieży i seniorów, salony samochodowe, banki itp.

1	2	3
Wartość wygody czasowej (time convenience value)	5	Wielu klientów traktuje czas za tak samo cenny zasób jak pieniądze, a może i cenniejszy. Sprzedawcy detaliczni mogą oferować wartość wygody czasowej poprzez lokalizację placówki, wydłużone godziny działania handlu, kompleksowe zakupy w jednym miejscu
Wartość transakcyjna (transaction value)	3	Wymiar dotyczący zadowolenia z zakupu produktu w atrakcyjnej cenie. Wartość ta traktowana przez niektórych badaczy jako wartość hedonistyczna, w tym przez autorów modelu. Odgrywa kluczową rolę w satysfakcji. Poszukiwanie okazji jest typowym zachowaniem klienta, niezależnie od poziomu dochodów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.I. El-Adly, R. Eid, *Measuring...*, s. 851–857, [za:] B. Babin, W. Darden, M. Griffin, *Work...*, op. cit., s. 644–656; Y. Cai, R. Shannon, *Personal values and mall shopping behaviour: The mediating role of intention among Chinese consumers*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2012, nr 40(4), s. 290–318; V.S. Diep, J.C. Sweeney, *Shopping trip value: Do stores and products matter?*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2008, nr 15, s. 399–409; Z.B. Nsairi, *Managing browsing experience in retail stores through perceived value: implications for retailers*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2012, nr 40(9), s. 676–698; V. Clulow, V. Reimers, *How do consumers define retail centre convenience?*, „Australasian Marketing Journal” 2009, nr 17(3), s. 125–132; V. Clulow, V. Reimers, *Retail centres: it's time to make them convenient*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2009, nr 37(7), s. 541–562; M.B. Beauchamp, *The need for retail shopping convenience: An empirical examination of its antecedents and consequences in Mexican-American consumers and white, non-Hispanic consumers in the United States*, Ph.D. dissertation: Mississippi 2007, State University, A. Cox, D. Cox, R. Anderson, *Reassessing the pleasure of store shopping*, „Journal of Business Research” 2005, nr 58, s. 250–259; L. Davis, N. Hodges, *Consumer shopping value: An investigation of shopping trip value, in-store shopping value and retail format*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2012, nr 19, s. 229–239.

W tabeli 4.8. zaprezentowano sposób pomiaru zastosowany w badaniach.

Tabela 4.8. Sposób pomiaru zastosowany w badaniach

Przedmiot badań	Zmienna	Liczba itemów zmiennej	Źródła wykorzystane do budowy skali
Zaangażowanie klienta (CE)	Współpraca z CH	10	K. Żyminkowska [2018] ^a
	Komunikacja między klientami	8	K. Żyminkowska [2018]
	Skargi klientów	7	K. Żyminkowska [2018]
	Poszczególne czynniki motywacyjne CE	18	T. Hennig-Thurau, K.V. Gwinner, G. Walsh, D.D. Gremler [2004], J. Füller [2010], K. Żyminkowska [2018], K. Żyminkowska [2019]
Wartość CH i atrybuty CH	Postrzegana wartość CH	37	M.I. El-Adly, R. Eid [2015] ^b
	Atrybuty CH – czynniki atrakcyjności	27	G. Maciejewski, P. Krowicki [2021]

^a Przy budowie skali badaczka inspirowała się propozycjami E. Jaakkola, M. Alexander [2014]; R. Rohrbeck, F. Steinhoff, F. Perder [2010]; K. Verleye i in. [2014]; D.G. Muntiga i in. [2011]; Verhagen i in. [2015], C. Lattemann; S. Robra-Bissantz [2006]; Stauss, Seidel [2007].

^b Przy budowie skali badacz inspirował się propozycjami: V.S. Diep, J.C. Sweeney [2008]; S. Seo, Y. Lee [2008]; B. Babin i in. [1994]; M.J. Arnold, K.E. Reynold [2003]; L. Davis, N. Hodges [2012]; Y.K. Kim [2002]; V. Reimers, V. Clulow [2004]; Z. Ahmed i in. [2007]; A. Khare [2011]; C. Lim [2009]; M.I. El-Adly, R. Eid, *Measuring...*, op. cit., s. 859–860.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Żyminkowska, *Założenia...*, op. cit., s. 43; M.I. El-Adly, R. Eid, *Measuring...*, op. cit., s. 859–860; G. Maciejewski, P. Krowicki, *Virtual...*, op. cit., s. 93; K. Żyminkowska, *Customer Engagement in Theory...*, op. cit., s. 97; J. Füller, *Refining...*, op. cit., s. 105.

Obliczenia statystyczne zostały wykonane dzięki oprogramowaniu R v.4.1., IDE RStudio v. 1.4.1717. Do analiz użyto wbudowanych metod pakietów: „psych” (statystyki opisowe), „rstatix” (testy statystyczne), „factoextra”, „NbClust”, „FactoMineR” (analiza skupisk, PCA), „ggstatsplot” (wizualizacja graficzna), „lavaan”, „semPlot” (analiza czynnikowa, w tym modelowanie równań strukturalnych), careless, mice (przetworzenie wstępne) oraz „car” (analiza i diagnostyka modelu regresji). W projekcie badawczym zastosowano następujące testy statystyczne: Test dobroci dopasowania chi-kwadrat⁷¹² oraz test niezależności chi-kwadrat Pearsona⁷¹³, w których skorzystano z metody `chi_test()` pakietu `{rstatix}` z domyślnymi ustawieniami parametrów. Wśród zastosowanych metod analizy danych należy wskazać przede wszystkim eksploracyjną analizę czynnikową (*Exploratory Factor Analysis*, EFA)⁷¹⁴ – dokładnie metodę głównych składowych (*Principal Component Analysis*, PCA) z rotacją *Varimax*, modelowanie równań strukturalnych (*Structural Equations Model*, SEM), analizę skupień (*cluster analysis*). Wymóg przejrzystości metodologicznej nakazywał również zastosowanie testów dobroci dostosowania oraz testu oceny siły współliniowości (*collinearity*) zmiennych wyjaśniających za pomocą czynnika inflacji wariancji (*Variance Inflation Factor*, VIF)⁷¹⁵. Zgodnie z literaturą przedmiotu, wartość VIF jest dowodem na zakłóconą współliniowość zmiennych⁷¹⁶. Różnice pomiędzy eksploracyjną analizą czynnikową a confirmacyjną analizą czynnikową zostały przedstawione w tabeli 4.9.

⁷¹² Hipotezy badawcze testu sformułowano w sposób następujący: H0: proporcje populacji w każdej kategorii istotnie się nie różniły od określonych wartości oczekiwanych dla odpowiednich kategorii; H1: proporcje populacji w każdej kategorii istotnie się różniły od określonych wartości oczekiwanych dla odpowiednich kategorii.

⁷¹³ Hipotezy badawcze testu sformułowano w sposób następujący: H0: zmienne są niezależne, nie wykazano związku między dwiema zmiennymi nominalnymi. Znajomość wartości jednej zmiennej nie pomagała w predykcji wartości drugiej zmiennej. H1: zmienne są zależne, wykazano związek między dwiema zmiennymi nominalnymi. Znajomość wartości jednej zmiennej pomagała w predykcji wartości drugiej zmiennej.

⁷¹⁴ Podstawowe założenia analizy czynnikowej zostały sformułowane przez K. Pearsona, C. Spearmana i L. Thurstone’a. Analiza czynnikowa to zestaw metod i procedur w statystyce, który umożliwia sprowadzenie dużej liczby analizowanych zmiennych do mniejszej liczby. J. Wiktorowicz, *Exploratory Factor Analysis in the measurement of the competences of older people*, „Econometrics” 2016, nr 4(54), s. 49.

⁷¹⁵ C.B. García, J. García, M.M. López Martín, R. Salmerón, *Collinearity: revisiting the variance inflation factor in ridge regression*, „Journal of Applied Statistics” 2015, nr 42(3), s. 649.

⁷¹⁶ S. Chatterjee, A.S. Hadi, *Regression Analysis by Example*, 5th edition, Wiley, New Jersey 2013, s. 249–251.

Tabela 4.9. Różnice pomiędzy eksploracyjną a konfirmacyjną analizą czynnikową

Eksploracyjna analiza czynnikowa (EFA)	Konfirmacyjna analiza czynnikowa (CFA)
Wnioskowanie od szczegółu do ogółu (metoda typu indukcyjnego).	Wnioskowanie od ogółu do szczegółu (metoda typu dedukcyjnego).
Główne przeznaczenie: redukcja danych, sprowadzenie dużej liczby analizowanych zmiennych do znacznie mniejszej liczebności wzajemnie niezależnych czynników lub składowych głównych.	Główne przeznaczenie: weryfikacja konstruktów teoretycznych na podstawie danych empirycznych, CFA odpowiada na pytanie, czy sugerowany model realnie reprezentuje zależności między obserwowalnymi a ukrytymi zmiennymi.
Dopuszcza się powiązania każdego z czynników ze wszystkimi wskaźnikami.	W ramach ograniczeń dopuszcza się niezerowe współczynniki regresji (ładunki czynnikowe) wyłącznie między czynnikiem a przypisanymi jemu wskaźnikami.
Wynik EFA jest uproszczeniem zamierzeń teoretycznych i empirycznych badacza.	Wynik CFA jest źródłem optymalizacji założeń teorii bądź narzędzi pomiarowych służących weryfikacji teorii.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Januszewski, *Modele równań strukturalnych w metodologii badań psychologicznych. Problematyka przyczynowości w modelach strukturalnych i dopuszczalność modeli*, „Studia z Psychologii w KUL” 2011, nr 17, s. 232; G. Maciejewski, *Wykorzystanie analizy czynnikowej w badaniach konsumenckiego ryzyka*, [w:] *Badania marketingowe – metody, nowe podejścia i konteksty badawcze*, (red.) K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 194.

W opracowaniu założono, że dokładną miarą zmiennej ukrytej jest skala⁷¹⁷ czynnikowa. W tym celu zdecydowano się przeprowadzić konfirmacyjną analizę czynnikową (*Confirmatory Factor Analysis*, CFA). EFA, jak pisze M. Koniewski, to technika stosowana wtedy, kiedy badacz nie ma wiedzy na temat struktury czynnikowej skali, podpartej teorią i rezultatami wcześniej prowadzonych badań. Natomiast CFA można stosować w sytuacji, kiedy posiada wiedzę teoretyczną na temat badanego zjawiska bądź przeprowadził własne badania. Co ważne, jako miary dopasowania raportowane w projekcie będą m.in. statystyka χ^2 (Chi2), miara relatywnego dopasowania CFI oraz miara przybliżonego dopasowania RMSEA. Są to najczęściej stosowane miary w publikacjach raportujących wyniki CFA. Warto zaznaczyć, że w opracowaniach dotyczących interpretacji wyników statystycznych w przypadku statystyki χ^2 (Chi2) wynik testu w sytuacji dużych prób (> 200) jest zawsze istotny, stąd w analizie dopasowania należy kierować się przede wszystkim miarami RMSEA oraz CFI. W piśmiennictwie naukowym zgodnie przyznaje się, że wskaźnikiem dobrego dopasowania jest RMSEA niższe niż 0,05, natomiast wartość RMSEA

⁷¹⁷ Skala jest narzędziem do mierzenia zmiennych i jest regułą przypisania wartości obiektom. Skala oparta na czynnikach powstaje przez zsumowanie wartości dla poszczególnych stwierdzeń, zaś skala czynnikowa powstaje jako rezultat wykorzystania analizy czynnikowej.

w przedziale 0,05–0,08 jest jeszcze akceptowana. W przypadku wspomnianej już miary CFI wartość powyżej 0,9 sygnalizuje dobre dopasowanie⁷¹⁸.

Do sprawdzenia zasadności identyfikacji ośmiu wymiarów wartości centrum handlowego wykorzystano konfirmacyjną analizę czynnikową. Metoda ta zaliczana jest do szerszej grupy tzw. modeli równań strukturalnych, posłużyła m. in. do potwierdzenia istotności ośmiu czynników⁷¹⁹ wartości centrum handlowego. Z uwagi na zaplanowanie kilkukrotnego przeprowadzenia konfirmacyjnej analizy czynnikowej, warto zwrócić uwagę na poszczególne etapy tej metody. Zostały one zaprezentowane w tabeli 4.10.

Tabela 4.10. Etapy konfirmacyjnej analizy czynnikowej

Nr	Wyszczególnienie	Opis
1.	Specyfikacja modelu	Budowa modelu. Przyporządkowanie określonej grupie zmiennych jednego czynnika. Zmienne są zatem swoistymi indykatorami nieobserwowalnych konstruktów (czynników). Etap, w którym na podstawie wiedzy teoretycznej ustala się: (1) powiązania zmiennych obserwowalnych ze zmiennymi nieobserwowalnymi (macierz ładunków czynnikowych), zależności w grupie zmiennych ukrytych (macierz kowariancji czynników), (3) zależności pomiędzy składnikami losowymi poszczególnych zmiennych (macierz kowariancji).
2.	Identyfikacja modelu	Sprawdzenie, czy model jest jednoznacznie identyfikowalny oraz czy może zostać poddany estymacji. Sprawdzenie, czy liczba wartości macierzy wariancji i kowariancji jest dostateczna.
3.	Estymacja parametrów modelu	Faktyczny cel konfirmacyjnej analizy czynnikowej. Dotyczy estymacji parametrów hipotetycznego modelu oraz oceny dobroci ich dopasowania do macierzy wariancji i kowariancji zmiennych obserwowalnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Zaczny, *Konfirmacyjna analiza czynnikowa*, [w:] *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, (red.) E. Gatnar, M. Walesiak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 217–218.

W projekcie badawczym, tak jak w przypadku każdej CFA ważne jest testowanie ważności modelu. Odbywa się to poprzez dopasowanie teoretycznego modelu pomiarowego lub strukturalnego do rzeczywistych danych, reprezentowanych przez badaną grupę. CFA dostarcza wiele wskaźników tzw. dobroci dopasowania, które są *nota bene* dostępne w większości pakietów statystycznych (tab. 4.11).

⁷¹⁸ M. Koniewski, *Zastosowanie analizy czynnikowej i modelowanie IRT w opracowaniu skal pomiarowych, na przykładzie skali „nauczanie pod egzamin”*, Polska edukacja w świetle diagnoz prowadzonych z różnych perspektyw badawczych, XIX Konferencja Diagnostyki Edukacyjnej, Gniezno 2013, s. 202–204.

⁷¹⁹ W rozprawie przyjęto, że czynnik jest traktowany jako zmienna ukryta (zmienna latentna). Zmienna ukryta reprezentuje jedną lub więcej obserwowalnych zmiennych pierwotnych. D. Rojek, *Znaczenie powiązań międzyorganizacyjnych dla wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczno-empiryczne*, „Studia i Materiały. Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 52(2), s. 300.

Tabela 4.11. Testy dobroci dopasowania stosowane do oceny modeli równań strukturalnych

Wskaźnik	Opis	Interpretacja wyniku testowego
χ^2	Test chi-kwadrat	Miara umożliwiająca testowania H_0 o braku rozbieżności między obserwowaną macierzą kowariancji a implikowana przez model. Użyteczność testu, zwłaszcza w przypadku dużych prób, jest ograniczona.
CFI	Wskaźnik porównawczy dopasowania P.M Bentlera i D.G. Bonetta	Miara CFI powyżej 0,9 wskazuje na dobre dopasowanie.
TLI	Wskaźnik Tuckera-Lewisa; nieunormowany wskaźnik dopasowania (NNFI)	Minimalna wartość dla dobrych modeli to 0,9.
NFI	Znormalizowany wskaźnik dopasowania	Wskaźnik przyjmuje wartości z przedziału [0;1]. O dopasowaniu modelu świadczą wartości wskaźnika nie mniejsze niż 0,9.
IFI	Wskaźnik przyrostowy dopasowania, wskaźnik Bollen	Wartości powyżej 0,90 są traktowane jako akceptowalne. Indeks może przekroczyć wartość 1,0.
RMSEA	Pierwiastek średniokwadratowego błędu aproksymacji (przybliżenia); test Steigera-Linda	Posiada wysoką rangę w opinii ekspertów. Miara tego, jak źle jest dopasowany model. Im wynik bliższy 0, tym model lepiej dopasowany do macierzy wyników. Wskaźnik nieprzekraczający wartości 0,05 oznacza dobre dopasowanie, a przedział [0,06; 0,08] – zadowalające dopasowanie. Przyjmuje się, że dla wartości RMSEA mniejszej od 0,08 model jest dobrze dopasowany do danych (M.B. Pietrzak, M. Żurek). Wartość poniżej 0,08 związana jest z akceptowalnym dopasowaniem (R.P. McDonald, M-H.R. Ho). Wartości RMSEA większe od 0,10 wskazują już na złe dopasowanie modelu.
SRMR	Standaryzowany pierwiastek ze średniego kwadratu reszt	Wartość wskaźnika nie powinna być wyższa niż 0,08.
GFI	Wskaźnik dobroci (jakości) dopasowania	Mierzy wielkość wariancji-kowariancji macierzy, która jest przewidywana przez odtworzoną macierz. Wartość powyżej 0,85 (T-Y.Lee, S-C. Hsinh, C-C. Li) bądź 0,9 oznacza model akceptowalny.
AGFI	Wskaźnik dobroci dopasowania skorygowany o stopnie swobody, skorygowany wskaźnik dobroci dopasowania, dostosowana dobroć dopasowania	Wartość powyżej 0,80 bądź 0,90 oznacza model akceptowalny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Ciżkowicz, *Zastosowanie modelowania równań strukturalnych w badaniu związków przyczynowych na przykładzie danych PISA 2012*, „Diagnozy edukacyjne. Dorobek i nowe zadania”, XX Konferencja Diagnostyki Edukacyjnej, Gdańsk 2014, s. 112; A. Januszewski, *Modele...*, op. cit., s. 241; J. Świątowiec-Szczepańska, *Zaawansowane testowanie modeli badawczych*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno 2020, s. 364–369; M.B. Pietrzak, M. Żurek, *Ład społeczny w powiatach – analiza przy użyciu modelowania równań strukturalnych SEM*, „Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy” 2012, nr 4, s. 195; J.F. Hair, W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson, *Multivariate data analysis*, Pearson Prentice Hall, Harlow 2010, s. 584; T. Panek, J. Zwierzchowski, *Analiza porównawcza jakości życia w Polsce w układzie wojewódzkim w ramach podejścia możliwości*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Statystyki i Demografii SGH” 2016, nr 51, s. 27–28; J. Yu, A. Kasim, J. Sreenivasan, H. Dzakiria, A.U.H. Magray, *Badanie wizerunku i znajomości celu podróży, zachowań związanych z wyszukiwaniem informacji, zaangażowania oraz motywacji turystycznej jako czynników wpływających na lojalność ekoturysty wobec destynacji*, „Turystyka” 2020, nr 30(2), s. 122; T-Y. Lee, S-C. Hsinh, C-C. Li, *An improved Stress-Scale Specifically Designed to Measure Stress of Women with Newly Diagnosed Breast Cancer*, „International Journal of Environmental Research and Public Health” 2021, nr 18, s. 4; R.P. McDonald, M-H.R. Ho, *Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analyses*, „Psychological Methods” 2002, nr 7(1), s. 64–82; S. Moss, *Fit indices for structural equation modeling*, www.sicotests.com, [dostęp: 27.04.2022].

Warto zaznaczyć, co będzie istotne przy projekcie badawczym, że zastosowanie statystyki chi-kwadrat (χ^2) nastęrcza często problemów, które są związane z wrażliwością tego testu na niespełnienie założeń modelowania, wielkość próby i liczbę stopni swobody

odzwierciedlających liczbę uwolnionych parametrów. Fakt ten spowodował rozwój innych wskaźników dopasowania.

Jak zauważa J. Światowiec-Szczepańska, mimo znacznych problemów z wykorzystaniem statystyki χ^2 przyjmuje się, że należy podawać jej wartość wraz z liczną stopni swobody, a niezbędnymi wskaźnikami, jakie dostarczają wystarczającej wiedzy potrzebnej do oceny modelu są wartość miary średniokwadratowego błędu aproksymacji (*Root Mean Square Error of Approximation* RMSEA), wskaźnik porównawczy dopasowania Bentlera (*comparative fit index*, CFI) oraz wskaźnik Tuckera–Lewisa (*Tucker-Lewis index*, TLI)⁷²⁰.

W niniejszym opracowaniu raportowane będą w pierwszej kolejności RMSEA, CFI, zakładając jednak, że statystyka χ^2 przy dużych próbach (powyżej 200 jednostek) nie jest relewantna. Jak sygnalizują R.P. McDonald i M-H.R. Ho, statystyka χ^2 , miara relatywnego dopasowania CFI oraz miara przybliżonego dopasowania RMSEA są wskaźnikami standardowymi i najczęściej opisywanymi w publikacjach raportujących wyniki CFA⁷²¹. Powszechnie stosowanymi wskaźnikami aproksymacji są RMSEA, SRMR oraz CFI⁷²².

Istotną częścią badania było przeprowadzenie typologii⁷²³ klienta CH ze względu na poziom zaangażowania oraz specyfikę percepcji wartości CH. Celem typologii była identyfikacja poszczególnych typów klientów, zatem w miarę homogenicznych grup jednostek, wyodrębnionych ze względu na konkretny zestaw kryteriów⁷²⁴. W literaturze przedmiotu badacze wymieniają kryteria wyznaczenia tych typów, tj. cechy klientów, wymiary zgłaszanych potrzeb, preferencje i motywy ich zaspokajania, postawy wobec innych podmiotów, rzeczy, zjawisk a nawet idei, zachowania na rynku czy elementy tych zachowań⁷²⁵. Co ważne, typologii klientów można dokonać na podstawie jednego lub kilku kryteriów równocześnie⁷²⁶. W rozprawie przyjęto, że kryteriami wyodrębnienia

⁷²⁰ J. Światowiec-Szczepańska, *Zaawansowane...*, op. cit., s. 355–356.

⁷²¹ R.P. McDonald, M-H.R. Ho, *Principles...*, op. cit., s. 72.

⁷²² S.A. Rose, B. Markman, S. Sawilowsky, *Limitations in the Systematic Analysis of Structural Equation Model Fit Indices*, „Journal of Modern Applied Statistical Methods” 2017, nr 16(1), s. 73.

⁷²³ Przyjętą definicję typologii zaprezentowano w rozdziale trzecim rozprawy.

⁷²⁴ W badaniach w subdyscyplinie zarządzania marketingiem typologię uważa się za metodę poznania naukowego, która pozwala na wyodrębnienie typów badanej zbiorowości. Warto też zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu typ określany jest jako pewne zjawisko, konfiguracja bądź własność zjawisk lub własność analizowanych przedmiotów, zdarzeń i procesów, z pewnych względów uznanych za na tyle ważne, że warte specjalnej uwagi i wyodrębnienia w aparaturze pojęciowej. S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 161.

⁷²⁵ G. Maciejewski, *Typy...*, op. cit., s. 54–55.

⁷²⁶ M. Jaciow, R. Wolny, *Polski e-konsument. Typologia, zachowania*, Helion, Gliwice 2011, s. 168.

typów klientów CH będą: (1) formy i poziomy zaangażowania klienta oraz (2) postrzeganie wartości CH. Typologię, zgodnie z koncepcją A. Kusińskiej, podzielono na trzy etapy⁷²⁷:

Etap I – wybór zestawu zmiennych diagnostycznych.

Etap II – grupowanie typów klientów według przyjętego kryterium diagnostycznego.

Etap III – ocena i weryfikacja wyników połączona z opracowaniem profili wyodrębnionych skupień, z uwzględnieniem zmiennych ekonomicznych i demograficznych.

Tak jak już to zostało zasygnalizowane, badania empiryczne projektu zostały podzielone na etap jakościowych i ilościowych analiz. W kolejnym podrozdziale zaprezentowano wnioski z etapu jakościowego badań.

4.5. Organizacja i przebieg badań empirycznych

Na etapie eksploracyjnym projektu badawczego przeprowadzono badania jakościowe, tj. analizę netnograficzną oraz wywiady ustrukturyzowane z klientami polskich centrów handlowych. W badaniu netnograficznym założono, iż profile firmowe w ramach mediów społecznościowych są czynnikiem zaangażowania, a platformę Google zaliczono do podstawowych kanałów komunikacji centrum handlowego. Posłużono się metodą netnografii, która skupiała się na dyskretnej i nieuczestniczącej (pasywnej) formie obserwacji zachowań klientów centrów handlowych w Internecie. Celem badań netnograficznych była identyfikacja atrybutów atrakcyjności centrów handlowych. Badanie to zostało przeprowadzone w lipcu 2021 roku, a jego procedurę podzielono na dwa etapy. Na początku zidentyfikowano 25 największych centrów handlowych w Polsce (wybór dokonany na podstawie statystyk prowadzonych przez Polską Radę Centrów Handlowych) i przeanalizowano pod kątem treściowym ich afiliacyjne strony (publiczne profile, wizytówki) na platformie recenzenckiej Google. Przedmiotem badania były komentarze publikowane przez klientów centrów handlowych. Po etapie pilotażowym (analiza kont pięciu centrów handlowych) wytypowano 20 obszarów zaangażowania klientów centrów handlowych, a badanie właściwe (analiza wszystkich 25 centrów handlowych) zakończyło się identyfikacją 27 obszarów zaangażowania CH.

⁷²⁷ A. Kusińska, *Segmentacja rynku i typologia konsumentów*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2009, s. 88–89.

Kolejnym etapem badań jakościowych były wywiady ustrukturyzowane z klientami polskich centrów handlowych. Tak jak to już zostało zasygnalizowane, wywiady te zostały przeprowadzone w lipcu i w sierpniu 2021 roku z dwunastoma respondentami – klientami polskich centrów handlowych. Charakterystyka badanych została zaprezentowana w ujęciu tabelarycznym (tab. 4.12.). Ich szczegółowe dane zostały utajone ze względu na publiczny charakter opracowania.

Tabela 4.12. Charakterystyka respondentów

Wyszczególnienie	Płeć	Wiek	Miejsce zamieszkania	Oznaczenie
Respondent 1	mężczyzna	31	Gliwice	M31
Respondent 2	mężczyzna	40	Warszawa	M40
Respondent 3	kobieta	33	Wrocław	K33
Respondent 4	mężczyzna	26	Chorzów	M26
Respondent 5	mężczyzna	33	Warszawa	M33
Respondent 6	kobieta	57	Dąbrowa Górnicza	K57
Respondent 7	kobieta	41	Kraków	K41
Respondent 8	kobieta	25	Włocławek	K25
Respondent 9	kobieta	36	Warszawa	K36
Respondent 10	kobieta	40	Warszawa	K40
Respondent 11	mężczyzna	51	Piaseczno	M51
Respondent 12	mężczyzna	74	Kozy koło Bielska-Białej	M74

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

W projekcie badawczym założono, zgodnie z literaturą przedmiotu, że czynnikiem determinującym jakość prowadzonych badań empirycznych jest odpowiedni dobór próby badawczej, która będąc wyodrębnioną z populacji generalnej, powinna być jak najbardziej reprezentatywna⁷²⁸. Badanie pełne (wyczerpujące) byłoby w tym przypadku niezwykle trudne do przeprowadzenia, stąd zrealizowano badanie częściowe o charakterze niewyczerpującym. Przed doбором próby badawczej określono, że populację generalną w badaniu traktuje się jako ogół klientów indywidualnych polskich centrów handlowych. Ze względu na niemożność zastosowania doboru losowego (nie istnieje operat losowania, czyli pełny spis wszystkich klientów polskich centrów handlowych), zdecydowano się na nielosową (nieprobabilistyczną) metodę kwotową doboru próby pod względem płci i wieku. Skład próby pod względem miejsca zamieszkania został określony proporcjonalnie do udziału poszczególnych warstw w Polsce. Reasumując, według założeń próba badawcza miała być zgodna pod względem

⁷²⁸ W rozprawie, za W. Dutkiewiczem, traktuje się zbiorowość generalną jako „zbiór jednostek posiadających jedną lub kilka cech wspólnych”, a zbiorowość próbną jako „część populacji generalnej, która jest pobrana w ściśle określony sposób”. W. Dutkiewicz, *Podstawy metodologii badań*, Wydawnictwo Stachurski, Kielce 2001, s. 78.

rozkładu cech kontrolowanych (płeć, wiek, miejsce zamieszkania) z generalną populacją dorosłych osób mieszkających w Polsce, które przynajmniej raz w swoim życiu odwiedziły CH.

Po opisywanym etapie tzw. czyszczenia bazy zbadano, czy statystyki opisowe dotyczące kwoty wieku, płci i wykształcenia różnią się istotnie od proporcji w populacji na skali całej Polski. W tym celu skorzystano z testu dobroci dopasowania chi-kwadrat (tab. 4.13.). Struktura próby badawczej według czynników płci, wieku i miejsca zamieszkania (wielkości miejscowości) nie różniła się znacznie od struktur płci, wieku i miejsca zamieszkania w populacji generalnej Polaków. Badani reprezentowali wszystkie regiony Polski. Niemalże połowa respondentów (47,6%) legitymowała się wykształceniem wyższym, natomiast zaledwie 9,9% badanych stanowiły osoby z wykształceniem podstawowym i zawodowym. Większość respondentów (51%) oceniało swoją sytuację materialną jako przeciętną, natomiast 40,3% badanych jako bardzo dobrą i dobrą.

Tabela 4.13. Statystyki opisowe zmiennych płci, wieku i miejsca zamieszkania próby badawczej (N=1019) wraz z wynikami testu dobroci dopasowania chi-kwadrat

Wyszczególnienie	N _{obs.} (%)	N _{ocz.} ^a %	df	χ^2_{got}	p
Płeć					
Kobieta	549 (53,9)	53,7	1	0,012	0,910
Mężczyzna	470 (46,1)	46,3			
Wiek					
18–24 lata	111 (10,9)	12,4	4	5,31	0,257
25–34 lata	196 (19,2)	20,5			
35–44 lata	174 (17,1)	16,8			
45–54 lata	181 (17,8)	18,1			
55 lat lub więcej	357 (35,0)	32,2			
Miejscowość					
Wieś	369 (37,0)	36,9	4	3,00	0,557
Małe miasto (do 20 000 mieszkańców)	135 (13,0)	12,3			
Średnie miasto (od 20 000 do 100 000 mieszkańców)	213 (20,7)	19,8			
Duże miasto (od 100 000 do 200 000 mieszkańców)	172 (16,9)	18,5			
Wielkie miasto (powyżej 200 000 mieszkańców)	130 (12,3)	12,5			

^a Na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), www.stat.gov.pl, [dostęp: 01.02.2022].

N_{obs.} = próba badawcza; N_{ocz.} = proporcje oczekiwane; df = liczba stopni swobody; χ^2_{got} = statystyka testu dobroci; p = wartość p testu

Źródło: badanie własne.

Średnia wartość jednorazowych zakupów wyniosła 271,50 zł (tab. 4.14.). Blisko co trzeci badany (30,5%) odwiedza CH przynajmniej raz w tygodniu; tyle samo realizuje zakupy kilka razy w miesiącu. Na przeciwległym biegunie znalazły się osoby, które odwiedzały CH raz w roku i rzadziej (1,8%)⁷²⁹.

⁷²⁹ Odwiedzalność zależy od typu centrum handlowego, np. wyniki na klientach CH Ptak w Rzgowie ukazują, że większość klientów odwiedza obiekt kilka razy w roku. Warto jednak zauważyć, że prezentowane przez J. Dzieciuchowicza wyniki badań na klientach łódzkiej „Manufaktury” prezentują

Tabela 4.14. Pogłębiona charakterystyka próby badawczej (w %)

Wyszczególnienie	Ogółem	Respondenci według płci	
		kobiety	mężczyźni
Płeć N = 1019	1019	549 (53,9%)	470 (461%)
Wiek N = 1019			
18–24 lata	10,9	12,8	8,7
25–34 lata	19,2	16,9	21,9
35–44 lata	17,1	16,2	18,1
45–54 lata	17,8	16,9	18,7
55 i więcej	35,0	37,2	32,6
Miejsce zamieszkania N = 1019			
wieś	36,2	35,7	36,8
małe miasto (do 20 000 mieszkańców)	13,0	13,7	12,8
średnie miasto (od 20 000 do 100 000 mieszkańców)	20,7	20,8	21,1
duże miasto (od 100 000 do 200 000 mieszkańców)	16,9	16,6	17,2
wielkie miasto (powyżej 200 000 mieszkańców)	12,3	13,3	12,1
Wykształcenie N = 1019			
podstawowe (gimnazjalne)	1,8	2,2	1,3
zasadnicze (zawodowe)	8,1	6,2	10,4
średnie	42,5	44,6	40,0
wyższe	47,6	47,0	48,3
Średnia wartość zakupów podczas wizyty w CH N = 1019			
do 100 zł	24,5	24,4	24,7
od 100 do 200 zł	31,0	30,8	31,3
od 200 do 300 zł	22,1	23,5	20,4
od 300 do 500 zł	16,2	15,3	17,2
powyżej 500 zł	6,2	6,0	6,4
Częstotliwość zakupów w CH N = 1019			
codziennie	2,0	1,1	3,0
kilka razy w tygodniu	9,5	8,4	10,9
raz w tygodniu	19,0	17,5	20,9
kilka razy w miesiącu	30,5	33,0	27,7
raz w miesiącu	18,1	19,5	16,4
kilka razy w roku	19,1	19,5	18,7
raz w roku	0,9	0,5	1,3
rzadziej niż raz w roku	0,9	0,5	1,3
Liczba znajomych na Facebooku N = 852			
do 200 osób	55,8	55,9	55,6
od 200 do 500 osób	29,5	28,7	30,4
od 500 do 1000 osób	9,4	11,1	7,1
powyżej 1000 osób	5,4	4,3	6,8
Subiektywna ocena sytuacji materialnej N = 1019			
bardzo dobra	4,1	3,5	4,9
dobra	36,2	36,2	36,2
przeciętna	51,0	52,8	48,9
zła	7,0	6,0	8,1
bardzo zła	1,7	1,5	1,9
Liczba osób w gospodarstwie domowym N = 1019			
1	12,3	12,2	12,3
2	33,5	32,8	34,3
3	22,0	22,6	21,3
4	20,6	20,4	20,9
5 i więcej	11,7	12,0	11,3

Źródło: badanie własne.

podobne dane – najczęściej klientów odwiedza centrum handlowe 1–3 razy w ciągu tygodnia (35%), a 25,5% klientów odwiedzało CH przynajmniej raz w miesiącu. Należy zaznaczyć, że badania były przeprowadzane w okresie pandemii, która potencjalnie może wpływać na zachowania klientów. Istnieją analizy, których wyniki potwierdzają, że wybuch pandemii zmniejszył częstotliwość wyjść na zakupy. J. Dzieciuchowicz, *Wielkie...*, s. 80, 119; K. Kowalak, B. Borusiak, *Strategie zakupowe konsumentów w czasie pandemii COVID-19*, [w:] *Marketing w czasach pandemii*, (red.) R. Romanowski, Zakład Graficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2020, s. 23–24.

Jak już zasygnalizowano, próba badawcza pod względem płci, wieku i miejsca zamieszkania nie różni się zbyt od populacji generalnej osób mieszkających w Polsce. Tym samym przebadano 53,9% kobiet i 46,1% mężczyzn. Bliżej 20% respondentów stanowiły osoby kohorty wiekowej 25–34 lata, a największą grupę stanowiły jednostki powyżej 55 roku życia. Co ważne, 36,2% respondentów mieszkało na wsi, 20,7% badanej populacji w średnim mieście (od 20 000 do 100 000 mieszkańców), natomiast blisko 17% w dużym mieście (od 100 000 do 200 000 mieszkańców).

Najmniejsze grupy badanych stanowiły osoby mieszkające w małych miastach (do 20 000 mieszkańców) i wielkich miastach (powyżej 200 000 mieszkańców) – odpowiednio 13,0% i 12,3%. Powyżej połowa respondentów mieszkała w gospodarstwie domowym złożonym przynajmniej z trzech osób, a co trzeci badany reprezentował dwuosobowe gospodarstwo domowe. Większość respondentów (83,6%) posiada konto na platformie społecznościowej Facebook i posiada na nim do 200 znajomych (55,8%). Zgodnie z założeniami, w badanej próbie znaleźli się respondenci w wieku powyżej 18 lat.

Przedstawiona metodyka badania relacji pomiędzy zaangażowaniem klienta a koncepcją postrzeganej wartości centrum handlowego dała podstawę do podjęcia próby odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz do podjęcia próby realizacji celów dysertacji. Rezultaty badań jakościowych i ilościowych, w tym empiryczna weryfikacja hipotez, zostaną szeroko zaprezentowane w kolejnym rozdziale.

ROZDZIAŁ 5

ZAANGAŻOWANIE KLIENTA W PROCESIE TWORZENIA WARTOŚCI CENTRUM HANDLOWEGO – EMPIRYCZNA EGZEMPLIFIKACJA PROBLEMU

5.1. Wyniki fazy eksploracyjnej badań

Tak jak to już zostało zasygnalizowane, faza eksploracyjna badań, prócz badań literaturowych, dotyczyła przeprowadzenia badań netnograficznych oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych. Zamysłem analizy netnograficznej była identyfikacja atrybutów centrów handlowych, podczas gdy zamierzeniem IDI był wgląd do przemyśleń, percepcji i doświadczeń klientów polskich centrów handlowych. Ostatecznym celem tej części badań była próba sformułowania hipotez rozprawy oraz potwierdzenie ostatecznej wersji narzędzi badawczych confirmacyjnej fazy badań.

W ramach badania netnograficznego (tab. 5.1.) poddano analizie 250 komentarzy – w przypadku każdego centrum handlowego przeanalizowano pięć komentarzy z pozytywnym wydźwiękiem (tzw. „najlepsze opinie”) oraz pięć komentarzy z negatywnym wydźwiękiem (tzw. „najgorsze opinie”). W każdym komentarzu znalazło się zazwyczaj kilka obszarów zaangażowania. Łącznie przeanalizowano 566 czynników, które później sklasyfikowano do 27 obszarów zaangażowania klienta centrum handlowego. W badaniu zidentyfikowano też łączną liczbę opinii poszczególnych kont centrów handlowych na platformie recenzenckiej Google.

W badaniu zachowań użytkowników na platformie Google zidentyfikowano atrybuty atrakcyjności klienta centrum handlowego. Najczęściej komentowanym obszarem okazała się być wielkość centrum handlowego (liczba oraz dobór sklepów i punktów usługowych w CH) – czynnik ten pojawił się w prawie 40% procentach komentarzy. Na drugim miejscu uplasował się wygląd budynku, natomiast na trzecim łatwość parkowania samochodów na parkingu.

Tabela 5.1. Atrybuty atrakcyjności centrum handlowego

Lp.	Atrybuty atrakcyjności	„+”	„-”	Liczba opinii z komentowanym obszarem CE; (N=250)
1	Wielkość centrum handlowego (liczba oraz dobór sklepów i punktów usługowych w CH)	83	15	98
2	Wygląd budynku	42	7	49
3	Łatwość parkowania samochodów na parkingu	35	10	45
4	Łatwość poruszania się po CH	24	15	39
5	Liczba klientów w CH	22	15	37
6	Poczucie bezpieczeństwa, profesjonalizm pracowników ochrony	5	32	37
7	Popularność, marka centrum handlowego, relacja (porównanie) do innych CH	21	10	31
8	Strefa gastronomiczna – liczba restauracji i jakość oferty	26	3	29
9	Lokalizacja i łatwość dojazdu (dojścia) do CH	21	6	27
10	Dodatkowe udogodnienia w CH	23	3	26
11	Asortyment w sklepach – dobór i jakość	11	10	21
12	Jakość obsługi pracowników najemców CH ogółem	6	15	21
13	Atmosfera	7	8	15
14	Czystość w toaletach, korytarzach centrum i na parkingu, profesjonalizm serwisu sprząającego	7	5	12
15	Ceny produktów i promocje w sklepach	4	8	12
16	Obecność kina	10	1	11
17	Wysokość opłat za parkowanie samochodu	5	5	10
18	Profesjonalizm pracowników CH, kontakt z CH, aktualizacja strony internetowej	0	8	8
19	Muzyka w CH	3	4	7
20	Typ klienta	2	5	7
21	Klimatyzacja	2	4	6
22	Rodzaj i częstotliwość imprez (eventów) organizowanych w CH	5	0	5
23	Stan techniczny budynku	0	5	5
24	Uporządkowanie asortymentu i aranżacja lokali	2	1	3
25	Polityka akceptacji i przyjaźni zwierząt (<i>pet-friendly</i>)	1	1	2
26	Materiały promujące CH	0	2	2
27	Godziny otwarcia CH	0	1	1

Źródło: badania własne.

Opinie klientów na platformie recenzenckiej Google zostały podzielone na pozytywne „+” i negatywne „-”. Każdy obszar zaangażowania może być bowiem utożsamiany z konkretnym czynnikiem oceny danego centrum handlowego, a ten zazwyczaj ma wydźwięk pozytywny bądź negatywny. Dzięki takiej klasyfikacji wskazano, które atrybuty CH generują pozytywne komentarze, a które negatywne. W ten oto sposób można stwierdzić, że wygląd budynku czy oferta gastronomiczna częściej

zbierają pozytywne oceny, a obsługa pracowników najemców CH jest tym atrybutem, które częściej generuje negatywne komentarze.

W fazie eksploracyjnej jako główną metodę badań wykorzystano indywidualne wywiady pogłębione z klientami centrów handlowych.

Podczas badania zaobserwowano, że poziom zaangażowania respondentów w relację z centrum handlowym jest zróżnicowany. Niektórzy klienci nie przejawiają praktycznie behawioralnego zaangażowania, inni wykazują mniejsze bądź większe zaangażowanie. Co istotne, w badaniu podawane były przykłady zaangażowania w środowisku wirtualnym oraz rzeczywistym.

Dla respondentów szczególnie łatwo jest angażować się w środowisku wirtualnym:

*(...) W obecnych czasach najczęściej jest to Internet, jest to Facebook, jest to – są to komentarze na Googlach. Często klienci są zaangażowani, tak myślę. Czy to nie tylko w galeriach, ale też innych miejscach, w całym „hospitality”, tak myślę. Najprostszym rozwiązaniem jest to przez Internet. Więc wydaje mi się, że najczęściej angażują się poprzez udzielanie komentarzy w Googlach.(...) [M26]⁷³⁰
(...) patrzę sobie na stronę internetową Sfery, jakie mają sklepy, jakie promocje mają w dany dzień, czasem też kontaktuję się przez ich facebooka, przez tego mesendżera, bo tam ktoś siedzi i odpowiada na pytania, na przykład, kiedy sklep się otwiera, albo czy do 21:00 czy do 22:00. (...) [M74]*

Respondenci mówili o zaangażowaniu w sferze rzeczywistej – w zakresie komunikacji z innymi klientami oraz współpracy z reprezentantami centrum handlowego:

(...) Dzielę się tą informacją z moimi znajomymi. Um, aby, aby oni też mogli w przyjemny sposób, czy to w łatwy sposób, dokonywać zakupów. Generalnie rozmowa ze znajomymi, na żywo bądź przy użyciu aplikacji, takich jak Messenger czy Whatsapp. (...) [K36]

(...) Angażuję się w tym sensie ale tylko offline'owo. Znajomym mówię. (...) [K40]

(...) A jeśli chodzi o, o już samą obecność w centrum, to wydaje mi się, że w pierwszej kolejności, to może coś co się rzuca w oczy, udział w eventach i to faktycznie w Pasażu (Grunwaldzkim – przyp. autora), jeżeli to są jakieś akcje prosprzedażowe, widać tu to zaangażowanie bardzo mocno i kolejki, które się ustawiają po prostu do punktu odbioru nagród są dosyć spore. Ale też widzę to zaangażowanie w przypadku takich akcji bardziej prospołecznych, czy jakiś takich, nie wiem...związanych ze sztuką. To to jest coś, co widać. No raczej nie widać klienta, który, nie wiem, składa zażalenie bądź skargę gdzieś, ale widać taką grupę ludzi, która bierze udział w jakiś organizowanych przez centrum wydarzeń. (...) [K33]

(...) Jak coś jest brudno, to zgłaszam to do ekipy sprzątającej. Kiedyś było ślisko przed galerią, w ogóle nie posypane, to poszedłem do ochroniarza, on z Ukrainy nie zrozumiał, więc punkt info i mówię, że trzeba coś z tym zrobić, bo za chwilę będzie tragedia. Zimą to było. (...) [M74]

⁷³⁰ Każdy cytat pochodzący z części eksploracyjnej badań opatrzony jest sygnaturą, w której litera K oznacza kobietę, litera M mężczyznę, a liczba określa wiek badanego.

Badani zwracali również uwagę na opisywane wcześniej WOM, czyli ustne przekazy na temat konkretnego centrum handlowego. Wśród przejawów WOM znalazły się informacje o pozytywnym, jak i negatywnym wydźwięku:

(...) Jak coś kupię dobrego, na przykład marynarkę, dobrze zostałem obsłużony..hm. była miła obsługa, to oczywiście powiem, że w Auchan w tym a tym sklepie polecam, bo szybko kupisz marynarkę, męski kosmetyk, obetniesz się. (...) [M51]

(...) Jestem osobą, która jakby mnie coś spotkało niemiłego w centrum handlowym, to na pewno na drugi dzień wszyscy w pracy by się o tym dowiedzieli. A jak mi się podoba i jest fajnie, to też na drugi dzień powiem, że byłam i że było tak, tak i tak i na pewno o tym opowiem. Tak. (...) [K40].

(...) zadzwoniłem do kogoś i powiedziałem, 'Słuchaj stary, jestem w Europie Centralnej i jest to totalne dno. Co drugi sklep jest zamknięty i w ogóle nie wiem, o co chodzi z tą galerią. (...) [M26]

(...) Jeżeli, um, często mam tak, że przyjeżdżają do mnie znajomi spoza Warszawy. I pytają co zrobić, gdzie pójść i tak dalej. Więc jeżeli już mnie ktoś zapyta, gdzie pójść na zakupy, co tu pada dość często, no bo, no Warszawa jest największym miastem. Wiadomo, że tu jest no jakby największa różnorodność. No to, to tak. To mówię o zaletach danego centrum handlowego i wtedy mówię: dobra słuchajcie, idźcie, no na przykładzie Arkadii albo czasem też polecam Galerię Mokotów, bo tam są takie specyficzne sklepy, których nie ma szczególnie w miastach regionalnych. (...) [K25]

Część respondentów wskazywała również na składanie skarg jako formę zaangażowania klienta CH:

(...) Ja myślę, że dużo osób jednak składa skargi. Są, jest taki typ osób, które po prostu jest trochę pieniactem. I skarży się na wszystko. Bo no jest łatwiej i prościej chyba po prostu wylać swoje jakieś żale i frustracje. (...) [K25]

Badani częściej jednak mówili o zaangażowaniu w formie kontaktów z innymi klientami niż poprzez kontakt z pracownikami CH:

(...) Więc to taką pocztą moją rzekomą pantoflową przekazuję i generalnie polecam moim znajomym. Ale to jest taki mały wkład i z nikim innym się nie kontaktuję. Z zarządcami, z właścicielami galerii, nie piszę żadnych donosów, sugestii. (...) [K36]

(...) Um, do Elektrowni Powiśle też często mi się zdarzało chodzić i ściągać znajomych na, na seanse, na kina plenerowego, więc, więc tak. Do takich galerii jak najbardziej, tam rzeczywiście sprawdzam. Um, sprawdzam. Mam polajkowanych na Facebooku, więc, um, widzę jakie wydarzenia, kiedy będą. Jeśli jest jakieś interesujące to wtedy jak najbardziej, specjalnie na takie wydarzenia się wybieram. (...) [M40]

Respondenci są świadomi, iż zaangażowanie klienta może wynikać z własnej inicjatywy bądź być generowane przez właścicieli centrów handlowych. Rozwijając ten

drugi typ zaangażowania, badani klienci podawali przykłady bądź hipotetyczne przejawy (pomysły) takiego zaangażowania.

Jeśli chodzi o motywy zaangażowania w relację z centrum handlowym, to respondenci zwracali uwagę na znaczenie pozamaterialnych motywów, jak na przykład:

(...) Zaangażowałem się, no w ten konkurs na facebooku, żeby wygrać te voucher do Aldi, chyba to było wtedy. Musiałem napisać jakiś komentarz o tym, jak spędziłem święta z rodziną, czy coś w tym rodzaju. Więc takie rzeczy mogą być takim właśnie, no motywacją właśnie. (...) [M74]

(...) Jakąś zachętę w postaci, nie wiem, zniżki bądź drobnego upominku, bądź jakie, jakąś wartość, którą klient poczuje, że namacalnie coś dostał za to, że wyraził swoją, swoje zdanie na temat funkcjonowania obiektu. (...) [K33]

Warto zauważyć, iż klienci angażują się ze względu na pobudki indywidualne, egoistyczne, ale również i altruistyczne, np. związane z potrzebą docenienia pracowników centrum handlowego czy potrzebą pomocy innym klientom CH.

(...) Jak wysłałem im tą informację o brudnych toaletach, to...no przyniosło mi to ulgę. Przynajmniej miałem świadomość, że zrobiłem coś w kierunku tego, żeby było lepiej. (...) No robią to, bo albo chcą, żeby coś było lepsze, lepiej zrobione. Na przykład te toalety w tym przypadku były czystsze. A jeżeli coś chwalać to chcą, żeby ta odpowiednio wysoka jakość usług czy, czy czystość była utrzymana dalej na wysokim poziomie. (...) [M31]

(...) Dlaczego? Bo, bo lubię dzielić się, um, dobrymi sytuacjami i generalnie dobrymi osobami. Żeby ktoś też mógł fajnie obsłużyć, tak jak ja byłem obsłużona. Więc ta w cudzysłowie 'sama pozytywna' żeby, żeby też dotyczyła, dotykała innych ludzi. Skoro ja byłem fajnie obsłużona to też ktoś może się powołać na moje nazwisko, że jest moją znajomą i przyszła tutaj, nie wiem, um, jakaś tam Zosia bo Milena ją poleciła, nie? I, i tak to też wygląda. Tak to też się dzieje. (...) [K36]

Co interesujące, jedna z respondentek zwróciła uwagę na kwestie grupy docelowej danego centrum handlowego. Respondenci zwracali uwagę na korzyść w postaci dołączenia do społeczności danego CH:

(...) W Koneserze już doceniam architektonicznie, i już tam są inni ludzie. Ja się tam czuję fajnie i już są jakieś, nie wiem, wydarzenia i mam ochotę śledzić to miejsce, żeby zobaczyć, co oni fajnego wymyślą, bo jest fajna grupa docelowa. Bo to jest to jest zupełnie jakby inne, inne pomysły na te miejsca i zupełnie inna relacja z klientem. Jest dużo bardziej, um, emocjonalna. (...) [K40]

(...) Um, więc to są takie miejsca troszkę modne. Um, więc myślę, że z tego powodu jest, no są te zdjęcia i tagowania. Natomiast nie, no ciężko mi sobie wyobrazić, żeby Arkadia czy Reduta były w jakiś sposób modnymi miejscami. (...) [M40]

(...) Lubię to centrum, tego Vitkaca, bo on nadaje poziom. Tam są fajne zdjęcia, nawet klienci na Instagramie pokazują, w co są ubrani. Tam spotyka się biznes, fajnie ich po prostu obserwować. (...) [M51]

Co interesujące szczególnie dla zarządców centrów handlowych, respondenci zwracali uwagę na powody braku zaangażowania:

(...) nie zaangażowałem się, bo myślę, że by to nic tak nie zmieniło. (...) [M26]

(...) Ja w ogóle się nie angażuję w kontakt z ludźmi z centrum, bo myślę, że to bez sensu. Po co mam denerwować jakiś ludzi z administracji czy panią w punkcie info, że są toalety brudne? Przecież ona bogu ducha winna. Mało na to poradzi. (...) [M74]

(...) Nie, no, dzielę się z innymi, mówiąc, na przykład, że nie lubię zakupów albo nie lubię galerii handlowych. Nie interesują mnie różne eventy, które się organizuje w danej galerii handlowej. Nie interesuje mnie przyszłość tej galerii handlowej. Nie interesuje mnie to, czy ona będzie dalej tam stać, czy jej już nie będzie. Yyy, ja tam po prostu wchodzę, robię zakupy i wychodzę. I szczerze mówiąc, jeśli ktoś by mi ją zamknął i kazał robić zakupy gdzieś indziej, to— gdzieś indziej. Nie jestem fanem galerii handlowych, nigdy nie byłem. Um, dla mnie jest to miejsce próżniactwa, ubierania jak najlepszych ciuchów, bo musimy się pokazać – i wydania jak największych pieniędzy. (...) [M26]

Interesujące było również zwrócenie uwagi na czynniki atrakcyjności centrum handlowego. Respondenci zwracali zazwyczaj uwagę na wymiar użytkowy tych miejsc, tj. lokalizację, wielość sklepów, system parkingowy czy rozłożenie lokali.

