



Jak angażować studentów?

Nowoczesne metody
nauczania zarządzania

Redaktor naukowy
Michał Pienias

ZESZYTY DYDAKTYCZNE AKADEMII ŁAZARSKIEGO

Jak angażować studentów?

Nowoczesne metody
nauczania zarządzania

Redaktor naukowy
Michał Pienias



Łazarski
Akademia

Seria wydawnicza „Zeszyty Dydaktyczne Akademii Łazarskiego”

Rada Naukowa

Przewodniczący

dr hab. Adrian Chojan, prof. ARŁ

Członkowie

prof. dr hab. n. med. Bożena Walewska-Zielecka

dr hab. Jakub Wódka, prof. ISP PAN

dr Łukasz Nosarzewski

Jak angażować studentów? Nowoczesne metody nauczania zarządzania

Redakcja naukowa

Michał Pienias

Autorzy

Marcin Staranowicz

Anna Paciorek

Joanna Czechowska

Tomasz Idzikowski

Paweł Mazurek

Michał Pienias

Piotr Paciorek

Recenzenci

prof. dr hab. Grażyna Gierszewska

dr hab. Jarosław Ropęga

Redaktor prowadząca: Aleksandra Szudrowicz

Opracowanie językowe: Aleksandra Wołosiuk-Burda

Opracowanie graficzne: Studio Grafpa, www.grafpa.pl



© Copyright by Akademia Łazarskiego 2026

ISBN 978-83-60694-87-9

e-ISBN 978-83-60694-80-0

DOI 10.26399/978-83-60694-80-0

Oficina Wydawnicza Akademii Łazarskiego, Warszawa 2026

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Marcin Staranowicz, <i>Reklama online w biznesie – analiza rynku i raportów IAB Polska</i>	11
Rozdział 2	
Anna Paciorek, <i>Zastosowanie metod design thinking oraz WebQuest w nauczaniu przedmiotu pozycjonowanie stron WWW</i> .	22
Rozdział 3	
Joanna Czechowska, <i>Burza mózgów jako metoda aktywizująca w dydaktyce</i>	35
Rozdział 4	
Tomasz Idzikowski, <i>Wykorzystanie metody projektowej w nauczaniu podstaw marketingu</i>	47

Rozdział 5

Paweł Mazurek, <i>Zastosowanie metody projektu w zintegrowanym nauczaniu marketingu interaktywnego oraz planowania strategicznego kampanii online</i>	67
---	----

Rozdział 6

Michał Pienias, <i>Debata oksfordzka w nauczaniu zarządzania marketingowego – case study Amazon</i>	77
---	----

Rozdział 7

Piotr Paciorek, <i>InPost jako model budowania przewagi konkurencyjnej w erze cyfrowej</i>	93
--	----

Podsumowanie	110
---------------------------	-----

Wstęp

Dynamiczne przemiany zachodzące w gospodarce cyfrowej, w tym rozwój marketingu internetowego, e-biznesu, platform cyfrowych oraz narzędzi opartych na analizie danych i sztucznej inteligencji, w sposób zasadniczy zmieniają zarówno praktykę funkcjonowania organizacji, jak i oczekiwania wobec absolwentów kierunków ekonomicznych czy menedżerskich. W warunkach rosnącej złożoności procesów decyzyjnych oraz szybkiego tempa zmian rynkowych szczególnego znaczenia nabiera pytanie dotyczące nie tylko, czego uczyć, lecz przede wszystkim – jak uczyć, aby skutecznie rozwijać kompetencje przyszłych menedżerów.

Odpowiedzią na tak zdefiniowane wyzwania jest prezentowany podręcznik. Jego celem jest zaprezentowanie spójnego, metodycznie przemyślanego zestawu aktywizujących technik dydaktycznych przeznaczonych w szczególności do kształcenia studentów na kierunku zarządzanie o profilu praktycznym. Koncentruje się na rozwijaniu kompetencji analitycznych, projektowych, komunikacyjnych oraz decyzyjnych, które są kluczowe z punktu widzenia współczesnego rynku pracy.

Konstrukcja podręcznika ma charakter logicznie sekwencyjny i progresywny, co znajduje odzwierciedlenie w zaproponowanym spisie treści. Poszczególne rozdziały pełnią ściśle określone role dydaktyczne i wspólnie tworzą przemyślaną ścieżkę kształcenia – od zrozumienia

kontekstu rynkowego po samodzielną analizę złożonych przypadków strategicznych.

Rozdział pierwszy wprowadza czytelnika w aktualny kontekst reklamy online i marketingu cyfrowego; stanowi punkt wyjścia dla dalszych rozważań. Ukazanie dynamiki rynku, danych branżowych oraz trendów rozwojowych pozwala osadzić proces dydaktyczny w realiach współczesnej gospodarki przy jednoczesnym podkreśleniu znaczenia pracy na aktualnych źródłach informacji.

Kolejne części publikacji koncentrują się na metodach aktywizujących, które stopniowo zwiększają poziom zaangażowania i samodzielności studentów. Rozdział poświęcony metodom *design thinking* i *WebQuest* wprowadza podejście eksploracyjno-projektowe, kładąc nacisk na samodzielne pozyskiwanie i analizę informacji. Następnie omówiona zostaje burza mózgów jako narzędzie generowania rozwiązań i pracy zespołowej, stanowiące naturalne rozszerzenie myślenia projektowego.

Rozdziały poświęcone metodzie projektowej – zarówno w nauczaniu podstaw marketingu, jak i w zintegrowanym kształceniu marketingu interaktywnego i planowania kampanii online – pokazują, w jaki sposób studenci mogą przechodzić od analizy po wdrożeniowe, kompleksowe projekty symulujące realne warunki pracy menedżerskiej i agencyjnej. W tej części znaczące miejsce zajęła integracja wiedzy teoretycznej z praktycznym rozwiązywaniem problemów.

Istotnym elementem struktury podręcznika jest wprowadzenie rozwiązań opartych na przeciwstawieniu sobie stanowisk i krytycznej analizie decyzji, takich jak np. debata oksfordzka. Jej zastosowanie na zajęciach umożliwia rozwijanie umiejętności argumentowania u studentów, ocenę alternatywnych scenariuszy oraz podejmowanie decyzji w warunkach niepewności.

Całość zamyka rozdział dotyczący rozbudowanego i aktualnego studium przypadku z obszaru e-biznesu, który pełni rolę dydaktycznego zwieńczenia tomu. Analiza ta wymaga od studentów syntezy wiedzy i kompetencji opisywanych we wcześniejszych rozdziałach, a jednocześnie

odwołuje się do realnych, dynamicznie zmieniających się procesów gospodarczych.

Publikacja adresowana jest przede wszystkim do nauczycieli akademickich prowadzących zajęcia związane z zarządzaniem, marketingiem i przedmiotami pokrewnymi, a także do studentów kierunków o profilu praktycznym. Może być również wartościowym źródłem inspiracji dla trenerów biznesu oraz specjalistów HR zainteresowanych nowoczesnymi metodami kształcenia kompetencji menedżerskich. Modułowa struktura umożliwia zarówno całościowe wykorzystanie podręcznika, jak i selektywne sięganie po wybrane rozdziały w zależności od potrzeb dydaktycznych.

Marcin Staranowicz
ORCID: 0009-0006-1797-8808

ROZDZIAŁ 1

Reklama online w biznesie – analiza rynku i raportów IAB Polska

DOI: 10.26399/978-83-60694-80-0/m.staranowicz

Streszczenie

Rozdział przedstawia koncepcję zajęć z reklamy online opartą na analizie raportów branżowych IAB Polska, łączącą tradycyjną metodę podającą z aktywizującą pracą własną studentów, wykorzystującą elementy *WebQuest* i ukierunkowanego samokształcenia (*guided inquiry*). Takie podejście rozwija kompetencje analityczne, uczy wyszukiwania rzetelnych informacji oraz pozwala studentom na samodzielną interpretację trendów i dynamiki polskiego rynku cyfrowego.

Summary

The chapter presents a concept for online advertising classes based on the analysis of IAB Poland industry reports. It combines the traditional

transmission method with students' active independent work, utilizing elements of WebQuest and guided inquiry. This approach develops analytical competencies, teaches how to search for reliable information, and allows students to independently interpret trends and the dynamics of the Polish digital market.

Wstęp

Współczesny rynek komunikacji marketingowej podlega dynamicznym i wielowymiarowym przemianom, które są bezpośrednio związane z aktywnym rozwojem technologii cyfrowych, zmianami w zachowaniach konsumentów oraz rosnącym znaczeniem danych w procesach decyzyjnych przedsiębiorstw. Szczególną rolę w tym obszarze odgrywa reklama online, która w ostatnich latach stała się dominującym kanałem komunikacji marketingowej zarówno w skali globalnej, jak i krajowej. W Polsce rozwój tego segmentu rynku jest systematycznie monitorowany i analizowany przez IAB Polska, publikujący cykliczne opracowania dotyczące kondycji i kierunków rozwoju reklamy internetowej.

Analiza raportów branżowych stanowi istotny element kształcenia studentów kierunków związanych z biznesem, marketingiem oraz komunikacją digitalową. Pozwala ona nie tylko na zdobycie aktualnej wiedzy o rynku, lecz również na rozwijanie kompetencji analitycznych, interpretacyjnych oraz krytycznego myślenia; pomaga zrozumieć, jak jest skonstruowany rynek mediowy w Polsce. Raporty IAB Polska dostarczają w szczególności danych liczbowych, trendów oraz prognoz, które umożliwiają studentom zrozumienie mechanizmów funkcjonowania reklamy online w ujęciu dynamicznym i porównawczym.

Zajęcia poświęcone kondycji polskiej reklamy internetowej na przestrzeni ostatnich lat wpisują się w szerszy kontekst edukacji praktycznej ukierunkowanej na przygotowanie studentów do funkcjonowania w realiach gospodarki cyfrowej. Istotnym elementem tego procesu jest nie tylko przekaz wiedzy teoretycznej, ale również aktywizowanie uczących się

poprzez angażowanie ich w samodzielne poszukiwanie informacji, analizę źródeł oraz rozwiązywanie problemów badawczych. Tego rodzaju podejście dydaktyczne odpowiada współczesnym trendom w edukacji, które akcentują rolę studenta jako aktywnego uczestnika procesu uczenia się.

Zaproponowana koncepcja zajęć opiera się na połączeniu elementów metody podającej (w formie wprowadzenia teoretycznego realizowanego przez prowadzącego Marcina Staranowicza) z technikami problemowymi oraz badawczymi, w szczególności z wykorzystaniem pracy własnej studentów na podstawie analizy materiałów dostępnych w Internecie. W praktyce oznacza to, że wykładowca w pierwszej części zajęć przedstawia kluczowe zagadnienia związane nie tylko z rynkiem reklamy online, ale również offline w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem danych i trendów identyfikowanych w raportach IAB Polska, natomiast w drugiej części studenci samodzielnie eksplorują wskazane obszary problemowe, korzystając z aktualnych źródeł online.

Takie rozwiązanie dydaktyczne można zakwalifikować jako formę konwersatorium z elementami ukierunkowanego samokształcenia oraz metodą zbliżoną do *WebQuest*, w której słuchacze, bazując na określonych pytaniach problemowych, poszukują, selekcionują i interpretują informacje z dostępnych zasobów cyfrowych.

Istotnym komponentem zajęć jest również element weryfikacji wiedzy w postaci minitestu, który pełni funkcję zarówno kontrolną, jak i utrwalającą, motywuje to uczestników do zachowania koncentracji podczas prowadzonych warsztatów.

Zaprojektowane zajęcia uwzględniają specyfikę grupy docelowej, która obejmuje nie tylko słuchaczy studiów dziennych, ale także zaocznych. Oznacza to konieczność zastosowania takich rozwiązań dydaktycznych, które będą elastyczne, angażujące oraz możliwe do realizacji w ograniczonym czasie jednostki zajęciowej (ok. 90 minut), a jednocześnie pozwolą na osiągnięcie zakładanych efektów uczenia się. W tym kontekście szczególne znaczenia nabiera odpowiednie zaplanowanie struktury zajęć, proporcji między częścią podawczą a aktywnością studentów oraz dobór adekwatnych metod i narzędzi dydaktycznych.

Podjęcie tematyki kondycji polskiej reklamy online ma również uzasadnienie praktyczne. Studenci, jako przyszli uczestnicy rynku pracy, powinni posiadać umiejętność interpretacji danych branżowych, rozumienia trendów rynkowych oraz wyciągania wniosków, które mogą być wykorzystane w działalności zawodowej. Praca z raportami IAB Polska pozwala na rozwijanie tych kompetencji w sposób bezpośredni i osadzony w realiach rynkowych.

1.1. Założenia ogólne

Zajęcia realizowane w ramach przedmiotu reklama online w biznesie stanowią istotny element kształcenia studentów w obszarze współczesnej komunikacji marketingowej. Ich głównym założeniem jest połączenie wiedzy teoretycznej z praktyczną analizą danych rynkowych, co umożliwia lepsze zrozumienie mechanizmów funkcjonowania reklamy internetowej w Polsce oraz jak jest skonstruowana cała branża reklamy, nie tylko online.

Podczas zajęć analizowane są sytuacje na rynku reklamy w Polsce w ostatnich latach z wykorzystaniem z raportów publikowanych przez IAB Polska; materiały te dostarczają aktualnych i wiarygodnych informacji o trendach rynkowych, wydatkach reklamowych oraz rozwoju różnych kanałów komunikacji.

Zajęcia mają formę dyskusji. Oprócz wiedzy przekazywanej przez prowadzącego ważna jest aktywność studentów, ich zaangażowanie w analizę danych oraz umiejętność samodzielnego wyciągania wniosków. W tym kontekście szczególne znaczenie ma zastosowanie metod aktywizujących, które wspierają rozwój kompetencji analitycznych i krytycznego myślenia.

Adresatami zajęć są studenci studiów dziennych oraz zaocznych, co implikuje konieczność uwzględnienia zróżnicowanego poziomu doświadczenia, zaangażowania oraz dostępności czasowej uczestników. Z tego względu przyjęto rozwiązania dydaktyczne, które łączą efektywność przekazu z elastycznością organizacyjną.

Jedne zajęcia trwają 90 minut, dlatego wymagają dokładnego zaplanowania. Obejmują część wprowadzającą (krótkie omówienie zagadnień teoretycznych), aktywizującą (samodzielną pracę studentów) oraz podsumowującą i ewaluacyjną.

1.1.1. Cele kształcenia

Głównym założeniem zajęć jest rozwijanie u studentów umiejętności analizowania i interpretowania danych dotyczących rynku reklamy w Polsce oraz krytycznej oceny trendów rynkowych na podstawie raportów IAB Polska. W zakresie celów szczegółowych zakłada się, że uczestnik będzie potrafił scharakteryzować strukturę sektora reklamy online w kraju, zidentyfikować wiodące trendy w jej rozwoju oraz poznać podstawowe wskaźniki i dane wykorzystywane w analizach branżowych. Ponadto przyjmuje się, że zrozumie również znaczenie wskaźników rynkowych w podejmowaniu decyzji marketingowych.

Zdobywane umiejętności praktyczne obejmują szczegółową analizę danych z raportów, wyszukiwanie i selekcję informacji z wiarygodnych źródeł w Internecie, interpretację zachodzących zmian oraz formułowanie wniosków i rozwiązywanie problemów na podstawie materiałów opisowych czy liczbowych. W obszarze kompetencji społecznych student ma wykazywać gotowość do samodzielnego uczenia się, rozwijać krytyczne podejście do przyswajanych treści, potrafić docenić znaczenie rzetelnych źródeł informacji i stać się w pełni świadomym dynamiki zmian w środowisku cyfrowym.

1.1.2. Metody dydaktyczne, formy pracy i środki

W toku zajęć stosowane są zróżnicowane techniki dydaktyczne odpowiadające współczesnym trendom edukacyjnym. Wśród metod podających wykorzystuje się miniwykład, jako wprowadzenie teoretyczne, oraz prezentację kluczowych danych i zjawisk. Metody problemowe opierają się na analizie danych rynkowych i interpretacji trendów, natomiast podejścia aktywizujące obejmują pracę własną (*guided inquiry*) oraz wyszukiwanie informacji w sieci (elementy *WebQuest*). Wiedza sprawdzana jest przy

pomocy testu opartego na materiałach źródłowych, który zawiera pytania dotyczące między innymi dostępu do Internetu w Polsce na tle Europy, profilu polskiego internauty, definicji zjawiska *addressable TV* oraz możliwości wykorzystania platformy TikTok w strategii full-funnelowej.

Forma ćwiczeń zakłada działania indywidualne lub w grupach od dwóch do pięciu osób, pracę z różnorodnym materiałem źródłowym oraz konwersatorium oparte na interakcji. Wśród niezbędnych środków dydaktycznych należy wymienić komputer z dostępem do Internetu, projektor multimedialny, prezentację, udostępnione raporty IAB Polska oraz platformy testowe lub formularze online.

Przebieg zajęć (90 minut)

Struktura warsztatów została podzielona na trzy precyzyjnie zaplanowane etapy. Pierwszy z nich to trwające około 25 minut wprowadzenie. Prowadzący przedstawia temat i cele spotkania, prezentuje najważniejsze trendy na rynku reklamy online i wprowadza uczestników w specyfikę raportów IAB Polska. Zadaniem studentów jest w tym czasie uważne słuchanie i zadawanie pytań.

Kolejnym etapem jest część główna zajęć, trwająca około 45 minut, poświęcona w całości na pracę własną. Wykładowca nakreśla zadania i problemy do rozwiązania, wskazuje odpowiednie źródła w Internecie i na bieżąco monitoruje działania grupy. Studenci skupiają się na wyszukiwaniu informacji, analizowaniu danych oraz rozwiązywaniu testu. Spotkanie zamyka 20-minutowa część końcowa, podczas której prowadzący omawia uzyskane wyniki, wyjaśnia trudniejsze zagadnienia i dokonuje ogólnego podsumowania. Uczestnicy w tym czasie chętnie biorą udział w dyskusji, dzieląc się refleksjami na temat przepracowanego materiału.

Ewaluacja, sprawdzanie efektów i uzasadnienie metodyczne

Ewaluacja opiera się przede wszystkim na teście wiedzy, który jest głównym narzędziem weryfikacyjnym, a także na uważnej obserwacji aktywności słuchaczy oraz analizie poprawności ich odpowiedzi. Z punktu widzenia metodyki połączenie klasycznego warsztatu z metodami problemowymi

i aktywizującymi nie tylko pozwala na sprawne przekazanie wiedzy, ale przede wszystkim uczy jej praktycznego zastosowania. Wykorzystanie aktualnych raportów IAB Polska czyni zajęcia wysoce praktycznymi i angażującymi. Praca samodzielna doskonali kompetencje samokształcenia, kluczowe w dobie szybkiej cyfryzacji, a klasyczna struktura spotkania (wprowadzenie, aktywizacja, podsumowanie), wzbogacona o technologie informacyjne i analitykę danych, stanowi optymalny model edukacyjny.

1.2. Uzasadnienie metodyczne

Połączenie warsztatu z metodami problemowymi i aktywizującymi pozwala nie tylko przekazać wiedzę, ale także rozwijać umiejętność jej praktycznego wykorzystania. Posłużenie się raportami publikowanymi przez IAB Polska umożliwia omawianie aktualnych zjawisk rynkowych, co sprawia, że zajęcia są bardziej praktyczne i interesujące dla słuchaczy.

Samodzielna praca studentów wspiera rozwój umiejętności uczenia się we własnym zakresie, co jest szczególnie ważne w szybko zmieniającym się środowisku cyfrowym.

Zastosowana struktura zajęć (wprowadzenie – aktywizacja – podsumowanie) odpowiada klasycznemu modelowi dydaktycznemu, jednocześnie wzbogaconemu o nowoczesne elementy związane z wykorzystaniem technologii informacyjnych i pracy na danych.

1.3. Podsumowanie koncepcji zajęć

Zaprojektowane zajęcia stanowią kompleksową odpowiedź na rosnącą potrzebę praktycznego kształcenia w obszarze cyfrowej komunikacji marketingowej. Głównym założeniem modułu jest zapoznanie studentów z aktualną kondycją polskiego rynku reklamy internetowej poprzez pracę na autentycznych danych pochodzących przede wszystkim z raportów IAB Polska. Struktura 90-minutowego spotkania została oparta

na trójfazowym modelu, który płynnie przeprowadza uczestników od teorii do praktyki. Zajęcia rozpoczynają się od krótkiego wprowadzenia teoretycznego, gładko przechodzą w fazę intensywnej, samodzielnej pracy studentów polegającej na wyszukiwaniu i analizie danych (wykorzystującej elementy ukierunkowanego samokształcenia i *WebQuest*), a kończą się merytorycznym podsumowaniem połączonym z weryfikacją wiedzy za pomocą minitestu.

Koncepcja ta harmonijnie łączy tradycyjny przekaz informacji z nowoczesnymi formami nauczania, przy tym jest na tyle elastyczna, by sprostać zróżnicowanym potrzebom słuchaczy studiów dziennych i zaoczných. Wdrożenie zaproponowanego modelu zajęć opiera się na mocnych fundamentach dydaktycznych oraz ściśle odpowiada na realne zapotrzebowanie współczesnego rynku pracy. Jego skuteczność można uzasadnić w czterech kluczowych punktach:

1. **Praktyczny wymiar edukacji rynkowej.** Wykorzystanie realnych raportów branżowych, takich jak publikacje IAB Polska czy dane z narzędzia Mediapanel (Gemius), skutecznie niweluje dystans między teorią akademicką a rzeczywistością biznesową. Studenci pracują na tych samych materiałach źródłowych, z którymi będą mieli do czynienia w swojej przyszłej pracy zawodowej w agencjach reklamowych czy działach marketingu.
2. **Rozwój kompetencji analitycznych i krytycznego myślenia.** Odejście od wyłącznie podawczej formy nauczania na rzecz samodzielnego eksplorowania danych (*guided inquiry*) wymusza na uczestnikach proaktywność. Proces selekcji informacji, interpretacji trendów technologicznych oraz wyciągania samodzielných wniosków z gęszczy danych statystycznych to kluczowe kompetencje w epoce szumu informacyjnego i umiejętność podejmowania decyzji opartych na danych (*data-driven marketing*).
3. **Optymalizacja dynamiki zajęć i zaangażowania.** Połączenie dyskusji z badawczą pracą własną oraz elementami grywalizacji w postaci sprawdzającego minitestu podnosi ogólną dynamikę spotkania. Zmiana form aktywności co 20–45 minut idealnie wpisuje się w krzywą

percepcji dorosłego słuchacza, co pomaga utrzymać wysoki poziom koncentracji przez całe zajęcia i zapobiega znużeniu materiałem.

4. **Długoterminowa aktualność i skalowalność materiału.** Dzięki oparciu zajęć na cyklicznie publikowanych raportach, a nie na zamkniętych, szybko dezaktualizujących się podręcznikach, scenariusz ten jest wysoce odporny na upływ czasu. Prowadzący ma możliwość płynnej aktualizacji omawianych studiów przypadku czy pytań testowych z każdą kolejną edycją raportu IAB, co gwarantuje, że przekazywana wiedza zawsze pozostanie aktualna względem dynamicznie zmieniającego się środowiska cyfrowego.

Podsumowanie

Rozdział przedstawia koncepcję zajęć dydaktycznych poświęconych analizie polskiego rynku reklamy online z wykorzystaniem raportów branżowych IAB Polska. Punktem wyjścia jest założenie, że współczesna komunikacja marketingowa funkcjonuje w warunkach dynamicznych zmian technologicznych, rosnącego znaczenia danych oraz ewolucji zachowań konsumentów. W tych warunkach reklama internetowa stała się jednym z najważniejszych kanałów komunikacji marketingowej, a umiejętność interpretacji danych rynkowych jest kluczową kompetencją przyszłych specjalistów biznesu i marketingu.

Przedstawiony model zajęć opiera się na połączeniu tradycyjnego przekazywania wiedzy z metodami aktywizującymi. W pierwszej części prowadzący omawia najważniejsze zagadnienia dotyczące rynku reklamy online i offline, wykorzystując aktualne raporty IAB Polska. Następnie studenci samodzielnie analizują dane, wyszukują informacje w wiarygodnych źródłach internetowych oraz rozwiązują zadania problemowe. Takie podejście nawiązuje do metod *guided inquiry* oraz *WebQuest*, kładąc nacisk na aktywne zdobywanie wiedzy i doskonalenie samodzielności poznawczej.

Głównym celem zajęć jest rozwijanie umiejętności analizy i interpretacji danych dotyczących rynku reklamy oraz krytycznej oceny trendów

rynkowych. Studenci uczą się rozpoznawania struktury rynku reklamowego, identyfikowania kierunków jego rozwoju, korzystania z raportów branżowych oraz wykorzystywania danych w procesach decyzyjnych. Jednocześnie rozwijają kompetencje związane z wyszukiwaniem i oceną źródeł informacji, formułowaniem wniosków oraz samodzielnym uczeniem się.

