

4. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2026). OECD Digital Education Outlook 2026: Exploring effective uses of generative AI in education. <https://doi.org/10.1787/062a7394-en>
5. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2025). Preparing teachers for digital education. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/preparing-teachers-for-digital-education\\_13a76e57/af442d7a-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/preparing-teachers-for-digital-education_13a76e57/af442d7a-en.pdf)
6. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023b). Shaping digital education: Pedagogical approaches and policies. [https://www.oecd.org/en/publications/shaping-digital-education\\_bac4dc9f-en](https://www.oecd.org/en/publications/shaping-digital-education_bac4dc9f-en)
7. UNESCO. (2024). Digital learning and transformation of education. <https://www.unesco.org/en/digital-education>
8. World Bank. (2024). Education technology and digital transformation. <https://www.worldbank.org/en/topic/edutech>

## MOŻLIWOŚCI USPRAWNIENIA PROCEDURY ORZECZNICTWA Z ZASTOSOWANIEM IT<sup>1</sup>

**Władysław Wornalkiewicz,**

*prof. ANS-WSZiA*

*The Academy of Applied Sciences*

*Academy of Management and Administration in Opole*

### Wprowadzenie

Obecny system prawny stoi przed wyzwaniem dynamicznego środowiska prawnego, które ciągle ewoluje pod wpływem zmieniających się realiów społecznych, ekonomicznych i technologicznych. W odpowiedzi na te wyzwania, kluczowe staje się ciągłe doskonalenie procesów orzeczniczych, mające na celu nie tylko zwiększenie efektywności sądów, ale również podnoszenie jakości sprawiedliwości. Z tego względu w tym temacie skoncentrowano się na analizie oraz identyfikacji potencjalnych usprawnień w zakresie orzecznictwa, przykładając szczególną uwagę do problematyki przykładowego sądu rejonowego, którego nazwy ze względu na jego wizerunek nie podano.

Badanie, przeprowadzone w formie ankiety online w okresie od 1 do 15 maja 2024 roku, zaangażowało pracowników sądu rejonowego, którzy podzielili się swoimi doświadczeniami i spostrzeżeniami na temat obecnych procedur oraz technologii informacyjnych stosowanych w procesie orzecznictwa.

Moim zdaniem problemy badawcze wskazane w pracy są kluczowe dla zrozumienia wyzwań stojących przed wspomnianym sądem oraz miały na celu identyfikację potencjalnych obszarów wymagających usprawnień, zwłaszcza z zastosowaniem ETO. Każdy z problemów został rozpatrzony, co pozwoliło zrozumieć istniejące luki oraz zaproponować skuteczne rozwiązania biorąc pod uwagę czynniki wpływające na spójność i jednolitość orzeczeń wydawanych przez sędziów. Działanie to skoncentrowało się na identyfikacji czynników, które mogą wpływać na różnice w orzeczeniach wydawanych przez różnych sędziów. Problem ten dotyczy zarówno subiektywnych aspektów orzekania, jak i stosowanych praktyk proceduralnych.

<sup>1</sup> Opracowanie bazuje na wybranych i zaimplementowanych fragmentach, wykonanej pod kierunkiem autora, pracy licencjackiej: Bielawska E., *Analiza stanu istniejącego i wskazanie usprawnień w zakresie orzecznictwa (na przykładzie ...)*, ANS-WSZiA w Opolu, Opole 2024.

Analiza spójności i jednolitości orzeczeń ma na celu zapewnienie większej przewidywalności oraz sprawiedliwości w procesach sądowych.

Główne przyczyny opóźnień w wydawaniu orzeczeń w przykładowym badanym sądzie rejonowym, i ich konsekwencje dla stron postępowania, to kolejny temat przeprowadzonej analizy. Opóźnienia w wydawaniu orzeczeń są znaczącym problemem wpływającym na efektywność sądów i postrzeganie sprawiedliwości przez społeczeństwo. Analizując tę kwestię, szczególną uwagę przyłożono do identyfikacji źródeł tych opóźnień, czy to związanych z brakami kadrowymi, proceduralnymi, czy technologicznymi, oraz do zrozumienia, jak te opóźnienia wpływają na uczestników procesu prawnego.

Dostępność orzeczeń wydawanych przez sąd rejonowy dla stron postępowania oraz opinii publicznej i bariery w dostępie stanowią kolejny problem, który dotyczy transparentności działania tego sądu i dostępności wydawanych przez niego orzeczeń. Analiza skupiała się na mechanizmach udostępniania orzeczeń, ich czytelności i zrozumiałości, a także na ewentualnych barierach prawnych i technologicznych, które mogą ograniczać dostęp do informacji sądowych.

Wpływ zmian i reform procedur sądowych na poprawę jakości orzecznictwa w sądzie rejonowym był następnym problemem badawczym, w ramach którego przeanalizowano różne propozycje reform, które mogą wpłynąć na poprawę procesów orzeczniczych. Zwrócono uwagę na innowacjach proceduralnych i komputerowych oraz na ich potencjalnych korzyściach dla szybkości, jakości i sprawiedliwości orzeczeń.

W etapach końcowych przeprowadzonej analizy zwrócono uwagę na zalety i wady obecnie używanych systemów informatycznych w przykładowym sądzie rejonowym i ich wpływu na pracę sędziów i jakość orzeczeń. Podejście to pozwoliło ocenić skuteczność stosowanych narzędzi IT oraz jakość i spójność wydawanych orzeczeń. Analiza skoncentrowała się na ocenie obecnych technologii, identyfikacji ich ograniczeń oraz propozycjach usprawnień technologicznych. Ostatni etap zapytań ankietowych skoncentrował się na ocenie, jak nowe technologie, takie jak systemy do zarządzania dokumentami cyfrowymi czy zaawansowane platformy komunikacyjne, mogłyby wpłynąć na udoskonalenie procesów orzeczniczych. Analiza ta miała na celu zidentyfikowanie technologii, które mogą poprawić szybkość, przejrzystość i jakość orzekania. Analizuje stosowaną technologię informacyjną w przykładowym sądzie rejonowym, szczególną uwagę zwrócono na takich narzędziach technologii informacyjnej jak *e-protokół*, *portal informacyjny*, *prowadzenia rozpraw online*.

Elementami wieńczącymi przeprowadzonego badania ankietowego są propozycje usprawnień procesu orzecznictwa, oparta na rozpatrzeniu sugestii uczestników badania i identyfikacji zakresów funkcjonalnych wymagających usprawnień, jak również zakresu implementacji proponowanych rozwiązań informatycznych.

W przekonaniu autorki, cytowanej pracy licencjackiej, rozszerzenie zastosowanie nowoczesnych rozwiązań IT i dogłębna reforma proceduralna są nie tylko możliwe, ale wręcz niezbędne dla modernizacji pracy analizowanego sądu rejonowego. Podnoszenie jakości orzecznictwa oraz usprawnienie procesów pracy tego sądu, poprzez technikę IT, wymaga także odpowiedniego szkolenia personelu i zdobycia przez nich kompetencji do efektywnego wykorzystywania nowych aplikacji. W długoterminowej perspektywie, inwestycje w rozwój umiejętności pracowników sądu rejonowego, w połączeniu z systematyczną aktualizacją bazy danych i rozwojem infrastruktury

informatycznej, będą tak samo istotne jak wprowadzane na bieżąco same zmiany proceduralne.

### **Definicja orzecznictwa oraz jego rola w systemie prawnym**

Orzecznictwo odgrywa kluczową rolę w systemie prawnym, funkcjonując jako istotne źródło norm i zasad, które są formułowane w wyniku wydawanych przez sądy orzeczeń i opinii. Jest to proces, w ramach którego sądy interpretują prawo, przyczyniając się do tworzenia precedensów lub wytycznych orzeczniczych, na które mogą powoływać się inne instytucje sądowe. Publikacja takich orzeczeń odbywa się poprzez różnorodne kanały, w tym zbiory orzeczeń, czasopisma prawnicze, strony internetowe sądów oraz bazy danych prawnych<sup>2</sup>. W krajach o tradycji prawa cywilnego, opartego na prawie rzymskim<sup>3</sup>, sądy nie są ściśle zobowiązane do przestrzegania zasad wypracowanych w ramach orzecznictwa, co oznacza większą elastyczność w interpretacji prawa<sup>4</sup>. Wspomniane tu prawo rzymskie (łac. *Ius Romanum*) to termin oznaczający najczęściej prawo starożytnego Rzymu, które rozwijało się od czasów prawa zwyczajowego, aż do kodyfikacji Justyniana I Wielkiego (VI wiek n.e.). Prawo rzymskie miało istotny wpływ na rozwój prawodawstwa europejskiego w postaci prawa powszechnego, a także na współczesną naukę, rozwijaną jako przedmiot uniwersytecki.

W kontekście polskiego systemu prawnego, który jest przykładem prawa stanowionego, orzecznictwo nie pełni funkcji źródła prawa obowiązującego powszechnie. Jednak istotne znaczenie w omawianym zakresie mają tezy wyroków, które są często powielane i stosowane przez sądy niższej instancji, stanowiąc w istocie precedensy. Jest to praktyka, która odzwierciedla zasady sprawiedliwości formalnej, zakładającej, że podobne przypadki powinny być traktowane w sposób podobny, co wspiera spójność orzecznictwa oraz utrzymuje autorytet wyższych instancji sądowych<sup>5</sup>.