(...) Tak, wydaje mi się, że właśnie lokalizacja jest dla mnie ważna i, i mają taką ofertę dosyć kompleksową, więc no chyba ta bliskość przestrzenna to jest taka najważniejsza rzecz. (...) Wiesz, gdzie, gdzie znajdziesz wszystko, bo tak naprawdę i w windach, i na różnych, um, nie wiem, totemach masz napisane strzałki, w którą stronę iść, gdzie coś znaleźć. No jest też kino, wiesz te oferty blisko, na miejscu. Także myślę, że za to lubię. (...) [K33]

(...) Że rzeczywiście to chodzę do jednego miejsca, jednego budynku i jestem w stanie tam, nie wiem, i zjeść, i naprawić buty, naostrzyć noże. I jeszcze można kupić sukienkę. No to, to, to jest rzeczywiście plus. No i w przypadku jeszcze, powiedzmy, takiej Arkadii to kupię i sukienkę, i kupię żarówkę w Leroy Merlin, tak? Czyli taka wielofunkcyjność jakby. Mhm, albo coś szybko kupić albo coś szybko przymierzyć, jak nie ja jestem na przykład pewna internetowego zakupu. Albo wejść szybko oddać szpilki do wymiany fleków i wyjść. Ja to załatwiłam szybko, odhaczam to co mam do zrobienia, natychmiast wychodzę. (...) Ja jadę tam totalnie coś załatwić, totalnie jadę załatwić i wychodzę. Mhm, um, no wybieram Arkadię w zasadzie, po pierwsze lokalizacja, po drugie jednak wielkość i wybór, hmm, sklepów. (...) Klif będzie z kolei zupełnie pod innym względem, bo jak tam wskakuję, jak chcę coś na szybko na przykład, nie wiem, z Sephory czy skądś. I wiem, że tam jest mało ludzi. (...) [K40]

(...) Ja bardzo lubię parking w Arkadii. Parking w Galerii Mokotów ma dobre systemy. One czytają tablice, ale jakby jeżdżenie po tych piętach, tam jest też ciasno. Nie za bardzo mnie to przekonuje. I parking przede

wszystkim w Arkadii jest za darmo, a w Galerii Mokotów nie. Tak samo jest z Elektrownią Powiśle. Elektrownia Powiśle ma absurdalnie drogi parking. Jakby to już nawet nie chodzi o to, żeby zapłacić parę złotych za parking. Tam jest absurdalnie drogo. (...) [K25]

Zdarzało się również, że respondenci wskazywali na inne, pozautilitarne czynniki, np. wymiar społeczny wartości centrum handlowego; wskazywali na centrum handlowe jako miejsce spędzenia wolnego czasu:

(...) Często w galeriach handlowych są też restauracje i inne kawiarnie, gdzie można się spotkać na kawę, na randkę, na rozmowę kwalifikacyjną. (...) Galeria handlowa może być poczekalnia. (...) [M26]

(...) Jakby takie akcje z jakoś ukierunkowane na ochronę środowiska, to one do mnie przemawiają i dla mnie to jest jakaś tam wartość. Jeżeli są jakieś akcje proekologiczne, no to zakładam, że wartością danego centrum handlowego jest ochrona środowiska, więc jakby to mnie przyciąga. Bo to też jest wartość, z którą się jakoś tam, um, ja też ją, nie wiem, czy można wyznawać wartość, no posiadają ją. (...) [K25]

Byli jednak klienci, dla których ważny był aspekt architektoniczny.

(...) No dla mnie jeszcze ważne jest to, żeby odpowiednio ten obiekt wpisywał się w tkankę miejską pod względem architektonicznym. Ważna jest estetyka architektoniczna. Bardzo nie lubię centrów handlowych, które wyglądają jak magazyny i stoją przy autostradach. Uważam, że jest to niszczenie przestrzeni publicznej. Bardzo nie lubię nośników reklamowych, pstrokatych. (...) [M31]

Co interesujące, czterech respondentów zwróciło uwagę na typ klienta, który odwiedza centrum handlowe:

(...) No, i na pewno ja chodzę do takiej galerii, gdzie spotkam podobnych sobie klientów, nie? To jakby, myślę, że to jest naturalne i pod, podświadome. Że nie pójdę do galerii handlowej gdzie, gdzie klientami są osoby z dużo innej, powiedzmy, grupy społecznej niż ja. (...) [K25].

Zdarzały się również wypowiedzi traktowania eventów jako czynników atrakcyjności centrum handlowego.

(...) Dla mnie— dla mnie, na przykład, Supersam wzrasta przez to, że na przykład stworzył eventy, nie wiem, w stylu kino samochodowe, tak? Czyli tutaj jakby Supersam wychodził trochę poza strefę samej galerii i tworzył też kulturę. Dla mnie to jest ogromna wartość. (...) [M26]

Warto też odnotować, iż badani klienci mówili o różnych wymiarach wartości centrum handlowego.

Zwracali przede wszystkim na wymiar utylitarny:

(...) Dla mnie taką wartością jest to w jaki sposób, czy taka galeria jest zadbana, czy jest czysta, czy jest odpowiednia temperatura. Dla mnie to bardziej taka wartość takiej galerii handlowej niż to, że, nie wiem, yyy, ma pozlacane klamki. To mnie szczerze nie interesuje. Ma być wygodna, ma być dostosowana

dla potrzeb osób niepełnosprawnych, i dla mnie to jest takie bardziej wartościowe, wiesz? Niż to, że nazywa się jakoś wybitnie a tak naprawdę trzeba się zastanawiać jak zapłacić za parking, nie? (...) [M26]

(...) Funkcjonalność, taka praktyka jest dla mnie ważna. Żebym kupił szybko, żebym otrzymał poradę, żebym szybko zapłacił i wyjechał z tego centrum. Są przecież przyjemniejsze sposoby na spędzanie czasu. Jeśli wszystko jest pod dachem, to idealnie, szybko zrobię zakupy i kropka. (...) [K74]

Respondenci, pytani o to, jak rozumieją wartość centrum handlowego, zwracali również uwagę na przeróżne jej aspekty pozautilitarne, np. wymiar wartości interakcji społecznych, wymiar indywidualnej gratyfikacji czy wymiar epistemiczny:

(...) Wiesz co, powiem ci szczerze, że też możliwość poznania ludzi. Generalnie. Um, po prostu, bo ja nie pamiętam, może miałam dwie sytuacje w życiu, kiedy ktoś tam mnie zaczepił, chciał numer telefon. No wiesz, jest też możliwość poznania. (...) [K36]

(...) Jestem takim człowiekiem który widzi może zmieniające się trendy, który jest na bieżąco z trendami bo mówię, jeden siedzi w Internecie i po prostu scrolluje. Ja nie mam takiego zapędu, jak w Internecie, nie żebym nie wiedziała co się nosi, chyba że przeczytam jakiś artykuł, okej. Ale idąc do galerii jakby widzę, biżuterię fajną, ciekawą; może jakieś, nie wiem, ciekawe wzory sukienek czy ciekawe wzory obuwia, które mogę przymierzyć. (...) [K25]

(...) Lubię być na bieżąco z nowinkami, szczególnie technicznymi. Wizyta w centrum handlowym mi to daje. (...) [M51]

Niektórzy klienci przykładają też wagę do innych korzyści, na przykład tych związanych z wygodą miejsca, oszczędnością czasu czy pieniędzy:

(...) Jak jestem w Sferze czy innej galerii, to wiem, że znajdę zawsze miejsce, gdzie mogę zaoszczędzić. Czy to pójdę do Pepco, Dealz, Kika czy innego, czy to pójdę na jakieś sezonowe wyprzedaże, to kasa w kieszeni, bo zawsze są jakieś tam półki z końcówkami kolekcji. Lubię promocję! (...) [M74].

(...) Centra handlowe zawsze są długo otwarte. Pracuję w centrum, a w ciągu dnia pracuję. Nie znajduję czasu na zakupy w sklepach ulicznych, które są o zgrozo otwarte do 18:00. Ja o 18:00 wychodzę z pracy, kurczę... Galeria handlowa jest otwarta do 21:00, czy nawet do 22:00, a przed świętami to nawet do północy. I wszystko w jednym miejscu jest, no w jednym budynku. (...) [M51].

Respondenci wypowiadali się również w temacie relacji pomiędzy wartością centrum handlowego a zjawiskiem zaangażowania klienta. Zwracali uwagę, że wartość centrum handlowego może wpływać na zaangażowanie:

(...) Wiadomo, że ja będę bardziej lojalny i bardziej zaangażowany, wchodząc do centrum handlowego, które jest czyste, ładne, spełnia moje oczekiwania pod względem produktów, które są w nim sprzedawane i tak dalej i tak dalej. Więc idąc tym tokiem, myślę, że bardziej byłbym zaangażowany w to centrum handlowe. Oprócz tego jeszcze wydarzenia, które, kulturalne i rozrywkowe, które by mi odpowiadały też

by napędzały moje zaangażowanie. Jednocześnie podwyższałyby w mojej ocenie wartość tego danego centrum handlowego. (...) [M31]

Według niektórych badanych zaangażowanie klienta może doprowadzić również do zwiększenia wartości centrum handlowego.

(...) Jeśli jest na przykład faktycznie, um (...) jest dużo ludzi zaangażowanych w działanie tej galerii handlowej i, na przykład, wysyłają informacje „kurczę, jesteście fajni, ale brakuje mi tego sklepu” na przykład i wtedy ten sklep powstaje, tak? Jest automatycznie. (...) [M26]

Jedna z respondentek zwróciła uwagę na możliwość zaistnienia zjawiska sprzężenia zwrotnego między wartością centrum handlowego a poziomem zaangażowania klienta.

(...) Wydaje mi się, że jest takie, takie jakby w dwie strony to działa. Większe zaangażowanie buduje większą wartość. Czyli jakby im, im większa wartość dla klienta, tym bardziej on może być zaangażowany i im większe to zaangażowanie tym większa wartość. (...) [K33]

Wyciągając wnioski z przeprowadzonych badań jakościowych, należy podkreślić, że:

1. Klient centrum handlowego angażuje się zarówno w przestrzeni wirtualnej jak i fizycznej CH. Badania potwierdziły zasadność podziału zaangażowania klienta na współpracę z centrum handlowym, komunikację z innymi klientami oraz składanie skarg.
2. Wyniki wywiadów indywidualnych z klientami centrów handlowych wskazywały na wyższy poziom zaangażowania w komunikacji z innymi klientami CH niż w formie współpracy z centrum handlowym.
3. Potwierdzono obecne w literaturze przedmiotu motywy zaangażowania klienta. Respondenci wskazywali na różne motywy CE, tj. wyładowanie złych emocji, chęć docenienia centrum handlowego (jego pracowników), poczucie własnej sprawczości, troskę o innych klientów, atrakcyjne spędzenie wolnego czasu, chęć zarekomendowania innym korzystnej oferty oraz zdobycie wiedzy bądź nowych umiejętności.
5. Wyniki wywiadów z klientami centrów handlowych wskazały na duże znaczenie motywów społecznych (interakcji społecznych) zaangażowania klienta centrum handlowego. Chęć doceniania pracowników centrum handlowego jest nowym, niezidentyfikowanym w literaturze motywem zaangażowania.
6. Respondenci w wywiadach identyfikują mnogość atrybutów, czynników atrakcyjności centrum handlowego. W analizie wyników z wywiadów

indywidualnych nie zidentyfikowano dodatkowych czynników atrakcyjności centrów handlowych poza tymi, które zostały wyznaczone dzięki badaniu netnograficznemu.

7. Klienci zwracają uwagę na różne wymiary wartości centrum handlowego. Tym samym można uznać, że zasadnym jest skorzystanie z narzędzia M.I. El-Adly'ego oraz R. Eida. Kompleksowość tej skali wydaje się potrzebna.
8. Wyniki wywiadów z klientami centrów handlowych wskazały na większe znaczenie pozafunkcjonalnego (nieużytecznego, hedonistycznego) wymiaru wartości centrum handlowego jako predyktora zaangażowania klienta.

Warto jednoznacznie podkreślić, że faza badań jakościowych była wprowadzeniem do wykonania zasadniczych badań rozprawy – mianowicie badań ilościowych. W kolejnym podrozdziale podjęto się tematyki form i motywów *customer engagement* w świetle badań ilościowych.

5.2. Formy i motywy zaangażowania klienta centrum handlowego w świetle badań ilościowych

Centrum handlowe jest zgrupowaniem detalicznych jednostek handlowych i usługowych, a celem zarządców i właścicieli takiego obiektu jest ułatwienie klientom skorzystanie z tej oferty. W tym kontekście interesująca jest identyfikacja form aktywności klienta w obszarze *customer engagement* – zarówno inicjowanym przez klienta, jak i samo centrum handlowe. Ważne są również motywy zaangażowania klienta centrum handlowego.

Po otrzymaniu wyników badań ilościowych zdecydowano się w pierwszej kolejności na przeprowadzenie wstępnej analizy statystycznej znaczenia poszczególnych pozycji testowych kwestionariusza (*itemów*). Obliczenie wartości średnich dla całej zbiorowości badanych pozwoliło na identyfikację zbioru najważniejszych przejawów zaangażowania klienta centrum handlowego w ramach poszczególnych kategorii.

W poszczególnych ujęciach tabelarycznych (tabele 5.2., 5.3. i 5.5.) zaprezentowano wszystkie zmienne (stwierdzenia, pozycje testowe, *itemy*), które tworzyły narzędzie badawcze związane z poszczególnymi typami zaangażowania klienta.

Tym samym można zwrócić uwagę na wyniki wskazań (w %), wyniki mediany (Me), odchylenia standardowego (SD), skośności rozkładu (Sk.) oraz kurtozy rozkładu (K).

Tabela 5.2. Współpraca z centrum handlowym^a

Wyszczególnienie	Zgadzam się (%)	Nie zgadzam się (%)	Ani tak, ani nie (%)	Me ^b	M ^c	SD ^d	Sk. ^e	K ^f
Należę do programu lojalnościowego centrum handlowego [p4_r10]	35,0	50,3	14,6	3	3,55	1,89	0,19	-1,18
Biorę udział w badaniach moich potrzeb i oczekiwań wobec oferty centrum handlowego [p4_r2]	27,0	54	19	3	3,27	1,69	0,21	-1,03
Biorę udział w wydarzeniach organizowanych przez centrum handlowe [p4_r3]	27,0	51,8	21,2	3	3,33	1,66	0,15	-1,00
Biorę udział w głosowaniach na najlepsze rozwiązanie, np. wypełniam ankietę na najlepszą strefę odpoczynku w centrum handlowym [p4_r1]	22,9	60,5	16,7	3	3,07	1,7	0,42	-0,86
Biorę udział w konkursach, np. na projekt reklamy centrum handlowego [p4_r4]	21,5	65,8	12,8	3	2,92	1,71	0,58	-0,75
Przekazuję opinie na temat centrum handlowego pracownikom centrum handlowego w Internecie (np. poprzez wysłanie maila...) [p4_r8]	20,2	62,9	16,9	3	2,95	1,65	0,46	-0,82
Przekazuję opinie na temat centrum handlowego pracownikom centrum (np. pracownikom punktu informacyjnego bądź pracownikom ochrony) [p4_r7]	20,1	63	16,9	3	2,96	1,63	0,46	-0,79
Przekazuję opinie na temat centrum handlowego pracownikom lokali (najemcom) centrum handlowego [p4_r9]	18,9	64,7	16,4	3	2,91	1,64	0,55	-0,69
Zgłaszam pomysły udoskonalenia oferty centrum handlowego, sposobu sprzedaży, promocji [p4_r5]	17,8	67	15,2	3	2,84	1,62	0,61	-0,60
Tworzę i przesyłam własne projekty rozwiązań [p4_r6]	14,5	71,9	13,5	2	2,64	1,58	0,78	-0,28

^a Respondenci wypowiedzieli się na skali od 1 do 7, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 7 oznaczało „zdecydowanie się zgadzam”. Na potrzeby prezentacji wyników przyjęto, że wskazania 1,2,3 oznaczają w różnym stopniu „nie zgadzam się”, natomiast wskazania 5,6,7 oznaczają w różnym stopniu „zgadzam się”.

^b Wartość mediany obliczona w oparciu o odpowiedzi udzielone przez respondentów odwiedzających centra handlowe.

^c Średnia arytmetyczna obliczona w oparciu o odpowiedzi udzielone przez respondentów odwiedzających centra handlowe. Z uwagi na zastosowaną w badaniu skalę porządkową średnia arytmetyczna (M) podawana jest jedynie jako wartość dodatkowa, tj. orientacyjna, wskazująca na różnice, które nie są widoczne przy analizie wartości mediany (Me).

^d Odchylenie standardowe, ^e Skośność rozkładu, ^f Kurtoza rozkładu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń w programie R.

Badania wykazały, że klienci w dużej mierze nie angażują się w relację z centrum handlowym. Warto zaznaczyć, iż 22,5% ogółu klientów współpracuje z CH 23,8% angażuje się w formie komunikacji z innymi klientami, a 28,1% poprzez składanie skarg.

W przypadku współpracy z CH (tab. 5.1.), ponad 60% badanych nie przekazuje opinii na temat CH ani przedstawicielom CH ani przedstawicielom najemców CH. Z dużym uogólnieniem można stwierdzić, że jedna piąta badanych należy do grupy zaangażowanych klientów – 27% bierze udział w badaniach potrzeb klienta

i w wydarzeniach marketingowych, ponad 20% przekazuje opinie na temat centrum pracownikom CH tak w centrum handlowym jak i w Internecie, a 17,8% zgłasza pomysły na udoskonalenie oferty CH. Analiza danych pozwala zaobserwować, że w najmniejszym stopniu badani zgadzają się ze stwierdzeniem *Tworzę i przesyłam własne projekty rozwiązań*, a w największym stopniu zgadzają się ze stwierdzeniem *Należę do programu lojalnościowego centrum handlowego*⁷³¹.

W obszarze komunikacji z innymi klientami CH (tab. 5.3.), warto zaznaczyć większy poziom zaangażowania w zachęcaniu członków rodziny i/lub znajomych do wizyty w danym obiekcie (37,4% ogółu badanych) oraz pomaganiu im i doradztwie w robieniu zakupów w tychże obiektach (39,5%). Należy również zwrócić uwagę na aktywność klientów w środowisku wirtualnym – 27,3% badanych klika „polubienia” na stronach afiliacyjnych (np. Facebook) danego centrum handlowego, a 23,5% pisze pozytywne recenzje z wizyty w danym centrum handlowym w Internecie. Wysokie noty uzyskały stwierdzenia związane z rekomendacją CH wśród rodziny lub/i znajomych – *Pomagam i doradzam rodzinie lub (i) znajomym w robieniu zakupów w danym centrum handlowym* (39,5% wskazań „zgadzam się”; Me = 4) oraz *Osobiście zachęcam rodzinę lub (i) znajomych do wizyty/robienia zakupów w danym centrum handlowym* (37,4% wskazań „zgadzam się; Me = 4).

Widać zatem, że pozytywne rekomendacje w gronie najbliższych są stosunkowo częstą formą zaangażowania klienta. Najniższe wyniki zebrały stwierdzenia *Zamieszczam negatywne opinie na temat tego centrum handlowego w Internecie* (13,4% wskazań „zgadzam się”; Me = 2) oraz *Umieszczam zdjęcia lub (i) filmy związane z marką tego centrum handlowego* (14,2% wskazań „zgadzam się”; Me = 2). W dużym stopniu pokrywa się to z innymi polskimi badaniami, w których itemy te uzyskały też niskie noty – odpowiednio 2,48 i 2,41⁷³².

⁷³¹ Nie dziwi fakt wysokiej noty dla uczestnictwa w takich programach – relatywnie duża część ośrodków handlowych prowadzi takie inicjatywy.

⁷³² Ibidem, s. 76.

Tabela 5.3. Komunikacja z innymi klientami (N = 1019)^a

Wyszczególnienie	Zgadza m się (%)	Nie zgadzam się (%)	Ani tak, ani nie (%)	Me ^b	M ^c	SD ^d	Sk. ^e	K ^f
Pomagam i doradzam rodzinie lub (i) znajomym w robieniu zakupów w danym centrum handlowym [p5_r2]	39,5	36,6	23,8	4	3,85	1,65	- 0,23	- 0,85
Osobiście zachęcam rodzinę lub (i) znajomych do wizyty/robienia zakupów w danym centrum handlowym [p5_r1]	37,4	35,0	27,6	4	3,82	1,65	- 0,21	- 0,79
Klikam polubienia, lajkuję dane centrum handlowe, np. na Facebooku [p5_r3]	27,3	56,7	16,0	3	3,15	1,79	0,35	- 1,06
Piszę pozytywne recenzje z wizyty w danym centrum handlowym w Internecie [p5_r5]	23,5	56,1	20,4	3	3,11	1,71	0,32	- 0,98
Biorę udział w programach rekomendacyjnych np. gdy otrzymuję nagrodę za pozyskanie nowego klienta [p5_r6]	19,0	65,7	15,3	2	2,83	1,69	0,63	- 0,66
Osobiście odradzam robienie zakupów w danym centrum handlowym mojej rodzinie lub/i znajomym [p5_r4]	16,2	67,4	16,4	2	2,77	1,61	0,67	- 0,48
Umieszczam zdjęcia lub (i) filmy związane z marką tego centrum handlowego w Internecie [p5_r8]	14,0	71,7	14,2	2	2,61	1,63	0,86	- 0,16
Zamieszczam negatywne opinie na temat tego centrum handlowego w Internecie [p5_r7]	13,4	73,7	12,9	2	2,54	1,57	0,9	- 0,06

a; b; c; d; e; f – jak w Tabeli 5.2.

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń w programie R.

Warto również porównać stopień zaangażowania klienta centrum handlowego w formie współpracy z CH do stopnia tego zaangażowania w formie komunikacji z innymi klientami. Wynik Me dla zmiennej Z_{wsp} wyniósł 3 ($Me = 3$; $M = 3,04$), podczas gdy wynik Me dla zmiennej Z_{kom} wyniósł również 3 ($Me = 3$; $M = 3,08$). Jednakże, w celu weryfikacji różnic między Z_{wsp} oraz Z_{kom} (pod względem nasilenia zmiennej „Nasilenie pomiarów”) przeprowadzono jednoczynnikową analizę porównań w układzie dla prób zależnych. Jednoczynnikowa analiza wariancji (*one-way analysis of Variance, ANOVA*) dla prób zależnych wykazała brak istotnych różnic między testowanymi pomiarami zmiennej „Nasilenie pomiarów” ($F(1, 1018) = 2,79$; $p > 0,05$; $\eta^2 = 0,00$). Współczynnik cząstkowego η^2 wykazał, że różnice między testowanymi pomiarami Z_{wsp} i Z_{kom} wyjaśniały około 0% zmienności wyników zmiennej „Nasilenie pomiarów”. W tabeli 5.4. zaprezentowano statystyki opisowe wpływu pomiarów Z_{wsp} i Z_{kom} na zmienną „Nasilenie pomiarów”.

Tabela 5.4. Statystyki opisowe wpływu pomiarów Z_{wsp} i Z_{kom} na zmienną „Nasilenie pomiarów”

Pomiar	Min. ^a	Max. ^b	Me ^c	M ^d	SD ^e	SE ^f	Rank ^g
Współpraca z CH (Z_{wsp})	1	7	3	3,04	1,45	0,04	1006,64
Komunikacja z innymi klientami CH (Z_{kom})	1	7	3	3,08	1,31	0,04	1032,36

^a wartość minimalna; ^b wartość maksymalna; ^c mediana; ^d średnia arytmetyczna; ^e odchylenie standardowe; ^f błąd standardowy średniej; ^g średnia ranga dla pomiaru.

Jak widać, natężenie wyników zmiennej „Nasilenie pomiarów” w analizowanych pomiarach Z_{wsp} i Z_{kom} były do siebie podobne. Tym samym należy odrzucić hipotezę H2: *Jeśli zidentyfikuje się zjawisko zaangażowania klienta, to okaże się, że klienci w większym stopniu angażują się w formie komunikacji z innymi klientami, aniżeli w formie Współpracy z centrum handlowym.* Innymi słowy, badanie nie wykazało różnic w stopniu zaangażowania klientów centrów handlowych w analizie tych dwóch form CE.

W przypadku skarg (tab. 5.5.) najwyższą średnią ocen charakteryzowało się stwierdzenie *W trakcie rozpatrywania skargi/reklamacji odpowiadam na ewentualne dodatkowe pytania pracownika obsługi* (44,9% wskazań „zgadzam się; Me = 4), a najniższą średnią ocen item *Składam skargi do innych niż przedstawiciel centrum handlowego podmiotów, np. Rzecznik Praw Konsumenta, media* (13,2% wskazań „zgadzam się; Me = 2). Widać zatem, że w uzyskaniu informacji na temat rzeczywistych powodów składania skarg pełni dużą rolę kompetentny personel sklepu.

Warto zaznaczyć, iż powyższa analiza wyników wskazuje na to, że klienci CH wykazują zaangażowanie poprzez formy, które nie wymagają od nich zbyt dużej aktywności.

Celem weryfikacji oszacowania modelu predykcyjnego i oceny stopnia rzetelności pomiaru konstruktu zaangażowania klienta centrum handlowego zostało przeprowadzone modelowanie równań strukturalnych SEM⁷³³, opierające się

⁷³³ W jego ramach przyjęto w projekcie badawczym następująca założenia generalne: (1) korelacja między czynnikami jest dopuszczalna, (2) czynniki będące przedmiotem zainteresowania tzn. współpraca z centrum handlowym, komunikacja z innymi klientami CH oraz składanie skarg mierzono za pomocą kilku zmiennych obserwowalnych (*itemów*, wskaźników), a każdy z tych wskaźników zmierzony był za pomocą siedmiostopniowej skali Likerta. Czynniki zostały zidentyfikowane przez K. Żyminkowską jako formy zaangażowania klienta, (3) formy te znajdują uzasadnienie w łatwości interpretacji odczuć osób badanych w odniesieniu do badanych form zaangażowania klienta i stanowią swoisty skrót myślowy odczuć respondentów; (4) model nie stanowi jednoznacznego rozwiązania problemu. Badacz jest świadom, że możliwe są inne konstrukcje modelu. (5) parametry modelu zostały wyestymowane zgodnie z metodą największej wiarygodności (MNW). A. Sagan, *Model pomiarowy satysfakcji i lojalnościowy*, www.media.statsoft.nazwa.pl, [dostęp: 13.03.2022]., s. 79; G. Maciejewski, *Wykorzystanie...*, op. cit., s. 198.

na podstawowych założeniach confirmacyjnej analizy czynnikowej oraz regresji wielokrotnej⁷³⁴.

Tabela 5.5. Składanie skarg (N = 1019)^a

Wyszczególnienie	Zgadzam się (%)	Nie zgadzam się (%)	Ani tak, ani nie (%)	Me ^b	M ^c	SD ^d	Sk. ^e	K ^f
W trakcie rozpatrywania skargi/reklamacji odpowiadam na ewentualne dodatkowe pytania pracownika obsługi [p6_r1]	44,9	34,2	20,9	4	3,93	1,78	-0,3	-0,99
Jeśli coś jest nie tak, ustnie przekazuję uwagi w trakcie lub bezpośrednio po wizycie w centrum handlowym [p6_r2]	38,5	40,0	21,5	4	3,73	1,76	-0,14	-1,07
Informuję o swoim niezadowoleniu, odpowiadając na pytania zadawane przez pracownika biura obsługi klienta/call center [p6_r7]	32,4	47,2	20,4	4	3,45	1,76	0,07	-1,12
Składam formalne, pisemne reklamacje [p6_r4]	24,4	55,7	19,8	3	3,16	1,7	0,3	-0,97
Dokonuję zwrotu towaru, nie informując o przyczynie [p6_r6]	23,7	55,3	21,0	3	3,26	1,64	0,29	-0,78
Piszę o swoim niezadowoleniu, wypełniając ankiety oceniające ofertę centrum handlowego [p6_r3]	19,3	59,9	20,8	3	2,97	1,61	0,37	-0,89
Składam skargi do innych niż przedstawiciel centrum handlowego podmiotów, np. Rzecznik Praw Konsumenta, media [p6_r5]	13,2	68,7	18,2	2	2,65	1,53	0,63	-0,56

a; b; c; d; e; f – jak w Tabeli 5.2.

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń w programie R.

Innymi słowy, z uwagi na aprioryczność doboru stwierdzeń do poszczególnych typów zaangażowania klienta założono, że należy uzyskać empiryczne potwierdzenie słuszności koncepcji K. Żyminkowskiej w kontekście badania klientów centrów handlowych. SEM składało się z trzech etapów: (1) specyfikacji (budowy) modelu, (2) identyfikacji modelu oraz (3) estymacji jego parametrów⁷³⁵. W tzw. koszyku czynników nieobserwowalnych (latentnych) znalazły się: współpraca klienta z CH (Z_{wsp}), komunikacja klientów z innymi klientami CH (Z_{kom}) oraz składanie skarg (Z_{ska}). Na etapie identyfikacji modelu wykorzystano regułę „dwóch mierników”, która głosi, że model jest identyfikowalny, kiedy każda zmienna latentna jest związana z co najmniej dwiema zmiennymi obserwowalnymi i jest jednocześnie skorelowana z co najmniej jedną inną zmienną latentną. Na etapie ustalenia jednostki miary dla zmiennych ukrytych

⁷³⁴ M. Grzęda, *Wprowadzenie do eksploracyjnej analizy czynnikowej – przegląd problemów*, [w:] *Teoretyczne i praktyczne problemy skalowania osiągnięć szkolnych*, (red.) H. Banaszak, IFiS PAN, Warszawa 2009, s. 154.

⁷³⁵ B. Zaczyn, *Konfirmacyjna...*, op. cit., s. 218.

założono, że wariancja zmiennej ukrytej jest na poziomie 1 (*fixed parameter*), co jest jedną z dwóch strategii identyfikacji zmiennych ukrytych⁷³⁶.

Jak to zostało zaprezentowane w tabeli 5.6., analiza testem chi-kwadrat wykazała brak dopasowania ($\chi^2(261) = 1520,99; p < 0,001$).

Tabela 5.6. Wskaźniki dopasowania przyjętego modelu trójczynnika do danych uzyskanych w grupie osób badanych

Wyszczególnienie	Opis	Wynik
χ^2	test chi-kwadrat	$\chi^2(261) = 1520,99;$ $p < 0,001$
RMSEA	pierwiastek kwadratu błędu aproksymacji	0,07, 90% PU (0,07;0,07)
SRMR	standaryzowany pierwiastek ze średniego kwadratu reszt	0,05
CFI	wskaźnik porównawczy dopasowania Bentlera	0,95
TLI	wskaźnik Tuckera-Lewisa	0,94
NFI	znormalizowany wskaźnik dopasowania	0,94
IFI	wskaźnik przyrostowy dopasowania	0,95

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń w programie R.

Warto przypomnieć, że wysoka wrażliwość testu chi-kwadrat powoduje, że w piśmiennictwie dotyczącym opracowań statystycznych spotykane są alternatywne testy dopasowania modelu do danych oraz enumerowane są ograniczenia tego testu⁷³⁷. Liczne badania wykazują bowiem, że nie powinno się przywiązywać zbyt dużego znaczenia dla tej statystyki⁷³⁸. Ponadto, wartość miary (*Comparative Fit Index*, CFI) wyniosła 0,95 – co świadczy o dobrym dopasowaniu danych do testowanego modelu. Należy również odnotować, że wskaźniki: dopasowania Tuckera-Lewisa (*Tucker-Lewis Index*, TLI = 0,94), znormalizowany wskaźnik dopasowania (*Normed Fit Index*, NFI = 0,95) oraz wskaźnik przyrostowy dopasowania (*Incremental Fit Index*, IFI = 0,95) również poświadczają dobre dopasowanie danych do testowanego modelu⁷³⁹. Wartości miary średniokwadratowego błędu aproksymacji (*Root Mean Square Error of Approximation*, RMSEA) oraz standaryzowanego pierwiastka ze średniego kwadratu

⁷³⁶ A. Sagan, *Model...*, op. cit.

⁷³⁷ R.O. Mueller, *Basic principles of structural equation modeling*, Springer-Verlag, New York, 1996, s. 83.

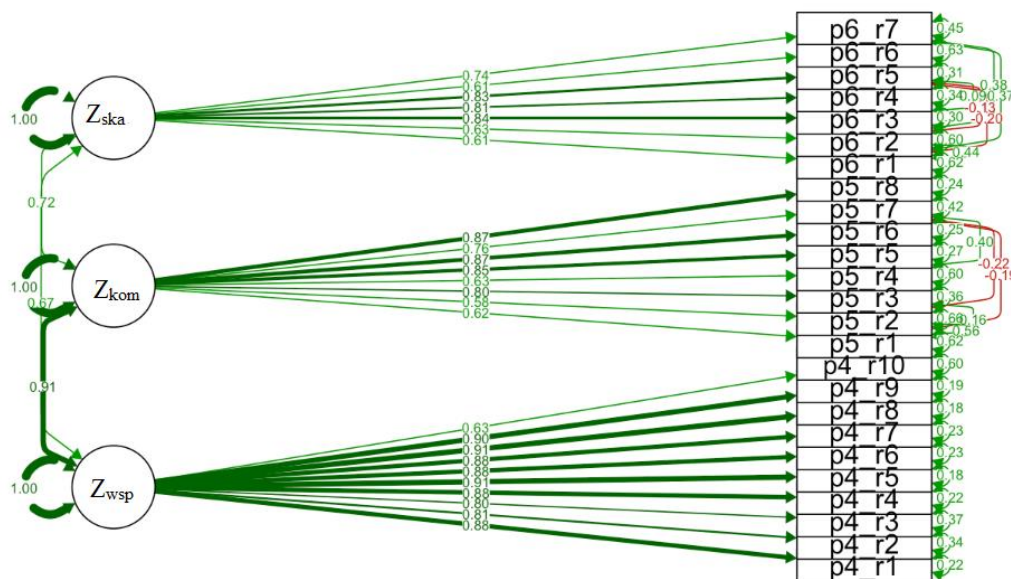
⁷³⁸ B. Ciżkowicz, *Zastosowanie...*, op. cit., s. 112.

⁷³⁹ W literaturze przedmiotu podaje się, że miarami porównującymi estymowany model z modelem bazowym są IFI, TFI, RFI, NFI i CFI. M.B. Pietrzak, M. Żurek, *Ład...*, op. cit., s. 195.

reszt (*Standardized Root Mean Square Residual*) wykazały dobre dopasowanie danych do testowanego modelu (RMSEA wyniosło 0,07; SRMR wyniosło 0,05)⁷⁴⁰.

W ramach badań przeprowadzono również analizę współczynników omawianego modelu. Wykazała ona, że wszystkie zmienne latentne (Z_{wsp} , Z_{kom} i Z_{ska}) nie miały swoich nieistotnych wskaźników i tym samym wpływały istotnie na wszystkie swoje testowane *itemy* (rys. 5.1.).

Rysunek 5.1. Oszacowania dla trójczynnikowego modelu zaangażowania klienta



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu R.

Wykonano również analizę współczynników wyjaśnionej wariancji – wykazała ona, że najsilniej wyjaśnianą zmienną była zmienna p4_r5 ($R^2 = 0,82$), a najslabiej p5_r2 ($R^2 = 0,34$). Omawiając model należy również zwrócić uwagę na wysokie wartości korelacji zmiennych latentnych: Z_{wsp} w/ Z_{kom} ; $\beta = 0,91$; $p < 0,001$; Z_{wsp} w/ Z_{ska} ; $\beta = 0,67$ ($p < 0,001$); Z_{kom} w/ Z_{ska} ; $\beta = 0,72$ ($p < 0,001$). Ładunki czynnikowe dla wszystkich zmiennych znalazły się w przedziale (0,58; 0,91). W tabeli 5.7. zwrócono uwagę

⁷⁴⁰ RMSEA jest pierwiastkiem średniego kwadratu aproksymacji. W literaturze przedmiotu podaje się, że wartości $RMSEA < 0,05$ świadczą o dobrym dopasowaniu modelu, przedział (0,06; 0,08) – zadowalające dopasowanie; (0,08; 0,10) – mierne dopasowanie. Wartości $RMSEA > 0,10$ wskazują na złe dopasowanie modelu. Wartość SRMR nie powinna przekraczać 0,08. Więcej: M. Browne, R. Cudeck, *Alternative ways of assessing model fit*, „Sociological Methods and Research” 1992, nr 21(2), s. 230–259; L. Hu, P. Bentler, Y. Kano, *Can test statistics in covariance structure analysis be trusted?*, „Psychological Bulletin” 1992, nr 112(2), s. 351–362; J.F. Hair, W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson, *Multivariate...*, op. cit., s. 584.

na ładunki czynnikowe i wariacje reszt dla poszczególnych *itemów* w ramach zmiennych latentnych.

Tabela 5.7. Wyniki confirmacyjnej analizy czynnikowej

Czynnik	Wskaźnik	Ładunek czynnikowy*	Wariancja reszt
Współpraca z CH	Biorę udział w głosowaniach na najlepsze rozwiązanie, np. wypełniam ankietę na najlepszą strefę odpoczynku w centrum handlowym [p4_r1]	0,88	0,22
	Biorę udział w badaniach moich potrzeb i oczekiwań wobec oferty centrum handlowego [p4_r2]	0,81	0,34
	Biorę udział w wydarzeniach organizowanych przez centrum handlowe [p4_r3]	0,80	0,37
	Biorę udział w konkursach, np. na projekt reklamy centrum handlowego [p4_r4]	0,88	0,22
	Zgłaszam pomysły udoskonalenia oferty centrum handlowego, sposobu sprzedaży, promocji [p4_r5]	0,91	0,18
	Tworzę i przysyłam własne projekty rozwiązań [p4_r6]	0,88	0,23
	Przekazuję opinie na temat centrum handlowego pracownikom centrum (np. pracownikom punktu informacyjnego bądź pracownikom ochrony) [p4_r7]	0,88	0,23
	Przekazuję opinie na temat centrum handlowego pracownikom centrum handlowego w Internecie (np. poprzez wysłanie maila...) [p4_r8]	0,91	0,18
	Przekazuję opinie na temat centrum handlowego pracownikom lokali (najemcom) centrum handlowego [p4_r9]	0,90	0,19
	Należę do programu lojalnościowego centrum handlowego [p4_r10]	0,63	0,60
Komunikacja z innymi klientami CH	Osobiście zachęcam rodzinę lub (i) znajomych do wizyty/robienia zakupów w danym centrum handlowym [p5_r1]	0,61	0,60
	Pomagam i doradzam rodzinie lub (i) znajomym w robieniu zakupów w danym centrum handlowym [p5_r2]	0,58	0,66
	Klikam polubienia, lajkuję dane centrum handlowe np. na Facebooku [p5_r3]	0,80	0,36
	Osobiście odradzam robienie zakupów w danym centrum handlowym mojej rodzinie lub (i) znajomym [p5_r4]	0,63	0,60
	Piszę pozytywne recenzje z wizyty w danym centrum handlowym w Internecie [p5_r5]	0,85	0,27
	Biorę udział w programach rekomendacyjnych np. gdy otrzymuję nagrodę za pozyskanie nowego klienta [p5_r6]	0,87	0,25
	Zamieszczam negatywne opinie na temat tego centrum handlowego w Internecie [p5_r7]	0,75	0,42
	Umieszczam zdjęcia lub (i) filmy związane z marką tego centrum handlowego w Internecie [p5_r8]	0,87	0,24
Skargi	W trakcie rozpatrywania skargi/reklamacji odpowiadam na ewentualne dodatkowe pytania pracownika obsługi [p6_r1]	0,61	0,62
	Jeśli coś jest nie tak, ustnie przekazuję uwagi w trakcie lub bezpośrednio po wizycie w centrum handlowym [p6_r2]	0,63	0,60
	Piszę o swoim niezadowoleniu, wypełniając ankiety oceniające ofertę centrum handlowego [p6_r3]	0,84	0,30
	Składam formalne, pisemne reklamacje [p6_r4]	0,81	0,34
	Składam skargi do innych niż przedstawiciel centrum handlowego podmiotów, np. Rzecznik Praw Konsumenta, media [p6_r5]	0,83	0,31
	Dokonuję zwrotu towaru, nie informując o przyczynie [p6_r6]	0,61	0,63
	Informuję o swoim niezadowoleniu, odpowiadając na pytania zadawane przez pracownika biura obsługi klienta/call center [p6_r7]	0,74	0,45

* $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem środowiska R.

Należy zaznaczyć, że w modelu występują relatywnie silne oraz statystycznie istotne związki między ukrytymi zmiennymi a zmiennymi wskaźnikowymi. Badanie wykazało korelacje zmiennych latentnych, zwracając uwagę, w jakim stopniu zmienne nieobserwowalne są współzależne. Najsilniej skorelowane okazały się być „Współpraca

z CH” oraz „Komunikacja z innymi klientami” CH ($r = 0,91$; $p < 0,001$). Jednoznacznie można zatem stwierdzić, że im wyższy stopień zaangażowania w zakresie współpracy z CH, tym wyższy stopień zaangażowania w obszarze komunikacji z innymi klientami CH.

Przeprowadzona analiza czynnikowa konstruktów zaangażowania klienta CH pozwoliła na diagnozę modelu pomiarowego danych zmiennych ukrytych. Badanie potwierdziło poprawność badanego modelu zaangażowania klienta CH. Wszystkie wzięte do analizy wskaźniki okazały się istotnie związane z mierzonymi przez nie konstruktami. Innymi słowy, ładunki czynnikowe były istotne i przekroczyły wartość 0,5⁷⁴¹. Dzięki CFA zweryfikowano trafność teoretycznego modelu zaangażowania klienta oraz rzetelność wskaźników użytych do pomiaru wyodrębnionych konstruktów. Choć wartość $\chi^2(261) = 1520,99$ jest zdecydowanie za wysoka, to wyniki CFI, TLI, NFI oraz IFI wskazują na dobre wyniki. Co bardzo istotne, RMSEA, istotna miara służąca do oceny dopasowania modelu do danych, przyjęła akceptowalną wartość⁷⁴².

Analizując zjawisko zaangażowania klienta, warto zbadać czynniki motywacyjne tegoż zaangażowania. Przypomnieć należy, że pozycje skali motywów zaangażowania klienta zostały wygenerowane w oparciu o studia literaturowe oraz wyniki badań jakościowych. Ich wynikiem była lista 18 motywów zaangażowania klienta CH (tab. 5.8.).

⁷⁴¹ D. Dąbrowski, *Związki między gromadzeniem, udostępnianiem i stosowaniem informacji rynkowych przy kształtowaniu nowych produktów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 41(2), s. 209.

⁷⁴² Współczynnik dobroci dopasowania RMSEA powinien być mniejszy od wartości 0,08. Więcej: K. Buszman, H. Przybyła-Barista, *Polska adaptacja wielowymiarowej skali spostrzeganego wsparcia społecznego*, „Polskie Forum Psychologiczne” 2017, nr 22(4), s. 589; N. Amalita, D. Fitria, R. Okriatama, *Analysis of Student's Performance Index Using Confirmatory Analysis*, [w:] Proceedings of the 7th Mathematics, Science, and Computer Science Education International Seminar, Bandung, West Java, Indonesia, s. 202.

Tabela 5.8. Motywy zaangażowania klienta CH (N = 1019)^a

Wyszczególnienie	Zgadzam się (%)	Nie zgadzam się (%)	Ani tak, ani nie (%)	Me ^b	M ^c	SD ^d	Sk. ^e	K ^f
Otrzymanie rabatu na zakup produktu [p7_r15]	58,7	17,1	24,2	5	4,57	1,48	-0,68	0,27
Otrzymanie nagrody rzeczowej [p7_r16]	47,6	25,9	26,5	4	4,24	1,59	-0,4	-0,41
Ciekawość [p7_r3]	44,7	24,1	31,2	4	4,18	1,47	-0,5	-0,17
Otrzymanie lepszej wersji produktu zakupionego w centrum handlowym [p7_r14]	43,5	28	28,6	4	4,07	1,54	-0,4	-0,41
Czerpanie przyjemności (przyjemne doświadczenie, relaks, rozrywka) [p7_r4]	39,7	30,6	29,6	4	3,99	1,56	-0,33	-0,5
Atrakcyjne spędzenie wolnego czasu [p7_r5]	39,5	34,2	26,4	4	3,93	1,64	-0,24	-0,7
Chęć docenienia centrum handlowego (jego pracowników) [p7_r17]	38,7	31,2	30,1	4	3,95	1,54	-0,3	-0,49
Zdobycie wiedzy bądź (i) nowych umiejętności [p7_r1]	38,4	32,9	28,8	4	3,92	1,52	-0,31	-0,48
Zaproszenie na interesujące wydarzenie [p7_r2]	37,2	34,4	28,4	4	3,87	1,57	-0,24	-0,63
Pierwszeństwo w uzyskaniu dostępu do informacji p.. organizowanych promocji w centrum handlowym [p7_r9]	35,9	37,4	26,7	4	3,82	1,59	-0,17	-0,67
Chęć zarekomendowania innym korzystnej oferty [p7_r12]	35,7	36	28,3	4	3,8	1,54	-0,26	-0,64
Troska o innych klientów – zwrócenie uwagi na mankamenty oferty [p7_r13]	34,9	34,2	30,8	4	3,86	1,51	-0,25	-0,48
Poczucie własnej sprawczości, skuteczności działania, wpływu na rzeczywistość [p7_r11]	32,6	37,3	30,1	4	3,75	1,54	-0,18	-0,6
Docenienie (uznanie) przez innych (znajomych, innych klientów centrum handlowego) [p7_r8]	31,2	41,6	27,2	4	3,65	1,58	-0,1	-0,74
Możliwość nawiązania kontaktu (poznania) z innymi klientami centrum handlowego [p7_r6]	23,8	51,3	24,8	3	3,35	1,59	0,16	-0,73
Zauważenie przez innych [p7_r10]	22,9	48,3	28,9	4	3,37	1,58	0,08	-0,72
Przyłączenie się do społeczności danego centrum handlowego (np. fanów centrum na Facebooku) [p7_r7]	22,8	54,4	22,9	3	3,25	1,61	0,23	-0,78
Wyładowanie złych emocji, związanych z poczuciem niezadowolenia z oferty centrum handlowego [p7_r18]	18,4	57,8	23,7	3	3,11	1,55	0,3	-0,63

^a, ^b, ^c, ^d, ^e, ^f – jak w Tabeli 5.2.

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń w programie R.

Tak jak w przypadku poszczególnych form CE, przeprowadzono wstępną analizę statystyczną znaczenia poszczególnych *itemów*. Wynika z niej, że dla niespełna 60% respondentów otrzymanie rabatu na zakup produktu jest czynnikiem motywacyjnym CE. Co ważne, takim motywem dla niemalże połowy respondentów (47,6%) było otrzymanie nagrody rzeczowej, a dla 43,5% respondentów motywacją była perspektywa otrzymania ulepszonej wersji konkretnego produktu. Można zatem stwierdzić, że na poziomie

deklaratywnym wartości funkcjonalne są kluczowe dla klientów centrów handlowych⁷⁴³. Interesującym badawczo jest fakt, że ciekawość plasuje się na stosunkowo wysokiej pozycji – 44,7% ogółu badanych klientów zgodziło się ze konstatacją, że to właśnie ciekawość może być bodźcem do zaangażowania⁷⁴⁴.

W celu dalszej analizy motywów zaangażowania klienta przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową metodą analizy głównych składowych (PCA). W wyniku zastosowanej analizy ustalono, że struktura skali przyjmuje postać dwuskładową (tab. 5.9.).

Na pierwszy czynnik złożyło się dziewięć (p7_r1, p7_r9, p7_r5, p7_r2, p7_r3, p7_r4, p7_r14, p7_r16 i p7_r15), a na drugi złożyło się osiem pozycji (p7_r6, p7_r7, p7_r10, p7_r8, p7_r11, p7_r12, p7_r17 i p7_r13). Ze względu na niższy ładunek czynnikowy (0,68) zdecydowano się na wyeliminowanie jednego wskaźnika, tj. p9_r18.

⁷⁴³ Nie potwierdzają tego jednak badania dotyczące CE w zakresie otwartych innowacji T. Fernandez oraz P. Remelhe, gdzie motyw finansowy nie okazał się być istotnym motywem CE. Warto porównać otrzymane wyniki badań do analiz K. Żymkowskiej i in. W badaniu tym otrzymanie rabatu na kolejne zakupy było najważniejszym powodem zaangażowania ukierunkowanego na marki i przedsiębiorstwa odzieżowe. Na drugim miejscu znalazło się otrzymanie lepszego produktu, a na trzecim otrzymanie nagrody rzeczowej. Podobnie jak w przypadku klientów centrum handlowego, nawiązanie kontaktu z innymi bądź przyłączenie się do społeczności nie są ważnymi powodami CE. Warto również przywołać wyniki badań M. Kieźel i J. Wiechoczek, według których najważniejszym bodźcem, który może zwiększyć poziom zaangażowania klientów jest korzyść właśnie finansowa. Równocześnie należy przypomnieć, że inne badania zwracają uwagę na mniejsze znaczenie motywów finansowych. I tak analiza J. Füllera wykazała, że typ klienta zmotywowanego nagrodą (*reward-oriented participant*) reprezentuje najmniejszy klaster (skupisko) badanych osób (19,9%)⁷⁴³, a w badaniach T. Fernandez i P. Remelhe czynniki finansowe znalazły się wśród najmniej znaczących motywów zaangażowania. T. Fernandez, P. Remelhe, *How to engage...*, op. cit., s. 320; M. Kieźel, J. Wiechoczek, *Behawioralne...*, op. cit., s. 163.

⁷⁴⁴ W badaniach J. Füllera (dotyczących współtworzenia w środowisku wirtualnym), właśnie „ciekawość” uplasowała się na najwyższej pozycji wśród deklarowanych przez badanych motywów⁷⁴⁴. Potwierdzają to również przytaczane już analizy T. Fernandez i P. Remelhe, które potwierdziły, że duże znaczenie mają wewnętrzne motywacje (wśród których jest m.in. ciekawość)⁷⁴⁴. J. Fuller, *Refining...*, s. 118; T. Fernandez, P. Remelhe, *How to engage...*, op. cit., s. 320; M. Kieźel, J. Wiechoczek, *Behawioralne...*, op. cit., s. 163; K. Żymkowska, *Korzyści konsumentów z customer engagement*, [w:] *Zjawisko customer engagement wśród polskich konsumentów*, (red.) K. Żymkowska, J. Wiechoczek, M. Kieźel, T. Żymkowski, PWN, Warszawa 2018, s. 137–138.

Tabela 5.9. Ładunki czynnikowe dla motywacji do zaangażowania klientów centrów handlowych

Wskaźnik	Czynniki (wymiary) motywacji do CE	
	M _{ja} ^a	M _{in} ^b
Zdobycie wiedzy bądź (i) nowych umiejętności [p7_r1]	0,84	
Pierwszeństwo w uzyskaniu dostępu do informacji np. organizowanych promocji w centrum handlowym [p7_r9]	0,84	
Atrakcyjne spędzenie wolnego czasu [p7_r5]	0,81	
Zaproszenie na interesujące wydarzenie [p7_r2]	0,86	
Ciekawość [p7_r3]	0,79	
Czerpanie przyjemności (przyjemne doświadczenie, relaks, rozrywka) [p7_r4]	0,84	
Otrzymanie lepszej wersji produktu zakupionego w centrum handlowym [p7_r14]	0,82	
Otrzymanie nagrody rzeczowej [p7_r16]	0,78	
Otrzymanie rabatu na zakup produktu [p7_r15]	0,75	
Możliwość nawiązania kontaktu (poznania) z innymi klientami centrum handlowego [p7_r6]		0,87
Przyłączenie się do społeczności danego centrum handlowego (np. fanów centrum na Facebooku) [p7_r7]		0,84
Zauważenie przez innych [p7_r10]		0,86
Docenienie (uznanie) przez innych (znajomych, innych klientów centrum handlowego) [p7_r8]		0,88
Poczucie własnej sprawczości, skuteczności działania, wpływu na rzeczywistość [p7_r11]		0,96
Chęć zarekomendowania innym korzystnej oferty [p7_r12]		0,82
Chęć docenienia centrum handlowego (jego pracowników) [p7_r17]		0,81
Troska o innych klientów – zwrócenie uwagi na mankamenty oferty [p7_r13]		0,79

^aMotywy osobiste; ^bMotywy społeczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń w programie R.

Wyodrębnionym w ten sposób czynnikiem postanowiono nadać następujące nazwy: pierwszy czynnik – „motywy osobiste”, tj. koncentracji na „ja”, M_{ja}”, drugi czynnik – „motywy społeczne”, tj. koncentracji na innych, M_{in}”. W ramach badań przeprowadzono również analizę dopasowania modelu do danych (tab. 5.10.).