Struktura 90-minutowych spotkań obejmuje trzy etapy: wprowadzenie teoretyczne, pracę własną studentów oraz podsumowanie połączone z weryfikacją wiedzy w formie krótkiego testu. Zastosowane metody dydaktyczne sprzyjają aktywizacji uczestników, podtrzymywaniu zaangażowania oraz efektywnemu łączeniu teorii z praktyką.

Rozdział podkreśla również znaczenie pracy na aktualnych raportach IAB Polska i wskaźnikach Mediapanelu, które pozwalają studentom poznawać rzeczywiste mechanizmy funkcjonowania rynku reklamy cyfrowej. Takie rozwiązanie zwiększa praktyczny wymiar kształcenia, rozwija kompetencje analityczne oraz przygotowuje uczestników zajęć do pracy w środowisku opartym na danych. Dzięki wykorzystaniu regularnie aktualizowanych raportów scenariusz zajęć zachowuje aktualność i może być łatwo dostosowywany do zmian zachodzących na rynku reklamy internetowej. W rezultacie zaproponowany model stanowi skuteczne narzędzie kształcenia przyszłych specjalistów marketingu i komunikacji cyfrowej.

Bibliografia

- Dejnaka, A. (red.). 2023. *Marketing mobilny. Jak skutecznie prowadzić kampanie w smartfonach*. Warszawa: Difin.
- Gemius Polska. 2025. *Mediapanel. Oficjalne badanie jednoźródłowe mediów w Polsce* (miesięczne raporty dotyczące profilu polskiego internauty). Warszawa: Gemius.
- Hatańska, N. 2021. *Wiek paradoksów. Czy technologia nas ocali?*. Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak.

Kaznowski, D. 2020. *Nowy Marketing w internecie*. Warszawa: VFP Communications Ltd.

Związek Pracodawców Branży Internetowej IAB Polska. 2025. *AdEx. Cykliczny raport z wydatków na reklamę internetową w Polsce*. Warszawa: IAB Polska.

Związek Pracodawców Branży Internetowej IAB Polska. 2025. *Raport Strategiczny Internet. Rynek reklamy cyfrowej w Polsce*. Warszawa: IAB Polska.

Anna Paciorek

ORCID: 0009-0002-4267-4778

ROZDZIAŁ 2

Zastosowanie metod *design thinking* oraz *WebQuest* w nauczaniu przedmiotu pozycjonowanie stron WWW

DOI: 10.26399/978-83-60694-80-0/a.paciorek

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest analiza możliwości wykorzystania metod *design thinking* oraz *WebQuest* w dydaktyce akademickiej na przykładzie przedmiotu pozycjonowanie stron WWW. Artykuł prezentuje podstawy teoretyczne technik aktywizujących, wskazuje ich znaczenie w kształceniu kompetencji cyfrowych oraz przedstawia model dydaktyczny oparty na integracji podejścia eksploracyjnego i projektowego. W opracowaniu uwzględniono efekty uczenia się określone w sylabusie przedmiotu oraz zaproponowano rozszerzony scenariusz zajęć dydaktycznych.

Autorka analizuje wdrożenie *design thinking* i *WebQuest* w kształceniu z zakresu pozycjonowania stron internetowych (SEO). *WebQuest* wspiera eksplorację danych i dogłębną analizę konkurencji, natomiast *design thinking* pozwala na empatyzację oraz projektowanie rozwiązań skoncentrowanych na użytkownikach. Połączenie obu metod pozwala wykreować kompleksowy model dydaktyczny, który efektywnie przygotowuje studentów do rozwiązywania praktycznych problemów w marketingu internetowym.

Summary

The author analyzes the implementation of Design Thinking and WebQuest methods in teaching search engine optimization (SEO). WebQuest supports data exploration and in-depth competitor analysis, while Design Thinking allows for empathizing and designing user-centered solutions. The combination of both methods creates a comprehensive didactic model that effectively prepares students to solve practical problems in internet marketing.

Wstęp

Współczesne szkolnictwo wyższe funkcjonuje w warunkach dynamicznych przemian technologicznych, społecznych i gospodarczych, które determinują konieczność redefinicji podejść dydaktycznych. Dotyczy to również klasycznych kierunków ekonomicznych oraz biznesowych (kojarzonych z konserwatywnymi metodami nauczania, niezmieniającymi się przez wiele lat), na których obecnie kładzie się duży nacisk na rozwijanie kompetencji praktycznych oraz umiejętności adaptacyjnych. Przedmioty dotyczące marketingu internetowego, takie jak pozycjonowanie stron WWW, będą stanowiły istotny element umożliwiający przygotowanie studentów w praktyce do funkcjonowania w gospodarce cyfrowej.

Zgodnie z założeniami programu kształcenia kierunek dotyczący pozycjonowania stron WWW obejmuje zagadnienia związane z: przygotowaniem publikacji marketingowych wykorzystywanych w Internecie, nauką o skutecznym tworzeniu treści pod SEO oraz analizowaniem ich na bieżąco, projektowaniem kompleksowej strategii komunikacji z klientem z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych oraz z racjonalnym wykorzystywaniem sztucznej inteligencji. Oznacza to konieczność stosowania metod dydaktycznych, które umożliwiają integrację wiedzy teoretycznej z praktyką oraz wspierają rozwój kompetencji analitycznych, kreatywnych i społecznych.

W literaturze dydaktycznej podkreśla się, że skuteczne kształcenie studentów wymaga stosowania technik aktywizujących, które angażują uczestników procesu edukacyjnego i umożliwiają im zdobywanie wiedzy poprzez działanie, naukę współpracy w grupach, analizowanie istniejących już rozwiązań innych marek. Szczególne znaczenie mają metody oparte na rozwiązywaniu problemów oraz pracy projektowej, które sprzyjają rozwijaniu kompetencji przyszłości.

2.1. Podstawy teoretyczne metod aktywizujących

Współczesne podejścia do dydaktyki akademickiej bazują na koncepcji aktywnego uczenia się, zgodnie z którą student jest aktywnym uczestnikiem procesu edukacyjnego, a także kładą główny nacisk na współpracę, wykorzystywanie doświadczenia oraz samodzielne działania, zamiast koncentracji na starszym modelu transmisyjnym.

W czym aktywne uczenie jest lepsze od tradycyjnych metod pracy ze studentami? W edukacji ekonomicznej łączy wiedzę teoretyczną z praktyczną, co sprzyja rozwijaniu umiejętności poznawczych (np. analiza oraz synteza informacji, rozwój kompetencji społecznych), które obejmują komunikację, współpracę oraz zdolność rozwiązywania problemów. To nowoczesne podejście do pracy praktykowane na warsztatach o wiele lepiej przygotowuje studentów do realiów pracy zawodowej.

Metody takie jak *design thinking* oraz *WebQuest* należą do grupy technik problemowych i badawczych. Wpisują się w ten paradygmat, ponieważ umożliwiają realizację procesu dydaktycznego w sposób angażujący i zorientowany na działanie. Dzięki nim studenci uczą się rozpoznawać, przetwarzać i selekcjonować w Internecie informacje istotne oraz porządkować je tak, aby wykorzystać pozyskaną wiedzę jak najbardziej efektywnie w tworzeniu treści marketingowych. Pracując wybranymi metodami w grupach, słuchacz nabywa umiejętność krytycznej oceny źródeł informacji i wiarygodności twórców tekstów oraz poszanowania, a także znajomości praw autorskich (ważny aspekt pracy kreatorów contentu na stronach WWW w czasach wykorzystywania aplikacji AI, takich jak ChatGPT, podczas tworzenia wszelkich treści reklamowych i promocyjnych związanych ze stroną internetową oraz profilami w social mediach wybranej marki). Dzięki zajęciom słuchacze zwracają także uwagę na wykorzystanie odpowiednich słów kluczowych, stosowanych u najlepiej pozycjonującej się na wirtualnym rynku konkurencji w wybranej branży, w tworzeniu contentu na strony internetowe. Frazy kluczowe pozyskiwane są zarówno z bezpośredniej analizy konkurencji w Google (Top3 oraz Top10), jak również z wiarygodnych i profesjonalnych aplikacji, np. Senuto.

2.2. *WebQuest* jako metoda eksploracyjna

WebQuest jest techniką dydaktyczną opartą na wykorzystaniu zasobów internetowych w procesie uczenia się. Jej istotą jest samodzielne poszukiwanie informacji przez studentów oraz ich analiza i interpretacja.

W nauczaniu SEO metoda ta umożliwia pracę z rzeczywistymi danymi oraz narzędziami analitycznymi. Słuchacze badają konkurencję, identyfikują słowa kluczowe oraz oceniają jakość treści publikowanych w sieci. Na ćwiczeniach z pozycjonowania stron WWW uczestnicy szukają konkurencji i analizują Top3 oraz Top10 w wyszukiwarce Google'a, przeglądają przy tym trzy najlepiej pozycjonujące się strony oraz „ręcznie” sprawdzają zasób słów kluczowych wykorzystywanych w menu, na stronach

Drugim etapem jest bardzo szczegółowa weryfikacja fraz ogólnych, *long tail*, brandowych, lokalnych, poradnikowych i zakupowych w aplikacji Senuto służącej do planowania, monitorowania, a także optymalizacji treści stron w Internecie. Studenci tworzą tabelę najbardziej istotnych fraz, z których zbudują później menu oraz główną bazę słów na stronach tworzonych w grupach projektowych.

N
Analityka wdrożeniowa Analiza Inicjatyw Baza Wzrost Muzycznych Monitoring Analityka SERP Content Suite Narzędzia
🔍 🌐 📧 ⚙️

MagicVoxel projektowanie 3D

Nagłówek 1 **B** **I** **T** **A** **C** **D** **E** **F** **G** **H** **I** **J** **K** **L** **M** **N** **O** **P** **Q** **R** **S** **T** **U** **V** **W** **X** **Y** **Z** **0** **1** **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** ***** **#** **%** **&** **'** **"** **~** **_** **-** **=** **+** **^** **~** **|** **{** **}** **[** **]** **<** **>** **!** **@** **\$** **%** **&** **'** **"** **~** **_** **-** **=** **+** **^** **~** **|** **{** **}** **[** **]** **<** **>** **!** **@** **\$** **%** **&** **'** **"** **~** **_** **-** **=** **+** **^** **~** **|** **{** **}** **[** **]** **<** **>** **!** **@** **\$** **%** **&** **'** **"** **~** **_** **-** **=** **+** **^** **~** **|** **{** **}** **[** **]** **<** **>** **!** **@** **\$** **%** **&** **'** **"** **~** **_** **-** **=** **+** **^** **~** **|** **{** **}** **[** **]** **<** **>** **!** **@** **\$** **%** **&** **'** **"** **~** **_** **-** **=** **+** **^** **~** **|** **{** **}** **[** **]** **<** **>** **!** **@** **\$** **%** **&** **'** **"** **~** **_** **-** **=** **+** **^** **~** **|** **{** **}** **[** **]** **<** **>** **!** **@** **\$** **%** **&** **'** **"** **~** **_** **-** **=** **+** **^** **~** **|** **{** **}** **[** **]** **<** **>** **!** **@** **\$** **%** **&** **'** **"** **~** **_** **-** **=** **+** **^** **~** **|** **{** **}** **[** **]** **<** **>** **!** **@** **\$** **%** **&** **'** **"** **~** **_** **-** **=** **+** **^** **~** **|** **{** **}** **[** **]** **<** **>** **!** **@** **\$** **%** **&** **'** **"** **~** **_** **-** **=** **+** **^** **~** **|** **{** **}** **[** **]** **<** **>** **!** **@** **\$** **%** **&** **'** **"** **~** **_** **-** **=** **+** **^** **~** **|** **{** **}** **[** **]** **<** **>** **!** **@** **\$** **%** **&** **'** **"** **~** **_** **-** **=** **+** **^** **~** **|** **{** **}** **[** **]** **<** **>** **!** **@** **\$** **%** **&** **'** **"** **~** **_** **-** **=** **+** **^** **~** **|** **{** **}** **[** **]** **<** **>** **!** **@** **\$** **%** **&** **'** **"** **~** **_** **-** **=** **+** **^** **~** **|** **{** **}** **[** **]** **<** **>** **!** **@** **\$** **%** **&** **'** **"** **~** **_** **-** **=** **+** **^** **~** **|** **{** **}** **[** **]** **<** **>** **!** **@** **\$** **%** **&** **'** **"** **~** **_** **-** **=** **+** **^** **~** **|** **{** **}** **[** **]** **<** **>** **!** **@** **\$** **%** **&** **'** **"** **~** **_** **-** **=** **+** **^** **~** **|** **{** **}** **[** **]** **<** **>** **!** **@** **\$** **%** **&** **'** **"** **~** **_** **-** **=** **+** **^** **~** **|** **{** **}** **[** **]** **<** **>** **!** **@** **\$** **%** **&** **'** **"** **~** **_** **-** **=** **+** **^** **~** **|** **{** **}** **[** **]** **<** **>** **!** **@** **\$** **%** **&** **'** **"** **~** **_** **-** **=** **+** **^** **~**

2.3. *Design thinking* jako metoda projektowa

26

Dzieli się na pięć głównych etapów:

1. empatyzację,
2. definiowanie problemu,
3. generowanie pomysłów,
4. prototypowanie,
5. testowanie.

W kontekście nauczania SEO środek ten umożliwia studentom analizę potrzeb użytkowników Internetu oraz projektowanie treści i strategii marketingowych zgodnych z zapotrzebowaniem. Sprzyja także rozwijaniu kreatywności, myślenia projektowego oraz umiejętności pracy zespołowej. Słuchacze uczą się identyfikować problemy, analizować dane oraz tworzyć rozwiązania o charakterze praktycznym.

Z informacji zebranych ze stron konkurencji oraz aplikacji Senuto w tabeli fraz kluczowych istotnych dla strony WWW studenci tworzą wizualizację interaktywnego menu i uczą się odpowiedniej hierarchizacji fraz w nazwach stron – podstron – kategorii (intuicyjna ścieżka nawigacji oraz informacji na stronie WWW). Metoda ta rozwija kompetencje odpowiedniego grupowania danych istotnych dla architektury informacji na stronie. Student wykorzystuje aplikację do budowy tzw. map myśli, czyli MindMeister, Xmind, w odpowiedniej wizualizacji rozwijanego menu strony. Ponadto podczas kreowania własnej witryny WWW wykorzystywane są: system WordPress, wtyczki z nim powiązane (WooCommerce – tworzenie profesjonalnych opisów produktów w sklepie na stronie internetowej; Yoast Seo – korygowanie treści z odpowiednim nasyceniem frazą kluczową, na którą teksty są pozycjonowane) oraz program Photopea do ujednolicania formatów zdjęć do WebP, wpływającego na szybkie ładowanie się graficznej zawartości strony internetowej.

2.4. Integracja metod w procesie dydaktycznym

Zespolenie *design thinking* oraz *WebQuest* pozwala na stworzenie kompleksowego modelu dydaktycznego, który obejmuje zarówno analizę

problemu, jak i projektowanie rozwiązań. *WebQuest* pełni funkcję etapu eksploracyjnego, natomiast *design thinking* odpowiada za fazę projektową.

Takie podejście umożliwia studentom przejście przez pełny cykl, co zwiększa efektywność procesu nauczania oraz zgodność z realiami pracy zawodowej.

2.5. Scenariusz zajęć dydaktycznych

Zaproponowany moduł dydaktyczny stanowi rozwinięcie wcześniej przedstawionego scenariusza i obejmuje kompleksowy proces kształcenia kompetencji SEO z wykorzystaniem metod *WebQuest* oraz *design thinking*. Zajęcia zostały zaprojektowane w sposób odpowiadający treściom kształcenia oraz efektom uczenia się określonym w sylabusie przedmiotu, a także w formie zgodnej z założeniami aktywnego uczenia się.

Ćwiczenia przewidziane są na dwie–trzy godziny dydaktyczne (90–135 minut) i realizowane w formie warsztatowej.

Etap 1. Wprowadzenie i aktywizacja (15–20 minut)

Zajęcia rozpoczynają się od przedstawienia przez prowadzącego kontekstu problemowego. Studenci otrzymują zadanie polegające na opracowaniu strategii SEO dla nowo powstałej marki działającej w obszarze zrównoważonego rozwoju (zgodnie z treściami sylabusu dotyczącymi tworzenia marki).

Prowadzący inicjuje krótką dyskusję moderowaną, której celami są:

- uświadomienie znaczenia SEO w marketingu internetowym,
- identyfikacja czynników wpływających na widoczność strony w wyszukiwarce,
- aktywizacja wiedzy wstępnej studentów.

Następnie uczestnicy zostają podzieleni na zespoły projektowe (od trzech do pięciu osób), co odpowiada metodom pracy grupowej wskazanym w sylabusie. Studentom zostają przedstawione aplikacje wykorzystywane do

WebQuest oraz *design thinking*; dodatkowo pracują w systemie WordPress, tworząc w nim własną stronę WWW.

Etap 2. Analiza problemu – *WebQuest* (30–40 minut)

W tej części zajęć studenci realizują etap eksploracyjny oparty na metodzie *WebQuest*. Każdy zespół otrzymuje zestaw pytań badawczych, które kierują procesem analizy:

1. Kim są główni konkurenci marki?
2. Jakie słowa kluczowe dominują w danej branży?
3. Jakie treści generują największe zaangażowanie użytkowników?
4. Jakie elementy wpływają na widoczność strony w Google?

Uczestnicy zajęć korzystają z narzędzi takich jak: Senuto (analiza słów kluczowych), Google (analiza wyników wyszukiwania), media społecznościowe (analiza komunikacji marki).

Efektem tego etapu jest opracowanie dokładnej tabeli słów kluczowych z podziałem na rodzaje oraz krótkiego raportu analitycznego, który stanowi podstawę dalszych działań projektowych.

Etap 3. Definiowanie problemu i ideacja – *design thinking* (25–30 minut)

Na podstawie zgromadzonych danych zespoły przechodzą do fazy definiowania problemu. Formułują główne wyzwanie marketingowe, np. zwiększenie widoczności nowej marki w wynikach wyszukiwania.

Następnie realizowany jest etap generowania pomysłów (ideacja), podczas którego studenci:

1. Proponują strategie content marketingowe.
2. Określają strukturę strony internetowej (UX/UI), kreują własne logo (aplikacje AI oraz Canva/Corel/Adobe Illustrator).
3. Wskazują działania wspierające SEO (np. *link building*, social media).

W tej części zajęć wykorzystywane są techniki burzy mózgów oraz pracy kreatywnej. Uczestnicy tworzą wizualizację menu oraz rozwijanych

podstron na stronie sklepu, wykorzystując aplikację Xmind albo Mind-Meister (tworzenie tzw. map myśli). Grupy projektowe analizują wpływ kolorów na emocję konsumentów w Internecie, odpowiednio dobierają kolorystykę strony, którą tworzą, oraz kreują loga własnych marek.

Etap 4. Prototypowanie rozwiązania (25–30 minut)

Studenci przechodzą do tworzenia prototypów rozwiązań, które obejmują:

- szkic strony internetowej (struktura i sekcje),
- propozycje treści SEO (nagłówki, opisy),
- listę słów kluczowych,
- koncepcję komunikacji w social media.

Prototypy mogą mieć formę:

- schematu (papierowego lub cyfrowego),
- prezentacji,
- krótkiego dokumentu strategii.

W tej części następuje wprowadzenie do systemu WordPress, zakładanie profilu na LH (hosting), autoinstalacja; studenci uczą się podstawowych ustawień w kokpicie systemu. Następnie poznają instalację i ustawienia podstawowych wtyczek, w tym Yoast Seo – ściśle związanej z pozycjonowaniem treści wpisów na stronie.

Uczestnicy warsztatów będą także tworzyć opisy produktów oraz treści artykułów na bloga, strony WWW w aplikacji Senuto – Content Suite – Writer; sekcja aplikacji umożliwia właściwy podział artykułu/opisu produktu na tytuł, śródtytuły (H1–H4), użycie fraz kluczowych w akapitach oraz H1–H4, zastosowanie odpowiedniej liczby pytań w tworzonych treściach, stworzenie *meta title* oraz *meta description* o rekomendowanej długości (tzw. zajawki z krótkimi opisami strony, podstrony oraz artykuły widoczne w Google).

Etap 5. Testowanie i prezentacja (20–25 minut)

Każdy zespół przedstawia swoje rozwiązanie. Pozostała część grupy wraz z prowadzącym ocenia pracę i udziela informacji.

Elementy dyskusji zespołu oraz ocena, czy działania zespołów są efektywne i zgodne z wytycznymi realizowanego zadania, obejmują następujące kwestie:

1. Czy słowa kluczowe zostały dobrze dobrane do realizowanego przez grupę tematu?
2. Czy strategia jest spójna?
3. Czy treści będą wartościowe dla użytkownika Internetu?
4. Czy pomysł jest innowacyjny oraz w jakim stopniu?

Etap 6. Ocena efektów uczenia się (10–15 minut)

Podczas ostatniej fazy ćwiczeń, w ramach podsumowania efektów własnych działań, uczestnicy dyskutują o procesie uczenia się oraz jego skuteczności, w szczególności omawiają:

- trudności, które napotkali podczas pracy,
- skuteczność wszystkich poznanych oraz zastosowanych metod,
- możliwości wykorzystania zdobytej na zajęciach wiedzy w praktyce w przyszłej pracy.

Na zakończenie wszystkie grupy oceniają działalność – zarówno wewnątrz swojego zespołu, jak i w pozostałych drużynach – oraz poziom ogólnego wsparcia i współpracy między ekipami. Taka ocena sprzyja rozwojowi kompetencji społecznych.

2.6. Podsumowanie połączenia efektów uczenia się z metodami dydaktycznymi

W tabeli 2.1. pokrótce opisano efekty uczenia się związanego z zastosowaniem wybranych metod dydaktycznych.

Tabela 2.1. Efekty uczenia się

Obszar efektów	Efekt uczenia się	Metoda dydaktyczna	Forma realizacji
Wiedza	rozumienie mechanizmów SEO i funkcjonowania marki w środowisku cyfrowym	<i>WebQuest, design thinking</i>	analiza rynku i projekt strategii
Wiedza	znajomość narzędzi analitycznych i technologii cyfrowych	<i>WebQuest</i>	praca z narzędziami SEO
Umiejętności	diagnozowanie problemów związanych z widocznością strony	<i>WebQuest</i>	analiza konkurencji
Umiejętności	projektowanie strategii SEO i treści marketingowych	<i>design thinking</i>	opracowanie koncepcji kontentu
Umiejętności	wykorzystanie narzędzi cyfrowych w praktyce	<i>WebQuest</i>	analiza danych
Kompetencje społeczne	praca zespołowa	<i>design thinking</i>	realizacja projektu grupowego

Obszar efektów	Efekt uczenia się	Metoda dydaktyczna	Forma realizacji
Kompetencje społeczne	krytyczna analiza i ocena treści	<i>WebQuest</i> , dyskusja	prezentacja i <i>feedback</i>
Kompetencje społeczne	odpowiedzialność za podejmowane decyzje	refleksja dydaktyczna	ewaluacja końcowa

Źródło: opracowanie własne

2.7. Dyskusja podczas zajęć

Wprowadzenie technik *design thinking* oraz *WebQuest* w praktyce prowadzenia ćwiczeń z przedmiotu pozycjonowanie stron WWW spełnia najnowsze kryteria włączenia nowoczesnych środków dydaktycznych do współczesnej edukacji akademickiej, która mocno stawia na uczenie się poprzez działanie. Metody te umożliwiają rozwijanie kompetencji zarówno w obszarze wiedzy, jak i umiejętności społecznych.

Jednocześnie należy zwrócić uwagę na wyzwania związane z ich implementacją, takie jak konieczność odpowiedniego przygotowania prowadzącego, zapewnienia dostępu do narzędzi cyfrowych oraz zróżnicowany poziom zaangażowania studentów.

Podsumowanie

Zastosowanie *design thinking* oraz *WebQuest* stanowi efektywne rozwiązanie dydaktyczne w nauczaniu przedmiotów związanych z marketingiem internetowym. Metody te sprzyjają rozwijaniu kompetencji praktycznych, zwiększają zaangażowanie studentów oraz umożliwiają integrację wiedzy teoretycznej z praktyką. Ich wdrożenie w dydaktyce akademickiej

przyczynia się do podniesienia jakości kształcenia oraz lepszego przygotowania słuchaczy do funkcjonowania w środowisku zawodowym.

Bibliografia

- Cieśla, B., Pietrzak, M. 2017. *Kreatywność językowa w literaturze i mediach*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Dooley, R. 2015. *Neuromarketing. 100 szybkich, łatwych i tanich sposobów na przekonanie klienta*. Warszawa: PWN.
- Grocholiński, P., Just, M., Michalska-Dominiak, B., Kołodziejczak, M., Michalska-Żyła, A. 2021. *Design thinking dla edukatorów*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Knaflig, N.C. 2021. *Storytelling danych. Poradnik wizualizacji danych dla profesjonalistów*. Gliwice: Onepress.
- Marzec, K. 2024. *SEObok. Praktyczne aspekty pozycjonowania*. Warszawa: PWN.
- Puzyrkiewicz, D. 2023. *Biblia content marketingu*, Gliwice: Onepress.
- Puzyrkiewicz, D. 2023. *Biblia copywritingu. Wydanie II poszerzone*. Gliwice: Onepress.
- Senuto. N.d. <https://www.senuto.com/en/content-writer/> (dostęp: 6.07.2026).
- Strzelecki, A. 2025. *SEO w praktyce*. Gliwice: Helion.
- Wrycza-Bekier, J. 2022. *Web Writing. Profesjonalne tworzenie tekstów dla Internetu*. Gliwice: Onepress.

