



ANNA WOLAK-TUZIMEK

Jan Kochanowski University of Kielce,
Poland

ORCID iD: 0000-0002-2998-909X

LIDIA KALISZCZAK

University of Rzeszów, Poland

ORCID iD: 0000-0002-1879-1352

KATARZYNA SIERADZKA

Casimir Pulaski Radom University,
Poland

ORCID iD: 0000-0002-2903-8219

ŁUKASZ WÓJTOWICZ

Casimir Pulaski Radom University,
Poland

ORCID iD: 0000-0003-3426-8550

ETYCZNOŚĆ I ODPOWIEDZIALNOŚĆ JAKO NOWE FUNDAMENTY KONKURENCYJNOŚCI ORGANIZACJI – CSR Z PERSPEKTYWY MŁODEGO POKOLENIA KONSUMENTÓW

**ETHICS AND RESPONSIBILITY AS NEW
FOUNDATIONS OF ORGANIZATIONAL
COMPETITIVENESS – CSR FROM THE
PERSPECTIVE OF THE YOUNG GENERATION
OF CONSUMERS**

ABSTRACT

Objectives: The purpose of this article is to identify the key factors shaping the competitiveness of enterprises from the perspective of the young generation of consumers belonging to Generation Z.

Methods: This article contains the results of a survey that was conducted in 2024/2025. People born between 1995 and 2012, and living in the Świętokrzyskie Voivodeship participated in the study. Exploratory factor analysis was used to verify the research hypotheses. The number of factors was determined by using Cattell's scree test and Kaiser's criterion.

Results: The study shows that consumers belonging to generation Z perceive the concept of corporate social responsibility (CSR) as an important factor in determining a enterprise's competitive position.

Conclusions: The topic of this article concerns issues in the field of corporate social responsibility and the impact of this concept on the level of competitiveness of a company. The obtained results of the own research confirm the set research hypotheses and clearly indicate that young consumers perceive the CSR concept as a factor influencing the level of competitiveness of the enterprise.

KEYWORDS: *CSR, competitiveness, enterprise, generation Z, exploratory factor analysis*

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu jest wyodrębnienie kluczowych czynników kształtujących zdolność konkurencyjną przedsiębiorstw z perspektywy młodego pokolenia konsumentów należących do generacji Z.

Metody: Artykuł zawiera wyniki badań ankietowych, które zostały przeprowadzone na przełomie 2024 i 2025 r. W badaniach uczestniczyły osoby urodzone w latach 1995–2012 i zamieszkałe w województwie świętokrzyskim. Do weryfikacji postawionych hipotez badawczych wykorzystano eksploracyjną analizę czynnikową. Liczbę czynników określono poprzez wykorzystanie metody Cattella oraz kryterium Kaisera.

Wyniki: Z przeprowadzonych badań wynika, że konsumenci należący do pokolenia Z postrzegają koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) jako istotny czynnik determinujący pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Omówienie: Tematyka artykułu dotyczy zagadnień z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu oraz wpływu tej koncepcji na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa. Otrzymane wyniki badań własnych potwierdzają postawione hipotezy badawcze i jednoznacznie wskazują, że młodzi konsumenci postrzegają koncepcję CSR jako czynnik wpływający na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa.

SŁOWA KLUCZOWE: *CSR, konkurencyjność, przedsiębiorstwo, pokolenie Z, eksploracyjna analiza czynnikowa*

WPROWADZENIE

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, w którym czynniki społeczne, środowiskowe i etyczne odgrywają coraz większą rolę w kształtowaniu ich przewagi konkurencyjnej. Duże znaczenie zyskuje koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR), która coraz częściej jest elementem strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Jest to zobowiązanie biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju gospodarczego, współpracy z pracownikami, ich rodzinami, społecznością lokalną i ogółem społeczeństwa w celu poprawy jakości życia w sposób dobry zarówno dla biznesu, jak i dla interesariuszy (Wolak-Tuzimek i in., 2023, s. 237). Szczególnie istotne znaczenie CSR zyskuje w kontekście zmieniających się oczekiwań konsumentów i pracowników reprezentujących pokolenie Z – generację urodzoną po 1995 r., wychowaną w dobie internetu, globalizacji i kryzysu klimatycznego.

W literaturze przedmiotu coraz częściej podkreśla się znaczenie CSR jako narzędzia budowania wizerunku i lojalności klientów, jednak brakuje pogłębionych analiz dotyczących wpływu działań społecznie odpowiedzialnych na ocenę konkurencyjności przedsiębiorstw z perspektywy młodych konsumentów, zwłaszcza na poziomie regionalnym.

Tematyka niniejszego artykułu koncentruje się wokół problemu badawczego: W jaki sposób działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu podejmowane przez przedsiębiorstwa wpływają na postrzeganą konkurencyjność tych firm przez młodych konsumentów na poziomie regionalnym?

W odpowiedzi na zidentyfikowaną lukę badawczą autorzy podjęli się przeprowadzenia badań empirycznych dotyczących wpływu działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) podejmowanych przez przedsiębiorstwa na postrzeganą przez młodych konsumentów konkurencyjność tych podmiotów na poziomie regionalnym.

Celem artykułu jest wyodrębnienie kluczowych czynników kształtujących zdolność konkurencyjną przedsiębiorstw z perspektywy młodego pokolenia konsumentów należących do generacji Z.