Orzecznictwo stanowi ważny element literatury prawniczej, będąc często analizowanym i publikowanym w specjalistycznej prasie oraz elektronicznych bazach danych. Jest to kluczowe dla rozwoju praktyki prawnej, zapewniając dostęp do precedensów i interpretacji prawnych, które są niezbędne dla prawników w ich codziennej praktyce<sup>6</sup>. Orzeczenie może być zawarte w oficjalnych zbiorach lub bazach danych orzeczeń poszczególnych sądów<sup>7</sup>.

Sędziowie orzekający w Polsce są zobowiązani stosować się wyłącznie do przepisów konstytucji oraz ustaw, co umożliwia im niezależną kontrolę zgodności aktów prawnych z wyższymi normami prawnymi. Kolejną zasadą jest dwuinstancyjność postępowania sądowego, określona w art. 176 ust. 1. Konstytucji, która zapewnia każdemu prawo do odwołania się od orzeczenia sądu pierwszej instancji do sądu wyższej instancji, chociaż Konstytucja nie określa dokładnie mechanizmów udziału obywateli, deleguje tę sprawę do ustawodawcy.

W praktyce przyjęło się dwa główne modele - ławników oraz sędziów przysięgłych. Ławnicy są wybierani w tajnym głosowaniu przez rady gmin z puli kandydatów zgłaszanych przez różne organizacje oraz grupy wyborców, a ich

<sup>2</sup> Orzecznictwo, *European Justice*, [https://e-justice.europa.eu/11/PL/case\\_law?init=true](https://e-justice.europa.eu/11/PL/case_law?init=true).

<sup>3</sup> [https://pl.wikipedia.org/wiki/Prawo\\_rzymskie](https://pl.wikipedia.org/wiki/Prawo_rzymskie).

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Ibidem, s.: 14.

<sup>6</sup> Ibidem, s.: 15.

<sup>7</sup> Orzecznictwo, *European Justice*, [https://e-justice.europa.eu/11/PL/case\\_law?init=true](https://e-justice.europa.eu/11/PL/case_law?init=true).

kadencja trwa cztery lata, z możliwością skrócenia w wyjątkowych okolicznościach<sup>8</sup>.

Sądy powszechne, które obejmują sądy rejonowe, okręgowe oraz apelacyjne, stanowią podstawową strukturę systemu sądownictwa i zajmują się rozpatrywaniem spraw w pierwszej instancji oraz w ramach apelacji w szerokim zakresie kwestii prawnych. Sądy rejonowe zajmują się też prowadzenie ksiąg wieczystych oraz rejestrem zastawów i Krajowego Rejestru Sądowego. Natomiast system sądownictwa administracyjnego koncentruje się na dwóch głównych instytucjach: Naczelnym Sądzie Administracyjnym oraz wojewódzkich sądach administracyjnych. Wymienione sądy pełnią kluczową rolę w sprawowaniu kontroli nad działalnością administracji publicznej.

W polskim systemie prawnym funkcjonuje hierarchicznie uporządkowana struktura sądownictwa, która obejmuje zarówno sądy powszechne wojskowe oraz administracyjne. Na najniższym szczeblu znajdują się sądy rejonowe, które z reguły pełnią rolę sądów pierwszej instancji. Następnym stopniem w hierarchii są sądy okręgowe, które działają jako sądy odwoławcze, ale w niektórych przypadkach mogą również być sądami pierwszej instancji. Sądy apelacyjne stanowią kolejny poziom w strukturze sądownictwa, gdzie również pełnią funkcję instancji odwoławczej. Struktura sądów wojskowych jest analogiczna, z tym że pierwszą instancję stanowią wojskowe sądy garnizonowe, a wojskowe sądy okręgowe działają jako instancja odwoławcza lub pierwsza w określonych sytuacjach. Sąd Najwyższy, będący na szczycie hierarchii, nadzoruje działalność zarówno sądów powszechnych, jak i wojskowych, koncentrując się na sprawach orzeczniczych.

W zakresie sądownictwa administracyjnego, pierwszą instancję stanowią wojewódzkie sądy administracyjne. Nadzór nad ich działalnością sprawuje Naczelny Sąd Administracyjny, który nie tylko rozpatruje środki odwoławcze od orzeczeń tych sądów, ale także zajmuje się interpretacją zagadnień prawnych oraz rozstrzyga inne sprawy określone przepisami prawa<sup>9</sup>. W polskim systemie prawnym istnieje zasada, zgodnie z którą sądy powszechne mają pierwszeństwo w rozstrzyganiu spraw prawnych, chyba że przepisy szczególnie wyznaczają inną drogę sądową. Zakładana jest na poziomie konstytucyjnym kompetencja sądów powszechnych do sprawowania wymiaru sprawiedliwości, co jest również odzwierciedlone w przepisach szczegółowych, takich jak ustawa z dnia 27 lipca 2001 roku o ustroju sądów powszechnych<sup>10</sup>.

Zwróćmy teraz uwagę na encyklopedyczne określenie sądów powszechnych<sup>11</sup>. Jak już nadmieniono do obecnego polskiego sądownictwa powszechnego należą sądy rejonowe, okręgowe i apelacyjne. Sądy powszechne rozstrzygają wszelkie sprawy z zakresu prawa karnego, cywilnego, rodzinnego i opiekuńczego oraz prawa pracy i ubezpieczeń społecznych, które nie są zastrzeżone dla innych sądów. Wszystkich sędziów sądów powszechnych powołuje Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej na wniosek Krajowej Rady Sądownictwa. Sądami kierują prezesi powoływani przez ministra sprawiedliwości oraz w zakresie finansowym i gospodarczym Dyrektorzy Sądów Apelacyjnych i Okręgowych oraz Dyrektorzy Sądów Rejonowych - powoływani przez ministra sprawiedliwości. Postępowanie sądowe oparte jest na zasadzie

<sup>8</sup> Zubik M., *Sprawowanie wymiaru sprawiedliwości w świetle Konstytucji i orzecznictwa Trybunału Konstytucyjnego*, [w:] „Przegląd Sądowy”, nr 3/2005, s.: 78.

<sup>9</sup> Guziak A., *Zarys struktury sądownictwa powszechnego w Polsce i w Niemczech wraz z terminologią dla tłumaczy*, [w:] „Lingua Legis”, nr 27/2019, s.: 49.

<sup>10</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. *Prawo o ustroju sądów powszechnych*, Dz.U.2024.334.

<sup>11</sup> [https://pl.wikipedia.org/wiki/S%C4%85d\\_powszechny](https://pl.wikipedia.org/wiki/S%C4%85d_powszechny).

dwuinstancyjności. W Polsce funkcjonuje (stan na 12 lipca 2021 roku): 11 sądów apelacyjnych, 46 sądów okręgowych, 318 sądów rejonowych.

Oprócz funkcji rozstrzygania sporów prawnych, sądy powszechne są również uprawnione do wykonania innych zadań w ramach ochrony prawnej, które są im przydzielone ustawowo. Do tych zadań zalicza się między innymi postępowanie rejestrowe, mediacyjne, egzekucyjne, wykonawcze oraz czynności o charakterze przygotowawczym, takie jak mianowanie obrońcy z urzędu czy zwolnienie od kosztów sądowych, a także działania uzupełniające, jak orzekanie o kosztach procesu.

Interesujące nas w tym opracowaniu sądy rejonowe zazwyczaj obejmują swoją właściwością jedną lub więcej gmin. Sądy te dzielą się na wydziały specjalistyczne takie jak cywilny, karny, rodzinny i nieletnich, pracy i ubezpieczeń społecznych, ksiąg wieczystych oraz gospodarczy.

W Polsce funkcjonuje złożony system nadzoru nad działalnością sądów powszechnych, w ramach którego kluczowe role odgrywają Sąd Najwyższy oraz Minister Sprawiedliwości. Zgodnie z obowiązującymi regulacjami, Sąd Najwyższy pełni nadzór w zakresie orzekania przez sądy powszechne. Natomiast Minister Sprawiedliwości odpowiedzialny jest za nadzór administracyjny nad działalnością tych sądów. Ta forma nadzoru koncentruje się na zapewnieniu odpowiednich warunków technicznych, organizacyjnych i majątkowych, które są niezbędne do prawidłowego funkcjonowania sądownictwa.

### **Narzędzia elektroniczne ułatwiające pracę sądu rejonowego**

Nagrywanie rozprawy sądowej, czyli e-protokół. Wprowadzenie elektronicznych protokołów do polskiego systemu prawnego w 2010 roku, zgodnie z nowelizacją Kodeksu postępowania cywilnego, stanowiło znaczącą zmianę w metodach dokumentacji przebiegu rozpraw sądowych. Tradycyjne metody protokołowania, polegające na pisemnym zapisie, zostały wzbogacone o możliwość rejestrowania rozpraw w formie audio-wideo, co oznaczało przejście na tzw. *e-protokoły*. Zmiana ta z czasem stała się nieodłącznym elementem codziennej praktyki sądowej, obejmując sprawy cywilne oraz gospodarcze. Trzeba zaznaczyć, że mimo nie istnienia formalnej instytucji prawnej regulującej *e-protokoły*, ich implementacja do praktyki zasadniczo zmieniła podejście do protokołowania procesów sądowych<sup>12</sup>. Wdrożenie elektronicznego rejestrowania przebiegu postępowań w ramach procesów cywilnych miało na celu przede wszystkim usprawnienie oraz przyspieszenie działania wymiaru sprawiedliwości.

