



DOI: 10.18276/sip.2016.43/3-32

**Anna Pluta\***

Uniwersytet Szczeciński

## ZACHOWANIA WSPÓŁCZESNYCH KONSUMENTÓW A FUNKCJONOWANIE ORGANIZACJI

### Streszczenie

Artykuł porusza problem funkcjonowania organizacji w kontekście zmian zachodzących w zachowaniach współczesnych konsumentów. Dostrzegana temporalność w zachowaniach wywiera wpływ na szybkość działania organizacji, a to stwarza zagrożenia dla zatrudnionych pracowników. Celem opracowania jest zainicjowanie dyskusji nad problemem zachowań współczesnych klientów i ocena wpływu tej sytuacji na funkcjonowanie organizacji.

**Słowa kluczowe:** zachowania konsumentów, czas, szybkość działania, organizacja, przeciążenia pracowników

*Pozbądź się złudzeń: dziś warunki dyktuje klient.*

Anne Busquet

### Wstęp

Heraklit z Efezu przekonywał, że wszystko podlega zmianie (*panta rhei*), a „cały świat jest jak ciągły strumień” (Marcone, 2003, s. 28). Jednak dopiero dziś jego idee nabierają znaczenia. Współczesny świat wymusza ciągłą zdolność do podążania za zmianą, a to nieustannie przeobraża sferę osobistą człowieka, ale również

---

\* Adres e-mail: [apluta@vp.pl](mailto:apluta@vp.pl).

sferę pracy i organizacji. Zauważalna staje się dyktatura elastyczności (Zaborowski, 2015, s. 12) i presji czasu (Pluta, 2015, s. 263–275). Zdaniem Bauman (2011, s. 26) rzeczywistość staje się płynna, a „tym, co czyni nowoczesność płynną, jest jej samonapędowa i samointensyfikująca się, kompulsywna i obsesyjna modernizacja. Z jej powodu żadna z kolejnych form życia społecznego, na podobieństwo płynów, nie jest w stanie zachować na dłużej żadnego z jej kolejno przybieranych kształtów”. Wszystko przemija i nie ma nic stałego. Paradoksalnie zmiana jest „dzisiaj najbardziej «stabilnym» i «trwałym» elementem rzeczywistości” (Szwycowska, 2015, s. 18). Jej naturę najlepiej opisuje termin *VUCA* (Garrow, 2015, s. 14–15) – akronim przeniesiony do świata biznesu z wojska, w którym poszczególne litery oznaczają: V – *volatility* (zmiennność, ulotność), U – *uncertainty* (niepewność, nieprzewidywalność), C – *complexity* (złożoność), A – *ambiguity* (niejednoznaczność, niejasność).

Niepokojąca wydaje się zwłaszcza gwałtowność i ogromna dynamika współczesności, którą nazywa się turboświatem (Sztumski, 2006, s. 49–57) czy otoczeniem ultraszybkim (Tomski, 2011, s. 8) albo migocącym (Matejun, Nowicki, 2013, s. 155). Szanse na sukces są zatem krótkotrwałe i ich wykorzystanie wymaga szybkiego działania, a nawet przyśpieszania. Zdaniem Gleick (2003) przyśpieszanie jest istotną cechą obecnego świata, w którym konieczne staje się stałe dopasowywanie się do zachodzących przeobrażeń. Dlatego celem artykułu jest zainicjowanie dyskusji nad problemem zmian w zachowaniach współczesnych konsumentów i oceną wpływu tej sytuacji na funkcjonowanie organizacji.

## 1. Charakterystyka współczesnego konsumenta

W dynamicznie zmieniającym się świecie ukształtował się nowy typ konsumenta. Nie jest on już tylko końcowym ogniwem procesu ekonomicznego, osobą używającą wyprodukowanego towaru (Łatowska, 2001, s. 83), ale stał się aktywnym graczem rynkowym. Konsument ma obecnie zdecydowanie silniejszą pozycję na rynku i nie jest tak bardzo jak kiedyś zależny od organizacji (Frąckiewicz, Pluta, 2013, s. 82). To raczej organizacja jest w większym stopniu zależna od niego, gdyż konsument jest „częścią sieci wartości, jednostką współkreującą wartość” (Maciejewski, 2012, s. 37) danej organizacji. Jest również traktowany jako indywidualny podmiot konsumpcji nastawiony na zaspokojenie swoich potrzeb konsumpcyjnych, których hierarchia w obecnych warunkach może być plastyczna. Dodatkowo funkcjonuje on w społeczeństwie owładniętym głodem zysku, chęcią nabywania i posiadania