Osoby należące do pokolenia Z coraz częściej oceniają konkurencyjność przedsiębiorstw nie tylko przez pryzmat ceny, jakości czy innowacyjności,

ale również przez autentyczność działań CSR. Przedsiębiorstwa, które angażują się w realne inicjatywy społeczne i środowiskowe, zyskują zaufanie i lojalność młodych konsumentów.

CSR A KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW – PRZEGLĄD LITERATURY

Konkurencyjność przedsiębiorstw stanowi jeden z zasadniczych parametrów oceny podmiotów gospodarczych, co wymusza podjęcie próby wyjaśnienia jej pojmowania. Według M.J. Stankiewicza (2000) konkurencyjność przedsiębiorstw składa się z czterech elementów poddawanych wpływow otoczenia ogólnego i jednocześnie wchodzących w interakcje z otoczeniem konkurencyjnym. Do elementów tych zalicza się: potencjał konkurencyjności, przewagę konkurencyjną, instrumenty konkurowania oraz pozycję konkurencyjną. W analizie konkurencyjności istotny jest również moment oceny, pozwalający wyróżnić konkurencyjność *ex post*, czyli taką, jaką podmiot już osiągnął, oraz *ex ante*, odnoszącą się do konkurencyjności, jaką podmiot może lub planuje osiągnąć w przyszłości (Gorynia, 2000, s. 89).

Na każdym poziomie konkurencyjność jest pochodną wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych o charakterze społecznym, politycznym, przyrodniczym i kulturowym (Sieradzka, Wolak-Tuzimek, 2024, s. 548). Zdaniem A. Bektemirova oraz J. Ozodbeka (2024) do czynników wewnętrznych można zaliczyć zbiór powiązanych ze sobą potencjałów, takich jak: ludzki, intelektualny, innowacyjny, informacyjny, technologiczny, produkcyjny/usługowy i finansowy, zaś czynniki zewnętrzne tworzą uwarunkowania polityczne, ekonomiczne, społeczne, naukowe, techniczne i prawne.

Wyróżnienie firmy poprzez inicjatywy z zakresu CSR może zapewnić jej przewagę konkurencyjną, zwłaszcza na rynkach, na których konsumenci priorytetowo traktują wybory etyczne oraz zrównoważone w aspekcie społecznym i środowiskowym (Safraz i in., 2023). Wybór narzędzi CSR jest kwestią indywidualnych priorytetów przedsiębiorstwa, zależnych od jego sytuacji, niemniej wiele firm docenia istnienie zasad i wytycznych pozwalających systemowo kształtować strategię CSR (norma ISO 26000). Ponadto dążenie przedsiębiorstw

do zrównoważenia celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych ma zagwarantować im osiągnięcie zysków, wzrost wartości i przetrwanie w długim okresie. Oznacza to, że stosowanie praktyk zgodnych z CSR prowadzi do poprawy pozycji konkurencyjnej firmy (Gostkowska-Drzewicka, 2024, s. 339).

Zdaniem A.A. Mohammeda i in. (2025) znaczenie integracji CSR z wewnętrznymi zasobami przedsiębiorstwa jest bardzo istotne, zwłaszcza w zakresie kreatywności pracowników, czego konsekwencją może być osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Zastosowanie teorii zasobów i kompetencji (RBV) pozwala zrozumieć mechanizmy, dzięki którym CSR przyczynia się do wzrostu konkurencyjności firm.

Badania dotyczące konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez wykorzystanie CSR potwierdzają zasadność integracji kwestii społecznych i środowiskowych z praktykami biznesowymi wobec oczekiwań interesariuszy. Stąd menedżerowie, którzy mają na celu zdobycie zaufania oraz lojalności klientów, a także społeczeństwa, podejmują działania wpisujące się w koncepcję CSR w prowadzonych przez siebie przedsiębiorstwach (Ratajczak, Mikołajewicz, 2021). Powodzenie realizacji tych działań w perspektywie długoterminowej powinno być przewidywane w aspekcie pokolenia wchodzącego na rynek pracy oraz dorosłe życie, bowiem ono stanowić będzie główną grupę docelową zainteresowaną ofertą produktową czy usługową przedsiębiorstw. Obecnie pokolenie to, określane jako pokolenie Z, w niedługim czasie stanie się główną siłą napędową gospodarki (Ławińska, Korombel, 2023, s. 13). Czynniki kształtujące tę generację są bezprecedensowe: szybki rozwój technologii, w tym sztucznej inteligencji, doświadczenia związane z pandemią, a także zmiany klimatyczne oraz nieustanny dostęp do social mediów. Przedstawiciele pokolenia Z charakteryzują się wyższą świadomością społeczną i zaangażowaniem w różnego rodzaju inicjatywy na rzecz środowiska i społeczeństwa niż poprzednie pokolenia (Ławińska, Korombel, 2023, Mas-Machon, i in., 2024), przy czym postawy te nie mają charakteru fasadowego i nie znikają, gdy pojawiają się wyższe koszty związane z wdrażaniem rozwiązań w tym zakresie (dotyczy to również pokolenia Y) (Moroz, Polkowski, 2016). Oczekują oni od kadry zarządzającej odpowiedzialnych działań w tym zakresie. Zatem przedsiębiorstwa, które chcą zatrudniać pracowników oraz zyskać lojalność i zaufanie klientów z tej generacji oraz budować trwałe relacje z otoczeniem,

powinny kształtować strategie konkurowania zgodne z wartościami CSR. Dlatego też można postawić dwie hipotezy badawcze:

H1: Implementacja zasad społecznej odpowiedzialności biznesu stanowi jeden z kluczowych czynników determinujących konkurencyjność współczesnych organizacji gospodarczych.