Długość trwania rozpraw to tylko jedna z wielu składowych wpływających na dynamikę procesu sądowego. Inne kluczowe czynniki to między innymi złożoność prawna przypadków, ilość materiału dowodowego do analizy oraz poziom zaangażowania stron. Implementacja elektronicznego protokołu wymaga od sędziów adaptacji do nowych technologii oraz zmiany tradycyjnych metod pracy.

Zastąpienie pisemnych protokołów nagraniami z rozpraw wiąże się z koniecznością większego nakładu czasu na analizę zgromadzonych materiałów, co może być szczególnie wyzwaniem dla sędziów instancji odwoławczych, którzy muszą dokładnie zapoznać się z całością zebranych dowodów, zarówno z pierwszej instancji, jak i z postępowania apelacyjnego<sup>13</sup>. Trzeba podkreślić, że dzięki rejestrowaniu wypowiedzi w formie dźwiękowej i wizualnej, zeznania zachowują swoją

<sup>12</sup> Kluz P., Lech M., *Charakter protokołu elektronicznego w procedurze cywilnej*, [w:] „*Journal of Modern Science*”, t. 4/2014, s.: 354.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 355.

autentyczność i integralność, co jest decydujące dla oceny prawidłowości procedur sądowych<sup>14</sup>.

Zatem elektronizacja procedur i dokumentacji, w szczególności w masowym postępowaniu cywilnym, staje się niezbędna, choć instytucje prawa często podchodzą do niej z rezerwą. Jednak wprowadzenie technologii informatycznych, a w szczególności zdalnych online, do wykonania czynności procesowych nie wpływa na podstawowy cel postępowania cywilnego, którym jest właściwe rozstrzygnięcie sprawy<sup>15</sup>. Dodać trzeba jeszcze, że w analizowanym sądzie rejonowym począwszy od 2014 roku nagrywana jest zdecydowana większość rozpraw.

Portal Informacyjny. Portale Informacyjne sądów powszechnych to nowoczesne narzędzia cyfrowe - systemy, które stanowią istotny krok w kierunku transparentności i dostępności informacji prawnych w Polsce. Umożliwiają one zdalny dostęp do informacji o postępowaniach przed sądami powszechnymi<sup>16</sup>. Podstawę prawną dla funkcjonowania Portalu Informacyjnego stanowiło pierwotnie zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 27 grudnia 2006 roku<sup>17</sup>. W 2019 roku wprowadzono przepisy, które rozszerzyły funkcjonalność systemu, pozwalając prezesom sądów na zarządzanie udostępnianiem informacji procesowych, takich jak treści pism i protokołów, za pośrednictwem kont w systemie teleinformatycznym. Portal Informacyjny sądów powszechnych nie tylko usprawnia procesy komunikacji sądowej, ale również przyczynia się do zwiększenia transparentności działania sądownictwa, co jest kluczowym aspektem w budowaniu zaufania publicznego do instytucji sądowych<sup>18</sup>.

Wprowadzenie Portalu Informacyjnego w wymiarze sprawiedliwości znacząco przyczyniło się do usprawnienia pracy sekretariatów sądów oraz Biur Obsługi Klienta. Tradycyjnie procesy te wymagały znacznego nakładu czasu personelu na obsługę uczestników procesów sądowych, co obejmowało zadania takie jak wyszukiwanie akt sądowych do osobistego wglądu, udostępnianie protokołów z rozpraw oraz realizowanie licznych żądań dotyczących kopiowania dokumentacji. Obciążenia te były powiązane z koniecznością fizycznej obecności stron lub ich pełnomocników w siedzibach sądów. Wiązało się to z koniecznością wcześniejszego zamawiania dokumentów do wglądu oraz generowało dodatkowe koszty związane z kopiowaniem dokumentów. Portale Informacyjne, oferując bezpłatny dostęp do dokumentów sądowych online, znacząco zredukowały potrzebę bezpośredniego kontaktu z sądami. Dzięki temu uczestnicy procesów mogą oszczędzić zarówno czas, jak i pieniądze, które wcześniej musieli inwestować w tradycyjne formy interakcji z systemem sądowym. Ta cyfryzacja procesów sądowych nie tylko zwiększa efektywność administracyjną, ale także poprawia ogólną dostępność i transparentność sprawiedliwości, umożliwiając łatwiejszy dostęp do informacji procesowych bez konieczności fizycznego przemieszczania się do określonego sądu<sup>19</sup>.

W przykładowym analizowanym sądzie rejonowym Portal Informacyjny funkcjonuje od 1 czerwca 2014 roku, na mocy Zarządzenia Nr 6/14 wydanego przez

<sup>14</sup> *E-Wymiar sprawiedliwości w aspekcie europejskim*, red. B. Śliwczyński, L. Łuczak-Noworolnik, Poznań 2016, s.: 23.

<sup>15</sup> Kluz P., Lech M, *Charakter protokołu elektronicznego w procedurze cywilnej*, op. cit., s.: 355.

<sup>16</sup> Mikołajczuk E, *Analiza funkcjonowania Portalu Informacyjnych Sądów Powszechnych*, Warszawa 2020, s.: 15.

<sup>17</sup> Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej, Dz.Urz.MS.2003.5.22.

<sup>18</sup> Łukowski W., *Portal informacyjny czar*, „Rzeczpospolita” z 23 kwietnia 2020 r., <https://www.rp.pl/Opinie/304239882-Wojciech-Lukowski-Portalu-informacyjnego-czar.html>.

<sup>19</sup> Ibidem.

prezesa tego sądu. Celem stworzenia portalu było ułatwienie dostępu do informacji sądowych dla osób upoważnionych i uprawnionych, zgodnie z obowiązującym prawem. Portal ma służyć przede wszystkim stroną postępowań, ich pełnomocnikom, a także sędziom i prokuratorom, zapewniając im dostęp do danych zawartych w systemach wspierających pracę biurową sądu rejonowego.

Aby móc korzystać z funkcjonalności portalu, użytkownicy muszą przejść proces rejestracji. Wymaga on wypełnienia formularza rejestracyjnego, dostępnego na stronie głównej portalu, a następnie osobistego zgłoszenia się w jednym z wyznaczonych punktów - w punkcie informacyjnym, biurze obsługi interesanta lub biurze podawczym - które działają w ramach sądów, gdzie portal już funkcjonuje, i które znajdują się na terenie apelacji danego województwa.

Wirtualne sale sądowe i rozprawy online. W Polsce możliwość prowadzenia posiedzeń sądowych przy wykorzystaniu technologii komunikacji na odległość została wprowadzona zmianami w Kodeksie Postępowania Cywilnego (KPC) z roku 2015. Jednak do wybuchu pandemii COVID-19, te przepisy nie znalazły szerszego zastosowania w praktyce sądowniczej. Jednym z głównych ograniczeń był wymóg określony w artykule 152 § 2 KPC, który stanowił, że uczestnicy muszą znajdować się w obiekcie innego sądu, co wiązało się z potrzebą angażowania zasobów i personelu więcej niż jednej jednostki sądowej. Ponadto, wymagane były specyficzne rozwiązania techniczne, takie jak Centralna Platforma Wideokonferencyjna Ministerstwa Sprawiedliwości, oparta na aplikacji *Avaya SCOPIA*<sup>20</sup>, której infrastruktura była dostępna tylko w wybranych salach sądowych<sup>21</sup>.

Rozwiązanie *Avaya SCOPIA Desktop Server* jest aplikacją, która umożliwia uczestniczenie w wideokonferencjach z poziomu dowolnego komputera z dostępem do sieci IP, w tym z użyciem standardowego łącza internetowego. Instalacja oprogramowania do wideokonferencji na komputerze użytkownika odbywa się automatycznie w momencie pierwszego logowania na serwerze SCOPIA Desktop. Po instalacji użytkownik łączy się do odpowiedniej konferencji podając jej numer oraz PIN. Po podłączeniu do spotkania uruchamia się aplikacja wideokonferencyjna, dzięki której komputer weźmie udział w wideokonferencji jak pełnoprawny wideoterminal H.323/SIP.

Możliwość prowadzenia rozpraw sądowych online sprawdziła się, ponieważ ustawodawca zdecydował się na stałe wprowadzić ją do KPC. Nowelizacja, która zaczęła obowiązywać w marcu 2024 roku, zezwala sędziemu przewodniczącemu na zarządzanie zdalnego posiedzenia z urzędu, gwarantując jednocześnie pełną ochronę praw procesowych wszystkich stron oraz prawidłowy przebieg postępowania. Sąd oraz protokolant pozostają w sali sądowej, a pozostali uczestnicy mogą dołączyć zdalnie. Komunikacja odbywa się za pośrednictwem transmisji obrazu i dźwięku, co pozwala na *real-time interaction* i pełne zaangażowanie w proces. Dodatkowo, uczestnicy mają obowiązek zgłosić zamiar uczestnictwa zdalnego na co najmniej trzy dni robocze przed wyznaczonym terminem posiedzenia, co umożliwia odpowiednie przygotowanie techniczne ze strony sądu<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> <https://infosfera.pl/wideokonferencje/oferta-avaya/wideoterminal-avaya-spaces-h323-aip/avaya-scopia-desktop.html>.