ROZDZIAŁ 3

Burza mózgów jako metoda aktywizująca w dydaktyce

DOI: 10.26399/978-83-60694-80-0/j.czechowska

Streszczenie

W rozdziale omówiono burzę mózgów (*brainstorming*) jako kluczową metodę dyskusyjną, wspierającą kreatywność i pracę zespołową, której podstawową zasadą jest brak natychmiastowej krytyki zgłaszanych idei. Zilustrowano ją na przykładzie procesu edukacyjnego z marketingu w sektorze MICE (*meetings, incentives, conferences, exhibitions*), gdzie studenci projektowali innowacyjne targi turystyczne. Ponadto autorka zaprezentowała uzupełniający model SCAMPER (*substitute, combine, adapt, modify, put to another use, eliminate, reverse*) służący do twórczego modyfikowania już istniejących usług lub produktów.

Summary

The chapter discusses brainstorming as a key discussion method supporting creativity and teamwork, the fundamental rule of which is the absence of immediate criticism of submitted ideas. It is illustrated using an educational process in MICE sector marketing, where students designed innovative tourism trade fairs. Furthermore, the author presents the complementary SCAMPER model, used for creatively modifying existing services or products.

Wstęp

Współczesna dydaktyka coraz częściej kładzie nacisk na metody aktywizujące, które angażują uczestników procesu edukacyjnego i rozwijają ich kreatywność, umiejętności krytycznego myślenia oraz kompetencje miękkie. Jedną z najbardziej popularnych technik jest burza mózgów, która w literaturze przedmiotu definiowana jest jako technika grupowego generowania pomysłów pozwalająca na swobodne wyrażanie kreatywnych rozwiązań bez natychmiastowej oceny ich wartości [Osborn, 1953].

Burza mózgów należy do metod dyskusyjnych i komunikacyjnych; oprócz niej do innych sposobów aktywizujących w dydaktyce należą m.in. dyskusja panelowa, debata oksfordzka, pytania sokratejskie i drzewo pytań.

Metody aktywizujące zyskują szczególne znaczenie w kształceniu studentów kierunków takich jak: marketing, zarządzanie czy turystyka biznesowa, a także w kontekście sektora MICE, który wymaga innowacyjnych rozwiązań w planowaniu wydarzeń oraz skutecznych strategii marketingowych.

3.1. Podstawa teoretyczna burzy mózgów

Definicja i charakterystyka

Metoda burzy mózgów została po raz pierwszy opisana przez Alexa Osborna w latach 50. XX wieku jako technika twórczego rozwiązywania problemów w grupie. Jej główne założenia to:

1. Idź w ilość, nie w jakość. Im bogatsza pula pomysłów, tym większe prawdopodobieństwo trafienia na ten naprawdę przełomowy.
2. Zero oceniania i krytyki. Na etapie tworzenia nie analizuje się, czy koncept jest mądry, czy realny do wdrożenia. Na selekcję przyjdzie czas później.
3. Pełna swoboda twórcza. Każdy powinien mieć przestrzeń na dzielenie się nawet najbardziej szalonymi czy nieszablonowymi myślami bez obawy o reakcję grupy.
4. Budowanie na cudzych pomysłach. Miksowanie i ulepszanie rzuconych wcześniej haseł to klucz do odkrywania zupełnie nowych, lepszych rozwiązań.



Fotografia 3.1. Alex Faickney Osborn

Źródło: <https://creativity.buffalostate.edu/founders> (dostęp: 6.07.2026)

Alex Faickney Osborn (1888–1966) był amerykańskim specjalistą od reklamy, autorem oraz twórcą metody burzy mózgów.

W latach 40. XX wieku opracował technikę grupowego generowania pomysłów, którą początkowo nazywał Think Up. Zauważył, że tradycyjne spotkania blokują kreatywność, dlatego zaproponował metodę opartą na zawieszeniu krytyki i swobodnym tworzeniu idei.

Na kartach historii zapisał się jako autor wielu książek traktujących o sposobach kreatywnego myślenia. Często przypisuje mu się również stworzenie techniki kreatywnej, zwanej metodą SCAMPER, która służy do modyfikowania istniejących pomysłów i tworzenia innowacji.

Osborn był jednym z partnerów w renomowanej agencji reklamowej Batten, Barton, Durstine & Osborn (BBDO – litera „O” pochodzi od jego nazwiska). Burza mózgów działa jak świetny wyzwalacz energii. Zwiększa zaangażowanie zespołu, uczy płynnej współpracy i wzmacnia kreatywność – to właśnie ona jest niezbędna w mierzeniu się ze złożonymi wyzwaniami i w szukaniu innowacji.

3.2. Proces burzy mózgów

Przebieg i warianty sesji burzy mózgów

Klasyczny proces generowania pomysłów tą metodą składa się z czterech głównych kroków:

1. Sformułowanie wyzwania (definicja problemu). Prowadzący precyzyjnie określa i wyjaśnia zagadnienie, które wymaga znalezienia rozwiązania.
2. Kreacja (generowanie pomysłów). Uczestnicy swobodnie zgłaszają propozycje, pamiętając o całkowitym zakazie ich oceniania na tym etapie.
3. Weryfikacja i selekcja. Po zakończeniu fazy twórczej nadchodzi czas na krytyczną analizę, odsianie najsłabszych koncepcji oraz dopracowanie tych o największym potencjale.

4. Przekucie w działanie (wdrożenie). Sfinalizowane pomysły są transformowane w konkretne plany projektowe, strategie lub rekomendacje wykonawcze.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że technika ta ewoluowała w różne formy, takie jak: indywidualna burza mózgów, sesje online (*brainstorming* cyfrowy) czy praca z wykorzystaniem map myśli. Pozwala to na elastyczne dopasowanie narzędzia do specyfiki celów edukacyjnych lub biznesowych [Buzan, 2018].

3.3. Wykorzystanie potencjału burzy mózgów w edukacji

Korzyści z perspektywy studenta

Z badań empirycznych wynika, że wdrożenie burzy mózgów do procesu dydaktycznego przynosi wymierne rezultaty:

- silnie stymuluje zaangażowanie i wewnętrzną motywację uczących się,
- rozwija kapitał kreatywny i nawyk nieszablonowego myślenia,
- podnosi kompetencje z zakresu kooperacji zespołowej,
- oswaja z procesem przyjmowania konstruktywnej krytyki oraz sztuką selekcji koncepcji,
- buduje dojrzałość analityczną i ułatwia podejmowanie decyzji [Nowak, 2020].

Zastosowanie w edukacji marketingowej

Na kierunkach związanych z marketingiem omawiana metoda sprawdza się idealnie podczas:

- projektowania kompleksowych kampanii reklamowych,
- konstruowania strategii wprowadzania na rynek nowych produktów lub usług,
- planowania eventów i akcji promocyjnych w obszarze przemysłu spotkań,

- dekodowania zachowań konsumenckich oraz przeprowadzania segmentacji rynku.

3.4. Specyfika marketingu w przemyśle spotkań (MICE)

Czym charakteryzuje się sektor MICE?

Sektor MICE (skupiający organizację spotkań biznesowych, wyjazdów *incentive*, konferencji oraz targów branżowych) to rynek o ogromnej konkurencyjności, na którym kluczowe znaczenie mają wyśrubowane standardy klientów oraz stała potrzeba innowacji marketingowych. Skalę tego biznesu pokazują liczby: globalnie rynek MICE generuje rocznie około biliona dolarów przychodów (dla szerszego kontekstu: cały globalny sektor turystyczny wnosi do światowego PKB blisko 11,5 biliona dolarów).

Działania marketingowe w tej branży koncentrują się na:

- kreowaniu popytu na eventy biznesowe i wydarzenia specjalne,
- wielokanałowej promocji wydarzeń (ze szczególnym uwzględnieniem digital marketingu, social mediów oraz targetowanych newsletterów),
- budowaniu tożsamości marki (brandingu) i projektowaniu unikalnych doświadczeń uczestników (*experience design*),
- precyzyjnej segmentacji i personalizacji rozwiązań dla odbiorców z sektora B2B oraz B2C,
- analityce efektywności – badaniu wskaźników ROI, mierzeniu poziomu satysfakcji gości oraz współczynnika konwersji rejestracji.

Znaczenie technik kreatywnych w sektorze MICE

Trudno wyobrazić sobie nowoczesny marketing branży spotkań bez regularnych sesji burzy mózgów. Narzędzie to odgrywa kluczową rolę w procesie projektowania nowoczesnych konferencji i wydarzeń, które muszą wyróżniać się na konkurencyjnym rynku. Pomaga także w tworzeniu angażujących koncepcji promocyjnych bezpośrednio przekładających się na frekwencję. Ponadto *brainstorming* ułatwia zespołom

identyfikację nowych nisz rynkowych oraz alternatywnych kanałów monetyzacji, a także wspiera proces mapowania spójnej komunikacji w modelu *omnichannel*.

3.5. Studium przypadku (*case study*): Projektowanie targów branżowych MICE

Tło projektu

Przedmiotem analizy jest organizacja targów branżowych przeznaczonych dla turystyki wypoczynkowej w Europie Środkowej. Wydarzenie ma zgromadzić 500 profesjonalistów z 10 państw. Główną intencją projektu jest wypromowanie lokalnych atrakcji, unikalnej kultury, regionalnych tradycji kulinarnych, a także sieci hotelowych i biur podróży, przy jednoczesnym stworzeniu przestrzeni do szeroko pojętego networkingu.

Zadaniem grupy studenckiej jest opracowanie koncepcji marketingowej dla tego eventu. Zajęcia odbywają się pod okiem duetu eksperckiego: wykładowcy akademickiego, specjalizującego się w marketingu, oraz praktyka z bogatym doświadczeniem w branży turystycznej.

Przebieg sesji burzy mózgów w praktyce

1. Faza I. Sformułowanie wyzwania. Prowadzący precyzują cel warsztatu: Jak zaprojektować unikalne doświadczenie dla uczestników targów, które pozwoli wyróżnić to wydarzenie na wysoce konkurencyjnym rynku?
2. Faza II. Generowanie pomysłów. Studenci, wchodząc w rolę agencji marketingowej i komitetu organizacyjnego, zgłaszają następujące propozycje:
 - » interaktywne i angażujące prezentacje kierunków turystycznych,
 - » wykorzystanie technologii VR (wirtualnej rzeczywistości) do cyfrowych spacerów po kurortach,
 - » strefa gastronomiczna związana z lokalną kuchnią w duchu *zero waste* (akcentująca ekologiczne trendy w turystyce),

- » konkursy z nagrodami ufundowanymi przez partnerskie sieci hotelowe,
 - » strefa elektromobilności jako magnes przyciągający do współpracy koncerny motoryzacyjne w roli sponsorów,
 - » przestrzeń networkingowa z barem, wspierana przez regionalnych producentów wina.
3. Faza III. Ocena i selekcja ekspercka. Wykładowca wraz z praktykiem biznesu weryfikują zebrany materiał pod kątem budżetu i realiów rynkowych. Do finału przechodzą trzy koncepty: pokazy VR, odpowiednie strefy networkingowe oraz konkursy lojalnościowe.
 4. Faza IV. Planowanie wdrożenia i ewaluacja. Praktyk branżowy na konkretnych przykładach wyjaśnia mechanikę wdrożenia zwycięskich pomysłów. Tłumaczy studentom, dlaczego akurat te rozwiązania wygrały z pozostałymi (argumentuje to ich wykonalnością, oryginalnością i spójnością z tożsamością targów). Na koniec prezentuje modele wyliczania wskaźnika ROI oraz narzędzia do monitorowania zaangażowania i satysfakcji uczestników eventu.

3.6. Kompleksowe ujęcie procesu burzy mózgów

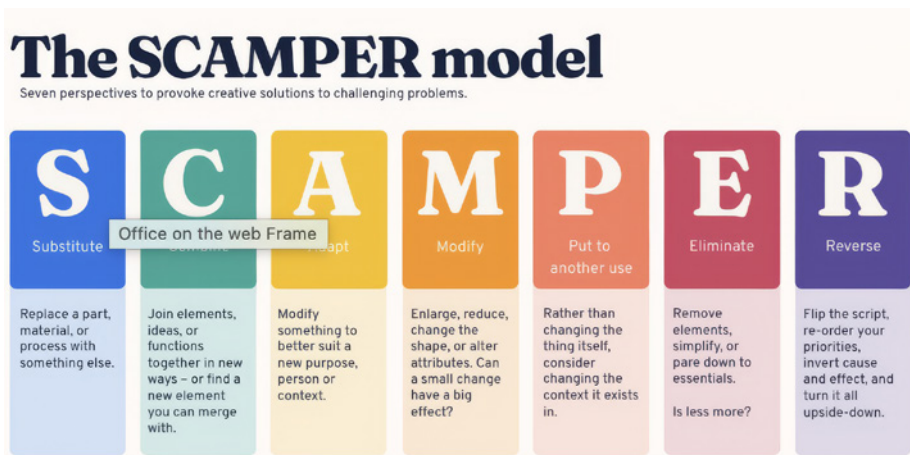
Ewolucja nowoczesnej burzy mózgów sprawiła, że nie jest to już tylko spontaniczna wymiana myśli, ale ustrukturyzowany proces, w którym kluczową rolę odgrywa systematyczność. Całą procedurę można podzielić na pięć ząębających się faz, z których każda realizuje inny cel strategiczny:

1. **Faza wstępna.** Strategiczna konfiguracja i diagnoza. Wszystko zaczyna się na długo przed samym spotkaniem. Sukces sesji zależy od precyzyjnego zdiagnozowania wyzwania oraz jasnego zakomunikowania celów. Na tym etapie moderator selekcjonuje uczestników, dbając o to, by grupa była zróżnicowana pod kątem kompetencji i doświadczenia, co naturalnie sprzyja interdyscyplinarnemu podejściu do problemu.
2. **Faza kreatywna.** Stymulowanie potencjału twórczego. To właściwa sesja generowania idei, w której uwaga zespołu ogniskuje się wokół

poszukiwania rozwiązań. Aby zmaksymalizować efektywność i przełamać schematy myślowe, moderatorzy często sięgają po odpowiednie narzędzia i techniki wspierające kreatywność. Wykorzystuje się m.in. mapowanie myśli, które pozwala na wizualne strukturyzowanie skojarzeń, czy model SCAMPER, prowokujący do modyfikowania i ulepszania znanych już koncepcji (fot. 3.2.). Metoda SCAMPER stanowi usystematyzowane podejście do twórczego rozwiązywania problemów. Jej głównym celem jest stymulowanie innowacyjności na bazie istniejących już rozwiązań. Narzędzie to eliminuje konieczność projektowania procesów czy produktów od podstaw, oferując w zamian zestaw perspektyw, które pomagają zoptymalizować i odświeżyć dotychczasowe koncepcje.

3. **Faza retencji.** Archiwizacja i wizualizacja danych. Żaden, nawet najbardziej szalony pomysł, nie może zostać pominięty, dlatego równoległe z procesem twórczym odbywa się drobiazgowe dokumentowanie zgłaszanych haseł. W zależności od charakteru pracy (stacjonarnej lub zdalnej) wykorzystuje się do tego tradycyjne flipcharty, tablice suchościeralne lub nowoczesne aplikacje i tablice wirtualne (Miro, Mural), które ułatwiają późniejsze porządkowanie zebranych informacji.
4. **Faza konwergencji.** Selekcja, odsiew i analiza krytyczna. Gdy pula pomysłów zostanie zamknięta, zespół przechodzi od myślenia konwergentnego (twórczego) do dywergentnego (analitycznego). Propozycje poddawane są bezwzględnej ocenie pod kątem twardych kryteriów rynkowych i biznesowych. Analizuje się ich realną wykonalność technologiczną, prognozowane koszty wdrożenia, stopień innowacyjności oraz potencjalny wpływ, jaki rozwiązanie może wywrzeć na dany projekt lub organizację.
5. **Faza finalna.** Egzekucja rynkowa i pętla zwrotna. Proces nie kończy się na samym wyborze najlepszej idei. Ostatnim, kluczowym krokiem jest przełożenie teorii na praktykę – czyli fizyczne wdrożenie wyselekcjonowanych rozwiązań. Równie ważnym elementem tego etapu jest stała ewaluacja polegająca na monitorowaniu rezultatów, mierzeniu

wskaźników efektywności (KPI) i sprawdzaniu, czy wypracowany w trakcie burzy mózgów koncept rzeczywiście rozwiązał wyjściowy problem.



Fotografia 3.2. Model SCAMPER

Źródło: <https://www.bitesizelearning.co.uk/resources/scamper-model-creativity> (dostęp: 6.07.2026)

Podsumowanie

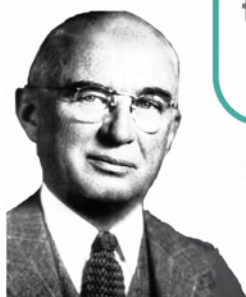
Burza mózgów to kreatywna metoda grupowa służąca do szybkiego generowania dużej liczby pomysłów lub rozwiązań konkretnego problemu. Kluczową zasadą jest brak krytyki podczas zgłaszania pomysłów, aby pobudzić swobodne, nieszablonowe myślenie. Jest to technika dyskusyjna i komunikacyjna.

Pozostałe formy działań to metody: problemowe i badawcze, współpracy i pracy zespołowej, twórcze i narracyjne, a także escape room edukacyjny, gry dydaktyczne oraz mapy myśli.

Najważniejsze wnioski:

1. Burza mózgów rozwija kreatywność, współpracę i umiejętność analitycznego myślenia oraz jest efektywna w edukacji marketingowej i w sektorze MICE.

2. *Case study* pokazuje praktyczne zastosowanie w generowaniu innowacyjnych doświadczeń uczestników zajęć dydaktycznych.
3. Stałe stosowanie metod aktywizujących wzmacnia efektywność dydaktyki i działań marketingowych.



**"It is easier to tone
down a wild idea than
to think up a new one."**

—Alex F. Osborn
"Father of Brainstorming"

Fotografia 3.3. Alex Faickney Osborn

Źródło: <https://www.azquotes.com/quote/580648> (dostęp: 6.07.2026)

Bibliografia

- AZ Quotes. N.d. <https://www.azquotes.com/quote/580648> (dostęp: 6.07.2026).
- BiteSize Learning. N.d. <https://www.bitesizelearning.co.uk/resources/scamper-model-creativity> (dostęp: 6.07.2026).
- Buffalo State University. N.d. <https://creativity.buffalostate.edu/founders> (dostęp: 6.07.2026).
- Buzan, T. 2005. *The Mind Map Book*. London: BBC Active.
- Delbecq, A.L., Van de Ven, A.H., Gustafson, D.H. 1975. *Group Techniques for Program Planning*. Glenview: Scott Foresman.
- Guilford, J.P. 1950. *Creativity*. „American Psychologist”, 5(9).
- Nowak, A. (2020). *Kreatywność w nauczaniu marketingu*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

- Osborn, A.F. 1953. *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving*. New York: Charles Scribner's Sons.
- Paulus, P.B., Nijstad, B.A. 2003. *Group Creativity: Innovation through Collaboration*. New York: Oxford University Press.
- Torrance, E.P. 1966. *Torrance Tests of Creative Thinking*. Princeton: Personnel Press.

Tomasz Idzikowski
ORCID: 0009-0002-9796-8714

ROZDZIAŁ 4

Wykorzystanie metody projektowej w nauczaniu podstaw marketingu

DOI: 10.26399/978-83-60694-80-0/t.idzikowski

Streszczenie

Rozdział prezentuje zastosowanie metody projektowej (PBL) zintegrowanej z analizą rzeczywistych studiów przypadku (*case study*) w dydaktyce podstaw marketingu. Studenci, przygotowując własne strategie w grupach, uczą się krytycznego myślenia dzięki analizie studiów przypadków marek: Apple (zarządzanie cyklem życia produktu), Coca-Cola (marketing zintegrowany) i LEGO (długofalowa strategia cenowa i jakość). Technika ta świetnie odpowiada na oczekiwania studentów z pokolenia Z, ukierunkowując kształcenie na rozwiązywanie problemów w praktyce.

Summary

The chapter presents the application of Project-Based Learning (PBL) integrated with the analysis of real case studies in teaching the fundamentals of marketing. While preparing their own strategies in groups, students learn critical thinking through the analysis of case studies of brands: Apple (product life cycle management), Coca-Cola (integrated marketing), and LEGO (long-term pricing strategy and quality). This method perfectly responds to the expectations of Generation Z students, directing education towards practical problem-solving.

Wstęp

Kształcenie studentów na kierunkach o profilu praktycznym jest nierozdzielnie związane z koniecznością nieustannego dostosowywania metod dydaktycznych do dynamicznie zmieniających się realiów rynkowych, technologicznych oraz społecznych. Współczesna gospodarka, w dużej mierze oparta na transformacji cyfrowej, wymaga od słuchaczy oraz absolwentów nie tylko biegłości w przyswajaniu teorii, ale przede wszystkim umiejętności jej wręcz natychmiastowego zastosowania w praktyce. Wykładowcy akademicki stają również przed znaczącym wyzwaniem integracji nowoczesnych narzędzi dydaktycznych, technik aktywnego nauczania oraz wiedzy i umiejętności – przynajmniej podstaw – wykorzystania sztucznej inteligencji, aby tworzyć angażujące środowisko nauki.

Szczególnego znaczenia nabiera aktywne uczenie, które zakłada współuczestnictwo studenta, integrację poznania z emocjami oraz pracę w grupie. Obecnie głównymi odbiorcami procesu dydaktycznego są przedstawiciele pokolenia Z – osoby dorastające w środowisku cyfrowym, charakteryzujące się niezależnością, dążeniem do celu, ale również potrzebą ciągłej stymulacji i urozmaicenia zajęć. Tradycyjny model podawczy (w formie wykładu) okazuje się w ich przypadku już niewystarczający.

W odpowiedzi na te wyzwania w nauczaniu przedmiotu podstawy marketingu zaimplementowana została metoda projektowa (w języku angielskim nazywana jest często jako *project-based learning*, w skrócie PBL) wspierana przez analizę rynkowych studiów przypadków.

Celem niniejszego rozdziału jest zaprezentowanie metodyki nauczania podstaw marketingu z wykorzystaniem metody projektowej, a także szczegółowe omówienie dwóch wybranych studiów przypadku (Apple oraz Coca-Cola), które stanowią integralną część kursu i ilustrują praktyczne zastosowanie teorii.

4.1. Metoda projektowa odpowiedzią na potrzeby pokolenia Z

Metoda projektowa to strategia edukacyjna. W jej ramach studenci zdobywają umiejętności oraz wiedzę, bazując na długotrwałym badaniu i reagowaniu na rzeczywiste, angażujące oraz skomplikowane problemy. Dzięki tej technice w edukacji biznesowej studenci mogą przejść od teorii do praktyki w sposób płynny.

Celem przedmiotu podstawy marketingu jest przekazanie praktycznych umiejętności, które będą istotne dla przyszłości w pracy zawodowej, oraz zapoznanie z konkretnym wachlarzem narzędzi marketingowych. Metoda projektowa doskonale realizuje te założenia, ponieważ:

- 1. Angażuje studentów w realne procesy decyzyjne i buduje ich umiejętności.** Słuchacze nie tylko uczą się o analizie SWOT, PESTEL (P – *political*, E – *economic*, S – *social*, T – *technological*, E – *environmental*, L – *legal*) czy marketing mix (4P/4C/7P), ale muszą te narzędzia samodzielnie zastosować do konkretnego przedsięwzięcia marketingowego.
- 2. Kształtuje kompetencje społeczne.** Student musi być gotów do myślenia przedsiębiorczego oraz krytycznej oceny treści. Praca w zespole

projektowym wymusza m.in. prowadzenie dyskusji, negocjowanie oraz prezentację i obronę własnych pomysłów.

3. **Uczy realnego rozwiązywania problemów (*problem solving*).**

Projekt zaliczeniowy realizowany w grupie zmusza do identyfikacji błędów w strategiach marketingowych i poszukiwania optymalnych rozwiązań.

Jak podkreśla się we współczesnej dydaktyce, studenci pokolenia Z potrzebują różnorodności, a warunkiem skutecznego uczenia się jest tworzenie przestrzeni do nabywania praktycznych umiejętności. Oparcie oceny z przedmiotu w głównej mierze na projekcie zaliczeniowym wyraźnie wskazuje na priorytet, jakim jest praktyczna aplikacja wiedzy.