(zgodnie z dewizą: „Jestem tym, co posiadam, i tym, co konsumuję” – Fromm, 2011, s. 46). Nie dziwi zatem fakt, że do cech opisujących współczesnego konsumenta należy (Maciejewski, 2013, s. 16 i 17): apetyt na życie, chęć posiadania wszystkiego tu i teraz, pogoń za luksusem i wygodą, młody duch w starszym ciele, indywidualizm, zmienność, mobilność, wielokulturowość, skoncentrowanie na sobie, czasami zagubienie, wykształcenie, uczestnictwo w różnych formach integracji międzyludzkiej, zagonienie, a także gospodarowanie własnym budżetem pieniężnym opartym na zróżnicowanych dochodach. Współczesny konsument permanentnie wykorzystuje nowoczesne technologie (np. komputer, telefon, internet) do ułatwiania i usprawniania oraz skracania czasu trwania procesów zakupowych. Zatem współczesny konsument to w wielu przypadkach tak zwany e-konsument, czyli osoba nabywająca dobra i usługi w sieci (Feldy, 2012, s. 77).

## 2. Zachowania konsumentów w dynamicznym i zmiennym świecie

Dzisiejsi konsumenci są nie tylko jakościowo odmienni od poprzednich, ale ich zachowania charakteryzuje niezwykle dynamizm, poddanie „tyrani chwili” (Eriksen, 2003, s. 75–171), niecierpliwość, a także stałe poszukiwanie doznań oraz krótkotrwałych wrażeń, pod wpływem których dochodzi do ich nieustannej rekonfiguracji. Wydaje się, że sytuacja taka jest efektem przeobrażeń w ich budzecie czasu. Zwłaszcza „osoby młode i pracujące zawodowo często dostrzegają zmniejszanie się ilości wolnego czasu, jakim dysponują, deklarują też, że w tygodniu nie mają czasu wolnego dla siebie lub też że nie starcza im go nawet na wypełnienie wszystkich obowiązków” (CBOS, 2010, s. 12). Dodatkowo większość pracujących jest aktywnych zawodowo również w weekendy, a ich najczęstszą formą zagospodarowania posiadanego czasu wolnego jest oglądanie telewizji, przebywanie z rodziną i bierny wypoczynek (CBOS, 2010, s. 8). Jednak w dużych miastach i aglomeracjach miejskich zaczyna się to zmieniać. Powstające tam „świątynie konsumpcji”, czyli centra handlowe ze zróżnicowaną ofertą usługową, zaczynają „pełnić rolę pulsujących magnesów przyciągających tłumy ludzi” (Rochmińska, 2012, s. 207) i stają się miejscami zakupów oraz ważnymi elementami obecnego stylu życia – atrakcyjnymi miejscami spędzania czasu wolnego i czerpania z tego przyjemności.

Konsumpcyjny styl życia upodabnia życie do szeregu konsumenckich wyborów zaspokajających doraźne żądze, które szybko przemijają i są zastępowane przez nowe pragnienia wzbudzające konieczność dalszego kupowania kolejnych przed-

miotów. Problem wymienialności przedmiotów dostrzega wielu badaczy, jednak tylko niektórzy zauważają, że ta wymienialność wpisuje się w dynamikę współczesnego świata (Siuda, 2012, s. 62). Konsumenci z jednej strony funkcjonują w cyklu wymiany starych przedmiotów na nowe. Z drugiej strony natomiast są niecierpliwi, jeśli chodzi o przebieg procesu zakupowego, i oczekują szybkiego, a nawet natychmiastowego dostarczenia im nowych przedmiotów (czy naprawiania uszkodzonych), aby szybko zaspokajać swoje potrzeby (Chrzan, 2013, s. 48). Prowadzi to do wyboru obiektów handlowych, w których występuje koncentracja potrzebnych produktów i usług, oraz poszukiwania sposobów dokonywania zakupów niezależnie od czasu i miejsca przebywania. Wzrasta zatem nabywanie towarów i usług on-line oraz wykorzystanie sieci do zdobywania informacji zakupowych. W 2011 roku na zakupy w sieci zdecydowało się prawie 30% Polaków (Feldy, 2012, s. 77–78) i zdaniem firmy EY preferencje konsumenta „wyraźnie ewoluują w kierunku zakupów on-line” (EY, 2014, s. 4). Kluczowa jest oszczędność czasu i poświęcanie na zakupy jak najmniejszej ilości czasu (Jaciow, 2013, s. 158; Dybka, 2013, s. 176). Należy jednak zaznaczyć, że czas jest tylko jednym z czynników wpływających na zakupy. Liczy się jeszcze cena, kompetencje sprzedawców, serwis itp. (Baranowska-Skima, 2014). Okazuje się również, że wartość produktu determinuje akceptowalny czas oczekiwania na jego dostarczenie. Konsumenci są skłonni czekać dłużej na produkt o dużej wartości, a im jego wartość jest mniejsza, tym są mniej skłonni do oczekiwania na jego dostarczenie (Gąsior, 2013, s. 142–143).

