

**EKONOMICZNA  
INŻYNIERIA  
BEHAWIORALNA**



Przemysław Kulawczuk

# EKONOMICZNA INŻYNIERIA BEHAWIORALNA

KSZTAŁTOWANIE ZACHOWAŃ KONSUMENTÓW

Wydawnictwo  
Uniwersytetu Gdańskiego  
Gdańsk 2025

Recenzent  
Dr hab. Rafał Nagaj, prof. US

Redaktor Wydawnictwa  
Elżbieta Tryburcy-Kubacka

Projekt okładki i stron tytułowych  
Filip Sendal

Skład i łamanie  
Mariusz Szewczyk

Publikacja sfinansowana ze środków  
Prorektora Uniwersytetu Gdańskiego ds. Badań Naukowych  
w ramach Programu Humanistyki Gdańskiej  
oraz Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański  
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-785-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego  
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot  
tel. +48 58 523 11 37, tel. kom. +48 725 991 206  
e-mail: [wydawnictwo@ug.edu.pl](mailto:wydawnictwo@ug.edu.pl)  
[wydawnictwo.ug.edu.pl](http://wydawnictwo.ug.edu.pl)

Księgarnia internetowa: <https://wydawnictwo.ug.edu.pl/ksiegarnia-online/>

Druk i oprawa  
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego  
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot  
tel. +48 58 523 14 49

## Spis treści

Wprowadzenie.	
Wielki eksperyment czekoladowy . . . . .	9
1. Zastosowania ekonomicznej inżynierii behawioralnej w biznesie . . . . .	23
1.1. Ekonomiczna inżynieria behawioralna (EIB) jako nauka i praktyka. Perspektywa historyczna . . . . .	23
1.2. Ekonomiczna natura człowieka jako pole oddziaływań biznesu . . . . .	29
1.3. Sposoby formowania oddziaływań behawioralnych w biznesie . . . . .	36
1.4. Projektowanie oddziaływań behawioralnych w biznesie . . . . .	45
2. Efekty behawioralne, heurystyki i błędy poznawcze występujące w marketingu i sprzedaży . . . . .	47
2.1. Nieporozumienia rynkowe i marketingowe . . . . .	47
2.2. Błędy behawioralne w marketingu . . . . .	48
2.3. Wybrane heurystyki i nieracjonalne zachowania oraz możliwość wykorzystania ich w marketingu . . . . .	55
2.4. Wybrane badania pokazujące wpływ błędów behawioralnych na decyzje marketingowe . . . . .	60
3. Ekonomiczna inżynieria behawioralna w polityce cenowej . . . . .	65
3.1. Zachowania cenowe konsumentów a etyka, emocje, preferencje społeczne i racjonalne preferencje . . . . .	65
3.1.1. Sprawiedliwość cenowa . . . . .	65
3.1.2. Uwzględnianie elementów behawioralnych przy projektowaniu cen . . . . .	66
3.1.3. Schematy cenowe redukujące odchylenia od racjonalności . . . . .	67
3.2. Psychologiczne ustalanie cen . . . . .	68
3.2.1. Pokonywanie bólu związanego z płaceniem . . . . .	71
3.2.2. Uczciwość cenowa ( <i>price fairness</i> ) . . . . .	74
3.2.3. Algorytmiczne ustalanie cen . . . . .	74
3.2.4. Zróźnicowane promocje cenowe . . . . .	76
3.2.5. Ceny przynęty i kroplówki cenowe ( <i>drip pricing</i> ) . . . . .	77
3.2.6. Formowanie się oczekiwań cenowych na rynkach aktywów . . . . .	78
3.2.7. Kształtowanie cen w oparciu o monitoring preferencji (aplikacje zakupowe) . . . . .	79