<sup>21</sup> Gołaczyński J., Zalesińska A., *Nowe technologie w sądach na przykładzie wideokonferencji i składania pism procesowych i doręczeń elektronicznych w dobie pandemii COVID-19*, [w:] „Monitor Prawniczy”, nr 12/2020, s.: 638.

<sup>22</sup> Gad A., *Zdalne rozprawy sądowe na stałe w k.p.c., Ziemski Biznes*, <https://ziemskibiznes.pl/blog/spory-sadowe/zdalne-rozprawy-s%C4%85dowe-na-sta%C5%82e-w-k.p.c.html>.

Osoba uczestnicząca zdalnie musi informować o miejscu, z którego się łączy, i zapewnić odpowiednie warunki do uczestnictwa w rozprawie. Sąd może zażądać stawienia się osobiście, jeśli zachowanie uczestnika lub warunki, w jakich się znajduje, mogą wpłynąć negatywnie na prawidłowy przebieg czynności procesowych<sup>23</sup>. Oprócz rozpraw online, które prowadzi się regularnie omawiany sąd rejonowy wdrożył system rozpraw hybrydowych, gdzie część uczestników znajduje się na sali sądowej, a część w miejscu ich aktualnego pobytu.

### **Prezentacja uzyskanych odpowiedzi na ankietę badawczą**

Większość badanych respondentów stanowiły osoby w grupie wiekowej 31- 40 lat, co stanowiło 70%, kolejną grupą osoby w wieku 41-50 lat - 20%. Najmniej wśród respondentów było osób w wieku 51-60 lat, co w strukturze daje 10%. Zdecydowaną większość osób, które wzięły udział w badaniu to kobiety, bo 90%, a mężczyźni stanowili 10%. Staż pracy respondentów rozpatrywanego sądu rejonowego był zróżnicowany i wynosił procentowo w stosunku do grupy badanej:

- do 5 lat (50%),
- od 6 - 10 lat (10%),
- od 11 - 20 lat (20%),
- powyżej 20 lat (20%).

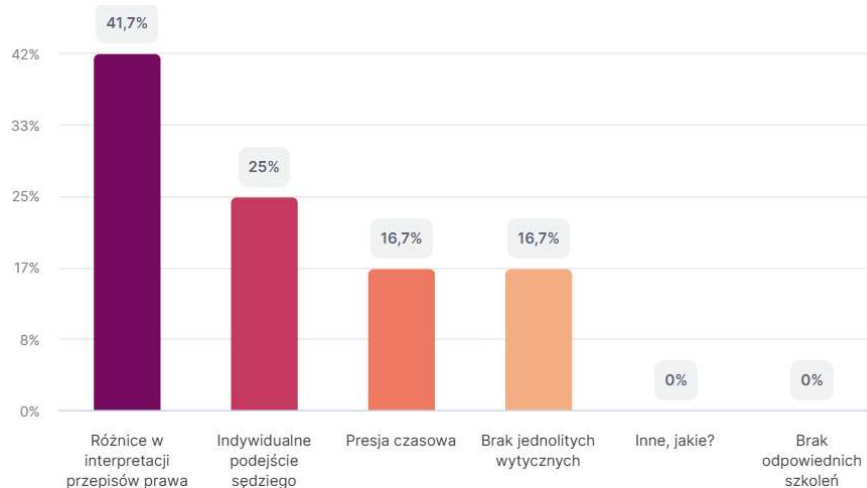
Dla zrealizowania celu pracy, czyli przeprowadzenia analizy stanu istniejącego i wskazanie usprawnień w zakresie orzecznictwa, a na przykładzie jednego z sądów rejonowych, sformułowano problemy badawcze, a mając te problemy opracowano kwestionariusz ankiety<sup>24</sup>. Przedstawione zostaną teraz wyniki strukturalne uzyskanych odpowiedzi.

Zapytano respondentów o to, jak oceniają poziom jednolitości orzeczeń wydawanych przez sędziów. Zdaniem 70% badanych poziom ten jest średni, a zdaniem 30% wysoki. W kolejnym punkcie ankiety zapytano respondentów o to, czy dostęp do baz danych z orzeczeniami innych sądów ma wpływ na jednolitość wydawanych orzeczeń. Trzydzieści procent badanych odpowiedziało, że raczej ma to wpływ, 10%, że raczej nie ma wpływu. Jednocześnie aż 60% badanych miało trudność z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie. Na pytanie o to, czy współpraca i konsultacje między sędziami jest częstą praktyką w sądzie rejonowym w którym pracują. Spośród respondentów 50% podało, że raczej jest to częsta praktyka, a zdaniem 10% raczej nie jest. Czterdzieści procent miało trudność z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi na tak postawione pytanie. Zdaniem połowy respondentów, wprowadzenie jednolitych wytycznych orzeczniczych mogłoby mieć pozytywny wpływ na spójność wydawanych orzeczeń. Natomiast 20% ankietowanych uznało, że wpływ ten jest zdecydowany, a 30% miało trudność z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi.

Struktura odpowiedzi na kolejne pytanie została zaprezentowana na rysunku 1.

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> Bielawska E., *Analiza stanu istniejącego i wskazanie usprawnień w zakresie orzecznictwa (na przykładzie...)*, op. cit., s.: 32.



Źródło: Bielawska E., *Analiza stanu istniejącego i wskazanie usprawnień w zakresie orzecznictwa (na przykładzie ...)*, op. cit., rys. 9.

Rys. 1. Czynniki, które najbardziej wpływają na różnice w orzeczeniach wydawanych przez sędziów

Tak więc według rysunku 1. struktura odpowiedzi jest następująca:

- przede wszystkim różnice w interpretacji przepisów prawa (41,7%),
- indywidualne podejście sędziego (25%),
- presja czasowa (16,7%),
- brak jednolitych wytycznych (16,7%).

Pracownicy badanego sądu rejonowego czasami dostrzegają opóźnienia w wydawanych orzeczeniach i takiej odpowiedzi udzieliło 70% respondentów. Nigdy nie dostrzega opóźnień 10% badanych, często dostrzega je 10% i bardzo często także 10%.

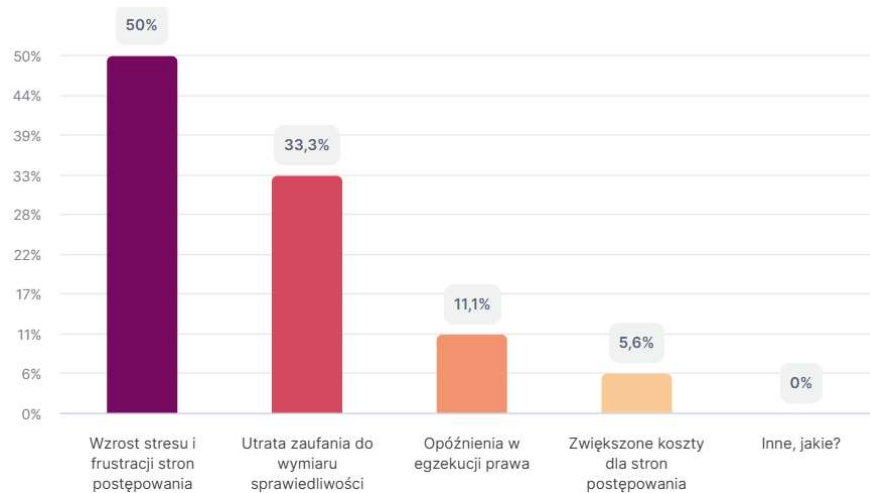
Zdaniem ankietowanych, główne przyczyny opóźnień w wydawaniu orzeczeń, to przede wszystkim opóźnienia w dostarczaniu dokumentów przez strony postępowania, długie procedury administracyjne, niewystarczająca liczba personelu administracyjnego, nadmierne obciążenie pracą sędziów. Wszystkie z wymienionych po 22,2%, a brak odpowiednich narzędzi i technologii IT wymieniło 11,2% ankietowanych.

Respondenci są przekonani, że ilość spraw przypadających na jednego sędziego jest zbyt duża. Takiej odpowiedzi udzieliło 80% badanych, a zdaniem 20% uczestniczących w ankiecie uznało, że sędziowie nie są przeciążeni pracą.

Ankietowani pozytywnie oceniają organizację pracy w swoich wydziałach, bowiem 60% ocenia ją dobrze, 30% przeciętnie, a 10% bardzo dobrze. Żaden z badanych nie ocenił organizacji słabo oraz bardzo słabo.

Choć organizacja pracy jest zdaniem badanych poprawna, zdecydowana większość ankietowanych uważa, że w sądzie występują braki w dostępności narzędzi i technologii informacyjno-informatycznej wspierających ich pracę. Takiej odpowiedzi udzieliło aż 90% badanych, natomiast 10% udzielających odpowiedzi uważa, że braki w omawianym zakresie nie występują.