4.2. **Architektura procesu dydaktycznego w ramach przedmiotu podstawy marketingu**

Zajęcia z podstaw marketingu realizowane są w formie warsztatów i zostały zaprojektowane w sposób progresywny – od makroanalizy otoczenia, przez narzędzia badawcze, po konkretne taktyki produkcyjne, cenowe i promocyjne. Aby metoda projektowa była skuteczna, etapy tworzenia projektu przez studentów zostały zsynchronizowane z kolejnymi tematami zajęć. Zespoły (trzy-, czteroosobowe) mają za zadanie stworzyć kompleksową strategię dla nowej marki lub zaplanować repozycjonowanie istniejącego brandu. Projekt podzielony jest na następujące trzy etapy:

1. **Analiza otoczenia i badania marketingowe.** Punktem wyjścia jest badanie relacji między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem (analiza PESTEL) oraz zrozumienie koncepcji segmentacji i targetowania. Prosty, ale przydatnym narzędziem jest także analiza SWOT,

która może być wykorzystana przy badaniu przedsiębiorstw oraz ich strategii marketingowych. Studenci uczą się korzystać z metod badawczych ze świadomością występowania potencjalnych błędów i dylematów etycznych (co na zajęciach ilustrują omawiane przypadki takie jak badania przedwyborcze w Stanach Zjednoczonych czy *case study* marki Dove). W projekcie zespoły muszą zdefiniować rynek docelowy oraz narysować mapę pozycjonowania marketingowego dla swojej marki.

2. **Konstrukcja marketing mix (4P/4C/7P).** Na tym etapie studenci decydują o kształcie oferowanej wartości. Projektują strategię produktu/marki oraz dobierają odpowiednie taktyki cenowe, w tym psychologiczne, dynamiczne czy strategię EDLP (*everyday low price* – codziennie niskie ceny). Planują również dystrybucję oraz promocję. Spójność tego miks jest poddawana krytycznej ocenie (przez wykładowcę, ale również w ramach dyskusji przez inne grupy projektowe), a studenci muszą ustrzec się błędów, przy czym uczą się na takich przykładach jak nieudana premiera *Cyberpunk 2077* od firmy CD Projekt RED oraz wyjątkowo niestosowna kampania marki napojów Tiger z okazji Narodowego Dnia Pamięci Powstania Warszawskiego w dniu 1 sierpnia 2017 roku.
3. **Trendy technologiczne i automatyzacja.** Ostatnim elementem projektu jest inkorporacja nowoczesnych trendów. Organizacje muszą odpowiadać na rozwój technologii, dlatego omawiane są zagadnienia takie jak: *social commerce*, *voice commerce* (handel społecznościowy, handel głosowy), VR/AR (*virtual reality/augmented reality*), a także etyka wykorzystania sztucznej inteligencji (AI). Zespoły projektowe muszą wykazać, jak ich strategia wykorzysta np. automatyzację marketingu (wzorując się na *case study* marek Allegro czy Żabka) lub personalizację dzięki AI (mając za przykład kampanie marki Starbucks).

4.3. Analiza studiów przypadków jako fundament metody projektowej

Case study to jedna z najskuteczniejszych metod kształcenia umiejętności analitycznych pokazująca złożoność realnych sytuacji biznesowych. W ramach przedmiotu studenci poddają analizie liczne przykłady rynkowe, m.in. Apple, IKEA, LEGO, Tesla, Netflix czy Amazon.

Poniżej szczegółowo omówiono dwa kluczowe studia przypadków, które stanowią oś dydaktyczną kursu i bezpośrednio przygotowują studentów do realizacji ich własnych projektów.

4.3.1. *Case study* marki Apple – strategia produktu, cykl życia i pozycjonowanie cenowe

Przykład firmy Apple jest na zajęciach wykorzystywany do zilustrowania kilku fundamentalnych koncepcji marketingowych ze szczególnym uwzględnieniem cyklu życia produktu oraz strategii cenowych. Przypadek ten idealnie demonstrowa różnice między marketingiem, reklamą a działaniami public relations (PR).

Kontekst dydaktyczny i cele analizy

Celem analizy przypadku Apple jest nauczanie studentów, jak budować silny ekosystem marki i jak zarządzać cyklem życia produktu, aby maksymalizować zyski na każdym jego etapie. Uczestnicy analizują strategię „zbierania śmietanki” (*skimming*) oraz stosowanie cen psychologicznych.

Oś analizy podczas warsztatów:

1. **Strategia produktu i ekosystem.** Apple nie sprzedaje jedynie urządzeń, a zamknięty, wysoce zintegrowany ekosystem (iPhone, Mac, Apple Watch, usługi iCloud, Apple Music). Podczas zajęć dyskutuje się o tym, jak ten ekosystem buduje lojalność i podnosi koszt zmiany dostawcy (*switching cost*). Studenci w swoich projektach są zachęceni

do myślenia nie tylko o pojedynczym produkcie, ale o całym doświadczeniu klienta (nacisk na marketing mix 7P).

2. **Cykl życia produktu.** Wykładowca moderuje dyskusję na temat tego, jak Apple zarządza fazami dojrzałości i spadku swoich produktów. Zamiast pozwalać starszym modelom (np. iPhone 13 po premierze iPhonea 15) całkowicie zniknąć z rynku, firma stosuje strategię kaskadowego obniżania cen, wprowadzając te modele do segmentu *mid-range*. Uczy to studentów zarządzania portfelem produktów.
3. **Strategie cenowe i ceny psychologiczne.** Apple jest mistrzem strategii *premium pricing* (tzw. strategia cen prestiżowych/premium). Słuchacze analizują, w jaki sposób marka buduje wartość postrzeganą, która uzasadnia wysokie marże. Dodatkowo analizowane są taktyki cen psychologicznych (np. efekt wabika – *decoy effect* – przy wyborze wariantów pamięci masowej w MacBookach).
4. **Marketing versus public relations.** Apple rzadko polega na tradycyjnej reklamie nakierowanej na funkcjonalności czy parametry urządzeń. W zamian buduje pożądanie poprzez działania public relations i tworzenie swoistego kultu wokół premier. To wyraźnie ilustruje studentom różnicę między PR a sprzedażą osobistą czy tradycyjną reklamą.

Zadanie dla studentów w oparciu o case study marki Apple

Podczas warsztatów uczestnicy otrzymują następujące zadanie: w grupach trzy-, czteroosobowych należy stworzyć szkic strategii obrony produktów Apple przed tanimi konkurentami z Azji, utrzymując jednocześnie wizerunek premium. Doświadczenie z tego zadania następnie należy przenieść na projekt zaliczeniowy, decydując o strategii cenowej, np. marki własnej.

4.3.2. Case study marki Coca-Cola – marketing zintegrowany, emocje i AI

Drugim filarem analitycznym z zakresu podstaw marketingu jest Coca-Cola. Przypadek ten służy na zajęciach do omawiania marketingu

zintegrowanego, promocji w modelu 4P, a także najnowszych trendów, takich jak personalizacja i wykorzystanie AI.

Kontekst dydaktyczny i cele analizy

Celem jest pokazanie, jak globalna firma sprzedająca produkt dojrzały (i często krytykowany z perspektywy zdrowotnej) utrzymuje swoją pozycję na rynku poprzez mistrzowskie operowanie elementem promocji w klasycznym marketing mix. Dodatkowo przypadek ten otwiera dyskusję na temat etyki i technologii w marketingu współczesnym.

Oś analizy podczas warsztatów:

1. **Marketing zintegrowany i pozycjonowanie emocjonalne.** W przeciwieństwie do Apple, gdzie produkt ma wiele zaawansowanych cech, rdzeń produktu Coca-Coli jest niezmienny. Studenci analizują, jak firma od dekad prowadzi spójną komunikację opartą na emocjach (szczęście, wspólne spędzanie czasu, magia świąt). Zwraca się tu uwagę na zintegrowany charakter komunikacji we wszystkich kanałach.
2. **Personalizacja na masową skalę.** Na zajęciach z badań marketingowych i segmentacji przypomina się kampanię *Share a Coke* (imiona na butelkach). Jest to idealny przykład tego, jak głęboka znajomość psychologii konsumenta i wykorzystanie danych o najpopularniejszych imionach w określonych regionach potrafią odwrócić spadkowy trend sprzedaży.
3. **Technologie i AI w kreacji.** Współczesny świat wskazuje wyraźnie na potrzebę omawiania najnowszych trendów, w tym etyki wykorzystania sztucznej inteligencji w działaniach marketingowych marki. Na warsztatach omawiana jest świąteczna reklama Coca-Coli stworzona w całości przez sztuczną inteligencję. Wywołuje to zażartą dyskusję na temat granic kreatywności, redukcji kosztów produkcji oraz dylematów etycznych (np. praw autorskich modeli AI oraz autentyczności przekazu).
4. **Analiza mikrootoczenia i PESTEL.** Coca-Cola musi mierzyć się z silnymi trendami makroekonomicznymi i społecznymi (np. podatek cukrowy, trend dbałości o zdrowie). Uczy to uczestników, jak firmy

muszą adaptować swoje strategie, w przypadku Coca-Coli poprzez m.in. wprowadzanie wariantów zero czy zmniejszanie pojemności puszek w celu ukrycia podwyżek cen.

Zadanie dla studentów na podstawie *case study* marki Coca-Cola

Wykorzystując wiedzę o kampaniach Coca-Coli wspieranych przez sztuczną inteligencję, studenci muszą w ramach swoich projektów zaproponować jedną innowacyjną kampanię przy użyciu nowoczesnych technologii (np. AI, VR/AR, automatyzacja). Ocenie podlega krytyczne podejście – odróżnienie skutecznej strategii od manipulacji, co bezpośrednio wiąże się z obszarem kompetencji społecznych.

4.3.3. *Case study* marki Lego

Ostatni przykład to kompleksowa analiza przypadku marki LEGO, duńskiego przedsiębiorstwa, które z niewielkiego warsztatu stolarskiego przeobraziło się w jednego z najbardziej rozpoznawalnych na świecie producentów zabawek oraz innowacyjnych narzędzi edukacyjnych. Analiza tego studium przypadku skupia się na kluczowych filarach współczesnego sukcesu marketingowego LEGO. Wykładowca omawia, w jaki sposób marka mistrzowsko zarządza strategią cenową (*premium pricing*), buduje wartość poprzez zaangażowaną społeczność fanów i *crowdsourcing*, a także skutecznie łączy cyfrową transformację z fizycznym produktem. Opracowanie to stanowi również doskonałą ilustrację tego, jak działania z zakresu zrównoważonego rozwoju (ESG) oraz multikanałowość pomagają firmie dywersyfikować ryzyko i budować odporność na rynkowe zagrożenia.

Omówienie *case study* na zajęciach z podstaw marketingu

Podróż w ramach warsztatów zaczyna się w małym duńskim miasteczku Billund, zimą 1932 roku. Ole Kirk Christiansen – stolarz, który właśnie stracił pracę i warsztat przez wielki kryzys – zdecydował, że zostanie producentem zabawek. Nie było go stać na metal, dlatego strugał drewniane kaczuszki na kółkach. Na warsztatowej tablicy zawiesił motto:

„Tylko najlepsze jest wystarczająco dobre”. Z tego prymatu jakości wyrosło wszystko, co dziś nazywa się doświadczeniem marki LEGO.

Misja, którą firma ogłosiła w 1960 roku, brzmiała: „Zachęcać dzieci do kreatywnej zabawy i rozwoju”. W 2025 roku dodano kluczowe słowo *builders* – budowniczości jutra, bo LEGO nie widzi siebie tylko jako producenta klocków, ale jako swoistą kuźnię kompetencji STEAM.

STEAM to metafora odnosząca się do miejsc lub metod edukacyjnych, które rozwijają kluczowe kompetencje przyszłości na podstawie wspomnianego podejścia, które oznacza *science, technology, engineering, arts and mathematics* (nauka, technologia, inżynieria, sztuka i matematyka). Takie „kuźnie” mają na celu kształtowanie wszechstronnie rozwiniętych, kreatywnych i innowacyjnych jednostek, przygotowanych do wyzwań współczesnego świata.

Aby zrozumieć późniejsze decyzje cenowe i produktowe, dobrze jest poznać parę kluczowych momentów istnienia firmy LEGO:

- W 1949 roku powstał pierwszy klocek stworzony z octanu celulozy.
- W 1958 roku opatentowany został system *stud and tube* (tzw. zasada kołka i rurki), dzięki któremu dwa klocki trzymają się z siłą czterech i pół kilograma nacisku, a jednocześnie dzieci mogą je łatwo rozdzielić.
- Rok 1968 to otwarcie parku LEGOLAND w Billund – było to pierwsze miejsce kontaktu z fizycznym światem marki.
- W 1999 firma podjęła odważny krok – nabyła pierwszą licencję popkulturową do marki Gwiezdne Wojny (*Star Wars*). To ruch, który dzisiaj generuje jedną trzecią przychodów producenta klocków, ale wtedy budził kontrowersje i był przez wielu fanów LEGO odbierany jako „sprzedanie duszy”.
- Kulminacją ekspansji poza klocki był 2014 rok i film *LEGO Movie*, którego światowy box office przekroczył 468 mln dolarów.

Sielanka nie trwała jednak wiecznie. Kiedy nadszedł rok 2003, LEGO zanotowało rekordową stratę: 1,6 mld koron duńskich – prawie tyle, ile

wynosiły całkowite przychody firmy dekadę wcześniej. Co poszło nie tak? Po pierwsze, nadmierna komplikacja: liczba form wtryskowych skoczyła do 12 tys., co podniosło koszty magazynowania i pogorszyło logistykę. Po drugie, firma weszła w buty operatora parków rozrywki i produkowała zegarki, odzież, elektronikę – rzeczy, które nie „klikają” z ośmiomilimetrowym klockiem. Po trzecie, markę brutalnie wyprzedził cyfrowy czas: Game Boy i PlayStation rywalizowały o uwagę dzieci znacznie skuteczniej.

W tych trudnych dla marki chwilach na scenę wszedł Jørgen Vig Knudstorp, 35-letni konsultant McKinsey, pierwszy prezes LEGO spoza rodziny Christiansenów. Decyzje były drastyczne: sprzedaż sieci parków Merlin Entertainments, redukcja zatrudnienia o 1700 osób, wyprzedanie linii odzieżowej, zamknięcie fabryk na Tajwanie. Najważniejsze jednak było *back to the brick* – powrót do klocka jako jądra wartości.

Odbudowa zaczęła się od strategii produktu. LEGO uznało, że klucz to *system in play* – każdy element musi łączyć się z każdym, niezależnie od epoki. Sześć klasycznych klocków 2×4 ma 915 mln kombinacji – i to był storytelling, który sprzedawał kreatywność.

W erze postkryzysowej licencje nie zniknęły, lecz zostały ujarzmione. Marka Star Wars wprowadziła serię UCS – Ultimate Collector Series – której zestawy kosztowały ponad 800 euro. Brand Harry’ego Pottera powrócił w 2018 roku z zamkiem Hogwart za 470 euro. Linia 18+ rebrandowała dorosłych fanów jako *adults welcome* i udowodniła, że zestaw kwiatów z serii Botanical Collection może być konkurencją dla ikebany. W edukacji pojawił się SPIKE™, program roboczy na lekcjach STEAM, a nawet Braille Bricks dla dzieci niewidomych.

Skoro produkt stał się klarowny, nadeszła pora na strategię cenową. LEGO zastosowało czystą formę *premium pricing*. Średnia cena za element – 0,09 euro – była trzykrotnie wyższa od klocków marki MEGA, należącej do firmy Mattel.

LEGO wciąż utrzymuje drabinę wartości:

1. Tanie zestawy Impulse (9–15 euro), które budują nawyk składania klocków i są zachętą do zakupu kolejnych zestawów, również tych z kolejnej półki cenowej.
2. Średnia półka kosztowa to zestawy kreatywne (30–80 euro), które odpowiadają przeciętnemu budżetowi prezentowemu. Zakup znanych klocków jest podarunkiem dosyć pewnym, rozsądnym cenowo, a jednocześnie przy dużej liczbie zestawów trudniej o zdublowanie się prezentów.
3. Najdroższe klocki z serii Icons i Ultimate Collector Series (200–800 euro), które tworzą aspirację i nadają klockom aurę „luksusu dla geeków”. Wysoka półka cenowa zawiera zestawy robiące największe wrażenie, które są poszukiwane przez dorosłych, zarówno do składania, jak i ich kolekcjonowania. Do dziś nieotworzone, klasyczne zestawy LEGO, szczególnie te wydane w mniejszym nakładzie, stanowią produkt, który szybko i znacząco zwiększa swoją wartość, a dorośli fani LEGO ustawiają się w kolejce, by się stać ich właścicielami.

Dzięki takiej drabinie firma może corocznie podnosić ceny o 5–7%. Klienci to akceptują, bo percepcja jakości jest wysoka, a alternatywy postrzegane są jako tanie podróbki. Kluczowy jest też efekt kolekcjonera – figurka limitowana staje się walutą na rynku wtórnym, co dodatkowo uzasadnia wysoką cenę pierwotną.

Ekosystem fanów to drugi silnik wartości. Na świecie istnieje ponad 400 zarejestrowanych LUG-ów (LEGO User Groups) zrzeszających łącznie 300 tys. dorosłych twórców. Wydarzenie Skaerbaek Fan Weekend w Danii przyciąga 4 tys. AFOL-i (Adult Fan of Lego) z 50 krajów, a filmik z dioramą Helm’s Deep (zestaw na licencji filmu *Władca Pierścieni*) ma 80 mln wyświetleń na YouTube.

LEGO Ideas to *crowdsourcing* w najczystszej postaci: społeczność głośnie, firma produkuje, twórca dostaje 1% globalnych przychodów zestawu. NASA Saturn V, Central Perk, Home Alone – wszystkie te zestawy powstały oddolnie. Badania pokazują, że konwersja przy zestawach stworzonych przez fanów jest o 40% wyższa niż przy liniach standardowych.

W XXI wieku nie ma marki bez transformacji cyfrowej. LEGO ma już ponad 80 gier wideo – od klasycznej trylogii *LEGO Star Wars* po wyścigową nowość *LEGO 2K Drive*. W grudniu 2023 roku pojawiło się *LEGO Fortnite* – tryb *Survival* w partnerstwie z Epic Games. Tryb zanotował rekordowe 2,4 mln jednoczesnych graczy w 24 godziny od premiery. W świecie rozszerzonej rzeczywistości projekt *Hidden Side*, z zakresu *augmented reality* (AR), umożliwia „ożywienie” zestawu klocków przez kamerę telefonu. Aplikacja Builder zamienia pliki PDF ze schematami składania klocków w trójwymiarowe instrukcje, pozwalając obracać model i powiększać każdy jego detal – efektem tego jest zysk poprzez optymalizację; dzięki tej funkcji infolinia LEGO notuje 30% mniej telefonów z prośbami o pomoc w złożeniu zestawu.

Multikanały i dywersyfikacja to dwa kolejne niezwykle istotne pojęcia. Marka LEGO to ponad 600 własnych sklepów monobrand, które działają jak showroomy. Dodatkowo statystyczny koszyk cenowy w sklepie fizycznym jest o 28% wyższy niż w sklepie internetowym LEGO. Nie można też zapominać o tak zwanym *location-based entertainment* (LBE), które obejmuje 10 parków LEGOLAND oraz 30 Discovery Centres.

W 2024 roku w Szanghaju marka otworzyła park tematyczny o powierzchni 318 tys. m kw., zaprojektowany zgodnie z wymogami Net-Zero.

Co-branding? Kapsuła Adidas ZX 8000 Bricks, czyli Adidasy z klocków, cała produkcja zestawu wyprzedala się w siedem minut!

Limitowany regał BYGGLEK, który powstał przy współpracy z IKEA, to z kolei świetny przykład, jak LEGO może wejść do domów osób, które nigdy nie kupiły ani jednego zestawu klocków.

Zrównoważony rozwój firmy to strategia. Od 2022 roku 100% globalnego zapotrzebowania energetycznego LEGO pochodzi z odnawialnych źródeł energii (OZE) – głównie z farm wiatrowych KIRKBI w Niemczech i Wielkiej Brytanii. Już wkrótce wszystkie foliowe torebki w pudełkach zostaną zastąpione papierem z certyfikatem FSC, co zmniejszy zużycie plastiku o 4 mln kilogramów rocznie.

Program pomocowy LEGO – Replay – działa w USA i Kanadzie. Klienci marki przekazali już ponad 11 mln kilogramów używanych klocków, które

po czyszczeniu trafiają do szkół. Wartość PR-owa? Niewyobrażalna. Stacja CNN ogłosiła akcję LEGO mianem „modelowego przykładu gospodarki cyrkularnej”.

Rynek jednak nie śpi, firma Mattel próbuje konkurować linią klocków MEGA, a Hasbro eksperymentuje z Kreo. Rzeczywistym zagrożeniem okazują się jednak chińskie klony klocków LEGO, na czele z marką Lepin. W 2019 roku duński sąd przyznał marce LEGO odszkodowanie w wysokości 4,5 mln euro oraz nakazał firmie Lepin zniszczenie jej form do produkcji klocków. Jednocześnie LEGO zainwestowało w badania służące skutecznemu identyfikowaniu podróbek. Od 2023 roku każdy klocek marki otrzymuje mikroskopijny microtag wykonany przy użyciu techniki laserowej. Klienci końcowi nie tylko widzą, ale przede wszystkim doceniają różnicę jakości. Tolerancja wymiarowa LEGO to zaledwie cztery mikrony. W tym samym czasie podróbki i kopie klocków mają tolerancję na poziomie aż 50–100 mikronów. Stanowi to realny, fizyczny bufor ceny.

Istnieją także znaczące ryzyka wewnętrzne. Koszt tworzywa ABS, z którego powstają klocki LEGO, wzrósł o prawie 50% od 2020 roku, dlatego też Duńczycy eksperymentują z materiałem bio-PET. Pierwsze prototypy okazały się niestety zbyt miękkie.

Drugim niebezpieczeństwem jest nadmierne zmęczenie licencjami; fani narzekają, że blisko połowa zestawów LEGO to w rzeczywistości nie ich autorskie konstrukcje, ale bazujące na znanej marce – filmach *Gwiazdne Wojny*, *Harry Potter* czy *Władca Pierścieni*. Odpowiedzią na to była linia Dreamzzz – własne IP animacyjne, które miało za zadanie zbudować niezależność od marek należących do Disneya.

Trzecim ryzykiem były regulacje prawne, m.in. ograniczające mikroplastik w produktach dla dzieci. Marka LEGO silnie lobbuje, ale równolegle stara się przyspieszać swój R&D (*research and development*), aby do 2032 roku uzyskać Net-Zero w całym łańcuchu wartości.

Siedem kluczowych wniosków od marki LEGO:

1. DNA LEGO jest wszystkim, gdy firma odchodzi od *core brick* (podstawowy klocek), zaczyna się gubić.

2. Dobra marka oznacza wysoką cenę, ale *premium pricing* działa tylko w połączeniu z adekwatną jakością.
3. Fandom stanowi silnik rozwojowy, ponieważ społeczność nie tylko kupuje klocki, ale również je projektuje oraz promuje.
4. Cyfryzacja marki oznacza rozszerzanie, a nie zwężanie czy likwidację. *Augmented reality*, gry czy aplikacje mobilne prowadzą do wzmocnienia kontaktu z produktem fizycznym, zamiast go zastępować.
5. ESG (*environmental, social and governance*) stanowi nie tylko tarczę regulacyjną, ale również broń w walce z konkurencją, ponieważ bycie pierwszym w produkcji klocków z bio-ABS zredukuje ryzyko legislacyjne dla marki LEGO.
6. Multikanały to doskonała forma dywersyfikacji ryzyka, gdyż parki i sklepy tworzą dla klienta niezwykle doświadczenie w czasie, w którym e-commerce zaczyna zwalniać.
7. Strategia stanowi ciągłość funkcjonowania marki. LEGO może zwiększać ceny, ponieważ komunikuje wartość i jednocześnie nie boi się rosnącej inflacji.

Warta zapamiętania jest metafora klocka, czyli niewielkiego elementu, który dzięki precyzji łączenia umożliwia zbudowanie praktycznie wszystkiego. To samo dotyczy marketingu, w którym każda decyzja związana z produktem, ceną czy komunikacją musi „klikać” z resztą dokładnie w taki sposób, w jaki klocki LEGO pasują do siebie. W przeciwnym razie cała konstrukcja się rozpadnie.

Pytanie kontrolne do studentów

Czy wysoka zależność LEGO od licencji (m.in. Star Wars, Harry Potter czy Marvel) buduje długofalową przewagę konkurencyjną, czy jednak naraża duńską markę na ryzyko utraty tożsamości oraz kontroli nad marżami? Jak firma powinna zbalansować własne IP z licencjami w nadchodzącej dekadzie? Nad tą kwestią należy zastanowić się w trzech kategoriach:

- dywersyfikacji portfela marki,

- zdolności do utrzymania *premium pricing*,
- odporności na zmiany trendów popkultury.

4.4. Ewaluacja i warunki zaliczenia w modelu projektowym

Zastosowanie metody projektowej wymusza odpowiedni system ewaluacji, który odchodzi od klasycznego modelu testowego na rzecz oceny ciągłej i formatywnej. Zgodnie z założeniami przedmiotu podstawy marketingu maksymalnie do zdobycia jest 100 punktów.