3.2.8.	Kształtowanie zachowań klientów w wieloczęściowych systemach cenowych . . . . .	80
3.2.9.	Ceny sugerowane . . . . .	83
3.2.10.	Algorytmy cenowe i korekty dokonywane przez ludzi . . . . .	84
3.3.	Testowanie cen . . . . .	86
3.3.1.	Eksperymentalne testowanie cen . . . . .	86
3.3.2.	Wykorzystanie testów marketingowych do optymalizacji cen . . . . .	88
3.3.3.	Szacowanie skłonności do zapłaty ( <i>willingness to pay</i> – <i>WTP</i> ) . . . . .	88
3.3.4.	Schemat optymalizacyjny Gabora-Grangera . . . . .	89
3.3.5.	Miernik wrażliwości cenowej Westendropa (Price Sensitivity Meter – PSM) . . . . .	90
3.3.6.	Wpływ ceny na poczucie smaku wina . . . . .	92
3.4.	Wnioski dotyczące wpływu polityki cenowej na zachowania konsumentów . . . . .	94
4.	Wpływ reklamy na zachowania konsumentów – aspekty behawioralne . . . . .	97
4.1.	Wpływ brandingu na zachowania konsumentów – spojrzenie od strony inżynierii behawioralnej . . . . .	97
4.1.1.	Czy istnieje wartość marki? . . . . .	98
4.1.2.	Wpływ marek na podejmowanie decyzji konsumenckich. Elementy racjonalne . . . . .	100
4.1.3.	Ocena wpływu wiedzy o marce na zachowania konsumentów . . . . .	101
4.2.	Sposoby realizacji reklamy i ich oddziaływanie na zachowania konsumentów . . . . .	102
4.2.1.	Reklama behawioralna a dobrobyt konsumentów . . . . .	102
4.2.2.	Reklamy kontrowersyjne . . . . .	105
4.2.3.	Jak eksperymenty reklamowe na Facebooku zwiększają skuteczność reklamy? . . . . .	106
4.2.4.	Dynamika reklamy katalogowej i przez gazetki reklamowe . . . . .	108
4.2.5.	Wpływ reklamy porównawczej na zachowania konsumentów . . . . .	110
4.2.6.	Standardy reklamy porównawczej w Kanadzie . . . . .	112
4.3.	Projektowanie eksperymentów w reklamie . . . . .	113
4.3.1.	Jak zaprojektować dobry eksperyment w reklamie? . . . . .	113
4.3.2.	Ekspirymenty nieidealne, ale wynikające z kultury ciekawości . . . . .	116
4.3.3.	Ekspirymenty w reklamie internetowej. Uczyń to łatwym . . . . .	118
4.3.4.	Efekt wzmocnienia reklamy sponsorowanej w Internecie . . . . .	119
4.4.	Wywoływanie wpływu w reklamie. Pomiar skuteczności reklamy w badaniach behawioralnych . . . . .	121
4.4.1.	Atrakcyjność reklamy i jej wpływ na podejmowanie decyzji przez konsumentów . . . . .	121
4.4.2.	Zwiększenie skuteczności reklamy internetowej przez geoeksperymenty . . . . .	122
4.4.3.	Reklama poprzez rekomendacje . . . . .	124
4.4.4.	Intensywność (powtarzalność) czy zasięg reklamy . . . . .	126
4.4.5.	Wrażliwość konsumentów na reklamy . . . . .	127
4.5.	Wnioski w zakresie wykorzystania reklamy do kształtowania zachowań konsumentów . . . . .	128

5. Wpływ technik sprzedaży na zachowania konsumentów . . . . .	133
5.1. Typy sprzedażowe. Behawioralne elementy tipów sprzedażowych . . . . .	133
5.1.1. Komponent behawioralny w tipach sprzedażowych Marca Wayshaka . . . . .	134
5.1.2. Podejście MTD Sales Training . . . . .	136
5.1.3. Podejście Stowarzyszenia SMEI . . . . .	138
5.2. Jak zachowania sprzedawców wpływają na klientów . . . . .	140
5.2.1. Typy osobowości sprzedawców i ich wpływ na relacje z klientami . . . . .	140
5.2.2. Style sprzedaży: adaptacyjny i zorientowany na klienta . . . . .	141
5.2.3. Jakość relacji z klientami w oczach sprzedawców . . . . .	142
5.2.4. Wpływ zachowania sprzedawcy na zadowolenie klienta . . . . .	143
5.2.5. Jak dozować pewność siebie i entuzjazm w prezentacjach sprzedażowych . . . . .	144
5.2.6. Agresywność w sprzedaży . . . . .	146
5.2.7. Wpływ osobowości sprzedawcy na wyniki sprzedażowe . . . . .	147
5.2.8. Wpływ czynników etycznych na zachowania i wyniki sprzedawców . . . . .	148
5.2.9. Inspirujące przywództwo w sprzedaży . . . . .	150
5.3. Sprzedaż adaptacyjna . . . . .	152
5.3.1. Czym jest sprzedaż adaptacyjna i kim jest sprzedawca . . . . .	152
5.3.2. Wpływ wieku na sprzedaż adaptacyjną . . . . .	154
5.3.3. Efektywność sprzedaży adaptacyjnej. Kontekst kulturowy . . . . .	155
5.3.4. Cechy profesjonalne sprzedawcy sprzyjające sprzedaży adaptacyjnej . . . . .	156
5.3.5. Pewność siebie jako motor sprzedaży adaptacyjnej . . . . .	158
5.3.6. Dostosowanie się do zmian w sprzedaży adaptacyjnej . . . . .	159
5.4. Niespełnione oczekiwania i pozytywne podejście do sprzedaży . . . . .	160
5.4.1. Neuromarketing i doskonały podgląd konsumenta . . . . .	160
5.4.2. Pozytywna sprzedaż Briana Tracy'ego . . . . .	162
5.4.3. Kreatywność i inicjatywa w sprzedaży. Pozwól działać swoim handlowcom . . . . .	164
5.5. Wnioski z wykorzystania technik sprzedaży na zachowania konsumentów . . . . .	165
6. Całościowy model wpływu oddziaływań behawioralnych na zachowania konsumentów . . . . .	169
6.1. Sposób funkcjonowania modelu . . . . .	169
6.2. Sfera projektowania i tworzenia oddziaływań behawioralnych . . . . .	172
6.3. Sfera wdrożeń zmian zachowań konsumentów . . . . .	175
Zakończenie . . . . .	179
Spis literatury . . . . .	183
Spis tabel . . . . .	191
Spis rysunków . . . . .	192