Zmieniające się zachowania konsumentów wpływają na funkcjonowanie organizacji, ponieważ – jak zauważa Drucker (1994, s. 66) – „to, czym jest nasz biznes, określa nie producent, ale klient”. Organizacje muszą się przeobrazić, a ich zmiany powinny być odpowiedzią na przemiany w zachowaniach kapryśnych i niestałych konsumentów.

### **3. Zmiany w funkcjonowaniu współczesnych organizacji i ich konsekwencje**

Aby sprostać wymaganiom konsumentów dotyczącym szybkości realizacji podejmowanych przez nich decyzji zakupowych, organizacje podejmują nieustanną walkę z czasem. Kierownictwa organizacji, bojąc się utraty przewagi konkurencyjnej, skupiają się na szybkości działania, która stała się jednym z kluczowych czynników sukcesu (Ashkenas, Ulrich, Jick, Kerr, 1998, s. 6), i zwiększają tempo pracy. Prowadzi to do szybkiego zbierania informacji o obecnych (i przyszłych) trendach

oraz specyficznych pragnieniach konsumentów. Następnie szybko wybierany jest kierunek działania organizacji i szybko uruchamia się ambitne projekty nakierowane na innowacyjne rozwiązania, które wymagają szybkiego wdrożenia i równie szybkiego dostarczenia konsumentom. Presja czasu i dążenie do tego, by cykl „od potrzeby konsumenta do jej zaspokojenia” trwał jak najkrócej, są wszechobecne. Organizacje uzyskują to dzięki skróceniu czasu zużywanego na procesy organizacyjne drogą eliminacji czasu, który nie kreuje wartości dodanej (Beesley, 1995, s. 24). Możliwości w tym zakresie są ogromne, gdyż więcej niż 90% całkowitego czasu poświęcanego jakiegokolwiek pracy jest marnowane, a tylko około 10% tworzy wartość dodaną w organizacji (Blaxill, Hout, 2006, s. 372).

Sam „nakaz szybkości” (Tucker, 1998, s. 30 i n.) nie jest czymś nowym, jednak dopiero dzisiaj stanowi wyzwanie dla organizacji, wpływając na sukcesy lub upadki. Zwyciężają organizacje, które wykorzystują czas na swoją korzyść i szybko zaspokajają zmienne potrzeby konsumentów. Ich wyróżnikiem jest realizowanie „zarządzania z przyszłością”, czyli podążanie „w kierunku, w jakim właśnie zmierzają siły zmian” oraz „reagowanie na zmiany poprzez ciągłe wprowadzanie innowacji, ciągłą poprawę”, również taką, która opiera się na przewidywaniach przyszłych potrzeb konsumentów i możliwościach ich zaspokojenia (Tucker, 1998, s. 11–12). Za pomocą imperatywu szybkości zdobywają konsumentów, uzyskują „przewagę w walce z konkurencją, a ludzie w nich zatrudnieni są dumni z tego, że właśnie tam pracują” (Tucker, 1998, s. 47). Może to przyciągać do tych organizacji najbardziej utalentowanych ludzi z inicjatywą i wpływać na usprawnienie pracy zespołowej, a nawet podniesienie morale pracowników. Jednak kierownictwa organizacji muszą być świadome zagrożeń, jakie niesie nastawienie na szybkość. Okazuje się, że nieustanne zwiększanie dynamiki działania organizacji może powodować jej wyczerpanie i niewydolność, gdyż przyczynia się do nadmiernej eksploatacji energii organizacji (Bruch, Ghoshal, 2003, s. 44–51). Wynika to z faktu, że „potencjał przystosowawczy” pracowników i ich produktywność mają swoje granice, ponieważ „istota ludzka nie jest zdolna do wykonywania działalności w sposób nieprzerwany” (Mainge, Muller, 1995, s. 23). Organizacje zaś coraz częściej zaczynają pracować szybko i długo, a do tego nieustannie (często 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu). Zdaniem Schoeneborna, Blaschke i Kaufmann (2013, s. 435–450) taki permanentny niepokój wywołuje „organizacyjną bezsenność” i niemożność przełączenia się organizacji na „tryb snu”, czyli stan przejścia procesów organizacyjnych do odpoczynku i regeneracji. W efekcie ta nieustanna czujność organizacji przyczynia się to do pojawiania się deficytów wiedzy organizacyjnej, kłopotów w organizacyj-

