

1. Imię i Nazwisko

Łukasz Skowron

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe/ artystyczne – z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej

2000 – 2005 - **Politechnika Lubelska**, Lublin

- Absolwent kierunku Zarządzanie i Marketing ze specjalizacją Przedsiębiorczość i Marketing;
- Ukończenie studiów z wynikiem bardzo dobrym;
- Uzyskanie stopnia naukowego: Magister inżynier;
- Tytuł pracy magisterskiej: „Polska jako produkt turystyczny”.

2005 – 2008 - **Aarhus School of Business (ASB), University of Aarhus**, Dania

- Absolwent kierunku Business Performance Management (BPM);
- Uzyskanie stopnia naukowego: Master of Science in Business Performance Management;
- Tytuł pracy magisterskiej: „Comparative studies of satisfaction and loyalty of Polish customers and customers in Denmark in the banking sector”.

08-12.2006 - **Euromed, European School of Management**, Marsylia/Francja

- Wyjazd naukowy w ramach studiów w Danii – dyplom uczestnictwa w programie Erasmus Socrates.

27.10.2009 - **Politechnika Wrocławska**, Wydział Informatyki i Zarządzania

- Uzyskanie stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie zarządzanie;
- Tytuł przewodu doktorskiego: „Lojalność klienta w działalności banku”.

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych/ artystycznych

a) 2009 – nadal - **Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania**, Lublin

- 2009 - 2010 – asystent w Katedrze Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska
- 2010 - 2012 – adiunkt w Katedrze Marketingu, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska
- 2012 - 2016 – adiunkt w Katedrze Organizacji Przedsiębiorstwa, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska
- 2016 - nadal – adiunkt w Katedrze Marketingu, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska

b) 2010 – 2011- **Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego** – Wydział zamiejscowy w Chełmie

- Umowa o pracę na stanowisku Adiunkta

c) 2016 – 2017 - **Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza**, Przeworsk

- Umowa o pracę na stanowisku Starszego Wykładowcy

4. Wskazanie osiągnięcia* wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311.):

Tytuł osiągnięcia naukowego/artystycznego,

Uczenie się klienta w warunkach zmian rynkowych, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, 2017

recenzent naukowy: dr hab. Edyta Rudawska, prof. Uniwersytetu Szczecińskiego

Omówienie celu naukowego/artystycznego ww. pracy/prac i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania.

W obliczu coraz bardziej dynamicznego tempa zmian zachodzących w środowisku biznesowym podmiotów rynkowych, procesy uczenia się i radzenia sobie z tymi zmianami nabierają szczególnego znaczenia. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele opracowań dotyczących problematyki uczenia się organizacji, ujmujących omawiane zagadnienie zarówno w ujęciu czysto teoretycznym jak również aplikacyjno-rynkowym. Badania literaturowe prowadzone przez Autora pozwoliły mu zauważyć duże braki w piśmiennictwie na temat procesów uczenia się, jakim podlega klient w perspektywie jego kontaktów z ofertą rynkową.

Należy założyć, że klienci stojąc w obliczu zachodzących przeobrażeń rynkowych, mogących być konsekwencją chociażby zmian technologicznych, strukturalnych czy prawnych, sami muszą się nieustannie zmieniać, aby skutecznie reagować na te zmiany i dostosowywać się do nich. Ponadto warto zauważyć, iż zmiany w potencjale nabywczym klienta i jego zachowaniu na rynku są pochodną tego co dzieje się w jego „umyśle i sercu”. Mając to na uwadze warto zadać istotne pytanie: czy i jak klient reaguje na zmiany rynkowe i dostosowuje się do nich? Szukając odpowiedzi na tak postawione pytanie należy bardziej szczegółowo przyjrzeć się procesowi uczenia się klienta, w którym kształtuje się jego mechanizm adaptacji do zmian. Celem głównym jaki postawił sobie Autor w omawianej monografii jest *scharakteryzowanie procesów uczenia się klienta, umiejscowienie ich w klasycznych i nowoczesnych modelach podejmowania decyzji zakupowych oraz ich empiryczna weryfikacja w warunkach realnych zmian zachodzących w wybranym sektorze rynku*. Poza celem poznawczym praca spełnia również cel użytkowy. Jest nim ukazanie złożoności procesu uczenia się klienta, wykazanie, że przebiega on w warunkach realnych zmian rynkowych oraz tego, że zmiany te stanowią dla niego nie tyle kontekst, co treść w podejmowanej aktywności zakupowej.

Autor w niniejszej pracy przedstawił wyniki badań własnych będących częścią realizowanego projektu badawczego NCN nr 2011/03/D/HS4/04311, obejmujące swoim zakresem analizę klientów sektora wielkopowierzchniowych centrów handlowych zlokalizowanych w Lublinie w latach 2013-2016. Wybrany do badań okres charakteryzował się dużymi zmianami w strukturze konkurencyjnej analizowanego sektora. Do istniejących kilkanaście lat centrów handlowo-usługowych dochodziły „nowe” podmioty, wnosząc na rynek nie tylko nowy potencjał rzeczowy i finansowy ale także innowacyjny w postaci nowych standardów w zakresie oferty rynkowej, rozwiązań organizacyjno-logistycznych oraz działań marketingowych.

Przyjęty obszar badawczy oraz specyficzny, turbulentny charakter przestrzeni rynkowej objętej badaniem pozwoliły Autorowi zdefiniować problem badawczy jako: *diagnoza przebiegu procesów uczenia się klienta (postrzeganych jako obserwowane zmiany w procesie kształtowania jego satysfakcji i lojalności) w perspektywie dynamicznych zmian rynkowych o charakterze ilościowo –*

jakościowym. W podjętym problemie badawczym założono, że podstawową zmianą zachodzącą na rynku handlu wielkopowierzchniowego w Lublinie, która determinuje proces uczenia się klienta centrów handlowo-usługowych, jest zmiana struktury pola konkurencyjnego, wywołana wejściem na rynek „nowych” podmiotów. Problem podjęty w pracy ma charakter uniwersalny, ponadczasowy, a w perspektywie dynamicznych zmian społeczno-kulturowych ukazuje również coraz większy potencjał poznawczy.

Dynamiczne zmiany wewnątrzsektorowe obserwowane na analizowanym rynku postawiły klienta w sytuacji konieczności konfrontacji utrwalonych dotychczas standardów i zasad postępowania (wraz z wyrobionym i przyjętym przez niego systemem ocenno-porównawczym) z nowymi rozwiązaniami proponowanymi przez wchodzące na rynek podmioty rynkowe. Klient musiał zatem zrozumieć „nową” rzeczywistość rynkową, poznać ją i zaakceptować, a następnie zredefiniować swoją wrażliwość konsumencką, cele i oczekiwania, słowem musiał się uczyć rynku na nowo. Znajduje to wyraz w zapisie tezy głównej niniejszej monografii: *Zmiany na rynku w wymiarze realnym znajdują swoje odbicie w procesie uczenia się klienta, efektem czego jest zmiana jego zachowań. Kryterium nadrzędnym jest tu szukanie własnych korzyści i optymalizowanie bilansu wartości.*

Zaprezentowane powyżej problem badawczy oraz teza główna zostały rozwinięte i uszczegółowione przez Autora w postaci sześciu hipotez badawczych:

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

Celem realizacji badań umożliwiających weryfikację przedstawionych powyżej hipotez badawczych Autor przeprowadził szereg analiz statystycznych według precyzyjnie określonej metodyki badawczej, która w szczególności obejmowała:

- 1) przyjęcie formuły procesu budowania satysfakcji i lojalności klienta dla odwzorowania procesu jego uczenia się;
- 2) zastosowanie modelowania strukturalnego SEM (*Structural Equation Modeling*) dla odwzorowania procesu lojalnościowego w postaci autorskiego modelu ścieżkowego, opracowanego na bazie ramowego modelu EPSI (*European Performance Satisfaction Index*);
- 3) weryfikowanie modelu ścieżkowego poprzez analizę stabilności wewnętrznej i zewnętrznej przyjętej konstrukcji ramowej;
- 4) przyjęcie koncepcji badań pierwotnych w postaci badań ankietowych prowadzonych na reprezentatywnej próbie badawczej, grupującej klientów centrów handlowo-usługowych Lublina;
- 5) opracowanie narzędzia pomiarowego w postaci kwestionariusza ankietowego dostosowanego w swej treści do zakresu merytorycznego czynników procesu lojalnościowego (do pomiaru opinii respondentów przyjęto 10-cio punktową skalę typu interwałowego);

- 6) opracowanie metody pomiaru i analizowania skutków zmian w procesie uczenia się klienta, wywołanych zmianą rynkową w wymiarze realnym, która polegała na:
- przyjęciu dwuskładnikowej formuły oceny tj. *wynikowej* - mierzonej poziomem indeksu oceny oraz *procesowej* - mierzonej poziomem relacji ścieżkowej;
 - wyliczaniu wartości obu paramentów dla dwóch grup klientów: z doświadczeniem i bez doświadczenia kontaktu z „nowym” podmiotem wchodzącym na rynek;
 - porównywaniu wyników dla obu grup klientów i interpretacji powstałych różnic.
- 7) przyjęcie w badaniu procesu uczenia się trzech perspektyw: bazy doświadczenia klienta jaką zapewnia mu aktywność w „swoim” środowisku handlowym, czynników budowania satysfakcji i lojalności oraz typu klienta opisującego jego profil behawioralny.

Niewątpliwym atutem omawianych badań jest to, że przebiegały one w precyzyjnie określonej przestrzeni rynkowej i czasie, w którym zachodziły istotne zmiany w jej strukturze. Ponadto można było przyjąć realne założenie względnej stałości w przebiegu procesów i zjawisk tworzących kontekst rynkowej rzeczywistości. Udało się Autorowi stworzyć swego rodzaju "laboratorium rynkowe", co niewątpliwie miało wpływ na wiarygodność i oryginalność prowadzonych badań i uzyskanych wyników.

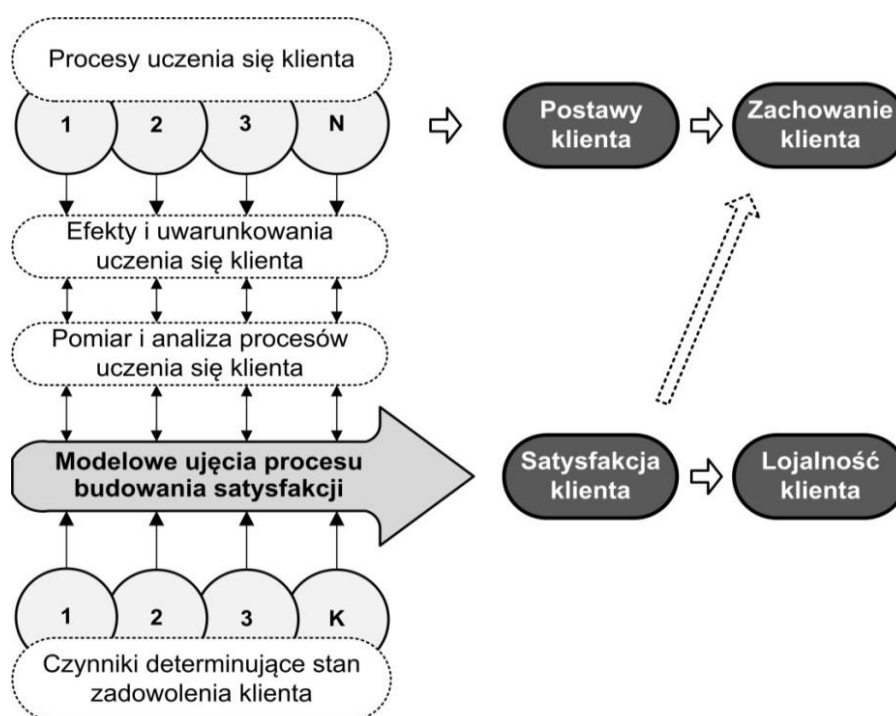
W rozdziale pierwszym omawianej monografii zawarto studium uczenia się klienta, przyjmując perspektywę procesową tego zjawiska. Rozważania prowadzone w tej części monografii na początku ujmują zagadnienie „uczenia się” w perspektywie dorobku nauk o zarządzaniu w szczególności umiejscawiając je w koncepcjach: organizacyjnego uczenia się, organizacji uczących się oraz zarządzania wiedzą. W pierwszej części rozdziału pierwszego wykazano ponadto, że uczenie się klienta jest szczególnym przypadkiem szerszej kategorii jaką jest organizacyjne uczenie się (*organizational learning*), zaś gospodarka wiedzą może wspierać ten proces. Klient jest tu szczególnym typem „organizacji jednoosobowej”, a atrybuty struktury i kultury organizacyjnej, stanowiące środowisko dla wewnątrzorganizacyjnych procesów przetwarzania wiedzy, znajdują odpowiednik w osobowości klienta i jego kondycji psycho-intelektualnej. Gdy pominiemy tu psychologiczne podstawy zachowania klienta (a takie było założenie Autora), koncentrując uwagę na jego relacjach z otoczeniem, to układ: „środowisko zewnętrzne (tu: rynek) – bodźce generowane w tym środowisku – reakcja klienta – jego zachowania rynkowe” znajdują swe odbicie w świecie organizacji. Organizacje i klienci obecni na rynku są ciągle „bombardowani” różnymi bodźcami, które stanowią dla nich wyzwanie i wymagają odpowiednich reakcji. W obu przypadkach mamy do czynienia z „organizmami żywymi”, które muszą się adaptować do zachodzących w ich otoczeniu zmian, muszą wypracowywać i doskonalić mechanizmy rozpoznawania tych zmian i radzenia sobie z nimi - słowem, muszą się uczyć.

W podsumowaniu rozważań prowadzonych na temat głównych koncepcji opisujących naturę procesów uczenia się Autor zwraca uwagę na fakt, że obie perspektywy obecne w literaturze przedmiotu (ludzka i organizacyjna) okazują swą użyteczność w badaniu procesu uczenia się klienta. Perspektywa ludzka koncentruje uwagę na kliencie jako jednostce względnie autonomicznej, podejmującej zadanie odkrywania i rozumienia procesów i zjawisk rynkowych oraz poszukiwania własnego „Ja” na tym rynku. Skupia swoją uwagę na budowaniu własnej relacji z rynkiem, jako przestrzeni do wykorzystania. Perspektywa organizacyjna pozwala widzieć klienta, jako część systemu (rynkowego), najważniejszego podmiotu, o którego względy zabiegają inni uczestnicy rynku. W tej perspektywie klient jest podmiotem zaangażowanym w szeroko rozumiany proces zakupowy, będzie funkcjonował według logiki cyklu organizacyjnego, w którym kluczowym warunkiem jego sprawności (w sensie prakseologicznym) będzie pozyskiwanie informacji oraz tworzenie wiedzy i jej wykorzystanie w decyzjach zakupowych.