Warto odnotować, że wartość wskaźnika porównawczego dopasowania CFI wskazuje na dobre dopasowanie; podobnie jak wartość wskaźnika TLI, NFI oraz IFI. Wartość RMSEA wskazuje na tzw. mierne, dopuszczające tym samym dopasowanie (0,10) – RMSEA większe od wartości 0,10 wskazuje już na złe dopasowanie modelu⁷⁴⁵. Wartość standaryzowanego pierwiastka ze średniego kwadratu reszt wyniosła 0,04, co świadczy o dobrym dopasowaniu danych do testowanego modelu. Proponowany model motywów zaangażowania klienta jest zatem akceptowalny, natomiast nie jest to model bardzo dobry.

⁷⁴⁵ M. Browne, R. Cudeck, *Alternative...*, op. cit., s. 230–259.

Tabela 5.10. Wskaźniki dopasowania przyjętego modelu dwuczynnikowego do danych uzyskanych w grupie osób badanych

Wyszczególnienie	Opis	Wynik
χ^2	test chi-kwadrat	$\chi^2 (238) = 1294,76$; $p < 0,001$
RMSEA	pierwiastek kwadratu błędu aproksymacji	0,10; 90% PU[0,09–0,10]
SRMR	standaryzowany pierwiastek ze średniego kwadratu reszt	0,04
CFI	wskaźnik porównawczy dopasowania Bentlera	0,93
TLI	wskaźnik Tuckera-Lewisa	0,92
NFI	znormalizowany wskaźnik dopasowania	0,92
IFI	wskaźnik przyrostowy dopasowania	0,93

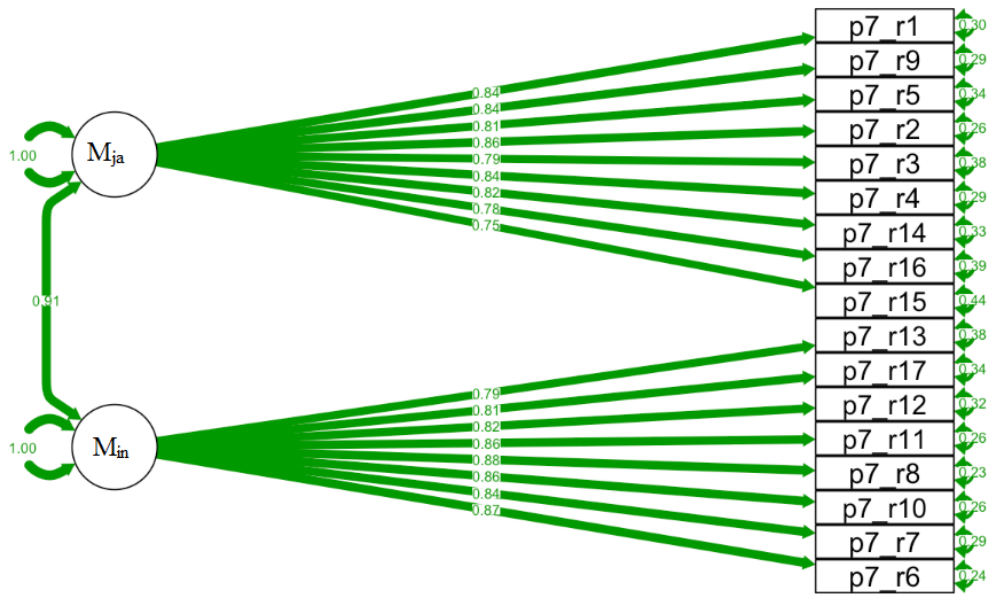
Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń w programie R.

Zidentyfikowana dwuczynnikowa struktura modelu motywacji CE, zaprezentowana na rysunku 5.2., znajduje uzasadnienie w istniejących w piśmiennictwie podziałach motywów zachowań klientów. W literaturze wyróżnia się bowiem motywy społeczno-symboliczne, mające źródło w społecznym otoczeniu człowieka oraz motywy zachowań, w których widoczna jest koncentracja na sobie, a nie na innych, tj. w przypadku motywów społecznych, koncentracji na innych. Podział wymiarów motywacyjnych na „koncentrację na sobie” (*personal focus*) oraz „koncentrację na innych” (*social focus*) pojawia się m.in. w zmodyfikowanej teorii wartości S.H. Schwartza⁷⁴⁶. Warto zaznaczyć, że również w piśmiennictwie dotyczącym motywacji zachowań klienta funkcjonuje podział na motywy społeczne (*social*) oraz indywidualne (*personal*)⁷⁴⁷.

⁷⁴⁶ Więcej: S.H. Schwartz, J. Cieciuch, M. Vecchione, E. Davidov, R. Fischer, C. Beierlein, A. Ramos, M. Verkasalo, J-E. Lönnqvist, K. Demirutku, O. Dirilen-Gumus, M. Konty, *Refining the Theory of basic individual values*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2012, nr 103(4), s. 663–688; A.C. Giménez, L.G. Tamajón, *Analysis of the third-order structuring of Shalom Schwartz’s theory of basic human values*, „Heliyon” 2019, nr 5(6), s. 2, <https://reader.elsevier.com>, [dostęp: 29.04.2022].

⁷⁴⁷ Podział ten zaproponował E.M. Tauber w 1972 roku. Do motywacji społecznych zaliczył społeczne doświadczenia poza domem; komunikację z osobami o podobnych zainteresowaniach; przyłączanie się do grupy rówieśniczej; nadanie statusu społecznego i uzyskanie autorytetu; czerpanie przyjemności z negocjacji i targowania się. Do motywacji osobistych E.M. Tauber zaliczył odgrywanie ról społecznych; oderwanie się od codzienności; osobistą gratyfikację; aktywność fizyczną; zapoznanie się z nowymi trendami; modą i innowacjami oraz stymulację sensoryczną. L. Davies, N. Hodges, *Consumer shopping value...*, op. cit., s. 231; T.R. Kinley, B.M. Josiam, Y-K. Kim, *Why...*, op. cit., s. 11.

Rysunek 5.2. Model dwuczynnikowy motywów zaangażowania klienta CH



Źródło: opracowanie własne na podstawie programu R.

Celem identyfikacji wpływu poszczególnych typów (czynników) motywów zaangażowania klienta centrum handlowego zdecydowano się na zbudowanie trzech modeli, które dotyczyły wpływu konkretnych czynników motywacji (M_{ja} i M_{in}) na zidentyfikowane formy zaangażowania klienta (Z_{wsp} , Z_{kom} , Z_{ska}). Z uwagi na chęć przeprowadzenia pogłębionego studium poszczególnych motywów zaangażowania klienta centrum handlowego (wpływu motywów M_{ja} i M_{in} na poszczególne formy zaangażowania, tj. Z_{wsp} , Z_{kom} i Z_{ska}), zdecydowano się na wielozmienną analizę regresji liniowej:

- dla modelu ze zmienną niezależną Z_{wsp} test F potwierdził istotne przewidywanie ($F(2, 1016) = 495,81; p < 0,001$);
- dla modelu ze zmienną zależną Z_{kom} test F potwierdził istotne przewidywanie; ($F(2, 1016) = 600,09; p < 0,001$);
- dla modelu ze zmienną zależną Z_{ska} test F potwierdził istotne przewidywanie; ($F(2, 1016) = 138,52; p < 0,001$).

Analiza wartości współczynnika R^2 wykazała, że:

- model regresyjny uwzględnionych zmiennych niezależnych (M_{in} , M_{ja}) wyjaśniał około 49% ($R^2 = 0,49; R^2_{adj} = 0,49$; 49% po skorygowaniu) zmienności wyników zmiennej Z_{wsp} ;

- model regresyjny uwzględnionych zmiennych niezależnych (M_{ja} , M_{in}) wyjaśniał około 54% ($R^2 = 0,55$; $R^2_{adj} = 0,55$; 54% po skorygowaniu) zmienności wyników zmiennej Z_{kom} ;
- model regresyjny uwzględnionych zmiennych niezależnych (M_{ja} , M_{in}) wyjaśniał około 21% ($R^2 = 0,21$; $R^2_{adj} = 0,21$; 21% po skorygowaniu) zmienności wyników zmiennej Z_{ska} .

Dodatkowo przeprowadzono test współliniowości zmiennych niezależnych. Statystyka kolinearności wykazała, że zmienne M_{in} i M_{ja} nie są współliniowe (VIF dla $M_{in} = 8,07$; VIF dla $M_{ja} = 8,07$)⁷⁴⁸. W tabelach 5.11., 5.12. oraz 5.13. zaprezentowano wyniki analizy regresji dla poszczególnych modeli.

Tabela 5.11. Wpływ zmiennych M_{ja} i M_{in} na poziom wyników zmiennej Z_{wsp}

Zmienne w modelu	β^a	s.e. ^b	t^c	p^d	DPU ^e	GPU ^f
Stała	0,00	0,02	0,00	> 0,05	- 0,04	0,04
Koncentracja na sobie (M_{ja})	- 0,29	0,06	- 4,63	< 0,001	- 0,42	- 0,17
Koncentracja na innych (M_{in})	0,97	0,06	15,30	< 0,001	0,84	1,09

^a standaryzowany współczynnik regresji; ^b błąd standardowy; ^c statystyka t studenta; ^d istotność statystyczna; ^e dolny przedział ufności dla β ; ^f górny przedział ufności dla β . DPU/GPU = 95% przedziały ufności dla β .

Źródło: opracowanie własne na podstawie programu R.

Analiza statystyk poszczególnych predyktorów w modelu wpływu motywów na zmienną Z_{wsp} wykazała następujące rezultaty:

- wzrost wartości zmiennej M_{ja} wiąże się ze spadkiem wartości zmiennej Z_{wsp} , a uzyskany wynik jest istotny statystycznie; $\beta = - 0,29$; $t = - 4,63$; $p < 0,001$; 95% PU = (- 0,42; - 0,17);
- wzrost wartości zmiennej M_{in} wiąże się ze wzrostem wartości zmiennej Z_{wsp} , a uzyskany wynik jest istotny statystycznie; $\beta = 0,97$; $t = 15,30$; $p < 0,001$; 95% PU = (0,84; 1,09).

Tabela 5.12. Wpływ zmiennych M_{ja} i M_{in} na poziom wyników zmiennej Z_{kom}

Zmienne w modelu	β^a	s.e. ^b	t^c	p^d	DPU ^e	GPU ^f
Stała	0,00	0,02	0,00	> 0,05	- 0,04	0,04
Koncentracja na sobie (M_{ja})	- 0,03	0,06	- 5,4	< 0,001	- 0,44	- 0,21
Koncentracja na innych (M_{in})	1,03	0,06	17,1	< 0,001	0,92	1,15

^a standaryzowany współczynnik regresji; ^b błąd standardowy; ^c statystyka t studenta; ^d istotność statystyczna; ^e dolny przedział ufności dla β ; ^f górny przedział ufności dla β . DPU/GPU = 95% przedziały ufności dla β .

Źródło: opracowanie własne na podstawie programu R.

⁷⁴⁸ Warto przy tym zaznaczyć, że w przypadku modelu trójczynnika test kolinearności zidentyfikował wysokie wartości; poszczególne czynniki motywów uzyskały wyniki VIF kolejno 7,8; 15,14 i 21,2.

Analiza statystyk poszczególnych predyktorów w modelu wpływu motywów na zmienną Z_{kom} wykazała następujące rezultaty:

- wzrost wartości zmiennej M_{ja} wiąże się ze spadkiem wartości zmiennej Z_{kom} , a uzyskany wynik jest istotny statystycznie; $\beta = -0,03$; $t = -5,40$; $p < 0,001$; 95% PU = (-0,44; -0,21);
- wzrost wartości zmiennej M_{in} wiąże się ze wzrostem wartości zmiennej Z_{kom} , a uzyskany wynik jest istotny statystycznie; $\beta = 1,03$; $t = 17,10$; $p < 0,001$; 95% PU = (0,92; 1,15).

Tabela 5.13. Wpływ zmiennych M_{ja} i M_{in} na poziom wyników zmiennej Z_{ska}

Zmienne w modelu	β^a	s.e. ^b	t^c	p^d	DPU ^e	GPU ^f
Stała	0,00	0,03	0,00	> 0,05	- 0,05	0,05
Koncentracja na sobie (M_{ja})	- 0,17	0,08	- 2,21	< 0,05	- 0,32	- 0,03
Koncentracja na innych (M_{in})	0,62	0,08	7,87	< 0,001	0,47	0,77

^a standaryzowany współczynnik regresji; ^b błąd standardowy; ^c statystyka t studenta; ^d istotność statystyczna; ^e dolny przedział ufności dla β ; ^f górny przedział ufności dla β . DPU/GPU = 95% przedziały ufności dla β .

Źródło: opracowanie własne na podstawie programu R.

Analiza statystyk poszczególnych predyktorów w modelu wpływu motywów na zmienną Z_{ska} wykazała następujące rezultaty:

- wzrost wartości zmiennej M_{ja} wiąże się ze spadkiem wartości zmiennej Z_{ska} , a uzyskany wynik jest istotny statystycznie; $\beta = -0,17$; $t = -2,21$; $p < 0,05$; 95% PU = (-0,32; -0,03),
- wzrost wartości zmiennej M_{in} wiąże się ze wzrostem wartości zmiennej Z_{ska} , a uzyskany wynik jest istotny statystycznie; $\beta = 0,62$; $t = 7,87$; $p < 0,001$; 95% PU = (0,47; 0,77).

Reasumując, należy stwierdzić, że w przypadku analizy motywacji do zaangażowania, motywy społeczne mają istotny i pozytywny wpływ na wszystkie formy zaangażowania klienta centrum handlowego. Tym samym można potwierdzić hipotezę H4.

5.3. Komponenty wartości centrum handlowego w opinii klientów centrów handlowych

Według E. Rudawskiej skuteczne zarządzanie wartością wiąże się z identyfikacją oraz koncentracją na kluczowych czynnikach, które kreują tę wartość⁷⁴⁹, a K. Burnett konstatuje, że przedsiębiorstwo winno wykonywać tylko te aktywności, których celem jest zwiększenie wartości dla klienta⁷⁵⁰.

Jak to już zostało zasygnalizowane w poprzednim podrozdziale, jedno z pytań w kwestionariuszu ankiety online dotyczyło konstruktów postrzeganej wartości centrum handlowego. Narzędzie to pochodzi z dorobku M.I. El-Adly'ego i R. Eida, którzy podzielili konstrukt wartości centrum handlowego na osiem poszczególnych wymiarów: (1) wymiar wartości hedonistycznej (*Hedonic Value*, HEv), (2) wartości użytkowej (*Utilitarian Value*, UTv), (3) wartości osobistej gratyfikacji (*Self-gratification Value*, SGv), (4) wartości epistemicznej (*Epistemic Value*, EPv), (5) interakcji społecznej (*Social Interaction Value*, SIV), (6) wygody miejsca (*Spatial Convenience value*, SCv), (7) wygody czasowej (*Time Convenience value*, TCv) oraz (8) wartości transakcyjnej (*transaction Value*, TRv)⁷⁵¹. Najwięcej osób utożsamiało się z wartościami utylitarnymi centrum handlowego, tj. twierdzeniami: *Z łatwością poruszam się po tym centrum handlowym* (81,3% wskazań odpowiedzi „zgadzam się”; Me = 5), *Uważam, że zakupy w tym centrum są sensowne* (77,6% wskazań odpowiedzi „zgadzam się”; Me = 5), *Cieszę się, gdy znajduje na wyprzedaży coś, co wcześniej było naprawdę drogie* (77,6% wskazań odpowiedzi „zgadzam się”; Me = 5) oraz *Lubię to centrum, ponieważ ma dogodne godziny otwarcia* (77,6% wskazań odpowiedzi „zgadzam się”; Me = 5). Na drugim biegunie są natomiast twierdzenia dotyczące hedonistycznych wartości: *Czuję ekscytację na myśl o wizycie w tym centrum handlowym* (35% wskazań odpowiedzi „zgadzam się”; Me = 4), *Często chodzę do tego centrum z przyjaciółmi/rodziną – aby się bawić i mieć dobre wspomnienia* (33,3% wskazań odpowiedzi „zgadzam się”; Me = 4), *Często chodzę do tego centrum z przyjaciółmi/rodziną – niekoniecznie na zakupy, ale po to, by miło spędzać czas* (33,2% wskazań odpowiedzi „zgadzam się”; Me = 4) oraz *Chodzę do tego centrum, aby spotkać się z przyjaciółmi lub rodziną* (30,9% wskazań odpowiedzi

⁷⁴⁹ E. Rudawska, *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 2008, s. 49 i 62.

⁷⁵⁰ K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami...*, op. cit., s. 193.

⁷⁵¹ M.I. El-Adly, R. Eid, *Measuring...*, op. cit., s. 861.

„zgadzam się”; Me = 4). W tabeli 5.14. zaprezentowano wyniki dla poszczególnych twierdzeń związanych z postrzeganiem wartości centrum handlowego.

Tabela 5.14. Postrzegana wartość centrum handlowego (N = 1019)^a

Wyszczególnienie	Zgadzam się (%)	Nie zgadzam się (%)	Ani tak, ani nie (%)	Me ^b	M ^c	SD ^d	Sk. ^e	K ^f
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Z łatwością poruszam się po tym centrum handlowym [p3_r11]	81,3	6,6	12,2	5	5,3	5,3	-0,8	1,23
Uważam, że zakupy w tym centrum są sensowne – w jednym miejscu znajdują w nim różne sklepy, produkty, marki itp. [p3_r26]	77,6	6,3	16,1	5	5,18	5,18	-0,61	0,96
Cieszę się, gdy znajduję na wyprzedzący coś, co wcześniej było naprawdę drogie [p3_r33]	77,6	6,7	15,7	5	5,18	5,18	-0,78	1,35
Lubię to centrum, ponieważ ma dogodne godziny otwarcia [p3_r35]	77,6	5,1	17,3	5	5,17	5,17	-0,64	1,23
Lubię robić zakupy w tym centrum, ponieważ w jednym miejscu znajdują potrzebne produkty [p3_r25]	74,9	7,5	17,7	5	5,11	5,11	-0,54	0,68
Wizytę w tym centrum uważam za udaną, gdy natrafię na jakąś dobrą ofertę (okazję) [p3_r34]	72,7	10	17,3	5	5,01	5,01	-0,8	0,96
Lubię to centrum, ponieważ jest ono otwarte zawsze wtedy, kiedy potrzebuję zrobić zakupy [p3_r36]	72,5	8,6	18,8	5	5,02	5,02	-0,76	1,11
Znajduję to, czego szukam w tym centrum handlowym [p3_r13]	71,5	6,7	21,8	5	4,98	4,98	-0,46	1,04
W tym centrum każdy członek rodziny może znaleźć to, czego chce [p3_r15]	71,0	8,4	20,6	5	4,97	4,97	-0,6	0,94
Czuję się naprawdę dobrze, kiedy znajdę prawdziwą okazję w tym centrum handlowym [p3_r31]	70,8	8,7	20,5	5	5	5	-0,69	1,01
Zakupy w tym centrum oszczędzają mój czas i wysiłek, ponieważ znajduję wszystko, czego potrzebuję w jednym miejscu [p3_r28]	70,0	10,2	19,8	5	4,97	4,97	-0,64	0,72
Dostaję to, czego chcę w tym centrum handlowym [p3_r12]	68,9	8,2	22,9	5	4,91	4,91	-0,46	0,96
Lubię robić zakupy w tym centrum, ponieważ jest w nim wiele sklepów, które zadowolają wszystkich w rodzinie [p3_r17]	66,7	10,1	23,2	5	4,9	4,9	-0,6	0,78
To centrum handlowe może zadowolić wszystkich członków rodziny [p3_r14]	66,6	10,3	23,1	5	4,86	4,86	-0,62	0,85
Lubię to centrum, ponieważ jest praktycznie cały czas otwarte [p3_r37]	63,9	11,7	24,4	5	4,81	4,81	-0,61	0,65
Odwiedzam to centrum, by natrafić na dobrą okazję [p3_r30]	62,4	15,2	22,4	5	4,76	4,76	-0,56	0,22
Lubię patrzeć na wyeksponowane produkty w tym centrum handlowym [p3_rx]	62,2	13,4	24,3	5	4,73	4,73	-0,68	0,59
Zakupy w tym centrum handlowym pozwalają mi na sprawne porównanie cen, modeli, marek itp. [p3_rx]	62,0	13,7	24,2	5	4,73	4,73	-0,59	0,61
Lubię robić zakupy w tym centrum, ponieważ znajduję w jednym miejscu różne usługi, takie jak bank, salony piękności, restauracje, kantor [p3_r2]	60,6	17,8	21,6	5	4,65	4,65	-0,63	0,22
Wracam do tego centrum nie dlatego, że muszę, ale dlatego, że chcę [p3_r6]	58,8	19,8	21,4	5	4,62	4,62	-0,58	-0,08

c.d. Tabeli 5.14.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Lubię przebywać w tym centrum handlowym [p3_r3]	57,2	16,3	26,5	5	4,64	4,64	- 0,52	0,22
Odwiedzam to centrum handlowe, aby zobaczyć, co jest interesujące lub innowacyjne [p3_r19]	53,9	21,4	24,7	5	4,46	4,46	- 0,5	- 0,18
Robię zakupy w tym centrum za każdym razem, gdy jest duża wyprzedaż [p3_r32]	53,6	23,8	22,6	5	4,47	4,47	- 0,44	- 0,31
Lubię panującą atmosferę tego centrum handlowego (odwiedzających ludzi, otoczenie itp.) [p3_r4]	52,5	20,4	27,1	5	4,47	4,47	- 0,47	0,01
Wizyta w tym centrum jest dla mnie formą inspiracji, np. w zakresie mody, nowych trendów, rozwiązań [p3_r18]	50,5	26,1	23,4	5	4,35	4,35	- 0,39	- 0,36
Wizyta w tym centrum handlowym pomaga mi się zrelaksować [p3_r9]	48,0	28,6	23,5	4	4,25	4,25	- 0,38	- 0,42
Wizyta w tym centrum handlowym jest formą ucieczki od codziennej rutyny [p3_r10]	47,7	31,1	21,2	4	4,18	4,18	- 0,34	- 0,62
W porównaniu z innymi rzeczami, które mogę zrobić, czas spędzony w centrum handlowym jest naprawdę przyjemny [p3_r5]	46,8	26,6	26,6	4	4,23	4,23	- 0,4	- 0,39
Lubię odwiedzać to centrum, aby być na bieżąco z najnowszymi trendami i modą [p3_r21]	46,8	28,6	24,6	4	4,19	4,19	- 0,38	- 0,48
Dzięki wizycie w tym centrum uczę się, jak aranżować wnętrza, dobrać kolory czy robić stylizacje modowe [p3_r20]	44,8	28,6	26,6	4	4,17	4,17	- 0,36	- 0,51
Podczas zakupów w tym centrum handlowym udaje mi się zapomnieć o moich problemach [p3_r8]	44,1	27	28,9	4	4,23	4,23	- 0,31	- 0,35
Lubię robić zakupy w tym centrum, ponieważ oferuje różnorodne zajęcia (eventy), które zadowolą wszystkich w rodzinie [p3_r16]	43,8	28,5	27,8	4	4,2	4,2	- 0,3	- 0,34
Wizyta w tym centrum handlowym jest formą ucieczki od codziennego stresu [p3_r7]	43,4	33,1	23,6	4	4,06	4,06	- 0,27	- 0,67
Czuję ekscytację na myśl o wizycie w tym centrum handlowym [p3_r1]	35,0	36,7	28,3	4	3,85	3,85	- 0,12	- 0,67
Często chodzę do tego centrum z przyjaciółmi/rodziną - aby się bawić i mieć dobre wspomnienia [p3_r22]	33,3	44,1	22,7	4	3,69	3,69	0,02	- 0,93
Często chodzę do tego centrum z przyjaciółmi/rodziną - niekoniecznie na zakupy, ale po to, by miło spędzać czas [p3_r23]	33,2	47,2	19,6	4	3,6	3,6	0,07	- 1,01
Chodzę do tego centrum, aby spotkać się z przyjaciółmi lub rodziną [p3_r24]	30,9	48,6	20,5	4	3,54	3,54	0,12	- 0,94

a; b; c; d; e; f – jak w Tabeli 5.2.

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń w programie R.

Celem sprawdzenia właściwości pomiarowych narzędzia, zdecydowano się na wykonanie analizy SEM (Załącznik 3, Tabela 1). Ocenę dopasowania modelu do danych wykonano na podstawie różnych wskaźników (Załącznik 3, Tabela 2). Wartości CFI (0,92) i TLI (0,91) wyższe niż 0,90 oraz RMSEA na poziomie 0,07 świadczyły o akceptowalnym dopasowaniu modelu do danych⁷⁵². Jednakże, korelacje pomiędzy zmiennymi nieobserwowalnymi (ośmioma wymiarami wartości centrum handlowego) okazały się być bardzo istotne statystycznie⁷⁵³. Z uwagi na te wartości i ryzyko wystąpienia dużych współliniowości między zmiennymi latentnymi, zdecydowano się na przeprowadzenie analizy głównych składowych (*Principal Component Analysis, PCA*)⁷⁵⁴, która wyodrębnia składowe wzajemnie ortogonalne

⁷⁵² K. Zawisza, A. Gałaś, B. Tobiasz-Adamczyk, *Walidacja polskiej wersji skali oceny jakości życia WHOQOL-AGE w populacji osób starszych*, „Gerontologia Polska” 2016, nr 24, s. 10.

⁷⁵³ Wykonano serię analiz korelacji metodą Spearmana. Analiza wykazała, że wzrost wyników zmiennej HEv wiązał się ze wzrostem wyników zmiennej SGv ($rHO(1017) = 0,97$); wzrost wyników HEv wiązał się ze wzrostem wyników UTv ($rHO(1017) = 0,85$); wzrost wyników zmiennej SGv wiązał się ze wzrostem wyników UTv ($rHO(1017) = 0,76$); wzrost wyników HEv wiązał się ze wzrostem wyników EPv ($rHO(1017) = 0,9$); wzrost wyników SGv wiązał się ze wzrostem wyników EPv ($rHO(1017) = 0,87$); wzrost wyników UTv wiązał się ze wzrostem wyników EPv ($rHO(1017) = 0,73$); wzrost wyników HEv wiązał się ze wzrostem wyników SIv ($rHO(1017) = 0,77$); wzrost wyników SGv wiązał się ze wzrostem wyników SIv ($rHO(1017) = 0,78$); wzrost wyników UTv wiązał się ze wzrostem wyników SIv ($rHO(1017) = 0,52$); wzrost wyników EPv wiązał się ze wzrostem wyników SIv ($rHO(1017) = 0,82$); wzrost wyników HEv wiązał się ze wzrostem wyników SCv ($rHO(1017) = 0,77$); wzrost wyników SGv wiązał się ze wzrostem wyników SCv ($rHO(1017) = 0,67$); wzrost wyników UTv wiązał się ze wzrostem wyników SCv ($rHO(1017) = 0,91$); wzrost wyników EPv wiązał się ze wzrostem wyników SCv ($rHO(1017) = 0,73$); wzrost wyników SIv wiązał się ze wzrostem wyników SCv ($rHO(1017) = 0,49$); wzrost wyników HEv wiązał się ze wzrostem wyników TRv ($rHO(1017) = 0,77$); wzrost wyników SGv wiązał się ze wzrostem wyników TRv, ($rHO(1017) = 0,72$); wzrost wyników UTv wiązał się ze wzrostem wyników TRv, ($rHO(1017) = 0,73$); wzrost wyników EPv wiązał się ze wzrostem wyników TRv ($rHO(1017) = 0,79$); wzrost wyników SIv wiązał się ze wzrostem wyników TRv ($rHO(1017) = 0,55$); wzrost wyników SCv wiązał się ze wzrostem wyników TRv ($rHO(1017) = 0,84$); wzrost wyników HEv wiązał się ze wzrostem wyników TCv ($rHO(1017) = 0,78$); wzrost wyników SGv wiązał się ze wzrostem wyników TCv ($rHO(1017) = 0,7$); wzrost wyników UTv wiązał się ze wzrostem wyników TCv ($rHO(1017) = 0,84$); wzrost wyników EPv wiązał się ze wzrostem wyników TCv ($rHO(1017) = 0,74$); wzrost wyników SIv wiązał się ze wzrostem wyników TCv ($rHO(1017) = 0,49$); wzrost wyników SCv wiązał się ze wzrostem wyników TCv ($rHO(1017) = 0,95$); wzrost wyników TRv wiązał się ze wzrostem wyników TCv ($rHO(1017) = 0,85$); $p < 0,001$).

⁷⁵⁴ Należy jednoznacznie zwrócić uwagę, że w literaturze przedmiotu brakuje jednego, wiodącego sposobu rozwiązania problemu współliniowości. Najprostsza metoda to pozostawienie w modelu zmiennych, które posiadają znamiona współliniowości i zwyczajne uwzględnienie tych ograniczeń przy interpretacji wyników. Innym rozwiązaniem jest przeprowadzenie grzbietowej analizy regresji bądź wyeliminowanie ze zbioru tych zmiennych, które generują problem współliniowości. Wyeliminowanie zmiennych może powodować problem z prawidłową specyfikacją modelu. Jeszcze innym rozwiązaniem jest zastosowanie np. metoda PCA, która zmniejsza zbiór analizowanych predyktorów oraz rozwiązuje problem współliniowości. Więcej: W.H. Greene, *Finite-Sample Properties of the Least Squares Estimator*, [w:] *Econometric analysis 5th Edition*, Prentice Hall, New Jersey 2003, s. 41–64; M. Chlebus, *Pomiar ryzyka rynkowego za pomocą miary Value at Risk – podejście dwuetapowe*, Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem dra hab., prof. UW R. Kokoszyńskiego, Katedra Statystyki i Ekonometrii UW, Warszawa 2014, s. 50.

i należy do najpopularniejszych technik statystycznych stosowanych w ramach analizy czynnikowej, wykorzystywanych w obszarze zachowań konsumentów⁷⁵⁵.

W celu weryfikacji trafności wyboru modelu analizy czynnikowej jako metody analizy pobranych danych, zdecydowano się posłużyć testami KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy*) oraz sferyczności Bartletta (*Bartlett's Test of Sphericity*). Wyniki tych analiz zostały zaprezentowane w tabeli 5.15.

Tabela 5.15. Wyniki testu KMO i testu sferyczności Bartletta

Miara KMO adekwatności doboru próby		0,981
Test sferyczności Bartletta	przybliżone chi-kwadrat	36239
	<i>df</i>	666
	istotność <i>p-value</i>	< 0,001

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu R.

Wynik testu KMO miał wartość wyższą niż 0,9, a zatem potwierdził zasadność użycia analizy czynnikowej w procesie analizy wymiarów wartości centrum handlowego⁷⁵⁶. Przypomnieć należy, że w teście sferyczności Bartletta hipoteza zerowa (h_0) traktuje o macierzy korelacji jako macierzy jednostkowej, a zatem w procesie badawczym dąży się do jej podważenia. W badaniu odrzucono h_0 na rzecz hipotezy alternatywnej, ponieważ $p\text{-value} < 0,001$ ⁷⁵⁷. Innymi słowy, test KMO wykazał, że macierz korelacji nie jest macierzą jednostkową i tym samym zasadne jest zastosowanie analizy czynnikowej.

Celem określenia liczby czynników potrzebnych do przeprowadzenia dalszej części analizy, posłużono się metodą osypiska czynnikowego, opierającą się na wykresie, na którym zaznaczone są wartości własne dla kolejnych czynników (rys. 5.3.). Określenie liczby czynników (składowych) polegało na identyfikacji miejsca, od którego na prawo występuje łagodny spadek wartości własnych i nie powinno się uwzględniać więcej

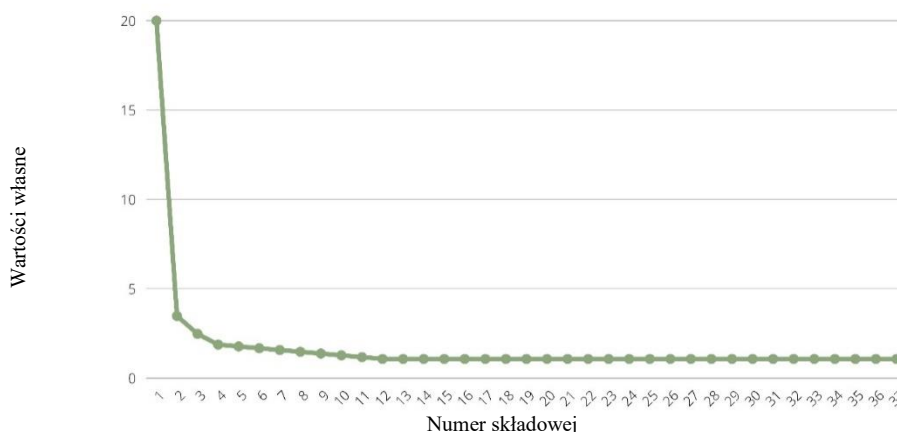
⁷⁵⁵ M. Kaczmarek, *Zastosowanie analizy głównych składowych w ewaluacji skali pomiaru użyteczności serwisu internetowego*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2016, nr 4(1), s. 130.

⁷⁵⁶ Wartość KMO powyżej 0,9 traktowana jest jako wynik znakomity (*marvelous*). A.A. Al-Hashmi, A.B. Darem, Dr. Suresha, *Validation and Verification of the Dimensionality of E-Government Quality Measurement Scale*, „International Journal of Computer Trends and Technology” 2014, nr 11(3), s. 111.

⁷⁵⁷ A.S. Shkeer, Z. Awang, *Exploring the Items for Measuring the Marketing Information System Construct: An Exploratory Factor Analysis*, „International Review of Management and Marketing” 2019, nr 9(6), s. 87.

czynników, niż te znajdujące się po lewej stronie od rzezonego punktu⁷⁵⁸. Metoda osypiska czynnikowego wskazała na zasadność wyboru dwóch czynników.

Rysunek 5.3. Wykres osypiska czynnikowego dla wymiarów wartości centrum handlowego



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu R.

Zidentyfikowano dwa główne czynniki wartości centrum handlowego: wymiar wartości hedonistycznej (W_{hed}) oraz wymiar wartości użytecznej (W_{ut})⁷⁵⁹. Innymi słowy, analiza czynnikowa doprowadziła do wyodrębnienia dwóch wymiarów.

Badanie potwierdziło zatem występowanie zidentyfikowanych w literaturze dwóch czynników (wymiarów) skali wartości centrum handlowego⁷⁶⁰. Uzyskane wyniki wydają się dobre, jednak warto zasygnalizować, że kilka stwierdzeń miało niższe ładunki czynnikowe oraz charakteryzowało się równoległym powiązaniem z obydwo-

⁷⁵⁸ A. Czopek, *Analiza porównawcza efektywności metod redukcji zmiennych – analiza składowych głównych i analiza czynnikowa*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2013, s. 10.

⁷⁵⁹ Dwuczynnikowy model wartości CH różni się od ośmioczynnikowego modelu M.I. El-Adly’ego i R. Eida. Powodem innego modelu mogą być różnice kulturowe. Warto bowiem przypomnieć, iż analiza badaczy dotyczy innego kręgu kulturowego, tj. Arabii Saudyjskiej. Kultura determinuje sposób myślenia konsumentów, w tym percepcję wartości. Więcej: M. Roszkowska-Menkes, *Wpływ kultur narodowych na postrzeganie wartości masowej kustomizacji przez klientów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 359, s. 92; M. de Mooij, G. Hofstede, *Cross-Cultural Consumer Behavior: A Review of Research Findings*, „Journal of International Consumer Marketing” 2011, nr 23, s. 181–192.

⁷⁶⁰ Na dychotomię wartości CH zwrócili uwagę m.in. T. Allard, B. Babin i J-C. Chebat; R. Michon i J-C. Chebat; L. Stoel, V. Wickliffe i K.H. Lee; N.V. Sangkoy i M.V.J. Tielung; B. Kesari i A. Atulkar; V. Jackson, L. Stoel i A. Brantley; N.V. Sangkoy, M.V.J. Tielung, *The effect of utilitarian value and hedonic value on teenagers customer loyalty at Manado town square*, „Jurnal EMBA” 2015, nr 3(2), s. 711; B. Kesari, S. Atulkar, *Satisfaction of mall shoppers: a study on perceived utilitarian and hedonic shopping values*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2016, nr 31, s. 22–31; V. Jackson, L. Stoel, A. Brantley, *Mall...*, op. cit., s. 2; L. Stoel, V. Wickliffe, K.H. Lee, *Attribute...*, op. cit., s. 1067–1073; T. Allard, B. Babin, J-C. Chebat, *When...*, s. 40–49; R. Michon, J. Chebat, *Cross-cultural mall...*, op. cit., s. 883–892.

czynnikami latentnymi. W tabeli 5.16. zaprezentowano wyniki metody składowych głównych z zastosowaną rotacją *Varimax*.

Tabela 5.16. Wyniki PCA uwzględniające dwuczynnikową strukturę konstruktów wartości dla klienta CH. Ładunki czynnikowe dla składowych

Wskaźnik	Składowe	
	Wartość hedonistyczna	Wartość użyteczna
Często chodzę do tego centrum z przyjaciółmi/rodziną – niekoniecznie na zakupy, ale po to, by miło spędzać czas [p3_r23]	0,853	
Często chodzę do tego centrum z przyjaciółmi/rodziną – aby się bawić i mieć dobre wspomnienia [p3_r22]	0,850	
Chodzę do tego centrum, aby spotkać się z przyjaciółmi lub rodziną [p3_r24]	0,833	
Czuję ekscytację na myśl o wizycie w tym centrum handlowym [p3_r1]	0,828	
Wizyta w tym centrum handlowym jest formą ucieczki od codziennego stresu [p3_r7]	0,781	
Lubię odwiedzać to centrum, aby być na bieżąco z najnowszymi trendami i modą [p3_r21]	0,779	
Wizyta w tym centrum handlowym jest formą ucieczki od codziennej rutyny [p3_r10]	0,765	
W porównaniu z innymi rzeczami, które mogę zrobić, czas spędzony w centrum handlowym jest naprawdę przyjemny [p3_r5]	0,758	
Wizyta w tym centrum handlowym pomaga mi się zrelaksować [p3_r9]	0,758	
Odwiedzam to centrum handlowe, aby zobaczyć, co jest interesujące lub innowacyjne [p3_r19]	0,741	
Dzięki wizycie w tym centrum uczę się, jak aranżować wnętrza, dobierać kolory czy robić stylizacje modowe [p3_r20]	0,735	
Wizyta w tym centrum jest dla mnie formą inspiracji, np. w zakresie mody, nowych trendów, rozwiązań [p3_r8]	0,733	
Wizyta w tym centrum handlowym skutkuje nowymi pomysłami związanymi z modą, trendami itp [p3_r18]	0,719	
Lubię robić zakupy w tym centrum, ponieważ oferuje różnorodne zajęcia (eventy), które zadowolą wszystkich w rodzinie [p3_r16]	0,701	
Robię zakupy w tym centrum za każdym razem, gdy jest duża wyprzedaż [p3_r32]	0,620	
Lubię robić zakupy w tym centrum, ponieważ w jednym miejscu znajdują potrzebne produkty [p3_r25]		0,833
Uważam, że zakupy w tym centrum są sensowne – w jednym miejscu znajdują w nim różne sklepy, produkty, marki itp. [p3_r26]		0,813
Zakupy w tym centrum oszczędzają mój czas i wysiłek, ponieważ znajdują wszystko, czego potrzebuję w jednym miejscu [p3_r28]		0,774
Lubię to centrum, ponieważ ma dogodne godziny otwarcia [p3_r35]		0,764
Znajduję to, czego szukam w tym centrum handlowym [p3_r13]		0,748
Dostaję to, czego chcę w tym centrum handlowym [p3_r12]		0,727
Lubię to centrum, ponieważ jest ono otwarte zawsze wtedy, kiedy potrzebuje zrobić zakupy [p3_r36]		0,718
Lubię robić zakupy w tym centrum, ponieważ jest w nim wiele sklepów, które zadowolają wszystkich w rodzinie [p3_r17]		0,712
To centrum handlowe może zadowolić wszystkich członków rodziny [p3_r14]		0,698
W tym centrum każdy członek rodziny może znaleźć to, czego chce [p3_r15]		0,695
Cieszę się, gdy znajduję na wyprzedaży coś, co wcześniej było naprawdę drogie [p3_r33]		0,664
Lubię to centrum, ponieważ jest praktycznie cały czas otwarte (p3_r37)		0,654
Z łatwością poruszam się po tym centrum handlowym (p3_r11)		0,634
Wizytę w tym centrum uważam za udaną, gdy natrafie na jakąś dobrą ofertę (okazję) [p3_r34]		0,631
Czuję się naprawdę dobrze, kiedy znajdę prawdziwą okazję w tym centrum handlowym [p3_r31]		0,623
Zakupy w tym centrum handlowym pozwalają mi na sprawne porównanie cen, modeli, marek itp. [p3_r29]		0,599
Lubię robić zakupy w tym centrum, ponieważ znajdują w jednym miejscu różne usługi, takie jak bank, salony piękności, restauracje, kantor itp. [p3_r27]		0,549

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń w programie R.

Z uwagi na ten fakt oraz to, że analizowane stwierdzenia nawiązywały w swym brzmieniu do innych pozycji, zdecydowano się na usunięcie ze skali następujących wskaźników: p3_r2, p3_r3, p3_r4, p3_r6 oraz p3_r30. Ostatecznie wartość hedonistyczna składała się z 15 pozycji, a wartość użyteczna z 17 *itemów*.

Po przeprowadzeniu analizy metodą PCA zdecydowano się potwierdzić wyniki poprzez wykorzystanie modelowania równań strukturalnych (SEM). Na wstępie przeprowadzono analizę dopasowania modelu do danych uzyskanych w grupie osób badanych (tab. 5.17.).

Tabela 5.17. Wskaźniki dopasowania przyjętego modelu dwuczynnikowego do danych uzyskanych w grupie osób badanych

Wyszczególnienie	Opis	Wynik
χ^2	test chi-kwadrat	$\chi^2 (450) = 2899,62$; $p < 0,001$
RMSEA	pierwiastek kwadratu błędu aproksymacji	0,07, 90% PU[0,07–0,08]
SRMR	standaryzowany pierwiastek ze średniego kwadratu reszt	0,06
CFI	wskaźnik porównawczy dopasowania Bentlera	0,92
TLI	wskaźnik Tuckera-Lewisa	0,91
NFI	znormalizowany wskaźnik dopasowania	0,91
IFI	wskaźnik przyrostowy dopasowania	0,92

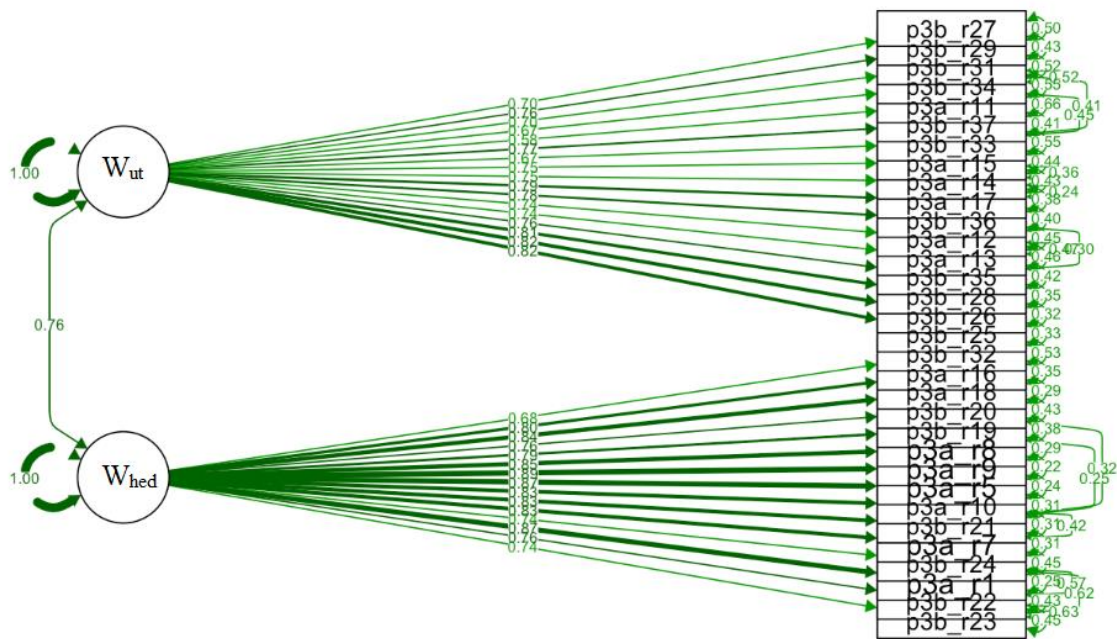
Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń w programie R.

Potwierdzono dobre dopasowanie do testowanego modelu, a dzięki analizie współczynników modelu wykazano, że zarówno zmienna W_{hed} , jak i W_{ut} wpływają istotnie na wszystkie testowane wskaźniki (*vide*: aneks). Warto też zwrócić uwagę na siłę predykcyjną modelu strukturalnego. Analiza współczynników wyjaśnionej wariancji wykazała, że najsilniej wyjaśnianą zmienną jest zmienna $p3a_r9$ (*Wizyta w tym centrum handlowym pomaga mi się zrelaksować*, $R^2 = 0,78$), a najsłabiej $p3a_r11$ (*Z łatwością poruszam się po tym centrum handlowym*, $R^2 = 0,34$). Na rysunku 5.4. przedstawiono model strukturalny testowanych zmiennych.

Następnie, mając w zamierzeniu przeprowadzenie analizy wpływu poszczególnych wymiarów wartości (predyktorów) na zaangażowanie klienta centrum handlowego, przeprowadzono test współliniowości zmiennych niezależnych. Statystyka kolinearności wykazała, że obie zmienne, zarówno W_{ut} , jak i W_{hed} , nie były współliniowe (VIF dla $W_{hed} = 2,62$; VIF dla $W_{ut} = 2,62$)⁷⁶¹.

⁷⁶¹ Warto przy tym zaznaczyć, że w przypadku modelu ośmioczynnikowego test kolinearności zidentyfikował bardzo wysokie wartości VIF, tj. VIF dla $HEv = 228,48$; VIF dla $SGv = 79,3$; VIF dla $UTv = 53,12$; VIF dla $EPv = 53,12$; VIF dla $SIv = 5,01$; VIF dla $SCv = 57,85$; VIF dla $TRv = 6,7$; VIF dla $TCv = 24,3$.

Rysunek 5.4. Model strukturalny testowanych zmiennych



Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń w programie R.

Omawiając poszczególne wartości CH, należy skupić uwagę na analizie atrybutów centrum handlowego. Otóż w badaniu ilościowym poproszono respondentów o ocenę ich ważności – respondenci oceniali poszczególne czynniki determinujące wartość (atrybuty) CH (tab. 5.18.). Badanie wykazało, że do najważniejszych atrybutów CH zaliczane były: (1) asortyment w sklepach (dobór i jakość), (2) czystość w centrum handlowym oraz (3) ceny produktów w sklepach centrum handlowego (kolejno 89,9%, 88,8% i 87,6% wskazań odpowiedzi „zgadzam się”).

Tabela 5.18. Atrybuty centrum handlowego (N = 1019)^a

Wyszczególnienie	Zgadzam się (%)	Nie zgadzam się (%)	Ani tak, ani nie (%)	Me ^b	M ^c	Sk. ^d	K ^e
Asortyment w sklepach (dobór i jakość) [p9_r11]	89,9	2,9	7,2	6	5,75	- 0,87	1,20
Czystość w centrum handlowym [p9_r14]	88,8	2,6	8,5	6	5,71	- 0,8	1,04
Ceny produktów w lokalach centrum handlowego [p9_r15]	87,6	3,1	9,2	6	5,69	- 0,81	1,00
Lokalizacja centrum handlowego [p9_r9]	87,1	4,1	8,7	6	5,66	- 1,07	1,78
Zapewnienie bezpieczeństwa w centrum handlowym [p9_r6]	85,9	3,4	10,7	6	5,60	- 0,93	1,60
Godziny otwarcia centrum handlowego [p9_r27]	84,4	2,8	12,8	6	5,52	- 0,65	0,90
Profesjonalizm pracowników centrum handlowego [p9_r18]	82,6	3,8	13,5	5	5,43	- 0,71	1,10
Klimatyzacja, temperatura panująca w centrum handlowym [p9_r21]	82,1	4,7	13,2	5	5,34	- 0,76	1,30
Jakość obsługi pracowników lokali zlokalizowanych w centrum handlowym [p9_r12]	81,9	4,4	13,6	5	5,39	- 0,80	1,32
Uporządkowanie asortymentu i aranżacja sklepów/punktów usługowych [p9_r24]	81,9	4,5	13,5	5	5,36	- 0,72	1,19
Stan techniczny budynku [p9_r23]	79,9	6,1	14,0	5	5,38	- 0,83	1,13
Stopień intuicyjności w poruszaniu się po centrum handlowym [p9_r4]	78,9	5,3	15,8	5	5,25	- 0,70	1,16
Wielkość parkingu centrum handlowego [p9_r3]	76,1	11,8	12,2	5	5,19	- 1,04	0,88
Atmosfera panująca w centrum handlowym [p9_r13]	73,8	6,3	19,9	5	5,14	- 0,75	1,19
Obecność dodatkowych udogodnień w centrum handlowym [p9_r10]	73,1	7,9	18,9	5	5,08	- 0,75	1,07
Wysokość opłat za parkowanie samochodu [p9_r17]	73,1	11,9	15,0	6	5,21	- 1,00	0,55
Wielkość centrum handlowego (liczba oraz dobór lokali) [p9_r1]	72,5	7,5	20,0	5	5,12	- 0,75	0,87
Liczba klientów w centrum handlowym [p9_r5]	63,7	12,9	23,5	5	4,85	- 0,63	0,36
Strefa gastronomiczna (liczba lokali gastronomicznych, jakość oferty, jej zróżnicowanie) [p9_r8]	62,6	16,0	21,4	5	4,75	- 0,72	0,25
Wygląd budynku [p9_r2]	58,3	16,5	25,2	5	4,66	- 0,59	0,25
Popularność, marka centrum handlowego [p9_r7]	51,3	19,4	29,2	5	4,48	- 0,49	0,06
Strefa rozrywkowa centrum handlowego (np. kino, kręgielnia itp.) [p9_r16]	49,4	24,4	26,2	4	4,34	- 0,45	- 0,37
Materiały promujące centrum handlowego [p9_r26]	48,8	22,8	28,5	4	4,34	- 0,45	- 0,13
Muzyka w centrum handlowym [p9_r19]	48,3	21,2	30,5	4	4,36	- 0,44	0,05
Typ klienta odwiedzającego centrum handlowe [p9_r20]	46,4	20,6	33,0	4	4,36	- 0,41	- 0,02
Polityka akceptacji i przyjaźni zwierząt [p9_r25]	45,1	25,4	29,4	4	4,23	- 0,37	- 0,45
Rodzaj i częstotliwość wydarzeń organizowanych w CH [p9_r22]	37,0	33,8	29,2	4	3,92	- 0,23	- 0,65

a; b; c; d; e; – jak w Tabeli 5.2.

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń w programie R.

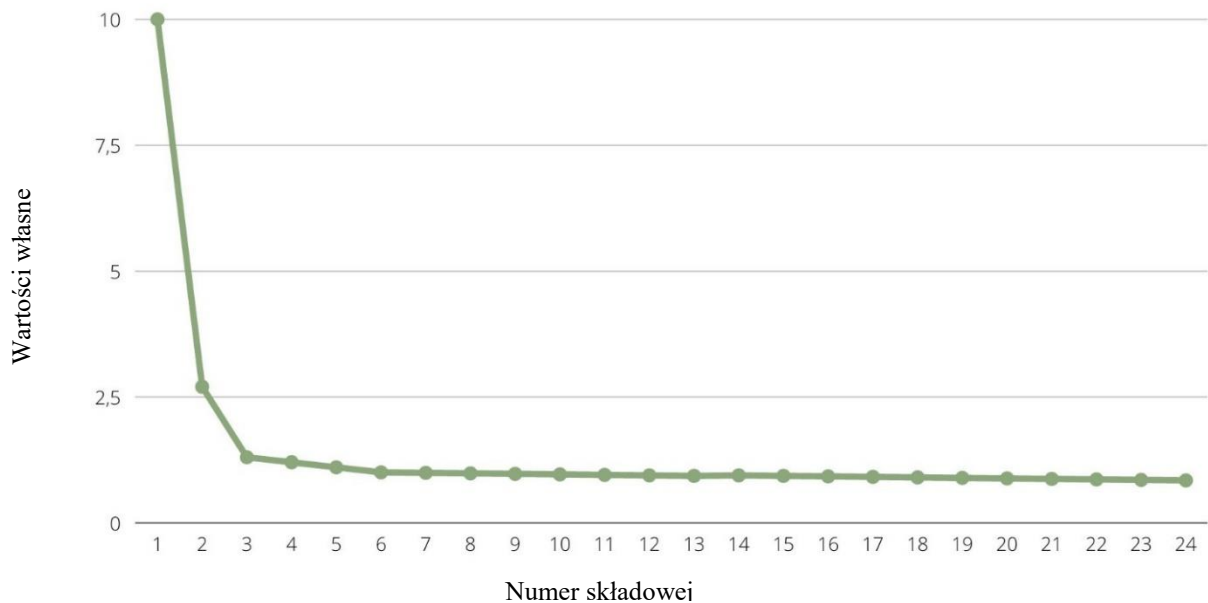
Warto równocześnie podkreślić, że mniej niż połowa respondentów zgodziła się ze stwierdzeniami o ważności następujących atrybutów: strefa rozrywki, materiały promujące, muzyka, typ klienta, polityka *pet-friendly* oraz rodzaj i częstotliwość organizowanych wydarzeń.