H2: Zróżnicowanie wieku w ramach generacji Z nie ma istotnego znaczenia dla określenia CSR jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstwa.

METODYKA BADAŃ

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej stają przed koniecznością przededefiniowania źródeł swojej przewagi konkurencyjnej. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), zwłaszcza z perspektywy pokolenia Z – generacji, która wchodzi na rynek z wyraźnie ukształtowanym systemem wartości i wysokimi oczekiwaniami wobec przedsiębiorstw. Dlatego też zasadne wydaje się zbadanie tej grupy respondentów w zakresie oceny znaczenia poszczególnych czynników wpływających na poziom konkurencyjności firm.

W okresie od grudnia 2024 r. do stycznia 2025 r. zrealizowano badanie pilotażowe obejmujące osoby należące do pokolenia Z, zamieszkujące teren województwa świętokrzyskiego. W dalszej perspektywie przewiduje się rozszerzenie zakresu badania na kolejne regiony kraju.

W badaniu wykorzystano autorskie narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety, który został umieszczony na platformie Google. Uzyskano 302 prawidłowo wypełnione ankiety. W części metryczkowej kwestionariusza respondenci zostali poproszeni o wskazanie takich danych demograficznych jak wiek, płeć oraz poziom wykształcenia, natomiast w części empirycznej jedno z pytań dotyczyło oceny znaczenia podanych czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw.

W badaniu uczestniczyły osoby w wieku od 18 do 29 roku życia, czyli należące do pokolenia Z. Dominowały osoby w wieku 18–20 lat oraz 21–23 lata, stanowiąc odpowiednio 39,7 % i 31,5% ogółu respondentów. Natomiast najmniejsze grupy badanych stanowiły osoby w przedziale wiekowym 24–26 lat

(14,6%) oraz 27–29 lat (14,2%). Odpowiedzi udzielane były przede wszystkim przez mężczyzn (60,3%) oraz osoby z wykształceniem średnim (80,1%). W badaniu uczestniczyło 120 kobiet (39,7 %) i ok. 20% osób z wykształceniem wyższym.

W artykule zaprezentowano wyniki badań dotyczące polecenia: Proszę określić znaczenie poszczególnych czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw według skali od 1 do 7, gdzie: 1 oznacza małe znaczenie, zaś 7 oznacza duże znaczenie. Przebadano 20 czynników (zmienne obserwowalne), tj.: marka produktu (Z.1), reklama/promocja (Z.2), public relations (Z.3), wizerunek przedsiębiorstwa (Z.4), cena produktu (Z.5), jakość wyrobu/usługi (Z.6), jakość obsługi (Z.7), lojalność/zaufanie klientów (Z.8), satysfakcja klientów (Z.9), innowacyjność produktów (Z.10), dostępność produktów (Z.11), atrakcyjność opakowania produktu (Z.12), rodzaj kanału dystrybucji (Z.13), aktywna obecność w mediach społecznościowych (Z.14), atrakcyjna strona internetowa przedsiębiorstwa (Z.15), sprzedaż poprzez kanał dystrybucji e-commerce (Z.16), zaangażowanie firmy na rzecz społeczności lokalnej (Z.17), działania przedsiębiorstwa na rzecz ochrony środowiska (Z.18), ekoznakowanie produktu (Z.19), wdrożenie CSR (Z.20).

Do weryfikacji postawionych hipotez badawczych wykorzystano eksploracyjną analizę czynnikową, która jest szeroko stosowanym narzędziem statystycznym w naukach społecznych, edukacji, psychologii (Taherdoost, 2022, s. 375). Metoda ta pozwala na redukcję zmiennych, wykrycie struktury i ogólnych prawidłowości pomiędzy zmiennymi, zweryfikowanie wykrytych prawidłowości i powiązań, opis i klasyfikację badanych obiektów w nowych, ortogonalnych przestrzeniach zdefiniowanych przez nowe, emergentne czynniki.

Liczbę czynników określono przy wykorzystaniu kryterium osypiska Cattella (1966), występującego w formie wykresu liniowego, na którym należy poszukać miejsca, od którego na prawo wystąpi łagodny spadek wartości własnych, oraz kryterium Kaisera (1960), według którego wykorzystuje się tylko te czynniki, którym odpowiadają wartości własne większe od 1.

WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

Otrzymane wyniki badań zaprezentowano dla czterech grup respondentów podzielonych na równe przedziały wiekowe. Wykorzystując eksploatacyjną analizę czynnikową, zidentyfikowano ukryte struktury w zestawie zmiennych obserwowanych. Dla respondentów w wieku 18–20 lat uzyskano model czynnikowy składający się z trzech czynników, dla którego wartości własne kształtują się w przedziale $\langle 1.06; 11,54 \rangle$. Skumulowana wartość własna dla trzech wyodrębnionych czynników wyniosła 14,19. Oznacza to, że tak wyodrębniony układ czynników wyjaśnia 70,96% całkowitej wariancji. Dla drugiej grupy respondentów (21–23 lata) uzyskano model czynnikowy składający się również z trzech czynników, dla którego wartości własne kształtują się w przedziale $\langle 1.07; 12,15 \rangle$. Skumulowana wartość własna dla trzech wyodrębnionych czynników wyniosła 15,02. Wyodrębniony układ czynników wyjaśnia 75,19% całkowitej wariancji. Dla trzeciej grupy respondentów (24–26 lat) uzyskano model czynnikowy składający się z czterech czynników, dla którego wartości własne kształtują się w przedziale $\langle 1.29; 10,23 \rangle$. Skumulowana wartość własna dla czterech wyodrębnionych czynników wynosi 14,74. Tak wyodrębniony układ czynników wyjaśnia 73,70% całkowitej wariancji. Natomiast dla czwartej grupy uzyskano model czynnikowy składający się z pięciu czynników, dla którego wartości własne kształtują się w przedziale $\langle 1.03; 8,00 \rangle$. Skumulowana wartość własna dla tych czynników wynosi 15,16. Oznacza to, że tak wyodrębniony układ czynników wyjaśnia 75,80% całkowitej wariancji. Z przedstawionych danych wynika, że wszystkie sformułowane modele dobrze przystają do badanej rzeczywistości. Przedstawione wyniki zaprezentowano w tabeli 1.

W celu uzyskania prostej struktury czynników macierz ładunków czynnikowych została poddana rotacji Varimax znormalizowana. Umożliwia ona określenie minimalnej liczby zmiennych potrzebnych do wyjaśnienia danego czynnika. W tabeli 2 i 3 zaprezentowano macierz ładunków czynnikowych dla czynników opisujących konkurencyjność przedsiębiorstw, czyli korelację między zmiennymi obserwowalnymi a wprowadzanymi w modelu czynnikami dla czterech grup respondentów. Na podstawie analizy literatury przedmiotu (np. Weiner, 2009) przyjęto, że minimalna wartość korelacji, kwalifikująca ją jako istotną, wynosi 0,6.

Tabela 1. Macierz wartości własnych dla czynników opisujących konkurencyjność przedsiębiorstw dla poszczególnych grup wiekowych respondentów

Czynnik	Wartość własna				Procent ogółu wariancji			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
C1	11,54	12,15	10,23	8,00	57,71	60,75	51,15	40,00
C2	1,59	1,80	2,17	3,09	7,96	9,01	10,86	15,44
C3	1,06	1,07	1,21	1,65	5,28	5,35	6,06	8,25
C4			1,13	1,39			5,64	6,96
C5				1,03				5,15
Czynnik	Skumulowana wartość własna				Procent skumulowany			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
C1	11,54	12,15	10,23	8,00	57,71	60,75	51,15	40,00
C2	13,13	13,95	12,40	11,09	65,67	69,76	62,00	55,44
C3	14,19	15,02	13,61	12,74	70,96	75,12	68,06	63,69
C4			14,74	14,13			73,70	70,65
C5				15,16				75,80

I - grupa wiekowa 18-20 lat; II - grupa wiekowa 21-23 lata; III - grupa wiekowa 24-26 lat; IV - grupa wiekowa 27-29 lat;

Źródło: obliczenia własne.

Tabela 2. Macierz ładunków czynnikowych dla czynników opisujących konkurencyjność przedsiębiorstw dla respondentów w wieku 18-23

Zmienna	Przedział wiekowy respondentów					
	18-20			21-23		
	C.1	C.2	C.1	C.2	C.1	C.2
Z1	0,57	0,54	0,05	0,68	0,14	0,16
Z2	0,43	0,55	0,25	0,67	0,35	0,32
Z3	0,60	0,52	0,28	0,62	0,43	0,30
Z4	0,74	0,44	0,13	0,62	0,38	0,24
Z5	0,80	0,22	0,23	0,85	0,13	0,21
Z6	0,83	0,16	0,31	0,84	0,16	0,31
Z7	0,73	0,12	0,45	0,68	0,24	0,49
Z8	0,70	0,18	0,39	0,73	0,34	0,39
Z9	0,77	0,16	0,28	0,76	0,33	0,34
Z10	0,73	0,27	0,36	0,60	0,34	0,55
Z11	0,73	0,26	0,38	0,68	0,23	0,54
Z12	0,46	0,36	0,48	0,35	0,23	0,71
Z13	0,52	0,18	0,64	0,38	0,28	0,78
Z14	0,29	0,31	0,73	0,28	0,56	0,51
Z15	0,42	0,23	0,74	0,27	0,27	0,81
Z16	0,38	0,21	0,75	0,33	0,28	0,72
Z17	0,25	0,54	0,54	0,19	0,82	0,32
Z18	0,10	0,66	0,59	0,22	0,85	0,28
Z19	0,07	0,77	0,41	0,23	0,89	0,23
Z20	0,31	0,77	0,11	0,33	0,83	0,15

Źródło: obliczenia własne.