nym uczeniu się i pamięci. Dochodzi wtedy do przegrzania organizacji, które Probst i Raisch (2005, s. 95–98) nazywają syndromem wypalenia. Organizacje, zamiast tryumfować, ponoszą porażki ze względu na kształtowanie się stresogennego środowiska pracy powodującego szkody psychiczne, społeczne lub fizyczne u personelu (Cox, Griffiths, Rial-González, 2006, s. 67). Ujawnia się stres zawodowy<sup>1</sup>, wypalenie czy pracoholizm (Pluta, 2014, s. 24). Wprawdzie dolegliwości te powstają w wyniku działania złożonej sieci czynników, jednak w wielu przypadkach są one efektem dążenia pracowników do sprostania normom i wartościom organizacji nastawionej na szybkie działanie.

## Podsumowanie

Prowadzone rozważania uwidaczniają tendencje w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. Chęć sprostania potrzebom i oczekiwaniom konsumentów powoduje, że organizacje konkurują czasem i dzięki temu osiągają wymierne korzyści ekonomiczne. Należy jednak pamiętać, że nastawienie na szybkość i funkcjonowanie w ciągłym pędzie nie jest możliwe w dłuższym okresie czasu. Słabym ogniwem okazują się pracownicy, ponieważ nie są maszynami mogącymi nieustannie, szybko i jednocześnie efektywnie realizować zadania. Ludzie są istotami kruchymi, o które trzeba dbać i chronić przed nadmierną eksploatacją. Dlatego zadaniem kierownictwa współczesnych organizacji jest zabezpieczenie pracowników przed wystąpieniem zagrożeń psychospołecznych wynikających z szybkiego funkcjonowania organizacji, ale również inicjowanie zabiegów regenerujących ich potencjał i łagodzących negatywne skutki pracy w stresogennym środowisku pracy. Wydaje się, że wdrażanie takich kompleksowych rozwiązań w odniesieniu do pracowników zapewni organizacji lepsze dopasowanie do zmiennych potrzeb konsumentów.

---

<sup>1</sup> Stres towarzyszy 59% pracowników, w tym 15% odczuwa go w sposób silny (Mercz-Kot, Andysz, 2014, s. 785–797).

## Literatura

- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., Kerr, S. (1998). *Boundaryless Organization. Behind the Chains of Organizational Structure*. San Francisco: Jossey – Bass Inc. Publishers.
- Baranowska-Skima, A. (2014). *Jakość obsługi: cena i oferta najważniejsze*. Pobrane z: <http://www.egospodarka.pl/79264,Jakosc-obslugi-cena-i-oferta-najwazniejsze,1,39,1.html> (13.11.2015).
- Bauman, Z. (2011). *Kultura w płynnej nowoczesności*. Warszawa: Agora.
- Beesley, A. (1995). Time Compression – New Source of Competitiveness in the Supply Chain. *Logistic Focus*, 3 (5), 24–25.
- Blaxill, M., Hout, T. (2006). Make Decisions Like a Fighter Pilot. W: C.W. Stern, M.S. Deimler (red.), *The Boston Consulting Group on Strategy* (s. 371–372). New York: John Wiley & Sons.
- Bruch, H., Ghoshal, S. (2003). Unleashing Organizational Energy. *MIT Sloan Management Review*, 45 (1), 44–51.
- CBOS (2010). *Czas wolny Polaków*. Komunikat z badań, BS/133/2010. Warszawa.
- Chrzan, E. (2013). PAT – Czas jako istotny element marketingu mix. *Handel Wewnętrzny, lipiec–sierpień* (III), 46–52.
- Cox, T., Griffiths, A., Rial-González, E. (2006). *Badania nad stresem związanym z pracą. Raport Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy*. Luksemburg: Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich.
- Drucker, P.F. (1994). *Praktyka zarządzania*. Warszawa: Nowoczesność Sp. z o.o.
- Dybka, S. (2013). Znaczenie czasu jako elementu wyboru obiektu handlowego przez klienta. *Handel Wewnętrzny, lipiec–sierpień* (III), 170–179.
- Eriksen, T.H. (2003). *Tyrania chwili*. Warszawa: PIW.
- Feldy, M. (2012). E-konsumentów portret własny. *e-Mentor*, 4 (46). Pobrane z: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/46/id/956> (16.11.2015).
- Frąckiewicz, E., Pluta, A. (2013). Rola kadry kierowniczej w budowaniu synergicznego układu relacji przedsiębiorstwo–pracownik–klient. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, 1144, 79–88.
- Fromm, E. (2011). *Mieć czy być?* Poznań: Rebis.
- Garrow, V. (2015). *Organisation Design in a VUCA World. W: HR in a Disordered World. IES Perspectives on HR 2015*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Gąsior, M. (2013). Czas oczekiwania na produkt jako czynnik determinujący dokonanie transakcji przy wykorzystaniu sieci Internet. *Handel Wewnętrzny, lipiec–sierpień* (III), 137–147.
- Gleick, J. (2003). *Szybciej*. Poznań: Zysk i S-ka.
- EY (2014). *Homo informaticus – jak cyfrowi konsumenci zachowują się w sieci?* Pobrane z: <http://www.ey.com/PL/pl/Services/Advisory/Jak-cyfrowi-konsumenci-zachowuja-sie-w-sieci> (15.11.2015).