Atrybuty związane z funkcjonalnymi wartościami centrum handlowego są wyżej oceniane przez respondentów niż atrybuty związane z wartościami hedonistycznymi. Warto porównać te wyniki z analizą czynników determinujących wartość centrum handlowego przeprowadzoną przez J. Mikołajczyka z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Otóż w badaniu tym kategoria czynników związanych z ofertą CH stanowiła 50% wagi całkowitej, a kategoria działań promocyjnych zaledwie 10% tej wagi. To co jest interesujące w badaniu autora rozprawy, to wysoka ocena czystości w centrum handlowym (88,8% wskazań odpowiedzi „zgadzam się”, $Me = 6$), zagadnienia bezpieczeństwa (85,9% wskazań odpowiedzi „zgadzam się”; $Me = 6$) oraz najniższa pozycja rodzaju oraz częstotliwości wydarzeń organizowanych w CH (37% wskazań odpowiedzi „zgadzam się”; $Me = 4$). Zapewne duży wpływ na te wyniki miała panująca pandemia COVID-19, w czasie której bezpieczeństwo oraz czystość były istotne dla odwiedzających CH. Równocześnie wydarzenia marketingowe oraz strefa rozrywkowa nie były w opinii respondentów istotnymi czynnikami determinującymi wartość CH. Ciekawą badawczo jest również średnia ocena czynnika „Wielkość centrum handlowego (liczba oraz dobór lokali)” – wynik tego *itemu* (72,5% wskazań odpowiedzi „zgadzam się”) wydaje się relatywnie niski, co można tłumaczyć tym, że w dobie pandemii COVID-19 liczba sklepów nie była czynnikiem najważniejszym.

Mnogość i różnorodność wskaźników związanych z propozycją wartości centrum handlowego skłoniła do podjęcia próby zastąpienia ich syntetycznymi, nowymi czynnikami. W tym celu postanowiono wykorzystać PCA, której celem jest sprowadzenie tej dużej liczby badanych zmiennych do mniejszej liczby składowych głównych.

Celem określenia liczby czynników, potrzebnych do przeprowadzenia dalszej części analizy, posłużono się ponownie metodą osypiska czynnikowego – metodą, która opiera się na wykresie, na którym zaznaczone są wartości własne dla kolejnych czynników (rys. 5.5.) Wyznaczenie liczby czynników (składowych) polega na identyfikacji miejsca, od którego na prawo występuje łagodny spadek wartości własnych i nie powinno się uwzględniać więcej czynników, niż te znajdujące się po lewej stronie od rzeźzonego punktu. Model dwuczynnikowy wyjaśnia 55,9% wariancji wspólnej wszystkich zmiennych.

Rysunek 5.5. Wykres osypiska czynnikowego dla wymiarów propozycji wartości centrum handlowego



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu R.

W ramach tej analizy zidentyfikowano ładunki czynnikowe, co zaprezentowano w ujęciu tabelarycznym (tab. 5.19.). Co ważne, pogrubioną czcionką zaznaczono istotne ładunki czynnikowe, które wchodzą w skład danego czynnika.

Po otrzymaniu wyników zdecydowano się na wyeliminowanie trzech wskaźników, tj. p9_r5, p9_r10 i p9_r13. Wszystkie te *itemy* charakteryzowały się niższymi ładunkami, powiązaniem z obiema zmiennymi latentnymi, a dodatkowo ich zakres treściowy może być rozumiany ambiwalentnie. Analiza jasno podzieliła wskaźniki na te, które dotyczyły aspektu utylitarnego (pierwszy czynnik; A_{ut}) oraz hedonistycznego (drugi czynnik; A_{hed}).

Tabela 5.19. Prezentacja ładunków czynnikowych wskaźników propozycji wartości CH

Wskaźnik	Składowe	
	1	2
Asortyment w sklepach (dobór i jakość) [p9_r11]	0,852	
Czystość w centrum handlowym [p9_r14]	0,820	
Zapewnienie bezpieczeństwa w centrum handlowym [p9_r6]	0,787	
Jakość obsługi pracowników lokali zlokalizowanych w centrum handlowym [p9_r12]	0,761	
Ceny produktów w lokalach centrum handlowego [p9_r15]	0,761	
Profesjonalizm pracowników centrum handlowego [p9_r18]	0,749	
Uporządkowanie asortymentu i aranżacja sklepów/punktów usługowych [p9_r24]	0,746	
Godziny otwarcia centrum handlowego [p9_r27]	0,743	
Lokalizacja centrum handlowego [p9_r9]	0,725	
Klimatyzacja, temperatura panująca w centrum handlowym [p9_r21]	0,718	
Stopień intuicyjności w poruszaniu się po centrum handlowym [p9_r4]	0,681	
Stan techniczny budynku [p9_r23]	0,656	
Atmosfera panująca w centrum handlowym [p9_r13]*	0,600	0,478
Wielkość centrum handlowego (liczba oraz dobór lokali) [p9_r1]	0,586	0,416
Obecność dodatkowych udogodnień w centrum handlowym [p9_r10]*	0,576	0,525
Wielkość parkingu centrum handlowego [p9_r3]*	0,483	0,330
Wysokość opłat za parkowanie samochodu [p9_r17]	0,416	0,306
Rodzaj i częstotliwość wydarzeń organizowanych w CH [p9_r22]		0,834
Materiały promujące centrum handlowego [p9_r26]		0,752
Popularność, marka centrum handlowego [p9_r7]		0,746
Strefa rozrywkowa centrum handlowego (np. kino, kręgielnia itp.) [p9_r16]		0,715
Muzyka w centrum handlowym [p9_r19]		0,707
Typ klienta odwiedzającego centrum handlowe [p9_r20]		0,673
Wygląd budynku [p9_r2]		0,659
Strefa gastronomiczna (liczba lokali gastronomicznych, jakość oferty, jej zróżnicowanie) [p9_r8]		0,642
Polityka akceptacji i przyjaźni zwierząt [p9_r25]		0,634
Liczba klientów w centrum handlowym [p9_r5]*	0,390	0,451

*wskaźniki wyeliminowane

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu R.

1. Pierwszy czynnik (A_{ut}), opisany jest przez wskaźniki, które zwracają uwagę na funkcjonalny (użytkowy) aspekt oferty centrum handlowego. Do zmiennych należą: (p9_r11) asortyment w sklepach (dobór i jakość), (p9_r14) czystość w CH, (p9_r6) zapewnienie bezpieczeństwa w CH, (p9_r12) jakość obsługi pracowników lokali zlokalizowanych w CH, (p9_r15) ceny produktów w lokalach CH, (p9_r18) profesjonalizm pracowników CH, (p9_r24) uporządkowanie

asortymentu i aranżacja sklepów/punktów usługowych, (p9_r27) godziny otwarcia CH, (p9_r9) lokalizacja CH, (p9_r21) klimatyzacja i temperatura panująca w CH, (p9_r4) stopień intuicyjności w poruszaniu się po CH, (p9_r23) stan techniczny budynku, (p9_r1) wielkość centrum handlowego, (p9_r3) wielkość parkingu centrum handlowego i (p9_r17) wysokość opłat za parkowanie w CH. Można go określić mianem „esencji centrum handlowego”, która *de facto* agreguje znany z piśmiennictwa z zakresu zarządzania marketingiem rdzeń produktu i tzw. produkt rzeczywisty⁷⁶².

2. Drugi czynnik (A_{hed}) charakteryzują pozafunkcjonalne zmienne związane z funkcją uprzyjemnienia czasu spędzonego w CH i budowania marki. Do tych wskaźników należą: (p9_r22) rodzaj i częstotliwość wydarzeń organizowanych w CH, (p9_r26) materiały promujące CH, (p9_r7) popularność i marka centrum handlowego, (p9_r16) strefa rozrywkowa CH, (p9_r19) muzyka w CH, (p9_r20) typ klienta odwiedzającego CH, (p9_r2) wygląd budynku, (p9_r8) strefa gastronomiczna CH i (p9_r25) polityka akceptacji i przyjaźni zwierząt. Czynnik ten można określić mianem „produktu poszerzonego”.

Widać zatem zasadność użyteczno-hedonistycznej dychotomii – klienci wyraźnie odróżniają te dwa wymiary propozycji wartości. Warto przywołać dla przykładu analizy T. Rintamäki, H. Kuusela oraz L. Mitronen, którzy zwracali uwagę, że propozycje wartości dla klienta mogą odzwierciedlać wartość użyteczną (w przypadku ekonomicznego i funkcjonalnego wymiaru) bądź wartość abstrakcyjną i bardziej subiektywną (w przypadku symbolicznego i emocjonalnego wymiaru)⁷⁶³.

Zidentyfikowana klasyfikacja przypomina znany z literatury przedmiotu podział czynników motywacji do robienia zakupów w centrach handlowych. Pierwszy czynnik dotyczy *stricte* handlowych, „twardych” atrybutów centrum handlowych, natomiast drugi dotyczy „miękkich” atrybutów dodatkowych centrum handlowego⁷⁶⁴, w tym strefy

⁷⁶² A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, *Marketing usług*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 111.

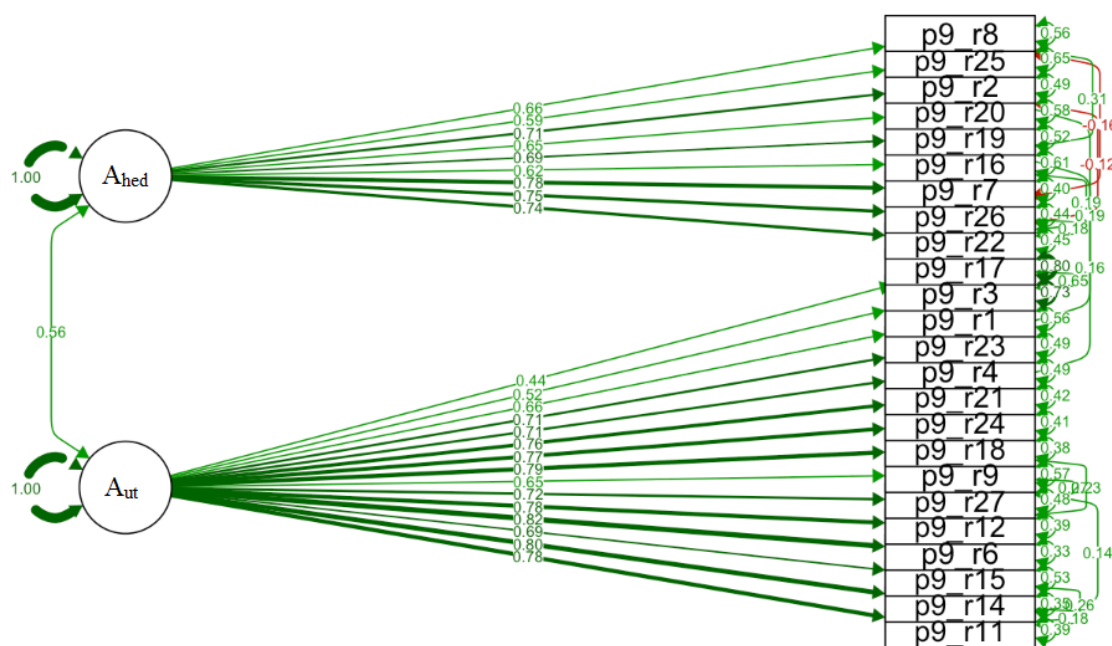
⁷⁶³ T. Rintamäki, H. Kuusela, L. Mitronen, *Identifying...*, op. cit., s. 624.

⁷⁶⁴ Ten drugi czynnik może pełnić większą rolę w odpowiednim pozycjonowaniu oferty centrum handlowego. W branży centrów handlowych coraz trudniej konkurować na poziomie punktów upodabniających (*points of parity*), stąd pozycjonowanie obiektu dotyczy przede wszystkim punktów różnicujących (*points of difference*), *de facto* wskaźników drugiego czynnika. Warto odnotować, że przez R. Rintamäki, H. Kuusela oraz L. Mitronen emocjonalny i społeczny wymiar wartości zaliczany jest do punktów (elementów) różnicujących (*points of difference*, POD), podczas gdy ekonomiczny i funkcjonalny wymiar zaliczany jest do punktów (elementów) upodabniających (*points of parity*, POP).

rozrywkowej i tego, co M. Twardzik określa „całościowym sposobem kreowania ośrodka”⁷⁶⁵. Przypomnieć należy, że V. Patel oraz M. Sharma zwrócili uwagę właśnie na te dwa wymiary⁷⁶⁶. Badacze do wymiaru użytecznego zaliczyli: (1) wygodę zakupów, (2) ekonomiczny wymiar zakupów oraz (3) postrzeganie zakupów w kategorii ich dokonania (*achievement shopping*), natomiast do wymiaru hedonistycznego zakwalifikowali: (4) zabawę, (5) gratyfikację, (6) czynnik poznawczy (*idea shopping*), (7) walory estetyczne centrum handlowego, (8) zakupy dla innych (*roll shopping*) oraz (9) potrzeby społeczne (*social shopping*).⁷⁶⁷

Po przeprowadzeniu PCA, zdecydowano się na dokonanie analizy równań strukturalnych (rys. 5.6.).

Rysunek 5.6. Dwuczynnikowy model atrybutów centrum handlowego



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu R.

R. Rintamäki, H. Kuusela, L. Mitronen, *Identyfying...*, op. cit., s. 623; Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing...*, op. cit., s. 302.

⁷⁶⁵ M. Twardzik, *Centrum...*, op. cit., s. 21–22.

⁷⁶⁶ V. Patel, M. Sharma, *Consumers' Motivations...*, op. cit., s. 289.

⁷⁶⁷ Cytowany już V. Gruen, nazywany ojcem centrów handlowych, już w latach 60. XX wieku zwracał uwagę na to, by centrum handlowe nie tylko spełniało potrzeby zrobienia komfortowych zakupów, ale również realizowało podświadomą, ale także istotną potrzebę partycypacji w „życiu miasta”. V. Gruen, L. Smith, *Shopping Towns...*, op. cit., s. 23.

Dodatkowo celem weryfikacji poprawności założeń modelu przeprowadzono analizę statystyki dopasowania do danych uzyskanych w grupie osób badanych (tab. 5.20.).

Tabela 5.20. Wskaźniki dopasowania modelu do danych uzyskanych w grupie osób badanych

Wyszczególnienie	Opis	Wynik
χ^2	test chi-kwadrat	$\chi^2 (238) = 1057,68$; $p < 0,001$
RMSEA	pierwiastek kwadratu błędu aproksymacji	0,06, 90% PU[0,05–0,06]
SRMR	standaryzowany pierwiastek ze średniego kwadratu reszt	0,06
CFI	wskaźnik porównawczy dopasowania Bentlera	0,94
TLI	Wskaźnik Tuckera-Lewisa	0,94
NFI	znormalizowany wskaźnik dopasowania	0,93
IFI	wskaźnik przyrostowy dopasowania	0,94

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń w programie R.

Wartość wskaźnika porównawczego dopasowania CFI wskazuje na dobre dopasowanie, podobnie jak wartość wskaźnika TLI, NFI oraz IFI. Wartość RMSEA wskazuje na również zadowalające wyniki (0,09). Wartość standaryzowanego pierwiastka ze średniego kwadratu reszt wyniosła 0,06, co świadczy o dobrym dopasowaniu danych do testowanego modelu. Reasumując, należy podkreślić, że proponowany model propozycji wartości CH jest akceptowany.

Przeprowadzone badanie wykazuje, że wartość centrum handlowego powstaje poprzez całe doświadczenie zakupowe – nie tylko na skutek zakupu konkretnego produktu. Wyniki analizy PCA postrzeganej wartości dla klienta oraz atrybutów (czynników atrakcyjności) centrum handlowego prezentują spójność. Wykazują zasadność zaliczenia poszczególnych *itemów* do dwóch zmiennych latentnych – zmiennej wartości hedonistycznych oraz zmiennej wartości użytecznych.

5.4. Typologia klientów ze względu na stopień zaangażowania

Klienci centrów handlowych nie są homogeniczni, a czynnikiem dywersyfikacji może być poziom ich zaangażowania, motywy tego zaangażowania oraz postrzegana przez nich wartość centrum handlowego. W celu zidentyfikowania poszczególnych typów klientów zdecydowano się na zastosowanie analizy skupień (*clustering*), metody badawczej polegającej na wiązaniu obiektów, które są relatywnie najsilniej ze sobą powiązane.

Przeprowadzenie typologii klientów centrów handlowych polegało na wykorzystaniu hierarchicznego grupowania k-średnich (*hierarchical k-means clustering*)⁷⁶⁸. Mankamentem tradycyjnej, niehierarchicznej metody k-średnich jest wysoki stopień przypadkowości przy wyborze centrów skupień – rezultat może być różny za każdym razem wyliczania k-średnich⁷⁶⁹, co *de facto* skutkować może nieprawidłowym przypisaniem obiektów do poszczególnych klastrów⁷⁷⁰. Istotą metody k-średnich jest bowiem iteracyjne przyporządkowywanie wszystkich jednostek do określonej *a priori* liczby k grup⁷⁷¹. W związku z tym zdecydowano się na zastosowanie metody hybrydowej, wprowadzając element hierarchiczności.

Celem przeprowadzenia typologii klientów wykorzystano odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety związane z wartością CH, poszczególnymi formami oraz motywami CE, analizując tym samym 118 zmiennych. Etap wstępnego przetwarzania danych polegał na wykorzystaniu miary niepodobieństwa populacji w postaci tzw. odległości (metryki) euklidesowej⁷⁷², którą wyskalowano i wycentrowano. Liczbę skupisk wyznaczono na podstawie mechanizmów wbudowanej metody *NbClust()*. Narzędzie to wskazywało najczęściej na „4” jako rekomendowaną liczbę klastrów – zastosowanie metody klasyfikacji hierarchicznego grupowania k-średnich z czterema skupieniami skutkowało identyfikacją klastrów o rozmiarach 299, 202, 337 oraz 181 obserwacji.

Celem zredukowania wymiarowości danych i ograniczenia liczby składowych do dalszej analizy, przeprowadzono test osypiska, czyli metodę zaproponowaną przez

⁷⁶⁸ Metoda k-średnich należy do metod podziałowych analizy skupień. Metoda ta polega na dzieleniu konkretnego zbioru na podzbiory zgodnie z ogólną zasadą maksymalizacji wariancji pomiędzy poszczególnymi grupami przy równoczesnym stosowaniu zasady minimalizacji wariancji wewnątrz analizowanych grup. Została opracowana w latach 50. XX wieku przez T. Daleniusa. R. Pietrzykowski, P. Kobus, *Zastosowanie modyfikacji metody k-średnich w analizie portfelowej*, „Zeszyty Naukowe SGGW” 2006, nr 60, s. 301.

⁷⁶⁹ *Hybrid hierarchical k-means clustering for optimizing clustering outputs – Unsupervised Machine Learning*, <http://www.sthda.com/>, [dostęp: 11.03.2022].

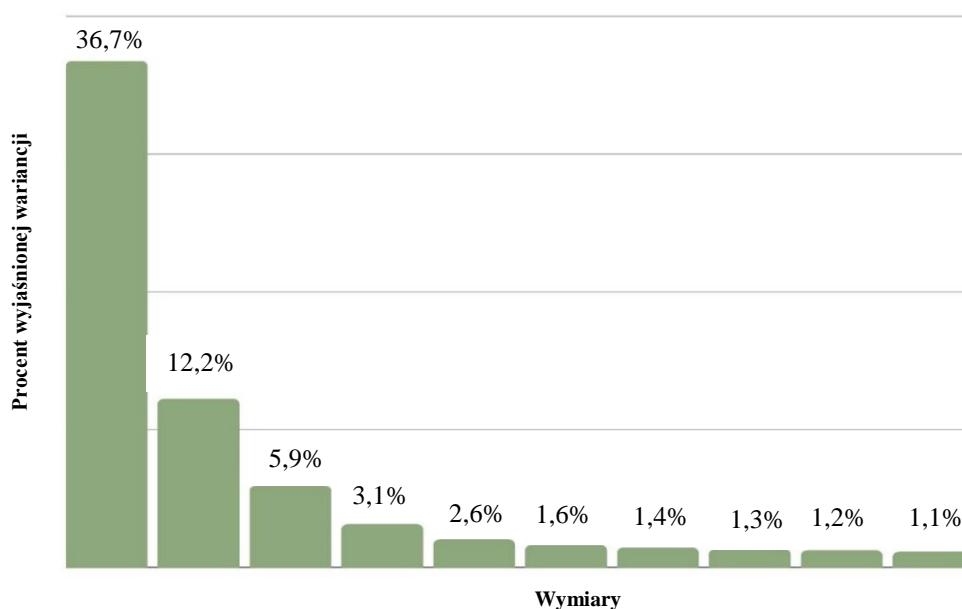
⁷⁷⁰ Metody analizy skupień dzielą się na hierarchiczne i niehierarchiczne. Jak zauważa R. Skikiewicz, jedną z najważniejszych metod niehierarchicznych jest metoda k-średnich. Według I. Olejnik i R. Skikiewicza, metoda k-średnich jest jedną z najczęściej stosowanych metod analizy skupień. R. Skikiewicz, *Zastosowanie metody k-średnich w segmentacji klientów banków na podstawie wskaźników lojalności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 204, s. 105; I. Olejnik, R. Skikiewicz, *Metoda k-średnich w segmentacji emerytów na podstawie priorytetów życiowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2013, nr 916, s. 87.

⁷⁷¹ M. Rószkiewicz, *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, PWN, Warszawa 2002, s. 246.

⁷⁷² Odległość euklidesowa jest jedną z najczęściej stosowanych miar odległości w analizie skupień. Jest też określana jako miara podobieństwa. A. Letkiewicz, B. Majecka, M. Suchanek, *Wykorzystanie analizy skupień w procesach poznawczych stratyfikacji przedsiębiorstw transportowych*, „Problemy Transportu i Logistyki” 2016, nr 3(35), s. 86.

R.B. Cattella⁷⁷³. Skorzystano zatem z graficznej analizy wykresu osypiskowego, zwanego również wykresem piargowym⁷⁷⁴. Narzędzie to przedstawia uszeregowane wartości własne od największej do najmniejszej, a miejsce wypłaszczenia przyjmuje się za punkt odcięcia liczby czynników. Innymi słowy, moment, w którym proces spadku stabilizuje się i tym samym zaczyna przechodzić w linię poziomą (tzw. koniec osypiska) wskazuje na rekomendowaną liczbę wymiarów. Pierwsza składowa wyjaśnia 36,7% całkowitej zmienności, podczas gdy druga składowa wyjaśnia 12,2% tej zmienności. Dwa wymiary pozwoliły na wyjaśnienie nieomal połowy całej wariancji, tj. 48,9% (rys. 5.7).

Rysunek 5.7. Wykres osypiska dla wymiarów typologii



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu R.

Ograniczenie elementów składowych pozwoliło na wizualizację klastrów w przestrzeni dwuwymiarowej, co zostało przedstawione na rysunku 5.8.

⁷⁷³ R.B. Cattell, *The Scree Test for the Number of Factors*, „Multivariate Behavioral Research” 1966, nr 1(2), s. 245–276.

⁷⁷⁴ W statystyce do redukcji wymiarów w analizie czynnikowej stosuje się często kryterium osypiska R.B. Cattella. Zgodnie z tym narzędziem do dalszej analizy wykorzystujemy czynniki, które tworzą tzw. zбочe, a ignorujemy osypisko. Wykres osypiska to graficzna metoda, w której analityk tworzy wykres liniowy, przedstawiający wartości własne oraz tempo ich spadku. Kryterium bazujące na analizie wykresu osypiska nazywa się kryterium R.B. Cattella. Na wykresie liniowym należy poszukać miejsca, od którego na prawo wystąpi łagodny spadek wartości własnych. Więcej: M. Kowalska-Musiał, A. Ziółkowska, *Analiza czynnikowa w badaniach struktury relacji w marketingu relacyjnym*, „Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie” 2013, nr 27, 1–29, <https://bibliotekanauki.pl/>, [dostęp: 13.04.2021]; K. Cheba, *Pomiar oczekiwanej i postrzeganej jakości usług transportowych*, [w:] *Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych*, (red.) B. Borkowski, Katedra Ekonometrii i Statystyki SGGW, Warszawa 2011, nr 12, s. 118.

Tabela 5.21. Nazwy i wielkości wyodrębnionych typów klientów CH

Typ	Nazwa	Liczba obserwacji	Procent obserwacji (w %)
I	„Ambiwalentny aktywista”	299	29,34
II	„Niewdzięczny izolacjonista”	202	19,82
III	„Doceniający obserwator”	337	33,07
IV	„Aktywny ambasador”	181	17,76
Ważne		1019	100,0
Braki		0	0,0

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W tabeli przedstawiono wielkość typów (liczbę obserwacji w każdym typie) oraz nazwy poszczególnych klastrów. Tak jak to zostało zaprezentowane, do najliczniejszego klastra zaliczają się klienci, których można nazwać „doceniającymi obserwatorami”, podczas gdy najmniej liczna grupa należy do „Aktywnych ambasadorów”. Pogłębioną charakterystykę poszczególnych skupisk zaprezentowano w tabeli 5.22. Przedstawiono w niej cechy demograficzne oraz behawioralne jednostek należących do poszczególnych skupisk. Analiza ukazuje, że klaster trzeci charakteryzuje się znaczną przewagą kobiet, podczas gdy drugie skupisko jest najbardziej zmaskulinizowane. Największy procentowy udział młodych klientów (18–24 lata) występuje w klastrze pierwszym, natomiast skupisko trzecie posiada największy odsetek klientów powyżej 55 lat. Najwięcej klientów czwartego typu korzysta z mediów społecznościowych – konto na platformie Facebook posiada 94,5% badanych, a na Instagramie 54,1%. Wyjątkiem jest LinkedIn – to drugi klaster charakteryzuje się największym udziałem osób korzystających z tego medium społecznościowego.

Przeprowadzenie typologii jest zabiegiem systematyzującym⁷⁷⁵, który pozwala na porównanie poszczególnych typów. W analizie grupowania skupień kluczowe jest zrozumienie tego, czym charakteryzują się elementy należące do poszczególnych skupień, czyli *de facto* odkrycie, dlaczego poszczególne obiekty należą do tej samej grupy⁷⁷⁶. W związku z tym zdecydowano się na opisanie poszczególnych charakterystyk skupisk klientów centrów handlowych.

⁷⁷⁵ G. Maciejewski, *Typy...*, op. cit., s. 55.

⁷⁷⁶ M. Rogalewicz, A. Kujawińska, *Wspomaganie decyzji zakupowych w branży spawalniczej za pomocą metody k-średnich*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej” 2016, nr 70, s. 10.

Tabela 5.22. Pogłębiona charakterystyka poszczególnych skupisk klientów CH

Wyszczególnienie	Skupisko 1	Skupisko 2	Skupisko 3	Skupisko 4
Płeć (w %)				
kobieta	46,5	43,1	65,6	56,4
mężczyzna	53,5	56,9	34,4	43,6
Wiek (w %)				
18–24 lata	15,7	8,4	9,5	10,9
25–34 lata	22,1	14,9	15,1	19,2
35–44 lata	18,4	6,3	13,6	17,1
45–54 lata	16,1	24,8	16,6	18,8
55 i więcej	27,8	35,6	45,1	35
Miejsce zamieszkania (w %)				
wieś	32,8	39,6	39,8	31,5
małe miasto	17,7	7,9	10,4	17,1
średnie miasto	24,1	18,8	19,9	19,9
duże miasto	17,4	18,8	16,3	14,9
wielkie miasto	8,0	14,9	13,6	16,6
Wykształcenie (w %)				
podstawowe (gimnazjalne)	2,3	1,5	1,2	2,2
zasadnicze (zawodowe)	12	2,5	7,4	9,4
średnie	43,8	38,1	43,0	44,2
wyższe	41,8	57,9	48,4	44,2
Subiektywna ocena sytuacji materialnej (w %)				
bardzo dobra	3,7	4,5	2,7	7,2
dobra	31,4	42,1	35,6	39,2
przeciętna	53,8	48,5	53,1	51,0
zła	7,0	4,5	8,3	7,0
bardzo zła	4,0	0,5	0,3	1,6
Korzystanie z Facebooka (w %)				
nie	15,1	32,7	13,6	5,5
tak	84,9	67,3	86,4	94,5
Liczba znajomych na Facebooku (w %)				
do 200	50,8	67,6	60,1	46,2
od 200 do 500	31,5	23,5	27,1	35,1
od 500 do 1000	10,2	5,9	8,9	11,7
powyżej 1000	7,5	2,9	3,8	7,0
Korzystanie z Instagramu (w %)				
nie	62,5	73,3	62,3	45,9
tak	37,5	26,7	37,7	54,1
Korzystanie z YouTube (w %)				
nie	28,1	41,6	34,4	16,6
tak	71,9	58,4	65,6	83,4
Korzystanie ze Snapchatu (w %)				
nie	87,6	94,1	89,9	79,6
tak	12,4	5,9	10,1	20,4
Korzystanie z Twittera (w %)				
nie	86,6	86,6	87,5	70,7
tak	13,4	13,4	12,5	29,3
Korzystanie z TikToka (w %)				
nie	82,9	93,6	86,6	70,7
tak	17,1	6,4	13,4	29,3
Korzystanie z LinkedIn (w %)				
nie	91,3	83,3	92,0	85,1
tak	8,7	16,8	8,0	14,9
Osoby w gospodarstwie domowym				
M	3,06	2,79	2,74	3,25
Poziom satysfakcji z oferty CH				
M	4,29	4,11	4,69	5,31
Częstotliwość zakupów w CH				
	4,11	4,83	4,32	3,34
Wartość zakupów podczas wizyty w CH (w zł)				
M	280,91	261,25	267,34	260,08

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Skupisko 1⁷⁷⁷. Osoby należące do tego klastra stanowią liczną grupę (29,34% ogółu badanych). Są to klienci sporadycznie angażujący się w relację z centrami handlowymi. Zdarza im się zachęcać członków rodziny lub znajomych do wizyty w danym centrum handlowym bądź(i) pomagać im w robieniu zakupów. Reprezentanci tej grupy doceniają wartość centrum handlowego, natomiast poziom oceny tej wartości jest niższy niż klientów trzeciego i czwartego skupiska). Klientów tych stosunkowo łatwo można zmotywować do zaangażowania: nie tylko czynnikami funkcjonalno-finansowymi, ale również związanymi z przeżyciem doświadczeń. Klienci ci należą często do programu lojalnościowego CH, uczestniczą w jego wydarzeniach marketingowych i chętnie biorą udział w głosowaniach. Co ciekawe, czystość w centrum handlowym jest dla nich ważniejsza niż prezentowany w nim asortyment produktów. Warto zaznaczyć, że są bardzo cennymi klientami – najczęściej odwiedzają centrum handlowe oraz najwięcej wydają na zakupy podczas jednej wizyty (M = 280,91 zł). Klientów tworzących ten typ można byłoby określić mianem „Ambiwalentnych aktywistów”.

Skupisko 2. Klaster ten reprezentowany jest przez 19,82% próby badawczej, a jej reprezentantem jest najmniej zaangażowany klient centrów handlowych, *stricte* nastawiony na zakupy. Co ważne, reprezentanta tego skupiska najniżej ocenia też wartość centrum handlowego. Nie traktuje centrum handlowego jako miejsca spędzenia wolnego czasu czy spotkań z rodziną bądź znajomymi, aczkolwiek ważny jest dla niego poziom poczucia bezpieczeństwa w CH, lokalizacja obiektu, asortyment w poszczególnych lokalach, polityka cenowa, czystość oraz jakość obsługi. Ma on ambiwalentny stosunek do atmosfery miejsca, a wydarzenia marketingowe nie są w jego polu zainteresowań – hedonistyczne aspekty wartości centrum handlowego nie są dla niego ważne. Nie śledzi informacji na temat CH i nie rozmawia na jego temat z najbliższymi. Takim klientem jest częściej kobieta niż mężczyzna. Często reprezentantem tej grupy jest osoba powyżej 45 roku życia, a stosunkowo mało jest osób w wieku 35–44 lat. Co interesujące badawczo, klient ten jest najlepiej wykształcony: 57,9% badanych w tym skupisku miało wyższe wykształcenie, a tylko 2,5% skończyło swoją edukację na poziomie szkoły zawodowej. Wykazuje również małą aktywność w mediach społecznościowych – 67,3% badanych korzysta z Facebooka i tylko 26,7% z Instagrama. Klient tego klastra nie posiada licznego grona znajomych na platformie społecznościowej Facebook: 67,6% klientów tego

⁷⁷⁷ W rozprawie terminy „skupisko” oraz „klaster” traktowane jest synonimicznie.

skupiska ma małą liczbę kontaktów (do 200 osób). Nie ocenia wysoko wartości centrum handlowego, szczególnie w obszarze wartości hedonistycznych. Członka tej grupy można by określić mianem „Niewdzięcznego izolacjonisty”.

Skupisko 3. Klienci trzeciego klastra należą do najliczniejszej z wyodrębnionych grup (33,07% ogółu badanych). Reprezentant tego skupiska dostrzega wartość związaną z oszczędnością czasu, natomiast nie jest dla niego istotny wymiar interakcji. Z czynników atrakcyjności CH najbardziej docenia wielkość parkingu, poczucie bezpieczeństwa, intuicyjność nawigacji, lokalizację obiektu oraz asortyment najemców. Z dużą dozą stanowczości można stwierdzić, że nie jest to klient zaangażowany w relację z CH. Co prawda, zdarza mu się odwiedzać witrynę internetową CH, rozmawiać ze znajomymi czy członkami rodziny o danym centrum handlowym, natomiast bardzo daleko mu do uczestnictwa w konkursach czy zgłaszania pomysłów udoskonalenia rozwiązań. Do ewentualnego zaangażowania mogą go skłonić motywy ekonomiczno-funkcjonalne bądź atrakcyjny sposób spędzenia wolnego czasu. W klastrze występuje znaczna przewaga kobiet nad mężczyznami i stosunkowo duży udział osób powyżej 55 roku życia. Warto zaznaczyć, że do tej grupy należą klienci, którzy relatywnie wysoko oceniają wartość CH, szczególnie w obszarze wartości użytecznych. Reprezentanta tego klastra można by było określić mianem „Doceniającego obserwatora”⁷⁷⁸.

Skupisko 4. Ostatnie skupisko jest najmniejsze spośród wyodrębnionych grup typologicznych (17,76% ogółu badanych). Reprezentant tego skupiska chętnie dzieli się opiniami na temat CH w Internecie oraz poleca w nim odwiedzić członkom rodziny i znajomym. Zdarza się mu przekazywać uwagi na temat CH bezpośrednio jego pracownikom (i jego najemcom), a nawet zgłaszać pomysły udoskonalenia oferty. Jest to klient, który lubi przebywać w CH oraz oglądać ekspozycję najemców. Odwiedza ośrodki także w celach rozrywkowych, traktując CH jako miejsce spędzenia wolnego czasu, spotkań z rodziną i (lub) znajomymi. Bardzo wysoko ocenia wartość najczęściej odwiedzanego CH, zarówno w obszarze wartości użytecznych, jak i hedonistycznych. Czynnikiem motywacyjnym w procesie zaangażowania jest dla nich możliwość przyłączenia do społeczności danego CH, co raczej nie motywuje „Ambiwalentnego aktywisty”, a już na pewno nie jest bodźcem motywacyjnym dla „Niewdzięcznego izolacjonisty” i „Doceniającego obserwatora”. Istotnymi atrybutami CH są dla tych klientów: lokalizacja i asortyment w sklepach. Reprezentanci tego klastra nie tylko często

⁷⁷⁸ Pod niektórymi względami zachowania „Doceniającego obserwatora” można utożsamić z konsumpcyjnym typem COBRA. B. Schivinski, M. Brzozowska-Woś, *Badanie...*, op. cit., s. 78–80.

odwiedzają stronę internetową CH, ale też śledzą komentarze na temat danego centrum w Internecie oraz piszą recenzje z wizyty w Internecie⁷⁷⁹. Klienci ci rzadziej od innych odwiedzają CH, a ich średnia wartość zakupów podczas jednej wizyty jest najniższa, tj. 260,08 zł (M = 260,08). Są za to zaangażowanymi użytkownikami mediów społecznościowych – 94,5% badanych w tym skupisku korzystało z Facebooka; 54,1% z Instagrama, co piąty ze Snapchata, a prawie co trzeci z TikToka. Klientów tego klastra można by określić mianem „Aktywnych ambasadorów”. Są to najbardziej zaangażowani klienci, którzy najwyżej oceniają wartość centrum handlowego (*vide* załącznik 3, Tabela 5).

Analizując poszczególne grupy typologiczne, warto zwrócić uwagę na związki pomiędzy poszczególnymi klastrami a cechami społeczno-demograficznymi i zmiennymi behawioralnymi. W tym celu przeprowadzono testy niezależności chi-kwadrat Pearsona⁷⁸⁰, dzięki którym zidentyfikowano zależność między czynnikiem skupiska a konkretną zmienną oraz powiązania między tymi zmiennymi (tab. 5.23.).

Tabela 5.23. Wykorzystanie testu niezależności chi-kwadrat: zależność pomiędzy czynnikiem skupiska a zmiennymi demograficzno-społecznymi oraz behawioralnymi

Cecha	Skupiska	
	chi-kwadrat	wartość <i>p</i>
Płeć	35,08	< 0,001
Wiek	50,87	< 0,001
Klasa wielkości miejscowości	28,21	0,005
Poziom wykształcenia	23,89	0,003
Subiektywna ocena sytuacji materialnej	31,77	0,003
Liczba znajomych na Facebooku	21,54	0,010
Korzystanie z Facebooka	56,92	< 0,001
Korzystanie z Instagrama	30,78	< 0,001
Korzystania z Youtube'a	31,30	< 0,001
Korzystania z Twittera	29,61	< 0,001
Korzystanie ze Snapchata	20,73	< 0,001
Korzystania z TikToka	39,71	< 0,001
Korzystania z LinkedIna	14,30	0,003

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń w programie R.

⁷⁷⁹ Aktywnego ambasadora charakteryzuje kontrybucja, a w niektórych przypadkach kreacja treści. modelu COBRA. Por. B. Shivinski, M. Brzozowska-Woś, *Badanie...*, op. cit., s. 82.

⁷⁸⁰ Test niezależności χ^2 został opracowany w 1900 roku i jest najczęściej wykorzystywanym testem do weryfikacji zależności między analizowanymi zmiennymi. Innymi słowy test ten służy do weryfikacji hipotezy zerowej (H_0) mówiącej o tym, że dwie analizowane dane zmienne są niezależne. M. Słowińska, *Wykorzystanie testu chi-kwadrat w badaniach preferencji żywieniowych konsumentów*, „Nauki Inżynierskie i Technologie” 2019, nr 1(32), s. 24.

Testy niezależności chi-kwadrat wykazały, że występują istotne zależności między czynnikiem skupiska a czynnikiem: płci ($\chi^2(12) = 35,8; p < 0,001$), wieku ($\chi^2(12) = 50,87; p < 0,001$), klasy wielkości miejscowości ($\chi^2(12) = 28,21; p = 0,005$), poziomem wykształcenia ($\chi^2(9) = 23,89; p = 0,003$), subiektywnej oceny sytuacji materialnej ($\chi^2(12) = 31,77; p = 0,003$), liczby znajomych na Facebooku ($\chi^2(12) = 21,54; p = 0,010$). Istotne zależności zostały również wykazane pomiędzy czynnikiem skupiska a czynnikiem korzystania z poszczególnego medium społecznościowego.

Klienci CH nie są grupą homogeniczną i należy stwierdzić, że różnią się pod względem poziomu zaangażowania, motywacji do zaangażowania się w relację z CH oraz postrzeganej wartości CH. Występują również istotne zależności między czynnikiem klastra oraz poszczególnymi zmiennymi demograficznymi i zmiennymi behawioralnymi, w tym przede wszystkim wiekiem, korzystaniem z Facebooka oraz korzystaniem z TikToka. Klienci z najwyższym poziomem zaangażowania stanowią najmniej liczną grupę wśród badanych osób. Potwierdzono zatem hipotezę H5.

Prócz zagadnienia typologii klienta CH, interesująca badawczo jest również kwestia związków pomiędzy zjawiskiem zaangażowania klienta a postrzeganą wartością centrum handlowego.

5.5. Relacja między zjawiskiem zaangażowania klienta a wartością centrum handlowego

Analizując relacje pomiędzy CE a wartością CH, warto przeanalizować potencjał w zakresie zaangażowania poszczególnych atrybutów centrum handlowego, tj. czynników determinujących postrzeganą wartość CH. W ujęciu tabelarycznym zwrócono uwagę na poziom zaangażowania klientów w poszczególnych obszarach (atrybutach CH), które zostały ocenione jako ważne dla respondentów. W ten sposób uzyskano odpowiedź na pytanie, które atrybuty CH w największym stopniu angażują klientów centrów handlowych (tab. 5.23.).

Pięcioma atrybutami, które miały największy potencjał w zaangażowaniu okazały się być: (1) ceny produktów w lokalach CH, (2) łatwość parkowania samochodów na parkingu, (3) lokalizacja CH, (4) czystość oraz (5) uporządkowanie asortymentu oraz aranżacja lokali CH. Obszarami, które w najmniejszym stopniu angażują klientów

są natomiast rodzaj i częstotliwość wydarzeń marketingowych, materiały promujące centrum handlowe oraz strefa rozrywkowa centrum handlowego.

Tabela 5.24. Poziom zaangażowania klientów centrów handlowych w poszczególnych obszarach^a

Wyszczególnienie	Zgadzam się (%)	Nie zgadzam się (%)	Ani tak, ani nie (%)	Me ^b	M ^c	Sk ^d	K ^e
Ceny produktów w lokalach CH (N = 893)	90,7	2,2	7,1	6	5,74	- 0,93	1,59
Wielkość parkingu; (N = 775)	88,6	3,1	8,3	6	5,66	- 0,81	0,86
Lokalizacja CH; (N = 888)	88,4	3,5	8,1	6	5,63	- 0,92	1,31
Czystość w centrum handlowym; (N = 905)	88,4	2,7	9,0	6	5,64	- 0,81	1,21
Uporządkowanie asortymentu i aranżacja sklepów/punktów usługowych; (N = 835)	88,4	2,8	8,9	6	5,48	- 0,76	1,40
Asortyment w sklepach (dobór i jakość); (N = 916)	88,3	2,9	8,7	6	5,64	- 0,88	1,48
Stopień intuicyjności w poruszaniu się po CH; (N = 804)	87,7	3,0	9,3	5	5,42	- 0,67	1,02
Klimatyzacja, temperatura panująca w CH; (N = 837)	87,5	3,0	9,6	5	5,42	- 0,58	0,88
Wielkość CH (liczba oraz dobór lokali); (N = 739)	87,4	3,8	8,8	5	5,37	- 0,93	1,74
Zapewnienie bezpieczeństwa w CH; (N = 875)	87,4	3,3	9,3	6	5,60	- 0,70	0,48
Profesjonalizm pracowników CH; (N = 842)	87,4	3,2	9,4	6	5,49	- 0,82	1,35
Godziny otwarcia CH; (N = 860)	87,4	3,1	9,4	6	5,54	- 0,73	0,97
Jakość obsługi pracowników lokali zlokalizowanych w CH; (N = 835)	87,3	2,9	9,8	6	5,48	- 0,64	0,91
Strefa gastronomiczna (liczba lokali gastronomicznych, jakość oferty, jej zróżnicowanie); (N = 638)	86,2	3,6	10,2	5	5,26	- 0,61	0,81
Muzyka w CH; (N = 492)	85,6	3,9	10,6	5	5,17	- 0,60	1,06
Atmosfera panująca w CH; (N = 752)	85,5	2,1	12,4	5	5,36	- 0,62	1,45
Stan techniczny budynku; (N = 814)	85,0	5,2	9,8	6	5,42	- 0,77	0,72
Wygląd budynku; (N = 594)	84,8	4,0	11,1	5	5,29	- 0,78	1,02
Wysokość opłat za parkowanie samochodu; (N = 745)	84,8	5,2	9,9	6	5,54	- 0,79	0,54
Liczba klientów w CH; (N = 649)	83,1	4,0	12,9	5	5,29	- 0,65	1,01
Polityka akceptacji i przyjaźni zwierząt; (N = 460)	82,8	4,3	12,8	5	5,23	- 0,42	0,24
Obecność dodatkowych udogodnień w CH; (N = 745)	82,4	4,0	13,6	5	5,24	- 0,82	1,46
Popularność, marka CH; (N = 523)	81,1	4,8	14,1	5	5,12	- 0,74	1,08
Typ klienta odwiedzającego CH; (N = 473)	81,0	4,2	14,8	5	5,22	- 0,64	0,80
Strefa rozrywkowa CH (np. kino, kręgielnia itp.); (N = 503)	80,1	5,0	14,9	5	5,16	- 0,50	0,52
Materiały promujące CH; (N = 497)	79,9	4,2	15,9	5	5,06	- 0,53	0,50
Rodzaj i częstotliwość wydarzeń w CH; (N = 377)	79,8	4,2	15,9	5	5,08	- 0,34	0,05

^a; ^b; ^c; ^d; ^e – jak w Tabeli 5.2.

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń w programie R.

Wyniki te różnią się od rezultatów badań netnograficznych, z których wynikało, że to wielkość CH, jego wygląd oraz łatwość parkowania angażują w największym stopniu, a godziny otwarcia, materiały promocyjne oraz polityka *pet-friendly* mają najmniejszy potencjał zaangażowania⁷⁸¹. Różnice te potwierdzają fakt, że wypowiedzi w serwisach społecznościowych nie muszą się pokrywać z wypowiedziami ustnymi⁷⁸². Ponadto, wcześniejsze wyniki badań dotyczyły wyłącznie środowiska Google. Różnorodność mediów społecznościowych i platform recenzenckich jest bardzo duża⁷⁸³, a typ medium może mieć duży wpływ na zjawisko CE⁷⁸⁴.

Dążąc do przeprowadzenia analizy wpływu zmiennych W_{hed} oraz W_{ut} na poszczególne typy zaangażowania klienta (Z_{wsp} , Z_{kom} oraz Z_{ska}), przeprowadzono wielozmiennową analizę regresji liniowej (*multivariate linear regression analysis*). W analizie tej wyróżniono regresanty Z_{wsp} , Z_{kom} oraz Z_{ska} (zmiennie objaśniane, zależne) oraz zmienne regresyjne W_{hed} oraz W_{ut} (niezależne, objaśniające).

Badanie to wykazało istotne przewidywanie: $F(2, 1016) = 309,62; p < 0,001$ dla modelu wpływu W_{hed} i W_{ut} na zmienną zależną Z_{wsp} ; $F(2,2016) = 322,14; p < 0,001$)⁷⁸⁵ dla modelu wpływu W_{hed} i W_{ut} na zmienną zależną Z_{kom} oraz $F(2, 1016) = 58,46; p < 0,001$ dla modelu wpływu W_{hed} i W_{ut} na zmienną zależną Z_{ska} . Co warto podkreślić, badanie potwierdziło istotność obu tych predyktorów. Analiza wartości współczynnika R^2 wykazała, że model regresyjny uwzględnionych zmiennych niezależnych (W_{hed} , W_{ut}) wyjaśniał 38% (38% po skorygowaniu) zmienności wyników zmiennej Z_{wsp} ($R^2 = 0,38; R^2_{adj} = 0,38$), 39% (39% po skorygowaniu) zmienności wyników zmiennej Z_{kom} ($R^2 = 0,39; R^2_{adj} = 0,39$)⁷⁸⁶ oraz 10% (10 % po skorygowaniu) zmienności wyników zmiennej Z_{ska} ($R^2 = 0,10; R^2_{adj} = 0,10$).

⁷⁸¹ G. Maciejewski, P. Krowicki, *Virtual...*, op. cit., s. 93.

⁷⁸² B. Fay, R. Larkin, *Why...*, op. cit., s. 132–143.

⁷⁸³ R.H. Tsotsou, *Social Media and Customer Engagement*, [w:] *In The Routledge Handbook of Service Research Insights and Ideas*, (red.) E. Bridges, K. Fowler, Routledge, Basingstoke, 2019, [dostęp: 3.08.2021], s. 3.

⁷⁸⁴ N. Eriksson, A. Sjöberg, C.-J. Rosenbröijer, A. Fagerström, *Consumer brand post engagement on Facebook and Instagram – A study of three interior design brands*, [w:] *Proceedings of The 19th International Conference on Electronic Business, ICEB, Newcastle upon Tyne, UK, December 8–12, 2019*.

⁷⁸⁵ Wnioskowanie o istotności modelu regresji przeprowadza się właśnie za pomocą tzw. testu F. Statystyka F wskazuje zdolność prognozowania modelu regresji, weryfikując, czy wszystkie współczynniki regresji w modelu są w sposób istotny różne od 0. Co ważne, test F bierze pod uwagę wpływ zmiennych niezależnych łącznie, nie testuje konkretnych predyktorów z osobna. M. Walesiak, *Analiza regresji*, [w:] *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, (red.) E. Gatnara, M. Walesiak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 87; *Analiza regresji*, www.doc.arcgis.com, [dostęp: 15.04.2022].

⁷⁸⁶ W analizach regresji współczynnik determinacji R^2 mierzy stosunek zmienności zmiennej objaśnianej (zależnej) do zmienności ogólnej tej zmiennej. Zgodnie z literaturą przedmiotu alternatywą jest dopasowane R^2 (adjusted R^2 , R^2_{adj}), które bierze pod uwagę liczbę parametrów w modelu. J. Syska,

W tabelach 5.25., 5.26., 5.27. przedstawiono wpływ wymiarów postrzeganej wartości centrum handlowego na poszczególne formy zaangażowania klienta centrum handlowego. W tabeli 5.25. widać, iż wzrost wyników zmiennej W_{hed} wiąże się ze wzrostem wyników zmiennej Z_{wsp} ; $\beta = 0,84$; $t = 21,08$, $p < 0,001$; 95% PU = (0,77; 0,92).

Tabela 5.25. Wpływ zmiennych W_{hed} i W_{ut} na poziom wyników zmiennej Z_{wsp}

Zmienne w modelu	β^a	s.e. ^b	t^c	p^d	DPU ^e	GPU ^f
Stała	0,00	0,02	0,00	> 0,05	- 0,05	0,05
Wartość hedonistyczna	0,84	0,04	21,08	< 0,001	0,77	0,92
Wartość użyteczna	- 0,34	0,04	- 8,41	< 0,001	- 0,42	- 0,26

^a standaryzowany współczynnik regresji; ^b błąd standardowy, ^c statystyka t studenta, ^d istotność statystyczna; ^e dolny przedział ufności dla β ; ^f górny przedział ufności dla β . DPU/GPU = 95% przedziały ufności dla β .

Źródło: opracowanie własne na podstawie programu R.

W tabeli 5.26. widać, że wzrost wyników zmiennej W_{hed} wiąże się ze wzrostem wyników zmiennej Z_{kom} ; $\beta = 0,87$; $t = 21,91$; $p < 0,001$; 95% PU = (0,79; 0,95).

Tabela 5.26. Wpływ zmiennych W_{hed} i W_{ut} na poziom wyników zmiennej Z_{kom}

Zmienne w modelu	β^a	s.e. ^b	t^c	p^d	DPU ^e	GPU ^f
Stała	0,00	0,02	0,00	> 0,05	- 0,05	0,05
Wartość hedonistyczna	0,87	0,04	21,91	< 0,001	0,79	0,95
Wartość użyteczna	- 0,37	0,04	- 9,32	< 0,001	- 0,45	- 0,29

^a standaryzowany współczynnik regresji; ^b błąd standardowy, ^c statystyka t studenta, ^d istotność statystyczna; ^e dolny przedział ufności dla β ; ^f górny przedział ufności dla β . DPU/GPU = 95% przedziały ufności dla β .