Tabela 3. Macierz ładunków czynnikowych dla czynników opisujących konkurencyjność przedsiębiorstw dla respondentów w wieku 24-29

Zmienna	Przedział wiekowy respondentów									
	24-26					27-29				
	C.1	C.2	C.3	C.4	C.1	C.2	C.3	C.4	C.5	
Z1	0,20	0,19	0,17	0,82	0,26	-0,01	0,28	0,12	0,81	
Z2	0,27	0,01	0,76	0,41	0,14	0,08	0,81	0,07	0,23	
Z3	0,35	0,19	0,54	0,52	0,27	0,09	0,83	0,07	0,02	
Z4	0,38	0,20	0,65	0,23	0,61	0,03	0,37	0,12	0,35	
Z5	0,22	0,74	-0,02	0,22	0,86	0,18	0,18	-0,03	0,07	
Z6	0,05	0,80	0,31	-0,10	0,87	0,06	0,10	0,28	0,07	
Z7	0,35	0,45	0,67	-0,21	0,46	0,35	0,10	0,53	0,29	
Z8	-0,10	0,59	0,62	0,24	0,22	0,25	0,10	0,73	0,27	
Z9	0,16	0,65	0,34	0,47	0,66	-0,02	0,14	0,54	0,20	
Z10	0,23	0,60	0,35	0,25	0,56	0,11	-0,06	0,20	0,63	
Z11	0,61	0,57	0,01	0,35	0,54	0,20	-0,04	0,41	0,39	
Z12	0,66	0,33	0,24	0,19	0,02	0,53	0,49	0,06	0,46	
Z13	0,54	0,34	0,15	0,38	-0,09	0,45	0,43	0,42	0,15	
Z14	0,47	0,25	0,64	0,05	-0,03	0,52	0,55	0,40	-0,06	
Z15	0,66	0,34	0,50	0,11	0,21	0,50	0,44	0,45	-0,20	
Z16	0,38	0,34	0,51	0,41	0,18	0,04	0,12	0,85	-0,01	
Z17	0,72	0,27	0,26	0,06	0,28	0,85	0,11	-0,08	0,01	
Z18	0,88	0,04	0,20	0,17	0,03	0,91	0,01	0,13	0,06	
Z19	0,91	-0,01	0,15	0,06	0,02	0,85	0,06	0,18	0,15	
Z20	0,80	0,04	0,32	0,24	0,12	0,86	0,15	0,15	-0,03	

Źródło: obliczenia własne.

W tabelach 2 i 3 pogrubioną czcionką zaznaczono wartości przekraczające 0,6 oraz zmienne ładujące poszczególne czynniki. Na podstawie analizy danych pozyskanych od respondentów w grupie wiekowej 18–20 lat stwierdzono, że:

- Czynniki pierwszy (C.1) wyjaśnia 57,71% całkowitej zmienności i jest reprezentowany przez dziewięć zmiennych, tj.: Z.3 – Z.11. Czynniki ten to atrybuty rynkowe.
- Czynniki drugi (C.2) wyjaśnia 7,96% całkowitej zmienności i jest reprezentowany przez trzy zmienne, tj.: Z.18 – Z.20. Czynniki ten nazwano CSR.
- Czynniki trzeci (C.3) wyjaśnia 5,28% całkowitej zmienności i jest reprezentowany przez cztery zmienne, tj.: Z.13–Z.16. Czynniki ten to cyfryzacja.

Dla grupy wiekowej 21–23 lata utworzono model składający się z trzech czynników:

- Czynnik pierwszy (C.1) wyjaśnia 60,75% całkowitej zmienności i jest reprezentowany przez jedenaście zmiennych, tj.: Z.1 – Z.11. Czynnik ten to atrybuty rynkowe.
- Czynnik drugi (C.2) wyjaśnia 9,01% całkowitej zmienności i jest reprezentowany przez cztery zmienne, tj.: Z.17 – Z.20). Czynnik ten nazwano CSR.
- Czynnik trzeci (C.3) wyjaśnia 5,35% całkowitej zmienności i jest reprezentowany przez cztery zmienne, tj.: Z.12, Z.13, Z.15, Z.16. Czynnik ten to cyfryzacja.

Na podstawie analizy danych pozyskanych od grupy wiekowej 24–26 lat stwierdzono, że:

- Czynnik pierwszy (C.1) wyjaśnia 51,15% całkowitej zmienności i jest reprezentowany przez siedem zmiennych, tj.: Z.11, Z.12, Z.15, Z.17 – Z.20. Czynnik ten nazwano CSR.
- Czynnik drugi (C.2) wyjaśnia 2,17% całkowitej zmienności i jest reprezentowany przez cztery zmienne, tj.: Z.5, Z.6, Z.9, Z.10. Czynnik ten to atrybuty rynkowe.
- Czynnik trzeci (C.3) wyjaśnia 1,21% całkowitej zmienności i jest reprezentowany przez pięć zmiennych, tj.: Z.2, Z.4, Z.7, Z.8, Z.14. Czynnik ten to marketing relacji.
- Czynnik czwarty (C.4) wyjaśnia 1,13% całkowitej zmienności i jest reprezentowany przez jedną zmienną, tj.: Z.1. Czynnik ten to marka produktu.

Dokonując analizy danych otrzymanych od respondentów w grupie wiekowej 27–29 lat, stwierdzono, że:

- Czynnik pierwszy (C.1) wyjaśnia 40% całkowitej zmienności i jest reprezentowany przez cztery zmienne, tj.: Z.4, Z.5, Z.7, Z.9. Czynnik ten to wartość oferty.
- Czynnik drugi (C.2) wyjaśnia 15,44% całkowitej zmienności i jest reprezentowany przez cztery zmienne, tj.: Z.17 – Z.20. Czynnik ten nazwano CSR.