Efekty procesów uczenia się klienta niosą wieloraki skutek, ale w ostatecznej formule koncentrują się na jego procesach decyzyjnych dotyczących aktywności rynkowej, te zaś oparte są na informacji i wartościowaniu wszelkich elementów związanych z przygotowaniem i dokonywaniem transakcji

zakupowej oraz konsumowaniem (użytkowaniem) nabytych dóbr. Klient, który na bazie nabytych doświadczeń, pozyskanej wiedzy i praktykowanej refleksji uczy się rynku i zachowań jego uczestników, będzie reagował na zmiany modyfikowaniem stosunku do tych elementów, które współprzyczyniają się do jego sukcesu na rynku. Według przyjętych założeń badawczych formułą, która pozwala w miarę precyzyjnie ująć te zależności, jest proces kształtowania (budowania) satysfakcji i lojalności klienta (zwany procesem lojalnościowym).

W związku z powyższym, w prowadzonych rozważaniach Autor przyjmuje, że w wyniku procesu uczenia się rynku klienci modyfikują swoje zachowania rynkowe, co znajduje odzwierciedlenie w procesach kształtowania ich satysfakcji. Autorska propozycja koncepcji roli zjawiska budowania satysfakcji i lojalności klienta jako swoistego „miernika” w analizie procesów jego uczenia się została zaprezentowana w formie graficznej na rysunku 1.



Rysunek 1 Rola procesu budowania satysfakcji i lojalności klienta w analizie procesów jego uczenia się
Źródło: opracowanie własne

W rozdziale drugim będącym kontynuacją części teoretycznej monografii została przedstawiona obszerna analiza modeli zachowań rynkowych klienta. Tematyka ta jest dość szeroko prezentowana w literaturze z zakresu marketingu. Cechuje ją bogactwo różnych koncepcji i modeli. W pracy opisano jedynie najbardziej znane i powszechnie wykorzystywane modele zachowań klientów lecz wielość nurtów i modelowych konstrukcji ukazuje prawdziwy problem marketingu diagnostycznego, jakim jest jego nadmierna paradygmatyzacja i wynikające stąd rozproszenie. Powstałe modele są oparte na dość wąskich i rygorystycznych założeniach, co jest naturalną konsekwencją kojarzenia wymogów badania społecznej materii (metodologia badań socjologicznych), złożoności i dynamiki procesów rynkowych oraz dużej dyscypliny formalnej badań ilościowych. Mają one ograniczoną użyteczność, szczególnie jeśli chodzi o ich wykorzystanie w badaniach przekrojowych i porównawczych. Wymagają poszukania „wspólnego mianownika”, aby wykazać, że modele te mogą wnosić wartość dodaną do każdej szerszej inicjatywy badawczej.

Autor w monografii podjął próbę klasyfikacji tych modeli i ich uporządkowania, ujmując je w klasyczne i nowoczesne podejścia do badania zachowań rynkowych klienta. W podejściu klasycznym zostały wyróżnione trzy podstawowe nurty badawcze, w ramach których przedstawiono szczegółową charakterystykę głównych i zarazem najbardziej popularnych konstrukcji modelowych:

1) Nurt decyzyjny (poznawczy):

- modele zintegrowane (omówiono szczegółowo modele: A.R. Andreasena, F.M. Nicosii, J.A. Howarda i J.N. Shetha, T. Rosanii, J.F. Engla, D.T. Kollatta i R.D. Blackwella oraz J.R. Bettmana);
- predykcyjne modele cząstkowe (omówiono szczegółowo dwutorowe modele perswazji i postaw ELM i HMS oraz modele planowanego i przemyślanego działania M. Fishbeina i I. Ajzena).

2) Nurt behawioralny:

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

3) Nurt przeżyć i doświadczeń:

- modele zachowania w obiektach handlowych (omówiono szczegółowo modele A. Mehrabiana i J.A. Russella oraz stanów nastroju);
- modele afektu (omówiono szczegółowo modele afektu J.A. Russella i jego rozbudowaną wersję w postaci modelu kołowego);
- modele fizycznego otoczenia usługowego (koncepty zaprezentowano w oparciu o model ServiceScape M.J. Bitnera);
- modele wyborów emocjonalnych (koncepty zaprezentowano w oparciu o model R. Elliota).

Natomiast w podejściu nowoczesnym Autor odwołał się do relacyjnej koncepcji marketingowej identyfikując modele zachowań konsumenckich związane z kreowaniem trwałych relacji w węższym ujęciu, tj. z klientami oraz w szerszym ujęciu, tj. z różnymi podmiotami otoczenia organizacji. W ramach marketingu relacji autor wyróżnia szereg szkół i tradycji badawczych. Do najważniejszych z nich należą¹:

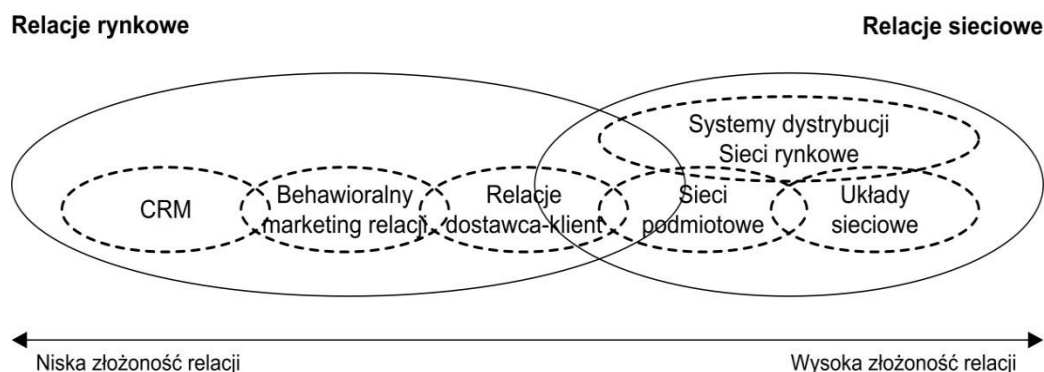
- tradycja usługowa (analiza kontaktów spotkaniowych w klasycznym marketingu usług);
- tradycja marketingu bezpośredniego i baz danych (analiza wartości klienta w obszarach operacyjnego, analitycznego i interaktywnego CRM i behawioralnego marketingu relacji);
- tradycja marketingu partnerskiego (analiza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

Należy zauważyć, iż generalnie każda z przytoczonych tradycji badawczych jest ujmowana w kontekście jednego z dwóch wymiarów: rynkowego lub sieciowego, które w sposób bezpośredni wpływają na charakter metod gromadzenia i analizy danych. Taki zakres postrzegania omawianego obszaru problemowego skutkuje mnogością podejść do zagadnienia procesu budowania relacji pomiędzy interesariuszami gry rynkowej. Zależność wykorzystywanych w marketingu relacyjnym podejść do poziomu złożoności oraz charakteru relacji została zobrazowana na rysunku 2 i stanowiła podstawę dla rozważań Autora prowadzonych na temat nowoczesnych podejść do badania zachowań konsumenckich.

¹Za: Moller, K. (2010), *Relationships and Networks*, [w:] Baker, M. J., Saren, M., *Marketing Theory*, Sage, s. 307.

W związku z powyższym Autor w ramach analizy podejścia nowoczesnego w badaniach zachowań klienta wyszczególnił i scharakteryzował następujące koncepcje marketingu relacyjnego:

- 1) CRM
- 2) Behawioralny marketing relacji
- 3) Długookresowe relacje: dostawca – klient
- 4) Sieciowe układy rynkowe o różnej strukturze wewnętrznej



Rysunek 2 Kontinuum badawcze w marketingu relacji

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

Pomimo wielości podejść i koncepcji modelowych Autor zauważa pewną lukę będącą cechą charakterystyczną i tożsamą dla wszystkich nurtów. Jest nią brak dobrze rozeźnanego i umiejscowionego w czasie konstruktu procesu uczenia się rynku przez klienta. Modele, które w swojej konstrukcji ramowej zawierają pojęcie „uczenia się” najczęściej umiejscawiają ów koncept w funkcji sprzężenia zwrotnego nie rozstrzygając kwestii jego czasowego i przestrzennego zakresu, odniesienia do procesu decyzyjnego czy też mechanizmu adaptacji do zmian. Lokalizacja „uczenia się” jako elementu w konstrukcji modelu jest dużym uproszczeniem i w niczym nie wyjaśnia modelowanej rzeczywistości, a raczej ją trywializuje. Autor mając na uwadze wykazaną w rozdziale pierwszym psychiczną i intelektualną naturę procesu uczenia się klienta (której istotą jest poznawanie, wartościowanie i adaptacja do panujących warunków) zadaje zasadnicze pytanie: *czy i w jakim stopniu modele zachowań klienta mogą opisywać proces jego rynkowego uczenia się?*

Na koniec rozważań w omawianym rozdziale na użytek podjętego problemu badawczego, jakim jest diagnozowanie procesu uczenia się klienta, dla każdego z omawianych nurtów koncepcyjnych grupującego określone modele zachowań rynkowych zostaje zaprezentowane autorskie zestawienie ujmujące istotę uczenia się klienta oraz związane z tym kluczowe kategorie pojęciowe takie jak: informacja, jakość, wartość oraz satysfakcja i lojalność klienta (tabela 1).

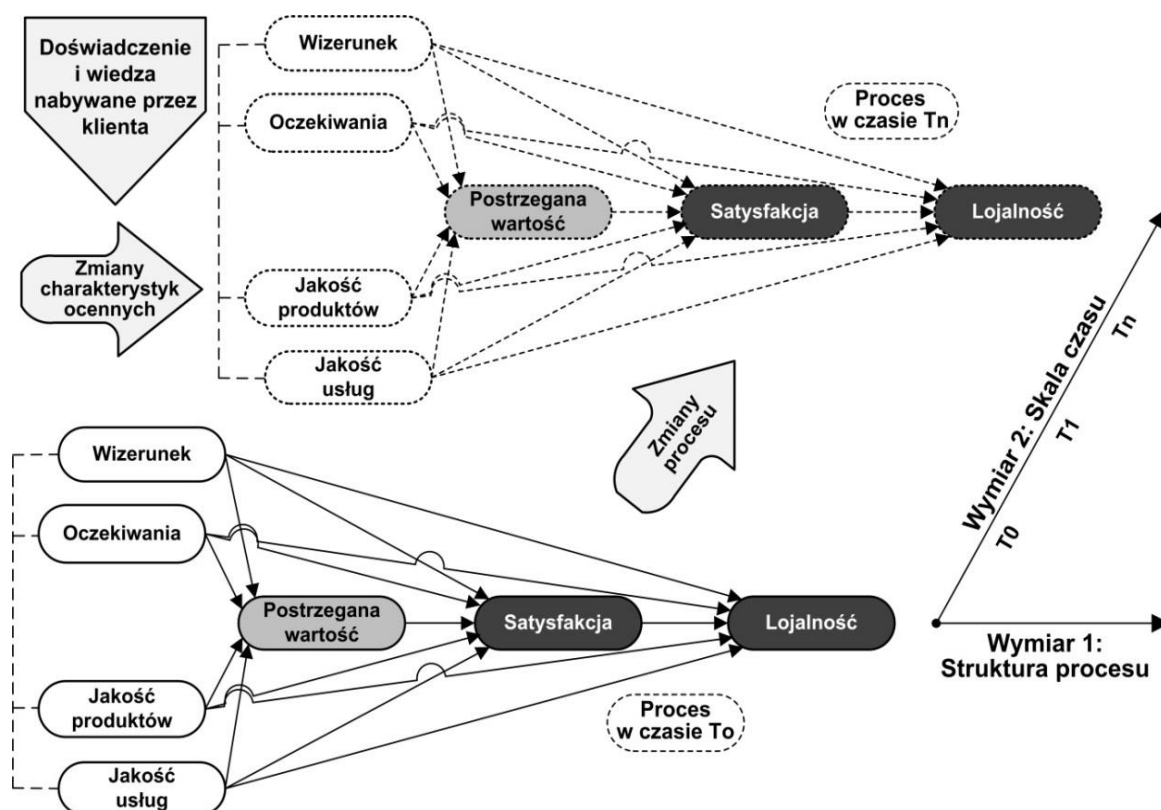
Tabela 1 Przejawy uczenia się klienta w modelach opisujących jego zachowania rynkowe

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

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

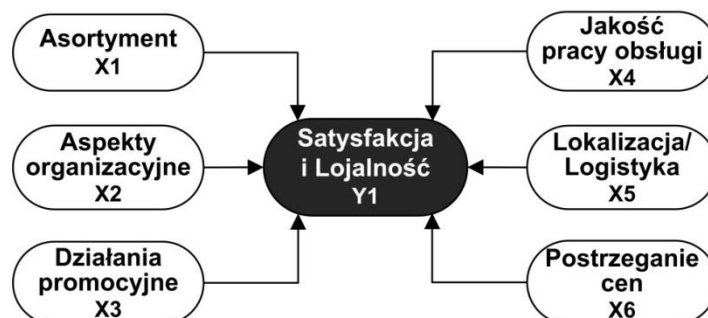
Źródło: opracowanie własne

Rozdział trzeci został poświęcony metodyce badania procesu uczenia się klienta. Na początku rozwinęto przyjęte w rozdziale pierwszym założenie, o możliwości odwzorowania uczenia się klienta w formule procesu lojalnościowego. Dla celów analizy i pomiaru procesu lojalnościowego przyjęto jako konstrukcję wyjściową europejski model budowania i mierzenia satysfakcji (EPSI). Ideę uczenia się klienta obserwowaną w formie dynamicznego procesu kształtowania jego satysfakcji i lojalności Autor przedstawił w formie graficznej na rysunku 3.



Rysunek 3 Idea uczenia się klienta jako dynamiczny proces lojalnościowy
Źródło: Opracowanie własne

Model bazowy EPSI był podstawą do opracowania autorskiego modelu badania procesu lojalnościowego klientów centrów handlowo-usługowych. W finalnej wersji przyjmuje on postać prostego modelu regresji czynnikowej składowych (jeden moduł zmiennych zależnych oraz 6 modułów zmiennych niezależnych – patrz rysunek 4).