## Wprowadzenie. Wielki eksperyment czekoladowy

Ekonomiczna inżynieria behawioralna jest specjalnością naukową, która bada, w jaki sposób można zmodyfikować zachowania podmiotów ekonomicznych, wywierając na nie wpływ poprzez interwencje behawioralne różniące się od typowych bodźców ekonomicznych tym, że nie reprezentują znaczących wartości pieniężnych mających wywołać określony skutek ekonomiczny, ale posługują się impulsami lub inspiracjami, aby zmienić lub wykształcić postawy, modyfikujące zachowania ekonomiczne. Impulsy czy inspiracje mogą odwoływać się do ekonomicznej natury człowieka, która jest kształtowana przez wiedzę ekonomiczną oraz elementy psychologiczne, socjologiczne, etyczne, religijne i inne. Ponadto ekonomiczna inżynieria behawioralna w swojej analizie bierze pod uwagę cele życiowe człowieka oraz jego wartości.

Prezentowana monografia jest drugim opracowaniem autora na ten temat. Pierwszym była książka *Ekonomiczna inżynieria behawioralna. Wprowadzenie*, w której zawarto wstępne informacje dotyczące problematyki ekonomicznej inżynierii behawioralnej (EIB) oraz zaprezentowano możliwości wykorzystania wybranych metod do kształtowania zachowań podmiotów ekonomicznych w zakresie sfery publicznej (np. zachowań podatkowych, energetycznych, środowiskowych, zdrowotnych itp.). Niniejsze opracowanie dotyczy natomiast problematyki wykorzystania EIB w biznesie, w szczególności w obszarze marketingu przedsiębiorstw ukierunkowanego na kształtowanie zachowań konsumentów.

Ekonomiczna inżynieria behawioralna w odniesieniu do sfery publicznej została zdefiniowana jako „specjalność naukowa badająca wpływ oddziaływań behawioralnych na zachowania podmiotów ekonomicznych, wyprowadzająca z tego wnioski użyteczne w projektowaniu i wdrażaniu polityki publicznej

lub bodźców ekonomicznych”<sup>1</sup>. Dalej podano, że „ekonomiczna inżynieria behawioralna bada, jak ludzie reagują na instrumenty polityki publicznej oraz jaki jest wpływ możliwych do zastosowania oddziaływań na zmiany zachowań podmiotów ekonomicznych”<sup>2</sup>.

Ekonomiczna inżynieria behawioralna w biznesie EIB(B) może być zdefiniowana jako specjalność naukowa badająca wpływ oddziaływań behawioralnych na zachowania podmiotów ekonomicznych, wyprowadzająca z tego wnioski użyteczne w usprawnieniu działalności przedsiębiorstw i innych organizacji sektora prywatnego z punktu widzenia interesów tych jednostek. Zakres podmiotów ekonomicznych, na które oddziałuje EIB(B), różni się od zakresu podmiotów ekonomicznych sfery publicznej i w szczególności obejmuje takie dodatkowe kategorie, jak: konsumenci, pracownicy, menedżerowie, dostawcy, przedsiębiorcy, inwestorzy, interesariusze przedsiębiorstw oraz inne szczególne grupy, które będą omawiane w dalszej części książki.

Ekonomiczna inżynieria behawioralna w biznesie obejmuje wiele obszarów tematycznych, na przykład: marketing i sprzedaż, zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie przedsiębiorstwami, finansowanie przedsiębiorstw, budowa współpracy biznesowej, relacje z interesariuszami i wiele innych. Każdy z wymienionych zakresów jest dość rozległy, dlatego też w niniejszej monografii zdecydowano skoncentrować się na dwóch z nich, czyli na marketingu i sprzedaży, ponieważ przedsiębiorstwa działają w ramach gospodarki rynkowej i wymienione zakresy są oczywistym wyborem, aby odnieść się do nich w pierwszej kolejności.