- Czynniki trzeci (C.3) wyjaśnia 8,25% całkowitej zmienności i jest reprezentowany przez dwie zmienne, tj.: Z.2, Z.3. Czynniki ten to marketing.
- Czynniki czwarte (C.4) wyjaśnia 6,96% całkowitej zmienności i jest reprezentowany przez dwie zmienne, tj.: Z.8, Z.16. Czynniki ten to cyfrowe relacje z klientami.
- Czynniki piąte (C.5) wyjaśnia 5,15% całkowitej zmienności i jest reprezentowany przez dwie zmienne, tj. Z.1, Z.10. Czynniki ten to innowacyjność marki.

Konkurencyjność przedsiębiorstw w kontekście przedstawicieli pokolenia Z nie ogranicza się wyłącznie do klasycznych determinant, takich jak relatywnie niska cena czy wysoka jakość oferowanych produktów i usług. Współczesne ujęcie tego zagadnienia wskazuje na rosnące znaczenie czynników niematerialnych, takich jak zdolność organizacji do budowania trwałych relacji opartych na zaufaniu i lojalności oraz wspólnie podzielanych wartościach. W szczególności przedsiębiorstwa, które skutecznie integrują zasady społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) z podstawowym modelem funkcjonowania, zyskują istotną przewagę konkurencyjną na rynku.

Analiza empiryczna przeprowadzona wśród przedstawicieli pokolenia Z potwierdza poprawność postawionych hipotez badawczych. W odniesieniu do hipotezy H1 wyniki jednoznacznie wskazują, iż implementacja zasad CSR stanowi jeden z kluczowych czynników warunkujących konkurencyjność współczesnych organizacji gospodarczych. Respondenci wykazują wysoką wrażliwość na społeczne i środowiskowe aspekty działalności przedsiębiorstw. W kontekście hipotezy H2 uzyskane dane nie wykazują statystycznie istotnych różnic w ocenie znaczenia CSR jako czynnika konkurencyjności pomiędzy poszczególnymi grupami wiekowymi wewnątrz struktury pokolenia Z. Świadczy to o spójności postaw młodych konsumentów wobec społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz potwierdza, że wiek w obrębie analizowanej grupy demograficznej nie stanowi zmiennej różnicującej w tym zakresie.

DYSKUSJA

Badania własne przeprowadzone na grupie respondentów reprezentujących pokolenie Z pozwoliły na wskazanie kilku najbardziej istotnych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw. Zaliczono do nich przede wszystkim społeczną odpowiedzialność biznesu, jakość, cyfryzację oraz działania marketingowe. Wśród przedstawicieli pokolenia Z, we wszystkich grupach wiekowych, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw została wskazana jako istotny czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw.

Otrzymane wyniki badań własnych pozostają w zgodzie z badaniami M. Pacut (2024), które wskazały, iż pokolenie Z pozytywnie ocenia CSR oraz jest świadome korzyści, jakie przynosi. Wykazano, iż jednym z najbardziej istotnych efektów wdrażania CSR w praktyce przedsiębiorstw jest budowanie zaufania wśród interesariuszy. Obszary, które najsilniej wpływają na zaufanie interesariuszy, to uczciwe relacje z pracownikami i klientami oraz działania prośrodowiskowe. Kluczowym aspektem postaw interesariuszy wobec tych firm jest gotowość do wspierania i uczestniczenia w działaniach prospołecznych przedsiębiorstw poprzez świadome nabywanie i polecanie ich produktów oraz informowanie innych o społecznym zaangażowaniu firmy lub wspieranie społeczne inicjatywy tych podmiotów. Komercyjne motywacje stojące za tymi działaniami firm mają dla przedstawicieli pokolenia Z mniejsze znaczenie.

Potwierdzenie istotności kwestii społecznych i środowiskowych oraz ich wpływu na decyzje zakupowe wśród pokolenia Z wykazały badania K. Salama i in. (2024). Podkreślają one skłonność pokolenia Z do marek, które stawiają na pierwszym miejscu wartości społeczne, kwestie środowiskowe i zrównoważony rozwój, a także ich zależność od influencerów mediów społecznościowych i preferencje dotyczące spersonalizowanych doświadczeń. Badania dotyczące postrzegania kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i prawnych przez różne pokolenia w Hiszpanii (zbadano 5087 respondentów) zostały przeprowadzone przez L. Mas-Manchóna i in. (2024). Wykazały one, iż pokolenie Z wydaje się wyjątkowym segmentem wiekowym, który nagradza organizacje osiągające lepsze wyniki w kwestiach społecznej odpowiedzialności biznesu. Również badania M. Wong i M. Chung (2021) przeprowadzone wśród studentów i absolwentów szkół wyższych w Hong Kongu wykazały,

iż większość inicjatyw z zakresu CSR (związanych ze społecznością, pracownikami, środowiskiem, społeczeństwem i klientami) miała pozytywny związek z intencją zakupową pokolenia.