Wśród konsekwencji opóźnień w wydawaniu orzeczeń najczęściej badanych wskazało wzrost stresu i frustrację stron postępowania (50%). Utrata zaufania do wymiaru sprawiedliwości została wskazana przez 33,3% badanych. Opóźnienia w egzekucji prawa wskazało 11,1%, a zwiększone koszty dla stron postępowania 5,6% respondentów. Struktura omówionych odpowiedzi została zaprezentowana na rysunku 2.



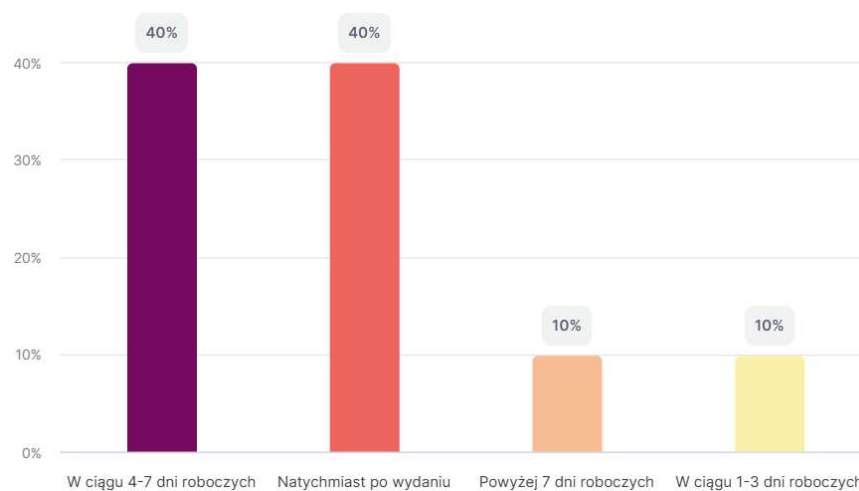
Źródło: Bielawska E., *Analiza stanu istniejącego i wskazanie usprawnień w zakresie orzecznictwa (na przykładzie ...)*, op. cit., rys. 15.

Rys. 2. Konsekwencje opóźnień w wydawaniu orzeczeń

Wszyscy badani uważają, że opóźnienia w wydawaniu orzeczeń mają negatywny wpływ na wizerunek sądu. Zdaniem 60% opóźnienia zdecydowanie mają wpływ na omawiane kwestie, a zdaniem 40% raczej mają wpływ.

Na pytanie jakie są standardowe procedury udostępniania orzeczeń sądowych stronom postępowania, to przede wszystkim przesyłanie pocztą tradycyjną i takiej odpowiedzi udzieliło 90% respondentów. Dziesięć procent wskazało, że orzeczenia są przesyłane pocztą elektroniczną.

Jeśli wziąć pod uwagę czas od wydania orzeczenia, w którym strony postępowania mogą się z nim zapoznać, badani udzielili różnych odpowiedzi, co prawdopodobnie uzasadnione jest specyfiką konkretnego wydziału sądu rejonowego. Zdaniem 40% badanych strony mogą zapoznać się z orzeczeniem w ciągu 4-7 dni roboczych, również 40% ankietowanych udzieliło odpowiedzi „Natychmiast po wydaniu”. Według 10% ankietowanych powyżej 7 dni roboczych, a zdaniem też 10% biorących udział w ankiecie w ciągu 1-3 dni roboczych. Struktura tych odpowiedzi została pokazana na rys. 3.



Źródło: Bielawska E., *Analiza stanu istniejącego i wskazanie usprawnień w zakresie orzecznictwa (na przykładzie ...)*, op. cit., rys. 18.

Rys. 3. Czas od wydania orzeczenia, w którym strony postępowania mogą się z nim zapoznać

Respondenci potwierdzili, że strony postępowania mają możliwość uzyskania kopii orzeczeń w formie elektronicznej. Przy czym 80% badanych wskazało, że uzyskanie elektronicznej kopii możliwe jest wyłącznie na wniosek strony, a 10%, że taką możliwość strony mają zawsze. Także 10% wskazało, że nie wie, czy stronom postępowania przysługuje możliwość uzyskania orzeczeń w formie elektronicznej.

Jednocześnie, biorąc pod uwagę częstotliwość korzystania przez strony postępowania z możliwości uzyskania kopii orzeczeń w formie elektronicznej, respondenci wskazali, że strony postępowania rzadko korzystają z przysługującego im prawa - takiej odpowiedzi udzieliło 90% badanych. Zdaniem 10% respondentów, z omawianej możliwości strony korzystają często.

Wśród najczęstszych problemów, jakie strony postępowania napotykają w toku uzyskiwania orzeczeń, badani wskazali problemy techniczne z dostępem do orzeczeń elektronicznych - 50%, długie terminy oczekiwania - 30%, a także brak informacji o procedurach uzyskiwania orzeczeń - 20%.

Zapytani o skuteczność obecnych procedur udostępniania orzeczeń opinii publicznej, respondenci udzielili różnych odpowiedzi. Zdaniem 20% procedury te są raczej skuteczne, a zdaniem też 20% - raczej nie są skuteczne. Jednocześnie aż 60% badanych miało trudność z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie.

Ankietowani mieli trudności z jednoznaczną oceną efektywności obecnych procedur sądowych. Zdaniem 80% badanych, procedury te są ani efektywne, ani nieefektywne. Zdaniem 20% - procedury są raczej efektywne.

Jeśli wziąć pod uwagę przejrzystość obecnych procedur sądowych, zdaniem 40% badanych oceniło je negatywnie. Przy czym 20% wskazało, że są „Raczej nieefektywne”, a 20%, że „Zdecydowanie są nieefektywne”. Trzeba tu zaznaczyć, że aż 60% ankietowanych miało trudności z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi. Prawdopodobnie przyczyną była niezajomość pojęcia przejrzystości procedur sądowych oraz pojęcia efektywności<sup>25 26</sup>.

W projekcie wymienionym w przypisie 26 skupiono się na praktycznym sprawdzeniu możliwości i efektywności partycypacji organizacji pozarządowych w procesie stanowienia prawa, a z drugiej – na ocenie przejrzystości tego procesu. Partycypacja obywateli w rządzeniu – a jego istotną częścią jest proces tworzenia prawa – to zagadnienie, którego wagę coraz częściej podkreślają instytucje europejskie. W 2001 roku Komisja Europejska w tzw. „Białej księdze” dotyczącej zarządzania zaproponowała pięć kryteriów dobrego rządzenia. Są to: otwartość, partycypacja, rozliczalność, efektywność i koherencja<sup>27</sup>. W kolejnym pytaniu „Główne problemy obecnych procedur sądowych” struktura odpowiedzi była następująca:

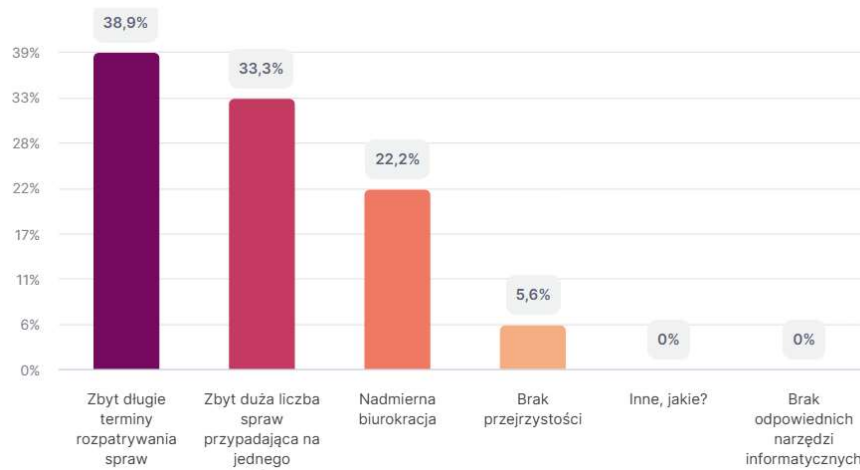
- zbyt długie terminy rozpatrywania spraw (38,9%),
- zbyt dużą liczbę spraw przypadająca na jednego sędziego (33,3%),
- nadmierna biurokracja (22,2%),
- brak przejrzystości (5,6%).

Żaden z badanych nie wskazał jednak braku odpowiednich do wykonywanej czynności aplikacji techniki informatycznej (zob. rys. 4).

<sup>25</sup> Burdziej S., *Przejrzystość, jawność, autorytet: Nieformalne ograniczenia zasady jawności postępowania w polskiej praktyce sądowej*, Profilaktyka społeczna i resocjalizacja 2013, file:///C:/Users/wlode/Downloads/Przejrzysto%C5%9B%C4%87\_jawno%C5%9B%C4%87\_autorytet\_nie%20(1).pdf

<sup>26</sup> *Przejrzystość procesu stanowienia prawa Raport z realizacji projektu „Społeczny monitoring procesu stanowienia prawa”*, Projekt dofinansowany z funduszy Unii Europejskiej Warszawa 2008, Fundacja Batorego, [https://www.batory.org.pl/doc/Proces\\_stanowienia\\_prawa\\_raport.pdf](https://www.batory.org.pl/doc/Proces_stanowienia_prawa_raport.pdf).

<sup>27</sup> Ibidem, s.: 6.