Celem monografii jest zebranie w jednym miejscu oraz przeanalizowanie różnych metod ekonomicznej inżynierii behawioralnej, jakie są stosowane w przedsiębiorstwach i innych organizacjach w obszarze marketingu i sprzedaży, a także metod kształtowania zachowań konsumentów oraz wskazanie tych, które są najbardziej skuteczne. Analizowane metody behawioralne dotyczą głównie wpływania na decyzje konsumentów, przy jednoczesnym zachowaniu zasad etyki biznesu oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. Metody ekonomicznej inżynierii behawioralnej zostały zweryfikowane w głównej mierze za pomocą analizy konkretnych przykładów zastosowań interwencji lub oddziaływań behawioralnych w wybranych obszarach marketingu, a także oceny, o ile było to możliwe, na ile oddziaływania te okazywały się skuteczne. Przykłady zostały

---

<sup>1</sup> P. Kulawczuk, *Ekonomiczna inżynieria behawioralna. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2021, s. 9.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

dobrane zarówno na podstawie literatury przedmiotu, jak i prac własnych autora. Niektóre z nich miały charakter przekrojowy, obejmujący grupy zastosowań, ale niemal zawsze ich głównym celem była zmiana zachowań konsumentów. W pracy przeanalizowano również szereg praktycznych eksperymentów, technik sprzedaży i badań mierzących skuteczność wpływu wybranych metod marketingowych na zachowania konsumentów.

Analizowane w pracy obszary tematyczne dotyczą marketingu, kształtowania zachowań konsumentów, reklamy, obsługi klienta, polityki marki, polityki cenowej, technik sprzedaży i innych zagadnień związanych ze sferą marketingowo-handlową przedsiębiorstw.

Zebranie w jednym miejscu rozproszonego do tej pory materiału pozwoliło na systemową analizę możliwych zastosowań EIB w sferze marketingowej przedsiębiorstw oraz omówienie ich z punktu widzenia skuteczności, a także zdolności do zmiany postaw konsumpcyjnych w krótkim i długim okresie. Tego typu analiza uwzględnia różne podejścia do podejmowania decyzji przez konsumentów, w tym konsumentów dóbr publicznych czy niekomercyjnych. Praca ta jest pierwszym opracowaniem w literaturze polskiej i jednym z nielicznych opracowań w literaturze światowej dotyczącym niskokosztowych oddziaływań behawioralnych na podejmowanie decyzji przez konsumentów.

Książka skierowana jest do przedsiębiorców, menedżerów, a także specjalistów, którzy zajmują się praktycznym zarządzaniem przedsiębiorstwami w takich zakresach, jak: marketing, sprzedaż, reklama, obsługa klienta, polityka marki, pozycjonowanie produktu oraz innymi zagadnieniami związanymi ze sferą marketingowo-handlową przedsiębiorstw. Dotyczy również tego, jak za pomocą oddziaływań behawioralnych można wpływać na decyzje konsumentów w zakresie zakupu dóbr i usług (w krótkim czasie), a także pozwala na zrozumienie zasad wpływania na długotrwałe zachowania konsumentów, które są związane na przykład z: lojalnością wobec marki, postrzeganiem produktów i usług, jak i budowaniem powtarzalności decyzji zakupowych w dłuższym czasie. Upowszechnienie metod ekonomicznej inżynierii behawioralnej w przedsiębiorstwach w obszarze marketingu i zachowań konsumentów może być również interesujące dla naukowców i studentów skupionych wokół zagadnień dotyczących ekonomii i zarządzania.

Prezentowana monografia składa się z wprowadzenia, sześciu rozdziałów oraz zakończenia. W pierwszym rozdziale omówiono zastosowania ekonomicznej inżynierii behawioralnej w biznesie i sferze publicznej. Rozdział ten ma charakter wprowadzający w tematykę i porządkuje podstawowe koncepcje

i pojęcia. Omówiono w nim również poglądy na ekonomiczną naturę człowieka w kontekście działania podmiotów ekonomicznych w relacji z przedsiębiorstwami oraz sposoby formowania oddziaływań behawioralnych w biznesie. Zarysowano także, jak dokonuje się projektowania oddziaływań behawioralnych w biznesie.

W rozdziale drugim omówiono różne efekty behawioralne, heurystyki i błędy poznawcze wykorzystywane w marketingu i sprzedaży. Na początku rozdziału przeanalizowano zasadnicze nieporozumienia rynkowe i marketingowe. Następnie zilustrowano zasadnicze błędy behawioralne popełniane w marketingu przedsiębiorstw, a także omówiono wybrane heurystyki i nieracjonalne zachowania oraz przeanalizowano możliwości ich wykorzystania w marketingu. W rozdziale przedstawiono również wybrane badania pokazujące wpływ błędów behawioralnych na decyzje marketingowe.

W rozdziale trzecim przeanalizowano realizowanie ekonomicznej inżynierii behawioralnej w ramach polityki cenowej. Szczególnie zwrócono uwagę na zachowania cenowe konsumentów w odniesieniu do kwestii etycznych, emocjonalnych, preferencji społecznych i racjonalnych oczekiwań. W dalszej części rozdziału omówiono psychologiczne ustalanie i testowanie cen, a także sformułowano wnioski dotyczące wpływania polityki cenowej na zachowania konsumentów.