Wyniki badań własnych potwierdziły, iż implementacja zasad społecznej odpowiedzialności biznesu stanowi jeden z kluczowych czynników determinujących konkurencyjność współczesnych organizacji gospodarczych. Pozostaje to w zgodzie z badaniami J. Cadera i in. (2022), które obejmowały analizę i ocenę wskaźników CSR wpływających na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw. Badania zostały przeprowadzone w grupie 392 przedstawicieli kadry zarządzającej przedsiębiorstw sektora energetycznego w Polsce. W ramach przeprowadzonych badań poddano analizie czynniki w ramach trzech obszarów: społecznego, środowiskowego oraz gospodarczego. Wykazano, iż wskaźniki z obszaru społecznego są najistotniejsze pod względem oddziaływania na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Zgodność strategii firmy z oczekiwaniami społecznymi, rozwijanie długoterminowych relacji z dostawcami oraz edukacja klientów i dostawców stanowią niezbędny element uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz oczekiwanych zysków przedsiębiorstwa.

Liczne badania naukowe i doświadczenia praktyków wskazują na pozytywny związek pomiędzy działaniami CSR a konkurencyjnością przedsiębiorstw (np. Huang i in., 2023; Newman i in., 2020). Ponadto preferencje i oczekiwania klientów zwłaszcza należących do pokolenia Z coraz częściej skłaniają przedsiębiorstwa do wdrażania odpowiedzialnych praktyk biznesowych, co dodatkowo wzmacnia ich pozycję konkurencyjną na rynku (Lew i in., 2023).

Otrzymane wyniki badań własnych są zgodne lub zbliżone do dotychczas przeprowadzonych przez innych autorów badań. Dostarczają one jednak bardziej szczegółowego i kontekstualnego spojrzenia na znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu jako jednego z głównych czynników przyczyniających się do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw z perspektywy pokolenia Z.

WNIOSKI

We współczesnej gospodarce oraz dynamicznie zmieniających się postawach konsumenckich społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) staje się jednym z kluczowych czynników kształtujących przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw, w szczególności z perspektywy osób należących do pokolenia Z. Coraz częściej idea ta postrzegana jest jako realna wartość dodana, wpływająca na decyzje zakupowe i lojalność konsumentów. Integracja koncepcji CSR ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa umożliwia budowanie silnego wizerunku marki opartego na zaufaniu oraz pozwala na zwiększenie zaangażowania interesariuszy wewnętrznych w funkcjonowanie organizacji.

Konsumenci należący do pokolenia Z identyfikują się z wartościami zawartymi w koncepcji CSR. Oczekują, że przedsiębiorstwa faktycznie będą uwzględniać zasady CSR w swoich strategiach, co oznacza, że przejawem konkurencyjności staje się autentyczne zaangażowanie firm w kwestie społeczne i środowiskowe.

Przeprowadzona analiza empiryczna pozwoliła na jednoznaczne potwierdzenie postawionych hipotez badawczych. Hipoteza H1, zakładająca, że implementacja zasad społecznej odpowiedzialności biznesu stanowi jeden z kluczowych czynników determinujących konkurencyjność współczesnych organizacji gospodarczych, znalazła potwierdzenie w wynikach badań. Pokolenie Z wykazuje wysoką świadomość społeczną i ekologiczną, a CSR jest dla jego przedstawicieli nie tylko oczekiwaną praktyką, lecz także warunkiem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Równocześnie hipoteza H2, mówiąca o braku istotnych różnic w postrzeganiu CSR jako czynnika konkurencyjności w zależności od wieku respondentów wewnątrz grupy pokolenia Z, również została potwierdzona. Wskazuje to na wewnętrzną spójność postaw tej grupy i sugeruje, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw stanowi uniwersalną wartość dla młodych konsumentów, niezależnie od różnic wieku w jej obrębie.

Otrzymane wyniki badań mogą stanowić rekomendacje dla menedżerów przedsiębiorstw w zakresie identyfikacji kluczowych czynników wpływających na konkurencyjność firm z perspektywy młodych konsumentów. W szczególności menedżerowie powinni uwzględnić wartości i oczekiwania generacji Z,

które w znacznym stopniu determinują ich decyzje zakupowe oraz lojalność wobec marki, a tym samym mają bezpośredni wpływ na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku.

Ponadto menedżerowie powinni inwestować w inicjatywy lokalne, które wzmacniają więź firmy ze społecznością regionalną, co przekłada się na lojalność i pozytywną ocenę przedsiębiorstwa przez młodych konsumentów. Wykorzystanie mediów społecznościowych i nowoczesnych kanałów komunikacji do promocji działań CSR umożliwia skuteczne dotarcie do pokolenia Z, zwiększając ich zaangażowanie i pozytywne postrzeganie marki.

Niniejsze badanie ma pewne ograniczenia, które należy uwzględnić przy interpretacji uzyskanych wyników. Przeprowadzone badania miały charakter pilotażowy, co oznacza, że ich metodyka wymaga dalszego rozwinięcia i udoskonalenia. W szczególności konieczne jest dopracowanie kryteriów doboru próby badawczej oraz zwiększenie jej liczebności, aby wyniki mogły być uogólnione na całą populację.

Ponadto w przyszłych badaniach autorzy zamierzają zastosować bardziej zaawansowane metody analizy danych oraz wykorzystać różnorodne narzędzia badawcze, które pozwolą na bardziej kompleksowe zrozumienie zależności między działaniami CSR a oceną konkurencyjności firm z perspektywy młodego pokolenia. Dążenie do realizacji tych założeń przyczyni się do rozwoju badań nad społeczną odpowiedzialnością biznesu oraz umożliwi lepsze wykorzystanie jej potencjału w praktyce – zarówno na poziomie lokalnym, jak i krajowym.