Źródło: Bielawska E., *Analiza stanu istniejącego i wskazanie usprawnień w zakresie orzecznictwa (na przykładzie ...)*, op. cit., rys. 25.

Rys. 4. Główne problemy obecnych procedur sądowych

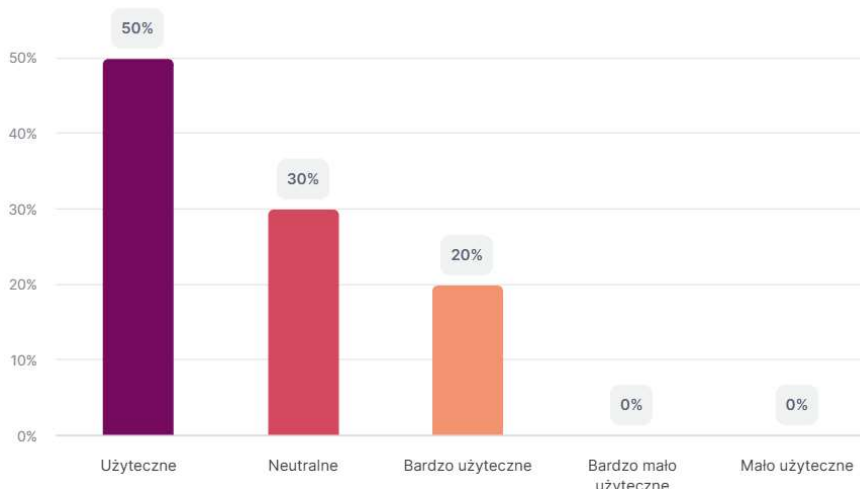
Wśród zmian, które zdaniem ankietowanych mogłoby poprawić jakość orzecznictwa, badani wskazali zwiększenie liczby pracowników sądowych (22,7%), uproszczenie procedur administracyjnych (22,7%), lepsze szkolenia dla pracowników (18,2%), wprowadzenie nowoczesnych narzędzi informatycznych (18,2%), skrócenie terminów procesowych (18,2%).

Wystąpiono do ankietowanych, aby ocenili wpływ wprowadzenia niektórych nowoczesnych narzędzi informatycznych na jakość orzecznictwa. Zdaniem 50% badanych, wpływ ten jest neutralny, zdaniem 40% raczej pozytywny, a zdaniem 10% - bardzo pozytywny. Wśród konkretnych nowych narzędzi informatycznych, które mogłyby poprawić pracę i jakość orzecznictwa ankietowani wskazali:

- systemy zarządzania sprawami (60%),
- elektroniczne systemy archiwizacji (40%).

Natomiast „Automatyczne narzędzia do analiz prawnych” uznano, że nie mają wpływu na orzecznictwo.

Jeśli wziąć pod uwagę ocenę ogólnej użyteczności już eksploatowanych systemów informatycznych to 50% badanych, z różnych wydziałów sądu rejonowego, oceniło je jako użyteczne. Zdaniem 30%, respondentów systemy te potraktowano jako neutralne, a według 20% jako bardzo użyteczne (zob. rys. 5).

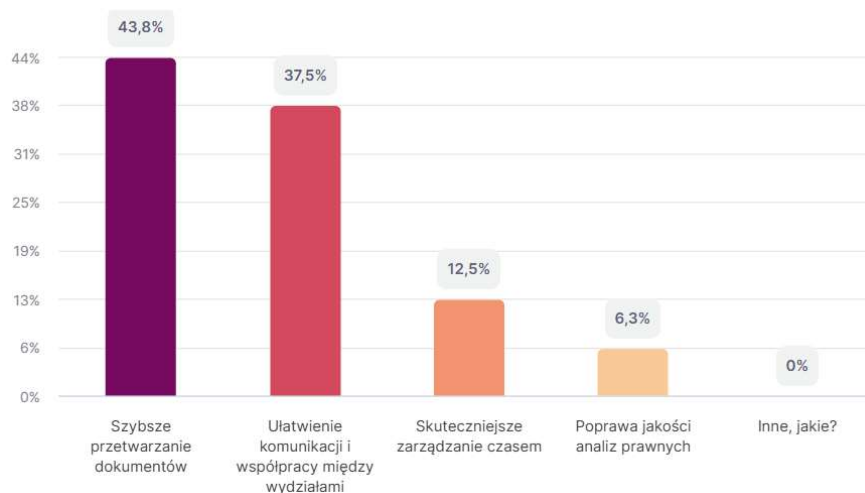


Źródło: Bielawska E., *Analiza stanu istniejącego i wskazanie usprawnień w zakresie orzecznictwa (na przykładzie ...)*, op. cit., rys. 29.

Rys. 5. Ocena ogólnej użyteczności wykorzystywanych systemów informatycznych

Na pytanie „Częstotliwość korzystania z systemów informatycznych w codziennej pracy” aż 80% z respondentów codziennie korzysta z nich w pracy. Dziesięć procent korzysta z nich kilka razy w tygodniu, a 10% rzadko, co z pewnością uzasadnione jest specyfiką pracy poszczególnych wydziałów przykładowego sądu rejonowego. Biorąc pod uwagę intuicyjność interfejsu użytkownika stosowanych systemów informatycznych to 70% badanych ocenia go neutralnie, a zdaniem 30% jest przyjazny dla użytkownika. Natomiast biorąc pod uwagę wystarczającą niezawodność systemów informatycznych, badani udzielili różnorodnych odpowiedzi. Zdaniem 30% ankietowanych systemy te raczej są niezawodne, według 20%, raczej takie nie są. Równo połowa badanych miała jednak trudność z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi na to zadane pytanie. Natomiast jakość wsparcia technicznego dostępnego dla użytkowników systemów informatycznych badani oceniają pozytywnie (40%), a przynajmniej nie oceniają go źle, czyli neutralnie (60%).

Wśród obszarów pracy, które mogłyby najbardziej skorzystać z wdrożenia nowych technologii informatycznych, ankietowani wskazali szybsze przetwarzanie dokumentów (43,8%), ułatwienie komunikacji i współpracy między wydziałami (37,5%), skuteczniejsze zarządzanie czasem (12,5%), poprawę jakości analiz prawnych (6,3%) - zob. rys. 6.



Źródło: Bielawska E., *Analiza stanu istniejącego i wskazanie usprawnień w zakresie orzecznictwa (na przykładzie ...)*, op. cit., rys. 34.

Rys. 6. Obszary pracy, które mogłyby najbardziej skorzystać z wdrożenia nowych technologii informatycznych

Technologie informatyczne, które mogłyby najbardziej usprawnić procesy orzecznicze w sądzie rejonowym (biorąc pod uwagę strukturę odpowiedzi) w przekonaniu badanych to przede wszystkim:

- automatyzacja obiegu dokumentów (40%),
- narzędzia do zdalnej pracy i wideokonferencji (30%),
- zaawansowane systemy wyszukiwania i analizy prawnej (20%),
- sztuczna inteligencja do analizy przypadków (10%).

Jednocześnie ankietowani wskazują na różnorodne obawy związane z wdrożeniem nowych technologii informatycznych. Kosztów wdrożenia obawia się 46,2%, na trudności w adaptacji i szkoleniu pracowników wskazało 30,8%, utraty pracy z powodu automatyzacji obawia się 15,4%, a na bezpieczeństwo danych wskazało 7,7% respondentów.

Na podkreślenie zasługuje to, że wszyscy ankietowani, wskazali na potrzebę szkoleń z zakresu nowych technologii informatycznych. Zdaniem 60% badanych oświadczyło, że istnieje taka potrzeba, a natomiast 40% - raczej nie. Jeśli wziąć pod uwagę wpływ wdrożenia nowych technologii informatycznych na jakość wydawanych wyroków, odpowiedzi badanych były podzielone. I tak według 30% uczestników ankiety, nowe technologie informatyczne mogłyby raczej poprawić jakość wydawanych wyroków. Zdaniem 30%, kwestie te raczej nie mają związku. Jednak według 10% respondentów jakość wyroków mogłaby zostać poprawiona zdecydowanie. Dodać trzeba jeszcze, że na to pytanie 30% badanych miało trudność z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi.

\* \* \*

Struktura odpowiedzi na dość obszerną ankietę, przeprowadzoną w trybie online, była bazą do wysunięcia propozycji udoskonalenia procesu orzecznictwa z zastosowaniem szerszego zastosowania techniki IT. Reasumując wprowadzenie zmian i reform w procedurach sądowych przykładowego sądu rejonowego powinno skoncentrować się na ujednoczeniu praktyk orzeczniczych, przyspieszeniu i uproszczeniu procedur sądowych, zwiększeniu wykorzystania nowoczesnych narzędzi informatycznych, a także na zwiększeniu zasobów ludzkich i szkoleniach. Takie działania mogą znacząco wpłynąć na poprawę jakości orzecznictwa i wizerunku sądu w oczach opinii publicznej. Oczekiwana przez obywateli poprawa procesów orzeczniczych i jakości wydawanych wyroków z wykorzystaniem nowoczesnych technologii jest możliwa przez usprawnienie komunikacji, zwiększenie precyzji w analizie prawnej, zmniejszenie obciążenia sędziów oraz szybsze przetwarzanie dokumentów. To wszystko przyczynia się do większej efektywności i spójności pracy sądu rejonowego, co bezpośrednio ma wpływ na jakość wydawanych orzeczeń.