Struktura oceny wspiera ciągle zaangażowanie

1. **Ćwiczenia i zadania problemowe (40 pkt).** Na każdym z warsztatów studenci realizują mniejsze zadania (z zakresu *problem solving*) dotyczące bieżących zagadnień (np. wyznaczenie strategii cenowej, opracowanie szkicu badania marketingowego, przygotowanie zarysu kampanii reklamowej), za które uzyskują punkty. Sumarycznie na tę część zaliczenia przypada 40 punktów z przedmiotu, które są rozdzielane na poszczególne zadania, takie jak wcześniej wspomniane, opierające się na *case studies* marek Apple, LEGO oraz Coca-Cola. To pozwala prowadzącemu monitorować bieżące przyswajanie wiedzy i zdobywanie nowych umiejętności, a także za pomocą obserwacji studentów w trakcie zajęć monitorować ich kompetencje społeczne i zmiany w tym zakresie.
2. **Projekt zaliczeniowy w grupie (60 pkt).** Jest to zwieńczenie całego semestru. Program ocenia nie tylko wiedzę teoretyczną, ale wszystkie umiejętności praktyczne oraz kompetencje społeczne. Działanie realizowane jest w grupach trzy-, czteroosobowych.

4.5. Zaliczenie końcowe – instrukcja (projekt w grupie)

Instrukcja przekazywana studentom do przygotowania projektu w grupie:

1. **Temat działania.** Strategia wprowadzenia na rynek nowego produktu/ usługi.

2. **Cel i opis zadania.** Celem projektu jest praktyczne zastosowanie wiedzy, umiejętności i kompetencji zdobytych podczas cyklu warsztatów z przedmiotu podstawy marketingu.

Zadaniem grupy jest opracowanie koncepcji marketingowej dla fikcyjnego nowego produktu lub usługi (może to być nowy innowacyjny produkt istniejącej marki lub zupełnie nowa marka i jej pierwszy produkt).

Projekt ma charakter wdrożeniowy – uczestnicy muszą przejść drogę od analizy przez strategię aż po konkretne narzędzia marketing mix.

3. **Struktura projektu.** Plan musi zawierać opisane poniżej elementy jako niezbędne minimum. Jeśli zespół projektowy chce wykorzystać dodatkowe narzędzia jako pomocnicze, jest to dozwolone, ale nie może zastępować elementów obowiązkowych. Poniżej wymienione są również dodatkowe podpunkty i pytania, które pozwolą lepiej nakierować grupę, co powinno znaleźć się w danej części opisowej projektu.

- **Wstęp i koncepcja produktu:**

- » Nazwa i jego opis, czyli co to za produkt lub usługa i jaką potrzebę zaspokaja.
- » Jedno zdanie definiujące unikalną wartość dla klienta (tzw. *unique selling proposition*).

- **Analiza rynku i klienta:**

- » **Analiza SWOT** – prezentacja mocnych i słabych stron oraz szanse i zagrożenia w formie tabeli.

- » **Segmentacja i targetowanie** – czyli kto jest potencjalnym klientem. Należy przygotować szczegółowy opis jednej najważniejszej grupy docelowej oraz opracować opis jednego konkretnego klienta na produkt/usługę, czyli personę.
- » **Problem badawczy** – należy zdefiniować jeden problem badawczy i jedną metodę (np. ankietę, fokus itp.), jakie zespół powinien wykorzystać, aby zweryfikować zainteresowanie produktem lub usługą.
- **Strategia pozycjonowania i strategia cenowa:**
 - » Pozycjonowanie, czyli jak marka chce być postrzegana na tle konkurencji.
 - » Należy stworzyć mapę percepcji, umieścić na niej produkt/usługę oraz trzech–czterech konkurentów na osiach.
 - » Strategia cenowa, czyli jaką się przyjmuje taktykę i czy wykorzystuje się psychologię cen. Wybory należy uzasadnić.
- **Dystrybucja i promocja:**
 - » Dystrybucja, a więc gdzie klient kupi produkt/usługę. Jaki kanał zostanie wybrany (bezpośredni, pośredni)? Czy będzie to sprzedaż przez sklep internetowy, czy stacjonarny? Wybór należy uzasadnić.
 - » Promocja, czyli jakie narzędzia komunikacji/promocji będą wykorzystane. Czy będzie to jedno narzędzie, czy odpowiednio dobrany mix? Wybór należy uzasadnić.
 - » Nowoczesne trendy, czyli jak je wykorzystać do promocji.
- **Szanse powodzenia projektu oraz ryzyka:**
 - » Szanse – należy opracować krótki opis wraz z uzasadnieniem dotyczący perspektywy powodzenia projektu na podstawie przyjętej strategii.
 - » Ryzyka – należy stworzyć listę minimum trzech istotnych potencjalnych zagrożeń, mogących spowodować, że pomysł grupy nie zostanie zrealizowany lub nie spełni celu i wymogów, które przed sobą postawił zespół. Należy w odniesieniu do każdego z tych zagrożeń przygotować również informację o tym, jak

grupa będzie danego ryzyka unikać lub przynajmniej zmniejszać jego skutki.

◦ **Wymogi formalne – część opisowa:**

- » Część opisowa (20 pkt) – każdy zespół składa jeden plik MS Word, w którym znajduje się cała treść projektu wraz ewentualnymi elementami, jak wyliczenia, szkice, grafiki czy tabele, do wykorzystania przez uczestników.
- » Część wizualna (10 pkt) – grupa przygotowuje krótką prezentację w programie MS PowerPoint, która stanowi *pitch*, jaki studenci mogliby zaprezentować przed przełożonymi lub potencjalnymi inwestorami. Ma to być krótkie i zwięzłe przedstawienie zawartości z części opisowej projektu.
- » Obrona projektu (30 pkt) – zespoły przedstawiają swoją prezentację, każdy student musi omówić jakąś jej część (uczestnicy samodzielnie dzielą pracę między sobą na początku opracowywania projektu). Podczas prezentacji wykładowca zadaje dodatkowe pytania w celu oceny znajomości tematu oraz indywidualnego wkładu poszczególnych słuchaczy w całość projektu.

Sumarycznie każda osoba w zespole może otrzymać do 60 punktów. Wyniki w ramach jednej grupy mogą się różnić w zależności od ilości wkładu pracy indywidualnej w projekt, sposobu prezentacji przez poszczególnych studentów itp.

Podsumowanie

Wdrożenie metody projektowej w przedmiocie podstawy marketingu stanowi odpowiedź na zmieniające się oczekiwania studentów oraz wymagania rynku pracy, na którym liczą się: elastyczność, zdolność analitycznego myślenia oraz umiejętność pracy zespołowej. Prowadzenie zajęć w formie warsztatowej z wykorzystaniem studiów przypadków powszechnie rozpoznawalnych marek, jak choćby Apple, LEGO, Tesla czy

Coca-Cola, pozwala rzetelnie przedstawić zarówno klasyczne koncepcje (segmentacja, marketing mix, cykl życia produktu, SWOT, PESTEL), jak również najnowsze trendy technologiczne (AI, automatyzacja, *social commerce*).

Dzięki tak zaprojektowanemu procesowi kształcenia absolwenci podczas wykładów zdobywają nie tylko ugruntowaną wiedzę, ale również gotowy warsztat analityczny i pierwsze „biznesowe” doświadczenia, co czyni edukację w pełni aplikowalną, zgodną z nowoczesnymi metodami kształcenia oraz oczekiwaniami otoczenia społeczno-gospodarczego.

Bibliografia

- Dahlgvig, A. 2011. *The IKEA Edge: Building Global Growth and Social Good at the World's Most Iconic Home Store*, Columbus: McGraw Hill.
- Garbarski, L., Krzyżanowska, M. (red.). 2023. *Marketing: sztuka konkurowania i współpracy*, Warszawa: Poltext.
- Keller, K.L., Swaminathan, V. 2025. *Strategic brand management. Building, measuring, and managing brand equity*. London: Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. 2021. *Marketing 5.0. Technologie Next Tech*. Warszawa: MT Biznes.
- Kotler, P., Keller, K.L. 2022. *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Mauborgne, R., Kim, W.C. 2018. *Strategia błękitnego oceanu*. Warszawa: MT Biznes.
- Robertson, D.C., Breen, B. 2014. *Brick by brick: How LEGO rewrote the rules of innovation and conquered the global toy industry*, New York: Random House Business.
- Scott, D.M. 2022. *Nowe zasady marketingu i PR. Jak poprzez social media, podcasty, content marketing, newsjacking oraz sztuczną inteligencję dotrzeć bezpośrednio do kupujących*. Warszawa: MT Biznes.
- Scott, D.M., Scott, R., Robbins, T. 2020. *Fanocracy: Turning fans into customers and customers into fans*. New York: Portfolio, Penguin Random House.

Paweł Mazurek
ORCID: 0009-0004-4198-2802

ROZDZIAŁ 5

Zastosowanie metody projektu w zintegrowanym nauczaniu marketingu interaktywnego oraz planowania strategicznego kampanii online

DOI: 10.26399/978-83-60694-80-0/p.mazurek

Streszczenie

Autor ukazuje wdrożenie metody projektu symulującej funkcjonowanie prawdziwej agencji digitalowej. Studenci rozwijają kampanię wprowadzającą aplikację FutureFit, co wymusza na nich mapowanie lejka sprzedażowego, planowanie mediów oraz naukę negocjacji i zarządzania kryzysem przy zachwianiu wskaźników efektywności. W rozdziale zaakcentowano również znaczenie wspomnianych już kryteriów oceny (np. CPA), reklamy natywnej oraz pozyskiwania i interpretacji wielkich zbiorów danych (*big*

data). Rozdział prezentuje zastosowanie metody projektowej jako optymalnego narzędzia w dydaktyce przedmiotów związanych z marketingiem cyfrowym. Na podstawie własnych doświadczeń biznesowych i akademickich autor pokazuje, jak symulacja realnego środowiska agencji interaktywnej pozwala studentom na integrację wiedzy z zakresu analityki danych, strategii oraz kreacji. Opisane studium przypadku ilustruje kolejne etapy pracy studentów – od analizy briefu, poprzez zarządzanie kryzysowe, aż po ostateczną obronę strategii. Metoda ta skutecznie przygotowuje przyszłych menedżerów do pracy w warunkach dużej zmienności i niepewności rynkowej.

Summary

The author illustrates the implementation of the project method simulating the operation of a real digital agency. Students develop an introductory campaign for the “FutureFit” app, which forces them to map the sales funnel, plan media, and learn negotiation and crisis management during performance metric fluctuations. The chapter also emphasizes the importance of performance metrics (e.g., CPA), native advertising, and the acquisition and interpretation of big data.

Wstęp

Edukacja w zakresie współczesnego zarządzania marketingowego wymaga holistycznego spojrzenia na procesy rynkowe. Niniejszy rozdział do podręcznika dydaktycznego prezentuje zintegrowane podejście do prowadzenia zajęć dla dwóch uzupełniających się przedmiotów: wprowadzenie do marketingu interaktywnego oraz strategiczne planowanie kampanii reklamowych online.

Marketing interaktywny, będący kluczową subdyscypliną ogólnego zarządzania marketingowego, to podejście opierające się na dwustronnej komunikacji między marką a konsumentem. W przeciwieństwie

do tradycyjnego modelu, w którym firma jedynie „wypycha” komunikat do biernego odbiorcy, marketing interaktywny wymaga reakcji na działania użytkownika w czasie rzeczywistym. Biorąc pod uwagę kilkunastoletnie doświadczenie autora rozdziału we wprowadzaniu firm z branży cyfrowej na rynki międzynarodowe, budowaniu sieci afiliacyjnych i zarządzaniu spółkami ad-tech, za optymalną podstawę dydaktyczną dla obu tych modułów przyjęto aktywizującą metodę projektu. Optymalnie odpowiada ona na specyfikę branży, w której podstawą zarządzania procesami marketingowymi jest umiejętność łączenia analityki (*big data*) z kreatywnością i strategicznym, wielowątkowym myśleniem.

5.1. Uzasadnienie wyboru metody aktywizującej

Współczesna edukacja akademicka na kierunkach związanych z biznesem i marketingiem musi odejść od biernego transferu wiedzy na rzecz tworzenia środowiska, w którym studenci samodzielnie myślą, współpracują i projektują użyteczne modele biznesowe. Do nauczania przedmiotów związanych z rynkiem cyfrowym autor wybrał metodę projektu, ponieważ naturalnie stawia ona uczących się w sytuacji wymagającej rozwiązywania problemów i iteracyjnego (powtarzalnego, opartego na ciągłych poprawkach) planowania kampanii.

Z perspektywy praktyka biznesu autor z pełnym przekonaniem stwierdza, że metoda projektu jest narzędziem wyjątkowym. Odzworowuje ona w niemal stosunku jeden do jednego rzeczywiste środowisko pracy agencji interaktywnej, domu mediowego czy firmy technologicznej. Studenci nie uczą się o procesach – oni je realizują. Od wyboru tematu, poprzez analizę briefu, określenie celów biznesowych, zaplanowanie działań w ekosystemie reklamy online, aż po ewaluację i tzw. *pitch* (biznesową obronę projektu przed klientem). Silne nastawienie na praktyczność powoduje, że produktem końcowym nie jest referat, lecz kompleksowa strategia gotowa do wdrożenia na żywym rynku.

Kluczowym elementem tego podejścia jest podział ról w grupie (np. lider projektu, analityk danych, media planner, twórca kreacji). Pozwala to odwzorować struktury i procesy decyzyjne panujące w dojrzałych organizacjach. Rola wykładowcy w tym ujęciu ulega redefinicji – przestaje być wyłącznie źródłem wiedzy podawczej, a przeobraża się w mentora i konsultanta strategicznego; jego głównym zadaniem jest facylitacja procesu uczenia się, weryfikacja założeń z perspektywy rynkowej (*reality check*) oraz wskazywanie dobrych praktyk opartych na poszanowaniu doświadczeń użytkownika (*user-first advertising*).

5.2. Podstawa teoretyczna aspektów merytorycznych z sylabusu

Aby studenci mogli poprawnie zrealizować projekt planowania kampanii interaktywnej, muszą najpierw opanować fundamenty teoretyczne marketingu, poznać jego cyfrową ewolucję oraz zrozumieć mechanikę nowoczesnego ekosystemu reklamowego. Wyjaśnienia tych koncepcji odbywają się na zajęciach wprowadzających, gdzie w formie prelekcji nakreślane są idee i historia powstania sieci WWW oraz jej rozwój aż do dzisiaj.

5.2.1. Istota marketingu i cyfrowe środowisko biznesowe (*intro to strategy*)

Na etapie wprowadzenia do strategii kluczowe jest uświadomienie studentom różnicy między celami biznesowymi, marketingowymi i komunikacyjnymi. Współczesny marketing odchodzi od nachalnych form promocji na rzecz budowania realnej wartości. Społeczeństwo uczy się wykorzystywać reklamę natywną (zintegrowaną z treścią, nienachalną) oraz technologie szanujące prywatność odbiorców (*privacy-first*). Dogłębne zrozumienie otoczenia rynkowego wymaga przeprowadzenia wstępnych analiz (np. SWOT otoczenia cyfrowego) oraz identyfikacji punktów styku konsumenta z marką (*touchpoints*), czyli każdego momentu, w którym użytkownik ma kontakt z danym produktem.

5.2.2. Grupa docelowa i *big data*

W dobie marketingu interaktywnego klasyczna demografia przestała wystarczać. Segmentacja oparta na analityce wielkich zbiorów danych pozwala na precyzyjne podejście behawioralne i psychograficzne. Na zajęciach studenci uczą się odróżniać szeroki rynek docelowy (*target market*) od precyzyjnie określonej grupy odbiorców komunikatu (*target audience*). Ważne jest zrozumienie wagi tzw. *1st party data* (danych pozyskiwanych bezpośrednio od własnych klientów) w erze ograniczania i wycofywania ciasteczek stron trzecich (*cookieless future*).

5.2.3. Ekosystem reklamy cyfrowej i modele rozliczeń

Kolejnym, czysto warsztatowym fundamentem jest zrozumienie architektury kupowania mediów. Studenci uczą się, jak działa mechanizm ładowania reklam, funkcjonowanie wewnętrznych i zewnętrznych serwerów reklamowych (adserverów) oraz technologii zautomatyzowanego zakupu powierzchni reklamowej, czyli *programmatic*. Fundamentalne staje się dla nich przyswojenie modeli rozliczeń (CPM – koszt tysiąca wyświetleń, CPC – koszt kliknięcia, CPA – koszt akcji/pozyskania klienta), dyskutują również o zjawisku zagracaenia reklamowego (*media clutter*) i uczą się edukować wyimaginowanych klientów, tłumacząc, dlaczego długofalowo modele efektywnościowe (CPA) są korzystniejsze i bezpieczniejsze finansowo od płacenia wyłącznie za wyświetlenia (CPM).

5.3. Wdrożenie studium przypadku (*case study*) w etapy metody projektu

Połączenie wiedzy z obu modułów realizowane jest przez wyczerpujący projekt grupowy trwający przez cały semestr. Autor na podstawie swojej praktyki zawodowej i biznesowej zauważa, że to właśnie niszowe, dynamiczne marki stanowią doskonałe pole do eksperymentowania z innowacyjnymi działaniami promocyjnymi.

Na pierwszych zajęciach studenci wcielają się w rolę zespołu nowo powstałej, niezależnej agencji digitalowej. Otrzymują brief od klienta – firmy FutureFit. Jest to fikcyjny start-up wprowadzający na rynek aplikację mobilną w modelu SaaS (oprogramowanie jako usługa), zintegrowaną z inteligentnymi butami biegowymi. Budżet agencji jest ograniczony, a klient oczekuje mierzalnych rezultatów sprzedażowych (*performance*) przy jednoczesnym silnym budowaniu świadomości marki. Projekt podzielony jest na pięć ściśle powiązanych ze sobą etapów (tab. 5.1.).

Tabela 5.1. Podział projektu

Etap	Nazwa i cel dydaktyczny	Kluczowe zadania i narzędzia	Rezultat końcowy
I	inicjacja i strategia	analiza makro- i mikrootoczenia; formułowanie celów SMART	brief odwrotny i KPI
II	badania rynkowe	wykorzystanie narzędzi analitycznych (np. Google Trends, SimilarWeb)	raport z badań Person
III	strategia mediowa	mapowanie ścieżki klienta (<i>full-funnel</i>); media plan i reklama natywna	arkusz media planu
IV	optymalizacja	zarządzanie krytycznym incydem (np. nagły wzrost CPA)	raport optymalizacyjny
V	<i>pitch</i> (finał)	symulacja przetargu przed zarządem spółki	publiczna obrona projektu

Źródło: opracowanie własne

Etap I. Inicjacja, analiza strategiczna i podział ról

Praca rozpoczyna się od sformułowania problemu i kontraktu grupowego. Studenci w pierwszej kolejności budują wewnętrzną strukturę swojej agencji, naturalnie przypisując sobie role takie jak: lider-strateg, analityk danych czy twórca kreacji. Następnie analizują przygotowany przez wykładowcę dokument wprowadzający, aby zdefiniować makro- i mikrootoczenie klienta oraz przygotować mapę konkurencji. Ich kluczowym zadaniem na tym etapie jest transformacja ogólnych celów biznesowych start-upu na konkretne, mierzalne wskaźniki efektywności (KPI) zgodne z metodyką SMART. Efektem ich wspólnych narad jest wypracowanie unikalnej propozycji wartości (*unique value proposition*), która pozwoli marce przebić się przez szum informacyjny. Wynikiem prac jest stworzenie briefu odwrotnego – dokumentu, w którym agencja potwierdza klientowi, jak zrozumiała jego zadanie.

Etap II. Badania rynkowe, *big data* i definiowanie grupy docelowej

Drugi etap to nauka przez eksplorację (*WebQuest*). Studenci korzystają z laboratoriów komputerowych oraz otwartych narzędzi analitycznych (takich jak Google Trends czy demonstracyjne wersje SimilarWeb), aby oszacować rynkowy potencjał i przeanalizować ruch na stronach konkurentów. Posiadając te dane, nie tworzą suchych profili demograficznych, lecz konstruują trzy szczegółowe osoby oparte na nawykach, problemach i potrzebach behawioralnych użytkowników. W tej fazie zespoły opracowują również ramy bezpiecznego, zgodnego z prawem pozyskiwania danych bezpośrednich od przyszłych użytkowników (*privacy-first*). Wykładowca jako mentor weryfikuje raporty z badań, zwracając szczególną uwagę na to, by studenci nie opierali swoich wniosków na tzw. wskaźnikach próżności (*vanity metrics*), które ładnie wyglądają, ale nie przynoszą wartości biznesowej.

Etap III. Strategia mediowa, *customer journey* i *native advertising*

Jest to faza myślenia projektowego i kreacji. Zadaniem zespołów jest zmapowanie pełnej ścieżki użytkownika (*customer journey*) – od momentu

pierwszego kontaktu z marką, aż po finalizację zakupu aplikacji i utrzymanie lojalności. Studenci przygotowują rozbudowany arkusz kalkulacyjny, w którym dzielą przyznany budżet pomiędzy kampanie zasięgowe oraz efektywnościowe, i aby zrozumieli konieczność unikania „ślepoty banerowej” (zjawiska ignorowania tradycyjnych reklam przez internautów), muszą zaplanować działania w modelu reklamy natywnej. Opracowują więc szkice artykułów eksperckich czy storyboardy dla mediów społecznościowych, które niosą realną wartość dla konsumenta. Wynikiem jest gotowy media plan z przypisanym budżetem oraz zarys graficzny kreacji reklamowych.

Etap IV. Symulacja rynkowa – optymalizacja i zarządzanie kryzysem

To moment, który najlepiej przygotowuje do realiów współczesnego biznesu. Na początku tego etapu prowadzący wciela się w rolę zdenerwowanego klienta i przekazuje grupom wyimaginowane dane z pierwszego miesiąca trwania ich kampanii: wskaźnik odrzuceń na głównej stronie lądowania wynosi 95%, koszty pozyskania użytkownika drastycznie rosną, a najwięksi wydawcy grożą zerwaniem umów, jeśli agencja nie przejdzie na stałe opłaty. Studenci nagle muszą odnaleźć „wąskie gardło” w swoim lejku sprzedażowym. Ich zadaniem jest błyskawiczna zmiana parametrów media planu, zaplanowanie testów porównawczych (A/B) oraz przygotowanie argumentacji do trudnych negocjacji B2B z wydawcami. Raport optymalizacyjny, który muszą oddać, uczy ich najważniejszej lekcji zarządzania marketingowego – konieczności podejmowania trudnych decyzji pod presją czasu na podstawie twardych danych analitycznych.

Etap V. Prezentacja projektu (*pitch*) i ocena formatywna

Zwieńczeniem całego semestru pracy jest symulacja przetargu. Każda z agencji ma maksymalnie 15 minut na przekonanie zarządu FutureFit do swojej strategii. Rzecznik grupy musi uargumentować podział budżetu, kładąc nacisk na podejście nastawione na użyteczność. Bardzo ważnym elementem tej fazy jest dyskusja. Reszta zespołu musi obronić swoje

decyzje przed serią trudnych pytań. Studenci przygotowują odpowiedzi „na gorąco”, posilkując się wyłącznie danymi zebranymi we wcześniejszych fazach, co wyrabia w nich nawyk opierania argumentacji na faktach (*data-driven decisions*). Ważnym elementem jest ocena rówieśnicza – poszczególne grupy krytycznie, acz konstruktywnie, recenzują pomysły swoich kolegów. Oceniana jest nie tylko spójność logiki biznesowej, ale przede wszystkim odporność na stres i kompetencje komunikacyjne.

5.4. Pytania kontrolne i zadania dla studentów

Zgodnie z praktyką dydaktyczną po realizacji projektu i w ramach utrwalenia wiedzy prowadzący zajęcia zadaje studentom konkretne zagadnienia do indywidualnego rozwiązania:

1. Jakie cechy odróżniają szeroki rynek (*target market*) od precyzyjnego audytorium (*target audience*) w kontekście wykorzystania baz danych (*big data*)?
2. Wyjaśnij mechanizm zagracaenia mediów (*media clutter*) i zaproponuj techniki unikania „ślepoty banerowej” za pomocą form natywnych.
3. Na czym polega rynkowa przewaga modeli rozliczeniowych CPA nad CPM w długofalowej strategii obliczonej na konwersję?
4. Jakie realne znaczenie biznesowe ma dzisiaj posiadanie własnych baz danych (*1st party data*) w obliczu wycofywania zewnętrznych plików śledzących (*cookieless future*)?

Podsumowanie

Metoda projektowa pozwala na wyjątkowo sprawne zintegrowanie dwóch bardzo różnych światów – twardych umiejętności analitycznych i statystycznych z miękkimi kompetencjami kreatywnymi i negocjacyjnymi. Przez lata autor budując biznesy, wdrażając platformy technologiczne

w modelu ad-tech czy też chociażby działając organizacyjnie jako przewodnik na Svalbardzie, wielokrotnie przekonywał się, że sama wiedza książkowa i sztywne plany sprawdzają się tylko w teorii. Rzeczywistość zawsze weryfikuje te założenia.