REFERENCES

- Bektemirov, A., Ozodbek, J. (2024). *Systematic analysis of factors affecting the competitiveness of business entities*. E3S Web of Conferences, 491, 01011.
- Cader, J., Koneczna, R., Smol, M. (2022). Corporate social responsibility as a significant factor of competitive advantage: a case study of energy companies in Poland. *Energy Reports*, 8, 7989–8001.
- Cattell, R.B. (1966). The Scree Test for the Number of Factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1(2), 245–276.
- Gorynia M. (2000). *Koncepcja i metodyka badania konkurencyjności przedsiębiorstwa*. W: *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, Materiały dodatkowe, SGH, Warszawa Grupa Lizbońska, 1996, Granice konkurencji, Poltext, Warszawa.
- Gostkowska-Drzewicka, M. (2024). CSR w polskim górnictwie węgla kamiennego w kontekście dekarbonizacji. *Journal of Modern Science*, 4(58), 334–355.
- Huang, Q., Wan, A., Elahi, E., Peng, B., Li J. (2023). Can corporate social responsibility enhance corporate competitiveness? An empirical analysis based on listed companies in China's pharmaceutical manufacturing industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(5), 2639–2650.
- ISO 26000. Guidance on social responsibility, Norma Międzynarodowa dotycząca odpowiedzialności społecznej, <http://www.pkn.pl/iso-26000> (dostęp: 12.05.2025).
- Kaiser, H.F. (1960). The Application of Electronic Computers to Factor Analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 141–151, <https://dx.doi.org/10.1177/001316446002000116>.
- Ławińska, O., Korombel, A. (2023). *Pokolenie Z jako wyzwanie współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem*. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- Lew, H., Życzynski, N., Olejars, T., Pomykała, M. (2024). The importance of CSR and ESG in Shaping Competitive and Image Advantage of Enterprises. *European Research Studies Journal*, XXVII(3), 308–323.
- Mas-Manchón, L., Fernández-Cavia, J., Estanyol, E., Van-Bergen, P. (2024). Differences Across Generations in the Perception of the Ethical, Social, Environmental, and Labor Responsibilities of the Most Reputed Spanish Organizations. *Profesional de la Información*, 33(3).
- Mas-Manchón, L. Fernández-Cavia, J., Estanyol, E., Van-Bergen, P. (2024). Differences across generations in the perception of the ethical, social, environmental, and labor responsibilities of the most reputed Spanish organizations. *Profesional de la información*, 33(3) e330302.
- Mohammed, A.A., Al-Swidi, A., Al-Hakimi, M., Patwary, A. (2025). Enhancing corporate competitiveness: leveraging CSR, creative self-efficacy, and behavior for competitive advantage. *Discover Sustainability*, 6, 25.

- Moroz, M., Polkowski, Z. (2016). The last mile issue and urban logistics: choosing parcel machines in the context of the ecological attitudes of the Y generation consumers purchasing online. *Transportation Research Procedia*, 16, 378–393.
- Newman, C., Rand, J., Tarp, F., Trifkovic, N. (2020). Corporate Social Responsibility in a Competitive Business Environment. *The Journal of Development Studies*, 56(8), 1455–1472.
- Pacut, M. (2024). Polish Gen-Z Consumers' Attitudes to Corporate Social Responsibility (CSR). *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, 53(3), 80–97.
- Ratajczak, P., Mikołajewicz, G. (2021). The impact of environmental, social and corporate governance responsibility on the cost of short – and long-term debt. *Economics and Business Review*, 7(2), 74–96.
- Salam, K., Pratiwi A. D. (2024). Gen-Z Marketing Strategies: Understanding Consumer Preferences and Building Sustainable Relationships. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 4(1), 55–73.
- Sarfraz, M., Ozturk, I., Yoo, S., Raza, M.A., Han, H. (2023). Toward a new understanding of environmental and financial performance through corporate social responsibility, green innovation, and sustainable development. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, 297.
- Sieradzka, K., Wolak-Tuzimek, A. (2024). The factors of tourist businesses' competitiveness in the opinions of Z generation. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 206, 547–561.
- Srivastava, V.K. (2024). Impact of Corporate Social Responsibility (CSR) initiatives on brand reputation: A study on how CSR activities enhance brand reputation and consumer loyalty in the context of sustainable marketing practices. *International Journal of Science and Research Archive*, 13(01), 1910–1930.
- Stankiewicz M.J. (2000). Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. *Gospodarka Narodowa*, 161(7–8), 95–111.
- Taherdoost, H., Sahibuddin, S., Jalaliyoon, N. (2022). Exploratory Factor Analysis; Concepts and Theory (August 1, 2022). *Advances in applied and pure mathematics*, 27, 375–382, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02557344/document> (dostęp: 12.05.2025).
- Weiner, B.J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Sci.*, 4(67), 1–9.
- Wolak-Tuzimek, A, Sieradzka, K., Luft, R., Wójtowicz, Ł. (2023). Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu na zachowania nabywcze konsumenta. *Przegląd Organizacji*, 4(999), 237–246.
- Wong, M.Ch.M. (2021). Does corporate social responsibility affect Generation Z purchase intention in the food industry? *Asian Journal of Business Ethics*, 10(2), 391–407.