Rozdział czwarty został poświęcony ocenie wpływu reklamy na zachowania konsumentów. Przeanalizowano w nim wpływ polityki marki, sposoby realizacji reklamy i ich oddziaływanie na zachowania konsumentów, a także wykorzystywanie eksperymentów w usprawnianiu reklamy. Rozdział zawiera również analizę, jak reklama wpływa na konsumentów oraz jak dokonuje się pomiaru skuteczności reklamy w badaniach behawioralnych. W zakończeniu zaprezentowano wnioski wskazujące, jak reklama może być wykorzystana do kształtowania zachowań konsumentów.

W rozdziale piątym prześledzono wpływ technik sprzedaży na decyzje nabywcze klientów, w tym zasadnicze typy sprzedażowe, głównie od strony behawioralnej. W rozdziale omówiono również, jak postępowanie sprzedawców wpływa na klientów, szczególnie na sprzedaż adaptacyjną. Ważnym elementem rozdziału były analizy oczekiwań w zakresie rozwoju technik sprzedaży oraz funkcjonowania pozytywnego podejścia do sprzedaży. Rozdział kończą wnioski dotyczące wykorzystania technik sprzedaży do kształtowania postaw nabywców.

W rozdziale szóstym zaproponowano autorski model oddziaływania na zachowania konsumentów.

W monografii zawarte jest również zakończenie i wnioski związane z dalszym prowadzeniem badań.

## Wielki eksperyment czekoladowy.

### Czy marka czekolady wpływa na jej smak?

Zachęcając do dalszej lektury książki, autor proponuje czytelnikom zapoznanie się z jednym z eksperymentów terenowych (*field experiment*), jakie w 2009 roku przeprowadzono na Uniwersytecie Gdańskim. Eksperyment ten został pomyślany jako żart z nauki, jednak jego wyniki były zdumiewające i ujawniły nieznane mechanizmy psychologiczne rządzące ludzkimi zmysłami, co wykazała ta nauka, z której chciano zażartować.

### Tło eksperymentu

W latach 2004–2006 realizowano projekt Strategii fuzji i przejęć w Europie Środkowo-Wschodniej pod kierownictwem profesora Klausa Meyera, wówczas z Copenhagen Business School. Zespół badawczy był wielonarodowy: duńsko-niemiecko-brytyjsko-litewsko-węgiersko-polski. Miałem okazję uczestniczyć w nim razem z Anną Szcześniak i Mieczysławem Bąkiem. W ramach moich zadań miałem opracować studium przypadku dotyczące przejęcia polskiego producenta czekolady Wedel przez brytyjską firmę Cadbury-Schweppes. W związku z tym przeprowadziłem wiele wywiadów z menedżerami obu firm oraz zrealizowałem badania terenowe dotyczące obecności i lokalizacji różnych marek czekolad na półkach polskich supermarketów w Trójmieście. Robiłem to, aby skompensować braki w informacjach, których nie chcieli przekazać mi menedżerowie, na przykład te związane z alokacją wydatków na reklamę na poszczególne marki czekolad w Polsce.

Wyniki tego studium wykazały, że na rynkach wschodzących inwestorzy, którzy przejmowali lokalne zakłady, inwestowali w lokalne marki produktu, a nie w marki międzynarodowe, dzięki czemu odnosili sukcesy sprzedażowe. Przeczyło to potocznej opinii, że na rynkach wschodzących inwestorzy wykorzystują lokalne firmy jako wydmuszki do promowania marek międzynarodowych. Na pewno nie miało to miejsca na rynku czekolady w Polsce, a także w dużym stopniu na rynku piwa w Polsce oraz na Litwie. Ostatecznie praca nad studium Cadbury-Wedel pozwoliła mi lepiej poznać problemy rynku czekolady i zrozumieć mechanizmy jego funkcjonowania.

## Bezpośredni powód eksperymentu

Jedną z wielu nauk wyniesionych z projektu było spostrzeżenie, że czekoladę i wyroby czekoladowe najczęściej kupują kobiety, natomiast spożywają je głównie dzieci i mężczyźni. Wiele ówczesnych badań podkreślało natomiast, że dzieci raczej nie kupują czekolady i słodczy czekoladowych, ale stosunkowo często je zjadają. W 2007 roku została opublikowana książka omawiająca wyniki projektu<sup>3</sup> i głęboko zastanawiałem się, jak wykorzystać doświadczenia projektowe oraz udostępnić jej studentom.

Postanowiłem uruchomić na Uniwersytecie Gdańskim nowy przedmiot – *Zarządzanie międzynarodowe: Strategie wchodzenia na rynki wschodzące*, który był prowadzony w języku angielskim. Moimi słuchaczami mieli być polscy studenci oraz studenci programu Erasmus, którzy licznie przyjeżdżali, by kształcić się na naszym Uniwersytecie. Wydział Ekonomiczny mieści się w Sopocie, czyli w jednym z największych nadmorskich kurortów w Polsce. Ponieważ wykłady w języku angielskim były oferowane na zasadach konkurencyjnych (a otwierało się około 50% z zaoferowanych), musiałem stworzyć magnes, który przyciągnąłby studentów na mój wykład. Stąd właśnie pomysł eksperymentu czekoladowego.