Źródło: opracowanie własne na podstawie programu R.

Natomiast w tabeli 5.27. pokazano, iż wzrost wyników zmiennej W_{hed} wiąże się ze wzrostem wyników zmiennej Z_{ska} ; $\beta = 0,50$; $t = 10,46$, $p < 0,001$; 95% PU = (0,41; 0,59).

Tabela 5.27. Wpływ zmiennych W_{hed} i W_{ut} na poziom wyników zmiennej Z_{ska}

Zmienne w modelu	β^a	s.e. ^b	t^c	p^d	DPU ^e	GPU ^f
Stała	0,00	0,03	0,00	> 0,05	- 0,05	0,05
wartość hedonistyczna	0,50	0,05	10,45	< 0,001	0,41	0,59
wartość użyteczna	- 0,31	0,05	- 6,54	< 0,001	- 0,41	- 0,22

^a standaryzowany współczynnik regresji; ^b błąd standardowy, ^c statystyka t studenta, ^d istotność statystyczna; ^e dolny przedział ufności dla β ; ^f górny przedział ufności dla β . DPU/GPU = 95% przedziały ufności dla β .

Źródło: opracowanie własne na podstawie programu R.

Wykazano zatem zależność pomiędzy predyktorami a zmiennymi niezależnymi. Wymiar wartości hedonistycznej (W_{hed}) pozytywnie i istotnie wpływa na stopień zaangażowania klienta centrum handlowego w obszarze współpracy z centrum handlowym (Z_{wsp}), komunikacji z innymi klientami (Z_{kom}) oraz składania skarg (Z_{ska}). Badanie wykazało inny charakter zależności w przypadku wartości użytecznej. Wzrost wyników zmiennej W_{ut} wiąże się z istotnym statystycznie spadkiem poziomu zaangażowania we wszystkich trzech obszarach:

- wzrost wyników zmiennej W_{ut} wiąże się ze spadkiem wyników zmiennej Z_{wsp} ; $\beta = 0,84$; $t = 21,08$; $p < 0,001$; 95% PU = (0,77; 0,92);
- wzrost wyników zmiennej W_{ut} wiąże się ze spadkiem wyników zmiennej Z_{kom} ; $\beta = -0,37$; $t = -9,32$; $p < 0,001$; 95% PU = (-0,45; -0,29);
- wzrost wyników zmiennej W_{ut} wiąże się ze spadkiem wyników zmiennej Z_{ska} ; $\beta = -0,31$; $t = -6,54$; $p < 0,001$; 95% PU = (-0,41; -0,22).

Reasumując, widać wyraźnie duży potencjał w hedonistycznym wymiarze wartości centrum handlowego. Wpływa on pozytywnie i istotnie statystycznie na poziom zaangażowania klienta, w tym przede wszystkim w formie współpracy z centrum handlowym (Z_{wsp}) oraz w formie komunikacji z innymi klientami CH (Z_{kom}).

Hedonistyczny wymiar wartości centrum handlowego jest predyktorem zaangażowania klienta – wpływa pozytywnie i istotnie na poziom CE. Wymiar użyteczny nie ma takiego potencjału. Wyniki innych badań, opisywanych w literaturze przedmiotu, potwierdzają tę zależność. Przypomnieć należy analizy M.A. Jonesa, K.E. Reynolds oraz M.J. Arnolda, które wykazały, że hedonistyczna wartość ma większy wpływ na zaangażowanie w formie WOM niż wartość użyteczna. Co ważne, te same badania ujawniły, że użyteczna wartość nie ma istotnego i pozytywnego wpływu na WOM⁷⁸⁷. Warto również przywołać badania K. Żyminkowskiej, które pokazały, że wymiar hedonistyczny wartości dla klienta ma wysoce pozytywny i bezpośredni wpływ na behawioralne zaangażowanie klienta (0,6; $p < 0,01$), podczas gdy wpływ wymiaru użytecznego jest mniejszy (0,22; $p < 0,01$)⁷⁸⁸. Warto porównać te analizy do badań wpływu poszczególnych wymiarów wartości na zachowania transakcyjne klientów.

⁷⁸⁷ M.A. Jones, K.E. Reynolds, M.J. Arnold, *Hedonic...*, op. cit., s. 978.

⁷⁸⁸ K. Żyminkowska, *Hedonic...*, op. cit., s. 24,

W pracy badawczej N. Zhang i in. wykazali, że wszystkie wymiary wartości dla klienta, tj. funkcjonalny, hedonistyczny, epistemiczny i relacji społecznych, mają pozytywny wpływ na intencję ponownego zakupu (*repeat purchase intention*).⁷⁸⁹

Dodatkowo, przeprowadzono analizę wpływu poszczególnych wymiarów dotyczących atrybutów centrum handlowego (A_{hed} , A_{ut}). W tabelach 5.28, 5.29 i 5.30. zaprezentowano wyniki badań, ukazując zależności pomiędzy zidentyfikowanymi wymiarami atrybutów centrum handlowego a poszczególnymi formami zaangażowania klienta (Z_{wsp} , Z_{kom} , Z_{ska}).

Tabela 5.28. Wpływ zmiennych A_{hed} i A_{ut} na poziom wyników zmiennej Z_{wsp}

Zmienne w modelu	β^a	s.e. ^b	t^c	p^d	DPU ^e	GPU ^f
Stała	0,00	0,02	0,00	> 0,05	- 0,05	0,05
Atrybuty CH – wymiar hedonistyczny (A_{hed})	0,77	0,03	24,77	< 0,001	0,70	0,83
Atrybuty CH – wymiar użyteczny (A_{ut})	- 0,44	0,03	- 14,16	< 0,001	0,50	- 0,38

^a standaryzowany współczynnik regresji; ^b błąd standardowy; ^c statystyka t studenta; ^d istotność statystyczna; ^e dolny przedział ufności dla β ; ^f górny przedział ufności dla β . DPU/GPU = 95% przedziały ufności dla β .

Źródło: opracowanie własne na podstawie programu R.

Jak widać w ujęciu tabelarycznym, analiza statystyk poszczególnych predyktorów wykazała, iż:

- wzrost wartości zmiennej A_{hed} wiązał się ze wzrostem wartości Z_{wsp} , a uzyskany wynik był istotny statystycznie; $\beta = 0,77$; $t = 24,77$; $p < 0,001$; 95% PU = (0,70; 0,83);
- wzrost wartości zmiennej A_{ut} wiązał się ze spadkiem wartości Z_{wsp} , uzyskany wynik był istotny statystycznie, $\beta = - 0,44$; $t = -14,16$; $p < 0,001$; 95% PU = (- 0,50 ; - 0,38).

Tabela 5.29. Wpływ zmiennych A_{hed} i A_{ut} na poziom wyników zmiennej Z_{kom}

Zmienne w modelu	β^a	s.e. ^b	t^c	p^d	DPU ^e	GPU ^f
Stała	0,00	0,03	0,00	> 0,05	- 0,05	0,05
Atrybuty CH – wymiar hedonistyczny (A_{hed})	0,75	0,03	24,00	< 0,001	0,69	0,82
Atrybuty CH – wymiar użyteczny (A_{ut})	- 0,42	0,03	- 13,31	< 0,001	0,48	- 0,36

^a standaryzowany współczynnik regresji; ^b błąd standardowy; ^c statystyka t studenta; ^d istotność statystyczna; ^e dolny przedział ufności dla β ; ^f górny przedział ufności dla β . DPU/GPU = 95% przedziały ufności dla β .

Źródło: opracowanie własne na podstawie programu R.

⁷⁸⁹ N. Zhang, R. Liu, X-Y. Zhang, Z-L. Pang, *The impact of consumer perceived value on repeat purchase intention based on online reviews: by the method of text mining*, „Data Science and Management” 2021, nr 3, s. 30.

Jak widać w ujęciu tabelarycznym, analiza statystyk poszczególnych predyktorów wykazała, że:

- wzrost wartości zmiennej A_{hed} wiązał się ze wzrostem wartości Z_{kom} , a uzyskany wynik był istotny statystycznie; $\beta = 0,75$; $t = 24,00$; $p < 0,001$; 95% PU = (0,69; 0,82);
- wzrost wartości zmiennej A_{ut} wiązał się ze spadkiem wartości Z_{kom} , a uzyskany wynik był istotny statystycznie; $\beta = -0,42$; $t = -13,31$; $p < 0,001$; 95% PU = (-0,48; -0,36).

Tabela 5.30. Wpływ zmiennych A_{hed} i A_{ut} na poziom wyników zmiennej Z_{ska}

Zmienne w modelu	β^a	s.e. ^b	t^c	p^d	DPU ^e	GPU ^f
Stała	0,00	0,03	0,00	> 0,05	-0,05	0,05
Atrybuty CH – wymiar hedonistyczny	0,44	0,04	11,98	< 0,001	0,37	0,51
Atrybuty CH – wymiar utylitarny	-0,23	0,04	-6,27	< 0,001	-0,30	-0,16

^a standaryzowany współczynnik regresji; ^b błąd standardowy, ^c statystyka t studenta, ^d istotność statystyczna; ^e dolny przedział ufności dla β ; ^f górny przedział ufności dla β . DPU/GPU = 95% przedziały ufności dla β .

Źródło: opracowanie własne na podstawie programu R.

Jak widać w ujęciu tabelarycznym, analiza statystyk poszczególnych predyktorów wykazała, iż:

- wzrost wartości zmiennej A_{hed} wiązał się ze wzrostem wartości Z_{ska} , uzyskany wynik był istotny statystycznie; $\beta = 0,44$; $t = 11,98$; $p < 0,001$; 95% PU = (0,37; 0,51);
- wzrost wartości zmiennej A_{ut} wiązał się ze spadkiem wartości Z_{ska} , uzyskany wynik był istotny statystycznie; $\beta = -0,23$; $t = -6,27$; $p < 0,001$; 95% PU = (-0,30; -0,16).

Ponownie widać, że hedonistyczny wymiar, w tym przypadku atrybutów centrum handlowego, wpływa pozytywnie i istotnie na poziom CE. Atrybuty o charakterze hedonistycznym, czyli emocjonalno-symbolicznym, mają istotny i pozytywny wpływ na zaangażowanie klienta. Tym samym można stwierdzić, że dzięki przeprowadzonemu badaniu potwierdzono hipotezę H3. Silne związki pomiędzy wartościami hedonistycznymi a zaangażowaniem klienta potwierdzają również badania L.D. Hollebeek. Badaczka, rozpatrując CE w ujęciu wielowymiarowym, wykazała,

że w przypadku marek o orientacji hedonistycznej istnieje silniejszy związek między CE a CV⁷⁹⁰.

5.6. Rekomendacje dla zarządców centrów handlowych i proponowane dalsze kierunki eksploracji naukowej

Branża centrów handlowych znajduje się w fazie dojrzałości, natomiast tworzenie wartości tego formatu handlu detalicznego może przeciwdziałać schyłkowi tego sektora. Zmieniająca się rzeczywistość, nie tylko związana z pandemią COVID-19, wymusza na zarządcach ośrodków handlowych skupienie uwagi na takim tworzeniu oferty, które będzie się wiązało z postrzeganą wartością dla klienta. Klient ten jest coraz bardziej wymagający, a branża centrów handlowych coraz bardziej konkurencyjna.

Poziom zaangażowania klienta centrum handlowego nie jest wysoki. Wystarczy zwrócić uwagę na statystyki opisowe poszczególnych wyników związanych z formami zaangażowania, aby stwierdzić, że klient tego formatu handlu detalicznego nie wykazuje się dużym zaangażowaniem – ani w formie współpracy z CH i składaniu skarg, ani poprzez komunikację z innymi klientami. Warto pochylić się nad tą konstatacją i zastanowić się nad przyczyną takiego stanu rzeczy. Wyniki badań wykazują bowiem, że klienci przejawiają chęć do zaangażowania w przypadku odpowiedniej motywacji. Nie jest zatem prawdą, iż klienci centrów handlowych nie chcą się angażować. Niestety pracownicy centrów handlowych tak sądzą – wyniki badań autora rozprawy wykazały, iż 40% pracowników centrów handlowych uważa, że barierą w rozwoju zjawiska CE jest właśnie brak chęci samych klientów⁷⁹¹.

Proces zaangażowania klienta podlega zarządzaniu. Charakterystyka poszczególnych typów klientów centrum handlowego, połączona z czynnikami motywacyjnymi CE osób należących do danych skupisk, pozwala bowiem na wypracowanie rekomendacji dotyczących strategii zarządzania procesem zaangażowania klientów wszystkich typów. Potwierdzają to również badania M. Kuci, który jest zdania, iż „przedsiębiorstwa powinny stosować odmienne podejście względem różnych typów klientów”⁷⁹².

⁷⁹⁰ L.D. Hollebeck, *The customer...*, op. cit., s. 17–24.

⁷⁹¹ P. Krowicki, *Customer Engagement in the marketing innovation...*, op. cit., s. 130.

⁷⁹² M. Kucia, *Wykorzystanie...*, op. cit., s. 152.

Należy zwrócić szczególną uwagę na dwie kwestie. Po pierwsze, wyniki rozprawy jednoznacznie wskazują na potencjał drzemący w hedonistycznym wymiarze postrzeganej wartości centrum handlowego. Wartość ta wpływa istotnie i pozytywnie na wszystkie formy zaangażowania klienta. Warto się zatem zastanowić, w jaki sposób poprawić jej ocenę wśród klientów. Klient-hedonista doceni takie udogodnienia obiektów, w którym będzie mógł się spotkać z członkami rodziny i znajomymi, poczuć ekscytację oraz spędzić miło czas, a dbałość o te aspekty wygeneruje większe zaangażowanie klienta centrum handlowego. Zarządcy i właściciele ośrodków handlowych winni pomyśleć o atrakcyjnych strefach gastronomicznych, dogodnych miejscach wypoczynku oraz organizacji interesujących wydarzeń marketingowych. Skądinąd, należy odnotować, że ograniczona oferta rozrywki oraz stosunkowo niskie oceny centrów handlowych jako dobrych miejsc spotkań ze znajomymi są zagrożeniem dla branży CH⁷⁹³.

Po drugie, warto pamiętać, że motywy symboliczno-społeczne zaangażowania klienta są niezwykle ważne. To one mają największy wpływ na zaangażowanie klienta. Należy zatem się zastanowić, w jaki sposób pomóc klientowi w zaspokojeniu potrzeby zauważenia (docenienia) przez innych, wzrostu poczucia wpływu na rzeczywistość oraz realizacji *stricte* społecznych potrzeb, tj. kontaktu z innymi. W dobie rozwoju handlu elektronicznego to czynnik interakcji społecznych powinien być eksponowany przez menedżerów marketingu centrów handlowych. Potrzebę tę można realizować nie tylko w przestrzeni fizycznej, ale i w sferze wirtualnej, tj. za pomocą mediów społecznościowych.

Interesujące jest przeanalizowanie poszczególnych motywów zaangażowania klienta CH. Pomimo coraz większej aktywności klientów, tylko stosunkowo niewielka część osób w pełni angażuje się w relacje z przedsiębiorstwem, a większość ogranicza się do śledzenia zaangażowania innych. Zdaniem autora, niezwykle ważną kwestią, nie tylko dla przedsiębiorstw, jest zmotywowanie większości klientów do takiego aktywizmu. Dla przykładu, jeśli bowiem tylko niektórzy komunikują swoją zdanie innym, to można zakładać, że pozostali klienci nie mają pełnego *spectrum* tych opinii.

Możliwym jest też, że menedżerowie centrów handlowych inaczej uplasowałyby poszczególne czynniki motywacji do zaangażowania. Potwierdzają tę konstatację badania J. Füllera, który zwraca uwagę na różnice między wynikami badań w tym

⁷⁹³ Polska Rada Centrów Handlowych, GfK, *Raport: Przyszłość centrów handlowych*, www.prch.pl, [dostęp: 13.06.2022], s. 20.

obszarze wśród klientów i menedżerów⁷⁹⁴. Zarządcy i właściciele CH mogą nie doceniać znaczenia motywów społecznych, a zbyt skłaniać się na kwestiach finansowego wynagrodzenia klientów za ich pozatransakcyjne zaangażowanie. Warto zwrócić uwagę, że „Aktywnych ambasadorów” nie trzeba motywować do zaangażowania bodźcami finansowymi – inne, pozafinansowe czynniki są dla nich wystarczającym motywem. Środki pieniężne na funkcjonalne i finansowe bodźce zaangażowania warto przeznaczyć na motywowanie „Doceniających obserwatorów” – klientów, którzy reprezentowali przecież najliczniejszą grupę badanych osób. Uwaga ta jest niezwykle cenna. Inne badania autora wykazały bowiem, że w ocenie pracowników sektora CH jedną z ważniejszych barier w angażowaniu klienta centrum handlowego jest koszt związany z tym procesem⁷⁹⁵.

Szczególnie ważne jest wykorzystanie potencjału społecznego drzemiącego w Internecie. To w środowisku wirtualnym stworzył się i nadal się tworzy mechanizm interakcji i oddziaływań społecznych, który przejawia się poprzez formy zaangażowania klienta. Centra handlowe powinny upatrywać w tym szansy dla siebie, rezygnując równocześnie ze zbyt skłaniania się na promowaniu oferowanych przez najemców produktów. Ważne jest bowiem zaproponowanie klientom wartości, która zachęciłaby ich do przekazania jej innym. Źródłem tej wartości są nie tylko informacje na temat produktów najemców centrów handlowych, ale również marka tego centrum, interesujące, pozahandlowe treści publikowane w mediach społecznościowych danego CH, jego oferta rozrywkowa bądź po prostu funkcjonalność, która umożliwia zapoznanie ludzi o podobnych zainteresowaniach bądź statusie społecznym. Można też zbudować system dodatkowych bonusów i gratyfikacji – tak, aby w większym stopniu zmotywować użytkowników do zaangażowania. Warto powtórzyć, że to czynnik hedonistyczny ma pozytywny wpływ na zaangażowanie klienta – to właśnie do niego należy się odwołać celem intensyfikacji zaangażowania współczesnego klienta centrum handlowego. Obserwowalny jest megatrend dotyczący potrzeby nowych form integracji społecznej, związany *stricte* z celem niwelowania poczucia alienacji w społeczeństwie. Centra handlowe, poprzez skupienie uwagi na poszerzaniu i wzmacnianiu społeczności internetowej oraz organizowaniu różnych typów wydarzeń marketingowych, mogą wykorzystać ten potencjał drzemiący w potrzebach społecznych klientów. Wskazane jest zatem otwieranie większej liczby galerii społecznościowych – są one bowiem

⁷⁹⁴ J. Füller, *Refininig...*, op. cit., s. 117.

⁷⁹⁵ P. Krowicki, *Customer Engagement in the marketing innovation...*, op. cit., s. 130.

odpowiedzią branży na opisywany megatrend oraz potrzebę zacierania bądź zmniejszania granicy między wypoczynkiem, pracą i domem.

Skuteczne wykorzystanie zjawiska zaangażowania klienta w procesie tworzenia wartości uzależnione jest stworzeniem konkretnych funkcjonalności, dzięki którym klient uzyska możliwość odegrania roli innowatora bądź przynajmniej informatora wartości centrum handlowego. Potrzebne jest stworzenie platform zaangażowania dla klienta, forum dyskusyjnego, inkluzywnych mechanizmów włączania mieszkańców miasta do dyskusji. Centrum handlowe stało się tzw. trzecim miejscem (*third place*), w którym współczesny człowiek spędza dużą część swojego życia (poza domem i pracą) – ważnym jest zatem, aby przejęło funkcję agory, forum czy średniowiecznych rynków i tym samym rozwijało swoją funkcję interakcji społecznych. CH jest wręcz predystynowane do pełnienia funkcji kulturowej, więzio- i miastotwórczej. Warto zatem zastanowić się, w jaki sposób, wykorzystując chęć klientów do nawiązania kontaktów, angażować ich w większym stopniu w relację z centrum handlowym.

Dialog z zarządcami i właścicielami centrum handlowego jest utrudniony. Wystarczy wejść do przykładowego obiektu i zastanowić się, w jaki sposób można skontaktować się z pracownikiem CH i przekazać mu uwagi. Nie we wszystkich centrach handlowych jest punkt obsługi klienta (*nota bene* często obsługiwany przez reprezentantów zewnętrznych przedsiębiorstw), agenci ochrony nie są szkoleni z obsługi klienta, a pracownicy biura dyrekcji centrum handlowego, często schowanego i trudno dostępnego, nie zajmują się angażowaniem klienta w tym zakresie. Warto też zauważyć, że media społecznościowe prowadzone są częstokroć przez zewnętrzne agencje marketingowe, dla których konkretne centrum handlowe nie jest jedynym klientem.

W takiej sytuacji identyfikowany może być problem związany z cedowaniem odpowiedzialności na zewnętrznych partnerów i stopniowe oddalanie się od potrzeb czy problemów klientów indywidualnych centrów handlowych. Wyzwaniem jest wprowadzenie w każdym centrum handlowym systemu zarządzania wiedzą, w tym wiedzą od klienta. Problemy klientów (niezaspokojone potrzeby) powinny prowadzić do identyfikacji luk w propozycji wartości centrum handlowego – tym samym potrzebna jest identyfikacja niedogodności dla klienta⁷⁹⁶.

Kluczowy jest potencjał kreatywny klientów, stąd potrzebne jest kierowanie komunikatów do tego typu klientów, którzy przejawiają cechy „Aktywnych

⁷⁹⁶ B. Dobiegała-Korona, *Innowacje...*, op. cit., s. 29.

ambasadorów”. Istotnym jest zatem, aby firma zarządcza zidentyfikowała ten klaster klientów – stanowią oni zaledwie 18% przebadanych klientów, aczkolwiek wykazują się największym stopniem zaangażowania.

Strategie marketingowe CH skupiają się przede wszystkim na młodszych grupach wiekowych klientów, a ignorują potrzeby seniorów. Z uwagi na większą ilość czasu, grupa ta ma potencjał stać się zaangażowanym klientem centrów handlowych, uczestniczącym w wydarzeniach promocyjnych, badaniach marketingowych itp. Podobną opinię wyrażają S. Gilboa oraz I. Vilnai-Yavetz – menedżerowie CH powinni organizować eventy właśnie dla tej grupy⁷⁹⁷. Osoby starsze, jak wynikało z analizy A. Rochmińskiej, korzystają częściej z oferty I i II generacji CH i nie korzystają tym samym z oferty rozrywkowej⁷⁹⁸. Zastanawiające badawczo jest jednak, czy nie mają potrzeby, czy oferta rozrywkowa nie spełnia ich potrzeb.

Rezultatem badań jakościowych są również interesujące pomysły respondentów na zaktywizowanie klientów centrów handlowych. Warto też zaznaczyć, że w wypowiedzi jednej respondentki pojawiło się zagadnienie współpracy centrum handlowego ze swoimi najemcami. Według niej dobre relacje zarządcy CH z przedstawicielami są potrzebne w inicjowaniu zaangażowania przez CH.

(...) I jeżeli galeria ma dobre relacje z najemcami, ci najemcy w sytuacji, kiedy klient właśnie płaci, zachęcaliby do takiego wyrażenia opinii bądź do większego zaangażowania, no to jest tak naprawdę ten moment, kiedy mamy ten bezpośredni kontakt z klientem. Czyli wydaje się, że zaangażowanie w tym momencie sprzedaży, jako przekazywanie pewnych informacji klientowi przez sprzedawców byłoby dobrym, dobrym pomysłem. Chociażby o organizowanych akcjach na przykład. Jeżeli jest na terenie centrum jakiś event sprzedażowy, to klient, który wpadł na szybkie zakupy może o tym nie wiedzieć, może nie sprawdzać mediów społecznościowych, może nie widzieć tego punktu, ale jeżeli wykonał zakup za 200 zł i ten paragon może wymienić na, nie wiem, jakiś bon na kolejne zakupy, to tak naprawdę najlepiej poinformuje o tym sprzedawca, który właśnie daje mu paragon na te 200 zł. (...) [K33]

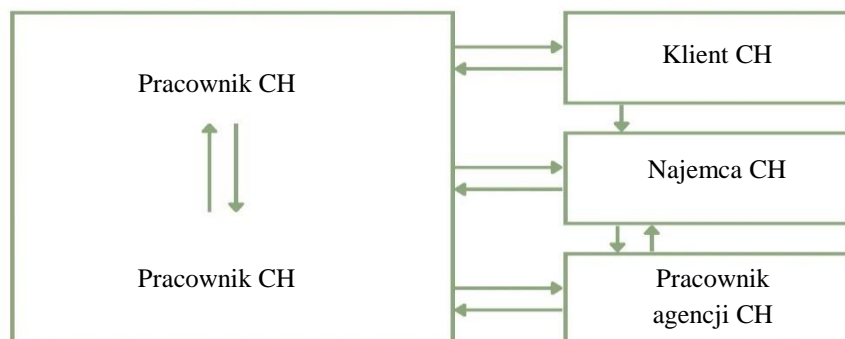
(...) No uważam, że budżet partycypacyjny jest fantastyczny, bo tak naprawdę lokalna społeczność powie, czego potrzebuje i tak samo bym zrobiła w Arkadii, w galerii handlowej, tak? Że jeżeli klienci powiedzą, że to czego potrzebują to są ładowarki do telefonów przy ławkach albo więcej ławek albo nie wiem, cokolwiek. To po prostu wydałabym jakiś przeznaczony budżet na to; na co oni zgłoszą, żeby też widzieli jakby, no nie wiem, skutki tego swojego działania. (...) [K25]

⁷⁹⁷ S. Gilboa, I. Vilnai-Yavetz, *Four...*, op. cit., s. 510.

⁷⁹⁸ Potwierdzają to również analizy K. Heffnera i M. Twardzik – badacze zwracają uwagę, że osoby powyżej 60 roku życia nie znajdują stosownej oferty w obszarze rozrywki i rekreacji. K. Heffner, M. Twardzik, *Shopping Mall and its Social Impact on the Outer Metropolitan Zones*, 5th Central European Conference in Regional Science – CERS, 2014, s. 244, www.ekf.tuke.sk, [dostęp: 13.04.2022]; A. Rochmińska, *Atrakcyjność...*, op. cit., s. 173.

Każde centrum handlowe może wypracować system pozyskiwania, identyfikowania oraz wykorzystywania informacji, które płyną od zaangażowanych klientów. Potrzebna jest zmiana kultury organizacyjnej przedsiębiorstw branży centrów handlowych – doświadczenie zawodowe autora pracy pokazuje, że pomimo wszechobecnej retoryki stawiającej klienta w centrum uwagi, ośrodki handlowe skupione są na sobie (*inside out*) a nie na zewnątrz (*outside in*)⁷⁹⁹. Centra handlowe winny angażować klientów w proces kreacji propozycji wartości – ważne jest przecież nie tyle tworzenie oferty wewnątrz organizacji, ale przede wszystkim włączanie klienta w proces rozwoju propozycji wartości przed, w trakcie i po skorzystaniu z konkretnej oferty przez klienta. Według autora rozprawy potrzebna jest perspektywa zewnętrzna – taka optyka, w której propozycja wartości centrum handlowego jest współtworzona, wyznaczana przez obie strony (*mutually determined CVP perspective*)⁸⁰⁰. Do tego potrzebne jest stworzenie odpowiedniego środowiska pracy, które stymuluje pracowników i klientów do dzielenia się wiedzą (rys. 5.9.).

Rysunek 5.9. Dzielenie się wiedzą – interesariusze CH



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W przypadku CH ważna jest budowa takich kompleksowych systemów transferu wiedzy, które nie dotyczą wyłącznie relacji pracownik CH – pracownik CH, ale i pracownik CH-klient, pracownik CH-pracownik agencji zewnętrznej oraz, co niezwykle potrzebne według autora rozprawy, pracownik CH-pracownik najemcy CH.

⁷⁹⁹ C. Shaw, J. Ivens, *Building...*, op. cit., s. 9.

⁸⁰⁰ A. Payne, P. Frow, A. Eggert, *The customer value proposition...*, op. cit., s. 472.

Wydaje się, że problemem nie jest brak zasobów (np. mediów społecznościowych), a bardziej umiejętności odczytywania przez menedżerów sygnałów związanych z potrzebami klientów. Podkreślić należy, że w rekomendacji związanej z zarządzaniem wiedzą w centrum handlowym, prócz strategii kreacji wiedzy poprzez współdziałanie (np. tworzenie nowej wiedzy poprzez współpracę z agencją marketingową czy przedsiębiorstwem – najemcą) i strategii kreacji wewnętrznej (tworzenie nowej wiedzy poprzez działania zespołowe wewnątrz organizacji) potrzebna jest właśnie strategia absorpcji wiedzy od klientów⁸⁰¹. Przetrawianie i rozwój sektora centrów handlowych w dużej mierze zależy od szybkości docenienia wartości wiedzy, w tym wiedzy płynącej od klientów. *Customer engagement* można zatem postrzegać jako narzędzie takiego działania.

Rutyna pracy, popadanie w schematy, obowiązki związane z realizacją krótkoterminowych celów i, co bardzo znamienne, zrzucanie odpowiedzialności za kształtowanie relacji na najemców, powodują zniknięcie klienta indywidualnego CH z pola widzenia i stopniowe ignorowanie wagi budowania wartości dla klienta. Brakuje tzw. orientacji rynkowej, przejawiającej się właśnie w korzystaniu z informacji pozyskiwanych od zaangażowanych klientów. W tabeli 5.31. zaprezentowano proponowane przedsięwzięcia, które mogą być podejmowane przez menedżerów CH celem zwiększenia zaangażowania klientów CH.

Tabela 5.31. Rekomendowane akcje dotyczące zarządzania CE w sektorze CH

Centrum handlowe-klient	Klient-klient
(1) organizacja eventów dla klientów indywidualnych; (2) organizacja głosowania na najlepszą strukturę najemców CH (<i>tenant mix</i>), (3) organizacja badań satysfakcji klienta CH, (4) prowadzenie forum dyskusyjnego, na którym poruszone będą lokalne problemy społeczności miejskiej, (5) branie udziału klientów w konkursach np. na hasło reklamowe CH, (6) prowadzenie strony internetowej z możliwością pozostawienia komentarza, (7) prowadzenie strony internetowej oraz mediów społecznościowych w obcym języku (np. języku angielskim bądź ukraińskim), (8) organizacja eventów hybrydowych z możliwością uczestnictwa online, (9) prowadzenie programu lojalnościowego CH, (10) większe wykorzystanie potencjału mediów społecznościowych do pozyskiwania informacji na potrzeby zarządzania wartością; odwoływanie się do pomysłowości i kreatywności klientów.	(1) projektowanie przez klientów nowej usługi, która może być wykorzystana w działalności centrum handlowego, (2) aktywność klienta w programach rekomendacyjnych (otrzymanie karty podarunkowej do CH za pozyskanie nowego klienta CH), (3) zachęcanie klientów do pomocy w robieniu zakupów dla osób niepełnosprawnych, (4) prowadzenie strony internetowej z możliwością doradzania innym klientom i odpowiadania im na zapytania, (5) stworzenie przestrzeni (lokalu) dla lokalnej społeczności celem jej integracji, np. udostępnianie przestrzeni do coworkingu, pracy zdalnej, wspólnej nauki.

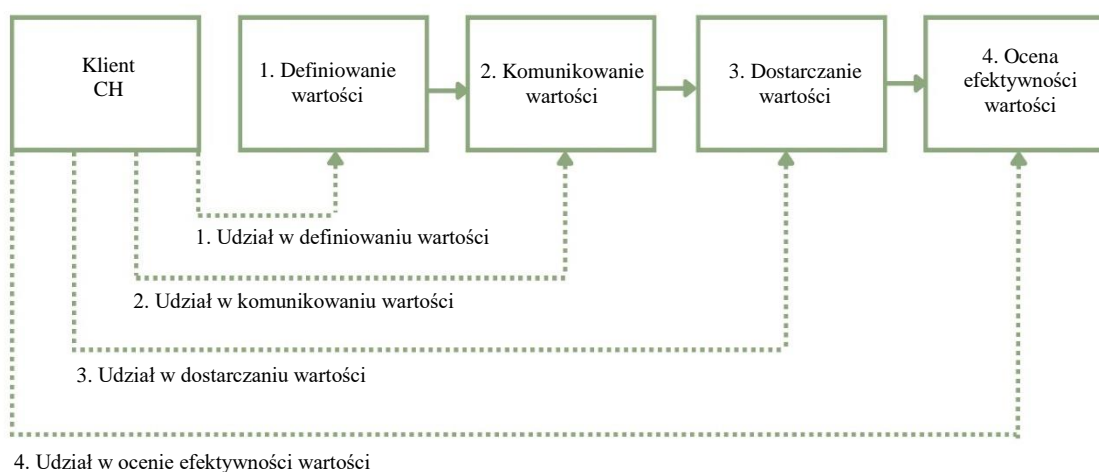
Zródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

⁸⁰¹ O różnych strategiach zarządzania wiedzą w organizacji piszą A. Francik i M. Kot-Radojewska. A. Francik, M. Kot-Radojewska, *Kapitał ludzki w organizacji opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2020, s. 25–26.

Dokonana enumeracja poszczególnych inicjatyw w obszarze CE nie może pretendować do miana pełnej, natomiast zdaniem autora warto potraktować tę listę jako inspirację i punkt wyjścia do opracowania własnych działań w zakresie zarządzania CE. Należy jednak zaznaczyć, że już taka enumeracja ukazuje fakt, iż klient CH może uczestniczyć we wszystkich etapach tworzenia wartości (rys. 5.10.).

- Na etapie definiowania wartości może pomagać decydentom w określeniu konkretnych atrybutów centrum handlowego, np. poprzez udział w głosowaniu na najlepszą nową strukturę najemców CH (*tenant mix*) bądź poprzez składanie skarg.
- Na etapie komunikowania wartości może przekazywać innym klientom rekomendacje dotyczące zakupów w danym CH oraz pomagać w kreacji projektów reklam danego CH.
- Na etapie dostarczania wartości może pomagać innym klientom w robieniu zakupów w danym CH.
- Wreszcie, na etapie oceny efektów tworzenia wartości może uczestniczyć w badaniu satysfakcji z oferty CH.

Rysunek 5.10. Zaangażowanie klienta CH w procesie zarządzania wartością^a



^a Linie ciągłe oznaczają kierunek procesu tworzenia wartości, a przerywane określają rekomendowany udział klienta w tym procesie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań; M. Sobocińska, *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 139.

Rekomenduje się, aby dalszym kierunkiem eksploracji badawczej było zwrócenie uwagi na wpływ zaangażowania klienta na wyniki ośrodków handlowych – zarówno

w zakresie odwiedzalności, jak i obrotów najemców. Interesujące byłoby również przeprowadzenie eksperymentu naukowego – metody badawczej polegającej na celowym wywołaniu zjawiska zaangażowania klientów centrów handlowych oraz obserwacji i pomiarze zmian, które byłyby tym wywołane. Wyniki takich badań mogłyby wykazać, czy zaangażowanie klienta centrum handlowego generuje wyższe oceny postrzeganej wartości tego obiektu.

Potrzebne jest zarządzanie budynkiem skupiające się na użytkowniku (*facility management*), a zatem tworzenie takich udogodnień, które będą służyły zarówno najemcom, jak i klientom indywidualnym⁸⁰². Specyfika percepcji tych ostatnich wydaje się kluczowa – indywidualny klient w ekosystemie *customer engagement* powinien być postrzegany jako dostawca usługi w sieci rozszerzonej centrum handlowego, partner w jego działalności marketingowej. Nieodzowna jest zatem „demokratyzacja” kultury organizacyjnej sektora CH – zmiana na kulturę uczestnictwa, w której menedżerowie CH odwoływać się będą do kompetencji indywidualnych klientów CH. Z takiej zmiany byłby zadowolony V. Gruen, określany ojcem centrów handlowych, dla którego centrum handlowe powinno się stać humanistyczną przestrzenią kontaktów, rozrywki i wypoczynku⁸⁰³.

Autor jest też świadom ograniczeń prezentowanych wyników badań. Zasadniczą niedoskonałością jest traktowanie centrów handlowych jako spójnego formatu handlu detalicznego. Wyróżnia się wiele typów ośrodków handlowych (*vide* podrozdział 3.1.), a schematyczne myślenie o CH może być często mylące. Dla przykładu, interesującym byłoby przeprowadzenie studium zaangażowania klienta poszczególnych generacji centrów handlowych i sprawdzenie, na ile natężenie zaangażowania klienta CH V generacji bądź klienta tzw. galerii społecznościowej, różni się od poziomu zaangażowania klienta centrów handlowych I generacji. Ponadto, ograniczenia rozprawy wiążą się z zastosowaną metodą i narzędziami badawczymi. Truizmem jest, iż każda metoda badawcza posiada swoje zalety jak i wady, które określają jakość uzyskanych rezultatów. Po pierwsze, autor ma świadomość, że pomimo, iż przeprowadzone badania na próbie 1019 klientów polskich centrów handlowych miały charakter ogólnopolski, to nie można ich określić jako w pełni reprezentatywne. Po drugie, wyniki uzyskane

⁸⁰² M. Jaranowska, Ł. Bogusz, *Administrowanie a efektywne zarządzanie nieruchomościami*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania i marketingu*, (red.) R. Niestrój, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza 2014, s. 46.

⁸⁰³ V. Gruen, L. Smith, *Shopping Towns USA...*, op. cit., s. 24.

w ramach IDI, opierające się na subiektywnych spostrzeżeniach klientów, nie mogą być ekstrapolowane na całą populację klientów polskich centrów handlowych. Po trzecie, warto mieć świadomość, że zakres czasowy badań, mianowicie okres pandemii COVID-19, mógł mieć wpływ na postrzeganie wartości centrów handlowych i wyniki związane z deklaracją angażowania się w relację z CH.

Szczególnie ważne jest zbadanie, czy opisywany rozwój branży centrów handlowych (ewolucja formatu centrum handlowego w postaci różnych generacji CH) wiąże się ze wzrostem oceny wartości tych obiektów w perspektywie klienta. Interesującym problemem badawczym może być zatem określenie relacji pomiędzy generacją centrum handlowego a wartością tego centrum, rozpatrywaną znowu z perspektywy klienta indywidualnego. Uzupełnieniem takich badań może być próba przeprowadzenia typologii klienta CH konkretnych generacji i zwrócenie uwagi na udział poszczególnych typów na poziomie określonej generacji CH.

W przyszłości warto również skupić się na procesie współtworzenia propozycji wartości dla klienta przez właścicieli i zarządców centrów handlowych oraz najemców tych obiektów. Ważnym projektem badawczym byłaby analiza włączania klientów indywidualnych CH w aktywności poszczególnych etapów procesu zarządzania wartością dla klienta, tj. określania, kreacji, dostarczania i komunikowania wartości. Interesująca byłaby również analiza inkorporacji najemców CH do procesu tworzenia propozycji wartości centrum handlowego (*customer value proposition*) i skupienie uwagi na zaangażowaniu klienta biznesowego – w kontekście relacji między przedsiębiorstwami, tj. właścicielem CH a jego najemcą. Identyfikacja wpływu takiej współpracy na poziom zaangażowania klienta indywidualnego CH jest proponowanym kierunkiem eksploracji naukowej. Co więcej, interesującym obszarem jest wiedza z zakresu psychologii, tj. zrozumienie, z jakiego powodu pewne grupy klientów są zainteresowane większym zaangażowaniem. Stąd rekomenduje się również poczynienie takich kierunków badań, które skupiłyby się na związkach pomiędzy typami osobowości a zaangażowaniem klienta centrów handlowych.

Podsumowanie

Rozprawa, zawierająca studia literaturowe oraz wyniki badań empirycznych, jest pierwszą pracą, która dostarcza informacji na temat zaangażowania klienta centrum handlowego oraz wpływu postrzeganej wartości takiego obiektu na zjawisko CE. Zamierzeniem autora dysertacji było wykorzystanie dotychczasowego dorobku naukowego z zakresu *customer engagement* oraz wartości dla klienta do przeprowadzenia ogólnopolskich badań dotyczących zaangażowania klienta polskich centrów handlowych. Warto podkreślić, iż dotychczas w obszarze zaangażowania klienta dominowały publikacje o charakterze koncepcyjnym, a prace empiryczne były rzadkością.

Głównym celem rozprawy była identyfikacja relacji pomiędzy zjawiskiem zaangażowania klienta indywidualnego a postrzeganą wartością centrum handlowego. Jak już to zostało zasygnalizowane, realizacja tak sformułowanego celu wiązała się z osiągnięciem celów szczegółowych o charakterze teoretyczno-poznawczym, celu metodycznego oraz aplikacyjnego.

Pierwszym celem teoretyczno-poznawczym była identyfikacja zjawiska zaangażowania klienta centrum handlowego oraz koncepcji wartości tego centrum dla klienta. Zebrano i usystematyzowano dorobek naukowy w zakresie teorii *customer engagement* oraz postrzeganej wartości dla klienta. Skupiono się również na konceptualizacji pojęcia wartości dla klienta oraz zidentyfikowano różnicę pomiędzy propozycją wartości oraz wartością dla klienta. Co ważne, zwrócono uwagę na opisywane w literaturze wymiary wartości dla klienta.

Drugim celem teoretyczno-poznawczym była identyfikacja form zaangażowania klienta centrum handlowego. W ramach części teoretycznej dysertacji usystematyzowano dotychczasową wiedzę na temat form CE, a na bazie doświadczenia autora oraz przeprowadzonych badań jakościowych uznano zasadność podziału zaangażowania klienta na trzy formy, tj. współpracę z centrum handlowym, komunikację z innymi klientami centrum handlowego oraz skargi klientów. Słuszność tej klasyfikacji potwierdziła konfirmacyjna analiza czynnikowa (CFA), szeroko zaprezentowana w rozdziale piątym rozprawy. Wyniki badań empirycznych dostarczyły wiedzy na temat natężenia zjawiska *customer engagement* klientów polskich centrów handlowych w odniesieniu do zidentyfikowanych form.

Trzecim celem teoretyczno-poznawczym była identyfikacja czynników determinujących atrakcyjność CH w perspektywie klienta indywidualnego, czyli *de facto* ocena propozycji wartości CH. Realizacja tego celu była kilkietapowa. Na wstępie przeprowadzono badanie netnograficzne, a późniejsze pogłębione wywiady indywidualne (IDI) potwierdziły zasadność 27 pozycji testowych w zasadniczym narzędziu badawczym, tj. formularzu ankiety online. W ramach analizy głównych składowych (PCA) zidentyfikowano dwa czynniki dotyczące propozycji wartości centrum handlowego, tj. „esencję centrum handlowego” (rdzeń i produkt rzeczywisty) oraz „produkt poszerzony” CH. Innymi słowy, wyznaczono warstwę utylitarną i hedonistyczną propozycji wartości centrum handlowego.

Kolejnym celem teoretyczno-poznawczym rozprawy było określenie motywów zaangażowania klientów indywidualnych. Po dokonaniu przeglądu literatury oraz przeprowadzeniu badań jakościowych wyznaczono zmienne obserwowalne, określone jako pozycje testowe. Podczas analizy czynnikowej zidentyfikowano dwa czynniki dotyczące motywacji klientów indywidualnych do zaangażowania się w relację z centrum handlowym, tj. „motywy osobiste” (koncentracji na „ja”) oraz „motywy społeczne” (koncentracji na innych). Realizacja tego celu przybliżyła autora do osiągnięcia celu głównego. W wyniku studiów literaturowych, po zapoznaniu się z omówionym wcześniej modelem łańcuchów środków i celów (MEC), motywy zaangażowania klienta mogą być traktowane jako konkretne korzyści klienta.

Ostatnim celem teoretyczno-poznawczym stało się określenie typologii klientów indywidualnych CH (*vide* podrozdział 5.4.). Badanie empiryczne pozwoliło na wyodrębnienie typów klientów ze względu na ich poziom zaangażowania oraz postrzeganą wartość CH. Zidentyfikowane klastry nazwano odpowiednio „Ambiwalentnym aktywistą”, „Niewdzięcznym izolacionistą”, „Doceniającym obserwatorem” oraz „Aktywnym ambasadorem”. Należy zaznaczyć, że charakterystyka zaangażowania oraz postrzeganej wartości CH zestawiona z motywami CH, może skłonić do opracowania strategii zarządzania procesem zaangażowania klientów należących do poszczególnych klastrów. Na podstawie tej typologizacji można stwierdzić, że zjawisko zaangażowania klienta centrum handlowego może podlegać zarządzaniu.

Celem metodycznym rozprawy było opracowanie narzędzi potrzebnych do badania wartości CH oraz zjawiska zaangażowania klienta CH. Do zbadania propozycji wartości CH zaproponowano autorskie narzędzie, natomiast w analizie zaangażowania oraz postrzeganej wartości dokonano adaptacji skal

prezentowanych w piśmiennictwie naukowym. Autor rozprawy uznał, że wartością w obszarze metodycznym jest weryfikacja wspomnianych skal w nowym kontekście badawczym, w którym podmiotem są klienci polskich centrów handlowych. Zaproponowaną skalę do mierzenia CE, zmodyfikowaną nieznacznie na potrzeby badania, można uznać za rekomendowane narzędzie do oceny zaangażowania klienta centrum handlowego. Analiza statystyczna skali związanej z badaniem wartości CH nie potwierdziła ośmioczynnikowego modelu M.I. El-Adly'ego oraz R. Eida. Rezultatem badania była identyfikacja dwóch czynników związanych z postrzeganiem wartości centrum handlowego, tj. wartości hedonistycznej oraz wartości utylitarnej.

Badania wtórne i pierwotne umożliwiły także osiągnięcie celu aplikacyjnego rozprawy – wskazanie wytycznych dla menedżerów CH do zbudowania takiej strategii marketingowej, która uwzględniałaby w swoich celach zwiększenie zaangażowania klienta indywidualnego (*vide* podrozdział 5.6.). Wśród tych wytycznych sformułowano rekomendację w zakresie możliwych do zrealizowania akcji dotyczących zarządzania *customer engagement* i zwrócono uwagę na możliwości angażowania klienta w każdym z zidentyfikowanych etapów tworzenia wartości centrum handlowego. Również w tym przypadku warto pamiętać o motywach społecznych klientów centrów handlowych – to właśnie one wpływają istotnie i pozytywnie na zaangażowanie klienta. Warto zaznaczyć, że wartością aplikacyjną rozprawy są również wyniki przeprowadzonej typologii klientów centrów handlowych.

Można również stwierdzić, że hipoteza główna – głosząca, iż *Jeśli zbada się relacje pomiędzy zjawiskiem zaangażowania klienta indywidualnego a postrzeganą wartością centrum handlowego (CH), to zidentyfikuje się taki wymiar (wymiary) wartości CH, który wpływa (wpływają) istotnie i pozytywnie na zaangażowanie klienta CH* została potwierdzona. Badanie wykazało, że wymiar hedonistyczny postrzeganej wartości centrum handlowego wpływa istotnie i pozytywnie na wszystkie formy zaangażowania klienta CH. Potwierdzono również większość hipotez szczegółowych, a wyniki badań w tym obszarze zostały zaprezentowane w tabeli 6.1.

Tabela 6.1. Ocena empiryczna potwierdzająca lub odrzucająca przyjęte hipotezy

Hipotezy szczegółowe	Wyniki badań
H₁: Jeśli zidentyfikuje się zjawisko zaangażowania klienta oraz koncepcję wartości dla klienta, to możliwe będzie wyznaczenie form zaangażowania klienta CH oraz wymiarów wartości CH.	Hipoteza potwierdzona. Badania potwierdziły istnienie trzech form zaangażowania klienta centrum handlowego, tj. współpracy z pracownikami CH, komunikacji z innymi klientami CH oraz składnie skarg. Jednocześnie badania wykazały wielowymiarowość postrzeganej wartości CH: zidentyfikowano wymiar wartości hedonistycznych oraz wymiar wartości użytecznych.
H₂: Jeśli zidentyfikuje się formy zaangażowania klienta, to okaże się, że klienci w większym stopniu angażują się w formie komunikacji z innymi klientami, aniżeli w formie współpracy z centrum handlowym.	Hipoteza odrzucona. Jednoczynnikowa analiza wariancji (<i>one-way analysis of variance</i> , ANOVA) dla prób zależnych wykazała brak istotnych różnic między testowanymi pomiarami zmiennej „Nasilenie pomiarów” ($F(1, 1018) = 2,79$; $p > 0,05$; $\eta^2 = 0,00$). Współczynnik cząstkowego η^2 wykazał, że różnice między testowanymi pomiarami Z_{wsp} i Z_{kom} wyjaśniały około 0% zmienności wyników zmiennej „Nasilenie pomiarów”.
H₃: Jeśli zidentyfikuje się atrybuty centrum handlowego to okaże się, że atrybuty o charakterze emocjonalno-symbolicznym mają istotny i pozytywny wpływ na zaangażowanie klienta.	Hipoteza potwierdzona. Hedonistyczny wymiar, w tym przypadku atrybutów centrum handlowego, wpływa pozytywnie i istotnie na poziom CE. Atrybuty o charakterze hedonistycznym, czyli emocjonalno-symbolicznym, mają istotny i pozytywny wpływ na zaangażowanie klienta.
H₄: Jeśli zbada się motywacje zaangażowania klientów indywidualnych centrum handlowego, to okaże się, że motywacje społeczne mają istotny i pozytywny wpływ na zaangażowanie klienta.	Hipoteza potwierdzona. Analiza statystyk poszczególnych predyktorów w modelach wpływu motywacji CE na zmienne Z_{wsp} , Z_{kom} i Z_{ska} wykazała, że wzrost zmiennej M_{in} wiązał się ze wzrostem wartości zmiennych Z_{wsp} , Z_{kom} i Z_{ska} .
H₅: Jeśli dokona się typologii klientów indywidualnych centrum handlowego ze względu na poziom zaangażowania i postrzeganą wartość centrum handlowego, to okaże się, że klienci najbardziej zaangażowani CH stanowią najmniejszą grupę.	Hipoteza potwierdzona. Zastosowanie hierarchicznej metody k-średnich pozwoliło na wyodrębnienie czterech grup klientów centrów handlowych. Badanie wykazało, że skupisko „Aktywnych ambasadorów” stanowiło najmniejszą grupę typologiczną.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Ważnym aspektem badań było przeprowadzenie typologii klientów centrów handlowych ze względu na poziom zaangażowania, motywację do tego zaangażowania oraz ocenę wartości centrum handlowego. Wyodrębniono cztery typy klientów centrów handlowych, a każdy z tych typów charakteryzował się innym poziomem zaangażowania oraz różną oceną postrzeganej wartości centrum handlowego. Identyfikacja poszczególnych klastrów stanowi wkład w obszarze empirycznej weryfikacji koncepcji wartości dla klienta oraz *customer engagement*. Charakterystyka wyodrębnionych skupisk, zestawiona z właściwymi dla nich konkretnymi motywami do zaangażowania

w relację z centrum handlowym, może pomóc w opracowaniu strategii zarządzania zaangażowaniem klienta centrum handlowego.

Ograniczenia rozprawy doktorskiej związane są z zastosowaną procedurą badawczą. Warto zaznaczyć, iż badania fazy confirmacyjnej obarczone są ryzykiem dotyczącym deklaracyjnego sposobu odpowiedzi respondentów. Autor jest świadomy, że źródłem informacji zarówno o zmiennej zależnej jak i niezależnej są te same osoby. Należy również przypomnieć, że badania były realizowane w okresie trwającej pandemii COVID-19, co mogło mieć wpływ na postrzeganie wartości centrum handlowego, na przykład w obszarze poczucia bezpieczeństwa i uczestnictwa w wydarzeniach marketingowych. Swoistą niedoskonałością może być również traktowanie centrów handlowych jako homogenicznego formatu handlu detalicznego. Jak już to zostało zasygnalizowane, wyróżnia się wiele typów ośrodków handlowych (*vide* podrozdział 3.1.), a schematyczne myślenie o CH może być często mylące. Dla przykładu, interesującym byłoby przeprowadzenie studium zaangażowania klienta poszczególnych generacji centrów handlowych i sprawdzenie, na ile natężenie zaangażowania klienta CH V generacji, bądź klienta tzw. galerii społecznościowej, różni się od poziomu zaangażowania klienta centrów handlowych I generacji.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że hedonistyczny wymiar wartości centrum handlowego wpływa istotnie i pozytywnie na wszystkie formy zaangażowania klienta – zarówno współpracę z pracownikami CH, komunikację z klientami CH, jak i składanie skarg. Wyniki rozprawy, przede wszystkim te dotyczące wpływu poszczególnych wymiarów wartości centrum handlowego na zaangażowanie klienta, pozwalają lepiej zrozumieć zależności między postrzeganą wartością a zjawiskiem zaangażowania klienta, co daje wkład w rozwój koncepcji *customer engagement*.