Rysunek 4 Model strukturalny wykorzystany do badania klientów centrów handlowych - wersja finalna
Źródło: Opracowanie własne

W dalszej kolejności w omawianym rozdziale zostało zaprezentowane w sposób wyczerpujący: uzasadnienie wyboru określonej metodyki modelowania ścieżkowego (metoda Partial Least Squares – PLS), opis zależności relacyjnych w zaproponowanym modelu teoretycznym, skład konstruktów tego modelu oraz sposobu ich definiowania (tj. wykorzystanych skal pomiarowych). Ponadto Autor przeprowadził szczegółową analizę próby badawczej (opisano jej rozkład i procedurę pozyskiwania materiału empirycznego) oraz poziomu stabilności wewnętrznej i zewnętrznej proponowanego modelu ścieżkowego (w odniesieniu do danych empirycznych pozyskanych w ramach prowadzonych badań). Metodykę procesu badawczego dopełnia projekt narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankietowego i zastosowanej skali pomiarowej.

Kluczowymi rozstrzygnięciami podjętymi przez Autora w rozdziale trzecim było określenie przedmiotu badań (proces uczenia się klienta jako pochodna zmian struktury sektora spowodowanych wejściami na rynek nowych podmiotów) oraz formuły badań opartej na idei *doświadczenia spotkaniowego*.

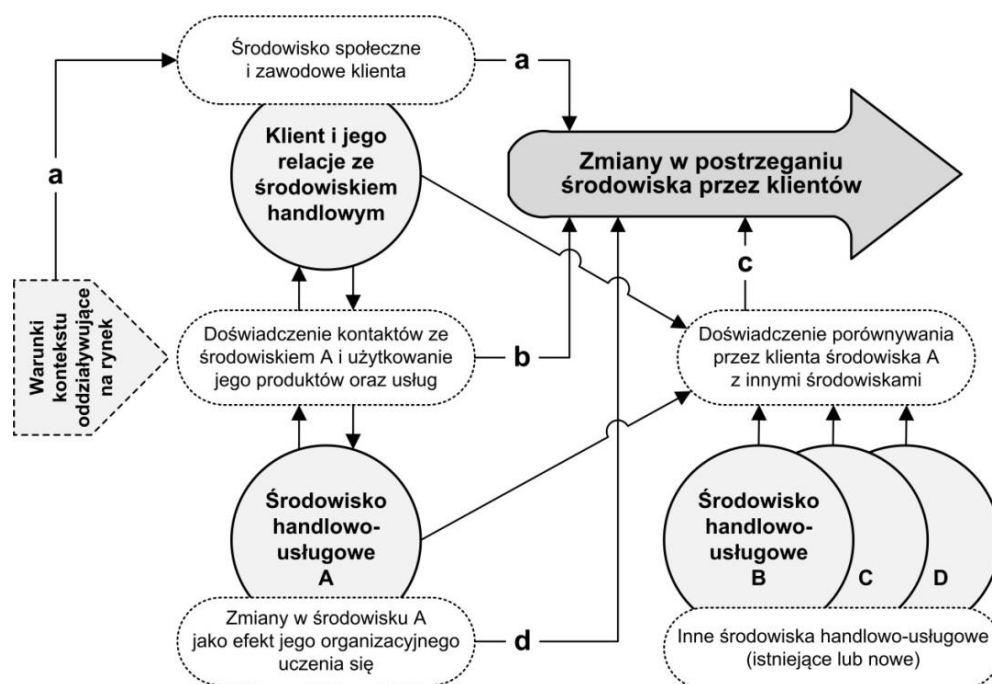
Proces uczenia się klienta można określić jako dynamikę zmian zasobów jego wiedzy i umiejętności (kompetencji), zaistniałych pod wpływem doświadczeń uczestnictwa w życiu społecznym i aktywności rynkowej. Zasób określonej wiedzy i nabywanej umiejętności tworzy określony potencjał dla zachowań rynkowych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

Co prawda, klient podlega nieustannym wpływom różnorodnych procesów i zjawisk zachodzących w jego otoczeniu, ale dopiero aktywność rynkowa podejmowana w celu zaspokojenia określonych potrzeb, staje się okazją do ujawnienia jego potencjału. Doświadczenie kontaktu klienta z takim środowiskiem daje sposobność opisu jego zachowań i pomiaru potencjału. Wobec tego w kolejnych momentach doświadczeń zakupu (doświadczeń spotkaniowych) można rejestrować zmiany jakim podlega klient. Pośrednio można również wnioskować o wpływie oddziaływań jakim podlega klient i w jakiej mierze kształtują one jego potencjał i zachowania rynkowe. Autor w prowadzonych rozważaniach wyznaczył cztery główne grupy przyczyn występowania zmian w sposobie oceniania przez klientów danej oferty rynkowej:

- a) Zmiany warunków kontekstu, w jakim funkcjonuje klient, które mają charakter zewnętrzny wobec analizowanego środowiska. Składają się nań: sytuacja materialna, życiowa, środowiska pracy, doświadczenie percepcji określonych zjawisk i procesów zachodzących w otoczeniu (np. trendy mody, rozwój technologii komunikacyjnych, zmiany społeczne, i in.), które mogą kształtować potencjał nabywczy klienta i wpływać na jego zachowania rynkowe.
- b) Doświadczenie wewnętrzne klienta związane z: użytkowaniem (konsumpcją) dóbr określonych kategorii i/lub marek, nabywanych w placówkach handlowych lub usługowych danego środowiska, przeglądaniem i oceną poszukiwanych ofert, ogólnym doświadczeniem obecności w danej placówce oraz formą i charakterem realizowanego pobytu (niekiedy zwyczajowego uczestnictwa w funkcjonowaniu tego środowiska²) oraz dokonywaniem zakupów lub korzystaniem z dostępnych w nim usług.
- c) Doświadczenie porównywania danego środowiska placówki handlowo-usługowej z innymi (szczególnie nowymi środowiskami). Konfrontacja może skutkować zmianą oczekiwań klienta względem poszczególnych elementów środowiska, będącą rezultatem przyjęcia nowego standardu jakościowo-ofertowego i kryterium oceny.
- d) Realne zmiany dokonywane w danym środowisku, które klient dostrzega. Zmiany takie, inspirowane przez kierownictwo i pracowników, są przejawem organizacyjnego uczenia się tych środowisk.

Graficzny obraz omawianych czterech grup czynników oddziaływań na klienta, kształtujących proces jego uczenia się w odniesieniu do budowania długookresowych relacji z określonym środowiskiem handlowo-usługowym, przedstawia rysunek 5.

² Dla wielu klientów odwiedzanie centrów handlowych niekoniecznie dyktowane jest zamiarem dokonywania zakupów, a raczej ma charakter formy spędzania wolnego czasu.



Rysunek 5 Model oddziaływań na klienta kształtujących proces jego uczenia się w odniesieniu do budowania relacji z określonym środowiskiem handlowo-usługowym

Źródło: Opracowanie własne

Czasookres badań obejmował lata dynamicznych zmian w lubelskim sektorze skoncentrowanego handlu detalicznego. Na rynek stopniowo wchodziły nowe podmioty, zagęszczając pole konkurencyjne, ze wszystkimi konsekwencjami z tym związanymi (zaostrożona rywalizacja o klienta, zmiany wewnątrz organizacyjne w placówkach poszczególnych centrów, wypracowanie nowych/własnych lub przejmowanie standardów obsługi klienta od nowych konkurentów, itp.)³. Zmiany te dotyczyły również klientów poszczególnych centrów, modyfikując ich zachowania rynkowe, w tym kształtowanie relacji ze środowiskami podmiotów handlowych i zgrupowanymi w nich placówkami handlowo-usługowymi. Dynamicznie zmieniająca się struktura konkurencji w sektorze stworzyła dobrą sposobność do prześledzenia zmian jakie potencjalnie mogła ona wywołać w postrzeganiu i ocenie poszczególnych środowisk handlowych przez ich klientów.

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

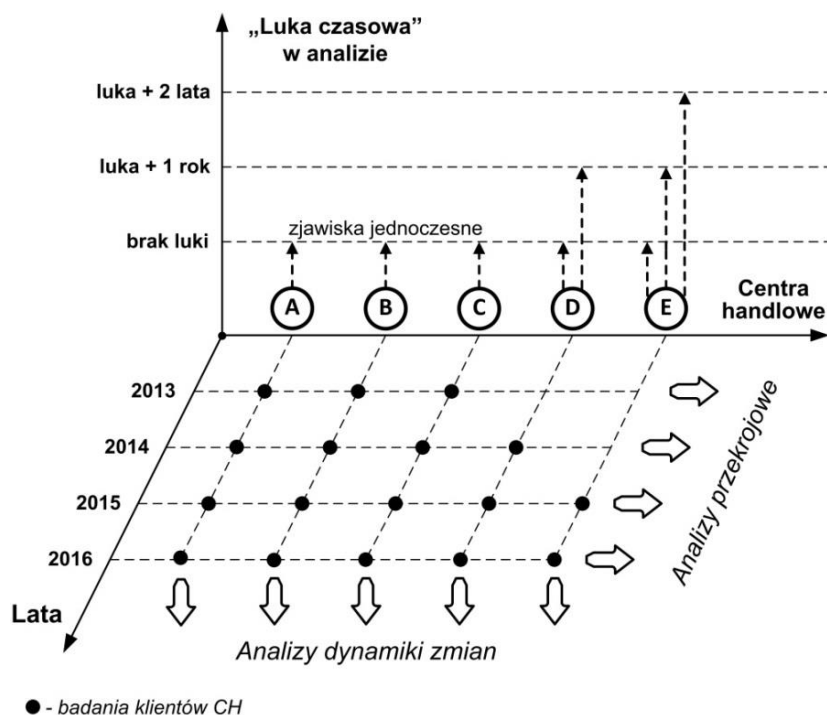
Formuła doświadczenia spotkaniowego pozwoliła zbierać opinie klientów o środowisku ich aktywności rynkowej, w kolejnych latach okresu badań, co umożliwiło prowadzenie analiz podłużnych. Realizowane przez Autora badania, były prowadzone w okresie 4 lat, tj. w latach 2013 - 2016, przy użyciu takich samych metod i technik badawczych. Badaniami objęto okres, w którym otwierane były w mieście kolejne centra handlowo-usługowe. I tak:

- w 2013 roku badania prowadzono odnośnie do 3 istniejących centrów handlowo-usługowych: A, B i C;
- w 2014 roku badania kontynuowano w „starych” centrach A, B i C oraz prowadzono badania wśród klientów „nowego” centrum D;
- w 2015 roku poza istniejącymi centrami, badaniami objęto klientów kolejnego „nowego” centrum E;

³Skutki wejścia nowych podmiotów do sektora opisuje liczna literatura przedmiotu, w tym: Porter, M.E. (1980), *Strategia konkurencji*, PWE Warszawa.

- w 2016 roku (tak jak w roku 2015) badania prowadzono wśród klientów wszystkich działających w mieście centrów handlowo-usługowych A, B, C, D i E.

Ideę zakresu czasowo-przestrzennego prowadzonych przez Autora badań przedstawia rysunek 6.



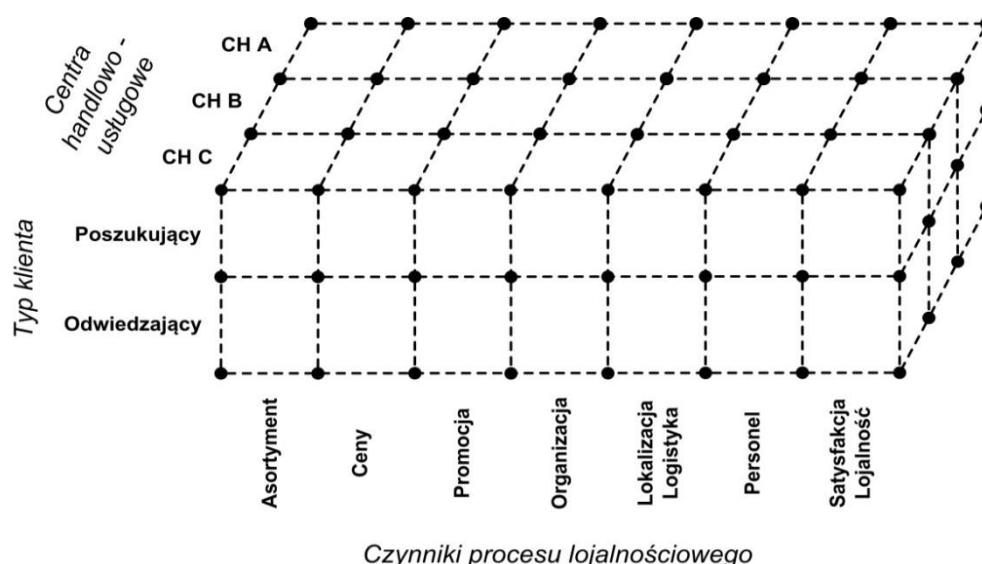
Rysunek 6 Konfiguracja czasowo-przestrzenna badań

Źródło: Opracowanie własne

Z kolei, dla identyfikowania wpływu zmian rynkowych na kształtowanie u klienta opinii i ocen w kwestiach determinujących jego satysfakcję i lojalność, przyjęto formułę porównania procesu lojalnościowego dla przypadków doświadczenia kontaktu klienta z „nowym” podmiotem oraz braku takiego doświadczenia. Rozstrzygnięcia w tym zakresie mają charakter w pełni autorski i uznać je można za wartość dodaną pracy.

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

Badanie procesu uczenia się klienta prowadzono w 3 układach analitycznych, których graficzny obraz przedstawiono na rysunku 7.



Rysunek 7 Wymiary analizy w badaniu procesu uczenia się klienta

Źródło: opracowanie własne

Poszczególne, przyjęte w rozdziale czwartym układy analityczne wiązały się z:

- 1) Analizą według „bazy doświadczenia”, tzn. z perspektywy centrum handlowo-usługowego (CH A, CH B lub CH C), z którego respondent najczęściej korzysta. Długotrwała aktywność zakupowa w takim centrum powoduje, że klienci nabierają doświadczenia i wrażliwości konsumenckiej, kształtując swoje wzorce zachowań według standardów obowiązujących w tym centrum. Można w pewnym uproszczeniu przyjąć, że środowisko danego centrum „wychowuje” klienta, w tym sensie, że współkształtuje kulturę organizacyjną (głównie w zakresie artefaktów fizycznych i behawioralnych⁴), a ta wzbogaca i profiluje w klientach funkcję percepcyjną, oczywiście w zakresie ich aktywności zakupowej. Klient deklarujący częsty kontakt z określonym centrum handlowo-usługowym, w obliczu zmian na rynku zaczyna postrzegać je z perspektywy „swojego” centrum i oceniać, na ile „nowe” obiekty różnią się od tego, co oferuje mu własne środowisko handlowe i do czego był przyzwyczajony.