## Na czym polegał eksperyment?

Eksperyment odbył się pod koniec maja 2009 roku, a jego koncepcja polegała na tym, aby wśród grupy studentów (66 osób, w tym 4 studentów z Erasmus) przetestować (ocenić) smak próbek czekolady, pokazując jednocześnie na wielkim ekranie (4×6 m) opakowania czekolady z jednoczesnym wyeksponowaniem marek poszczególnych czekolad. Studenci mieli za zadanie ocenić smak czekolady w pięciu zakresach: słodkość (1), wytrawność (2), mleczność (3), delikatność (4), wykwentność (5). Skala oceny to od 1 do 10, gdzie 1 to najmniejsza intensywność cechy, a 10 największa. Cechy można było podzielić na dwie grupy: czysto zmysłowe (słodkość, wytrawność, mleczność) oraz zmysłowo-umysłowe (delikatność i wykwentność). Uważaliśmy, że trzy pierwsze cechy wymagały tylko pracy zmysłów, a dwie następne dodatkowo pewnej pracy umysłowej związanej z porównaniem odczuć do wzorców z wcześniejszych doświadczeń. Dwie ostatnie cechy w największym stopniu odpowiadały za różnicowanie cen

---

<sup>3</sup> *Mergers and Acquisition Strategies on Emerging Markets in Central Eastern Europe*, ed. K. Meyer, S. Estrin, Palgrave Macmillan, London 2007.

produktów i pozycję w rankingu prestiżu, a te z pierwszej grupy (słodkość, wytrawność, mleczność) były bardziej uznaniowe.

Pomysł naukowy eksperymentu polegał na tym, aby dziesięć próbek czekolady udostępnić studentom, pokazując prawdziwe marki produktów, a następnie przekazać dziesięć tych samych próbek, ale tym razem pokazując fałszywe marki produktów. Fałszywe marki dobrano w taki sposób, aby były wyraźnie tańsze lub wyraźnie droższe, z czym wiązał się między innymi prestiż marki. Technika mającą zmylić studentów podczas realizacji eksperymentu, było wykorzystanie zamętu, czyli losowego pomieszania próbek z prawdziwymi markami oraz próbek z fałszywymi markami. Studentów z sukcesem utrzymywano w przeświadczeniu, że testują dwadzieścia różnych próbek. Wśród testerów nie było żadnego profesjonalisty w zakresie oceny produktów.

Próbki były wielkości jednej trzeciej standardowej kostki czekolady, czyli jedna próbka miała masę około 1,5 grama<sup>4</sup>. Studenci otrzymali wodę mineralną do skorzystania pomiędzy kolejnymi próbkami smaku, aby wyczyścić jamę ustną i przygotować się na testowanie nowej próbki. Eksperyment przeprowadzono wśród studentów polskich i zagranicznych (program Erasmus) podczas zajęć prowadzonych w języku angielskim.

Poniżej przedstawiono ranking marek czekolady włączonych do eksperymentu, ułożony według oceny ich prestiżu wyznaczonego przez wysokość cen w Polsce w 2008 roku. Ranking został stworzony na podstawie analiz autora, a podczas dyskusji po eksperymencie okazał się zgodny z odczuciami studentów biorących udział w badaniu.

### **Ranking marek czekolady uczestniczących w badaniu według prestiżu (cen)**

1. Lindt – premium,
2. Cote d' Or – premium,
3. Milka – średnia wyższa,
4. Wedel – średnia wyższa,
5. Alpen Gold – średnia przeciętna,
6. Wawel – średnia niższa,
7. Nestle – średnia niższa,

---

<sup>4</sup> Niektóre kostki czekolady (zwłaszcza lepszych marek) miały widoczne znaki towarowe, więc badacze cierpliwie w przeddzień eksperymentu usuwali je z kostek czekolady, aby uczynić je anonimowymi.

8. Terravita – średnia niższa,
9. Reynolds – niższa,
10. Tesco – niższa.

## Wyjaśnienie marek

Lindt to znana szwajcarska marka czekolady i produktów czekoladowych z długimi tradycjami, pozycjonowana jako prestiżowa.

Cote d'Or (Złote Wybrzeże) to z kolei belgijska marka luksusowej czekolady należąca do Mondelez International (Kraft).

Milka, czyli szwajcarska marka czekolady, zainicjowana przez F. Sucharda, obecnie należąca również do Mondelez International, na rynku oceniana jest jako średnia wyższa.

Wedel to tradycyjna polska marka czekolady, znana zwłaszcza z czekolady deserowej oraz Ptasiego Mleczka, pozycjonowana jest jako średnia wyższa.

Alpen Gold, to marka czekolady stworzona w 1992 roku przez firmę Stollwerk tylko dla Europy Wschodniej (Polska, Rosja, Ukraina). Oferuje popularne niemieckie czekolady. Marka ma dobrą i chwytliwą nazwę, choć nie ma nic wspólnego z Alpami. Pozycjonowana jest jako średnia.