Rezultaty analiz, z uwagi na swoje aplikacyjne oraz poznawcze właściwości, zapewne zainteresują środowisko praktyków sektora centrów handlowych. Warto zaznaczyć, iż coraz częściej w dyskusji na temat przyszłości centrów handlowych przytaczane są zjawiska *demallingu* i *dead malls*, tj. wymierania i zamykania centrów handlowych. Rozprawa może przyczynić się do implementacji takiej strategii marketingowej, która ma na celu opóźnienie czy wręcz zahamowanie procesu spadku wartości centrum handlowego.

Przeprowadzone badania wyraźnie wskazują, że konieczne jest rozwijanie tych elementów oferty CH, które wiążą się z hedonistycznym wymiarem postrzeganej

wartości centrum handlowego. Dzięki temu, jak pokazują wyniki badań ilościowych, możliwe będzie podniesienie poziomu zaangażowania klientów centrów handlowych. Warto zaznaczyć, że analiza wpływu czynników atrybutów CH potwierdziła znaczenie hedonistycznego wymiaru propozycji wartości centrum handlowego – wzrost oceny zmiennej A_{hed} wiązał się ze wzrostem wartości zmiennych Z_{wsp} , Z_{kom} i Z_{ska} .

Co ważne, warto również skupić uwagę na społecznym wymiarze czynników motywacji *customer engagement*. Dzięki badaniom jednoznacznie widać, że wzrost ich wartości wiąże się ze zwiększeniem zaangażowania klienta centrum handlowego we wszystkich trzech zidentyfikowanych obszarach, tj. współpracy z CH, komunikacji z innymi klientami oraz składaniu skarg.

Customer engagement jest nową koncepcją, a wartość dla klienta, z uwagi na swój dynamiczny charakter, przybiera nowego znaczenia. Wiąże się to z potrzebą eksploracji teoretycznych, metodycznych oraz empirycznych, a rozprawa miała na celu odniesienie się do tych trzech obszarów rozważań. W sferze teorii zamierzeniem było usystematyzowanie dotychczasowego stanu wiedzy w zakresie zaangażowania klienta, wartości dla klienta oraz tematyki centrum handlowego. Od strony metodycznej podjęto się adaptacji i weryfikacji narzędzi do pomiaru zaangażowania klienta i postrzeganej wartości centrum handlowego, jak również zaproponowano narzędzie do pomiaru atrybutów atrakcyjności tego formatu handlu detalicznego. W obszarze empirycznym zaprezentowano wyniki przeprowadzonych badań. Autor żywi nadzieję, że przedstawione w dysertacji rezultaty wniosą wkład w rozwój subdyscypliny związanej z zarządzaniem marketingiem, w tym przede wszystkim rozwijają koncepcję marketingu relacji i marketingu wartości. Wyniki rozwijają koncepcję *customer engagement*, wypełniając lukę poznawczą dotyczącą zjawiska zaangażowania klienta centrów handlowych oraz postrzeganej (przez klientów indywidualnych) wartości tych obiektów.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Adamczyk J., *Tworzenie wartości dla interesariuszy w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa. Logistyka w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010.
2. Apanowicz J., *Zarys metodologii prac dyplomowych z organizacji i zarządzania*, WSAiB, Gdynia 1997.
3. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004.
4. Bäcker R., Czechowska L., Gadomska G., Gajda J., Gawron-Tabor K., Giedz M., Kasprowicz D., Mateja M., Płotka B., Rak J., Seklecka A., Szewczak W., Winławska M., Wojciechowska J., *Metodologia badań politologicznych*, Polskie Towarzystwo Nauk Politycznych, Warszawa 2016.
5. Baran G., *Marketing współtworzenia wartości z klientem. Społecznotwórcza rola marketingu w procesie strukturyzacji interakcyjnego środowiska doświadczeń*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
6. Beauchamp M.B., *The need for retail shopping convenience: An empirical examination of its antecedents and consequences in Mexican-American consumers and white, non-Hispanic consumers in the United States*, Ph.D. dissertation: State University, Mississippi 2007.
7. Borusiak B., *Modele wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
8. Borusiak B., Wanat T., *Merchandising w handlu detalicznym i internetowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2020.
9. Bovet D., Martha J., *Value Nets. Breaking the supply chain to unlock hidden profits*, John Wiley & Sons, New York 2000.
10. Brabham D.C., *Crowdsourcing in the public sector*, Georgetown University Press, Georgetown 2015.
11. Brodie R.J., Hollebeek L.D., Smith S.D., *Engagement: An important bridging concept for the emerging S-D logic lexicon*, Naples Forum on Service, [b.m.w.] 2011.
12. Brzozowska-Woś M., *Wpływ cyfrowej komunikacji marketingowej na angażowanie się w markę i współtworzenie jej wartości przez młodych konsumentów*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2020.
13. Charmaz K., *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, PWN, Warszawa 2013.
14. Chatterjee S., Hadi A.S., *Regression Analysis by Example*, 5th edition, Wiley, New Jersey 2013.
15. Chlebus M., *Pomiar ryzyka rynkowego za pomocą miary Value at Risk – podejście dwuetapowe*, Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem dr hab., prof. UW Ryszarda Kokoszyńskiego, Katedra Statystyki i Ekonometrii UW, Warszawa 2014.
16. Chlipała P., *Tworzenie wartości dla klienta na rynku usług turystycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
17. Christopher M., *Logistics and Supply Chain Management. Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, Financial Times: Pitman Publishing, London 1998.
18. Cloete C.E., *Property investment in South Africa*, 3rd edition, Manplan, Pretoria 2016.
19. Cram T., *The power of relationship marketing*, Pitman Publishing, Londyn 1994.
20. Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor W.J., *Marketing usług*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
21. Dacko-Pikiewicz Z., *Reputation management and family business*, London: Routledge, New York 2022.
22. DeBonis J.N., Balinski E., Allen Ph., *Value Based Marketing for Bottom-Line Success. 5 steps to creating Customer Value*, AMA, McGraw-Hill, USA 2002.

23. Dennis Ch., *Objects of Desire. Consumer Behaviour in Shopping Centre Choices*, New York: Palgrave, New York 2005.
24. Denzin N.K., *Sociological Methods: A Sourcebok*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, 1978.
25. *Dictionnaire Universel Français et Latin, Vulgairement Appelé Dictionnaire de Trévoux*, t. 2, Paris 1752.
26. Dietl J., *Handel we współczesnej gospodarce*, PWE, Warszawa 1992.
27. Doligalski T., *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2013.
28. Domański T., *Strategie rozwoju handlu*, PWE, Warszawa 2005.
29. Doyle P., *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SIA, Warszawa 2003.
30. Drapińska A., *Marketing relacji we współczesnym świecie*, Wydawnictwo PG, Gdańsk 2020
31. Drucker P., *Practice of Management*, New York: Collins, New York 1993.
32. Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994.
33. Dutkiewicz W., *Podstawy metodologii badań*, Wydawnictwo Stachurski, Kielce 2001.
34. Dziewianowska K., *Współtworzenie wartości w marketingu. Przykład szkolnictwa wyższego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2018.
35. Engel J.F., Blackwell R.D., Mirand P.W., *Consumer Behavior*, The Dryden Press, 1993.
36. Fantoni R., Hoefel F., Mazzarolo M., *The future of the shopping mall*, www.mckinsey.com, [dostęp: 24.12.2021].
37. Francik A., Kot-Radojewska M., *Kapitał ludzki w organizacji opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2020.
38. Gajewski S., *Zachowanie się konsumenta a współczesny marketing*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
39. Gale B., *Managing Customer Value*, The Free Press, New York 1994.
40. Glinka B., Czakon W., *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021.
41. Gołąb-Andrzejak E., *Zaangażowanie konsumenta w usługach w ujęciu logiki dominacji usługowej*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2021.
42. Grönroos Ch., *Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition*, John Wiley & Sons, Chichester 2007.
43. Gruen V., *Centers for the Urban Environment*, Van Nostrand Reinhold, New York 1973.
44. Gruen V., Smith L., *Shopping Towns USA – The planning of shopping centers*, Reinhold Publishing Corporation, New York 1960.
45. Hair J.F. Jr, Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E., *Multivariate data analysis*, Pearson Prentice Hall, Harlow 2010.
46. Hansen F., *Consumer Choice Behavior. A Cognitive Theory*, The Free Press [b.m.w.] 1972.
47. Hardwick M.J., *Mall maker – Victor Gruen, Architect of an American Dream*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia 2002.
48. Howaniec H., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstw jako element marketingu wartości*, Wydawca CeDeWu Sp. z o. o., Warszawa 2019.
49. Imeri M., *The transformation process of community and neighbourhood shopping centers into retail urban voids: the case of Ankara*, <http://etd.lib.metu.edu.tr>, [dostęp: 5.12.2021].
50. Jaciow M., Wolny R., *Polski e-konsument. Typologia, zachowania*, Helion, Gliwice 2011.
51. Jemielniak D., *Socjologia Internetu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2019.

52. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
53. Kędzior Z., *Badania rynku. Metody i zastosowania*, PWE, Warszawa 2005.
54. Khasraghi H.J., Wang X., Hirschheim R., *Sustaining participant involvement in crowdsourcing contests through collaboration*, Twenty-third Americas Conference on Information System, [b.m.w.] 2017.
55. Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.
56. Kotler Ph., Burton S., Deans K.R., Brown L., Armstrong G.M., *Marketing*, 9th Edition, Pearson Australia, 2013.
57. Kotler Ph., Keller K.L., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2020.
58. Kotler Ph., *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
59. Kucharska B., *Innowacje w handlu detalicznym w kreowaniu wartości dla klienta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
60. Kucharska B., Kucia M., Maciejewski G., Malinowska M., Stolecka-Makowska A., *The retail trade in Europe – diagnosis and future perspectives*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015.
61. Kucia M., *Wykorzystanie zaangażowania klientów w działalności marketingowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2019.
62. Kuhn T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, Wydawnictwo Altheia, Warszawa 2001.
63. Kujawiński W., *Metodyka doradztwa rolniczego*, Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie, Poznań 2009.
64. Kumar N., *Integrated Marketing Communication*, Himalaya Publishing House, Mumbai 2009.
65. Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
66. Kurzrock K., *The sales strategist. 6 Breakthrough Sales Strategies to Win New Business*, IRWoN, Chicago 1996.
67. Lambert J., *One Step Closer to a Pan-European Shopping Center Standard*, www.icsc.com, [dostęp: 21.12.2021].
68. Laskowska E., *Wartościowanie w języku potocznym*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Bydgoszczy, Bydgoszcz 1992.
69. Lazaris C., Vrechopoulos A., *From Multichannel to „Omnichannel” Retailing: Review of the Literature and Calls for Research*, Conference: 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues, (ICCM), Athens, Greece, 18–20 June 2014.
70. Ledwoń S., *Analiza możliwości rozmieszczenia funkcji handlowej na terenie miasta Elbląga*, Urbis, Gdańsk [b.r.w.].
71. Lisiński M., Szarucki M., *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020.
72. Łabuz R., *Centrum handlowe jako impuls rozwoju struktur urbanistycznej miasta. Przypadek Krakowa*, Praca doktorska napisana pod kierunkiem dr hab. inż. arch. M. Wdowiarz-Bilskiej, prof. PK, Politechnika Krakowska, Kraków 2021.
73. Łada M., Kozarkiewicz A., *Zarządzanie wartością projektów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
74. Łaskiewicz A., *Współtworzenie wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
75. Maciejewski G., Mokrysz S., Wróblewski Ł., *Consumers Towards Marketing Strategies of Coffee Producers*, Wageningen Academic Publishers, Wageningen 2020.

76. Maciejewski G., *Ryzyko w decyzjach nabywczych konsumentów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010.
77. Maison D., *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
78. Makowski G., *Świątynia konsumpcji. Geneza i społeczne znaczenie centrum handlowego*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2003.
79. McCarthy J., *Basic Marketing. A Managerial Approach*, University of Notre Dame, Homewood 1981.
80. Mikołajczyk J., *Kreowanie wartości centrum handlowego. Perspektywa interesariuszy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
81. Miles R.C., *Basic Business Appraisal*, John Wiley&Sons, New York 1984.
82. Mitreğa M., *Marketing relacji. Teoria i Praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2019.
83. Monroe K.B., *Pricing. Marketing Profitable Decisions*, Mc Graw-Hill, New York, 1990.
84. Morrongiello C., *De l'empowerment a l'engagement du client sur les plateformes en ligne: ou comment favoriser l'activité des clients sur Internet*, Université de Grenoble, Grenoble 2014.
85. Mróz, B., *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
86. Mruk H., Stępień B., *Tworzenie wartości dla klienta z perspektywy konsumentów i przedsiębiorców*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
87. Mueller R.O., *Basic principles of structural equation modeling*, Springer-Verlag, New York 1996.
88. Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków, 1996.
89. Niestrój R.E. (red.), *Współczesne problemy zarządzania i marketingu*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza 2014.
90. Nikodemska-Wołowik A.M., *Klucz do zrozumienia nabywcy. Jakościowe badania marketingowe*, Grupa Verde, Warszawa 2008.
91. Nikodemska-Wołowik A.M., *Jakościowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 1999.
92. Norman R., Ramirez R., *Designing Interactive Strategy. From value chain to value constellation*, John Wiley & Sons, Chichester 1998.
93. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 2012.
94. Olearczyk A., *Ośrodki handlowe*, Biblioteka IHWiU, Warszawa 1979.
95. Olejnik I., Kaczmarek M., Springer A., *Badania jakościowe. Metody i zastosowania*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2021.
96. Omilanowska M., *Świątynie handlu. Warszawska architektura komercyjna doby wielkomiejskiej*, Instytut Sztuki PAN, Warszawa 2004.
97. Ostrowski S., *Model zaangażowania w relacji usługodawca – klient*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2020.
98. Parolini C., *The Value Net. A Tool for Competitive Strategy*, John Wiley&Sons Ltd., Chichester 1999.
99. Pavlou K., *Out of the Greyzone: Exploring Greyfield Design and Redevelopment*, A Thesis Presented to The Faculty of Graduate Studies The University of Guelph, Guelph 2013.
100. Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L., *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, PWN, Warszawa 2010.
101. Pierański B., *Wpływ postrzeganej jakości usługi handlowej na konkurencyjność przedsiębiorstwa handlowego*, Praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dra hab. H. Szulce, Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009

102. Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H., *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001.
103. Plichta J., *Koszty transakcyjne w procesach współtworzenia wartości przez konsumenta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2019.
104. Popławska J.Z., *Rynki, ulice i galerie handlowe. Polityka publiczna wobec miejskich przestrzeni konsumpcji w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2021.
105. Porter M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.
106. Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
107. Preston C.A., *How to successfully promote festivals, conventions, and expositions*, John Wiley & Sons, New Jersey 2012.
108. Pukas A., *Zarządzanie relacjami z klientem w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2019.
109. Rappaport A., *Creating Shareholder Value. A Guide for Managers and Investors*, The Free Press, New York 1986.
110. Rochmińska A., *Atrakcyjność łódzkich centrów handlowych oraz zachowania nabywcy i przestrzenne ich klientów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
111. Rogoziński K., *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolter Kluwer Polska, Warszawa 2012.
112. Rok B., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w kontekście strategii osiągnięcia obopólnej korzyści*, United Nation Development Programme, Warszawa 2007.
113. Rószkiewicz M., *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, PWN, Warszawa 2002.
114. Rószkiewicz M., Perek-Białas J., Węziak-Białowolska D., Zięba-Pietrzak A., *Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych. Rekomendacje i praktyka badawcza*, PWN, Warszawa 2013.
115. Rudawska E., *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 2008.
116. Rudnicki L., *Zachowania konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2012.
117. Sagan A., *Model pomiarowy satysfakcji i lojalnościowy*, www.media.statsoft.nazwa.pl, [dostęp: 13.03.2022]
118. Sagan A., *Wartość dla klienta na rynku konsumpcyjnym. Aspekty metodologiczne pomiaru i analizy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
119. Scharoun L., *America at the Mall: The cultural role of a Retail utopia*, McFarland & CO., Jefferson 2012.
120. Schatzman L., *Matabolizing Obsolescence: Strategies for the Dead Mall*, University of Illinois, Urbana 2013.
121. Schiffman L.G., Kanuk L.I., *Consumer Behavior*, Pearson Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 1994.
122. Seweryn R., *Kreowanie wartości dla klienta przez obszar recepcji turystycznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
123. Shaw C., Ivens J., *Building Great Customer Experiences*, Palgrave MacMillan, Basingstoke 2005.
124. Šimberová I., *Řízení vztahů se stakeholdry – nová výzva pro marketingové řízení podniků na průmyslových trzích*, MANažment a EKOnomika, [b.m.w] 2009.
125. Sit J., Birch D., *An exploratory study on performance dimensions of sub-regional shopping centers*, www.eprints.usq.edu.au, [dostęp: 14.04.2021]
126. Sobocińska M., *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.
127. Stępień B., *Wartość luksusu. Perspektywa konsumentów i przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2019.

128. Strużycki M., *Koncentracja w handlu a współpraca producentów i dystrybutorów*, Wydawnictwo Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 2009.
129. Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., *Epistemologia. Metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021.
130. Syska J., *Współczesne metody analizy regresji wspomagane komputerowo*, Instytut Fizyki Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2014.
131. Szymańska A.I., Płaziak M., *Place targowe i centra handlowe. Dwa oblicza współczesnego handlu w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2021.
132. Szymura-Tyc M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005.
133. Tokarski J., *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.
134. Twardzik M., *Centrum handlowe w procesie kształtowania struktury miasta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2018.
135. Waliczek E., *Handel i jego rozkwit po 1989 roku*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice 2019.
136. Wang Y., *Pseudo-public spaces in Chinese shopping malls. Rise, Publicness and consequences*, Routledge, New York, London 2019
137. Wawrzyszuk J., *Rola najmu w zarządzaniu wielkopowierzchniowym obiektem handlowym*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2009.
138. Webster F., *Market-Driven Management. Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company*, John Wiley & Sons Inc, New York 1994.
139. Woźny D., *Uwarunkowania zachowań młodych konsumentów na rynku mebli*, Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem prof. nadzw. dr. hab. E. Ratajczak, Poznań 2012, www.wbc.poznan.pl, [dostęp: 18.04.2021].
140. Wójtowicz B., *Centra handlowe jako miejsca usług turystycznych w zakresie spędzania wolnego czasu przez mieszkańców Kielc*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, [b.m.w.] 2015.
141. Zarzycka E., *Determinanty wyboru galerii handlowej w Lublinie*. Praca magisterska napisana pod kierunkiem dra inż. J. Dziwulskiego, Politechnika Lubelska, Lublin 2018.
142. Zych A., *Wykorzystanie czynników innowacyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach (na przykładzie branży rolno-spożywczej)*, Praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dra hab. P. Wiatraka, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2013.
143. Żymkowska K., *Customer Engagement in Theory and Practice. A Marketing Management Perspective*, Palgrave, Cham 2019.
144. Żymkowska K., J. Wiechoczek, M. Kieźel, T. Żymkowski, *Zjawisko customer engagement wśród polskich konsumentów*, PWN, Warszawa 2018.

Artykuły w wydawnictwach zwartych

1. Abrudan I.N., *Determinants of Shopping Centers' Image for Romanian Consumers*, [w:] International Conference „Marketing – from information to decision” 5th Edition, 2012.
2. Al-Noorachi M., *Marketing – geneza i definicje oraz rodzaje orientacji*, [w:] *Studia i Monografie. Współczesne wyzwania marketingowe – wybrane zagadnienia*, (red.) M. Al-Noorachi, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, Warszawa 2014.
3. Amalita N., Fitria D., Oktriatama R., *Analysis of Student's Performance Index Using Confirmatory Analysis, Proceedings of the 7th Mathematics, Science, and Computer Science Education International Seminar*, Bandung, West Java, Indonesia.

4. Bartkowiak P., Michalak Sz., *Motywy angażowania się mieszkańców aglomeracji poznańskiej we współtworzenie wartości dla klienta*, [w:] *Innowacje i marketing we współczesnych organizacjach. Wybrane zagadnienia*, (red.) L. Bohdanowicz, P. Dziurski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020.
5. Bartkowiak P., Michalak Sz., *Motivations for Customer Engagement Due to Consumer Innovativeness*, Proceedings of the 36th International Business Information Management Association IBIMA, 4–6 November, Granada, Spain 2020.
6. Baruk A.I., *Relacje między oferentami i nabywcami finalnymi – kontekst wizerunkowy*, [w:] *Zmiany w myśleniu marketingowym*, (red.) E. Rudawska, A. Staszewska, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź – Warszawa 2019.
7. Bąkowska-Morawska U., *Problem przekazywania informacji w elastycznym łańcuchu dostaw na przykładzie grupy aptek powiązanych kapitałowo*, [w:] *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, (red.) M. Matejun, K. Szymańska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013.
8. Beckers S.F.M., Doorn an J., Verhoef P.C., *Economic outcomes of customer engagement. Emerging findings, contemporary theoretical perspectives, and future challenges*, [w:] *Customer Engagement, Contemporary Issues and Challenges*, (red.) R.J. Brodie, L.D. Hollebeck, J. Conduit, Routledge, New York 2016.
9. Beliczyński J., *Analiza systemu zarządzania wartością dla klienta*, [w:] *Przegląd problemów doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, (red.) A. Stabryła, Mfiles. Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2011.
10. Białynicka-Birula J., *Przegląd koncepcji wartości i ceny w historii myśli ekonomicznej*, [w:] *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*, (red.) A. Sagan, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
11. Borusiak B., *Dywersyfikacja produktowa jako źródło innowacyjności modeli biznesu przedsiębiorstw handlu detalicznego*, [w:] *Modele biznesu w handlu detalicznym*, (red.) M. Sławińska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
12. Borusiak B., Pierański B., *Trendy w sektorze handlu detalicznego – nowe wyzwania dla przedsiębiorstw handlowych*, [w:] *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania*, (red.) M. Sławińska, Wydawnictwo UNI-DRUK, Poznań 2016.
13. Broniarek R., *Monitoring mediów społecznych w badaniach marketingowych*, [w:] *Badania marketingowe. Nowe metody badań i zastosowania*, (red.) R. Milic-Czerniak, Difin, Warszawa 2019.
14. Bruns A., *Prosumption, Produsage*, [w:] *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, (red.) K.B. Jensen, John Wiley & Sons, Londyn 2016.
15. Brycz B., *Planowanie strategiczne a wartość dla właścicieli*, [w:] *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, (red.) E. Urbańczyk, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
16. Ceccato V., Tcencu S., *Perceived Safety in a Shopping Centre: A Swedish Case Study*, [w:] *Retail crime*, (red.) V. Ceccato, R. Armitage, Palgrave Macmillan, Cham 2018.
17. Cheba K., *Pomiar oczekiwanej i postrzeganej jakości usług transportowych*, [w:] *Metody Ilościowe w Badaniach ekonomicznych*, (red.) B. Borkowski, Katedra Ekonometrii i Statystyki SGGW, Warszawa 2011.
18. Chlipała P., *Wartość dla klienta jako płaszczyzna budowania relacji przedsiębiorstwo usługowe – klient*, [w:] *Marketing Przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo w Marketingu*, (red.) G. Rosa, A. Smalec, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
19. Ciżkowicz B., *Zastosowanie modelowania równań strukturalnych w badaniu związków przyczynowych na przykładzie danych PISA 2012*, [w:] *Diagnozy edukacyjne. Dorobek i nowe zadania*, XX Konferencja Diagnostyki Edukacyjnej, Gdańsk 2014.
20. Csaba F.F., Askegaard S., *Malls and the Orchestration of the Shopping Experience in a Historical Perspective*, [w:] *NA - Advances in Consumer Research*, (red.) E.J. Arnould, L.M. Scott, Association for Consumer Research, Provo 1999.

21. Czernek K., *Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno 2020.
22. Dobiegała-Korona B., *Istota i pomiar wartości klienta*, [w:] *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, (red.) B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
23. Dobski P., Borusiak B., *Determinanty tworzenia nowych modeli biznesu w handlu detalicznym*, [w:] *Modele biznesu w handlu detalicznym*, (red.) M. Sławińska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
24. Doligalski T., *Budowa wartości klienta z wykorzystaniem Internetu*, [w:] *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i Strategie*, (red.) B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
25. Dyduch W., *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno 2020.
26. Dziwulski J., Ogrzebacz T., *Determinanty wyboru galerii handlowej, jako element procesu podejmowania decyzji zakupowej klienta*, [w:] *Determinanty nowoczesnego zarządzania*, (red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2018.
27. Eriksson N., Sjöberg A., Rosenbröijer C.-J., Fagerström A., *Consumer brand post engagement on Facebook and Instagram – A study of three interior design brands*, [w:] *Proceedings of The 19th International Conference on Electronic Business, ICEB, Newcastle upon Tyne, UK, December 8–12, 2019*.
28. Filipowicz P., *Proces tworzenia wartości dla klienta a innowacyjność wirtualna przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług. Nowoczesność przemysłu i usług*, (red.) J. Pyka, TNOiK, Katowice 2010.
29. Frąckiewicz E., Iwański R., *Zastosowanie ankiety internetowej w diagnozie postaw srebrnych konsumentów na przykładzie rynku usług bankowych*, [w:] *Badania marketingowe w gospodarce cyfrowej*, (red.) K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020.
30. Frow P., Payne A., Storbacka K., *Co-creation: A typology and conceptual framework*, [w:] *Proceedings of the 2011 Australia and New Zealand Marketing Conference in New Zealand, Australia, 2011*.
31. Fu J.R., Ko P.-C., Lu C.T., Lee W.-L., *Brand Engagement and Co-creation in the Online Environments – Based on the Self-Determination Theory*, [w:] *Conference Proceedings, ICEMC 2018*, www.semanticscholar.org, [dostęp: 29.01.2022].
32. Greene W.H., *Finite-Sample Properties of the Least Squares Estimator*, [w:] *Econometric analysis* 5th Edition, Prentice Hall, New Jersey 2003.
33. Gregor B., Gwiazdziński E., *Narzędzia wykorzystywane w analizie zachowań e-konsumentów*, [w:] *Badania marketingowe w gospodarce cyfrowej*, (red.) K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020.
34. Grochmal S., *Paradygmaty w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ w Krośnie. Zarządzanie w sektorach prywatnym oraz publicznym*, (red.) P. Lenik, Wydawnictwo KPU, Krosno 2016.
35. Grzęda M., *Wprowadzenie do eksploracyjnej analizy czynnikowej – przegląd problemów*, [w:] *Teoretyczne i praktyczne problemy skalowania osiągnięć szkolnych*, (red.) H. Banaszak, IFiS PAN, Warszawa 2009.
36. Gummesson E., *From relationship marketing to many-to-many marketing*, [w:] *Handbook on research in relationship marketing*, (red.) E.M. Morgan, J.T. Parish, G. Deitz, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2015.

37. Gunawardane D.A.S, Illankoon I.M.C.S., Ranadeva K.A.T.O., *A Literature Review on marketing Green Buildings: Use of 4C marketing Mix Approach*, [w:] *Proceedings of 3rd World Symposium 2014: Sustainability and Development in Built Environment*, 20–22 June 2014.
38. Gupta M., Mittal A., *Shopping Mall Attribute Salience*, [w:] *Emerging trends and various challenges for business and management*, Bharti Publications, Ghaziabad 2012, www.researchgate.pl, [dostęp: 12.04.2020].
39. Heffner K., Twardzik M., *Spoleczne oddziaływanie nowoczesnych centrów handlowo-usługowych na małe miasta w zewnętrznej strefie aglomeracji górnośląskiej*, [w:] *Nowoczesne instrumenty polityki rozwoju lokalnego – zastosowanie i efekty w małych miastach*, (red.) K. Heffner, M. Twardzik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
40. Hesmer A., Trebels J., Wiesner S., Brenken B., Thoben K-D., *Introducing a co-creative Innovation Environment for Extended Product*, [w:] *Proceedings of the 2011 17th International Conference on Concurrent Enterprising*, (red.) K-D. Thoben, V. Stich, A. Imtiaz [b.m.w.] 2011.
41. Hewson C., *Mixed Methods Research*, [w:] *The SAGE Dictionary of Social Research Methods*, (red.) V. Jupp, SAGE Publications, London 2006.
42. Hine C., *How Can Qualitative Internet Researchers Define the Boundaries of Their Projects?*, [w:] *Internet Inquiry: Conversations About Method*, (red.) A.N. Markham, N.K. Baym, Sage Publications, [b.m.w.], 2009.
43. Holbrook M.B., *Introduction to customer value*, [w:] *Consumer value. A framework for analysis and research*, (red.) M.B. Holbrook, Routledge, New York 1999.
44. Jaciow M., Maciejewski G., *Wstęp*, [w:] *Jakościowe badania marketingowe w Internecie*, (red.) M. Jaciow, G. Maciejewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
45. Jaciow M., *Klienci w centrach handlowych – próba typologii*, [w:] *Konsument na rynku – postawy wobec produktów*, (red.) Z. Kędzior, Centrum Badań i Ekspertyz Katedry Marketingu i Usług Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003.
46. Kaczmarek T., *Rozwój, struktura przestrzenna i funkcje centrów handlowych w Polsce*, [w:] *Ludność, Mieszkalnictwo, Usługi: w 70. rocznicę Profesora Jerzego Dzieciuchowicza*, (red.) E. Klima, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
47. Kochaniec A., *Rola centrów handlowych w kreowaniu wizerunku miast*, [w:] *Kreowanie wizerunku miast*, (red.) A. Grzegorzczak, A Kochaniec, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2011.
48. Kowalak K., Borusiak B., *Strategie zakupowe konsumentów w czasie pandemii COVID-19*, [w:] *Marketing w czasach pandemii*, (red.) R. Romanowski, Zakład Graficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2020.
49. Krowicki P., *Innowacje marketingowe w tworzeniu wartości centrum handlowego*, [w:] *Sukcesy i wyzwania w naukach o zarządzaniu. Od tradycji do współczesności. Współczesne kontynuacje dorobku Aleksandra Rotherta*, (red.) M. Lisiński, J. Dzieńdziora, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza 2022.
50. Krowicki P., *Customer Engagement in the marketing innovation in the shopping centre industry*, [w:] *Innovation and Entrepreneurship. Theory and Practice*, (red.) K. Poznańska, K. Szczepańska-Woszczyna, J. Michałek, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza 2020.
51. Krowicki P., *Dyplomacja publiczna i branding narodowy w służbie pozytywnego wizerunku kraju*, [w:] *Promocja Polski w świecie: kultura – dyplomacja – marka narodowa*, (red.) E. Mocek, Collegium Civitas Press & Instytut Adama Mickiewicza, Warszawa, 2010.
52. Krowicki P., *Konceptualizacja pojęcia customer engagement*, [w:] *Współczesne uwarunkowania zarządzania organizacjami w kontekście badań młodych naukowców*, (red.) M. Lisiński, J. Dzieńdziora, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza, 2021.

53. Krowicki P., *Pandemia COVID-19 jako katalizator zmian w sektorze centrów handlowych – perspektywa martwych centrów handlowych*, [w:] *Interdyscyplinarne prace naukowe studentów i doktorantów*, (red.) Z. Dacko-Pikiewicz, K. Szczepańska-Woszczyzna, Akademia WSB, Dąbrowa Górnicza 2022.
54. Krzepicka A., *Wartości cenione przez klientów w zakresie marki i opakowania*, [w:] *Budowa marki klienta. Teoria i praktyka*, (red.) B. Dobiegała-Korona, Difin, Warszawa 2015.
55. Kubeš V., Rančák J., *Řízení vztahů se zákazníky – výsledky analýzy nákupního chování na trhu s nábytkem*, [w:] *Ekonomika, management a inovace v chemickém a potravinářském průmyslu*, (red.) M. Botek, P. Zemanová, [b.m.w].
56. Kucharska B., *Kreowanie wartości dla klienta w przedsiębiorstwie handlu detalicznego*, [w:] *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, (red.) B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011.
57. Kucharska W., *Media społecznościowe: innowacja w kreowaniu wartości polskich marek*, [w:] *Innowacje i przedsiębiorczość w procesie podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw*, (red.) Z. Dacko-Pikiewicz, V. Maráková, R. Niestrój, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2015.
58. Ledwoń S., *Przekształcenia obszarów śródmiejskich z udziałem funkcji handlowej*, [w:] *Wybrane zagadnienia rewitalizacji miast*, (red.) P. Lorens, J. Martyniuk-Pęczek, Wydawnictwo Urbanista, Gdańsk 2009.
59. Łapczyński M., *Wartość dla klienta w literaturze z zakresu marketingu*, [w:] *Wartość dla klienta na rynku konsumpcyjnym*, (red.) A. Sagan, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
60. Maciejewski G., Mokrysz S., Wróblewski Ł., *Coffee Consumer Segmentation: Implication for Producers and Sellers*, [w:] *Perspectives on Consumer Behaviour. Theoretical Aspects and Practical Applications*, (red.) W. Sroka, Springer, Cham 2020.
61. Maciejewski G., *Wykorzystanie analizy czynnikowej w badaniach konsumenckiego ryzyka*, [w:] *Badania marketingowe – metody, nowe podejścia i konteksty badawcze*, (red.) K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
62. Malthouse, E.C., Vandenbosch M., Kim S.J., *Social media engagement that drives purchase behavior*, [w:] *Advances in advertising research*, (red.) S. Rosengren, M. Dahlén, S. Okazaki, Springer Gabler, Wiesbaden 2013.
63. Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., *Zarządzanie wartością dla klienta w kontekście determinizmu technologicznego*, [w:] *Innowacje i marketing we współczesnych organizacjach. Wybrane zagadnienia*, (red.) L. Bohdanowicz, P. Dziurski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020.
64. Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., *Marketing społecznościowy w kreowaniu wartości dla klienta*, [w:] *Budowa wartości klienta. Teoria i praktyka*, (red.) B. Dobiegała-Korona, Difin, Warszawa 2015.
65. Mącik R., *Ankiety internetowe w percepcji osób korzystających i niekorzystających z nich w pracy zawodowej*, [w:] *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, (red.) E. Gatnar, G. Maciejewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
66. Mikołajczyk J., *Czynniki sukcesu centrów handlowych – wyniki badań empirycznych*, [w:] *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania*, (red.) M. Sławińska, UNI-DRUK, Poznań 2016.
67. Mikołajczyk J., *Tworzenie centrów handlowych jako przejaw innowacyjności w sektorze handlu*, [w:] *Modele biznesu w handlu detalicznym*, (red.) M. Sławińska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
68. Mikołajewicz G., Nowicki J., *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa z uwzględnieniem aspektów środowiskowych i społecznych*, [w:] *Zielony controlling i finanse. Podstawy teoretyczne*, (red.) C. Kochalski, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2016.

69. Mikołajewicz G., Wartość dla akcjonariuszy a wartość dla interesariuszy, [w:] *Zielony controlling i finanse. Podstawy teoretyczne*, (red.) C. Kochalski, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2016.
70. Moskal-Słaniewska B., *Organizacja eventów w galeriach handlowych jako innowacyjny element inżynierii wartości i zarządzania relacjami z klientem*, [w:] *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. Inżynieria innowacji. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, (red.) L. Kowalczyk, F. Mroczko, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2013.
71. Niemczyk J., *Formułowanie i wartościowanie problemów naukowych*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2015.
72. Nowacki M., Ignatowicz K., *Zaangażowanie, współtworzenie i postrzegana wartość a niezapomniane doświadczenia uczestników turystyki sportowej na przykładzie wyjazdu na El Clásico*, [w:] *Uwarunkowania i plany rozwoju turystyki. Planowanie i polityka turystyczna, Turystyka i Rekreacja – Studia i Prace*, (red.) A. Młynarczyk, A. Zajadacz, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2019.
73. Nowacki R., *Zaufanie, zaangażowanie, wiarygodność – konsumentcka perspektywa badań internetowych*, [w:] *Badania marketingowe w gospodarce cyfrowej*, (red.) K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020.
74. Pabian A.M., *Kształtowanie oferty przedsiębiorstwa*, [w:] *Marketing w przedsiębiorstwie – ujęcie operacyjne*, (red.) A. Czubała, R.E. Niestrój, A.M. Pabian, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020.
75. Pacha D., *Spoleczności internetowe w budowie wartości klienta*, [w:] *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, (red.) B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
76. Patterson P., Yu T., de Ruyter K., *Understanding Customer Engagement in Services*, [w:] *Proceedings of ANZMAC 2006, Conference*, Brisbane 2006.
77. Plichta G., *Wybrane aspekty wartości dla klienta w sferze usług i obsługi klienta*, [w:] *Wartość dla klienta na rynku konsumpcyjnym: aspekty metodologiczne pomiaru i analizy*, (red.) A. Sagan, J. Białynicka-Birula, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
78. Sagan A., Stobiecka J., *Metody pomiaru wartości dla klienta*, [w:] *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*, (red.) A. Sagan, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
79. Sanak-Kosmowska K., *Wpływ rekomendacji online na decyzje zakupowe młodych konsumentów*, [w:] *Innowacje i marketing we współczesnych organizacjach. Wybrane zagadnienia*, (red.) L. Bohdanowicz, P. Dziurski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020.
80. Shah S.K., *Understanding the Nature of Participation & Coordination in Open and Gated Source Software Development Communities*, [w:] *Academy of Management. Annual Meeting Proceedings*, Academy of Management, 2004.
81. Siuda P., *Ankieta internetowa: zalety i wady – rekapitulacja*, [w:] *Metody badań online*, (red.) P. Siuda, Wydawnictwo Naukowe Katedra, Gdańsk, 2016.
82. Skowron Ł., *Zastosowanie modelowania ścieżkowego do wyznaczenia przebiegu procesu lojalnościowego wśród klientów lubelskich centrów handlowych*, [w:] *Badania marketingowe – nowe podejścia oraz metody na współczesnym rynku. Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, (red.) K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
83. Sławińska M., *Rodzaje modeli biznesu w handlu detalicznym*, [w:] *Modele biznesu w handlu detalicznym*, (red.) M. Sławińska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
84. Snarska A., *Badania doświadczeń użytkownika – w poszukiwaniu perspektywy klienta w interakcji z systemami informatycznymi*, [w:] *Badania marketingowe. Nowe metody badań i zastosowania*, (red.) R. Milic-Czerniak, Difin, Warszawa 2019.

85. Sobocińska M., *How Marketing Shapes the Behaviour of Culture Participants*, [w:] *Perspectives on Consumer Behaviour. Theoretical Aspects and Practical Applications*, (red.) W. Sroka, Springer, Cham 2020.
86. Stachura K., *Problemy zapewniania jakości w badaniach online*, [w:] *Metody badań online*, (red.) P. Siuda, Wydawnictwo Naukowe Katedra, Gdańsk 2016.
87. Stańczyk S., *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzeczalnianie badań*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2020.
88. Sułkowski Ł., *Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno 2020.
89. Sutherland S.M., *Shopping Center Parking Problems*, [w:] *Proceedings of the Oklahoma Academy of Science*, 1957, nr 39, <https://ojs.library.okstate.edu/>, [dostęp: 16.04.2021].
90. Szczepański M.S., Śliz A., Wojtkun J., *Teoria wymiany społecznej*, [w:] *Współczesne teorie społeczne: w kręgu ujęć paradygmatycznych*, (red.) M. Szczepański, A. Śliz, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2014.
91. Światowiec-Szczepańska J., *Zaawansowane testowanie modeli badawczych*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno 2020.
92. Thoben K-D., Eschenbächer J., Jagdev H., *Extended Products: Evolving Traditional Product Concepts*, [w:] *Conference: International Conference on Concurrent Engineering (ICE 2001)*, www.researchgate.net, [dostęp: 22.12.2021].
93. Tomczyk P., *Is it interesting what customer know? The state of current research and future perspectives of Customer Knowledge Competence*, [w:] *Proceedings from 18th International Marketing Trends Conference*, Venice, 17–19 January, 2019.
94. Troszczyński M., *Analiza treści witryn internetowych z wykorzystaniem automatycznego kodowania*, [w:] *Metody badań online*, (red.) P. Siuda, Wydawnictwo Naukowe Katedra, Gdańsk, 2016.
95. Trzebiński W., *Struktura spostrzegania produktu a styl poznawczy konsumenta*, [w:] *Dylematy i metamorfozy współczesnego zarządzania*, (red.) J. Nesterak, A. Wodecka-Hyjek, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2021.
96. Tsiotsou R.H., *Social media and customer engagement*, [w:] *The Routledge Handbook of Service Research Insight and Ideas*, (red.) E. Bridges, K. Fowler, Routledge, Basingstoke 2020.
97. Vachon M-A., Ricard L., Csipak J., *L'impact des tactiques et des stratégies relationnelles sur la confiance et l'engagement des clients hôteliers: une comparaison Canada-États-Unis*, [w:] *Congrès de l'Association des Sciences Administratives du Canada*, Ottawa 2007.
98. Vargo S.L., Lusch R.F., Akaka M.A., *Advancing Service with Service-Dominant Logic: Clarifications and Conceptual Development*, [w:] *Handbook of Service Science*, (red.) P.P. Magglio, C. Kieliszewski, J. Spohrer, Springer, New York 2010.
99. Vargo S.L., Lusch R.F., *Service-Dominant Logic. What it is, What it is not, What it might be*, [w:] *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, (red.) R.F. Lusch, S.L. Vargo, M.E. Shape, ME Sharpe, New York 2006.
100. Walesiak M., *Analiza regresji*, [w:] *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, (red.) E. Gatnar, M. Walesiak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
101. Wiechoczek J., *Współpraca klientów z firmą lub marką*, [w:], *Zjawisko customer engagement wśród polskich konsumentów*, (red.) K. Żymkowska, J. Wiechoczek, M. Kieźel, T. Żymkowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
102. Wielgórka D., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w okresie globalizacji*, [w:] *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, (red.) H. Kościelniak, Sekcja WZPCz, nr 5, Częstochowa 2012.

103. Witczak O., *Przedsiębiorstwo jako prosument mediów i serwisów społecznościowych*, [w:] *Agile Commerce – technologizowane zarządzanie w erze informacji*, (red.) K. Kolańska-Morawska, Społeczna Akademia Nauk, Łódź-Warszawa 2016.
104. Wohlfeil M., Whelan S., *Consumer motivations to participate in marketing-events: The role of predispositional involvement*, [w:] *E-European Advances in Consumer Research*, (red.) K.M. Ekstrom, H. Brembeck, ACR, Göteborg 2005.
105. Zacny B., *Konfirmacyjna analiza czynnikowa*, [w:] *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, (red.) E. Gatnar, M. Walesiak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
106. Żabiński L., *Środowisko, sfera i marketing produktów systemowych. Pojęcia i problemy podstawowe*, [w:] *Marketing produktów systemowych*, (red.) L. Żabiński, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
107. Żyminkowska K., *Customer engagement i customer value – o związkach między kluczowymi kategoriami współczesnego marketingu relacji*, [w:] *Nowe koncepcje w nauce o marketingu i rynkach: Księga Jubileuszowa dedykowana Profesorowi Leszkowi Żabińskiemu*, (red.) K. Żyminkowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2018.
108. Żyminkowska K., *The managerial approach to customer engagement*, [w:] *Customer engagement. Management practices in the consumer goods and services sector*, (red.) K. Żyminkowska, J. Wiechoczek, M. Kiezek, Difin, Warszawa 2019.

Artykuły w wydawnictwach ciągłych (czasopisma)

1. Acosta I.C., Acosta A.S., *Workplace Abuses Against Migrant Domestic Workers: A Sequential Exploratory Study*, „Middle Eastern Journal of Development Management”, 2019, nr 1.
2. Ahmed A., Sil R., *When Multi-Method Research Subverts Methodological Pluralism-or Why We Still Need Single-Method Research*, „Perspectives on Politics”, 2012, nr 10.
3. Al.-Hashmi A.A., Darem A.B., Suresha Dr., *Validation and Verification of the Dimensionality of E-Government Quality Measurement Scale*, „International Journal of Computer Trends and Technology”, 2014, nr 11(3).
4. Allard T., Babin B., Chebat J-C., *When income matters: Customers' evaluation of shopping 'alls' hedonic and utilitarian orientations*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 2009, nr 16(1).
5. Arnold M.J., Reynold K.E., *Hedonic shopping motivations*, „Journal of Retailing”, 2003, nr 79.
6. Ayozie D.O., *Is relationship marketing an acceptable marketing strategy to be used by Nigerian Commercial banks?*, „Universal Journal of Management and Social Sciences”, 2012, nr 2(1).
7. Babbie E., *Laud Humphreys and Research Ethics*, „International Journal of Sociology and Social Policy”, 2004, t. 24.
8. Babin B.J., Darden W.R., Griffin M., *Work and/or fun: Measuring hedonic and utilitarian shopping value*, „Journal of Consumer Research”, 1994, nr 20(4).
9. Barari M., Ross M., Thaichon S., Surachartkumtonkun J., *A meta-analysis of customer engagement behaviour*, „International Journal of Consumer Studies”, 2021, nr 45(4).
10. Bartkowiak P., *Ewolucja koncepcji współtworzenia wartości*, „Studia i Prace. Kolegium Zarządzania i Finansów”, 2019, nr 175.
11. Basińska-Zych A., Lubowiecki-Vikuk A.P., *Zachowania wolnoczasowe odwiedzających wybrane centra handlowe na przykładzie aglomeracji poznańskiej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, 2015, nr 63(6).
12. Bauman Z., *Ponowoczesne wzory osobowe*, „Studia Socjologiczne”, 1993, nr 2 (129).

13. Beckers S.F.M., Doorn van J., Verhoef P.C., *Good, better, engaged? The effect of company-initiated customer engagement behavior on shareholder value*, „Journal of Academy of Marketing Science”, 2018, nr 46(3).
14. Beliczyński J., *Kategoria wartości dla klienta w naukach o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, 2009, nr 129.
15. Bernardini J., *The role of marketing in the infantilization of the postmodern adult*, „Fast Capitalism”, 2013, t. 10, nr 1.
16. Bilro R.G., Loureiro S.M.C., *A consumer engagement systematic review: synthesis and research agenda*, „Spanish Journal of Marketing”, 2020, nr 24(3).
17. Bloch P. H., Ridgway N.M., Dawson S.A., *The shopping mall as a consumer habitat*, „Journal of Retailing”, 1994, nr 70(1).
18. Bodkin C., Lord J., *Attraction of power shopping centres*, „The International Review of Retail, Distribution & Consumer Research”, 1997, nr 7(2).
19. Boguszewicz-Kreft M., *Doświadczenie jako propozycja wartości dla klienta*, „Zeszyty Naukowe SGGW. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, 2010, nr 3(52).
20. Bondos I., *Reakcje na dynamiczne ustalone ceny – czy konsumenci mają podwójne standardy oceny uczciwości cen online?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 460.
21. Borusiak B., *Ewolucja formatów handlu detalicznego*, „Problemy Zarządzania”, 2016, nr 1(57).
22. Borusiak B., Florek M., Pierański B., Mikołajczyk J., *Critical Factors of Shopping Centre Attractiveness in the Opinions of Students – the Case of Poznan*, „Handel Wewnętrzny”, 2018, nr 1.
23. Bowden J.L.H., *The process of customer engagement: a conceptual framework*, „Journal of Marketing Theory and Practice”, 2009, nr 17(1).
24. Brodie, R.J., Hollebeek L.D., Jurić B., Ilić A., *Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research*, „Journal of Service Research”, 2011, nr 14(3).
25. Browne M., Cudeck R., *Alternative ways of assessing model fit*, „Sociological Methods and Research”, 1992, nr 21(2).
26. Bryman A., *Integrating quantitative and qualitative research: How is it done?*, „Qualitative Research”, 2006, nr 1(6).
27. Brzustewicz P., *Zarządzanie łańcuchem dostaw a cykl życia produktu – perspektywa rozwoju zrównoważonego*, „Marketing i Rynek”, 2013, nr 12.
28. Buszman K., Przybyła-Barista H., *Polska adaptacja wielowymiarowej skali spostrzeganego wsparcia społecznego*, „Polskie Forum Psychologiczne”, 2017, nr 22(4).
29. Butz H.E., Goodstein L.D., *Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage*, „Organizational Dynamics”, 1996, nr 24(3).
30. Bylok F., *Konsumpcja hedonistyczna a konsumpcja etyczna. Czy potrzebna jest społecznie odpowiedzialna konsumpcja?*, „Studia i Prace WNEiZ US”, 2016, nr 43(3).
31. Bylok F., *Orientacja na przyjemność w zachowaniach konsumentów*, „Konsumpcja i rozwój”, 2012, nr 1(2).
32. Calvo-Porrall C., Lévy-Mangin J.P., *Profiling shopping mall customers during hard times*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 2019, nr 48.
33. Caputa W., Paździor A., *Crowdsourcing – nowa organizacja współpracy i zaangażowania klienta w proces kreowania wartości*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej”, 2018, nr 130.
34. Carlson J., Rahman M.M., Taylor A., Voola R., *Feel the VIBE: Examining value in the brand page experience and its impact on satisfying and customer engagement behaviours in mobile social media*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 2017, nr 46.

35. Cattell R.B., *The Scree Test for the Number of Factors*, „Multivariate Behavioral Research”, 1966, nr 1(2).
36. Chavda V.N., *A Study on Attributes Influencing Selection of Shopping Mall*, „Towards Excellence”, 2017, nr 9(2).
37. Chebat J-C., Michon R., Haj-Salem N., Olivera S., *The effects of mall renovation on shopping values, satisfaction and spending behaviour*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 2014, nr 21.
38. Chebat J-C., Sirgy M.J., Grzeskowiak S., *How can shopping mall management best capture mall image?*, „Journal of Business Research”, 2010, nr 63(7).
39. Chelminski P., Coulter R., *An examination of consumer advocacy and complaining behavior in the context of service failure*, „Journal of Services Marketing”, 2011, nr 25(5).
40. Chełpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki I dynamika zmian*, „Monografie i Opracowania”, 2003, nr 996.
41. Close A.G., Finney R.Z., Lacey R.Z., Sneath J.Z., *Engaging the Consumer Through Event Marketing: Linking Attendees with the Sponsor, Community, and Brand*, „Journal of Advertising Research”, 2006, nr 46 (4).
42. Clulow V., Reimers V., *How do consumers define retail centre convenience?*, „Australasian Marketing Journal”, 2009, nr 17(3).
43. Clulow V., Reimers V., *Retail centres: it's time to make them convenient*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2009, nr 37(7).
44. Cox A., Cox D., Anderson R., *Reassessing the pleasure of store shopping*, „Journal of Business Research”, 2005, nr 58.
45. Cyran K., Dybka S., *Centra handlowe jako wyznacznik współczesnych trendów w handlu i konsumpcji*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego”, 2013, nr 27.
46. Czakon W., *Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 421.
47. Czakon W., *Walidacja narzędzia pomiarowego w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, 2019, nr 4(951).
48. Czerwiński S., *Centra handlowe – główne problemy badawcze*, „Studia Miejskie”, 2012, t. 8.
49. Czopek A., *Analiza porównawcza efektywności metod redukcji zmiennych – analiza składowych głównych i analiza czynnikowa*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2013, nr 132.
50. Czuba M., *Prosumpcja jako czynnik wpływający na strategię marketingową firm świadczących usługi komunalnych*, „Marketing i Rynek”, 2016, nr 9.
51. Dąbrowski D., *Związki między gromadzeniem, udostępnianiem i stosowaniem informacji rynkowych przy kształtowaniu nowych produktów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2015, nr 41(2).
52. Danneels E., *Survey Measures of First-and Second-order Competences*, „Strategic Management Journal”, 2016, nr 37(10).
53. Davies L., Hodges N., *Consumer shopping value: An investigation of shopping trip value, in-store shopping value and retail format*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 2012, nr 19.
54. Delińska L., *Koncepcja marketingu doświadczeń w nowych mediach*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, 2017, nr 1(15).
55. DeLisle J.R., *The Evolution of Shopping Center Research: A 12-year Retrospective*, „Journal of Shopping Center Research”, 2005, nr 12(2).
56. Dewalska-Opitek A., Mitręga M., *Zachowania obywatelskie konsumentów jako wyłaniający się obszar badawczy*, „Marketing i Rynek”, 2017, nr 4.