Twórca rozdziału na podstawie doświadczenia jako wykładowca i przedsiębiorca twierdzi, że największą wartością dla młodych adeptów zarządzania jest właśnie nauka adaptacji. Celowe wprowadzenie studentów w wymagające ramy projektowe, zaskoczenie ich symulacją poważnego kryzysu i wymuszenie szybkiej optymalizacji kosztów na „żywym organizmie” kampanii to mechanizmy, które w pełni wyrrywają ich z akademickiego letargu. Doświadczając problemów technologicznych i komunikacyjnych, studiujący uczą się na własnych błędach w bezpiecznym środowisku, budując tym samym praktyczne kompetencje decyzyjne – a to one są dziś najbardziej pożądanym atrybutem każdego przyszłego menedżera.

Bibliografia

- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. 2019. *Digital marketing: strategy, implementation and practice*. London: Pearson.
- Deiss, R., Henneberry, R. 2020. *Digital marketing for dummies*. Hoboken: For Dummies.
- Edelman, D.C., Singer, M. 2015. *Competing on customer journeys*. „Harvard Business Review”, 93(11).
- IAB. 2019. *Native Advertising Playbook 2.0*, https://www.iab.com/wp-content/uploads/2019/05/IAB-Native-Advertising-Playbook-2_0_Final.pdf (dostęp: 6.07.2026).
- IAB Polska. N.d. *Raport Strategiczny. Internet 2025/2026*, <https://raportstrategiczny.iab.org.pl/wp-content/uploads/2026/06/Raport-Strategiczny-IAB-Polska-2026.pdf> (dostęp: 6.07.2026).
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. 2021. *Marketing 5.0. Technologie Next Tech*. Warszawa: MT Biznes.

Michał Pienias

ORCID: 0000-0003-4931-3115

ROZDZIAŁ 6

Debata oksfordzka w nauczaniu zarządzania marketingowego – *case study* Amazon

DOI: 10.26399/978-83-60694-80-0/m.pienias

Streszczenie

Rozdział podejmuje temat debaty oksfordzkiej jako sformalizowanej techniki rozwijania kompetencji analitycznych i sztuki dyskusji na zajęciach z zarządzania marketingowego. Metodę tę powiązano z analizą studium przypadku przedsiębiorstwa Amazon, co pozwoliło studentom dyskutować o modelu marketplace, logistyce oraz relacji pomiędzy silną orientacją na klienta a innowacjami technologicznymi. Taka forma dydaktyki skutecznie integruje wiedzę z procesami poznawczymi, decyzyjnymi i etycznymi.

Summary

The chapter addresses the topic of the Oxford debate as a formalized method for developing analytical skills and the art of discussion in marketing management classes. This method was combined with the analysis of the Amazon enterprise case study, allowing students to discuss the marketplace model, logistics, and the relationship between strong customer orientation and technological innovations. This form of teaching effectively integrates knowledge with cognitive, decision-making, and ethical processes.

Wstęp

Współczesne zarządzanie marketingowe rozwija się w warunkach rosnącej złożoności otoczenia rynkowego, intensywnej konkurencji oraz dynamicznych zmian technologicznych i społecznych. Współczesne firmy budują swoją przewagę konkurencyjną nie tyle w oparciu na posiadanych zasobach, co dzięki umiejętności ich efektywnego wykorzystania, zwinności i trafnemu odczytywaniu potrzeb klientów. To z kolei podnosi poprzeczkę absolwentom kierunków zarządzania. Rynek oczekuje od nich już nie tylko znajomości teorii marketingu, ale przede wszystkim zdolności przekucia jej w praktyczne decyzje w złożonych sytuacjach biznesowych. Z tego powodu edukacja w zakresie zarządzania marketingowego musi ewoluować.

Jak wskazuje Donata Wilczewska [2023, s. 243–246], konieczne jest wdrażanie metod nauczania, które realnie rozwijają krytyczne myślenie, kompetencje analityczne i komunikację. Tradycyjny, podawczy wykład przestał być wystarczającym narzędziem do kształtowania tak dynamicznych umiejętności. Jego miejsce coraz częściej zajmują metody aktywizujące, które angażują studentów i pozwalają im samodzielnie doświadczać oraz budować swoją wiedzę. Jedną z takich metod jest debata oksfordzka, będąca sformalizowaną formą dyskusji, która uczy

logicznego argumentowania, analizy problemów oraz prezentowania stanowisk w sposób uporządkowany i przekonujący [Buła, 2025, s. 52–54]. Jej zastosowanie w dydaktyce zarządzania marketingowego pozwala na połączenie wiedzy teoretycznej z praktyką, a także na rozwijanie kompetencji niezbędnych w pracy menedżera. Szczególnie wartościowe jest wykorzystanie tej metody w połączeniu z analizą studium przypadku, które stanowi realistyczne odzwierciedlenie funkcjonowania przedsiębiorstw. Przykładem organizacji, która doskonale nadaje się do analizy dydaktycznej, jest Amazon – globalne przedsiębiorstwo łączące funkcje platformy handlowej, firmy technologicznej oraz operatora logistycznego. Złożoność modelu biznesowego oraz skala działalności sprawiają, że stanowi on doskonały materiał do prowadzenia debat nad strategiami marketingowymi, przewagą konkurencyjną czy rolą innowacji.

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie możliwości wykorzystania debaty oksfordzkiej jako metody dydaktycznej w nauczaniu zarządzania marketingowego oraz ukazanie jej zastosowania na przykładzie *case study* Amazona.

6.1. Debata oksfordzka jako metoda dydaktyczna

Zarządzanie marketingowe osadzone jest dziś w realiach niespotykanych dotąd tempem zmian gospodarczych, technologicznych i społecznych. Rynki są coraz bardziej dynamiczne, konkurencja ma charakter globalny, a firmy muszą stale dostosowywać swoje strategie do ewoluujących nawyków konsumentów. Z tego względu współczesna edukacja menedżerska wymaga czegoś więcej niż tylko przekazywania suchej teorii. Kluczowe stają się: wyposażenie studentów w kompetencje praktyczne, rozwinięcie ich zmysłu analitycznego oraz – co równie ważne – umiejętności komunikacyjnych. Szczególnego znaczenia nabierają metody dydaktyczne aktywizujące słuchaczy, umożliwiające im samodzielne dochodzenie do wniosków oraz konstruowanie argumentów na podstawie danych i teorii.

Jedną z takich metod jest debata oksfordzka, która stanowi efektywne narzędzie wspierające proces dydaktyczny w obszarze zarządzania marketingowego [Buła, 2025, s. 51–53]. Wywodzi się ona z tradycji akademickich i stanowi sformalizowaną formę dyskusji, w której dwie strony – propozycja i opozycja – argumentują za i przeciw określonej tezie [Buła, 2025, s. 54–55]. Jej struktura jest ściśle określona, a uczestnicy pełnią przypisane role, co sprzyja uporządkowanemu przebiegowi wymiany argumentów. Każdy z mówców odpowiada za inny element wypowiedzi: od zdefiniowania problemu, przez rozwinięcie argumentacji, aż po kontrargumentację i podsumowanie. Taka organizacja debaty sprawia, że nie jest to spontaniczna rozmowa, lecz świadomy proces intelektualny wymagający przygotowania, analizy i syntezy informacji [Dołęgowski i Labuda, 2021, s. 30–33].

Jako metoda dydaktyczna debata oksfordzka znakomicie sprawdza się w marketingu, ponieważ uruchamia u studentów kluczowe procesy poznawcze. Przygotowując się do dyskusji, uczą się krytycznej analizy danych rynkowych, szukania związków przyczynowo-skutkowych, oceny siły argumentów oraz wyciągania logicznych wniosków [Frąszczak, 2020, s. 11]. Co ważne, uczy ona studentów patrzeć na dany problem z różnych perspektyw, a takie podejście jest kluczowe w przyszłej pracy menedżera. W realnym biznesie decyzje marketingowe rzadko bywają czarno-białe, najczęściej polegają na precyzyjnym porównaniu alternatyw i wyborze najlepszej opcji w danych warunkach.

Istotnym aspektem tej metody jest także rozwój kompetencji społecznych i komunikacyjnych. Uczestnicy uczą się pracy zespołowej, formułowania przejrzystych wypowiedzi, argumentowania w sposób przekonujący oraz reagowania na krytykę. W warunkach biznesowych umiejętności te są niezbędne – menedżerowie muszą prezentować strategie, negocjować rozwiązania oraz bronić swoich decyzji przed interesariuszami. Debata staje się więc symulacją realnych sytuacji zawodowych, w których liczy się zarówno treść argumentu, jak i sposób jego przedstawienia [Dołęgowski i Labuda, 2021, s. 20–25].

Zastosowanie tej formy w nauczaniu zarządzania marketingowego jest szczególnie efektywne w połączeniu z metodą *case study*. Analiza

rzeczywistych lub realistycznych przypadków biznesowych pozwala studentom odnieść teorię do praktyki oraz lepiej zrozumieć mechanizmy funkcjonowania przedsiębiorstw. W tym kontekście przykład Amazona stanowi wyjątkowo wartościowy materiał dydaktyczny.

Firma ta jest jednym z najbardziej złożonych i innowacyjnych podmiotów na świecie, łączącym funkcje platformy e-commerce, przedsiębiorstwa technologicznego, operatora logistycznego oraz dostawcy usług cyfrowych, a analiza działalności organizacji umożliwia studentom zrozumienie wielu kluczowych zagadnień marketingowych. Amazon rozwija strategię silnie zorientowaną na klienta, oferując szeroki asortyment produktów, konkurencyjne ceny oraz wysoki poziom wygody zakupów [Kotler i in., 2025, s. 30–32]. Jednocześnie inwestuje w technologie, które pozwalają optymalizować procesy logistyczne i personalizować ofertę. Model biznesowy oparty na marketplace umożliwia firmie skalowanie działalności bez konieczności posiadania całego asortymentu, co stanowi istotną przewagę konkurencyjną.

Debata oksfordzka z wykorzystaniem *case study* Amazona pozwala studentom analizować różne aspekty strategii marketingowej firmy. Przykładowe tezy mogą dotyczyć znaczenia orientacji na klienta w porównaniu z rolą technologii, możliwości skopiowania przewagi konkurencyjnej, znaczenia ceny jako narzędzia marketingowego czy wpływu reputacji na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Każda z tych tez wymaga od słuchaczy dogłębnej analizy danych oraz zastosowania wiedzy teoretycznej w praktyce.

Proces dydaktyczny z wykorzystaniem debaty oksfordzkiej można podzielić na kilka etapów. Pierwszym z nich jest faza przygotowania, w której studenci zapoznają się z materiałem *case study* oraz analizują kluczowe elementy strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Następnie przechodzą do fazy warsztatowej, w której pracują w zespołach nad opracowaniem argumentacji. Muszą wówczas nie tylko zidentyfikować główne argumenty, lecz także przewidzieć kontrargumenty strony przeciwnej oraz przygotować odpowiedzi.

Kolejnym etapem jest właściwa debata, która odbywa się według określonych zasad i struktury. Wystąpienia są ograniczone czasowo, a każdy

z mówców realizuje swoją rolę. Taka forma pracy wymusza precyzję wypowiedzi oraz selekcję najważniejszych informacji [Rogowska i in., 2018, s. 30–31]. Studenci uczą się zarządzać czasem, koncentrować na kluczowych argumentach oraz reagować na odpowiedzi przeciwnika.

Nie mniej ważna jest faza refleksji po dyskusji. To właśnie w tym momencie następuje przekształcenie doświadczenia w wiedzę [Frąszczak, 2020, s. 13]. Prowadzący wraz ze studentami analizuje przebieg debaty, ocenia jakość argumentacji oraz odnosi przedstawione stanowiska do teorii marketingu. Słuchacze mają możliwość zastanowienia się nad tym, które argumenty były najbardziej przekonujące oraz jakie wnioski można wyciągnąć dla praktyki zarządzania.

Zastosowanie debaty oksfordzkiej w dydaktyce wpisuje się w podejście *learning by doing* oraz metodę *project based learning*. Studenci nie są biernymi odbiorcami wiedzy, lecz aktywnymi uczestnikami procesu edukacyjnego. Uczą się poprzez działanie, co zwiększa trwałość przyswajanych treści oraz rozwija umiejętności praktyczne. Debata staje się narzędziem integrującym wiedzę teoretyczną z praktyką oraz rozwijającym kompetencje niezbędne w pracy zawodowej [Rogowska i in., 2018, s. 20–22].

Analizując przypadek Amazona w kontekście debaty oksfordzkiej, studenci mogą lepiej zrozumieć złożoność współczesnych strategii marketingowych. Firma ta stanowi przykład organizacji, która łączy różne modele biznesowe i wykorzystuje efekty synergii między nimi. Jej sukces wynika nie tylko z jednego czynnika, lecz z kombinacji orientacji na klienta, innowacji technologicznych, efektywnej logistyki oraz umiejętności skalowania działalności. Jednocześnie Amazon stoi przed wieloma wyzwaniami, które mogą stanowić przedmiot polemiki. Należą do nich: kwestie związane z warunkami pracy, wpływem na konkurencję, regulacjami prawnymi czy odpowiedzialnością społeczną. Badanie tych zagadnień pozwala zrozumieć, że decyzje marketingowe mają nie tylko wymiar ekonomiczny, lecz także społeczny i etyczny.

6.2. Case study Amazona (tekst, z którym zapoznają się studenci przed debatą oksfordzką)

Amazon to jedno z największych i najbardziej wpływowych przedsiębiorstw na świecie, uznawane za globalnego lidera w dziedzinie handlu elektronicznego. Firma została założona w 1994 roku jako niewielka księgarnia internetowa, dziś stanowi rozbudowany ekosystem obejmujący sprzedaż detaliczną, usługi chmurowe, streaming, sztuczną inteligencję oraz logistykę. Dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa stanowi jeden z najciekawszych przykładów transformacji biznesowej we współczesnej gospodarce cyfrowej.

6.2.1. Historia powstania firmy

Założycielem Amazona jest Jeff Bezos, który w latach 90. podjął decyzję o stworzeniu biznesu wykorzystującego dynamiczny rozwój Internetu. Inspiracją była analiza danych wskazująca na gwałtowny wzrost liczby użytkowników sieci. W początkowej fazie jej rozwoju dostrzeżenie tego potencjału komercyjnego wymagało nie tylko wiedzy, ale także odwagi i wizji, które założyciel giganta niewątpliwie posiadał.

Pierwotny pomysł zakładał sprzedaż produktów online, a po analizie różnych kategorii Bezos zdecydował się na książki. Był to rynek o dużym potencjale, lecz ograniczony przez fizyczną dostępność produktów w tradycyjnych księgarniach. Internet umożliwił stworzenie oferty znacznie szerszej niż w sklepach stacjonarnych, przy jednoczesnym obniżeniu kosztów operacyjnych i logistycznych. Amazon rozpoczął działalność jako firma garażowa, finansowana z oszczędności założyciela oraz wspierana przez rodzinę i sponsorów prywatnych. Początkowa inwestycja wynosiła około 10 tys. dolarów, jednak szybko okazała się niewystarczająca, co zmusiło Bezosa do poszukiwania dodatkowego kapitału. Już na tym etapie widoczna była determinacja oraz gotowość do podejmowania ryzyka, które stały się fundamentem dalszego rozwoju firmy.

6.2.2. Nazwa i początki działalności

Pierwsza nazwa firmy – Cadabra – została szybko zmieniona ze względu na niejednoznaczne i negatywne skojarzenia językowe. Ostatecznie wybrano nazwę Amazon, nawiązującą do największej rzeki świata, co miało symbolizować ogromne ambicje przedsiębiorstwa. Dodatkowym atutem była litera „A”, dzięki której firma pojawiała się wysoko w katalogach alfabetycznych.

Od samego początku działalności Bezos kładł duży nacisk na doświadczenie użytkownika. Strona internetowa miała być intuicyjna, szybka i funkcjonalna, a oferta szeroka i konkurencyjna cenowo. Kluczowym wyzwaniem było przekonanie klientów do zakupów internetowych, które w połowie lat 90. stanowiły nowość i budziły ograniczone zaufanie. Amazon nie tylko dostosował się do rynku, ale w dużej mierze sam go stworzył, edukując użytkowników i budując ich zaufanie do handlu online.

6.2.3. Rozwój i wejście na giełdę

W 1997 roku firma zadebiutowała na giełdzie NASDAQ, mimo że przez pierwsze lata działalności nie generowała zysków. Pierwszy dodatni wynik finansowy odnotowano dopiero w 2001 roku, co pokazuje, że strategia rozwoju opierała się na długoterminowej wizji, a nie na szybkim osiąganiu rentowności. Bezos konsekwentnie reinwestował środki w rozwój przedsiębiorstwa, co umożliwiło stopniowe rozszerzanie oferty produktowej, rozwój infrastruktury logistycznej oraz budowanie przewagi technologicznej. Dzięki temu Amazon przekształcił się z internetowej księgarni w globalną platformę sprzedażową. Firma przetrwała również kryzys, tzw. bańki internetowej, który doprowadził do upadku wielu przedsiębiorstw technologicznych. Stabilność modelu biznesowego oraz konsekwentna strategia inwestycyjna pozwoliły nie tylko przetrwać trudny okres, ale także umocnić pozycję rynkową.

6.2.4. Dywersyfikacja działalności i innowacje

Amazon bardzo szybko rozszerzył zakres swojej działalności, przekształcając się w platformę o globalnym zasięgu. Kluczowym elementem

strategii była dywersyfikacja obejmująca zarówno przejęcia innych firm, takich jak Twitch czy IMDb, jak i rozwój własnych produktów oraz usług. Jednym z przełomowych produktów był Amazon Kindle, który zrewolucjonizował rynek książek elektronicznych i wzmocnił jego pozycję jako lidera w sprzedaży treści cyfrowych. Jednocześnie firma podejmowała również ryzykowne projekty, które nie zawsze kończyły się sukcesem. Przykładem jest Amazon Fire Phone, który nie zdobył popularności rynkowej.

Mimo kilku niepowodzeń w przeszłości gigant utrzymuje kulturę organizacyjną opartą na eksperymentowaniu i akceptacji porażek jako elementu procesu innowacyjnego. Takie podejście sprzyja tworzeniu nowych rozwiązań i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej.

6.2.5. Model biznesowy Amazona

Model biznesowy opiera się na kompleksowym podejściu do handlu elektronicznego i wykorzystaniu efektu skali. Firma funkcjonuje jednocześnie jako sprzedawca oraz platforma pośrednicząca między klientami a zewnętrznymi dostawcami, dzięki czemu może oferować gigantyczny asortyment i zarabiać jednocześnie na prowizjach od zewnętrznych sprzedawców. Cały ten mechanizm napędza potężna, świetnie rozwinięta logistyka. Amazon nieustannie inwestuje w nowoczesne centra dystrybucyjne i technologie, co pozwala mu maksymalnie ścinać koszty operacyjne i podkręcać efektywność. Z kolei strategia cenowa opiera się na niskich marżach i ogromnym wolumenie sprzedaży zawdzięczany efektowi skali; to dzięki niemu marka bez problemu oferuje ceny, z którymi tradycyjne sklepy rzadko mogą konkurować. Całość spina absolutna obsesja na punkcie klienta. Firma robi wszystko, by zakupy były jak najprostsze, dostawy błyskawiczne, a obsługa posprzedażowa całkowicie bezproblemowa dla użytkownika.

6.2.6. Kluczowe usługi i produkty

Amazon już dawno wyszedł poza ramy tradycyjnego handlu detalicznego dzięki budowaniu wokół siebie potężnego ekosystemu. Jego

najważniejszym filarem jest Amazon Prime – program subskrypcyjny, który przyciąga klientów nie tylko darmowymi dostawami, ale też dostępem do filmów, muzyki i innych treści cyfrowych.

Istotną rolę odgrywa również Amazon Web Services, będący jedną z największych platform chmurowych na świecie. Usługa ta generuje znaczną część zysków firmy i stanowi fundament infrastruktury cyfrowej dla wielu przedsiębiorstw. Bezos inwestuje także w rozwój sztucznej inteligencji, czego przykładem jest Amazon Alexa, wykorzystywana w urządzeniach typu smart home.

Dywersyfikacja działalności oraz rozwój usług cyfrowych znacząco zwiększają stabilność finansową przedsiębiorstwa i ograniczają ryzyko powiązane z uzależnieniem od jednego segmentu rynku.

6.2.7. Czynniki sukcesu Amazona

Powodzenie firmy wynika z kombinacji wielu czynników, wzajemnie się uzupełniających. Kluczową rolę odgrywa długoterminowa wizja rozwoju, w której priorytetem jest budowanie wartości dla klienta, a nie szybkie zyski. Równie istotna jest innowacyjność, przejawiająca się w ciągłym wprowadzaniu nowych produktów i usług oraz poszukiwaniu nowych modeli biznesowych. Efekt skali umożliwia firmie optymalizację kosztów oraz negocjowanie korzystnych warunków współpracy z dostawcami. Silna orientacja na klienta pozwala budować lojalność użytkowników, a elastyczność organizacyjna umożliwia szybkie reagowanie na zmiany rynkowe.

6.2.8. Wyzwania i kontrowersje

Mimo spektakularnego sukcesu wokół Amazona nie brakuje poważnych kontrowersji. Firma regularnie mierzy się z krytyką dotyczącą trudnych warunków pracy w centrach logistycznych, zwalczania konkurencji oraz agresywnej polityki cenowej. Tak błyskawiczny wzrost generuje skomplikowane problemy organizacyjne i społeczne, co zmusza giganta do ciągłego weryfikowania i modyfikowania swojej strategii. Problemy te pokazują, że globalny sukces biznesowy często wiąże się z koniecznością równoważenia interesów różnych zaangażowanych grup, w tym

pracowników, klientów i partnerów biznesowych. Od początku działalności Jeff Bezos zakładał stworzenie *everything store*, czyli platformy oferującej praktycznie wszystkie produkty i usługi. Wizja ta została w dużej mierze zrealizowana – Amazon stał się nie tylko sklepem internetowym, ale także infrastrukturą wspierającą działalność wielu innych firm oraz platformą technologiczną o globalnym znaczeniu.

Firma Bezosa jest przykładem przedsiębiorstwa, które dzięki innowacyjności, konsekwencji oraz strategicznemu podejściu osiągnęło globalny sukces. Transformacja z niewielkiej księgarni w lidera światowego e-commerce pokazuje znaczenie analizy danych, orientacji na klienta oraz gotowości do podejmowania ryzyka.

6.3. Scenariusz zajęć z wykorzystaniem debaty oksfordzkiej na podstawie *case study* Amazona

Czas trwania: 90 minut.

Zajęcia dydaktyczne oparte na metodzie debaty oksfordzkiej wymagają precyzyjnego zaplanowania zarówno struktury czasowej, jak i kolejnych etapów pracy studentów. Poniższy scenariusz uwzględnia specyfikę *case study* Amazona oraz cele kształcenia w zakresie zarządzania marketingowego.

Etap 1. Wprowadzenie i aktywizacja studentów (do 10 minut)

Pierwsza faza zajęć wprowadza słuchaczy w tematykę oraz pobudza ich do myślenia problemowego. Prowadzący przedstawia cel, którym jest analiza strategii marketingowej Amazona oraz identyfikacja czynników sukcesu przedsiębiorstwa; podkreśla również, że głównym narzędziem pracy będzie debata oksfordzka. Następnie inicjuje krótką dyskusję wprowadzającą poprzez pytania problemowe, np. czy Amazon jest bardziej firmą technologiczną, czy handlową, czy jego przewaga wynika głównie z ceny, czy też zorientowania na klienta, czy kwestie społeczne, takie jak warunki pracy, mają realny wpływ na jego pozycję rynkową. Studenci

udzielają szybkich odpowiedzi (np. przez podniesienie ręki), a wyniki zostają zapisane – posłużą do porównania po zakończeniu debaty.

Etap 2. Analiza *case study* Amazona (10–25 minut)

W tej części prowadzący przedstawia kluczowe elementy funkcjonowania Amazona, opierając się na przesłanym materiale. Omawia genezę powstania firmy, wskazuje na rolę analizy danych i wizji Jeffa Bezosa, który dostrzegł potencjał rozwijającego się Internetu. Następnie prezentuje rozwój przedsiębiorstwa – od księgarni internetowej do globalnej platformy sprzedażowej. Kolejno omawiane są najważniejsze elementy modelu biznesowego: marketplace, logistyka, polityka niskich cen, rozwój usług takich jak Amazon Prime oraz Amazon Web Services. Moderator wskazuje także przykłady innowacji (Kindle) oraz nieudanych projektów (Fire Phone), co podkreśla znaczenie eksperymentowania w strategii firmy. Na końcu tej części poruszane są kwestie kontrowersji, w tym warunki pracy i ich wpływ na reputację. Istotne jest, aby wykładowca nie oceniał omawianych zjawisk, lecz dostarczył słuchaczom materiału do samodzielnej analizy.