Przedstawione w tym punkcie wyniki analiz pozwoliły na dostrzeżenie kilku istotnych prawidłowości:

- a) Wejście na rynek lubelski „nowych” podmiotów, centrów handlowo-usługowych (CH D w roku 2014 i CH E w roku 2015) modyfikowało proces budowania satysfakcji i lojalności klientów poszczególnych „starych” centrów CH A, CH B i CH C.
 - b) Dynamika i zakres tych zmian były zróżnicowane i zależały od poszczególnych „starych” centrów CH A, CH B lub CH C, które na swoich klientach odciskają piętno specyfiki „własnego” środowiska handlowo-usługowego.
- 2) Analizą według „czynników budowania procesu lojalnościowego”, wynikającą z podstawowej perspektywy badawczej. Omawiana perspektywa badawcza odpowiada na pytanie: w jakim zakresie merytorycznym zachodzi proces uczenia się klienta, jako reakcja na zaistniałe zmiany na rynku? Dokonujący się w umyśle klienta proces przewartościowań i reorientacji nie ma charakteru linearnego i jednorodnego w swej treści. Zmiany wywołane wejściem na rynek „nowego” podmiotu (centrum handlowo-usługowego) skutkują „zderzeniem się” oferty handlowej „nowego” centrum z ofertą „starego” centrum. Według przyjętego w badaniach modelu wyróżniono 6 obszarów współkształtujących satysfakcję klienta, tj. asortyment, postrzeganie cen, działania promocyjne, aspekty organizacyjne, lokalizację wraz z logistyką, jakość pracy obsługi oraz

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

obszar wynikowy: satysfakcję i lojalność. Jak pokazały wyniki prowadzonych badań, klienci odczytywali zmiany ze zróżnicowaną wrażliwością w poszczególnych obszarach, co sugeruje, że procesy uczenia się klientów nie przebiegają w sposób jednakowy dla wszystkich obszarów problemowych ujętych w przyjętej konstrukcji modelowej. Co więcej, uzyskane dane pozwoliły Autorowi pracy na wyznaczenie zakresów współzależności obserwowanych reakcji.

Dla przykładu dostrzeżono, że zagadnienia związane z lokalizacją i logistyką wymagają więcej czasu na adaptację ze strony klientów (zdiagnozowana dwuletnia „luka czasowa”), niż kwestie dotyczące asortymentu lub aspektów organizacyjnych. W wyniku przeprowadzonych analiz Autor opracował schemat graficzny przedstawiający zdiagnozowane zakresy „luki czasowej”⁵, występującej w procesach uczenia się klientów w poszczególnych obszarach problemowych modelu (rysunek 8).

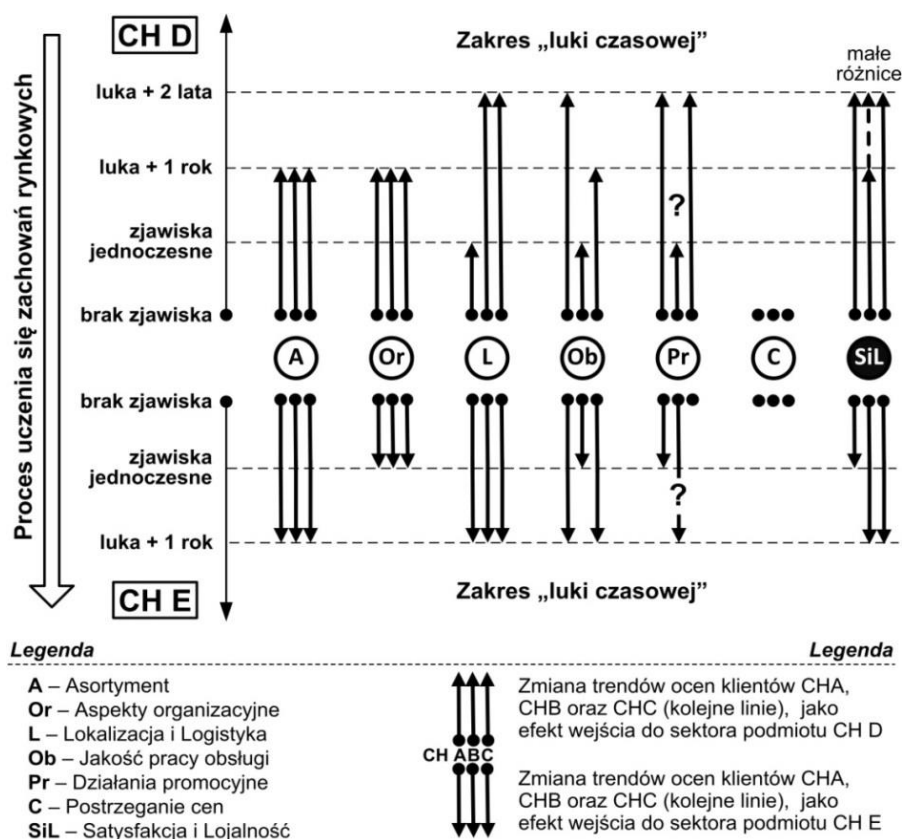
Ponadto prezentowane wyniki dowiodły występowania zjawiska katalizacji procesów uczenia się klienta (zmiany wprowadzane na rynek w roku 2014 są wolniej przyswajane przez respondentów, niż te z roku 2015). Oznacza to, że klienci funkcjonujący w środowisku cechującym się dużą turbulentnością mają większą zdolność do szybkiego przyswajania nowych standardów i adekwatnej zmiany poziomu własnych oczekiwań i wymagań względem aktualnych graczy rynkowych, w stosunku do klientów funkcjonujących w stabilnym i względnie niezmiennym w czasie otoczeniu rynkowym. Można zatem przyjąć, że procesy uczenia się danych zachowań rynkowych mogą stanowić czynnik pozwalający klientom w przyszłości prowadzić analogiczne procesy poznawcze w sposób dużo szybszy i sprawniejszy, niż w przypadku doświadczania przez nich pierwszego takiego zdarzenia w ich historii aktywności rynkowej.

Jak pokazały wyniki prowadzonych analiz, obszarami najbardziej podatnymi na innowacje, jakie niesie wejście „nowych” podmiotów na rynek są: „asortyment”, „aspekty organizacyjne” oraz „jakość pracy obsługi”. Obszar „postrzeganie cen” uznać można za najmniej podatny na innowacje. Uzyskane wyniki potwierdzają także intuicyjnie postrzeganą rolę cen w procesie budowania satysfakcji i lojalności klienta. Cena jest silną determinantą o właściwościach „antyinnovacyjnych” lecz w postrzeganiu przez klienta może być „doklejona” do produktu i moderować zmiany w ocenie i wartościowaniu obszaru „asortyment”. Podobną rolę wobec produktu (ujętego w modelu w obszarze „asortyment”) spełniają działania promocyjne.

⁵Zdefiniowana w badaniu „luka czasowa”, to odstęp czasu, który następuje pomiędzy faktem wejścia „nowego” podmiotu na rynek, a zmianą trendu oceny danego obszaru przez dwie grupy klientów, różniących się od siebie częstotliwością odwiedzania nowowprowadzanych na rynek podmiotów handlowych.

Osoby będące klientami „starych” centrów handlowych, wskazujące na niską częstotliwość odwiedzania „nowych” podmiotów w roku ich wejścia na rynek (2014 dla CH D oraz 2015 dla CH E), charakteryzowały się, w większości przypadków, niższymi poziomami indeksów, w porównaniu do osób o większej częstotliwości odwiedzin. Momentem pomiaru obserwowanego efektu rynkowego uczenia się klientów, jest fakt odwrócenia trendów omówionego powyżej układu (na skutek wprowadzenia na rynek i poznania przez potencjalnych klientów odmiennego poziomu oferty handlowo-usługowej), co powoduje, że badane osoby o niższym zainteresowaniu „nowymi” podmiotami handlowymi, zaczynają oceniać „starych” graczy rynkowych lepiej niż klienci deklarujący częste ich odwiedzanie.

W przypadku, gdy taka zmiana nie następuje (np. obszar „percepcja cen”), wówczas mamy do czynienia z brakiem obserwowanego zjawiska procesu uczenia się klientów.



Rysunek 8 Zakresy „luki czasowej”, występującej w procesach uczenia się klientów w poszczególnych obszarach modelu ścieżkowego

Źródło: wyniki badań własnych

Dodatkowo przeprowadzona analiza porównawcza wyników (uzyskanych dla tempa zmian dotyczących poziomów indeksów oraz siły i kierunku relacji występujących w obrębie poszczególnych obszarów przyjętego modelu ścieżkowego), ukazuje zjawisko inercji zmian indeksów oceny wobec zmian relacji ścieżkowych. Zaobserwowane zmiany, opisane za pomocą siły i kierunku relacji ścieżkowych, przebiegają natychmiastowo lub z niewielkim „przesunięciem czasowym”, natomiast zmiana poziomów indeksów poszczególnych obszarów problemowych, wymaga występowania przynajmniej jednorocznej „luki czasowej”. Oznacza to, że pomimo zmiany sposobu wartościowania oferty, na skutek uczenia się przez klienta rynku i jego nowych standardów, ogólna ocena danego usługodawcy w krótkim okresie czasu po wejściu nowego standardu na rynek pozostaje niezmienna. Fakt ten jest mocno powiązany ze zjawiskiem kumulatywnego charakteru satysfakcji, który oznacza konieczność wielokrotnego kontaktu klienta z danym oferentem, celem zaakceptowania go jako nowego standardu i w przypadku uzyskania wysokiej aprobaty, przyjęcia go jako nowy punkt odniesienia dla procesu wartościowania oferty przedstawianej przez pozostałych graczy rynkowych.

- 3) Analizę według „typu klienta”. Typ klienta będzie tu określony przez podstawowy motyw i cel jego obecności w centrach handlowo-usługowych, co pośrednio wiąże się z jego profilem osobowościowym. Pomijając w tym miejscu psychologiczne podstawy kategoryzowania jednostki i jej zachowań, przyjmuje się, że generalnie występują dwa typy klienta. Pierwszy, to klient „poszukujący” określonego produktu/marki/usługi, świadomy ich walorów użytkowych i formułujący konkretne oczekiwania pod ich adresem. W swej aktywności zakupowej jest ukierunkowany na w miarę precyzyjny cel zakupu produktu (lub zapoznania się z obiektem nabycia - zasięganie opinii u sprzedawcy, testowanie), co zawęży jego pole percepcji i profiluje wrażliwość konsumencką. Drugi, to klient „odwiedzający” centrum handlowo-usługowe, stawiający sobie za cel „bycie na zakupach”, spędzenie w nim wolnego czasu, traktujący zakupy

jako czynność podejmowaną przy okazji korzystania z określonych usług (gastronomicznych, kosmetycznych, kulturalnych, rozrywkowych i innych). Ten typ klienta cechuje szersze pole percepcji i bardziej równomierna wrażliwość konsumencka.

Przeprowadzone analizy potwierdziły, że występują statystycznie istotne różnice zarówno w procesie oceniania, jak również wartościowania poszczególnych obszarów modelu przez grupy klientów korzystające z usług centrów handlowo-usługowych w różnym celu i charakterze. Generalnie przemawiają one na korzyść klientów „odwiedzających” w zakresie ocen indeksów, zaś jeśli chodzi o ich wagę w budowaniu satysfakcji przewagę zyskują klienci „poszukujący” (ukierunkowani na ściśle określony obiekt zakupu, marginalizują jego znaczenie na tle innych czynników procesu lojalnościowego).

Uzyskane wyniki pokazują wyraźnie, że ma miejsce przejmowanie przez klientów nowych standardów rynkowych i jest ono przeważnie szybsze wśród klientów „odwiedzających”. W zakresie wartościowania obszarów budowania satysfakcji i lojalności (poziomy zależności ścieżkowych) tendencje nie są tak silne i jednoznaczne, co do kierunku występowania analizowanych zmian. Przeprowadzone analizy potwierdziły również występowanie zjawiska katalizacji procesu uczenia się, a różnica w dynamice przejmowania nowych standardów jest zdecydowanie na korzyść klientów „odwiedzających” we wszystkich obszarach procesu lojalnościowego. W związku z powyższym można było przyjąć, że klienci „odwiedzający” są bardziej innowacyjni od klientów „poszukujących”.

Podsumowując, wyniki prowadzonych badań empirycznych potwierdziły istotność i prawdziwość sformułowanej na wstępie głównej tezy pracy, iż: *zmiany na rynku w wymiarze realnym znajdują swoje odbicie w procesie uczenia się klienta, efektem czego jest zmiana jego zachowań jako reakcji na owe "twarde" zmiany i dostosowania się do nich. Kryterium nadrzędnym jest tu szukanie własnych korzyści i optymalizowanie bilansu wartości.*

Prawdziwość tej tezy uzasadnia przede wszystkim pozytywna empiryczna weryfikacja hipotez badawczych, będących jej rozwinięciem. I tak:

H1. Wejście na rynek „nowych” podmiotów, okazało się być znaczącym bodźcem w procesie uczenia się klienta „starych” centrów handlowo-usługowych. Niemal we wszystkich charakterystykach zawierających oceny czynników kształtujących proces lojalnościowy klientów stwierdzono istotne różnice ocen (zarówno w poziomie indeksów jak i wartości relacji ścieżkowych) wśród klientów mających różne doświadczenie kontaktu z nowo wchodzącymi na rynek centrami. Różnice takie odnotowano w roku rozpoczęcia działalności „nowych” podmiotów, bądź z pewnym poślizgiem czasowym (rocznym lub dwuletnim). Skutki nowych wejść widoczne w dalszych latach, świadczą o przejmowaniu przez klientów standardów rozwiązań wnoszonych na rynek przez „nowe” podmioty. Z perspektywy klienta, wchodzenie na rynek „nowych” podmiotów jest związane ze znaczącą realną zmianą warunków funkcjonowania na rynku, generującą nowe i trwałe doświadczenia w jego aktywności rynkowej.

H2. Kształtowanie satysfakcji klientów w kontekście zmian rynkowych ma charakter *inercyjny* i *kumulatywny*. Klienci na zaistniałe zmiany na rynku reagowali bezpośrednio, ale w większości przypadków z rocznym lub dwuletnim opóźnieniem, co generalnie potwierdza inercyjną naturę klienta. Ponadto, badania wykazały, że reakcja klienta na zmiany dokonywała się najpierw w postaci modyfikacji znaczenia (wagi) jakie przypisuje on danemu elementowi w kształtowaniu jego satysfakcji, a dopiero później w postaci zmiany poziomu akceptacji tego elementu. Owe przesunięcie fazowe pomiędzy relacją ścieżkową (wagą) a indeksem oceny powoduje, że dopiero świadomość znaczenia nowości „otwiera” klienta na tę nowość i buduje zaufanie do niej, co wyraża się zmianą poziomu akceptacji (indeksu oceny). Reakcja klienta na zmiany staje się trwała i każda kolejna ocena danego elementu (obiektu, czynnika) potwierdza jego znaczenie i buduje nastawienie do niego klienta.