Wawel to druga w zestawieniu polska marka czekolady, tym razem z Krakowa (stąd nazwa marki — Wawel to nazwa zamku królewskiego w Krakowie), która została utworzona w 1953 r., czyli jeszcze w czasach PRL. W ostatnich latach firma może pochwalić się znaczącym rozwojem, choć jej czekolady pozycjonowane są jako wyroby w klasie średniej niższej, inaczej niż wyroby czekoladowe, które aspirują do poziomu średniego wyższego.

Terravita to kolejna polska marka stworzona w latach osiemdziesiątych XX wieku w firmie rodzinnej o tej samej nazwie. Przedsiębiorstwo swoim klientom oferuje czekoladę oraz produkty czekoladowe, jest również dużym wytwórcą półproduktów do przemysłu cukierniczego. Pomimo wielu prób i dobrej jakości Terravicie nie udało się przeskoczyć z poziomu średnio-niższego do klasy wyższej.

Nestle to szwajcarski koncern międzynarodowy, jeden z największych producentów żywności przetworzonej, który również produkuje czekolady. Pozycjonowanie produktów Nestle jest średnie-niższe, ale trzeba przyznać, że czekolady są wykonane rzetelnie i reprezentują dobrą jakość.

Reynolds i Tesco to w 2008 roku w Polsce bardzo tanie czekolady marek własnych, które wyraźnie odstawały od marek zaliczanych do średnich i wyższych.

Warto podkreślić, że wszystkie marki średnie-niższe starały się wprowadzić do obrotu produkty wyższej jakości (z grupy premium), ale rzadko udało im się zyskać większy udział w rynku. Z kolei marki średnie wyższe posiadały produkty popularne i produkty premium. Niezależnie od prestiżu marki, wszystkie czekolady biorące udział w eksperymencie, poza markami własnymi Tesco, reprezentowały bardzo przyzwoity, a nawet wysoki poziom jakości.

## Metodologia naukowa

Eksperyment przeprowadzony na tej samej populacji<sup>5</sup> miał takie właściwości prób, jak pełny eksperyment terenowy. Jego parametry były jednak lepsze, ponieważ grupa eksperymentalna i grupa kontrolna miały dokładnie te same właściwości. Metodę eksperymentu naturalnego z dwukrotnym testowaniem tych samych próbek produktu i na tej samej populacji z serią oznaczeń prawdziwych oraz z serią oznaczeń zafałszowanych nazwano falsyfikacją eksperymentalną.

Podstawowa hipoteza eksperymentu (H1) zakładała, że marka czekolady będzie wpływała na odczucie jej smaku. Uzupełniającą hipotezą (H2) było przypuszczenie, że bardziej prestiżowe marki czekolady będą w opinii uczestników eksperymentu miały bardziej intensywny (lepszy) smak. Eksperyment pomyślano jako żart psychologiczny, aby pokazać, jak silnie sugerujemy się markami i ich prestiżem w ocenie smaku czekolad. Z punktu widzenia logiki naukowej eksperyment zupełnie nie miał sensu, wyniki tych samych próbek powinny być identyczne, niezależnie od prezentowanych na ekranie marek zamieszczonych na opakowaniach czekolady.

## Wyniki

Efekt eksperymentu okazał się jednak zaskakujący. W Tabeli 1 umieszczono średnie wyniki uzyskane wśród badanej populacji. Dla ułatwienia pogrupowano poszczególne testy w pary tworzące falsyfikacje eksperymentalne. Każda para może być traktowana jako oddzielny eksperyment, ale wyniki można analizować w całym panelu. Skala oceny, w zależności od intensywności cechy – im większa, tym więcej punktów, mieściła się w przedziale od 1 do 10. Dla ułatwienia wiersze z wynikami dla marek prawdziwych oznaczono kolorem jasnozielonym,

---

<sup>5</sup> Przy przyjęciu założenia, że zamęt kolejności próbek zadziałał w całości.

a jasnoczerwonym dla marek zafałszowanych. Opisy marek zaznaczono jednolitym kolorem, różnym dla każdej pary.

W pierwszej parze zaprezentowano czekoladę gorzką Lind jako Lind, a w wersji zafałszowanej jako Wawel (niższy prestiż). Wpływ postrzegania marki był w tym przypadku znaczący i we wszystkich ocenianych cechach prawdziwa prezentacja Linda wygrywała. Najwyraźniej czekolada gorzka sprzedawana jako Lind smakowała lepiej niż jako Wawel. Największe różnice w ocenach dotyczyły cech uznaniowych, wykwentność została oceniona aż o 35% wyżej w prezentacji Linda, a delikatność o 22% wyżej. Jako ciekawostkę należy wspomnieć, że w obu testach w smaku gorzkiej czekolady uczestnicy wyczuwali mleczność, a także to, że gorzka czekolada Linda była jednak znacznie bardziej słodka niż ta sama czekolada, ale prezentowana pod marką Wawel. H1: potwierdzona, H2: potwierdzona.