57. Dębek M., Janda-Dębek B., *Whose Shopping Malls and Whose Shopping Streets? Person-Environment Fit in Retail Environments?*, „Polish Journal of Applied Psychology”, 2015, nr 13(4).
58. Dębek M., *What Drives Shopping Mall Attractiveness?*, „Polish Journal of Applied Psychology”, 2015, nr 13(1), www.researchgate.pl, [dostęp: 5.01.2021].
59. Diep V.S., Sweeney J.C., *Shopping trip value: Do stores and products matter?*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 2008, nr 15.
60. Dobiegała-Korona B., *Innowacje w budowie wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 2014, nr 1.
61. Dong B., Evans K.R., Zou S., *The Effects of Customer Participation in Co-Created Service Recovery*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 2008, nr 36.
62. Doorn van J., Lemon K.N., Mittal V., Nass S., Pick D., Pirner P., Verhoef P.C., *Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions*, „Journal of Service Research”, 2010, nr 13(3).
63. Dudek-Mańkowska S., Križan F., *Shopping centres in Warsaw and Bratislava: a comparative analysis*, „Miscellanea geographica”, 2010, nr 14.
64. Dudek-Mańkowska S., *Shopping centres in Warsaw Metropolitan Area*, „Acta Universitatis Carolinae”, 2010, nr 1–2.
65. Dyba H., *Model biznesowy – istota kategorii*, „Studia i Prace WNEiZ US”, 2017, nr 47(1).
66. East R., Hammond K., Harris P., Lomax W., *First-Store Loyalty and Retention*, „Journal of Marketing Management”, 2000, nr 16.
67. El-Adly M.I., Eid R., *An Empirical Study of the Relationship between Shopping Environment, Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty in the UAE Malls Context*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 2016, nr 31(3).
68. El-Adly M.I., Eid R., *Dimensions of Perceived Value of Malls: The Muslim Shoppers' Perspective*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2017, nr 45.
69. El-Adly M.I., Eid R., *Measuring the Perceived Value of Malls in a Non-Western Context: the Case of the UAE*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2015, nr 43(9).
70. El-Adly M.I., *Shopping malls attractiveness: a segmentation approach*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2007, cz. 35, nr 11.
71. Etgar M., *A Descriptive Model of the Consumer Co-production Process*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 2008, nr 36(1).
72. Evanschitzky H., Emrich O., Sangtani V., Ackfeldt A-L., Reynolds K.E., Arnold M.J., *Hedonic Shopping Motivations in Collectivistic And Individualistic Consumer Cultures*, „International Journal of Research in Marketing”, 2014, nr 31(3).
73. Evangelista F., Low B.K., Nguyen M.T., *How shopping motives, store attributes and demographic factors influence store format choice in Vietnam. A logistic regression analysis*, „Asia Pacific Journal of Marketing and Logistic”, 2020, nr 32(1).
74. Falencikowski T., *Istota chmury wartości – założenia podstawowe*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, 2015, nr 32(2).
75. Falencikowski T., *Modele budowy wartości dla klienta – charakterystyka i rozwinięcie*, „Handel Wewnętrzny”, 2017, nr 3(368).
76. Fay B., Larkin R., *Why Online Word-of-Mouth Measures Cannot Predict Brand Outcomes Offline. Volume, Sentiment, Sharing, and Influence Metrics Yield Scant Online-Offline WOM Correlations*, „Journal of Advertising Research”, 2017, 57(2).
77. Fernandez T., Remelhe P., *How to engage customers in co-creation: Customers' motivations for collaborative innovation*, „Journal of Strategic Marketing”, 2016, nr 24(3–4).

78. Filipiak O., *Nowe trendy w konsumpcji we współczesnym społeczeństwie. Refleksja socjologiczna*, „Rozprawy Społeczne”, 2018, t. 12, nr 4.291rowtt A. F., Schultz C.J., *Preliminary Metric Investigation into the Nature of the Postmodern Consumer*, „Marketing Letters”, 2001, nr 12(2).
79. Flis K., *Personalizacja, rekomendacja, prosumpcja – trzy wymiary dialogu organizacji i konsumenta*, „Handel Wewnętrzny”, 2014, nr 1(354).
80. Frasquet M., Gil I., Mollá A., *Shopping centre selection modelling: a segmentation approach*, „The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research”, 2001, nr 11(1).
81. Frow P., Nanonen S., Payne A., K. Storbacka, *Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation*, „British Journal of Management”, 2015, nr 3(26).
82. Füller J., Faullant R., Matzler K., *Triggers for virtual customer integration in the development of medical equipment – From a manufacturer and a use's perspective*, „Industrial Marketing Management”, 2010, nr 39.
83. Füller J., *Refining Virtual Co-Creating from a Consumer Perspective*, „California Management Review”, 2010, nr 52(2).
84. García C.B., García J., López Martín M.M., Salmerón R., *Collinearity: revisiting the variance inflation factor in ridge regression*, „Journal of Applied Statistics”, 2015, nr 42(3).
85. Gąsior M., *Odwiedziny w centrach handlowych – zmiany w strukturze celów i preferencji konsumenckich*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2015, nr 38.
86. Gatignon H., Tushman M.L., Smith W., Anderson Ph., *A Structural Approach to Assessing Innovation: Construct Development of Innovation Locus, Type, and Characteristics*, „Management Science”, 2002, nr 48(9).
87. Ge J., Gretzel U., *A taxonomy of value co-creation on Weibo – a communication perspective*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, 2018, nr 30(4).
88. Gębarowski M., Siemieniako D., *Targi rynku nieruchomości handlowych w świetle badań metodą obserwacji uczestniczącej*, „Marketing i Rynek”, 2014, nr 9.
89. Gilboa S., Vilnai-Yavetz I., Mitchell V., Borges A., Frimpong K., Belhsen N., *Mall experiences are not universal. The moderating roles of national culture an mall industry age*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 2020, nr 57.
90. Gilboa S., *A segmentation study of Israeli mall customer*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 2009, nr 16.
91. Gilboa S., Vilnai-Yavetz I., *Four generations of mall visitors in Israel: A study of mall activities, visiting patterns, and products purchased*, „Journal od retailing and Consumer Services”, 2010, nr 17.
92. Gilmore J.H., Pine B.J., *The Four Faces of Customization*, „Harvard Business Review”, 1997, nr 75.
93. Giménez A.C., Tamajón L.G., *Analysis of the third-order structuring of Shalom Schwartz's theory of basic human values*, „Heliyon”, 2019, nr 5(6), <https://reader.elsevier.com>, [dostęp: 29.04.2022].
94. Ginting L.A.R., Nugroho D.A., *The influence of hedonic and utilitarian motives on customer engagement of Mytelkomsel gamified application (a study of MyTelkomsel Application Potential Customers' in Malang City)*, „Journal Ilmiah Mahasiswa”, 2019, nr 7(2), <https://garuda.ristekbrin.go.id/>, [dostęp: 10.10.2020].
95. Gołąb-Andrzejak E., *Zaangażowanie konsumenta – przegląd literatury*, „Handel Wewnętrzny”, 2017, nr 5(37).
96. Gómez L.A.E., *The Reconfiguration of Urban Public-Private Spaces in the Mall: False Security, Antidemocratization, and Apoliticalization*, „Sustainability”, 2021, nr 13, www.mdpi.com, [dostęp: 11.12.2021].
97. Gonçalves T.E., Guimarães P., Cachinho H., *The role of shopping centres in the metropolization process in Fortaleza (Brazil) and Lisbon (Portugal)*, „Human Geographies – Journal of Studies and Research in Human Geography”, 2020, nr 14(2).

98. González-Hernández E.M., Orozco-Gómoez M., *A segmentation study of Mexican consumers based on shopping centre attractiveness*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2012, nr 40(10).
99. Gregg K., *Conceptualizing the pedestrian mall in post-war North America and understanding its transatlantic transfer through the work and influence of Victor Gruen*, „Planning Perspectives”, 2018, nr 34(1).
100. Grönroos Ch., *The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value*, „The Journal of Business & Industrial Marketing”, 2004, nr 19(2).
101. Grönroos Ch., Voima P., *Critical service logic: making sense of value creation and co-creation*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 2012, nr 41.292rowth M., *Customers As Good Soldiers: Examining Citizenship Behaviours In Internet Service Deliveries*, „Journal of Management”, 2005, nr 31(1).
102. Guido G., *Shopping motives, big five factors, and the hedonic/utilitarian shopping value: an integration and factorial study*, „Innovative Marketing”, 2006, nr 2(2).
103. Guimarães P., *Shopping centres in decline: analysis of demalling in Lisbon*, „Cities”, 2019, nr 87.
104. Gummesson E., Mele C., *Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration*, „Journal of Business Market Management”, 2010, cz. 4, nr 4.
105. Gupta A., Pandey S., *Should we engage variety seeking customers?*, „Journal of Asia Business Studies”, 2021, www.emerald.com, [dostęp: 1.03.2022].
106. Han X., Chen S., Chen B., *From employee engagement to customer engagement: A multilevel dual-path model of engagement spillover effects in service ecosystems*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 2022, nr 64, www.reader.elsevier.com, [dostęp: 20.04.2022].
107. Harmeling C.M., Moffett J., Arnold M.J., Carlson B.D., *Toward a theory of customer engagement marketing*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 2017, nr 45.
108. Haws K.L., Bearden W.O., *Dynamic Pricing and Consumer Fairness Perceptions*, „Journal of Consumer Research”, 2006, t.33.
109. Heffner K., *Oddziaływanie centrów handlowych na przekształcenia strefy zewnętrznej metropolii w województwie śląskim*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2015, nr 408.
110. Heinonen K., Strandvik T., *Customer-dominant logic: foundation and implications*, „Journal of services Marketing”, 2015, nr 29(6/7).
111. Helander N., Kukko M., *A value-creating network analysis from software business*, „International Journal of Management and Marketing Research”, 2009, t. 1, nr 1.
112. Hennig-Thurau T., Gwinner K.P., Walsh G., Gremler D.D., *Electronic Word-of-Mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet?*, „Journal of Interactive Marketing”, 2004, nr 18.
113. Hofman-Kohlmeyer M., *Creating branded computer game elements as a form of customer engagement*, „Humanitas University's Research Papers”, 2019, nr 20(3).
114. Hollebeck L.D., Chen T., *Exploring Positively-vs. Negatively-Valenced Brand Engagement: A Conceptual Model*, „Journal of Product & Brand Management”, 2014, nr 23(1).
115. Hollebeck L.D., Glynn M., Brodie R.J., *Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale, Development and Validation*, „Journal of Interactive Marketing”, 2014, nr 2(28).
116. Hollebeck L.D., *Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus*, „Journal of Marketing Management”, 2011, nr 27(7–8).
117. Hollebeck L.D., Juric B., Tang W., *Virtual brand community engagement practices: a refined typology & model*, „Journal of Services Marketing”, 2017, nr 31(3).

118. Hollebeek L.D., Macky K., *Digital Content Marketing's Role in Fostering Consumer Engagement, Trust, and Value: Framework Fundamental Propositions, and Implications*, „Journal of Interactive Marketing”, 2019, nr 45.
119. Hollebeek L.D., Srivastava R.K., Chen T., *S-D Logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and applications to CRM*, „Journal of the Academy of Marketing Management”, 2016, nr 47(1).
120. Hollebeek L.D., *The customer engagement/value interface: An exploratory investigation*, „Australasian Marketing Journal”, 2013, nr 1.
121. Hoyer W.D., Chandy R., Dorotic M., Krafft M., Singh S.S., *Customer Cocreation in New Product Development*, „Journal of Service Research”, 2010, nr 13(3).
122. Hsiao C-C, Yen H.J.R., Li E.Y., *Exploring consumer value of multi-channel shopping: a perspective of means-end-theory*, „Internet Research”, 2012, nr 22(3).
123. Hu H., Jasper C.R., *A Qualitative Study of mall Shopping Behaviors of Mature Consumers*, „Journal of Shopping Center Research”, 2007, nr 14(1).
124. Hu L., Bentler P., Kano Y., *Can test statistics in covariance structure analysis be trusted?*, „Psychological Bulletin”, 1992, nr 112(2).
125. Iwankiewicz-Rak B., *Wartość i jakość w usługach*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, 2018, nr 130.
126. Iwasiński Ł., *Spółeczeństwo konsumpcyjne w ujęciu Zygmunta Baumana*, „Kultura i społeczeństwo”, 2015, nr 4.
127. Iwińska-Knop K., Szymańska K., *Wartość dla klienta jako podstawa budowania pozycji konkurencyjnej kin studyjnych*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, 2015, nr 13(62).
128. Jaakkola E., Alexander M., *The Role of Customer Engagement behavior in value co-creation: a service system perspective*, „Journal of Service Research”, 2014, nr 17(3).
129. Jaakson K., *Management by values: are some values better than others?*, „Journal of
130. Jaciow M., Wolny R., *Kreowanie wartości dla klienta w podmiotach usługowych z kapitałem zagranicznym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2019, nr 6.
131. Jaciow M., *Atrybuty przewagi konkurencyjnej formatów handlu detalicznego w miastach różnej wielkości w Polsce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2016, nr 302.
132. Jackson V., Stoel L., Brantley A., *Mall attributes and shopping value: Differences by gender and generation cohort*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 2011, nr 18.
133. Janiszewska K., *Implikacje doświadczania marki w zachowaniach konsumentów*, „Konsumpcja i rozwój”, 2013, nr 1.
134. Januszewski A., *Modele równań strukturalnych w metodologii badań psychologicznych. Problematyka przyczynowości w modelach strukturalnych i dopuszczalność modeli*, „Studia z Psychologii w KUL”, 2011, nr 17.
135. Jarad G.A., *Application of the 4Cs marketing mix in the digital environment*, „International Journal of Psychosocial Rehabilitation”, 2020, t. 24, nr 10.
136. Jarboe G.R., McDaniel C.D., *A Profile of Browser in Regional Shopping Malls*, „Journal of Marketing Science”, 1987, nr 15(1).
137. Jemielniak D., *Netnografia, czyli etnografia wirtualna – nowa forma badań etnograficznych*, „Prakseologia”, 2013, nr 154.
138. Jeszka A.M., *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 2013, nr 5(158).
139. Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H., *Reinventing Your Business Model*, „Harvard Business Review”, 2008, nr 86(12).
140. Jones M.A., Reynolds K.E., Arnold M.J., *Hedonic and utilitarian shopping value: Investigating differentialeffects on retail outcomes*, „Journal of Business Research”, 2006, nr 59.

141. Jonas A., *Logika usługowa a kształtowanie jakości usług*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2016, nr 255.
142. Joo J., *An Empirical Study on the Relationship Between Customer Value and Repurchase Intention in Korean Internet Shopping Malls*, „Journal of Computer Information Systems”, 2007, nr 48(1).
143. Juszczak P., *Tworzenie wartości poprzez współtworzenie doświadczeń w świetle sieciowych modeli biznesu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2018, nr 362.
144. Kabadayi S., Paksoy B., *A segmentation of Turkish consumers based on their motives to visit shopping centres*, „The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research”, 2016, nr 26(4).
145. Kabalska A., Kozarkiewicz A., *Konfiguracja wartości dla klienta w sektorze uzdrowiskowym w Polsce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2016, nr 299.
146. Kaczmarek M., *Zastosowanie analizy głównych składowych w ewaluacji skali pomiaru użyteczności serwisu internetowego*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2016, nr 4(1).
147. Kähkönen A., *Value net – a new business model for the food industry*, „British Food Journal”, 2012, nr 114(5).
148. Karjaluoto H., Munnukka J., Kiuru K., *Brand love and positive word of mouth: the moderating effects of experience and price*, „Journal of Product & Brand Management”, 2016, nr 25.
149. Karlsson J., Skålén P., *Exploring front-line employee contributions to service innovation*, „European Journal of Marketing”, 2015, nr 49(9–10).
150. Kaufman C.F., Lane P.M., *A new look at one-stop shopping: a TIMES model approach to matching store hours and shopper schedules*, „Journal of Consumer Marketing”, 2006, nr 13(1).
151. Kawa A., *Logistyka jako instrument kreowania wartości dla klienta w handlu detalicznym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2017, nr 18(4).
152. Kesari B., Atulkar S., *Satisfaction of mall shoppers: a study on perceived utilitarian and hedonic shopping values*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 2016, nr 31.
153. Khalifa A.S., *Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration*, „Management Decision”, 2004, nr 42(5).
154. Khare A., Ahtani D., Khattar M., *Influence of price perception and shopping motives of Indian consumers' attitude towards retailer promotions in malls*, „Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics”, 2014, nr 26(2).
155. Khare A., *Influence of hedonic and utilitarian values in determining attitude towards malls: A case of Indian small city consumers*, „Journal of Retail & Leisure Property”, 2011, nr 9(5).
156. Khosrozadeh S., Heidarzadeh Hanzae H., Abdolvand M.A., Khonsiavash M., *The Phenomenology of Perceived Value by Shopping Centers and Malls' Browsers*, „Consumer Behavior Studies Journal”, 2021, nr 8(3).
157. Kieźel E., *Koncepcyjno-metodyczne problemy badania racjonalności zachowań konsumentów*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, 2004, nr 179.
158. Kieźel M., Wiechoczek J., *Aktywności online konsumentów w kontekście customer brand engagement*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 459.
159. Kieźel M., Wiechoczek J., *Behawioralne zaangażowanie klientów w przestrzeni wirtualnej*, „Studia i Prace WNEiZ US”, 2016, nr 43(3).
160. Kieźel M., Wiechoczek J., *Narzędzia e-marketingu w procesie kreowania wartości dla klienta*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, 2017, z. 114.
161. Kim Y-K., Sullivan P., Trotter C., Forney J., *Lifestyle Shopping Center. A Retail Evolution of The 21st Century*, „Journal of Shopping Center Research”, 2003, nr 2(10).

162. Kim Y-H., Lee M.Y., Kim Y-K., *A new shopper typology: utilitarian and hedonic perspectives*, „Journal of Global Academy of Marketing”, 2011, nr 21(2).
163. Kim Y-K., *Consumer value: an application to mall and Internet shopping*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2002, nr 30(12).
164. Kinley T.R., Josiam B.M., Kim Y-K., *Why and where tourist shop: motivations of tourists-shoppers and their preferred shopping centres attributes*, „Journal of Shopping Center Research”, 2003, nr 10(1).
165. Kirezli Ö., Kuşcu Z.K., *Exploring Fair Trade Attitude and Fair Trade Behavior of Turkish Consumer*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, 2012, nr 58.
166. Kleber D.M-S., Volkova T., *Value Co-creation drivers and components in dynamic markets*, „Marketing and Branding Research”, 2017, nr 4.
167. Klepek M., *Faktory zákaznické angažovanosti ke značkám v prostředí sociálních sítí v ČR*, „Working paper in interdisciplinary economics and business research. Silesia University. School of business administration in Karvina”, 2017, nr 46.
168. Knecht-Tarczewska M., *Centrum handlowe jako nowoczesny produkt handlowo-usługowy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, 2011, nr 175.
169. Koksai M.H., *Shopping Motives, Mall Attractiveness, and Visiting Patterns in Shopping Malls in the Middle East: A Segmentation Approach*, „Contemporary Management Research”, 2019, nr 15(1).
170. Kothandaraman P., Wilson D.T., *The future of competition. Value-Creating Networks*, „Industrial Marketing Management”, 2001, nr 30.
171. Kotyško M., Izdebski P., Michalak M., Andryszak P., Pluto-Prądyńska A., *Nadmierne korzystanie z sieci społecznościowych*, „Alkoholizm i Narkomania”, 2014, nr 27(2).
172. Kowalska-Musiał M., Ziółkowska A., *Analiza czynnikowa w badaniach struktury relacji w marketingu relacyjnym*, „Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie”, 2013, nr 27.
173. Kozinets R.V., *Netnography: Understanding Networked Communication Society*, <https://www.researchgate.net>, [dostęp: 3.09.2021].
174. Križan F., Kunc J., Bilková K., Novotná M., *Transformation and Sustainable Development of Shopping Centres: Case of Czech and Slovak Cities*, „Sustainability”, 2022, nr 14(1).
175. Križan F., Kunc J., Bilková K., Barlík P., Šilhan Z., *Development and classification of shopping centres in Czech and Slovak Republics: A comparative analysis*, „AUC Geographica”, 2017, nr 52(1).
176. Krowicki P., *Customer engagement – związki z kategoriami badawczymi i konteksty badawcze*, „Marketing i Rynek”, 2022, nr 29(1).
177. Krowicki P., *Eventy w działalności marketingowej centrów handlowych*, „Marketing i Rynek”, 2021, nr 2.
178. Kucharska B., *Trendy w zachowaniach konsumentów jako uwarunkowanie innowacji w handlu detalicznym*, „Studia Ekonomiczne” 2014.
179. Kucharska B., *Bliskość sklepów wygodnego zakupu wobec klienta*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2016, nr 302.
180. Kucia M., *Osobowość jako determinanta angażowania się klientów*, „Handel Wewnętrzny”, 2018, nr 4(375).
181. Kumar V., Aksoy L., Donkers B., Venkatesan R., Wiesel T., Tillmanns S., *Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value*, „Journal of Service Research”, 2010, nr 13(3).
182. Kunc J., Križan F., Novotná M., Bilková K., *Social Dimension of Shopping Centers Operation: Managerial Perspectives*, „Sustainability”, 2022, nr 14.

183. Kushwaha T., Ubeja S., Chatterjee A.S., *Factors Influencing Selection of Shopping Malls: An Exploratory Study of Consumer Perception*, „The Journal of Business Perspective”, 2017, nr 21(3).
184. Kuźniar W., *Kreowanie wartości marki terytorialnej w kontekście koncepcji współtworzenia wartości*, „Pogranicze. Studia Społeczne”, 2018, nr 33.
185. Łańcutki J., *Konsument wobec wyzwań sztucznej inteligencji na rynku ubezpieczeniowym*, „Prawo asekuracyjne”, 2020, nr 2(103).
186. Landroguéz S.M., Castro C.B., Cepeda-Carrión G., *Developing an integrated vision of customer value*, „Journal of Services Marketing”, 2013, nr 27(3).
187. Lapierre J., *Customer-perceived value in industrial contexts*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, 2000, nr 15.
188. Leclercq T., Hammedi W., Poncin I., *Ten years of value cocreation. An integrative review*, „Recherche et Applications en Marketing”, 2016, nr 31(3).
189. Lee T-Y., Hsinh S-C., Li C-C., *An improved Stress-Scale Specifically Designed to Measure Stress of Women with Newly Diagnosed Breast Cancer*, „International Journal of Environmental Research and Public Health”, 2021, nr 18.
190. Letkiewicz A., Majecka B., Suchanek M., *Wykorzystanie analizy skupień w procesach poznawczych stratyfikacji przedsiębiorstw transportowych*, „Problemy Transportu i Logistyki”, 2016, nr 3(35).
191. Levytska G., Kwiatkowska E., *Zachowania konsumentów na rynku nowoczesnych centrów handlowych*, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, 2008, nr 71.
192. Lichtenstein D.R., Netemeyer R.G., Burton S., *Distinguishing Coupon Proneness from Value Consciousness: An Acquisition-Transaction Utility Theory Perspective*, „Journal of Marketing”, 1990, nr 54(3).
193. Liczmańska K., *Kluczowe czynniki determinujące zachowania konsumenckie na przykładzie mieszkańców województwa kujawsko-pomorskiego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, 2015, t. 2, nr 41.
194. Lisiński M., *Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, 2016, nr 4.
195. Lisiński M., *Procedury naukowe indukcji zupełnej i niezupełnej w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2016, nr 6(954).
196. Lowry J.R., *The Life Cycle of Shopping Centers*, „Business Horizon”, 1997, January-February.
197. Łukasik P., Schivinski B., *Pomiar kapitału marek własnych detalistów*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, 2015, nr 44(1).
198. Maciejewski G., *Consumers' attitudes towards modern solutions in the retail trade*, „Economics and Business Review”, 2018, nr 4(18).
199. Maciejewski G., Krowicki P., *Brand as a customer value driver: relationship with customer engagement*, „Marketing of Scientific and Research Organizations”, 2022, nr 43(1).
200. Maciejewski G., Krowicki P., *Virtual Environment as a Space of Shopping Center Customer Engagement*, „Problemy Zarządzania”, 2021, nr 19(4).
201. Maciejewski G., *Preferencje konsumentów dotyczące wyboru miejsc zakupu towarów i usług konsumpcyjnych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2016, nr 302.
202. Maciejewski G., *Typy gospodarstw domowych ze względu na ich zachowania na rynku żywności*, „Problemy Rolnictwa Światowego”, 2020, nr 20(35).
203. Maciejewski G., *Zachowania konsumentów w dobie postmodernizmu*, „Marketing i Rynek”, 2014, nr 8.

204. Makgopa S.S., *Determining shopping malls customers' satisfaction and loyalty*, „Journal of Business and Retail Management Research”, 2018, nr 13(1).
205. Maleszyk E., *Ośrodki handlowe w Polsce*, „Gospodarka Narodowa”, 2000, nr 11–12.
206. Maleszyk E., *Procesy koncentracji w handlu wewnętrznym*, „Gospodarka Narodowa”, 2004, nr 1–2.
207. Maleszyk E., *Zarządzanie ośrodkami handlowymi w Polsce*, „Gospodarka Narodowa”, 2002, nr 3.
208. Maleszyk E., *Zmiany w procesach koncentracji i integracji handlu w Polsce*, „Gospodarka Narodowa”, 2009, nr 5–6.
209. Malthouse E.C., Haenlein M., Skiera B., Wege E., Zhang M., *Managing Customer Relationship in the Social Media Era: Introducing the Social CRM House*, „Journal of Interactive Marketing”, 2013, nr 27.
210. Manczak I., Sanak-Kosmowska K., *Zaangażowanie młodych konsumentów w prosumpcję*, „Organizacja i Kierowanie”, 2018, nr 4(183).
211. Marbach J., Lages C.R., Nunan D., *Who are you and what do you value? Investigating the role of personality traits and customer perceived value in online customer engagement*, „Journal of Marketing Management”, 2016, nr 32.
212. Markiewicz J., *Nowa rola klienta w procesie tworzenia wartości*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici”, 2014, nr 2.
213. Marković J.J., Djeri L., Blešić I., Galamboš A., Galamboš T., *Managing the shopping center ambience attributes by using importance-performance analysis: the case from Serbia*, „Central European Business Review”, 2014, nr 3(2).
214. Masłowska E., Malthouse E.C., Collinger T., *The customer engagement ecosystem*, „Journal of marketing Management”, 2016, nr 32(5).
215. Matthysen A.M., Pelser, T.G., Prinsloo J.J., *Key relationship principles for retail tenants and shopping centre management*, „Journal of Contemporary Management”, 2019, nr 16.
216. Mattsson L.G., *Relationship marketing and the markets as networks approach – a comparative analysis of two evolving streams of research*, „Journal of Marketing Management”, 1997, nr 33(5).
217. Matysiak N., *Współczesne centra handlowe w Polsce*, „Handel Wewnętrzny”, 2009, nr 6.
218. Mącik R., *Deklarowane czynniki wyboru produktu i sklepu internetowego w symulowanym teście rynkowym a satysfakcja z wyboru*, „Handel Wewnętrzny”, 2016, nr 2(361).
219. McDonald R.P., Ho M-H.R., *Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analyses*, „Psychological Methods”, 2002, nr 7(1).
220. McKeever J., *Shopping Centers – Planning Principles and Tested Policies*, „Urban Land Institute Technical Bulletin”, 1953, nr 20.
221. Michon R., Chebat J., *Cross-cultural mall shopping values and habitats: A comparison between English-and French-speaking Canadians*, „Journal of Business Research”, 2004, nr 57(8).
222. Mikołajczyk J., *Posnania warta Poznania. O skutecznej komunikacji wydarzeń w centrach handlowych*, „Handel Wewnętrzny”, 2018, nr 6(377).
223. Mikołajczyk J., *Usługi niehandlowe jako czynnik atrakcyjności centrum handlowego na przykładzie galerii Posnania*, „Marketing i Rynek”, 2018, nr 8.
224. Mitreǵa M., Forkmann S., Ramos C., Henneberg S.C., *Networking capability in business relationship – concept and scale development*, „Industrial Marketing Management”, 2012, nr 41(5).
225. Moczyłowska J.M., Bitkowska A., *Koncepcja zarządzania relacjami z klientami – istota, cele, zakres*, „Marketing i Rynek”, 2020, nr 9(27).

226. Molenda M., Kruhlaya M., *Personel jako najważniejszy element marketingu mix w przedsiębiorstwie turystycznym*, „Przegląd Prawno-Ekonomiczny”, 2018, nr 43(2).
227. Mooij M. de, Hofstede G., *Cross-Cultural Consumer Behavior: A Review of Research Findings*, „Journal of International Consumer Marketing”, 2011, nr 23.
228. Morgan R., Hunt S.D., *The commitment-trust theory of relationship marketing*, „Journal of Marketing”, 1994, t. 58, nr 3.
229. Moroz M., *Ewolucja zakresu działalności podstawowej w e-biznesie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2016, nr 281.
230. Moskal-Słaniewska B., *Specyfika zarządzania centrum handlowym*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, 2014, t. 29.
231. Muntinga D.G., Moorman M., Smit E.G., *Introducing COBRAs. Exploring motivations for brand-related social media use*, „International Journal of Advertising”, 2011, nr 30(1).
232. Mushirivindi M., Prinsloo D.A., Cloete C.E., *The optimum refurbishment time of shopping centres*, „Journal of Business and Retail Management”, 2018, nr 13(1).
233. Myrda A., *The means-end approach in the market segmentation – clustering of laddering data*, „Econometrics”, 2016, nr 4(54).
234. Namibian S., Baron R.A., *Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities*, „Journal of Product Innovation Management”, 2009, t. 26, nr 4.
235. Ng K.Y.N., Chen C.Y., *Shopper typology on the relationship between shopping mall attractiveness and shopper patronage*, „Journal on Hospitality and Tourism”, 2015, nr 12.
236. Ngo H.Q., Nguyen T.H., Kang G.D., *The effect of perceived value on customer engagement with the moderating role of brand image: a study in Vietnamese restaurants*, „International Journal of Innovative Technology and Exploring engineering”, 2019, nr 8.
237. Nicoleta A.I., Cristian D.D., *The life cycle of shopping centers and possible revitalization strategies*, „Annals of the Faculty of Economics”, 2009, nr 12(1).
238. Niemczyk A., *Produkty systemowe na rynku turystycznym*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, 2014, nr 1(25).
239. Niestrój R., *Atrakcyjność oferty jako wyznacznik przewagi konkurencyjnej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2006, nr 729.
240. Nogalski B., Niewiadomski P., *Kształtowanie partnerstwa z kluczowymi klientami – próba oceny poziomu elastyczności działań*, „Studia ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2017, nr 322.
241. Nsairi Z.B., *Managing browsing experience in retail stores through perceived value: implications for retailers*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2012, nr 40(9).
242. Olejnik I., Skikiewicz R., *Metoda k-średnich w segmentacji emerytów na podstawie priorytetów życiowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2013, nr 916.
243. Ozturk S., Isinkaralar O., Kesimoglu F., *An Assessment on Shopping Centers as Consumption Places*, „Journal of Engineering and Sciences”, 2021, nr 7(1).
244. Pachowski M., *Wybrane aspekty pojęcia wartości przedsiębiorstwa w świetle dotychczasowych teorii*, „Zarządzania. Teoria I Praktyka”, 2016, nr 15(1).
245. Palmer A., *Customer experience management: a critical review of an emerging idea*, „Journal of Services Marketing”, 2010, nr 24(3).
246. Panek T., Zwierzchowski J., *Analiza porównawcza jakości życia w Polsce w układzie wojewódzkim w ramach podejścia możliwości*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Statystyki i Demografii SGH”, 2016, nr 51.
247. Pansari A., Kumar V., *Customer engagement: The construct, antecedents, and consequences*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 2017, nr 45(3).

248. Parekh T., Jha M.K., *An evolution of customer engagement – a systematic review*, „International Journal of Research in Finance and Marketing”, 2021, nr 11(8).
249. Parsons A.G., *Assessing the effectiveness of shopping mall promotions: customer analysis*, „Journal of Retail Distribution Management”, 2003, nr 31(2).
250. Pasek A., *Centrum handlowe w strukturze miasta – „miasto w mieście” czy „wyspa handlowa?”*, „Zeszyty Naukowe. Zbliżenia Cywilizacyjne”, 2019, nr 15(4).
251. Patel C., Sharma M., *Consumers’ Motivations to shop in Shopping Malls: A Study of Indian Shoppers*, „Advances in Consumer Research”, 2009, nr 8.
252. Patterson P.G., Spreng R.A., *Modelling the relationship between perceive value, satisfaction and purchase intentions in a business-to-business, service context: An empirical examination*, „International Journal of Service Industry Management”, 1997, nr 8(5).
253. Payne A., Frow P., *Deconstructing the value proposition of an innovation exemplar*, „European Journal of Marketing”, 2014, nr 48(1–2).
254. Payne A., Frow P., Eggert A., *The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 2017, nr 45.
255. Payne A., Holt S., *Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing*, „British Journal of Management”, 2001, nr 12(2).
256. Pecolo A., Bahuaud M., *L’adulte « ludique » dans le monde publicitaire : entre inversion, régression et imbrication des états d’âge*, „Sociétés et représentations”, 2017, nr 43, <https://www.cairn.info/revue-societes-et-representations-2017-1-page-213.htm#>, [dostęp: 11.11.2020].
257. Peter J.P., *Construct validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices*, „Journal of Marketing Research”, 1981, nr 18(2).
258. Peter S., Anandkumar V., *Deconstructing the shopping experience of tourist to the Dubai Shopping Festival*, „Cogent Business & Management”, 2016, nr 3.
259. Petrick J.F., *Development of a Multi-dimensional Scale for Measuring the Perceived Value of a Service*, „Journal of Leisure Research”, 2002, nr 34(2).
260. Pietrzak M.B., Żurek M., *Ład społeczny w powiatach – analiza przy użyciu modelowania równań strukturalnych SEM*, „Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy”, 2012, nr 4.
261. Pietrzykowski R., Kobus P., *Zastosowanie modyfikacji metody k-średnich w analizie portfelowej*, „Zeszyty Naukowe SGGW”, 2006, nr 60.
262. Pitt M., Musa Z.N., *Toward defining shopping centres and their management systems*, „Journal of Retail & Leisure Property”, 2009, nr 8(1).
263. Piwoni-Krzeszowska E., *Paradygmat relacyjny czy sieciowy – wylanianie się czy występowanie?*, „Zarządzanie Strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci”, „Prace Naukowe WWSZiP”, 2015, nr 32(2).
264. Popek S., Popek A., *Realizacja koncepcji TQM w wybranych systemach zarządzania organizacją*, „Współczesne problemy zarządzania”, 2018, nr 6(2).
265. Popławska J.Z., *Rozwój nowoczesnych obiektów handlowych w średniej wielkości miastach w Polsce*, „Problemy Rozwoju Miast. Kwartalnik Naukowy Instytutu Rozwoju Miast”, 2014, rok XI, z. III.
266. Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-creation experiences: The next practice in value creation*, „Journal of Interactive Marketing”, 2004, nr 18(30).
267. Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review”, 2000, January–February.
268. Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-creation experiences: the next practice in value creation*, „Journal of Interactive Marketing”, 2005, nr 18(3).

269. Przeździecka-Czyżewska N., Szlachciu J., Ozimek I., *Zaangażowanie konsumentów w rozwój marek poprzez działania crowdsourcingowe na rynku żywności*, „Studia i Prace WNEiZ US”, 2016, nr 43(2).
270. Przybylska K., *Jakość produktu i wartość marki jako determinanty lojalności klienta*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2010, nr 915.
271. Rather R.A., Parray S.H., *Customer engagement in increasing affective commitment within hospitality sector*, „Journal of Hospitality Application & Research”, 2018, nr 1(13).
272. Ravald A., Grönroos Ch., *The Value Concept and Relationship Marketing*, „European Journal of Marketing”, 1996, nr 30(2).
273. Reynold K.E., Ganesh J., Luckett M., *Traditional malls versus factory outlets: comparing shopper typologies and implications for retail strategy*, „Journal of Business Research”, 2002, nr 55.
274. Rintamäki R., Kuusela H., *Identifying competitive customer value propositions in retailing*, „Managing Service Quality”, 2007, nr 17(6).
275. Rintamäki T., Kirves K., *From perceptions to propositions: Profiling customer value across retail contexts*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 2017, nr 37.
276. Robert I., Binninger A-S., Ourahmoune N., *La consommation collaborative, le versant encore equivoque de l'économie de la fonctionnalité*, „Écologie industrielle, économie de la fonctionnalité”, 2014, t. 5, nr 1.
277. Rochmińska A., *Centra handlowe jako przestrzenie hybrydowe*, „Space-Society-Economy”, 2014, nr 13.
278. Rochmińska A., *Seniorzy jako klienci łódzkich centrów handlowych i ich motywy zachowań przestrzennych*, „Space – Society – Economy”, 2015, nr 14.
279. Rochmińska A., *Zachowania przestrzenne klientów centrów handlowych*, „Acta Universitatis Lodzianis – Folia Geographica Socio-Oeconomica”, 2016, nr 23.
280. Rogalewicz M., Kujawińska A., *Wspomaganie decyzji zakupowych w branży spawalniczej za pomocą metody k-średnich*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, 2016, nr 70.
281. Rohrbeck R., Steinhoff F., Perder F., *Sourcing Innovation from Your Customer: How Multinational Enterprises Use Web Platforms for Virtual Customer Integration*, „Technology Analysis & Strategic Management”, 2010, nr 22(4).
282. Rojek D., *Znaczenie powiązań międzyorganizacyjnych dla wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczno-empiryczne*, „Studia i Materiały. Studia i Prace WNEiZ US”, 2018, nr 52(2).
283. Rose S.A., Markman B., Sawilowsky S., *Limitations in the Systematic Analysis of Structural Equation Model Fit Indices*, „Journal of Modern Applied Statistical Methods”, 2017, nr 16(1).
284. Roszkowska-Menkes M., *Wpływ kultur narodowych na postrzeganie wartości masowej kustomizacji przez klientów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2018, nr 359.
285. Roy A., *Correlates of mall visit frequency*, „Journal of Retailing”, 1994, nr 70(2), www.go.gale.com, [dostęp: 16.01.2022]
286. Roy S.K., Shekhar V., Lassar W.M., Chen T., *Customer engagement behaviors: The role of service convenience, fairness and quality*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 2018, nr 44.
287. Rudny W., *Tworzenie i podział wartości – nowe tendencje*, „Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2012, nr 736(55).
288. Ruiz J-P., Chebat J-C., Hansen P., *Another trip to the mall: a segmentation study of customers based on their activities*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 2004, nr 11.
289. Rupik K., *Prosument w procesie planowania marketingowego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, 2010, nr 15(608).

290. Rytel O., *Silna marka – fundament wartości przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2008, nr 7.
291. Sadachar A., Fiore A.M., *The path to mall patronage intentions is paved with 4E-based experiential value for Indian consumers*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2018, nr 46(5).
292. Sagan A., Plichta G., *Zaufanie a wartości osobowe konsumentów w świetle logiki dominacji usługowej S-D Logic*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, 2016, nr 97.
293. Said I., Hasmori M. F., Pa’wan F., *Determinants of shopping mall attractiveness*, „PalArch’s Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology”, 2020, nr 17(11).
294. Sale J.E.M., Lohfeld L.H., Brazil K., *Revisiting the Quantitative-Qualitative Debate: Implications for Mixed-Methods Research*, „Quality & Quantity”, 2002, nr 36.
295. Sánchez-Fernández R., Iniesta-Bonillo M.Á., *The concept of perceived value: a systematic review of the research*, „Marketing Theory”, 2007, nr 7(4).
296. Sangkoy N.V., Tielung M.V.J., *The effect of utilitarian value and hedonic value on teenagers customer loyalty at Manado town square*, „Jurnal EMBA”, 2015, nr 3(2).
297. Sashi C.M., *Customer engagement, buyer-seller relationship, and social media*, „Management Decisions”, 2012, nr 50(2).
298. Saunila M., Ukko J., Rantala T., *What determines customers’ engagement in the digital service process?*, „Journal of Manufacturing Technology Management”, 2019, nr 30(8), www.emerald.com, [dostęp: 14.02.2021].
299. Schwartz S.H., Ciecuch J., Vecchione M., Davidov E., Fischer R., Beierlein C., Ramos A., Verkasalo M., Lönnqvist J-E., Demirutku K., Dirilen-Gumus O., Konty M., *Refining the Theory of basic individual values*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 2012, nr 103(4).
300. Sebastian E.H., Purwanegara M.S., *Influencing factors and attractiveness of Shopping Mall to mall Behaviour of People in Jakarta*, „Journal of Business and Management”, 2014, nr 3(1).
301. Shafiee M.M., Es-Haghi S.M.S., *Mall image, shopping wellbeing and mall loyalty*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2017, nr 45(10).
302. Shannon R., *Personal values and mall shopping behaviour: The mediating role of intention among Chinese consumers*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2012, nr 40(4).
303. Sheth J.N., Newman B.I., Gross B.L., *Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values*, „Journal of Business Research”, 1991, nr 22.
304. Shkeer A.S., Awang Z., *Exploring the Items for Measuring the Marketing Information System Construct: An Exploratory Factor Analysis*, „International Review of Management and Marketing”, 2019, nr 9(6).
305. Siekierka M., *Centrum handlowe jako ośrodek ewolucji konsumpcji oraz komunikacji społecznej*, „Forum Socjologiczne”, 2013, nr 4.
306. Siemieniako D., *Logika usługowej dominacji w marketingu – podstawowe pojęcia i konsekwencje w zarządzaniu*, „Marketing i Rynek”, 2008, nr 11.
307. Siemieniako D., *Wykorzystanie wybranych cech regionu podlaskiego w strategii marketingowej centrów handlowych*, „Produkty marketingowe w rozwoju lokalnym i regionalnym”, 2007, nr 41.
308. Simon A., Frame C., Sohal A., *Store owner’s reaction to a corporation’s takeover of a shopping centre in as Australian city*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2009, nr 37(7).
309. Singh D., Prashar S., Agarwal R., Sharma T.K., *Determinants of Shopping Experience for Mall Shoppers: Empirical Investigation in an Emerging City of Raipur (India)*, „Asia-pacific Journal of Business”, 2014, nr 5(1).
310. Singh H., Bose S.K., *My American Cousin: A Comparison Between Indian and the U.S. Malls*, „Journal of Asia-Pacific Business”, 2008, nr 9(4).

311. Sinha I., Desarbo W.S., *An integrated approach toward the spatial modelling of perceived customer value*, „Journal of Marketing Research”, 1998, nr 45.
312. Sit J., Merrilees B., Birch D., *Entertainment-seeking shopping centre patrons: The missing segments*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2003, nr 31(2).
313. Skikiewicz R., *Zastosowanie metody k-średnich w segmentacji klientów banków na podstawie wskaźników lojalności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, 2011, nr 204.
314. Słowińska M., *Wykorzystanie testu chi-kwadrat w badaniach preferencji żywieniowych konsumentów*, „Nauki Inżynierskie i Technologie”, 2019, nr 1(32).
315. Sobczak E., *Podstawy metodologiczne segmentacji krajów i regionów*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, 2006, nr 1123.
316. Sobczak E., *Teoria konsumpcyjnych łańcuchów celów i środków jako conceptualna podstawa segmentacji rynków międzynarodowych*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, 2000, nr 843.
317. Sobocińska M., *Perspektywa marketingowa w procesach kreowania innowacji*, „Handel Wewnętrzny”, 2018, nr 4(375).
318. Soomro F., Kalwar S., Memon I.A., Kalwar A.B., *Accessibility Factor for Boulevard Shopping Mall*, „International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology”, 2021, nr 5(10).
319. Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D., *Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks*, „Strategic Management Journal”, 1998, nr 19(5).
320. Stach P., *Problemy konceptualizacji i operacjonalizacji wartości dla klienta*, „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 6.
321. Stańczyk-Hugiet E., *Badania longitudinalne w zarządzaniu, czyli jak dostrzec prawidłowość w dynamice*, „Organizacja i Kierowanie”, 2014, nr 2(162).
322. Stasiak A., *Przestrzeń turystyczna jako przestrzeń doświadczeń*, „Prace i Studia Geograficzne”, 2019, nr 64(1).
323. Stec A., Sarzyński K., *Centra handlowe a gospodarka miasta na przykładzie Krakowa*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, 2017, nr 6(90).
324. Stobiecka J., *Współtworzenie wartości w usługach publicznych z perspektywy logiki dominacji usługowej*, „Studia i Prace WNEiZ US”, 2016, nr 43(2).
325. Stoel L., Wickliffe V., Lee K.H., *Attribute beliefs and spending as antecedents to shopping value*, „Journal of Business Research”, 2004, nr 57(10).
326. Storbacka K., Brodie R.J., Böhm T., Maglio P.P., Nenonen S., *Actor engagement as a microfoundation for value co-creation*, „Journal of Business Research”, 2016, nr 69(8).
327. Sweeney J.C., Soutar G.N., *Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale*, „Journal of Retailing”, 2001, nr 77(2).
328. Szarucki M., Bugaj J., *Metody identyfikacji problemów zarządzania w organizacji – próba typologii*, „Zarządzanie i Finanse Journal of management and Finance”, 2016, nr 2(2).
329. Szarucki M., *Metodyka analizy porównawczej w badaniach międzynarodowych*, „Zeszyty Naukowe UE w Krakowie”, 2010, nr 827.
330. Szczepański M.S., Ślęzak-Tazbir W., Świątkiewicz-Mośny M., *Ikony miastofery*, „Nauka”, 2006, nr 3.
331. Szymańska A. I., Płaziak M., *Rozwój centrów handlowych w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem galerii społecznościowych*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, 2018, nr 14.
332. Tabak B., Özgen Ö., Aykol B., *High School Girls' Shopping Mall Experiences, Perceptions and Expectations: A qualitative Study*, „Ege Academic Review”, 2006, nr 6(1).
333. Talonen A., Jussila I., Saarijärvi H., Rintamäki T., *Consumer Cooperatives: Uncovering the Value Potential of Customer Ownership*, „AMS Review”, 2016, nr 6(3–4).

334. Tan J.P., *Perceived value of shopping mall: attractiveness factor of shopper's experience and a framework to improve them*, „International Journal of Accounting & Business Management”, 2019, nr 7(1).
335. Teller Ch., Reutterer T., Schnedlitz P., *Hedonic and Utilitarian Shopper Types in Evolved and Created Retail Agglomerations*, „The International Review of Retail Distribution and Consumer Research”, 2008, nr 18(3).
336. Teller Ch., Reutterer T., *The evolving concept of retail attractiveness: What makes retail agglomerations attractive when customers shop at them?*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 2008, nr 15 (3).
337. Tennenbaum J., *Anti-Nazi Boycott Movement in the United States*, „Yad Vashem Studies”, 1959, t. 3.
338. Terason S., Zhao S., Pattanayanon P., *Customer value and customer brand engagement: Their effects on brand loyalty in automobile business*, „Innovative Marketing”, 2021, nr 17(2).
339. Thanasi-Boçe M., Kwiatek P., Labadze L., *The importance of distance and attraction in patronizing a shopping mall*, „Journal of Place Management and Development”, 2021, nr 14(2).
340. Tian J., Shen L., Chen Y., *A study on customer presumption concept and its impact on enterprise value co-creation*, „Theoretical Economics Letters”, 2017, www.researchgate.net, [dostęp: 13.03.2020].
341. Tomanek M., Markuszewski Z., *Możliwości wdrożeń koncepcji zarządzania przez jakość (TQM) w klubach sportowych*, „Journal of Education, Health and Sport”, 2016, nr 6(9).
342. Touni R., Kim W.G., Haldorai K., Rady A., *Customer engagement and hotel booking intention: The mediating and moderating roles of customer-perceived value and brand reputation*, „International Journal of Hospitality Management”, 2022, nr 104.
343. Trévinal A.M., *Le magasinage dans un centre commercial: une typologie de quatre parcours*, „Recherche et Application en Marketing”, 2013, nr 28(3).
344. Tundys B., *Zarządzanie zrównoważonym i odpowiedzialnym łańcuchem dostaw – analiza metod, narzędzi i dobrych praktyk*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, 2017, nr 25(5).
345. Twardzik M., *Nowoczesny handel w przestrzeni miast aglomeracji górnośląskiej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2015, nr 408.
346. Twardzik M., *Typologia i znaczenie centrów handlowych dla miast województwa śląskiego*, „Studia Miejskie”, 2014, nr 16.
347. Twardzik M., *Śródmiejskie centrum handlowe jako quasi-publiczna przestrzeń miasta (na przykładzie Galerii Katowickiej)*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2015, nr 250.
348. Twardzik M., *Śródmiejskie galerie i ulice handlowe śląskich miast – konkurencja czy kooperacja? (Przykład Katowic)*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 443.
349. Urban W., *Jakość usług współtworzenia z klientem – koncepcja i wyniki badań jakościowych*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, 2013, nr 9(58).
350. Vaitkienė D., Juknvičienė V., Poškuvienė B., *The usage of social networks for citizen engagement at the local self-government level: the link between municipal councillors and citizens*, „Forum Scientiae Eoconomia”, 2021, nr 9(2).
351. Vargo S.L., Lusch R.F., *Service-dominant logic 2025*, „International Journal of Research in Marketing”, 2017, nr 34.
352. Veed E., Dagevos H., Jansma J.E., *Pragmatic Prosumption: Searching for Food Prosumers in the Netherlands*, „Sociologia Ruralis”, 2020, nr 61(1).
353. Venkatesh V., Brown S. A., Bala H., *Bridging the Qualitative-Quantitative Divide: Guidelines for Conducting Mixed Methods Research in Information Systems*, „MIS Quarterly”, 2013, nr 37(1).

354. Venkateswarulu A., Uniyal D., *Concept of a mall: Measuring attitude and perception of shoppers towards malls of Mumbai*, „Indian Retail Review”, 2007, nr 1(1).
355. Venkatraman N., *Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement*, „Management Science”, 1989, nr 35(8).
356. Verhoef P.C., Reinartz W.J., Krafft M., *Customer engagement as a new perspective in customer management*, „Journal of Service Research”, 2010, nr 13(3).
357. Verleye K., Gemmel P., Rangarajan D., *Managing engagement behaviors in a network of customer and stakeholders: evidence from the nursing home sector*, „Journal of Service Research”, 2014, nr 17(1).
358. Vivek S.D., Beatty S.E., Morgan R.M., *Customer engagement: Exploring customer relationship beyond purchase*, „Journal of Marketing Theory & Practice”, 2012, nr 20(2).
359. Voorberg W.H., Bekkers V.J.J.M., Tummers L.G., *A systematic review of co-creation and co-production. Embarking on the social innovation journey*, „Public Management Review”, 2015, nr 17(5).
360. Wagner C., Majchrzak A., *Enabling customer-centricity using wikis and the wiki way*, „Journal of Management Information Systems”, 2006, nr 23(3).
361. Walter A., Ritter T., Gemünden H.G., *Value creation in buyer-seller relationship: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective*, „Industrial Marketing Management”, 2001, nr 30(4).
362. Waśkowski Z., *Determinants of the co-creation of consumer value on the sports event market*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, 2020, nr 23(72).
363. Wiechoczek J., Kieźel M., *Zaangażowanie (się) konsumentów a kształtowanie innowacji w sferze produktu i komunikacji marketingowej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2018, nr 357.
364. Wiktorowicz J., *Exploratory Factor Analysis in the measurement of the competences of older people*, „Econometrics”, 2016, nr 4(54).
365. Wilk W., *Między zakupami a rozrywką – nowe znaczenie centrum handlowego*, „Prace i Studia Geograficzne”, 2003, nr 32.
366. Winter M., Szczepanek T., *Projects and programmes as value creation processes: A new perspective and some practical implications*, „The International Journal of Project Management”, 2008, nr 26.
367. Wirtz J., Ambtman A., Bloemer J., Horváth C., Ramaseshan B., van de Klundert J., Gurhan Canli Z., Kandampully J., *Managing brands and customer engagement in online brand communities*, „Journal of Service Management”, 2013, nr 24(3).
368. Witczak O., *Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Komunikacja marketingowa: współczesne wyzwania i kierunki rozwoju”, 2013, nr 140.
369. Witczak O., *Wskaźniki zaangażowania konsumenta wobec marki w mediach społecznościowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2018, nr 536.
370. Witek L., *Typologia konsumentów na rynku produktów ekologicznych*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, 2014 nr 35.
371. Włodarczyk K., *Przejawy globalizacji konsumpcji w życiu codziennym Polaków – homogenizacja czy heterogenizacja konsumpcji?*, „Studia Ekonomiczne”, 2016, nr 254.
372. Wong G.K.M., Lu Y., Yuan L.L., *SCATTR: an instrument for measuring shopping centre attractiveness*, „Retail & Distribution Management”, 2001, nr 29(2).
373. Woodall T., *Conceptualising Value for the Customer: An Attributional, Structural and Dispositional Analysis*, „Academy of Marketing Science Review”, 2003, nr 12.
374. Woodruff R.B., *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 1997, nr 2(25).