Etap 3. Podział na grupy i wybór tezy (25–30 minut)

Studenci zostają podzieleni na dwa zespoły: propozycję (obrona tezy) oraz opozycję (kwestionowanie tezy). Następnie prowadzący losuje lub wybiera jedną z tez opartych na *case study*, np. „Amazon osiągnął sukces przede wszystkim dzięki orientacji na klienta, a nie technologii” albo „Cena jest najważniejszym narzędziem marketingowym Amazona”. Teza zostaje zapisana w widocznym miejscu. Wykładowca krótko przypomina zasady debaty oksfordzkiej oraz role poszczególnych mówców.

Etap 5. Przygotowanie argumentacji w zespołach (30–45 minut)

W tej fazie studenci pracują w grupach nad przygotowaniem do debaty. Każdy zespół wybiera czterech mówców i przypisuje im role: pierwszy definiuje tezę i przedstawia główne kierunki argumentacji, drugi rozwija

argumenty, trzeci odpowiada za kontrargumentację, a czwarty robi podsumowanie. Grupy opracowują trzy główne argumenty oraz przewidują możliwe kontrargumenty strony przeciwnej. Wykorzystują dane z *case study*, takie jak rozwój Amazon Prime, polityka cenowa, znaczenie logistyki czy skala działalności. Prowadzący pełni rolę moderatora, dbając o poprawność struktury, ale nie ingerując w treść argumentów.

Etap 6. Debata oksfordzka – część główna (45–70 minut)

Główny etap zajęć obejmuje właściwą debatę oksfordzką prowadzoną według ściśle określonej struktury czasowej:

- 45–47 minuta – mówca nr 1 propozycji: definicja tezy i przedstawienie linii argumentacyjnej,
- 47–49 minuta – mówca nr 1 opozycji: kontrdefinicja i zarys własnej linii argumentacyjnej,
- 49–51 minuta – mówca nr 2 propozycji: rozwinięcie argumentów,
- 51–53 minuta – mówca nr 2 opozycji: rozwinięcie argumentów,
- 53–55 minuta – mówca nr 3 propozycji: kontrargumentacja,
- 55–57 minuta – mówca nr 3 opozycji: kontrargumentacja,
- 57–59 minuta – mówca nr 4 propozycji: podsumowanie stanowiska,
- 59–61 minuta – mówca nr 4 opozycji: podsumowanie stanowiska.

Po wystąpieniach harmonogram jest następujący:

- 61–66 minuta – pytania od publiczności (pozostali studenci) do obu stron,
- 66–68 minuta – głosowanie nad zwycięstwem jednego z zespołów.

Debata rozwija zdolność szybkiego reagowania, logicznego argumentowania oraz pracy pod presją czasu.

Etap 7. Refleksja i analiza wniosków (70–85 minut)

Po zakończeniu debaty prowadzący inicjuje dyskusję podsumowującą. Uczestnicy analizują przebieg polemiki, wskazują najmocniejsze argumenty oraz oceniają, które dane z *case study* okazały się kluczowe. Dyskusja

obejmuje również porównanie opinii studentów z początku zajęć z ich stanowiskiem po debacie. Prowadzący kieruje rozmowę na wnioski strategiczne, np. dotyczące źródeł przewagi konkurencyjnej Amazona, roli innowacji czy znaczenia reputacji. Na tym etapie doświadczenie przekształca się w uporządkowaną wiedzę.

Etap 8. Podsumowanie i zadanie końcowe (85–90 minut)

Na zakończenie moderator syntetyzuje najważniejsze wnioski, podkreślając złożoność strategii Amazona oraz wielowymiarowość jego sukcesu. Zwraca uwagę, że różne czynniki – technologia, cena, orientacja na klienta czy skala działalności – wzajemnie się uzupełniają. Studenci otrzymują krótkie zadanie do indywidualnego wykonania: przygotowanie pisemnego eseju dotyczącego stanowiska wobec analizowanej tezy, zawierającego argumenty oraz kontrargumenty. Ma to na celu utrwalenie wiedzy oraz rozwój umiejętności samodzielnego myślenia. Tak zaprojektowany scenariusz zajęć pozwala na pełne wykorzystanie potencjału debaty oksfordzkiej jako metody dydaktycznej, integrując analizę przypadku z aktywnym uczestnictwem studentów i rozwijaniem kompetencji menedżerskich.

Podsumowanie

Deбата oksfordzka stanowi jedną z najbardziej wartościowych metod dydaktycznych wspierających nauczanie zarządzania marketingowego w warunkach współczesnej edukacji akademickiej. Jej siła wynika z połączenia struktury formalnej z wysokim poziomem aktywizacji studentów, co sprzyja rozwijaniu zarówno kompetencji poznawczych, jak i społecznych. Uczestnictwo w dyskusji wymaga nie tylko znajomości teorii, lecz przede wszystkim umiejętności jej zastosowania w praktyce, interpretacji danych oraz krytycznej oceny różnych wariantów strategicznych. Wykorzystanie *case study* Amazona dodatkowo wzmacnia efektywność tej techniki, dostarczając studentom złożonego i realistycznego materiału analitycznego.

Dzięki temu możliwe jest prowadzenie pogłębionych rozmów dotyczących strategii marketingowej, przewagi konkurencyjnej, roli technologii czy znaczenia reputacji w działalności przedsiębiorstwa. Słuchacze uczą się dostrzegać wielowymiarowość decyzji menedżerskich oraz rozumieć, że każda strategia niesie ze sobą zarówno szanse, jak i ryzyka.

Debata oksfordzka pozwala także na rozwijanie umiejętności argumentacji, prezentacji oraz pracy zespołowej, które są kluczowe w praktyce zarządzania. W efekcie staje się nie tylko narzędziem dydaktycznym, lecz także formą przygotowania do realnych wyzwań zawodowych. Integrując wiedzę, analizę i komunikację, metoda ta wpisuje się w nowoczesne podejście do edukacji, które jest oparte na aktywnym uczestnictwie i uczeniu się przez doświadczenie. W konsekwencji można stwierdzić, że zastosowanie debaty oksfordzkiej w nauczaniu zarządzania marketingowego, szczególnie w połączeniu z analizą studium przypadku Amazona, stanowi efektywny sposób kształcenia przyszłych menedżerów. Umożliwia nie tylko lepsze zrozumienie złożonych procesów rynkowych, lecz także rozwój kompetencji niezbędnych do podejmowania trafnych decyzji strategicznych w dynamicznym środowisku biznesowym.

Bibliografia

- AMZTeam.pro. N.d. *Dlaczego Amazon odniósł tak wielki sukces?*, <https://amzteam.pro/dlaczego-amazon-odniosl-tak-wielki-sukces/> (dostęp: 6.07.2026).
- Buła, K. 2025. *Potencjał metodyczny wykorzystania debaty w kształceniu dyplomatów w zakresie dyplomacji kulturalnej*. „Zarządzanie w kulturze. Dyplomacja kulturalna”, 26(1).
- Bussines Insider. 2017. *Internetowa księgarnia, która stała się gigantem e-commerce*, <https://businessinsider.com.pl/firmy/sprzedaz/jak-wygladaly-poczatki-sklepu-amazon/fsbbfh5> (dostęp: 6.07.2026).
- Dołęgowski, T., Labuda, W. (red.). 2021. *Szermierka na słowa. O debacie oksfordzkiej i nie tylko*. Warszawa: Poltext.

Frąszczak, K. 2020. *Debata oksfordzka – lepsza komunikacja w biznesie?* „BIZNESMANIAK. Studencki Magazyn Biznesowy”, 2.

Kotler, P., Keller, K.L., Chernev, A. 2025. *Marketing*. Poznań: Rebis.

Rogowska, K.J., Czajka, J., Ludwig, S. (red.). 2018. *Wykorzystanie debaty (oksfordzkiej) w dydaktyce. Poradnik dla nauczycieli szkolnych i akademickich*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Retoryczne.

Wilczewska, D. 2023. *Kompetencje marketingowe a efektywność działań rynkowych*, w: Sagan, A., Hadrian, P., Śliwińska, I. (red.). *Wyzwania współczesnego marketingu: ekomarketing, komunikacja, kompetencje marketingowe*. Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk.

Piotr Paciorek

ORCID: 0009-0005-8939-488X

ROZDZIAŁ 7

InPost jako model budowania przewagi konkurencyjnej w erze cyfrowej

DOI: 10.26399/978-83-60694-80-0/p.paciorek

Streszczenie

Rozdział koncentruje się na zastosowaniu metody przypadków (*case studies*) w dydaktyce e-biznesu, wykorzystując jako przykład najnowszą historię spółki InPost. W tekście poddano ocenie rynkowy *pivot* firmy po 2016 roku, eskalację konfliktu z portalem Allegro oraz najnowsze ruchy na arenie międzynarodowej, w tym partnerstwo z siecią FedEx i wdrażanie sztucznej inteligencji pod postacią wirtualnego asystenta Von Halsky’ego.

Zaproponowana metoda zmusza studentów do analizy dynamicznych zjawisk rynkowych i poszukiwania modeli budowania przewagi konkurencyjnej.

Summary

The chapter focuses on the application of the case study method in e-business education, using the recent history of the InPost company as an example. The text evaluates the company's market pivot after 2016, the escalation of the conflict with the Allegro portal, and the latest moves in the international arena, including the partnership with the FedEx network and the implementation of artificial intelligence in the form of the Von Halsky virtual assistant. This method effectively forces students to analyze dynamic market phenomena and search for models of building a competitive advantage.

Wstęp

Rozdział opisuje zastosowanie metody przypadków w nauczaniu przedmiotu zarządzanie e-biznesem na studiach II stopnia Uczelni Łazarskiego. W tej dziedzinie praktyka wyprzedza podręczniki, a od 2023 roku, po upowszechnieniu generatywnej sztucznej inteligencji, dystans ten jeszcze się powiększył. *Case studies* pozwala prowadzić zajęcia na materiale bieżącym.

W rozdziale autor analizuje InPost – historia tej spółki z ostatniej dekadę daje gotowy materiał dydaktyczny: kryzys i *pivot* z 2016 roku, pandemiczny skok popytu, konflikt z Allegro, ekspansja europejska, partnerstwo z FedEx i premiera asystenta zakupowego Von Halsky'ego. Studenci znają tę firmę z codziennych zakupów, więc analizują rzeczywistość, w której sami funkcjonują.

Część informacji pochodzi ze źródeł pierwotnych. Autor jako dziennikarz relacjonował wydarzenia biznesowe InPost, w tym ogłoszenie partnerstwa z FedEx i prezentację Von Halsky'ego. Obserwacje z tych wydarzeń uzupełniają dane rynkowe i literaturę przedmiotu.

7.1. Uzasadnienie wyboru metody aktywizującej: metoda przypadków w dydaktyce e-biznesu

Wiedza z zakresu e-biznesu starzeje się szybciej niż cykl wydawniczy jakiegokolwiek podręcznika. Model dropshippingu, opisywany jako nowość sprzedażowa pięć lat temu, jest dziś kwestią operacyjną. Automatyzacja marketingu, która do niedawna wymagała odpowiednich zespołów, stała się dostępna w każdym narzędziu SaaS za kilkadziesiąt złotych miesięcznie. Wybór metody dydaktycznej w tym kontekście nie jest sprawą techniczną, tylko stanowi decyzję o tym, jak studenci mają się uczyć myśleć o zmianie.

Przedmiot zarządzanie e-biznesem, realizowany na Uczelni Łazarzskiego na studiach II stopnia kierunku zarządzanie, wymaga od studenta konkretnych kompetencji analitycznych. Zgodnie z sylabusem osoby studiujące powinny znać i rozumieć wpływ technologii cyfrowych, w tym sztucznej inteligencji, *big data* i platform cyfrowych, na funkcjonowanie organizacji (K_W06). Powinny potrafić analizować model e-biznesowy pod kątem wartości dla klienta, rentowności i skalowalności (K_U01), a także być gotowe do odpowiedzialnych decyzji w środowisku cyfrowym (K_K02). Żadne z tych efektów kształcenia nie da się osiągnąć przez sam przekaz wiedzy. Potrzebna jest metoda, która angażuje studenta w analizę rzeczywistości, a nie jej opisu.

Na zajęciach z e-biznesu wykorzystuje się między innymi *Biblię e-biznesu* oraz *Biblię e-biznesu 3.0* Macieja Dutki, a także *Nowe zasady marketingu i PR* Davida Meermana Scotta [2022]. Wszystkie trzy pozycje są wartościowe i aktualne. Problem jednak w tym, że żadna z nich nie obejmuje tego, co dzieje się w e-biznesie od 2023 roku, kiedy generatywna sztuczna inteligencja (AI) zaczęła zmieniać zasady gry szybciej, niż ktokolwiek zakładał.

W obszarach takich jak AI w e-biznesie *case study* może okazać się jedynym sposobem pozwalającym pracować na materiale aktualnym, bo on wciąż się kształtuje i żaden podręcznik jeszcze go nie ujął.

7.1.1. Podstawa teoretyczna metody

Metoda przypadków ma ponad 100-letni rodowód akademicki. Harvard Business School stosuje ją w kształceniu menedżerów od lat 20. XX wieku, wychodząc z prostego założenia: lepiej uczyć się przez zmierzenie się z realnym dylematem niż przez przyswojenie odpowiedzi na pytania, których jeszcze nie zadano.

Filozoficzne korzenie tej metody sięgają Johna Deweya [1938], który przekonywał, że prawdziwe uczenie się jest nierozzerwalnie związane z doświadczeniem i działaniem. Późniejsze badania w obszarze pedagogiki wyższej potwierdziły te intuicje empirycznie [Biggs i Tang, 2011].

Teorie Deweya rozwinął David A. Kolb [1984] w koncepcji nauki przez doświadczenie. Amerykanin opisuje uczenie się jako cykl czterech etapów:

1. konkretnego doświadczenia,
2. refleksyjnej obserwacji,
3. abstrakcyjnej konceptualizacji,
4. aktywnego eksperymentowania.

Metoda przypadków odwzorowuje ten cykl w warunkach sali wykładowej. Student konfrontuje się z realną sytuacją biznesową, analizuje ją z różnych perspektyw, buduje własne wnioski i testuje je w dyskusji z grupą.

Natomiast Robert K. Yin [2018] wskazuje, że *case studies* sprawdza się szczególnie wtedy, gdy zjawisko jest nierozzerwalnie związane ze swoim kontekstem. E-biznes to właśnie taka dziedzina, gdzie strategia firmy nie istnieje w oderwaniu od technologii, zachowań konsumentów, regulacji i rozwoju konkurencji.

7.1.2. Metoda przypadków wobec wyzwań pokolenia Z i rewolucji AI

Studiując raporty World Economic Forum [2020] oraz OECD [2019], można odnieść wrażenie, że pracodawcy coraz wyżej cenią u absolwentów umiejętność analizy złożonych sytuacji i podejmowania decyzji, kiedy nie mają wszystkich danych. Wiedza faktograficzna jest potrzebna, lecz sama w sobie już nie wystarcza. *Case study* ćwiczy te nowe kompetencje

w praktyce, konfrontując studenta z konkretnym problemem, a nie tylko z opisem zagadnienia.

Jacek Kotarbiński [2021, s. 295] analizuje gospodarkę, w której dane stały się podstawowym zasobem strategicznym, a ich przetwarzanie wymagało rozbudowanych zespołów analitycznych.

To był trafny opis rzeczywistości sprzed kilku lat. Rewolucja sztucznej inteligencji zmieniła te zasady, bo procesy, które wymagały *data scientists*, (analityk danych), dziś mogą być realizowane przez narzędzia *no-code* (bez umiejętności programowania) dostępne dla przeciętnej firmy.

InPost pokazuje te zmiany lepiej niż jakikolwiek podręcznikowy przykład. Przez ponad dekadę firma budowała sieć paczkomatów, a w marcu 2026 roku zaprezentowała Von Halsky'ego, asystenta AI autonomicznie wyszukującego oferty i finalizującego zakupy w kilka sekund [Salon24.pl, 2026d]. Rok wcześniej tego produktu nie było. Teraz firma planuje wprowadzić go dla 16 mln użytkowników aplikacji.

7.2. Podstawy teoretyczne e-biznesu jako przedmiotu kształcenia

7.2.1. Specyfika i ewolucja e-biznesu

Jakub Jasiński [2021, s. 21] pisze wprost, że zmiany, które czekają handel w najbliższych latach, będą większe niż przez ostatnie 100 lat łącznie. Dojrzałość rynku e-commerce da się opisać przez cztery etapy:

1. dominacja rozrywki i nieufność wobec transakcji online,
2. otwieranie się na bankowość online i bezpieczne zakupy,
3. kupowanie dóbr fizycznych przez sieć,
4. zakupy kierowane wygodą, otwartość na nowe narzędzia i oczekiwanie spersonalizowanego doświadczenia [Jasiński, 2021, s. 22].

7.2.2. Rynki cyfrowe i logika skalowalności

Kotarbiński [2021, s. 32] wyróżniał trzy przestrzenie rynkowe – analogową, siedmiocyfrową i cyfrową. Rynki cyfrowe, obejmujące produkty

i usługi niematerialne, charakteryzuje przede wszystkim skalowalność oraz globalna dostępność. InPost nie budował kolejnych sklepów, lecz sieć. Każdy nowy paczkomat zwiększa wartość całości, bo automat w nowym miejscu to nowi klienci dla wszystkich sprzedawców, którzy już korzystają z systemu.

7.2.3. Nowe zasady komunikacji cyfrowej

Scott [2022, s. 49] postawił pozornie oczywistą tezę, której konsekwencje sięgają jednak daleko: stare zasady marketingu i PR już nie działają w Internecie. W świecie cyfrowym firmy wygrywają przez tworzenie treści i kategorii, które konsument sam chce znaleźć, a nie przez samo kupowanie jego uwagi [Scott, 2022, s. 58].

7.3. Case study InPost: od kryzysu do globalnej ofensywy

** Autor prezentowanego tekstu uczestniczył jako dziennikarz w kluczowych wydarzeniach biznesowych InPost, w tym w zamkniętej konferencji prasowej, podczas której przedstawiciele Rady Nadzorczej InPost ogłosili szczegóły strategicznego partnerstwa z FedEx (luty 2026 roku), oraz w prezentacji asystenta Von Halsky’ego, nowego narzędzia AI od InPost (marzec 2026 roku). Jako jeden z czterech polskich dziennikarzy zaproszonych na wydarzenie dotyczące transakcji z FedEx autor relacjonował je na łamach Salon24.pl. Materiały prasowe InPost oraz własne obserwacje dziennikarskie stanowią źródło pierwotne części informacji zawartych w niniejszym rozdziale.*

7.3.1. Akt I. Kryzys, pivot i pandemia jako katalizator

InPost zanim stał się jedną z najcenniejszych polskich marek, niemal upadł. W 2016 roku spółka Rafała Brzozki była w poważnych kłopotach, w pierwszym kwartale InPost zanotował 8,5 mln zł straty netto, a działalność listowa okazała się trwale nierentowna. Po komunikacie o restrukturyzacji tego segmentu akcje spółki na GPW straciły ponad 22% w ciągu jednej sesji.

Zamiast walczyć o rynek przesyłek listowych, który InPost przegrywał z Poczta Polska, firma skupiła wszystkie zasoby na e-commerce i paczkomatach. Rzecznik przedsiębiorstwa mówił wtedy wprost: e-commerce jest naszym priorytetem.

Efekty przyszły szybko. W 2018 roku InPost dostarczył ponad 86 mln przesyłek, był to wzrost o 52,5% rok do roku. Rynek e-commerce szedł wtedy do góry o ok. 20%. Rósł ponad dwukrotnie szybciej i na koniec 2018 roku sieć liczyła blisko 4,5 tys. paczkomatów, a w listopadzie 2019 roku liczba ta wzrosła do 6 tys.

Potem przyszła pandemia. Lockdown w marcu 2020 roku wymusił zmianę zachowania konsumentów w ciągu kilku tygodni. Aż 81% Polaków uznało wtedy paczkomaty za najbezpieczniejszy sposób dostawy. Rynek KEP (Kurier, Express, Paczka) urósł o 30% ponad wzrost organiczny. Sieć InPost liczyła w szczycie pandemii 9 tys. maszyn. Dzięki temu firma, która cztery lata wcześniej stała na skraju bankructwa, stała się infrastrukturą codziennego życia.

Pivot po porażce może być warunkiem przetrwania, nie oznaką słabości. Budowanie infrastruktury przed tym, jak rynek jej potrzebuje, bywa ryzykowne, ale daje przewagę trudną do późniejszego skopiowania. W tamtym okresie InPost miał gotowość operacyjną i możliwość skalowania w momencie, kiedy rynek nagle jej zażądał.

7.3.2. Akt II. Redefinicja rynku i języka

Nieliczne firmy osiągają poziom dominacji, który zmienia nie tylko rynek, ale i język. Słowo „paczkomat” weszło do codziennej polszczyzny jako eponim: nazwa własna, która stała się rzeczownikiem pospolitym dla całej kategorii urządzeń. Proces ten nasilił się w latach 2015–2017, kiedy Polacy mówiąc: „idę do paczkomatu”, mieli na myśli dowolny automat paczkowy. Tak samo jak kupują adidas (jakiegokolwiek buty sportowe) czy pampersy (pieluchy).

Słowo „paczkomat” zostało zgłoszone jako znak towarowy przez spółkę Integer SA w 2009 roku i uzyskało ochronę w 2010 roku (Świadectwo Ochronne UPRP nr R-225679). W 2015 roku Poczta Polska złożyła wniosek

o unieważnienie go, argumentując, że słowo stało się opisowe jak wyraz „bankomat”. WSA w Warszawie przyznał jej rację wyrokiem z 5 grudnia 2017 roku. NSA z kolei zwrócił sprawę do Urzędu Patentowego wyrokiem z marca 2022 roku. Urząd nie wydał ostatecznej decyzji do dziś [Wiadomości Handlowe, 2023].

Dla studenta e-biznesu najciekawszy nie jest tu wątek sądowy, lecz napięcie między prawem a językiem: firma może wygrać przed Urzędem Patentowym, a mimo to przegrać wojnę o słowo, jeśli miliony użytkowników mówią inaczej, niż chce zarząd. Zarządzanie kryzysem przez Brzoskę na LinkedIn, czyli publiczne wyjaśnienie bez defensywnej retoryki, które wtedy zdecydował się nagrać, jest osobnym materiałem do analizy.

7.3.3. Akt III. Efekt dominacji i napięcie z Allegro

Historia relacji InPost i Allegro ilustruje mechanizm opisywany w literaturze strategicznej jako *platform envelopment*, gdzie platforma stopniowo wchodzi na rynek swojego komplementora, łącząc własną infrastrukturę z jego funkcjami i ograniczając mu dostęp do użytkowników [Eisenmann i in., 2007]. Przez siedem lat układ był korzystny dla obu stron: Allegro Smart, program uruchomiony w 2018 roku i oferujący darmowe dostawy do paczkomatów, przyciągał użytkowników do platformy, a InPost zyskiwał wolumen. Do końca września 2025 roku z programu korzystało 7 mln Polaków. Allegro odpowiadało wtedy za ok. 47% przychodów InPost, co było zarówno miernikiem sukcesu współpracy, jak i sygnałem ryzyka koncentracji.

W 2021 roku Allegro uruchomiło pierwsze 600 automatów One Box. Dla porównania InPost miał już wtedy 15 tys. paczkomatów. W momencie pisania niniejszej publikacji (kwiecień 2026 rok) Allegro dysponowało ponad 8 tys. własnych One Box, a z dodatkowymi partnerami w programie Allegro Delivery miało ok. 33–36 tys. automatów łącznie.

Eskalacja nastąpiła wiosną 2025 roku, gdy Allegro zaczęło ukrywać opcje dostawy InPost w procesie zakupowym. Według szacunków firmy Brzoski mechanizm dotyczył nawet 30% zakupów na platformie. W maju 2025 roku InPost złożył pozew arbitrażowy o 98,7 mln zł [PAP Biznes, 2025]. Kilka miesięcy później sprawa trafiła do UOKiK.

30 stycznia 2026 roku Sąd Okręgowy w Warszawie nakazał Allegro wyświetlać wszystkie opcje dostawy, bez faworyzowania własnych [Salon24.pl, 2026a]. Kilka dni później platforma ogłosiła, że wygrała, ponieważ sąd zdjął zabezpieczenie. Fundacja Forum Konsumentów sprostowała, że sąd nie cofnął zakazu, a jedynie wstrzymał jego natychmiastową wykonalność, by Allegro mogło złożyć zażalenie [Salon24.pl, 2026b]. 26 lutego tego samego roku do siedziby Allegro w Poznaniu, w poszukiwaniu dokumentów potrzebnych do sprawy, weszli urzędnicy UOKiK [Rzeczpospolita Logistyka, 2026].

Na konflikt InPost odpowiedział nie walką, lecz dywersyfikacją. W drugim kwartale 2025 roku po raz pierwszy w historii firma uzyskała więcej przychodów za granicą niż w Polsce. Rynki zagraniczne odpowiadały wówczas za 52% przychodów firmy.