H3. Proces uczenia się klienta zależy od specyfiki środowiska handlowo-usługowego, z którego klient dotychczas korzystał. Każde centrum ma swój niepowtarzalny charakter i „odciska piętno” na swoich klientach. (można powiedzieć, że ich wychowuje). Centra różnią się od siebie bardziej lub mniej. (Gdyby można było dokonać standaryzacji parametrów i cech opisujących te obiekty, dałoby się wyznaczyć „odległości taksonomiczne” między nimi jako miarę ich podobieństwa lub odmienności). Badania wykazały, że wyższą sprawność uczenia się (w rozumieniu skali i tempa przyswajania nowych standardów) wykazywali klienci, którzy mieli doświadczenie kontaktu z centrami „trochę” odmiennymi od „starego” centrum. W przypadkach, gdy odmiennosc centrów („starego” i „nowego”) była mała lub duża, stwierdzono niższą sprawność uczenia się. Duże podobieństwo oznacza małą różnicę potencjałów obu podmiotów, co nie sprzyja przejmowaniu standardów, z kolei zbyt duża odległość zakłóca klientowi przyswajanie nowości.

H4. Proces uczenia się klienta okazał się istotnie zróżnicowany w poszczególnych obszarach kształtowania jego satysfakcji i lojalności. Obszarami najbardziej podatnymi na innowacje, jakie niesie wejście „nowych” podmiotów na rynek są: asortyment, aspekty organizacyjne oraz jakość pracy obsługi. Wyjaśnić to można tym, że są to obszary bezpośredniego kontaktu z klientem, zatem jego reakcja na zmiany będzie przejawiać się najsilniej w tych obszarach. Obszarem (czynnikiem) najmniej podatnym na innowacje jest cena. Wynik taki może budzić spore zaskoczenie, chociaż cena jako silny instrument marketingowy jest dla klienta czynnikiem sztywnym, z reguły nie podlegającym modyfikacji. Ponadto, należy zauważyć, że w percepcji klienta cena jest przypisana do nowego produktu lub usługi jako cena nowości i oceniana łącznie z nim. Z punktu widzenia innowacji, nie ma zatem właściwości autonomicznej.

H5. Proces uczenia się klienta zależy od celu i charakteru jego aktywności zakupowej. Uzyskane wyniki pokazują, że przejmowanie przez klientów nowych standardów rynkowych jest szybsze wśród klientów „odwiedzających” w stosunku do klientów „poszukujących”. Różnica ta jest szczególnie wyraźna w zakresie oceny (akceptacji) standardów, natomiast w zakresie wartościowania obszarów budowania satysfakcji i lojalności (poziomy zależności ścieżkowych) nie jest ona tak silna i jednoznaczna. Klienci „odwiedzający”, którzy pobyt w centrum traktują jako formę spędzania wolnego czasu są bardziej otwarci na nowości. Klienci „poszukujący”, ukierunkowani na ściśle określony obiekt zakupu, będą skłonni marginalizować znaczenie innych czynników procesu lojalnościowego.

H6. Wyniki badań potwierdzają, że w procesie uczenia się klienta ma miejsce zjawisko katalizacji. Klienci doświadczający intensywnych i częstych zmian w strukturze konkurencji (i jej ilościowo-jakościowej oferty), z czasem nabywają zdolności do szybszego przyswajania nowych standardów rynkowych. We wszystkich przypadkach stwierdzono, że zarówno ocena poziomu akceptacji nowości jak również jej znaczenia w osiąganiu satysfakcji jest dużo wyższa dla „nowego” podmiotu wchodzącego na rynek. Szybsze jest również przejmowanie przez klienta nowych standardów, ponieważ jest on poprzez wcześniejsze doświadczenia z wprowadzanymi innowacjami bardziej otwarty na zmiany i ufnie w ich korzystne oddziaływanie.

Prowadzony proces badawczy potwierdził zasadność przyjętej metodyki badań, jej adekwatność do charakteru i złożoności problemu badawczego oraz skuteczność zastosowanych narzędzi do pomiaru i analizy danych. Metodyka musi obejmować cały proces badawczy, zarówno w wymiarze koncepcyjnym, organizacyjnym jak i narzędziowym - i ten warunek został w tej pracy spełniony. Badania prowadzono w precyzyjnie określonej przestrzeni rynkowej i czasie, oraz przy warunku wypreparowania głównego (i jedyne) procesu zmian rynkowych i założeniu względnej stałości w przebiegu pozostałych procesów i zjawisk o charakterze kontekstowym.

Podsumowując proces uczenia się klienta „żywi się” zmianą. Dla każdego podmiotu działającego na rynku płynie stąd ważne przesłanie, że podejmując działania i inicjatywy rozwojowe trzeba brać pod uwagę ich wpływ na klienta. W perspektywie strategicznej, to on może ostatecznie zweryfikować trafność i efektywność takich działań, a że uczyni to z pewnym poślizgiem czasu, może być dla firmy

czy instytucji szczególnie bolesne, bo zaskakujące i często nieodwracalne. Klient, w reakcji na działanie organizacji może generować dla niej wartość, bądź ją pomniejszać. Menadżer, kierownik oraz pracownik każdego podmiotu rynkowego musi rozumieć, że klient nie jest zmienną niezależną, lecz jednostką mającą z nim określone relacje, które należy właściwie kształtować i umiejętnie pielęgnować.

Wyniki badań podjętych przez Autora potwierdzają raz jeszcze powszechną zasadę, że to Klient jest „żywicielem” firmy, poprzez swoje zachowania i decyzje zakupowe rozstrzyga o jej istnieniu. Jak twierdził P. Drucker, istotą biznesu jest stworzenie i wychowanie sobie klienta. Warto zatem wiedzieć, co się dzieje w jego umyśle i sercu pod wpływem działań podejmowanych przez firmę i aktywności jej konkurentów.

5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo - badawczych (artystycznych).

Dorobek Autora w zakresie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych był tworzony systematycznie od 2009 roku, w którym został zatrudniony na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej oraz obronił pracę doktorską. Generalnie, jest on spójny, szczególnie w warstwie metodologicznej, bowiem wyraża ciągły rozwój i doskonalenie warsztatu badawczego i jego aplikacji w rozwiązywaniu problemów marketingowych i organizacyjnych. Centralnym obiektem eksploracji naukowej Autora jest klient, jednakże rozumiany szeroko, tj. zarówno jako autonomiczny uczestnik rynku, podmiot w przestrzeni rynkowej, zdolny do określonych zachowań w procesie poszukiwania, nabywania i użytkowania produktu (usługi), działający pojedynczo, bądź też w określonych układach sieciowych, ale także postrzegany przez pryzmat przedsiębiorstwa, jako jego główny interesariusz, który poprzez swoje decyzje zakupowe rozstrzyga o losie dostawcy i musi być brany pod uwagę w modelach biznesowych i strategiach rozwoju każdego podmiotu rynkowego (firmy lub instytucji).

Osiągnięcia naukowo-badawcze Autora zawierają się w trzech powiązanych ze sobą obszarach problemowych:

- a) Modelowanie procesów klienckich i pracowniczych,
- b) Badanie czynników doskonałości biznesowej przedsiębiorstw,
- c) Metodologia modelowania ścieżkowego.

a) Modelowanie procesów klienckich i pracowniczych

Jest to główny obszar aktywności badawczej Autora. Idea badania obu typów procesów została zasygnalizowana już w pracy doktorskiej, w której zamieszczono ideowy schemat zintegrowanego modelu tworzenia i konsumowania wartości. Proces tworzenia wartości jest udziałem pracowników przedsiębiorstwa, dostawcy produktów i usług na rynek i jest określony przez Autora jako proces pracowniczy. O jego postaci i efektywności rozstrzygają czynniki kształtujące motywację i satysfakcję pracownika. Są one ujęte w formule modelu ISMP (*Model for measuring the level of employee satisfaction and motivation*) oraz mogą być również uwzględniane w modelach doskonałości biznesowej przedsiębiorstw (np. modele EFQM, MBQA). Z kolei proces kliencki jest ujmowany jako aktywność rynkowa klienta ukierunkowana na pozyskanie i użytkowanie wartości, czego oczekiwanym efektem jest satysfakcja klienta i w konsekwencji poziom jego lojalności wobec marki, producenta, sprzedawcy. Czynniki determinujące satysfakcję klienta są ujmowane w wielu modelach, z których za najważniejsze uznaje się model europejski EPSI (*European Performance Satisfaction Index*) oraz amerykański ACSI (*American Customer Satisfaction Index*). Na bazie tych modeli rozwijane były własne konstrukcje, które dla celów konkretnych badań były operacjonalizowane i wykorzystywane w praktyce (pozyskiwanie i przetwarzanie pierwotnego materiału empirycznego).

Problematyka modelowania procesu kształtowania satysfakcji i lojalności klienta została rozwinięta w monografii Skowron S., Skowron Ł., 2012, *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa; będącej zwieńczeniem projektu badawczego pt. Lojalność klienta jako czynnik rozwoju organizacji (Projekt badawczy KBN nr 1230/B/03/2010/39) realizowanego

w latach 2010 - 2012 (w projekcie tym Autor brał udział jako główny wykonawca). W monografii tej przedstawiono wyniki badań empirycznych nad procesem kształtowania satysfakcji i lojalności klienta usług bankowych oraz badań nad procesem tworzenia w banku wartości dla jego klienta. Empirycznie została potwierdzona teza, że klient z jego potencjałem nabywczym (w którym ważnym komponentem jest poziom jego zadowolenia i lojalności względem oferenta produktu lub usługi) stanowić może kluczowe kryterium doskonalenia każdej organizacji.

W toku badań realizowanych w ramach tego projektu KBN poddano analizie konstrukcje klasycznych oraz nowoczesnych modeli wyjaśniających zachowania rynkowe klienta oraz proces podejmowania decyzji zakupowych. Szczególny nacisk położono na omówienie międzynarodowych modeli ścieżkowych (ACSI i EPSI), prezentujących różne podejścia do pomiaru satysfakcji i lojalności klienta. Wyniki badań przeprowadzonych w sektorze usług bankowych pozwoliły przy użyciu modeli ścieżkowych dokonać strukturalizacji dwóch procesów: budowania satysfakcji i lojalności klienta bankowego oraz tworzenia wartości dla klienta poprzez zaangażowanie personelu placówek wybranych banków. W wyniku modelowania tych procesów sformułowano założenia dla proklienckich strategii banku.

Efektem końcowym projektu była inwentaryzacja zbioru metod diagnozowania klienta i jego potencjału, opracowanie własnych autorskich propozycji narzędzi pomiaru satysfakcji i lojalności klienta oraz wskazanie rekomendacji dla praktyki menedżerskiej pod kątem budowy długotrwałych efektywnych relacji z klientem.

Prace nad diagnozowaniem procesu lojalnościowego klienta usług bankowych (prowadzone według podobnej metodologii) pozwoliły wykonać analizy podłużne oraz badać dynamikę zmian czynników kształtujących ten proces w określonym przedziale czasu (2007 - 2010), szczególnie interesującym z uwagi na kryzys ekonomiczny jaki miał wówczas miejsce. Z uwagi na porównywalność warunków, w jakich prowadzone były badania, można było na ich podstawie stwierdzić, jak kryzys wpływa na proces lojalnościowy klienta, szczególnie w aspekcie kształtowania jego zaufania do instytucji sektora finansowego, w tym banku. Wyniki badań studialno-koncepcyjnych i empirycznych nad zagadnieniami kształtowania satysfakcji i lojalności klientów usług bankowych zostały przedstawione w następujących artykułach:

1. Skowron Ł., Skowron S., 2009, *Comparative Studies of Satisfaction and Loyalty of Polish Customers and Customers in Denmark in the Banking Sector*, „Proceedings of the 6th International Conference on Partial Least Squares and Related Methods”, Publishing House of Electronics Industry, September 4-7, Beijing, China.
2. Skowron Ł., 2010, *Wykorzystanie modelu EPSI w badaniach lojalności klienta usług bankowych w wybranych krajach Unii Europejskiej*, „Badania marketingowe – skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem”, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 97, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, s. 156-168.
3. Skowron Ł., 2010, *Modele ścieżkowe jako przykładowe metody badania satysfakcji i lojalności klientów*, „Marketing przyszłości – Trendy. Strategie. Instrumenty”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 594, Ekonomiczne Problemy Usług nr 54, Szczecin, s. 495-505.
4. Skowron Ł., 2011, *Satysfakcja i lojalność klientów jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach – Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu Nr 170, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań, s. 258-268.
5. Skowron Ł., Skowron S., 2011, *Polish Banking Customer Loyalty. Empirical Data Analysis From Years 2007 – 2010*, „The 2011 Barcelona European Academic Conference”, Conference Proceedings, The Clute Institute, Barcelona, Spain.

Jako nagroda za uzyskanie tytułu “Best paper award” artykuł został dodatkowo opublikowany w czasopiśmie:

Skowron Ł., Skowron S., 2011, *Polish Banking Customer Loyalty: Empirical Data Analysis (Years 2007-2010)*, „International Business & Economics Research Journal”, Vol. 10, No 11, The Clute Institute 2011, ISSN: 1535-0754 (Print), s. 81-90.

6. Skowron Ł., Kristensen K., 2012, *The impact of the recent banking crisis on customer loyalty in the banking sector. Developing vs. developed countries*, „The TQM Journal”, Vol. 24, Issue:6, Emerald Group Publishing Limited, ISSN: 1754-2731, s. 480 – 497.

Artykuł ten został nagrodzony tytułem „Outstanding Paper Award”, za najlepszy artykuł naukowy roku 2012 opublikowany w czasopiśmie Grupy Wydawniczej Emerald – nagroda przyznana przez Emerald Literati Network 2012.