W drugiej parze porównywano Milkę bąboladę (czekoladę mleczną z pęcherzykami powietrza, zapewniającą niezwykle doznania smakowe) jako Milkę z Milką bąboladą, ale w wersji zafałszowanej jako Alpen Gold. Wyniki średnie dla wszystkich cech dały wyższe oceny dla niemieckiej marki Alpen Gold niż dla potencjalnie wyżej notowanej szwajcarskiej marki Milka. Badanie potwierdziło hipotezę podstawową (H1), że branding wpływa na poczucie smaku, lecz wykluczyło hipotezę uzupełniającą, że wyżej pozycjonowana marka jest lepiej oceniana. Co zatem spowodowało, że popularna marka zaprojektowana przez niemieckich marketingowców z firmy Stollwerck dla Europy Wschodniej okazała się lepsza niż tradycyjna marka szwajcarska zaprojektowana przez Ph. Sucharda? Odpowiedzi można poszukać w świeżości marki Alpen Gold (zaprojektowanej niedawno) i jej lepszego skojarzenia z górami niż marki Milka. Można więc przekornie stwierdzić, że marka Alpen Gold była postrzegana jako bardziej alpejska niż szwajcarska Milka. Uczestnicy badania przed eksperymentem nie znali historii obu marek. Bravo dla niemieckich marketingowców! Obecnie obie marki należą do Amerykanów (Kraft).

Trzecia para objęła porównanie wyróżniającej się czekolady mlecznej z orzechami laskowymi marki Wedel z czekoladą marki Terravita, mającą w swojej ofercie podobną czekoladę. Według autora obie czekolady smakują wyśmienicie, są elegancko opakowane w kartonowe pudełka, a ich waga wynosi po 200 gramów. Należy jednak wspomnieć, że sława wedlowskiej czekolady z orzechami laskowymi (przynajmniej w Polsce) jest niezaprzeczalna. Wyniki średnie potwierdziły, że ta sama czekolada zdecydowanie bardziej smakowała jako czekolada Wedla niż jako Terravita. W przypadku cechy wykwentność ocena Wedla przewyższała Terravitę

Tabela 1. Wielki eksperyment czekoladowy. Oceny średnie N = 66

Słodkość	Wytrawność	Mleczność	Delikatność	Wykwintność	Nr próbki i przedstawiona marka z opakowania czekolady
1,92	7,59	1,67	4,17	6,48	1A. Lindt gorzka – jako Lind gorzka
1,41	7,52	1,61	3,41	4,79	1B. Lindt gorzka – jako Wedel gorzka
7,38	3,09	7,68	7,08	5,36	2A. Milka bąbolada – jako Milka bobolada
8,36	3,56	8,42	7,65	6,85	2B. Milka bąbolada – jako Alpen Gold bąbolada
7,95	4,56	8,24	7,61	7,65	3A. Wedel maestria z orzechami i rodzynkami – jako Wedel maestria z orzechami i rodzynkami
6,8	3,53	6,64	5,73	4,8	3B. Wedel maestria z orzechami i rodzynkami – jako Terravita z orzechami i rodzynkami
7,77	2,61	5,74	3,95	3,41	4A. Reynolds (Tesco) z nadzieniem truskawkowym – jako Reyland (Tesco) z nadzieniem truskawkowym
7,71	2,29	5,26	3,68	2,88	4B. Reynolds (Tesco) z nadzieniem truskawkowym – jako Milka z nadzieniem truskawkowym
7,95	2,91	7,2	5,83	5,79	5A. Alpen Gold biała – jako Alpen Gold biała
6,55	2,48	5,71	4,56	3,42	5B. Alpen Gold biała – jako Milka biała
7,55	4,5	7,91	6,71	6,15	6A. Milka mleczna – jako Milka mleczna
8	3,67	7,68	6,61	5,85	6B. Milka mleczna – jako Tesco mleczna
7,61	5,17	7,8	7,86	7,8	7A. Alpen Gold z orzechami – jako Alpen Gold z orzechami
7,23	4,39	7,29	6,77	6,83	7B. Alpen Gold z orzechami – jako Tesco z orzechami
2,42	7,65	2,35	4,74	6,35	8A. Cote d'Or z cząstkami pomarańczy – jako Cote d'Or z cząstkami pomarańczy
3,21	7,26	2,53	5,94	6,88	8B. Cote d'Or z cząstkami pomarańczy – jako Lindt z cząstkami pomarańczy
2,18	6,79	2	4,73	5,27	9A. Wawel gorzka – jako Wawel gorzka
1,58	7,48	1,42	3,82	5,44	9B. Wawel gorzka – jako Nestle gorzka
7,12	2,73	5,92	3,58	3,39	10A. Reynolds (Tesco) czarno-biała – jako Reynolds (Tesco) czarno-biała
6,76	2,48	6,12	3,83	3,41	10B. Reynolds czarno-biała – jako Milka czarno-biała