7.3.4. Akt IV. Skalowanie za granice

W ciągu pięciu lat InPost przejął trzy duże firmy w Europie Zachodniej, wychodząc za każdym razem od konkretnej luki rynkowej, a nie od ambicji geograficznej. Zaczęło się od IPO na Euronext Amsterdam w styczniu 2021 roku, jednego z sześciu największych debiutów giełdowych na świecie w tamtym roku. Kurs otwarcia wynosił 16 euro za akcję, spółka pozyskała ok. 2,8 mld euro na ekspansję.

Pierwszym dużym ruchem było przejęcie Mondial Relay w lipcu 2021 roku za 513 mln euro od grupy OTTO. Była to ówczesnie największa akwizycja prywatnej polskiej firmy za granicą w historii. Mondial Relay posiadał ponad 15,8 tys. punktów odbioru we Francji, Belgii, Luksemburgu, Holandii, Hiszpanii i Portugalii.

Na rynku brytyjskim InPost działał od 2013 roku, ale prawdziwy przełom nastąpił w październiku 2024 roku, gdy przejął pełną kontrolę nad Menzies Distribution za ponad 60 mln funtów [Notes from Poland, 2024]. W 2024 roku dostarczył w UK 93,2 mln paczek, dwukrotnie więcej niż rok wcześniej. W kwietniu 2025 roku przejął Yodel i stał się trzecim największym operatorem kurierskim w Wielkiej Brytanii [Notes from Poland, 2025b]. Łącznie w Europie InPost dysponuje blisko 90 tys. punktów

out-of-home w dziewięciu krajach, w tym ok. 57 tys. automatów paczkowych [InPost Group Press Release, 2025].

InPost nie eksportował maszyn. Eksportował know-how, kulturę operacyjną i rozumienie konsumenta cyfrowego. Różnica między wejściem na rynek a przeniesieniem modelu jest jednym z ciekawszych dylematów do przedyskutowania na zajęciach.

7.3.5. Akt V. Partnerstwo z FedEx

9 lutego 2026 roku InPost ogłosił transakcję, która zmieniła jego pozycję na globalnej mapie logistyki. Konsorcjum, złożone z Advent International, FedEx Corporation, A&R Investments Brzoski i czeskiej grupy PPF, złożyło rekomendowaną ofertę nabycia wszystkich akcji za 15,60 euro za sztukę. Łączna wycena: 7,8 mld euro. Premia wobec kursu akcji z początku 2026 roku: 50% [InPost/Iris Lux Bidco S.a r.l., Joint Press Release, 2026]. Struktura konsorcjum: Advent 37%, FedEx 37%, A&R 16%, PPF 10%. Brzoska pozostaje CEO, a centrala, centrum R&D i zarządzanie operacyjne zostają w Polsce.

Dlaczego FedEx, globalny gigant z siecią 3 mln firm i 225 mln odbiorców, płaci miliardowe premie za polską firmę? FedEx to operator zbudowany na logistyce B2B. Nie ma nowoczesnej sieci automatów paczkowych w Europie, nie ma aplikacji z milionami konsumentów, nie ma własnego systemu płatności. InPost ma każde z tych trzech. Żadnego z nich FedEx nie mógł kupić osobno, bo żadne nie istnieje jako gotowy produkt na wolnym rynku.

Po sfinalizowaniu transakcji, przewidzianej na drugą połowę 2026 roku, InPost i FedEx pozostaną oddzielnymi, niezależnymi firmami. Dla studenta e-biznesu to konkretna, polska ilustracja teorii *resource-based view*: firmy wygrywają przez zasoby, których inni nie mogą szybko skopiować ani kupić.

7.3.6. Akt VI. Von Halsky, rewolucja AI i lider, który widzi dalej

W marcu 2026 roku, kilka tygodni po ogłoszeniu transakcji z FedEx, na zamkniętym evencie Brzoska stanął na scenie przed wybranymi

partnerami biznesowymi i powiedział: „Jesteście świadkami wodowania produktu, którego nikt jeszcze na świecie nie zrobił” [Salon24.pl, 2026d]. Przedstawił wtedy zupełnie nowy produkt, który firma nazwała Von Halsky, czyli asystenta zakupowego, opartego na sztucznej inteligencji wbudowany w aplikację InPost Mobile.

Narzędzie to pamięta historie zakupów użytkownika, autonomicznie przeszukuje oferty, proponuje produkty dopasowane do preferencji. Według deklaracji firmy cały proces od zapytania do potwierdzenia zakupu ma trwać kilka sekund; atutami są: płatność przez InPost Pay, dostawa i zwroty bezpłatne w ramach InPost Plus, sprzedawcy nie płacą prowizji.

Brzoska wyjaśnił logikę: „Paczkomat to nie logistyka. To pierwsza technologiczna rzecz, którą zrealizowaliśmy. Aplikacja mobilna to technologia. Wiele osób pytało, dlaczego robimy InPost Pay. Dziś InPost Pay staje się jednym z kluczowych elementów układanki”. Von Halsky spina warstwy budowane latami, czyli 61 tys. automatów w Europie, 16 mln użytkowników aplikacji i własny system płatności. Sztuczna inteligencja nie zastępuje tu żadnej z tych warstw, ona je łączy.

W 2025 roku gigant OpenAI uruchomił zakupy w ChatGPT. W marcu 2026 roku wycofał się z bezpośredniej finalizacji transakcji w aplikacji, bo nie był w stanie kontrolować fizycznej dostawy produktów, znanej jako *last mile*. Google, Amazon, Shopify i Klarna ścigają się o rynek zakupów przez AI, ale żaden z wymienionych graczy nie łączy w jednym ekosystemie sieci 61 tys. automatów, aplikacji z milionami użytkowników i własnego systemu płatności. Warto zaznaczyć, że Amazon buduje własną infrastrukturę logistyczną, a Google i Apple rozwijają zintegrowane systemy płatności, dlatego przewaga InPost nie jest wieczna.

Rafał Brzoska rozumie, że twarz założyciela bywa dziś równie ważna jak marka firmy. Scott [2022, s. 49–50] pisał, że firmy wygrywają przez bezpośrednią komunikację z odbiorcami. Założyciel InPost robi to konsekwentnie; reaguje na LinkedIn w czasie rzeczywistym i publicznie deklaruje, że za pięć lat w większości domów będzie humanoid, mówi: „Nagracie to, rozliczcie mnie z tych słów”.

Dodatkowo Brzoska nie ukrywa swojego życia osobistego i biznesowego. Publicznie chwali się spotkaniem z premierem Wielkiej Brytanii w cztery oczy czy przyjęciem urodzinowym wyprawianym dla członków swojej rodziny. W ten sposób staje się przedsiębiorcą-celebrytą, o którym media spekulują, że szykuje się na wejście do polityki.

7.4. Metoda przypadków w praktyce: dylematy strategiczne dla studentów

Założenia organizacyjne

Zajęcia prowadzone są w formie warsztatu problemowego, a studenci otrzymują wcześniej materiał. Podczas zajęć pracują w grupach trzy-, czteroosobowych, każda z przypisanym dylematem strategicznym. Na koniec prezentują stanowisko i konfrontują je z argumentami innych grup. Całość powinna mieścić się w jednym, dwugodzinnym bloku przy wyborze dwóch dylematów.

Faza 1. Diagnoza przypadku (10 minut)

Polecenie: Każda grupa identyfikuje trzy zdarzenia, które uznaje za strategicznie przełomowe dla InPost, i uzasadnia swój wybór w dwóch zdaniach na osobę.

Zakładany rezultat: Studenci wchodzą w kontakt z materiałem i zaczynają formułować opinie, które będą musieli bronić lub rewidować w dalszych fazach.

Faza 2. Praca z dylematami strategicznymi (40 minut)

Dylemat 1. Kiedy dostawca staje się zagrożeniem dla platformy?

Kontekst: InPost przez lata był kluczowym dostawcą logistycznym Allegro. Według szacunków analityków JPMorgan z 2025 roku Allegro odpowiadało za około 30% polskich przychodów InPost, przy czym cały polski rynek stanowił wówczas blisko 48% przychodów całej grupy [Reuters, 2025]. Platforma uruchomiła One Box w 2021 roku, a w 2025 roku zaczęła ukrywać opcje przesyłek InPost w procesie zakupowym. Sąd nakazał Allegro

wyświetlać wszystkie metody dostawy. InPost złożył pozew arbitrażowy o 98,7 mln zł.

Polecenie: Zidentyfikuj moment, w którym relacja przestała być symbiotyczna. Jakimi wskaźnikami posłużyłbyś się jako menedżer InPost, żeby wykryć ten moment wcześniej? Jaką strategię ograniczania zależności od jednego klienta powinna przyjąć firma?

Dylemat 2. Co kupił FedEx i dlaczego nie mógł tego zbudować samodzielnie?

Kontekst: FedEx to globalny operator B2B, bez nowoczesnej infrastruktury *last-mile* B2C w Europie. W lutym 2026 roku wszedł do konsorcjum kupującego InPost za 7,8 mld euro. InPost i FedEx pozostają oddzielnymi firmami. Centrum R&D i zarząd zostają w Polsce.

Polecenie: Zidentyfikuj aktywa InPost, których FedEx nie mógł kupić na wolnym rynku. Czym różni się zasób strategiczny od zasobu, który można kupić? Używając pojęcia *dynamic capabilities*, wyjaśnij, dlaczego sieć 61 tys. automatów jest trudniejsza do skopiowania niż oprogramowanie.

Dylemat 3. Czy Von Halsky może zwyciężyć w wyścigu, którego OpenAI nie wygrało?

Kontekst: OpenAI wycofało się ze stworzenia funkcji bezpośredniej finalizacji zakupów w ChatGPT w marcu 2026 roku. InPost zaprezentował Von Halsky'ego: asystenta AI w aplikacji o dużej bazie użytkowników, spiętego z płatnością InPost Pay i z własną siecią logistyczną, obejmującą ponad 28 tys. automatów paczkowych w Polsce i ponad 61 tys. w całej Europie (dane z końca 2025 roku). Sprzedawcy nie płacą prowizji.

Polecenie: Zidentyfikuj trzy kluczowe różnice między modelem Von Halsky'ego a podejściem OpenAI. Dlaczego kontrola nad ostatnią milą jest przewagą, której nie zastąpi sama technologia AI? Jakie wskaźniki KPI użyłbyś do oceny sukcesu po 12 miesiącach?

Faza 3. Prezentacja i konfrontacja (40 minut)

Każda grupa prezentuje stanowisko od pięciu do siedmiu minut. Prowadzący moderuje dyskusję, łącząc dylematy: Czy decyzja o rejestracji słowa „paczkomat” w 2009 roku i decyzja o wejściu w e-commerce po kryzysie w 2016 roku to ten sam typ myślenia strategicznego? Czy ekspansja zagraniczna InPost była odpowiedzią na szanse rynkowe, czy ucieczką od ryzyka koncentracji w Polsce?

Faza 4. Transfer wniosków (20 minut)

Zespoły opowiadają, które z podsumowań można zastosować do firmy z innej branży. Każdy student zapisuje odpowiedź na pytanie: Która decyzja Brzoski była najtrudniejsza i dlaczego?

Polecenie końcowe: Napisz jedno zdanie zaczynające się od słów: „InPost pokazuje, że w e-biznesie wygrywa ten, kto...”. To powinna być konkretna obserwacja, a nie ogólnik.

Podsumowanie

Case study ma jedno fundamentalne wymaganie: przypadek musi być prawdziwy, aktualny i bliski doświadczeniu studenta. W polskim e-commerce trudno wskazać firmę, która spełniałaby te trzy warunki lepiej niż InPost.

Słuchacze na Uczelni Łazarskiego znają firmę Brzoski z życia codziennego. Korzystali z paczkomatów, używali aplikacji, słyszeli o sporze z Allegro, raczej na pewno w przyszłości przetestują Von Halsky’ego. Kolb [1984] pisał, że najtrwalsze uczenie się zaczyna się od konkretnego doświadczenia. Studenci mają to doświadczenie, zanim wejdą na salę.

Istotną wartością dydaktyczną jest też aktualność przypadku. InPost podejmuje decyzje strategiczne w czasie rzeczywistym. Transakcja z FedEx z lutego 2026 roku, Von Halsky z marca 2026 roku, wyrok sądu w sprawie Allegro ze stycznia 2026 roku. Zaletą metody *case study* jest to, że pozwala studentom pracować na materiale, który dzieje się teraz.

InPost zatrudnia tysiące specjalistów od logistyki, technologii, marketingu i zarządzania, a liczba ta rośnie równie szybko za granicą, jak w Polsce. Niewykluczone, że w niedalekiej przyszłości studenci Uczelni zasila szereg pracowników tej firmy. Absolwent kierunku zarządzanie na Łazarskim, który potrafi przeanalizować studium przypadku InPost, rozumie organizację lepiej niż większość kandydatów do pracy, bo nie uczy się o niej z podania o pracę, lecz z analizy jej decyzji strategicznych.

Historia przedsiębiorstwa dostarcza materiału na wiele semestrów zajęć: *pivot* i kryzys 2016 roku; ekspansja przez akwizycję; walka o znak towarowy; konflikt z Allegro; Von Halsky i AI; rola lidera biznesowego w komunikacji publicznej. Każde z tych zagadnień to osobny warsztat, a firma podejmuje kolejne decyzje strategiczne i technologiczne szybciej, niż można je opisać w podręczniku, bo materiał nie wyczerpie się szybko.

Bibliografia

- Biggs, J., Tang, C. 2011. *Teaching for quality learning at university*. Maidenhead: Open University Press.
- Dewey, J. 1938. *Experience and education*. New York: Macmillan.
- Eisenmann, T., Parker, G., Van Alstyne, M. 2007. *Platform envelopment*. Cambridge: Harvard Business School.
- InPost Group Press Release. 2025. *InPost has 12,000 Paczkomat machines in UK and 9,000 in France*, <https://inpost.pl/en/news-inpost-continues-its-expansion-europe> (dostęp: 9.02.2026).
- InPost/ Iris Lux Bidco S.a r.l. 2026. *Joint Press Release: recommended all-cash offer for InPost shares at EUR 15.60*, https://inpost.eu/sites/default/files/2026-02/InPost%2C%20Advent%2C%20FedEx%2C%20A%26R%20and%20PPF%20announce%20agreement%20on%20recommended%20all-cash%20offer%20for%20all%20InPost%20shares_1.pdf (dostęp: 9.02.2026).
- Jasiński, J. 2021. *Specyfika biznesu w internecie*, w: Dutko, M. (red.), *Biblia e-biznesu*. Gliwice: Helion, s. 21–22.

- Kolb, D.A. 1984. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kotarbiński, J. 2021a. *Analiza big data, marketing predykcyjny i automatyzacja kampanii*, w: Dutko, M. (red.). *Biblia e-biznesu*. Gliwice: Helion, s. 295–302.
- Kotarbiński, J. 2021b. *Nowe rynki e-biznesu*, w: Dutko, M. (red.). *Biblia e-biznesu*. Gliwice: Onepress, s. 32.
- Notes from Poland. 2024. *Polish delivery giant InPost takes full control of UK logistics firm Menzies*, <https://notesfrompoland.com/2024/10/16/polish-delivery-giant-inpost-takes-full-control-of-uk-logistics-firm-menzies/> (dostęp: 9.02.2026).
- Notes from Poland. 2025a. *Polish delivery giant InPost to invest GBP 600m in expanding UK operations*, <https://notesfrompoland.com/2025/01/17/polish-delivery-giant-inpost-to-invest-600m-in-expanding-uk-operations/> (dostęp: 9.02.2026).
- Notes from Poland. 2025b. *Poland's InPost buys British delivery firm Yodel to become third biggest player in UK parcel market*, <https://notesfrompoland.com/2025/04/17/polands-inpost-buys-british-delivery-firm-yodel-to-become-third-biggest-player-in-uk-parcel-market/> (dostęp: 9.02.2026).
- OECD. 2019. *Skills Outlook 2019*. Paris: OECD Publishing, https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/oecd-skills-outlook-2019_c8896fe0/df80bc12-en.pdf (dostęp: 17.06.2026).
- PAP Biznes. 2025. *InPost idzie do sądu arbitrażowego z Allegro po 100 mln zł*, <https://biznes.pap.pl/wiadomosci/firmy/inpost-idzie-do-sadu-arbitrazowego-przeciwko-allegro-po-100-mln-zl-aktl> (dostęp: 9.02.2026).
- Reuters. 2025. *E-commerce company Allegro not in disagreement with any partners, CEO says*, <https://www.reuters.com/en/e-commerce-company-allegro-not-disagreement-with-any-partners-ceo-says-2025-09-05/> (dostęp: 17.06.2026).
- Rzeczpospolita Logistyka. 2026. *Spór Allegro z InPostem to będzie długi sitcom*, <https://logistyka.rp.pl/firmy/art43887591-spor-allegro-z-inpostem-to-bedzie-dlugi-sitcom> (dostęp: 9.02.2026).

- Salon24.pl/newsroom. 2026a. *Sąd zakazał Allegro ukrywania dostaw InPost. Co to znaczy dla klientów?*, <https://www.salon24.pl/newsroom/1486323,sad-zakazal-allegro-ukrywania-dostaw-inpost-co-to-znaczy-dla-klientow> (dostęp: 9.02.2026).
- Salon24.pl/newsroom. 2026b. *Sąd dał Allegro czas. Ale nie wygrała w sprawie z InPostem*, <https://www.salon24.pl/newsroom/1487370,sad-dal-allegro-czas-ale-nie-wygrana-w-sprawie-z-inpostem> (dostęp: 9.02.2026).
- Salon24.pl/newsroom. 2026c. *InPost z globalnym kapitałem. Polskie DNA bez zmian*, <https://www.salon24.pl/newsroom/1488203,inpost-z-globalnym-kapitałem-polskie-dna-bez-zmian> (dostęp: 9.02.2026).
- Salon24.pl/newsroom. 2026d. *InPost prezentuje Von Halsky. Asystent AI zrewolucjonizuje zakupy online*, <https://www.salon24.pl/newsroom/1494411,inpost-prezentuje-von-halskiego-asystent-ai-zrewolucjonizuje-zakupy-online> (dostęp: 9.02.2026).
- Scott, D.M. 2022. *Nowe zasady marketingu i PR*. Warszawa: MT Biznes.
- Wiadomości Handlowe. 2023. *Patent na paczkomat. Czy InPost wybroni prawa do nazwy?*, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/logistyka-dla-handlu/rynek-kurierski-i-pocztowy/patent-na-paczkomat-czy-inpost-wybroni-prawa-do-nazwy-2449024> (dostęp: 14.02.2023).
- World Economic Forum. 2020. *The Future of Jobs Report 2020*. Geneva: WEF, https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (dostęp: 17.06.2026).
- Yin, R.K. 2018. *Case study research and applications: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage.

Podsumowanie

Spójna i świadomie zaprojektowana koncepcja dydaktyczna, odpowiadająca na wyzwania współczesnego szkolnictwa wyższego w obszarze zarządzania, marketingu i e-biznesu, stanowi fundament zaprezentowanego podręcznika. Zasadniczym przesłaniem jest odejście od tradycyjnego, transmisyjnego modelu nauczania na rzecz podejścia, w którym student staje się aktywnym uczestnikiem procesu edukacyjnego – analizującym, projektującym, argumentującym i podejmującym decyzje w warunkach zbliżonych do realiów rynkowych.

Rozdziały nie zostały zestawione przypadkowo ani wyłącznie tematycznie. Zaproponowana struktura treści odzwierciedla logikę progresji dydaktycznej, w której poszczególne metody pełnią komplementarne funkcje i wspólnie tworzą spójny model kształcenia na kierunku zarządzanie o profilu praktycznym. Taki układ pozwala studentom stopniowo przechodzić od rozumienia kontekstu rynkowego, przez eksplorację i generowanie rozwiązań, aż po krytyczną analizę złożonych decyzji strategicznych.

Ujęcie w pierwszej kolejności analizy rynku reklamy online i danych branżowych podkreśla fundamentalne znaczenie osadzania dydaktyki w aktualnych realiach gospodarczych. Praca z raportami branżowymi,

statystykami i trendami rynkowymi stanowi punkt wyjścia dla całego procesu kształcenia, pokazując studentom, że zarządzanie i marketing nie mają charakteru czysto abstrakcyjnego, lecz są silnie uwarunkowane dynamiką otoczenia, technologią oraz zachowaniami konsumentów. Już na tym etapie słuchacz konfrontowany jest z koniecznością interpretacji danych oraz formułowania wniosków, a nie jedynie zapamiętywania definicji.

Kolejne rozdziały wprowadzają metody eksploracyjne i kreatywne, takie jak *design thinking*, *WebQuest* oraz burza mózgów. Ich wspólną cechą jest przesunięcie ciężaru pracy poznawczej na studenta oraz rozwijanie umiejętności samodzielnego pozyskiwania, selekcjonowania i porządkowania informacji. Techniki te przygotowują uczących się do funkcjonowania w środowisku nadmiaru danych i informacji, w którym kluczowe znaczenie ma nie tylko dostęp do wiedzy, lecz zdolność jej krytycznej oceny oraz praktycznego wykorzystania. Jednocześnie rozwijają kompetencje społeczne: współpracę zespołową, komunikację oraz kreatywność, które w warunkach współczesnej gospodarki cyfrowej stają się równie istotne jak wiedza merytoryczna.

Centralne miejsce w konstrukcji podręcznika zajmuje metoda projektowa, zaprezentowana zarówno w kontekście nauczania podstaw marketingu, jak i w zaawansowanym, zintegrowanym kształceniu marketingu interaktywnego i planowania kampanii online. Praktyka ta pełni rolę osi integrującej wcześniejsze kompetencje – analityczne, kreatywne i organizacyjne – w spójny proces pracy nad realnym problemem biznesowym. Projekt, realizowany etapowo i zespołowo, zmusza studentów do podejmowania decyzji, negocjowania rozwiązań oraz mierzenia się z konsekwencjami przyjętych założeń. Tym samym staje się symulacją rzeczywistych warunków pracy menedżerskiej i agencyjnej.

Istotnym elementem zaproponowanej koncepcji dydaktycznej jest również wprowadzenie metod opartych na konfrontacji argumentów i refleksji nad alternatywnymi scenariuszami działań, co znajduje wyraz w rozdziale poświęconym debacie oksfordzkiej. Rozwiązanie to pozwala rozwijać myślenie krytyczne, zdolność logicznego argumentowania, a także umiejętność prezentowania stanowisk w sposób uporządkowany oraz

przekonujący. W kontekście zarządzania marketingowego szczególnego znaczenia nabiera fakt, że decyzje menedżerskie rzadko mają charakter jednoznaczny, a ich ocena wymaga uwzględnienia różnych perspektyw – ekonomicznych, technologicznych, społecznych czy etycznych.

Kulminacją całego podręcznika jest rozbudowane studium przypadku z obszaru e-biznesu, które pełni funkcję dydaktycznego zwieńczenia zaproponowanej ścieżki kształcenia. Analiza ta wymaga od studiujących syntezy wiedzy oraz umiejętności rozwijanych zgodnie z koncepcjami zaprezentowanymi we wszystkich wcześniejszych rozdziałach. Przedstawiony przykład jest szczególnie wartościowy, ponieważ dotyczy zjawisk aktualnych, dynamicznie zmieniających się i bliskich doświadczeniom studentów. Dzięki temu uczenie się nie polega na analizie odległych historycznie przykładów, lecz na refleksji nad decyzjami podejmowanymi w czasie niemal rzeczywistym. Z perspektywy dydaktyki akademickiej podręcznik jednoznacznie pokazuje, że skuteczne nauczanie zarządzania wymaga projektowania środowiska dydaktycznego, w którym student uczy się poprzez działanie, refleksję i konfrontację z problemami, a nie przez bierne przyswajanie treści.

Zaprezentowane metody i scenariusze zajęć umożliwiają realizację efektów uczenia się w trzech kluczowych obszarach: wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych. Publikacja dostarcza nie tylko refleksji teoretycznej, lecz także praktycznych rozwiązań, które mogą być bezpośrednio implementowane w procesie dydaktycznym. Podkreślić należy również jej modułowy charakter, który pozwala na elastyczne wykorzystanie. Poszczególne rozdziały mogą funkcjonować jako niezależne jednostki dydaktyczne, wykorzystywane w ramach różnych przedmiotów i poziomów kształcenia, lub jako elementy jednej spójnej ścieżki edukacyjnej realizowanej w toku całego semestru. Taka konstrukcja zwiększa użyteczność podręcznika zarówno dla nauczycieli akademickich, jak i innych grup odbiorców, w tym trenerów biznesu czy specjalistów HR.

Podsumowując, podręcznik stanowi przemyślane i kompleksowe opracowanie naukowo-dydaktyczne, w którym zaproponowany układ treści odzwierciedla logiczną koncepcję procesu kształcenia. Łączy teorię

z praktyką, a refleksję metodyczną z realiami współczesnego rynku. Dzięki temu może pełnić rolę zarówno podręcznika akademickiego, jak i praktycznego przewodnika dla dydaktyków, którzy chcą skutecznie przygotować studentów do wyzwań dynamicznie zmieniającej się gospodarki cyfrowej.