Wyniki tych prac były prezentowane także w referatach na kilku krajowych i zagranicznych konferencjach naukowych:

1. Skowron Ł., Skowron S., 2009, *Comparative studies of satisfaction and loyalty of Polish customers and customers in Denmark in the banking sector*, konferencja pt. “6th International Conference on Partial Least Squares and Related Methods (PLS’09), Pekin, Chiny.
2. Skowron Ł., 2010, *Customer satisfaction and Loyalty in The Polish Banking Sector. Empirical studies perspective from years 2007-2009*, konferencja pt. “Biennial International Symposium on Business and Industrial Statistics ISBIS-2010 focusing on important contemporary statistical issues in Business, Industry and Financial Services”, Portorose, Słowenia.
3. Skowron Ł., 2010, *Nowoczesne modele pomiaru satysfakcji i lojalności klienta*, konferencja pt. “Zarządzanie wartością klienta na rynku konsumenckim i instytucjonalnym”, organizowana przez Katedrę Marketingu Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, Polska.
4. Skowron Ł., 2010, *Satysfakcja i lojalność klienta – kwestie definicyjne i metody pomiaru*, V Konferencja Naukowa Katedr Marketingu Uczelni Technicznych pt. “Marketing. Teraźniejszość i przyszłość”, organizowana przez Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, Polska.
5. Skowron Ł., Skowron S., 2011, *Polish Banking Customer Loyalty. Empirical Data Analysis From Years 2007 – 2010*, konferencja pt. “The 2011 Barcelona European Academic Conference”, organizowana przez The Clute Institute, Barcelona, Hiszpania.

Badania nad przebiegiem procesów lojalnościowych Autor prowadził również w innych sektorach gospodarki i administracji, głównie w ochronie zdrowia, handlu detalicznym, usługach budowlanych oraz jednostkach administracji publicznej. Wykazały one dużą przydatność stosowanej metodyki badawczej, jej uniwersalny charakter i walory aplikacyjne. Stosownie do specyfiki badanej branży były konstruowane autorskie modele strukturalne odzwierciedlające kompozycję czynników kształtujących proces lojalnościowy oraz prowadzono ich operacjonalizację, w celu zaprojektowania narzędzi badawczych. Badania były także okazją do weryfikowania przyjętych założeń metodycznych, dostrzegania problemów w stosowaniu określonych grup narzędzi badawczych i doskonaleniu metodologii modelowania ścieżkowego (szczegółowe kwestie zostały przedstawione w punkcie c). Wyniki badań własnych nad modelowaniem procesów lojalnościowych w innych sektorach gospodarczych (poza omówionym powyżej sektorem usług bankowych) zostały opisane w następujących publikacjach naukowych:

1. Skowron Ł., 2010, *Satysfakcja i lojalność klienta – ujęcie modelowe i wyniki badań*, [w:] Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa, Rozdział 11, s. 181-196.
2. Skowron Ł., 2011, *Badania satysfakcji i lojalności klientów w różnych sektorach gospodarczych*, „Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem”, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 237, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 178-186.

3. Brych Ł., Skowron Ł., 2012, *Determinanty wyboru komputera przenośnego. Analiza danych empirycznych w aspekcie cech socio-demograficznych wśród licealistów i studentów Lublina i okolic*, „Marketing przyszłości – Trendy. Strategie. Instrumenty. Orientacja na klienta na konkurencyjnym rynku”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 711, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu Nr 25, Szczecin, s. 163-173.
4. Skowron Ł., Wicher R., 2012, *Zarządzanie wizerunkiem partii politycznej zgodnie z perspektywą oczekiwań społeczności lokalnej. Prezentacja wyników badań empirycznych na przykładzie województwa lubelskiego*, „Handel Wewnętrzny”, Wydawnictwo IBRKiK, s. 159-169.
5. Caban M., Chmielewski A., Skowron Ł., 2013, *Wpływ czasu na zmiany technologiczne i preferencje zakupowe konsumentów na podstawie rynku telefonów komórkowych w latach 2008-2012*, „Handel Wewnętrzny”, Wydawnictwo IBRKiK, s. 183-197.
6. Skowron Ł., Gąsior M., Sak-Skowron M., 2014, *The impact of the different payment options on the medical services clients' satisfaction building process*, „AIP Conference Proceedings 1635”, s. 918-925.
7. Skowron Ł., Gąsior M., 2014, *Two-Level Model of Assessing Customer Satisfaction and Loyalty*, „Contemporary Management Research”, Vol. 10, No. 3, s. 233-250.
8. Gąsior M., Skowron Ł., 2014, *Gap in Trade Companies' Perception of Consumers' Purchasing Processes*, „Contemporary Management Research”, Vol. 10, No. 4, s. 353-362.
9. Skowron Ł., Sak-Skowron M., 2014, *Opportunities and challenges of medical tourism*, „The Macrotheme Review”, 3(1), s. 26-39.
10. Gąsior M., Skowron Ł., 2014, *A multidimensional structure of shopping centre visit objectives – an European consumers' perspective*, International Journal of Business, Economics and Management, Nr 1(10), s. 305-315.
11. Skowron Ł., 2014, *Zastosowanie modelowania ścieżkowego do wyznaczania przebiegu procesu lojalnościowego wśród klientów lubelskich centrów handlowych*, „Badania marketingowe – nowe podejścia oraz metody na współczesnym rynku”, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 336, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, s. 140-151.
12. Skowron Ł., 2014, *Diagnoza procesu budowania relacji na płaszczyźnie firma – klient*, „Marketing i Rynek”, Nr 5/2014, s. 572-578.
13. Skowron Ł., 2015, *Uniwersalność i personalizacja modelowania ścieżkowego w badaniu procesów lojalnościowych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, Nr 4(38), s. 143-153.
14. Skowron Ł., 2015, *Wpływ wejścia nowego podmiotu do lubelskiego sektora centrów handlowych na sposób postrzegania aktualnych graczy rynkowych*, „Marketing przyszłości – Trendy. Strategie. Instrumenty. Komunikacja Marketingowa Przedsiębiorstwa z Otoczeniem”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 866, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu Nr 39, Szczecin, s. 245-255.
15. Skowron Ł., 2016, *Satysfakcja klientów lubelskiego sektora centrów handlowych w latach 2013-2015*, „Badania marketingowe a potrzeby informacyjne podmiotów decyzyjnych na współczesnym rynku”, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 460, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, s. 126-136.

Omawiane zagadnienia problemowe były prezentowane również w wielu referatach wygłaszanych na konferencjach krajowych jak i zagranicznych:

1. Skowron Ł., 2010, *Modele ścieżkowe jako narzędzia kształtowania relacji na płaszczyźnie firma-klient*, konferencja pt. „Badania Marketingowe – Nowe wyzwania oraz skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem”, organizowana przez Katedrę Badań Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, Polska.
2. Skowron Ł., 2011, *Satysfakcja i lojalność klientów jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, konferencja pt. „Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Uwarunkowania

i rezultaty”, organizowana przez Katedrę Zarządzania Strategicznego, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań, Polska.

3. Skowron Ł., 2012, *Badania satysfakcji i lojalności klientów w różnych sektorach gospodarczych*, konferencja pt. “Badania marketingowe – metody, nowe podejścia i konteksty badawcze” organizowana przez Katedrę Badań Marketingowych, Instytut Marketingu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, Polska.
4. Skowron Ł., Gąsior M., 2013, *Two-level model of assessing customer satisfaction and loyalty*, konferencja pt. “International Conference on Marketing Study”, Hong Kong, Hong Kong/Chiny.
5. Gąsior M., Skowron Ł., 2013, *Gap in Trade Companies’ Perception of Consumers’ Purchasing Processes*, konferencja pt. “International Conference on Marketing Study”, Hong Kong, Hong Kong/Chiny.
6. Skowron Ł., Sak-Skowron M., 2013, *Opportunities and challenges of medical tourism*, konferencja pt. “Business and Social Science Research Conference”, organizowana przez The Macrotheme Review, Paryż, Francja.
7. Skowron Ł., 2014, *Zastosowanie modelowania ścieżkowego do wyznaczenia przebiegu procesu lojalnościowego wśród klientów lubelskich centrów handlowych*, konferencja pt. “Badania marketingowe – podejście jakościowe i ilościowe” organizowana przez Katedrę Badań Marketingowych, Instytut Marketingu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Zamek Książ w Wałbrzychu, Polska.
8. Skowron Ł., Gąsior M., 2014, *The impact of the different payment options on the medical services clients’ satisfaction building process*, konferencja pt. “3rd International Conference on Quantitative Sciences and Its Applications (ICOQSIA 2014)” organizowana przez School of Quantitative Sciences, Universiti Utara Malaysia, Langkawi, Kedah, Malezja.
9. Gąsior M., Skowron Ł., 2014, *A multidimensional structure of shopping centre visit objectives – an European consumers’ perspective*, konferencja pt. “International Conference on Business Strategy and Social Science (ICBSSS 2014)” organizowana przez Asian Economic and Social Society, Faculty of Technology Management and Business, University Tun Hussein on Malaysia, Kuala Lumpur, Malezja.
10. Skowron Ł., 2015, *Wpływ wejścia nowego podmiotu do lubelskiego sektora centrów handlowych na sposób postrzegania aktualnych graczy rynkowych*, konferencja pt. “Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Kierunki rozwoju komunikacji marketingowej. Konsument na tle zmian zachodzących w otoczeniu” organizowana przez Katedrę Marketingu Usług, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński, Międzyzdroje, Polska.
11. Skowron Ł., 2016, *Satysfakcja klientów lubelskiego sektora centrów handlowych w latach 2013-2015*, konferencja pt. “Badania marketingowe wobec wyzwań współczesnego rynku i rozwoju społeczeństwa informacyjnego” organizowana przez Katedrę Badań Marketingowych, Instytut Marketingu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, Polska.

Drugi nurt badań w ramach tego obszaru dotyczył modelowania i diagnozowania procesów pracowniczych. Na bazie sprawdzonej, autorskiej metodyki modelowania ścieżkowego (model ISPM) zostały wykonane badania czynników kształtujących poziom motywacji pracowników wybranych przedsiębiorstw i instytucji, z różnych sektorów gospodarczych. Wyniki badań empirycznych dowodzą, że tzw. proste modele ścieżkowe (z jednym poziomem zmiennych zależnych) odzwierciedlają procesy kształtowania motywacji i satysfakcji pracowników z dużym stopniem statystycznej rzetelności. Rezultaty prac badawczych w obszarze modelowania zjawisk pracowniczych były prezentowane w następujących publikacjach naukowych:

1. Skowron Ł., Fojutowski Ł., Sak-Skowron M., 2011, *Badanie poziomu motywacji i satysfakcji pracowników z wykorzystaniem modelu ścieżkowego*, „Metody pomiaru i analizy rynku usług. Dylematy badawcze”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu Nr 201, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań, s. 99-109.

2. Skowron Ł., 2011, *Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników*, „Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców”, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 223, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 90-98.
3. Juchnowicz M., Skowron Ł., 2014, *Determinanty zaangażowania pracowników w świetle badań* [w:] Wachowiak P., Winch S. (red), *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Rozdział 28, Warszawa, s. 333-341.
4. Gąsior M., Skowron Ł., Sak-Skowron M., 2014, *Multidimensional structure of employee motivation - Clustering approach*, „AIP Conference Proceedings 1635”, s. 748-754.
5. Skowron Ł., 2015, *Modele SEM w badaniach motywacji pracowników*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, Nr 39, T. 2, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 849, s. 367-380.
6. Skowron Ł., Sak-Skowron M., 2017, *Pomiar satysfakcji z pracy – teoria i wyniki badań*, „Marketing i Rynek”, Nr 4, s. 341-349.
7. Skowron Ł., Sak-Skowron M., 2017, *Determinanty satysfakcji z pracy – studium teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Marketing i Zarządzanie, Nr 2, Vol. 48, s. 243-254.

Część wyników tych badań stanowiło treść referatów głoszonych na konferencjach naukowych:

1. Skowron Ł., 2012, *Model ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników*, konferencja pt. „Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców”, organizowana przez Katedrę Pracy i Stosunków Przemysłowych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, Polska.
2. Gąsior M., Skowron Ł., 2014, *Multidimensional structure of employee motivation - Clustering approach*, konferencja pt. „3rd International Conference on Quantitative Sciences and Its Applications (ICOQSIA 2014)” organizowana przez School of Quantitative Sciences, Universiti Utara Malaysia, Langkawi, Kedah, Malezja.
3. Skowron Ł., 2017, *Pomiar satysfakcji z pracy – teoria i wyniki badań*, konferencja pt. „Czas na rozwój. Wyzwania dla przedsiębiorców i naukowców” organizowana przez Instytut Zarządzania i Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, Świnoujście, Polska.

Ponadto, rozważania metodyczne prowadzone nad zagadnieniami badania i diagnozy procesów pracowniczych dowodzą, że wykorzystywane konstrukcje modelowe są w sensie morfologicznym podobne do modeli klienckich (modele klasy *Customer Satisfaction Index* – CSI). Pozwoliło to założyć, że uzyskane wyniki badania procesów pracowniczych i klienckich mogą być brane pod uwagę wspólnie w ramach tzw. modelu *holistycznego*. Z punktu widzenia logiki modelowania strukturalnego i analizy statystycznej wyniki diagnozowania obu procesów są porównywalne, mają podobne właściwości wyjaśniania badanej rzeczywistości, co daje podstawę do badania ich zależności statystycznych i związków korelacyjnych. Fakt ten stanowił inspirację do następnej inicjatywy badawczej, jaką był projekt NCN nr 2011/03/D/HS4/04311 pt. „*Holistyczny model relacyjny - pomiędzy motywacją pracownika a satysfakcją i lojalnością klienta*”, realizowany w latach 2012 - 2015. W projekcie tym Autor pełnił rolę kierownika i głównego wykonawcy.

Głównym celem tego projektu była weryfikacja hipotezy o kluczowym wpływie poziomu motywacji pracowników organizacji na poziom satysfakcji i lojalności jej klientów. W ramach projektu opracowano (wraz ze współrealizatorem projektu) narzędzie badawcze, które pozwoliło w sposób kompleksowy analizować proces budowania trwałych relacji firmy z jej klientami zarówno zewnętrznymi (aktualnymi odbiorcami produktów/usług) jak i wewnętrznymi (pracownicy danej firmy).

W trakcie realizacji projektu osiągnięto dwa główne cele badawcze:

1. Zbudowano holistyczny model pomiaru satysfakcji i motywacji pracowników oraz satysfakcji i lojalności klientów. W swej strukturze zawierał on dwa modele służące do analizy obu obszarów, które w swojej metodologii wykorzystywały podobne rozwiązania natury statystyczno-analitycznej oraz pozwoliły na wyznaczenie indeksów analizowanych zjawisk. Przyjęta metodyka pomiaru pozwalała na wyznaczenie miary relacji występujących pomiędzy wyznaczonymi indeksami w sposób umożliwiający przedstawienie obu procesów jako jednego kompleksowego meta procesu marketingu relacyjnego.
2. Wyznaczono (w oparciu o zbudowany model) zależności występujące pomiędzy oboma procesami w układzie poszczególnych planowanych okresów badawczych. Uzyskane wyniki pozwoliły wykazać, jak silnie zmiany zaobserwowane w obszarze indeksu motywacji i satysfakcji pracowników w okresie „T₀” przekładają się na analogiczne zmiany indeksu satysfakcji i lojalności klientów w okresach „T₀”; „T₁ (w okresie rok po obserwowanych zmianach)” oraz „T₂ (w okresie dwóch lat po obserwowanych zmianach)”. Dzięki opisanej procedurze badawczej możliwym było udzielenie odpowiedzi na pytanie odnośnie charakteru i zakresu „luki czasowej” wpływu motywacji pracowników na satysfakcję klientów.