- Jaciow, M. (2013). Czas jako determinanta zakupów on-line. *Handel Wewnętrzny, lipiec–sierpień* (III), 155–165.
- Łatowska, E. (2001). *Ochrona niektórych praw konsumentów*. Warszawa: PWN.
- Maciejewski, G. (2012). Konsument w strategii współczesnego przedsiębiorstwa. *Konsument i Rozwój*, 2, 37–46.
- Maciejewski, G. (2013). Współczesny konsument a konsumpcja dóbr i usług czasochłonnych i czasoszczędnych. *Handel Wewnętrzny, lipiec–sierpień* (III), 14–25.
- Macrone, M. (2003). *EUREKA! Co naprawdę miał na myśli Archimedes*. Warszawa: Świat Książki.
- Mainge, Ch., Muller, J.-L. (1995). *Walka z czasem. Atut strategiczny przedsiębiorstwa*. Warszawa: Poltext.
- Matejun, M., Nowicki, M. (2013). Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji. W: A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne* (s. 152–221). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Mercz-Kot, D., Andysz, A. (2014). Kondycja zawodowa, rodzinna i zdrowotna pracujących Polaków, mieszkańców miast. *Medycyna Pracy*, 65 (6), 785–797.
- Pluta, A. (2014). Pułapka przyspieszenia – wyzwanie współczesnych przedsiębiorców. W: A. Postuła, B. Glinka, J. Pasieczny (red.), *Oblicza przedsiębiorczości* (s. 13–29). Warszawa: Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Pluta, A. (2015). Organizacja działająca pod presją czasu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 849, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39, 263–275.
- Probst, G., Raisch, S. (2005). Organizational Crisis: The Logic of Failure. *Academy of Management Executive*, 19 (1), 95–98.
- Rochmińska, A. (2012). Centra handlowe – miejsca spędzania czasu wolnego przez łodzian. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Geographica Socio-Oeconomica*, 11, 207–217.
- Schoeneborn, D., Blaschke, S., Kaufmann, I.M. (2013). Recontextualizing Anthropomorphic Metaphors in Organization Studies: The Pathology of Organizational Insomnia. *Journal of Management Inquiry*, 22 (4), 435–450.
- Siuda, P. (2012). Kolekcjonowanie kontra szybkie konsumowanie. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, VIII (3), 58–75.
- Sztumski, W. (2006). Turboświat i zasada odśpieszania. *Problemy Ekorozwoju*, 1, 49–57.
- Sztumski, W. (2009). Przyspieszać czy odśpieszać? *Sprawy Nauki*. Pobrane: [http://www.sprawynauki.edu.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1382&catid=288&Itemid=30](http://www.sprawynauki.edu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1382&catid=288&Itemid=30) (31.03.2014).
- Szwykowska, K. (2015). W drodze do zmiany. *Newsweek extra PSYCHOLOGIA*, 2, 18–21.
- Tomski, P. (2011). Paradygmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, 1, 7–18.
- Tucker, R.B. (1998). *Zarządzanie z przyszłością*. Warszawa: Pruszyński i S-ka.
- Zaborowski, M. (2015). Iluzje i fantomy zmiany. *Newsweek extra PSYCHOLOGIA*, 2, 10–14.



---

## CONTEMPORARY CUSTOMERS' BEHAVIOR AND THE FUNCTIONING OF AN ORGANIZATION

### Abstract

The article touches the problem of functioning of an organization in the context of changes within the behavior of contemporary customers. Noticeable periodical changes in customers' behavior influence the functioning of the organization what bring threats to employees.

The goal of the article is to initiate a discussion on the issue of the behavior of contemporary customers and the analysis of its influence on the organizational functioning.

*Translated by Anna Pluta*

**Keywords:** customers' behavior, time, speed of action, organization, employees overload

**JEL Code:** M12