Tak więc zasadniczo propozycje usprawnień koncentrują się na wprowadzeniu nowoczesnych technologii informatycznych, które mogą znacząco usprawnić zarówno procesy orzecznicze, jak i ogólną jakość wydawanych wyroków. W związku z tym na zakończenie przedstawionej w tym materiale analizy sądu rejonowego i wywiadu wśród pracowników w formie ankietowej wydaje się za słuszne zrealizowanie zadań:

*Automatyzacja obiegu dokumentów*, przełoży się to na zmniejszenie czasu przetwarzania dokumentów oraz obciążenia sędziów.

*Wprowadzenie narzędzi do zdalnej pracy i wideokonferencji*, co zapewni poprawę komunikacji i współpracy między wydziałami sądu.

*Wdrożenie zaawansowanych systemów wyszukiwania i analizy prawnej*, pozwoli to na zwiększenie precyzji i jednolitości interpretacji przepisów prawnych.

*Standaryzacja procedur*, czyli wprowadzenie jednolitych wytycznych orzeczniczych, które mogą przyczynić się do większej spójności wydawanych orzeczeń.

*Szkolenia z zakresu obsługi nowych technologii*, co umożliwi przygotowanie personelu do efektywnego korzystania ze współczesnej techniki IT, w tym i mobilnej.

*Stopniowe zwiększanie zasobów pracowniczych sądu*, a w tym zatrudnienie dodatkowego personelu administracyjnego i pomocniczego pozwoli zmniejszyć obciążenie pracy sędziów i przyspieszyć procesy orzecznicze.

## WYKORZYSTANIE INTERNETU W MARKETINGU

**Władysław Wornalkiewicz,**

*prof. ANS-WSZiA*

*The Academy of Applied Sciences*

*Academy of Management and Administration in Opole*

### Wprowadzenie

Dynamiczna cyfryzacja rynku B2B - także w sektorze transportu, spedycji i logistyki (TSL), sprawia, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw coraz częściej budowana jest dzięki zintegrowanemu wykorzystaniu narzędzi marketingu internetowego. Warto więc przybliżyć techniki marketingowe online (SEO/SEM, *content marketing*, *social media marketing*, *e-mail/marketing automation*, *display* i *re-marketing*).

Przykładowym przedsiębiorstwem była Grupa Raben - międzynarodowy dostawca usług TSL<sup>1</sup>. Ponadto warto wskazać które z technik marketingu internetowego najskuteczniej generują popyt. Jak wykazała praktyka najlepsze wyniki w realiach B2B oraz TSL daje zintegrowany system działań tj. treści eksperckie zwany *marketing content*. Wzmacnia on zasięg i wiarygodność w *social mediach* (SMM), a także wspiera widoczność w wyszukiwarkach SEO/SEM. Przeprowadzono badanie ankietowe online, w którym udział wzięło 24 respondentów niepowiązanych z Grupą Raben.

Zakres czasowy analizy dodatkowej obejmuje lata 2019–2025, przy czym użyte w niej metody badawcze to przegląd literatury (marketing cyfrowy, TSL), raporty Grupy Raben, komunikaty, serwisy branżowe, ankietę ilościową online (statystyka opisowa) oraz studium przypadku z elementami *benchmarkingu* narzędzi i kosztów (cenniki i dane rynkowe). Przedsiębiorstwo o nazwie Grupa Raben obsługuje dużą skalę logistycznych operacji europejskich, ma nowoczesne zaplecze technologiczne (TMS/WMS, platformy klienckie) oraz konsekwentną komunikację ESG i treści eksperckie. ESG to skrót od *Environmental, Social, and Governance* (Środowisko, Społeczeństwo, Ład korporacyjny), który odnosi się do pozafinansowych czynników oceny firm w kontekście zrównoważonego rozwoju, dbania o środowisko (emisje, zużycie zasobów), społeczeństwo (prawa pracownicze, różnorodność) i transparentnego zarządzania (etyka, zarząd). Jest to kluczowa koncepcja dla inwestorów, regulatorów i samych firm, często regulowana przez prawo (jak dyrektywa CSRD)<sup>2</sup>. Dyrektywa CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), dyrektywa o sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, tj. unijna regulacja mająca na celu rozszerzenie obowiązków sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju<sup>3</sup>

Takie odniesienie pozwoliło ocenić, jak architektura *digital marketingu* przekłada się na pozyskanie i obsługę zleceń w logistycznym B2B. Zebrane informacje umożliwiły wskazanie rekomendacji w zakresie kanałów sprzedaży, KPI, kosztów zgodności z RODO/CMP. W tekście już zamieszczonym jak i w dalszym występuje szereg mniej znanych znaczeń i skrótów, które warto już na wstępie wyjaśnić:

B2B (*business-to-business*) –oznacza transakcje pomiędzy dwoma lub więcej

<sup>1</sup> Opracowanie bazuje na wybranych i zaimplementowanych fragmentach, wykonanej pod kierunkiem autora, pracy licencjackiej: Szymczyszyn J., *Zastosowanie technik marketingowych z wykorzystaniem Internetu (na przykładzie Grupy Raben)*, Akademia Nauk Stosowanych Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

<sup>2</sup> <https://www.google.com/search?q=komunikacja...>

<sup>3</sup> <https://pl.wikipedia.org/wiki/CSRD>.

podmiotami gospodarczymi; określenie relacji występujących pomiędzy przedsiębiorstwami (w odróżnieniu od relacji pomiędzy przedsiębiorstwami i klientami indywidualnymi, określanymi jako B2C)<sup>4</sup>;

*Content Marketing* - marketing treści;

eCMR - elektroniczny list przewozowy;

*Email Marketing* - marketing wykorzystujący wirtualne skrzynki pocztowe;

EOD - elektroniczny obieg dokumentów;

FTL (*Full truck load*) - zapełnienie towarem całej przestrzeni ładunkowej;

IDS/IPS - urządzenia sieciowe zwiększające bezpieczeństwo sieci komputerowej;

Reklamy PPC (*Pay-per-click*) - płatne reklamy internetowe po kliknięciu;

RFID - identyfikacja poprzez fale radiowe;

ROI (*Return of investment*) - zwrot z inwestycji;

RPA (*Robotic process automotion*) - zrobotyzowany proces automatyzacji;

SEM (*Search engine marketing*) - marketing wyszukiwarek sieciowych;

SEO (*Search engine optimization*) - optymalizacja wyszukiwarek sieciowych;

SMM (*Social media marketing*) - marketing w serwisach społecznościowych;

UTM (*Urchin Tracking Module*) - identyfikacja źródła, kanału oraz kampanii;

ABM (*Account-based marketing*) - marketing oparty na kontaktach;

CMP (*Consent management platform*) - platforma zarządzania zgodami;

MVP (*Minimum viable product*) - minimalnie działający produkt;

KPI (*Key Performance Indicator*) - kluczowy wskaźnik efektywności;

*Benchmarking* - analiza i porównanie własnych procesów, usług z najlepszymi praktykami danej branży;

*Hashtag* - służy do grupowania oraz wyszukiwania treści w mediach społecznościowych i innych platformach.

### **Techniki marketingowe z zastosowaniem Internetu**

W zakresie marketingu w Internecie znajdujemy analizy wielu aspektów marketingu cyfrowego, zagadnienie optymalizacji dla wyszukiwarek (SEO), marketingu treści, interakcji w mediach społecznościowych oraz automatyzacji procesów pozyskiwania zleceń. Publikacje takie jak: "Marketing Podręcznik Europejski" autorstwa Kotlera i Armstronga<sup>5</sup>, "Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice" Chaffeya<sup>6</sup>, a także publikacja dotycząca *e-marketingu*, jako pakiet startowy<sup>7</sup> przedstawiają współczesne trendy, oferując bogatą wiedzę teoretyczną i praktyczną na temat narzędzi oraz strategii marketingowych w dobie cyfrowej. W "Marketingu Europejskim" podkreślono, że Internet pełni kluczową funkcję jako istotny kanał komunikacji z klientem.

Królewski oraz Sala w wspomnianej już publikacji z 2016 roku, zatytułowanej "*E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*", przeprowadzają analizę aktualnych trendów. Ich praca zaznacza istotne aspekty marketingu internetowego, podkreślając informacje takie jak optymalizacja SEO, marketing treści, media społecznościowe oraz automatyzacja promocyjnych działań. Wymieniony już autor

<sup>4</sup> <https://pl.wikipedia.org/wiki/B2B...>

<sup>5</sup> Kotler P., Armstrong G., *Marketing. Podręcznik Europejski*, PWE, Warszawa 2002, <https://docer.pl/doc/x1x8101>.

<sup>6</sup> Chaffey D., *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*, Harlow: Pearson Education, 2022, [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292400990\\_A43165391/preview-9781292400990\\_A43165391.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292400990_A43165391/preview-9781292400990_A43165391.pdf).

<sup>7</sup> Królewski J., Sala P., *E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, Warszawa, PWN, 2016 <https://libra.ibuk.pl/reader/e-marketing-wspolczesne-trendy-pakiet-startowy-jaroslaw-krolewski-pawel-sala-103846>.