Głównymi efektami realizacji tego projektu były: inwentaryzacja zbioru metod diagnozowania klienta zewnętrznego i wewnętrznego organizacji wraz z ich potencjałem oraz opracowanie własnego autorskiego narzędzia całościowego pomiaru poziomu motywacji i satysfakcji pracownika oraz satysfakcji i lojalności klienta, umożliwiającego wyznaczenie siły zależności występujących między oboma procesami.

Wyniki badań prowadzonych nad zagadnieniami współzależności procesów pracowniczych i klienckich zostały dodatkowo opublikowane w kilku artykułach naukowych:

1. Skowron Ł., 2011, *Modele ścieżkowe jako narzędzia opisujące relacje firmy z klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi*, „Handel Wewnętrzny”, Wydawnictwo IBRKiK, część 2, s. 80-93.
2. Skowron Ł., 2013, *Holistyczny model relacyjny motywacji pracownika i satysfakcji klienta*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 298, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, s. 145-152.
3. Skowron Ł., Gasior M., 2014, *Diagnosis of the process of building relationship between customer and company and company and employee*, „International Journal of Management and Sustainability”, Nr 3(9), s. 530-539.
4. Brych Ł., Grobel P., Skowron Ł., 2014, *Motywacja pracowników oraz satysfakcja klientów w świetle badań empirycznych lubelskiego sektora galerii*, „Marketing przyszłości – Trendy. Strategie. Instrumenty. Współczesne wyzwania przeobrażeń marketingu”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 823, Problemy zarządzania, Finansów i Marketingu Nr 34, Szczecin, s. 245-257.
5. Skowron Ł., 2015, *Pomiar motywacji pracowników oraz satysfakcji klientów. Badania empiryczne na przykładzie lubelskiego sektora centrów handlowych*, „Handel Wewnętrzny”, Wydawnictwo IBRKiK, Nr 3, s. 251-261.
6. Skowron Ł., 2015, *Modele ścieżkowe jako narzędzia opisujące relacje firmy z klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi*, [w:] Dobiegała-Korona (red.), *Budowa wartości klienta, Teoria i Praktyka*, Difin, Rozdział 7, s. 130-143.

Stanowiły one również motyw przewodni referatów głoszonych na krajowych i zagranicznych konferencjach naukowych:

1. Skowron Ł., Gąsior M., 2014, *Diagnosis of the Process of Building Relationships between Customer and Company, and Between Company and Employee*, konferencja pt. “International Conference on Business Strategy and Social Science (ICBSSS 2014)” organizowana przez Asian Economic and Social Society, Faculty of Technology Management and Business, University Tun Hussein onn Malaysia, Kuala Lumpur, Malezja.

2. Skowron Ł., 2014, *Motywacja pracowników i satysfakcja klientów lubelskiego sektora centrów handlowych*, Konferencja pt. "Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Współczesne wyzwania przeobrażeń marketingu. Kierunki rozwoju marketingu w jednostkach samorządu terytorialnego" organizowana przez Katedrę Marketingu Usług, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, Polska.

Efektem końcowym realizacji projektu badawczego NCN nr 2011/03/D/HS4/04311 było opracowanie monografii naukowej: Skowron Ł., Gąsior M., 2017, *Motywacja pracownika a satysfakcja i lojalność klienta*, Wydawnictwo Difin, Warszawa. Podjęty w niej problem badawczy zakłada kompleksowe ujęcie obu procesów tj. pracowniczego i klienckiego, badanie ich wewnętrznej struktury, ale przede wszystkim wzajemnych relacji potwierdzonych statystycznymi zależnościami. Perspektywa procesowa pracownika i klienta, uświadamia nam, że w istocie rzeczy w działalności każdej organizacji ma miejsce jeden megaproces tworzenia wartości dla klienta i konsumowania tej wartości przez klienta. O jej sukcesie rynkowym i finansowym stanowi to, w jaki sposób i jak sprawnie obsługuje ona klienta i przywiązuje go do swojej oferty oraz marki. Pierwsza część tego procesu to tworzenie wartości, zdefiniowanej w systemie „wartości i przywództwa”, a zmaterializowanej w jakości oferty dla klienta oraz w wizerunku organizacji, druga część – to proces swoistego konsumowania wartości, efektem czego jest dostarczanie satysfakcji klientowi i utrwalanie jego lojalności względem organizacji i jej oferty. Miarą sukcesu w biznesie powinno być to, że wartość definiowana przez organizację staje się kryterium zachowań konsumenckich względem niej i jej oferty, budujących lojalność.

W książce, oprócz przeglądu najważniejszych koncepcji dotyczących wspomnianych obszarów, a także związków je łączących, zaprezentowano wyniki badań sondażowych, na podstawie których przygotowany został model prezentujący postulowaną zależność łączącą procesy pracownicze oraz mechanizmy powstawania zadowolenia i lojalności klientów. Wyniki badań prowadzonych według postulowanego modelu, pokazują, jak zmiany zaobserwowane w obszarze pracowniczym wpływają na zmiany postaw klientów w ujęciu bezpośrednim i przy założeniu poślizgu czasowego pomiędzy oboma procesami. Ujęcie takie stało się możliwe dzięki przeprowadzeniu badania w trzech, corocznych, okresach sprawozdawczych.

Analiza wniosków płynących z realizowanych badań pierwotnych pozwoliła zauważyć, iż:

- nie udało się zidentyfikować bezpośredniej korelacji pomiędzy poziomem motywacji i satysfakcji pracownika a poziomem satysfakcji i lojalności klienta.
- korelację taką udało się zidentyfikować, ale przy założeniu odstępu czasu pomiędzy zmianą postaw pracowników a odpowiadającą jej reakcją konsumentów.

Można zatem przyjąć tezę, iż rynek nie będzie reagował w sposób bezzwłoczny na działania przedsiębiorstwa kreujące procesy pracownicze, budujące zadowolenie personelu, jego motywację, czy też skutkujące wzrostem efektywności, jego zaangażowania i pracy. Zmiany te oczywiście będą miały swoje konsekwencje, ale klienci w pierwszej kolejności muszą je zauważyć, w drugiej zaś muszą uznać za nowy, obowiązujący i trwały standard. Zdiagnozowane zjawisko „luki czasowej” pomiędzy zmianami obserwowanymi w procesach pracowniczych i klienckich, niesie istotne konsekwencje dla praktyki menadżerskiej: o ile nakłady poniesione na zwiększanie bądź utrzymanie motywacji i satysfakcji pracowników z pewnością przyniosą dość szybko efekty obserwowane po stronie jednostki, to podobne efekty po stronie rynku nie będą niestety natychmiastowe, tym samym trudno będzie w sposób bezpośredni i jednoznaczny dokonać oceny zasadności i efektywności podejmowanych działań. Mogą one wręcz sprawiać wrażenie błędnych lub niezasadnych, zwłaszcza z ekonomicznego punktu widzenia.

Przedstawione w monografii wyniki badań oraz wnioski skłaniają do stawiania wielu dodatkowych pytań, uzasadniających potrzebę podejmowania dalszych badań w obszarze poruszanej problematyki. W szczególności interesującą wydaje się kwestia zakresu powtarzalności obserwowanego przesunięcia czasowego pomiędzy zmianami w obszarze procesów pracowniczych i klienckich

i wielkości takiej luki w zależności od typu branży oraz charakteru obsługi klienta przez pracownika (rodzaj nabywanej usługi i/lub produktu, wirtualizacja kontaktów sprzedażowych, i in.).

W ramach obszaru modelowania procesów klienckich mieszczą się także badania nad zjawiskiem (procesem) uczenia się klienta pod wpływem zmian zachodzących po stronie podażowej rynku. Badania były prowadzone w latach 2013 - 2016, kiedy to w lubelskim sektorze centrów handlowych w kolejnych 2 latach wchodziły do gry nowe duże podmioty, zagęszczając pole konkurencyjne i stwarzając klientowi nowe możliwości w jego aktywności rynkowej. Badania empiryczne prowadzono według metodologii modelowania ścieżkowego, co dowodzi jej użyteczności oraz spójności aktywności badawczej Autora. Wyniki tych badań zostały przedstawione w najnowszej pracy - monografii habilitacyjnej, która została szczegółowo scharakteryzowana w punkcie 4-tym autoreferatu. Pracę tę należy traktować jako najważniejszą pozycję w dorobku naukowo-badawczym Autora.

b) Badanie czynników doskonałości biznesowej przedsiębiorstw

Badania w tym obszarze zostały zapoczątkowane w realizowanym projekcie badawczym KBN nr 1230/B/03/2010/39 - *Lojalność klienta jako czynnik rozwoju organizacji* (realizacja w latach 2010-2012) i zaprezentowane w monografii pt. *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, gdzie Autor dokonał przeglądu koncepcji i modeli opisujących potencjał przedsiębiorstwa, jako struktury jego zasobów i kompetencji, których poziom można mierzyć i konfrontować z jego efektami biznesowymi (rentowność, wartość rynkowa, zwrot z inwestycji), a także z potencjałem jego klientów.

W ramach realizowanego projektu problematyka doskonałości organizacyjnej instytucji jaką jest bank była eksplorowana przez pryzmat warunków tworzenia wartości dla klienta poprzez zaangażowanie personelu placówek wybranych banków. W wyniku modelowania struktury zasobów i procesów zaangażowanych w kreowanie wartości dla klienta sformułowano założenia dla proklienckich strategii banku. Jednym z efektów końcowych projektu było opracowanie autorskiej metody oceny poziomu doskonałości organizacji oraz wskazanie rekomendacji dla praktyki menedżerskiej pod kątem budowy długotrwałych, efektywnych relacji z klientem. Prace te pokazały, że koncepcje modelowe i programy operacyjne ukierunkowane na doskonalenie każdej organizacji mogą być inspirowane zewnętrznym stymulatorem, jakim jest wzrost i utrzymywanie jej potencjału klienckiego.

Podobną logikę badania problematyki doskonałości organizacyjnej i biznesowej znajdujemy w trakcie realizacji drugiego projektu badawczego NCN nr 2011/03/D/HS4/04311 pt. „*Holistyczny model relacyjny - pomiędzy motywacją pracownika a satysfakcją i lojalnością klienta*” (realizacja w latach 2012 - 2015). Tu również w monografii: Skowron Ł., Gąsior M., 2017, *Motywacja pracownika a satysfakcja i lojalność klienta*, Wydawnictwo Difin, Warszawa; wskazuje się, że empirycznie potwierdzona relacja procesów pracowniczych i klienckich może stanowić bazę dla doskonalenia organizacji.

Modele doskonałości biznesu (*Business Excellence Models*) powstawały w latach 90-tych poprzedniego stulecia na bazie prac nad normatywnymi podstawami oceny jakości funkcjonowania przedsiębiorstw (nagrody jakości) i ujmowały ideę doskonałości biznesowej przez pryzmat jakości zasobów przedsiębiorstwa i efektywności ich wykorzystania (procesy i rezultaty). W kilku publikacjach Autor akcentował szczególne znaczenie zasobów niematerialnych, w tym wiedzę, przywództwo, ukierunkowanie strategiczne, markę i kompetencje marketingowe oraz potencjał społeczny tkwiący w pracownikach i klientach organizacji. Wykazywał, że poziom tych zasobów (*intangibles assets*) jest rozstrzygający dla zdolności konkurencyjnej i sukcesu rynkowego każdego podmiotu. Takie rozważania znajdujemy w pracach:

1. Skowron Ł., 2013, *Istota i pomiar niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa*, „Humanities and Social Science”, Research Journal 20, Publishing House of Rzeszow University of Technology, s. 149-160.

2. Skowron S., Skowron Ł., 2013, *Employee and customer satisfaction as the source of company's wealth*, [w:] Weiss E., Pawęska M. (red.), *Enterprise – new challenges, Theory and Practice*, York University, 4921 Reforma Rd. Woodland Hills, CA 91364, USA, ISBN: 978-0-8353-5030-0, Chapter 9, s. 167-177,
3. Skowron Ł., 2013, *Wykorzystanie modeli ścieżkowych do wyznaczania indeksów atrakcyjności obszarów terytorialnych*, „Marketing przyszłości – Trendy. Strategie. Instrumenty. Orientacja marketingowa jednostek samorządu terytorialnego i instytucji publicznych”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 775, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu Nr 30, Szczecin, s. 99-115.

Ponadto modele doskonałości biznesowej oparte głównie na formule modelu kierowniczo-decyzyjnego EFQM Business Excellence (*The European Foundation for Quality Management*) a w przypadku małych firm - na formule Duńskiego Diamentu, były wykorzystywane w wielu badaniach Autora nad diagnozowaniem przyczyn kryzysów i problemów rozwojowych firm, z uwzględnieniem ich specyfiki branżowej i sytuacji rynkowej. Prace te były głównie podejmowane z inspiracji i na zamówienie firm i instytucji, w związku z tym ich wyniki nie mogły być przedmiotem publikacji, aczkolwiek wzbogacały potencjał naukowy i warsztat badawczy Autora. Ten wątek aktywności badawczej ma charakter działalności konsultingowej i eksperckiej (jest przytaczany w ogólnym wykazie dorobku zawodowego Autora).

Doświadczenia w tym zakresie potwierdzają utylitarne walory tych modeli, łatwość ich operacjonalizacji, możliwości diagnozowania niedoboru zasobów i dysfunkcji organizacyjnych, a także wyjaśniania ich przyczyn, szczególnie w warstwie kompetencji miękkich (wiedza, doświadczenie, relacje interpersonalne) oraz procesów organizacyjnych. Badania ujawniły także w wielu przypadkach niedobór kompetencji marketingowych (wiedza o rynku i kliencie, słaba lub brak komunikacji z docelowymi grupami klientów), jako istotną przyczynę problemów firm i instytucji publicznych.