375. Yauch C.A., Steudel H.J., *Complementary Use of Qualitative and Quantitative Cultural Assessment Methods*, „Organizational Research Methods”, 2003, nr 6(4).
376. Yiu C., Xu S., *A tenant-mix model for shopping malls*, „European Journal of Marketing”, 2012, t. 46, nr 3(4).
377. Youssef Y.M.A., Johnston W.J., AbdelHamid T.A., Dakrory M.I., Seddick M.G.S., *A customer engagement framework for a B2B context*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, 2018, nr 33(1).
378. Yu J., Kasim A., Sreenivasan J., Dzakiria H., Magray A.U.H., *Badanie wizerunku i znajomości celu podróży, zachowań związanych z wyszukiwaniem informacji, zaangażowania oraz motywacji turystycznej jako czynników wpływających na lojalność ekoturysty wobec destinacji*, „Turyzm”, 2020, nr 30(2).
379. Zakrzewska-Bielawska A., *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 2018, nr 2(181).
380. Zakrzewski Z., *Istota handlu w świetle współczesnej literatury ekonomicznej*, „Ruch prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 1968, nr 4.
381. Zasuwa G., *Społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstw a zagrożenie bojkotem konsumenckim*, „Przegląd Organizacji”, 2017, nr 1(924).
382. Zawisza K., Gałaś A., Tobiasz-Adamczyk B., *Walidacja polskiej wersji skali oceny jakości życia WHOQOL-AGE w populacji osób starszych*, „Gerontologia Polska”, 2016, nr 24.
383. Zduniak A., *Event jako ponowoczesna forma uczestnictwa w życiu społecznym*, „Roczniki Nauk Społecznych”, 2010, nr 2(38).
384. Zeithaml V.A., *Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means – End Model and Synthesis of Evidence*, „Journal of Marketing”, 1988, nr 52(3).
385. Żelazko M., *Kwestionariusz wywiadu jako narzędzie badawcze*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Obrony Narodowej”, 2013, nr 2(6).
386. Zhang M., Guo L., Hu M., Liu W., *Influence of customer engagement with company social networks on stickiness: Mediating effect of customer value creation*, „International Journal of Information Management”, 2017, nr 37.
387. Zhang N., Liu R., Zhang X-Y., Pang Z-L., *The impact of consumer perceived value on repeat purchase intention based on online reviews: by the method of text mining*, „Data Science and Management”, 2021, nr 3.
388. Zhao Z., Liu Y., Wang J., Wang B., Guo Y., *Association Rules Analysis between Brand Post Characteristics and Consumer Engagement on Social Media*, „Engineering Economics”, 2021, nr 32(4).
389. Żyminkowska K., *Customer engagement jako innowacja w sferze marketingu – perspektywa zarządcza*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2015, nr 251.
390. Żyminkowska K., *Hedonic and utilitarian drivers of customer engagement*, „Central European Business Review”, 2018, nr 7(4).
391. Żyminkowska K., Lorenc D., *Customer engagement concept in tourism marketing*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, 2019, tom XX, zeszyt 2, część I.
392. Żyminkowska K., Żyminkowski T., *Angażowanie (się) klientów we współtworzenie wartości – formy, uwarunkowania i efekty*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 459.

Netografia

www.prch.pl – Polska Rada Centrów Handlowych

www2.deloitte.com – międzynarodowa firma doradcza

www.inquirymarketresearch.pl – agencja specjalizująca się w badaniach konsumenckich

www.stat.gov.pl – Główny Urząd Statystyczny

www.assets.ey.com – firma świadcząca profesjonalne usługi doradcze

www.goodie.pl – aplikacja z programami lojalnościowymi dla klientów CH

www.warszawa.wyborcza.pl – Gazeta Wyborcza

www.money.pl – polski portal internetowy zajmujący się finansami

www.wbc.poznan.pl – Wielkopolska Biblioteka Cyfrowa

www.wsjp.pl – Wielki słownik języka polskiego

www.encyklopedia.pwn.pl – Encyclopedia PWN

www.retailmap.pl – wyszukiwarka powierzchni handlowych do wynajęcia

WYKAZ TABEL**strona**

Tabela 1.1.	Definicje customer engagement spotykane w literaturze przedmiotu	18
Tabela 1.2.	Porównanie CE do kategorii pokrewnych	21
Tabela 1.3.	Główne przesłanki logiki dominacji usług	26
Tabela 1.4.	Różnice pomiędzy tradycyjnym a nowym tworzeniem wartości	27
Tabela 1.5.	Definicje marketingu relacji spotykane w literaturze przedmiotu	29
Tabela 1.6.	Różnice pomiędzy tradycyjnym modelem rynku a koncepcją rynku jako forum	32
Tabela 1.7.	Definicje marketingu relacji spotykane w literaturze przedmiotu	36
Tabela 1.8.	Formy zaangażowania klientów	40
Tabela 1.9.	Modele uwarunkowań i konsekwencji CE spotykane w literaturze przedmiotu	44
Tabela 2.1.	Różnice między wartością a kategoriami pokrewnymi	61
Tabela 2.2.	Definicje wartości dla klienta spotykane w literaturze przedmiotu	67
Tabela 2.3.	Zestawy wymiarów wartości dla klienta spotykane w literaturze przedmiotu	73
Tabela 2.4.	Ujęcia tworzenia wartości dla klienta	77
Tabela 2.5.	Proces tworzenia wartości dla klienta	79
Tabela 2.6.	Modele tworzenia wartości dla klienta spotykane w literaturze przedmiotu	84
Tabela 2.7.	Różnice pomiędzy pojęciem współtworzenia wartości a pojęciami pokrewnymi	89
Tabela 2.8.	Koncepcje zarządzania uwzględniające wartość dla klienta	96
Tabela 2.9.	Klasyfikacje aktywności klienta w procesie tworzenia wartości	105
Tabela 3.1.	Definicje centrum handlowego spotykane w literaturze	109
Tabela 3.2.	Klasyfikacja centrów handlowych	115
Tabela 3.3.	Generacje centrów handlowych	116
Tabela 3.4.	Cele poszczególnych interesariuszy centrów handlowych	135
Tabela 3.5.	Typologia klientów CH spotykana w literaturze przedmiotu	141
Tabela 3.6.	Czynniki atrakcyjności (atrybuty) centrów handlowych	147
Tabela 3.7.	Wymiary wartości dla klienta centrum handlowego	150
Tabela 3.8.	Funkcje wydarzeń marketingowych w perspektywie organizatora i klienta	157
Tabela 4.1.	Klasyfikacja paradygmatów w naukach o zarządzaniu i jakości według Ł. Sułkowskiego	166
Tabela 4.2.	Procedura przebiegu badań	169
Tabela 4.3.	Porównanie metod ilościowych i metod jakościowych	182
Tabela 4.4.	Zalety i wady badań netnograficznych	184
Tabela 4.5.	Struktura danych badania ilościowego: przykładowe kody i kategorie	186
Tabela 4.6.	Zalety i wady zastosowania ankiety internetowej (ankiety online)	187
Tabela 4.7.	Wymiary wartości centrum handlowego według M.I. El-Adly'ego oraz R. Eida	190
Tabela 4.8.	Sposób pomiaru zastosowany w badaniach	191
Tabela 4.9.	Różnice pomiędzy eksploracyjną a confirmacyjną analizą czynnikową	193
Tabela 4.10.	Etapy confirmacyjnej analizy czynnikowej	194
Tabela 4.11.	Testy dobroci dopasowania stosowane do oceny modeli równań strukturalnych	195
Tabela 4.12.	Charakterystyka respondentów	198
Tabela 4.13.	Statystyki opisowe zmiennych płci, wieku i miejsca zamieszkania próby badawczej (N=1019) wraz z wynikami testu dobroci dopasowania chi-kwadrat	199
Tabela 4.14.	Pogłębiona charakterystyka próby badawczej (w %)	200
Tabela 5.1.	Atrybuty atrakcyjności centrum handlowego (w lb.)	203

Tabela 5.2.	Współpraca z centrum handlowym	212
Tabela 5.3.	Komunikacja z innymi klientami	214
Tabela 5.4.	Statystyki opisowe wpływu pomiarów Z_{wsp} i Z_{kom} na zmienną „Nasilenie pomiarów”	215
Tabela 5.5.	Składanie skarg	216
Tabela 5.6.	Wskaźniki dopasowania przyjętego modelu trójczynnikaowego do danych uzyskanych w grupie osób badanych	217
Tabela 5.7.	Wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej	219
Tabela 5.8.	Motywy zaangażowania klienta CH (N = 1019)	221
Tabela 5.9.	Ładunki czynnikowe dla motywacji do zaangażowania klientów centrów handlowych	223
Tabela 5.10.	Wskaźniki dopasowania przyjętego modelu trójczynnikaowego do danych uzyskanych w grupie osób badanych	224
Tabela 5.11.	Wpływ zmiennych M_{in} i M_{ja} na poziom wyników zmiennej Z_{wsp}	226
Tabela 5.12.	Wpływ zmiennych M_{in} i M_{ja} na poziom wyników zmiennej Z_{kom}	226
Tabela 5.13.	Wpływ zmiennych M_{in} i M_{ja} na poziom wyników zmiennej Z_{ska}	227
Tabela 5.14.	Postrzegana wartość centrum handlowego (N = 1019)	229
Tabela 5.15.	Wyniki testu KMO i testu sferyczności Bartletta	232
Tabela 5.16.	Wyniki PCA uwzględniające dwuczynnikową strukturę konstruktów wartości dla klienta CH. Ładunki czynnikowe dla składowych	234
Tabela 5.17.	Wskaźniki dopasowania przyjętego modelu dwuczynnikaowego do danych uzyskanych w grupie osób badanych	235
Tabela 5.18.	Atrybuty centrum handlowego (N = 1019)	237
Tabela 5.19.	Prezentacja ładunków czynnikowych wskaźników propozycji wartości CH	240
Tabela 5.20.	Wskaźniki dopasowania modelu dwuczynnikaowego do danych uzyskanych w grupie osób badanych	243
Tabela 5.21.	Nazwy i wielkości wyodrębnionych typów klientów CH	247
Tabela 5.22.	Pogłębiona charakterystyka poszczególnych klastrów klientów CH	248
Tabela 5.23.	Wykorzystanie testu niezależności chi-kwadrat: zależność pomiędzy czynnikiem skupiska a zmiennymi demograficzno-społecznymi oraz behawioralnymi	251
Tabela 5.24.	Poziom zaangażowania klientów centrów handlowych w poszczególnych obszarach	253
Tabela 5.25.	Wpływ zmiennych W_{hed} i W_{ut} na poziom wyników zmiennej Z_{kom}	255
Tabela 5.26.	Wpływ zmiennych W_{hed} i W_{ut} na poziom wyników zmiennej Z_{wsp}	255
Tabela 5.27.	Wpływ zmiennych W_{hed} i W_{ut} na poziom wyników zmiennej Z_{ska}	255
Tabela 5.28.	Wpływ zmiennych A_{hed} i A_{ut} na poziom wyników zmiennej Z_{wsp}	257
Tabela 5.29.	Wpływ zmiennych A_{hed} i A_{ut} na poziom wyników zmiennej Z_{kom}	257
Tabela 5.30.	Wpływ zmiennych A_{hed} i A_{ut} na poziom wyników zmiennej Z_{ska}	258
Tabela 5.31.	Rekomendowane akcje dotyczące zarządzania CE w sektorze centrów handlowych	265
Tabela 6.1.	Ocena empiryczna potwierdzająca lub odrzucająca przyjęte hipotezy	272

Rysunek 1.1.	Antecedencje i konsekwencje CE według S.D. Vivek, S.E. Beatty i R.M. Morgana	45
Rysunek 1.2.	Antecedencje i konsekwencje CE według zespołu J. van Doorn	47
Rysunek 1.3.	Model koncepcyjny CE według P.C. Verhoefa, W.J. Reinartza i M. Kraffta	48
Rysunek 1.4.	Cykl zaangażowania klienta według C.M. Sashi	50
Rysunek 2.1.	Elementy składowe wartości zaangażowania klienta	63
Rysunek 2.2.	Badania nad istotą wartości dla klienta. Nurty badawcze	69
Rysunek 2.3.	Elementy wartości dla klienta	72
Rysunek 2.4.	Cykl tworzenia wartości dla klienta	75
Rysunek 2.5.	Koncepcja łańcucha wartości M.E. Portera	80
Rysunek 2.6.	Sieć wartości	82
Rysunek 2.7.	Model sklepu wartości	83
Rysunek 2.8.	Struktura wartości dla klienta z wymiarem związanym z CE	103
Rysunek 3.1.	Kalendarium wydarzeń związanych z genezą i rozwojem CH na świecie	122
Rysunek 3.2.	Kalendarium wydarzeń związanych z genezą i rozwojem CH w Polsce	131
Rysunek 3.3.	Centrum handlowe jako produkt	144
Rysunek 3.4.	Łącuch wartości centrum handlowego	152
Rysunek 3.5.	Model wartości centrum handlowego J. Mikołajczyka	152
Rysunek 3.6.	Elementy składowe wartości dla klienta w Internecie	162
Rysunek 4.1.	Uproszczony model metody indukcyjnej	167
Rysunek 4.2.	Podział na fazę eksploracyjną i potwierdzającą projektu badawczego	171
Rysunek 4.3.	Rodzaje podejść metodycznych	181
Rysunek 5.1.	Oszacowania dla trójczynnikowego modelu zaangażowania klienta	218
Rysunek 5.2.	Model dwuczynnikowy motywów zaangażowania klienta CH	225
Rysunek 5.3.	Wykres osypiska czynnikowego dla wymiarów wartości centrum handlowego	233
Rysunek 5.4.	Model strukturalny testowanych zmiennych	236
Rysunek 5.5.	Wykres osypiska czynnikowego dla wymiarów propozycji wartości centrum handlowego	239
Rysunek 5.6.	Dwuczynnikowy model propozycji wartości centrum handlowego	242
Rysunek 5.7.	Wykres osypiska dla wymiarów typologii	245
Rysunek 5.8.	Wizualizacja klastrów w przestrzeni dwuwymiarowej	246
Rysunek 5.9.	Dzielenie się wiedzą – interesariusze CH	264
Rysunek 5.10.	Zaangażowanie klienta CH w procesie zarządzania wartością	266

Załącznik 1

Wątki tematyczne do indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI)

Tytuł badania: Działania marketingowe centrum handlowego

Nazywam się Piotr Krowicki i przeprowadzam badania na temat marketingu centrów handlowych. Zwracam się z prośbą o rozmowę w formie wywiadu na temat pozafinansowego zaangażowania klienta centrum handlowego. Wywiad jest oczywiście anonimowy, a jego wyniki posłużą wyłącznie do badań naukowych. Proszę o szczere odpowiedzi, gdyż każda wypowiedź będzie dla mnie bardzo cenna.

1. Czy robi Pan/Pani czasami zakupy w centrum handlowym?

- Które to jest najczęściej centrum handlowe?

2. Dlaczego robi Pan/Pani zakupy właśnie w tym centrum (centrach)?

- Co daje Panu/Pani wizyta w centrum handlowym?
- Zastanawiał(a) się Pan/Pani, co może dawać innym? Jakie korzyści daje centrum?
- Czy centrum handlowe spełnia jakieś inne potrzeby, prócz tych, które są związane z zakupami?
- Jakie to są potrzeby? Jak by je Pan/Pani nazwał(a)? Jeszcze jakieś?

3. Jest coś, za co lubi Pan/Pani to centrum handlowe?

- Co to takiego?
- Mówi o tym Pan/Pani komuś, czy raczej zostawia Pan/Pani tę informację dla siebie?
- Jeśli mówi Pan/Pani, to w jaki sposób o tym informuje? Za pomocą jakich „narzędzi”?

4. A może jest coś, co Panu/Pani się nie podoba w tym centrum?

- Co to jest?
- Mówi Pan/Pani o tym komuś, czy zostawia tę informację dla siebie?
- Jeśli mówi Pan/Pani, to w jaki sposób o tym informuje? Za pomocą jakich „narzędzi”?

6. A czy można Pana/Panią określić klientem, który jest zaangażowany, którego „wciąga” to centrum? *Myśląc o zaangażowaniu mam na myśli dobrowolne zachowania, ale, co bardzo ważne, niezwiązane z zakupami, które dotyczą kontaktu z tym centrum, a które mogą się przyczynić do zwiększenia atrakcyjności tego centrum np. opiniowanie tego centrum, przekazywanie uwag, komentarzy dot. tego centrum, lajkowanie postów, śledzenie informacji nt. tego centrum, uczestniczenie w wydarzeniach tego centrum, wypełnianie ankiet satysfakcji itd...*

- Dlaczego tak Pan/Pani uważa?

7. Proszę sobie przypomnieć jakieś wydarzenie, sytuację, kontakt czy relację (związaną z tym centrum handlowym), które sprawiły, że poczuł(a) Pan/Pani potrzebę lub chęć zaangażowania się.

- Jaka to była sytuacja?
- Co dokładnie zaangażowało?
- Dlaczego to Pana/Panią zaangażowało?
- C dokładnie Pan/Pani zrobił(a)?
- Jak się Pan/Pani wtedy czuł(a)?

8. Jak, według Pana/Pani obserwacji, klienci centrum handlowego się angażują?

- Po czym poznać (po jakim **zachowaniu**), że klient centrum handlowego jest („pozazakupowo”) zaangażowany?
- Jakie są formy tego zaangażowania w relację z centrum handlowym?
- Co robią centra handlowe, aby zaangażować swoich klientów?

9. Co motywuje klientów centrów handlowych do zaangażowania?

- Dlaczego komentują, opiniują to centrum, żyją „życiem” tego centrum, interesują się jego zmianami, uczestniczą w ich wydarzeniach, po prostu współpracują na swój sposób z tym centrum?

10. Zmieniam temat. Czym dla Pana/Pani (jako klienta) jest wartość centrum handlowego?

- Jak rozumie Pan/Pani pojęcie „wartość centrum handlowego”?
- Co tworzy tę wartość? ____ Jakie korzyści tego centrum? ____ Jakie jeszcze?
- Kto Pana/Pani zdaniem tworzy wartość centrum handlowego? ____ Ktoś jeszcze?

11. Teraz proszę sobie wyobrazić, że jest Pan/Pani dyrektorem centrum handlowego. Co by Pan/Pani zrobił(a), aby zaangażować bardziej swoich klientów? Nie mam tu na myśli zakupów w tym centrum. Raczej to, aby Ci klienci żyli wydarzeniami tego centrum, rekomendowali to centrum, pomagali w odpowiedzi na pytanie: co zrobić, aby uatrakcyjnić to centrum?

12. Czy Pana/Pani zdaniem jest jakiś związek między wartością centrum handlowego a poziomem (pozazakupowego) zaangażowania klienta?

- Może to Pan/Pani jakoś rozwinąć?
- Kiedy klient jest zaangażowany: w przypadku niskiej czy wysokiej wartości centrum handlowego?
- Czy Pana/Pani zdaniem zaangażowanie klienta może wpłynąć na zwiększenie wartości centrum? W jaki sposób? ____ Co dokładnie ma Pan/Pani na myśli?
- Czy Pana/Pani zdaniem zaangażowanie klienta może wpłynąć negatywnie na wartość tego centrum? Zmniejszyć tę wartość? ____ W jaki sposób? Co dokładnie ma Pan/Pani na myśli?

Załącznik 2

Kwestionariusz ankiety w badaniu ilościowym

Tytuł badania: Przyszłość centrów handlowych

Szanowni Państwo, zwracam się z prośbą o wypełnienie kwestionariusza ankiety. Celem badania jest poznanie opinii na temat aspektów działalności marketingowej centrów handlowych. Zebrane dane są poufne i będą wykorzystane tylko do celów naukowo-badawczych. Państwa odpowiedzi będą prezentowane wyłącznie w zestawieniu z odpowiedziami innych respondentów, w sposób zapewniający anonimowość. Czas wypełnienia kwestionariusza wyniesie około 15 minut. Z góry serdecznie dziękuję za poświęcenie czasu.

*Piotr Krowicki
Doktorant Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej*

Jak by Pan (Pani) określił(a) swój poziom satysfakcji z oferty centrum handlowego, które najczęściej Pan (Pani) odwiedza?

Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź.

Bardzo niski Niski Raczej niski Średni Raczej wysoki Wysoki Bardzo wysoki

Proszę pomyśleć o centrum handlowym, które Pan (Pani) najczęściej odwiedza i wskazać, na ile zgadza się Pan (Pani) z poniższymi stwierdzeniami.

W każdym wierszu Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź.

Wyszczególnienie	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
Czuję ekscytację na myśl o wizycie w tym centrum handlowym.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lubię patrzeć na wyeksponowane produkty w tym centrum handlowym.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lubię przebywać w tym centrum handlowym.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lubię panującą atmosferę tego centrum handlowego (odwiedzających ludzi, otoczenie itp.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W porównaniu z innymi rzeczami, które mogę zrobić, czas spędzony w centrum handlowym jest naprawdę przyjemny.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wracam do tego centrum nie dlatego, że muszę, ale dlatego, że chcę.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wyszczególnienie	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
Wizyta w tym centrum handlowym jest formą ucieczki od codziennego stresu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podczas zakupów w tym centrum handlowym udaje mi się zapomnieć o moich problemach.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wizyta w tym centrum handlowym pomaga mi się zrelaksować.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wizyta w tym centrum handlowym jest formą ucieczki od codziennej rutyny.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z łatwością mogłem poruszać się po centrum handlowym.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostaję to, czego chcę w tym centrum handlowym.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Znajduję to, czego szukam w tym centrum handlowym.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
To centrum handlowe może zadowolić wszystkich członków rodziny.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W tym centrum każdy członek rodziny może znaleźć to, czego chce.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lubię robić zakupy w tym centrum, ponieważ oferuje różnorodne zajęcia (eventy), które zadowolą wszystkich w rodzinie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lubię robić zakupy w tym centrum, ponieważ jest w nim wiele sklepów, które zadowolają wszystkich w rodzinie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wizyta w tym centrum handlowym skutkuje nowymi pomysłami związanymi z modą, trendami itp.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odwiedzam to centrum handlowe, aby zobaczyć, co jest interesujące lub innowacyjne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dzięki wizycie w tym centrum uczę się, jak aranżować wnętrze, dobrać kolory czy robić stylizacje modowe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wyszczególnienie	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
Lubię odwiedzać to centrum, aby być na bieżąco z najnowszymi trendami i modą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Często chodzę do tego centrum z przyjaciółmi/rodziną - aby się bawić i mieć dobre wspomnienia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Często chodzę do tego centrum z przyjaciółmi/rodziną - niekoniecznie na zakupy, ale po to, by miło spędzać czas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chodzę do tego centrum, aby spotkać się z przyjaciółmi lub rodziną.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lubię robić zakupy w tym centrum, ponieważ w jednym miejscu znajduję potrzebne produkty.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uważam, że zakupy w tym centrum są sensowne - w jednym miejscu znajduję w nim różne sklepy, produkty, marki itp.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lubię robić zakupy w tym centrum, ponieważ znajduję w jednym miejscu różne usługi, takie jak bank, salony piękności, restauracje, kantor itp.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zakupy w tym centrum oszczędzają mój czas i wysiłek, ponieważ znajduję wszystko, czego potrzebuję w jednym miejscu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zakupy w tym centrum handlowym pozwalają mi na sprawne porównanie cen, modeli, marek itp.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odwiedzam to centrum, by natrafić na dobrą okazję.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czuję się naprawdę dobrze, kiedy znajduję prawdziwą okazję w tym centrum handlowym.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Robię zakupy w tym centrum za każdym razem, gdy jest duża wyprzedaż.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wyszczególnienie	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
Cieszę się, gdy znajduję na wyprzedaży coś, co wcześniej było naprawdę drogie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wizytę w tym centrum uważam za udaną, gdy natrafię na jakąś dobrą ofertę (okazję).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lubię to centrum, ponieważ ma dogodne godziny otwarcia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lubię to centrum, ponieważ jest ono otwarte zawsze wtedy, kiedy potrzebuje zrobić zakupy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lubię to centrum, ponieważ jest praktycznie cały czas otwarte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

WSPÓLPRACA Z CENTRUM HANDLOWYM

Ciekawi nas Pana (Pani) zaangażowanie (aktywność) w relację z centrum handlowym. Proszę określić, na ile zgadza się Pan (Pani) z każdym z poniższych stwierdzeń:

W każdym wierszu proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź.

Wyszczególnienie	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
Biorę udział w głosowaniach na najlepsze rozwiązanie, np. wypełniam ankietę na najlepszą strefę odpoczynku w centrum handlowym.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biorę udział w badaniach moich potrzeb i oczekiwań wobec oferty centrum handlowego.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biorę udział w wydarzeniach organizowanych przez centrum handlowe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biorę udział w konkursach, np. na projekt reklamy centrum handlowego.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wyszczególnienie	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
Zgłaszam pomysły udoskonalenia oferty centrum handlowego, sposobu sprzedaży, promocji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tworzę i przesyłam własne projekty rozwiązań.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Przekazuję opinie na temat centrum handlowego pracownikom centrum (np. pracownikom punktu informacyjnego bądź pracownikom ochrony).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Przekazuję opinie na temat centrum handlowego pracownikom centrum handlowego w Internecie (np. poprzez wysłanie maila bądź wiadomość prywatną w mediach społecznościowych).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Przekazuję opinie na temat centrum handlowego pracownikom lokali (najemcom) centrum handlowego.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Należę do programu lojalnościowego centrum handlowego.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KOMUNIKACJA MIĘDZY KLIENTAMI

Proszę określić, na ile zgadza się Pan (Pani) z każdym z poniższych stwierdzeń:

W każdym wierszu proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź.

Wyszczególnienie	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
Osobiście zachęcam rodzinę lub (i) znajomych do wizyty/robienia zakupów w danym centrum handlowym.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pomagam i doradzam rodzinie lub (i) znajomym w robieniu zakupów w danym centrum handlowym.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klikam polubienia, lajkuję dane centrum handlowe, np. na Facebooku.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osobiście odradzam robienie zakupów w danym centrum handlowym mojej rodzinie lub (i) znajomym.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Piszę pozytywne recenzje z wizyty w danym centrum handlowym w Internecie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biorę udział w programach rekomendacyjnych np. gdy otrzymuję nagrodę za pozyskanie nowego klienta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zamieszczam negatywne opinie w Internecie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umieszczam zdjęcia lub (i) filmy związane z marką w Internecie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SKARGI

Proszę określić, na ile zgadza się Pan (Pani) z każdym z poniższych stwierdzeń:

W każdym wierszu proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź.

Wyszczególnienie	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
W trakcie rozpatrywania skargi/reklamacji odpowiadam na ewentualne dodatkowe pytania pracownika obsługi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wyszczególnienie	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
Jeśli coś jest nie tak, ustnie przekazuję uwagi w trakcie lub bezpośrednio po wizycie w centrum handlowym.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Piszę o swoim niezadowoleniu, wypełniając ankiety oceniające ofertę centrum handlowego.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Składam formalne, pisemne reklamacje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Składam skargi do innych niż przedstawiciel centrum handlowego podmiotów np. Rzecznik Praw Konsumenta, media.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokonuję zwrotu towaru, nie informując o przyczynie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odpowiadam na pytania zadawane przez pracownika biura obsługi klienta/call center, informując o swoim niezadowoleniu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proszę wskazać, na ile motywuje Pana (Panią) do zaangażowania w relację z centrum handlowym:

W każdym wierszu proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź.

Wyszczególnienie	Zdecydowanie nie	Nie	Raczej nie	Ani tak, ani nie	Raczej tak	Tak	Zdecydowanie tak
Zdobycie wiedzy bądź (i) nowych umiejętności	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaproszenie na interesujące wydarzenie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ciekawość	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czerpanie przyjemności (przyjemne doświadczenie, relaks, rozrywka)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atrakcyjne spędzenie wolnego czasu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Możliwość nawiązania kontaktu (poznania) z innymi klientami centrum handlowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Przyłączenie się do społeczności danego centrum handlowego (np. fanów centrum na facebooku)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wyszczególnienie	Zdecydowanie nie	Nie	Raczej nie	Ani tak, ani nie	Raczej tak	Tak	Zdecydowanie tak
Docenienie (uznanie) przez innych (znajomych, innych klientów centrum handlowego)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pierwszeństwo w uzyskaniu dostępu do informacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zauważenie przez innych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poczucie własnej sprawczości, skuteczności działania, wpływu na rzeczywistość	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chęć zarekomendowania innym korzystnej oferty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Troska o innych klientów - zwrócenie uwagi na mankamenty oferty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otrzymanie lepszej wersji produktu zakupionego w centrum handlowym	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otrzymanie rabatu na zakup produktu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otrzymanie nagrody rzeczowej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chęć docenienia centrum handlowego (jego pracowników)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wyładowanie złych emocji, związanych z poczuciem niezadowolenia z oferty centrum handlowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proszę pomyśleć o swoim ulubionym centrum handlowym i odpowiedzieć, czy w ciągu miesiąca przynajmniej raz:

W każdym wierszu proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź.

Wyszczególnienie	Zdecydowanie nie	Nie	Raczej nie	Ani tak, ani nie	Raczej tak	Tak	Zdecydowanie tak
Odwiedza Pan (Pani) stronę internetową tego centrum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odwiedza Pan (Pani) media społecznościowe tego centrum handlowego.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Szuka Pan (Pani), czyta informacje, opinie, komentarze o tym centrum handlowym w Internecie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozmawia Pan (Pani) o tym centrum handlowym ze znajomymi bądź członkami rodziny.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Szuka Pan (Pani), czyta informacje, opinie, komentarze w gazetach (w wersji drukowanej).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bierze Pan (Pani) udział w wydarzeniach związanych z tym centrum handlowym.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wyszczególnienie	Zdecydowanie nie	Nie	Raczej nie	Ani tak, ani nie	Raczej tak	Tak	Zdecydowanie tak
Pisze Pan (Pani) komentarze, opinie, ocenia to centrum handlowe w Internecie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Przekazuje Pan (Pani) opinie, komentarze na temat tego centrum handlowego bezpośrednio pracownikom centrum handlowego.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Przekazuje Pan (Pani) opinie, komentarze nt. tego centrum handlowego bezpośrednio pracownikom sklepów czy punktów usługowych tego centrum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Korzysta Pan (Pani) z aplikacji mobilnej centrum handlowego.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proszę ocenić, jakie znaczenie przy wyborze centrum handlowego mają dla Pana (Pani) poniższe czynniki określające jego wartość:

W każdym wierszu proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź.

Wyszczególnienie	Zupełnie nieważne	Nieważne	Raczej nieważne	Ani ważne, ani nieważne	Raczej ważne	Ważne	Bardzo ważne
Wielkość centrum handlowego (liczba oraz dobór lokali)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wygląd budynku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Łatwość parkowania samochodów na parkingu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stopień intuicyjności w poruszaniu się po centrum handlowym	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liczba klientów w centrum handlowym	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zapewnienie bezpieczeństwa w centrum handlowym	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Popularność, marka centrum handlowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strefa gastronomiczna (liczba lokali gastronomicznych, jakość oferty, jej zróżnicowanie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lokalizacja centrum handlowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obecność dodatkowych udogodnień w centrum handlowym	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asortyment w sklepach (dobór i jakość)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jakość obsługi pracowników lokali zlokalizowanych w centrum handlowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atmosfera panująca w centrum handlowym	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wyszczególnienie	Zupełnie nieważne	Nieważne	Raczej nieważne	Ani ważne, ani nieważne	Raczej ważne	Ważne	Bardzo ważne
Czystość w centrum handlowym	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ceny produktów w lokalach centrum handlowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strefa rozrywkowa centrum handlowego (np. kino, kępielnia itp.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wysokość opłat za parkowanie samochodu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesjonalizm pracowników centrum handlowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muzyka w centrum handlowym	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Typ klienta odwiedzającego centrum handlowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klimatyzacja, temperatura panująca w centrum handlowym	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rodzaj i częstotliwość wydarzeń organizowanych w centrum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stan techniczny budynku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uporządkowanie asortymentu i aranżacja sklepów/punktów usługowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Polityka akceptacji i przyjaźni zwierząt (ang. <i>pet-friendly</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Materiały promujące centrum handlowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Godziny otwarcia centrum handlowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

W poprzednim pytaniu stwierdził(a) Pan/Pani, że poniższe czynniki określające wartość centrum handlowego mają dla Pana największe znaczenie. Proszę wskazać, czy zdarza się Panu/Pani angażować (np. składać skargę, propozycję nowych rozwiązań bądź po prostu opiniować):

	Zdecydowanie nie	Nie	Raczej nie	Ani tak, ani nie	Raczej tak	Tak	Zdecydowanie tak
x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

x – czynniki, które w poprzednim pytaniu zostały oznaczone jako raczej ważne/ważne/bardzo ważne

Metryczka:

Płeć:

Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź.

Kobieta

Mężczyzna

12. Rok urodzenia:

Wykształcenie:*Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź.*

- Podstawowe Zasadnicze zawodowe Średnie Wyższe

Wielkość miejscowości, w której Pan (Pani) mieszka:*Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź.*

- Wieś Miasto do 50 000 mieszkańców Miasto od 50 000 do 100 000 mieszkańców Miasto od 100 000 do 500 000 mieszkańców Miasto powyżej 500 000 mieszkańców

Województwo*Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź.*

- Dolnośląskie Łódzkie Podkarpackie Świętokrzyskie
 Kujawsko-pomorskie Małopolskie Podlaskie Warmińsko-mazurskie
 Lubelskie Mazowieckie Pomorskie Wielkopolskie
 Lubuskie Opolskie Śląskie Zachodniopomorskie

Jak często robi Pan (Pani) zakupy w centrum handlowym?*Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź.*

- Codziennie Kilka razy w tygodniu Raz w tygodniu Kilka razy w miesiącu
 Raz w miesiącu Kilka razy w roku Raz w roku Rzadziej niż raz w roku

Proszę podać przybliżoną średnią wartość zakupów w centrum handlowym, dokonanych podczas jednej wizyty:**Jak by Pan (Pani) określił(a) swoją sytuację materialną?***Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź.*

- Bardzo dobra Dobra Przeciętna Zła Bardzo zła

Liczba osób w gospodarstwie domowym:**Z których mediów społecznościowych Pan (Pani) korzysta?***Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź.*

- Facebook Instagram YouTube Snapchat
 Twitter TikTok LinkedIn Inne:
 Nie posiadam kont w mediach społecznościowych

Ilu znajomych mniej więcej posiada Pan (Pani) na profilu na Facebooku?*Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź.*

- Do 200 Od 200 do 500 Od 500 do 1000 Powyżej 1000

Serdecznie dziękuję za udział w badaniu

Załącznik 3

Aneks statystyczny

Tabela 1. Ładunki czynnikowe w ośmioczynnikowym modelu wartości CH

Zmienna	Wymiar wg M.I. El-Adly'ego i R. Eida	Ładunek czynnikowy β	Wariancja reszt
p3_r1	HEv	0,84***	0,29***
p3_r2	HEv	0,78***	0,39***
p3_r3	HEv	0,86***	0,26***
p3_r4	HEv	0,86***	0,27***
p3_r5	HEv	0,88***	0,22***
p3_r6	HEv	0,77***	0,41***
p3_r7	SGv	0,87***	0,24***
p3_r8	SGv	0,87***	0,25***
p3_r9	SGv	0,91***	0,18***
p3_r10	SGv	0,87***	0,25***
p3_r11	UTv	0,60***	0,64***
p3_r12	UTv	0,81***	0,35***
p3_r13	UTv	0,81***	0,34***
p3_r14	UTv	0,83***	0,31***
p3_r15	UTv	0,83***	0,31***
p3_r16	UTv	0,70***	0,51***
p3_r17	UTv	0,84***	0,29***
p3_r18	EPv	0,86***	0,26***
p3_r19	EPv	0,85***	0,27***
p3_r20	EPv	0,83***	0,31***
p3_r21	EPv	0,90***	0,19***
p3_r22	SIv	0,91***	0,17***
p3_r23	SIv	0,92***	0,15***
p3_r24	SIv	0,89***	0,20***
p3_r25	SCv	0,84***	0,30***
p3_r26	SCv	0,84***	0,29***
p3_r27	SCv	0,71***	0,49***
p3_r28	SCv	0,82***	0,32***
p3_r29	SCv	0,75***	0,44***
p3_r30	TRv	0,83***	0,32***
p3_r31	TRv	0,85***	0,27***
p3_r32	TRv	0,73***	0,46***
p3_r33	TRv	0,78***	0,39***
p3_r34	TRv	0,84***	0,30***
p3_r35	TCv	0,82***	0,32***
p3_r36	TCv	0,85***	0,27***
p3_r37	TCv	0,83***	0,32***

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń w programie R.

Tabela 2. Wskaźniki dopasowania modelu ośmioczynnikowego do danych uzyskanych w grupie osób badanych.

Wyszczególnienie	Opis	Wynik
χ^2	test chi-kwadrat	$X^2(601) = 3429,72;$ $p < 0,001$
RMSEA	pierwiastek kwadratu błędu aproksymacji	0,07; 90% PU (0,07-0,07)
SRMR	standaryzowany pierwiastek ze średniego kwadratu reszt	0,07
CFI	wskaźnik porównawczy dopasowania Bentlera	0,92
TLI	wskaźnik Tuckera-Lewisa	0,91
NFI	znormalizowany wskaźnik dopasowania	0,91
IFI	wskaźnik przyrostowy dopasowania	0,92

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń w programie R.

Tabela 3. Korelacje par latentnych w modelu ośmioczynnikowym

Latentne	Wynik korelacji	Latentne	Wynik korelacji	Latentne	Wynik korelacji	Latentne	Wynik korelacji
HEv w/SGv	0,96***	SGv w/UTv	0,72***	UTv w/SIv	0,52***	EPv w/TCv	0,70***
HEv w/UTv	0,84***	SGv w/EPv	0,86***	UTv w/SCv	0,88***	SIv w/SCv	0,50***
HEv w/EPv	0,88***	SGv w/SIv	0,77***	UTv w/TRv	0,68***	SIv w/TRv	0,55***
HEv w/SIv	0,76***	SGv w/SCv	0,65***	UTv w/TCv	0,78***	SIv w/TCv	0,49***
HEv w/SCv	0,75***	SGv w/TRv	0,70***	EPv w/SIv	0,81***	SCv w/TRv	0,81***
HEv w/TRv	0,74***	SGv w/TCv	0,66***	EPv w/SCv	0,71***	SCv w/TCv	0,91***
HEv w/TCv	0,75***	UTv w/EPv	0,69***	EPv w/TRv	0,76***	TRv w/TCv	0,80***

Nota: *** $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń w programie R.

Tabela 4. Macierz korelacji Spearmana dla konstruktów analizowanych w rozprawie

	W _{hed}	W _{ut}	Z _{wsp}	Z _{kom}	Z _{ska}	A _{hed}	A _{ut}	M _{ja}
W _{hed}	1							
W _{ut}	0,77***	1						
Z _{wsp}	0,55***	0,27***	1					
Z _{kom}	0,55***	0,26***	0,86***	1				
Z _{ska}	0,22***	0,04	0,60***	0,62***	1			
A _{hed}	0,60***	0,48***	0,48***	0,48***	0,27***	1		
A _{ut}	0,77***	0,50***	-0,02	-0,01	-0,01	0,57***	1	
M _{ja}	0,69***	0,51***	0,60***	0,62***	0,38***	0,69***	0,27***	1
M _{in}	0,66***	0,41***	0,69***	0,73***	0,43***	0,59***	0,14***	0,91***

Nota: *** $p < 0,001$

Tabela 5. Typologia klientów. Wyznaczone wartości mediany i średniej arytmetycznej dla danych niewystandaryzowanych skupisk analizowanego zbioru

Item	Skupisko 1		Skupisko 2		Skupisko 3		Skupisko 4	
	Me	M	Me	M	Me	M	Me	M
p3_r1	3	4,05	2	2,04	4	3,82	6	5,60
p3_r2	5	4,51	4	3,36	5	5,08	6	5,97
p3_r3	4	4,42	3	3,18	5	4,96	6	6,03
p3_r4	4	4,34	3	2,87	5	4,8	6	5,89
p3_r5	4	4,24	2	2,39	5	4,43	6	5,91
p3_r6	4	4,42	3	3,08	5	4,99	6	6,00
p3_r7	4	4,14	2	2,20	4	4,26	6	5,66
p3_r8	4	4,14	2	2,52	4	4,48	6	5,83
p3_r9	4	4,21	2	2,31	5	4,58	6	5,89
p3_r10	4	4,15	2	2,28	5	4,49	6	5,77
p3_r11	5	4,75	5	4,84	6	5,59	6	6,18
p3_r12	5	4,47	4	4,27	5	5,13	6	5,92
p3_r13	5	4,47	5	4,41	5	5,26	6	5,94
p3_r14	5	4,50	4	3,91	5	5,21	6	5,86
p3_r15	5	4,57	4	4,10	5	5,27	6	6,06
p3_r16	4	4,18	3	2,65	4	4,26	6	5,85
p3_r17	5	4,45	4	3,86	5	5,32	6	6,00
p3_r18	4	4,30	2	2,48	5	4,69	6	5,90
p3_r19	4	4,51	2	2,65	5	4,68	6	5,99
p3_r20	4	4,34	2	2,38	4	4,22	6	5,80
p3_r21	4	4,29	2	2,18	5	4,39	6	5,88
p3_r22	4	4,14	1	1,77	3	3,41	6	5,60
p3_r23	4	4,06	1	1,68	3	3,29	6	5,56
p3_r24	4	3,97	1	1,71	3	3,21	6	5,51
p3_r25	5	4,56	5	4,37	5	5,52	6	6,10
p3_r26	5	4,66	5	4,36	6	5,6	6	6,14
p3_r27	4	4,41	3,5	3,36	5	4,92	6	5,98
p3_r28	5	4,56	4	4,08	5	5,29	6	6,06
p3_r29	5	4,49	4	3,49	5	5,00	6	5,98
p3_r30	5	4,58	4	3,4	5	5,07	6	6,01
p3_r31	5	4,66	4	3,89	5	5,4	6	6,04
p3_r32	5	4,50	3	2,89	5	4,6	6	5,92
p3_r33	5	4,78	5	4,26	6	5,61	6	6,07
p3_r34	5	4,62	4	4,01	6	5,45	6	5,97
p3_r35	5	4,73	5	4,37	6	5,58	6	6,05
p3_r36	5	4,69	4	3,95	5	5,40	6	6,03
p3_r37	5	4,53	4	3,6	5	5,17	6	5,97
p4_r1	4	3,90	1	1,61	2	2,18	5	5,01

	Skupisko 1		Skupisko 2		Skupisko 3		Skupisko 4	
p4_r2	4	4,00	1	1,89	2	2,52	5	4,99
p4_r3	4	3,93	1	1,66	3	2,80	5	5,19
p4_r4	4	3,88	1	1,44	2	1,97	5	4,73
p4_r5	4	3,79	1	1,45	2	1,99	5	4,45
p4_r6	4	3,60	1	1,35	2	1,74	4	4,20
p4_r7	4	3,84	1	1,59	2	2,10	5	4,65
p4_r8	4	3,81	1	1,55	2	2,01	5	4,83
p4_r9	4	3,76	1	1,49	2	2,03	5	4,73
p4_r10	4	3,99	1	2,13	2	2,99	6	5,44
p5_r1	4	4,05	2	2,13	4	3,71	6	5,54
p5_r2	4	4,07	2	2,27	4	3,74	6	5,44
p5_r3	4	3,81	1	1,39	2	2,44	5	5,35
p5_r4	4	3,64	2	2,14	2	1,99	3	3,48
p5_r5	4	3,88	1	1,64	2	2,25	5	5,10
p5_r6	4	3,74	1	1,47	2	1,86	5	4,67
p5_r7	4	3,56	1	1,67	2	1,66	3	3,45
p5_r8	4	3,52	1	1,34	2	1,69	4	4,24
p6_r1	4	4,10	4	3,50	4	3,56	5	4,79
p6_r2	4	3,99	2	2,92	3	3,30	5	4,98
p6_r3	4	3,79	2	2,13	2	2,19	4	4,02
p6_r4	4	3,77	2	2,43	2	2,51	5	4,19
p6_r5	4	3,55	1	1,84	2	1,87	4	3,51
p6_r6	4	3,73	2	2,76	2	2,73	4	4,06
p6_r7	4	3,96	2	2,64	2	2,9	5	4,55
p7_r1	4	4,34	2	2,22	4	3,77	5	5,42
p7_r2	4	4,26	2	2,1	4	3,69	6	5,52
p7_r3	4	4,34	2	2,51	4	4,3	6	5,56
p7_r4	4	4,23	2	2,00	4	4,13	6	5,57
p7_r5	4	4,17	2	1,89	4	4,07	6	5,57
p7_r6	4	3,99	1	1,67	3	2,85	5	5,08
p7_r7	4	4,03	1	1,57	2	2,58	5	5,07
p7_r8	4	4,20	2	1,87	3	3,36	5	5,28
p7_r9	4	4,24	2	2,07	4	3,63	5	5,43
p7_r10	4	4,05	1	1,61	3	2,96	5	4,96
p7_r11	4	4,17	2	2,13	4	3,5	5	5,36
p7_r12	4	4,17	2	2,12	4	3,65	5	5,33
p7_r13	4	4,26	2	2,45	4	3,59	5	5,30
p7_r14	4	4,30	2	2,42	4	4,11	5	5,48
p7_r15	5	4,56	4	3,12	5	4,82	6	5,76
p7_r16	4	4,44	2	2,71	4	4,27	6	5,57
p7_r17	4	4,30	2	2,35	4	3,8	6	5,44
p7_r18	4	3,89	1	1,82	3	2,6	4	4,23
p8_r1	4	4,02	2	2,17	3	3,13	6	5,25

	Skupisko 1		Skupisko 2		Skupisko 3		Skupisko 4	
p8_r2	4	3,80	1	1,58	2	2,35	5	5,07
p8_r3	4	3,88	1	1,72	2	2,74	5	5,00
p8_r4	4	4,10	2	2,30	4	3,83	6	5,38
p8_r5	4	3,79	1	1,63	2	2,42	5	4,82
p8_r6	4	3,76	1	1,55	2	2,54	5	5,05
p8_r7	4	3,69	1	1,48	2	1,91	5	4,47
p8_r8	4	3,79	1	1,59	2	2,22	5	4,49
p8_r9	4	3,78	1	1,59	2	2,19	5	4,4
p8_r10	4	3,76	1	1,82	2	2,47	5	4,88
p9_r1	5	4,62	5	4,48	6	5,5	6	5,94
p9_r2	5	4,45	4	3,86	5	4,82	6	5,61
p9_r3	5	4,65	5	4,90	6	5,45	6	5,95
p9_r4	5	4,72	5	4,86	6	5,57	6	5,97
p9_r5	4	4,48	5	4,41	5	5,00	6	5,68
p9_r6	5	4,93	5	5,24	6	6,08	6	6,22
p9_r7	4	4,45	3	3,14	5	4,6	6	5,8
p9_r8	5	4,54	4	3,61	5	5,01	6	5,87
p9_r9	5	4,89	6	5,52	6	6,12	6	6,24
p9_r10	5	4,67	4	4,22	6	5,47	6	5,98
p9_r11	5	4,96	6	5,58	6	6,28	6	6,23
p9_r12	5	4,78	5	5,14	6	5,69	6	6,13
p9_r13	5	4,75	4	4,30	6	5,49	6	6,09
p9_r14	5	5,02	6	5,54	6	6,16	6	6,19
p9_r15	5	4,95	6	5,6	6	6,15	6	6,19
p9_r16	4	4,40	3	3,01	4	4,35	6	5,68
p9_r17	5	4,76	5	4,93	6	5,39	6	5,94
p9_r18	5	4,83	5	5,15	6	5,75	6	6,14
p9_r19	4	4,32	4	3,38	4	4,34	6	5,57
p9_r20	4	4,38	4	3,46	4	4,28	6	5,50
p9_r21	5	4,76	5	4,98	6	5,72	6	6,01
p9_r22	4	4,22	2	2,39	4	3,73	6	5,48
p9_r23	5	4,81	5	4,94	6	5,76	6	6,10
p9_r24	5	4,79	5	4,93	6	5,76	6	6,03
p9_r25	4	4,30	3	3,12	4	4,23	6	5,38
p9_r26	4	4,42	3	2,99	4	4,33	6	5,71
p9_r27	5	4,88	5	5,23	6	5,92	6	6,14

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń w programie R.

Streszczenie rozprawy doktorskiej

Głównym celem rozprawy jest identyfikacja relacji pomiędzy zjawiskiem zaangażowania klienta indywidualnego a postrzeganą wartością centrum handlowego.

W strukturze dysertacji można wyróżnić dwie zasadnicze warstwy, tj. warstwę teoretyczną oraz metodyczno-empiryczną. Rozprawa doktorska składa się z pięciu rozdziałów poprzedzonych wstępem i podsumowanymi zakończeniem. Trzy pierwsze rozdziały prezentują rezultaty kwerendy literatury w obszarze zaangażowania klienta, wartości dla klienta oraz zjawiska centrum handlowego. Czwarty rozdział ma charakter metodyczny, natomiast w ostatnim zaprezentowano wyniki przeprowadzonych badań.

W pierwszym rozdziale rozprawy została podjęta próba konceptualizacji koncepcji *customer engagement*. Zaprezentowano w nim istotę tego zjawiska oraz jego źródła teoretyczne w dorobku naukowym marketingu. Ponadto przedstawiono w nim motywy, formy oraz obszary zaangażowania klienta w działalność marketingową przedsiębiorstwa. W rozdziale tym zaprezentowano również opisane w zagranicznej i polskiej literaturze modele konceptualne zaangażowania klienta.

W drugim rozdziale przeprowadzono studium literatury w zakresie koncepcji wartości, wartości dla klienta oraz tworzenia wartości dla klienta. Zwrócono w nim uwagę na poszczególne etapy tworzenia wartości dla klienta oraz zidentyfikowano koncepcje zarządzania wartością. Co ważne z punktu widzenia dysertacji, w rozdziale tym zaprezentowano relacje pomiędzy głównymi konstruktami badawczymi rozprawy, tj. zaangażowaniem klienta oraz postrzeganą wartością dla klienta.

Rozdział trzeci poświęcono studiom literaturowym w obszarze centrów handlowych. W pierwszej części omówiono pojęcie centrum handlowego oraz genezę i rozwój tego formatu handlu detalicznego, natomiast w drugiej części poruszono problematykę zachowań klientów w przestrzeni centrum handlowego oraz kreacji wartości tego centrum.

Łącznikiem spajającym część teoretyczną z empiryczną jest rozdział czwarty – zaprezentowano w nim założenia koncepcyjne, organizacje i przebieg badań. Ponadto szczegółowo opisano w nim pytania, cele i hipotezy badawcze. Przedstawiono w nim również metody, techniki i narzędzia badawcze.

Piąty rozdział jest empiryczną próbą egzemplifikacji problemu badawczego. Zaprezentowano w nim wnioski z przeprowadzonego badania, implikacje praktyczne oraz rekomendacje dalszych kroków eksploracji naukowej.

W procesie gromadzenia danych potrzebnych do opracowania części teoretycznej opierano się na wtórnych źródłach informacji. W części empirycznej korzystano ze źródeł pierwotnych o charakterze tak ilościowym, jak i jakościowym, pozyskanych w trakcie badań klientów CH.

Słowa kluczowe: zaangażowanie klienta, wartość dla klienta, tworzenie wartości dla klienta, centrum handlowe.

Summary of the doctoral dissertation

The main purpose of the dissertation is to identify the relationship between the phenomenon of customer engagement and the perceived value of a shopping center.

Two main layers can be distinguished in the structure of the dissertation, i.e. theoretical and methodical-empirical one. The doctoral dissertation consists of five chapters preceded by an introduction and summarized at the end. The first three chapters present the results of the literature query in the areas of customer engagement, customer value and the shopping center phenomenon. The fourth chapter is methodical, while the last one presents the results of the research.

In the first chapter of the dissertation, an attempt was made to conceptualize the concept of customer engagement. It presents the essence of this phenomenon and its theoretical sources in the scientific achievements of marketing. In addition, it presents the motives, forms and areas of customer engagement in the company's marketing activities. This chapter also presents conceptual models of customer engagement described in foreign and Polish literature.

In the second chapter, a literature study was conducted on the concept of value, customer value and customer value creation. It highlights the various stages of creating value for the customer and identifies the concepts of value management. The chapter presents the relationship between the main research constructs of the dissertation, i.e. customer engagement and the perceived customer value.

The third chapter is devoted to literature studies in the area of shopping centers. The first part discusses the concept of a shopping center as well as the genesis and development of this retail format, while the second part deals with the issues of customer behavior in the space of the shopping center and in creating the value of this center.

The link between the theoretical and empirical parts is the fourth chapter - it presents the conceptual assumptions, organization and course of research. In addition, it describes in detail the researchers' questions, goals, and hypotheses. It also presents research methods, techniques and tools.

The fifth chapter is an empirical attempt to exemplify the research problem. It presents the conclusions of the study, practical implications and recommendations for further steps in scientific exploration.

In the process of collecting the data needed to develop the theoretical part, secondary sources of information were used. Primary sources were used in the empirical part both quantitative and qualitative, obtained during the research of customers of shopping centers.

Keywords: customer engagement, customer value, customer value creation, shopping center.