Obszar badania doskonałości organizacyjnej i biznesowej przedsiębiorstw i organizacji obejmuje ponadto udział w projekcie PWP "Program rozwoju i współpracy" pt. *Uwarunkowania rozwoju kapitału ludzkiego Lubelszczyzny w oparciu o współpracę z obwodem wołyńskim na Ukrainie - Lublin-Łuck 2013*. Prowadzone w ramach projektu badania międzynarodowe dotyczyły: charakterystyki potencjału rynku obwodu wołyńskiego i głównych obszarów jego aktywności gospodarczej na tle województwa lubelskiego, analizy uwarunkowań prawno-organizacyjnych prowadzenia działalności gospodarczej na Ukrainie, oceny atrakcyjności rynku ukraińskiego w opinii środowisk społeczno-biznesowych regionu, w tym: pracodawców i kadry kierowniczej przedsiębiorstw i instytucji, pracowników oraz instytucji dialogu społecznego. W ramach projektu zostały wykonane szerokie badania ankietowe a ich wyniki poddano analizie statystycznej i modelowaniu przy użyciu metody regresji liniowej. Metodyka i wyniki badań zostały opisane w artykułach:

1. Skowron Ł., Skowron S., Gąsior M., 2015, *Atrakcyjność rynku sąsiada w opinii środowisk biznesowych Polski i Ukrainy*, „*Ekonomista*”, Vol. 3, Warszawa, s. 351-368.
2. Gąsior M., Skowron Ł., Skowron S., 2015, *Ukrainian labour market from the perspective of poles – stereotypes or negative experiences?* „*Modern Management Review*”, Vol. XX, Nr 22(1), s. 107-116.
3. Skowron S., Skowron Ł., Gąsior M., 2016, *Szanse i bariery współpracy gospodarczej przygranicznych regionów Polski i Ukrainy z perspektywy wybranych instytucji dialogu społecznego*, „*Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*”, Nr 43, Tom 2, s. 279-291.

c) Metodologia modelowania ścieżkowego

Zainteresowania badawcze Autora dotyczą nie tylko aplikacyjności stosowanej metodyki modelowania ścieżkowego, ale również samej istoty tej metody. W swoich badaniach podejmuje on zarówno dyskusję nad wyborem metody regresyjnej (LISREL czy Partial Least Squares – PLS) jak również rozważa wpływ szerokości skali, określonej metody imputacji braków odpowiedzi czy

sposobu doboru próby na uzyskane wyniki modelowania ścieżkowego, zarówno w odniesieniu do poziomów uzyskanych indeksów i miar relacji, jak również pod kątem poziomu stabilności zewnętrznej i wewnętrznej wykorzystywanego modelu ramowego. Niniejsza problematyka badawcza była tematem przewodnim następujących artykułów naukowych:

1. Skowron Ł., 2015, *Wpływ szerokości skali na miary dopasowania modelu ścieżkowego*, „Ekonometria”, Nr 2(48), s. 23-32.
2. Skowron Ł., 2015, *Uniwersalność i personalizacja modelowania ścieżkowego w badaniu procesów lojalnościowych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” Nr 4(38), s. 143-153.
3. Skowron Ł., Gąsior M., 2016, *Wpływ liczebności próby i metody zastępowania braków odpowiedzi na miary dopasowania oraz wyniki modelowania ścieżkowego*, „Ekonometria”, Nr 53, Vol. 3, s. 42-53.
4. Skowron Ł., *Wpływ cech socjo-demograficznych respondentów na wyniki modelowania ścieżkowego*, „Ekonometria” – po korekcie recenzyjnej - planowany termin wydania – koniec 2017

Ponadto rozważania metodologiczne w obszarze modelowania ścieżkowego były prezentowane przez Autora w formie referatów głoszonych na Warsztatach Metodologicznych im. Profesora Stefana Mynarskiego:

1. Skowron Ł., 2015, *Wpływ szerokości skali na miary dopasowania modelu ścieżkowego*, konferencja pt. „XIX Warsztaty Metodologiczne im. Profesora Stefana Mynarskiego” pt. „Wielowymiarowość i złożoność danych marketingowych. Wyzwania analityczne” organizowane przez Wydział Zarządzania Informatyki i Finansów oraz Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, Polska.
2. Skowron Ł., Gąsior M., 2016, *Wpływ liczebności próby i metody zastępowania braków odpowiedzi na miary dopasowania oraz wyniki modelowania ścieżkowego*, konferencja pt. „XX Warsztaty Metodologiczne im. Profesora Stefana Mynarskiego” pt. „Użyteczność badań marketingowych w teorii i praktyce badawczej” organizowana przez Katedrę Matematyki i Zastosowań Informatyki, Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki, Politechnika Opolska, Opole, Polska.
3. Skowron Ł., 2017, *Wpływ zmiennych socjo-demograficznych na poziomy relacji w modelowaniu ścieżkowym*, konferencja pt. „XXI Warsztaty Metodologiczne im. Profesora Stefana Mynarskiego” pt. „Dane, Źródła i Pochodzenie a Wiedza” organizowana przez Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska, Lublin, Polska.

Bardziej wnikliwe badania dotyczyły zagadnienia imputacji braków odpowiedzi w różnych próbach empirycznych, co skutkowało powstaniem opracowania na temat wpływu omawianych metod na procesy segmentacyjne danych grup obserwacji:

1. Gąsior M., Skowron Ł., 2016, *Methods for imputation of missing values and their influence on the results of segmentation research*, „Ekonometria”, Nr 54, Vol. 4, s. 61-71.

Na koniec należy wspomnieć, iż aktywność naukowa Autora została dostrzeżona przez organizatorów Warsztatów Metodologicznych im. Profesora Stefana Mynarskiego, czego efektem było powierzenie Katedrze Marketingu Politechniki Lubelskiej organizacji XXI edycji wspomnianych Warsztatów (Autor był członkiem komitetu organizacyjnego tej konferencji), która została doceniana przez komitet naukowy oraz przybyłych gości⁶.

⁶znajduje to potwierdzenie w przesłanych gratulacjach od przewodniczącego komitetu naukowego Warsztatów, które zostały dołączone do wniosku habilitacyjnego Autora w sekcji zawierającej skany dokumentów i rekomendacji

Podsumowując na dorobek naukowy Autora po uzyskaniu stopnia doktora składa się:

- 1) 51 publikacji naukowych (w tym 30 we współautorstwie), które według punktacji MNiSW przypadającej dla roku ukazania się publikacji (z uwzględnieniem podziału punktów w przypadku współautorstwa), odpowiadają uzyskaniu przez Autora 307,33 punktów ministerialnych. W skład omawianych publikacji wchodzi:
 - 3 monografie (jedna autorska i dwie współautorskie),
 - 4 publikacje indeksowane w bazie Web of Science Core Collection (w języku angielskim),
 - 39 artykułów w czasopismach naukowych (w tym 8 w języku angielskim),
 - 4 rozdziały w monografiach naukowych (w tym jedna w języku angielskim),
 - 1 ekspertyza do projektu badawczego w formie rozdziału w monografii.
- 2) Kierowanie i główne wykonawstwo projektów badawczych:
 - Grant badawczy NCN nr 2011/03/D/HS4/04311 - *Holistyczny model relacyjny - pomiędzy motywacją pracownika a satysfakcją i lojalnością klienta*, realizacja w latach 2012-2015 – kierownik projektu – SONATA 3,
 - Projekt badawczy KBN nr 1230/B/03/2010/39 - *Lojalność klienta jako czynnik rozwoju organizacji*, realizacja w latach 2010-2012 – główny wykonawca.
- 3) 9 nagród naukowych oraz jedna nagroda organizacyjna, w tym:
 - Stypendium Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego dla „Wybitnego Młodego Naukowca” przyznane w roku 2016,
 - 2 nagrody „Best Paper Award”,
 - 1 nagroda „Outstanding Parer Award”, przyznana przez Wydawnictwo Emerald,
 - 5 nagród Rektora Politechniki Lubelskiej (zespołowych oraz indywidualnych II lub III stopnia) „za osiągnięcia w działalności naukowej w latach 2009-2016”,
 - 1 nagroda zespołowa III stopnia „za szczególne osiągnięcia w działalności organizacyjnej” przyznana przez Rektora Politechniki Lubelskiej.
- 4) Uczestnictwo w 37 konferencjach naukowych (w tym 7 konferencji poza granicami Polski o charakterze międzynarodowym), w ramach których Autor:
 - Wygłosił 22 referaty,
 - Zasiadał w 3 panelach dyskusyjnych,
 - Pełnił funkcję moderatora (*chairman*) na 4 konferencjach zagranicznych o charakterze międzynarodowym.
- 5) Uczestnictwo w 6 programach europejskich, w ramach których Autor odbył:
 - 3 wyjazdy naukowe (Porto/Portugalia, A Coruna/Hiszpania oraz Alicante/Hiszpania), w ramach programu mobilności kadry akademickiej w granicach UE – Erasmus + (podczas każdego z wyjazdów Autor przeprowadził na odwiedzanej uczelni od 8 do 10 godzin zajęć w języku angielskim),
 - 3 wyjazdy szkoleniowo-naukowe (Berlin/Niemcy, Solheimar/Islandia oraz Tampere/Finlandia) w ramach projektu Leonardo Da Vinci VETPRO – „GO GREEN ACROSS EUROPE” (w ramach realizacji każdego z wyjazdów Autor uczestniczył w intensywnym, kilkudniowym szkoleniu w języku angielskim każdorazowo kończącym się egzaminem i dyplomem).
- 6) Realizacja 3 dużych projektów badawczych (Autor odpowiadał za zaplanowanie i realizację procesu badawczego oraz analizę uzyskanego materiału empirycznego) we współpracy z innymi krajowymi i międzynarodowymi ośrodkami naukowymi i przedsiębiorcami:
 - „Inżynier przestrzeni zurbanizowanej – wzmocnienie i rozwój potencjału dydaktycznego Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie”.
Projekt był realizowany w ramach *Europejskiego Funduszu Społecznego* (nr. POKL. 04.01.01 – 00 – 354/10): *Priorytet IV – Szkolnictwo wyższe i nauka, Działanie 4.1 – Wzmocnienie i rozwój potencjału dydaktycznego uczelni oraz zwiększenie liczby absolwentów kierunków o kluczowym*

znaczeniu dla gospodarki opartej na wiedzy, Poddziałanie 4.1.1 – Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni.

- Kierowanie zespołem badawczym z ramienia Agencji Badawczej Total Effect podczas realizacji międzynarodowego projektu badawczego realizowanego przez Zarząd Regionu Środkowowschodniego NSZZ „Solidarność” w partnerstwie ze Wschodnioeuropejskim Uniwersytetem Narodowym im. Łesi Ukrainki w Łucku na Ukrainie.
Projekt pt. „PWP Program rozwoju i współpracy” był realizowany w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (nr projektu: POKL.08.01.03-06-0013/12): *Priorytet VIII – Regionalne kadry gospodarki; Działanie 8.1 – Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.3 – Wzmocnienie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności.*
 - „Projekt strategii promocji marketingowej dla wzbogacenia oferty produktów piekarniczych firmy P.P.H.U. MARKUS o wyroby innowacyjne przygotowywane na bazie tradycyjnych receptur ukraińskich”.
Projekt pt. „PWP badania, innowacje, rozwój” był realizowany w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (nr projektu: POKL.08.02.01-06-001/12): *Priorytet VIII – Regionalne kadry gospodarki, Działanie 8.2 – Transfer wiedzy, Podziałanie 8.2.1 – Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw.*
- 7) Pełnienie funkcji redaktora tematycznego lub statystycznego następujących czasopism naukowych, dla których Autor opracował łącznie 33 recenzje artykułów naukowych (w tym 12 w języku angielskim):
- Edukacja Ekonomistów i Menedżerów (ISSN: 1734-087X), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, od roku 2014 Autor zrecenzował 21 artykułów,
 - The Total Quality Management (ISSN: 1754-2731), Wydawnictwo Emerald, od roku 2010 Autor zrecenzował 9 artykułów,
 - International Journal of Business and Innovation (ISSN: 2309-0693), Wydawnictwo InnoBuss Research and Consulting (IRC), od roku 2015 Autor zrecenzował 3 artykuły.
- 8) Aktywne członkostwo w organizacjach:
- *International Statistical Institute,*
 - *International Society for Business and Industrial Statistics,*
 - *Stowarzyszenie EkoLubelszczyzna.*
- 9) Realizacja szeregu działań o charakterze dydaktycznym i popularyzatorskim, w tym w szczególności:
- Prowadzenie zajęć (wykłady, ćwiczenia, warsztaty i laboratoria) z szeroko rozumianej problematyki zarządczo-marketingowej ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień badawczo-analitycznych w ramach 12 przedmiotów w języku polskim oraz 9 przedmiotów w języku angielskim,
 - Opieka promotorska nad 80 pracami dyplomowymi (magisterskimi i licencjackimi), które zostały obronione na Politechnice Lubelskiej,
 - Wygłoszenie wykładu podczas „Dni Otwartych Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej”.
- 10) Pełnienie funkcji eksperta doradczającego różnym podmiotom gospodarczym, organizacjom, jednostkom naukowym lub samorządowym (w ramach realizowanych prac eksperckich Autor odpowiadał m.in. za: planowanie i realizowanie projektów badawcze, prowadzenie analiz statystycznych otrzymanego materiału empirycznego, recenzowanie i koordynowanie prac innych podmiotów zewnętrznych, opracowywanie wniosków i rekomendacji zarządczo-marketingowych). Do grona podmiotów, z którymi Autor współpracuje lub współpracował świadcząc usługi eksperckie należą:
- Wydział Strategii i Obsługi Inwestorów Urzędu Miasta Lublin,
 - „NSZZ Solidarność” Region Środkowowschodni,
 - Grupa LUX MED,

- Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,
 - Stowarzyszenie „EkoLubelszczyzna”.
- 11) Wykonanie recenzji raportu pt. „Badanie satysfakcji klientów urzędów pracy. Raport ogólnopolski z badań ilościowych w roku 2015”.
- 12) Pełnienie funkcji członka następujących komisji na Politechnice Lubelskiej:
- Senacka Komisja ds. Organizacji i Rozwoju Politechniki Lubelskiej,
 - Wydziałowa Komisja ds. Badań Naukowych i Rozwoju Kadr,
 - Wydziałowa Komisja ds. Nauki,
 - Rada Programowa Kierunku Zarządzanie na Wydziale Zarządzania.
- 13) Pełnienie funkcji kierownika studiów podyplomowych w Szkole Wyższej im. B. Jańskiego (Wydział Zamiejscowy w Chełmie) na kierunkach: Zarządzanie bezpieczeństwem i higiena pracy oraz Doradztwo zawodowe.
- 14) Od roku 2011 pełnienie funkcji prezesa Agencji Badawczej „Total Effect” Skowron Sp. J.