Chaffey koncentruje się na całościowym podejściu do marketingu cyfrowego, szczególnie analizując strategie planowania, wdrażania i monitorowania kampanii. Autor szczególnie analizuje przyszłość marketingu internetowego, akcentując coraz bardziej znaczącą rolę sztucznej inteligencji oraz automatyzacji. Ponadto w dokumencie IAB Polska "Raport Strategiczny Internet 2021/2022" można zidentyfikować istotne tendencje w zakresie marketingu internetowego<sup>8</sup>.

Trzeba dodać, że dzięki nowoczesnym narzędziom analitycznym możliwe jest dostosowanie treści do indywidualnych potrzeb oraz preferencji użytkowników, co umożliwi personalizację przekazu informacji o wyrobach i usługach. Obecne rozszerzające się zastosowanie sztucznej inteligencji (AI) obejmuje szeroką automatyzację różnorodnych działań marketingowych. Dotyczy to w szczególności analizy danych oraz zaawansowanych personalizacji doświadczeń użytkowników. Rośnie również popularność treści wideo, co angażuje liczne marki do inwestowania w te materiały, uznawane za niezwykle skuteczne narzędzie przyciągające szerokie grono odbiorców. Wymaga to jednak dotarcia z informacją do masowego internauty zainteresowanego danym produktem, czy też usługą.

### **Przykłady przedsiębiorstw stosujących różne metody pozyskania klientów**

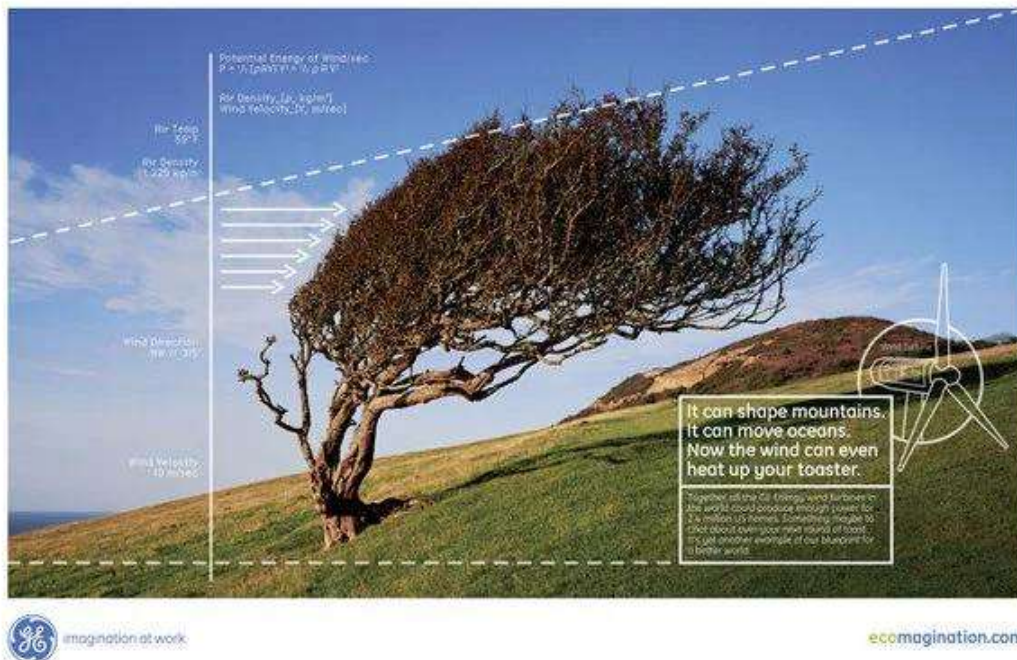
Współczesne przedsiębiorstwa przemysłowe z coraz większym zaangażowaniem łączą tradycyjne metody marketingowe z innowacyjnymi technikami cyfrowymi. Zapoznajmy się teraz z kilkoma przedsiębiorstwami przemysłowymi, a w szczególności ze stosowanymi przez nie strategiami. Jako pierwsza niech będzie firma Siemens<sup>9</sup>, która będąc światowym liderem w obszarze technologii urządzeń np. siła wodnego, harmonijnie łączy różnorodne strategie marketingowe, wprowadzając tradycyjne metody w symbiozie z narzędziami cyfrowymi. To przedsiębiorstwo przywiązuje wagę do marketingu treści, systematycznie publikując liczne artykuły, różnorodne raporty oraz wnikliwe analizy na temat aktualnych trendów w technologii. Stało się w ten sposób ekspertem w danej branży. Sprzyja to budowaniu silnego zaufania wśród różnorodnych klientów oraz partnerów biznesowych.

General Electric (GE)<sup>10</sup> zajmuje się produkcją maszyn, sprzętu, wytwarzaniem energii oraz wydobywaniem ropy naftowej. Stosuje zaawansowane strategie marketingowe w sieci, skupiając się na mediach społecznościowych oraz produkcji wartościowych treści. Firma w sposób aktywny korzysta z platform, w tym z *LinkedIn*, aby publikować studia przypadków. GE stosuje liczne kampanie marketingowe za pośrednictwem e-maili, które są dopasowane do specyficznych potrzeb różnych segmentów klientów. Taki sposób działania umożliwi personalizację komunikacji oraz znacząco zwiększa zaangażowanie odbiorców. Przykładową ilustracją nawiązującą do strategii marketingowej turbin wiatrowych pokazano na rysunku 1.

<sup>8</sup> <https://www.iab.org.pl/baza-wiedzy/raportu-strategicznego-internet>.

<sup>9</sup> <https://www.siemens.com/global/en/products/services/gbs/business-solutions-services/global-marketing-services.html>.

<sup>10</sup> <https://www.ge.com/faq>.



Źródło: <https://coolinfographics.com/blog/2008/2/19/ge-ecomagination-blueprint-ads.html><sup>11</sup>.

Rys 1. Przedstawienia strategii marketingowej przez GE w mediach społecznościowych

Kolejne przedsiębiorstwo to Caterpillar<sup>12</sup>, ceniony w branży producent sprzętu budowlanego i górniczego. Intensyfikuje swoje inwestycje w videoreklamę i aktywnie angażuje się w mediach społecznościowych. Przedsiębiorstwo produkuje wiele filmów, które w autentyczny sposób ilustrują działanie swoich maszyn, co nie tylko podkreśla ich funkcjonalność, lecz również pogłębia emocjonalne powiązanie z potencjalnymi odbiorcami. Ponadto firma ta regularnie aktualizuje prowadzony blog, na którym dzieli się wieloma poradami oraz wskazówkami, aby umożliwić efektywne wykorzystanie oferowanych produktów. Zarówno Siemens jak i General Electric starają się doskonalić swoje strony internetowe, aby na bieżąco dostosować je do wymagań wyszukiwarek internetowych (SEO). Dzięki temu ich strony zdobywają znacznie wyższe pozycje w wynikach wyszukiwania, co znacząco zwiększa widoczność marki i skutecznie przyciąga potencjalnych klientów, poszukujących specyficznych rozwiązań technologicznych.

Tendencja rozprowadzania treści o wysokiej wartości, takich jak artykuły, raporty czy filmy instruktażowe, to współczesny sposób na umocnienie autorytetu danej firmy w określonej branży. Uwzględnia to Caterpillar, który poprzez starannie przygotowane blogi, dynamicznie angażuje klientów, dostarczając szczegółowe informacje, które nie tylko efektywnie uczą odbiorców, ale również znacząco wzmacniają ich zaufanie do marki. Obecność na platformach społecznościowych pozwala firmom GE i Caterpillar odnosić korzyści, dzięki bezpośredniej interakcji z klientami oraz na budowanie silnych społeczności wokół swoich marek. Regularne publikowanie wiadomości, studia przypadku oraz materiały edukacyjne angażują odbiorców oraz skutecznie skłaniają ich do zakupów.

<sup>11</sup> <https://coolinfographics.com/blog/2008/2/19/ge-ecomagination-blueprint-ads.html>.

<sup>12</sup> <https://www.caterpillar.com/en/investors/reports/annual-report/executing-our-strategy.html>.

Innym sposobem dotarcia do klienta są dostosowane do ich potrzeb kampanie e-mailowe wspierające skuteczne budowanie trwałych relacji, jednocześnie przekazując cenne informacje o nowościach produktowych, interesujących promocjach oraz istotnych wydarzeniach w branży. I tak General Electric przekształca swoją bazę klientów, dzięki dokładnemu dostosowaniu treści wiadomości do specyficznych potrzeb odrębnych segmentów, co znacząco zwiększa efektywność komunikacji. W obecnych czasach coraz więcej firm sektora przemysłowego modyfikuje swoje strategie marketingowe w zgodzie z oczekiwaniami użytkowników technologii mobilnych.

Responsywne witryny, mobilne aplikacje oraz kampanie SMS umożliwiają różnorodne formy kontaktu z klientami w odmiennych sytuacjach, co znacząco zwiększa komfort oraz dostępność oferowanych usług. Obserwowane jest zjawisko integracji tradycyjnych metod marketingowych z nowoczesnymi technologiami cyfrowymi. Istotne znaczenie ma także udział w targach oraz konferencjach. Dzięki tym wydarzeniom możliwy staje się bezpośredni kontakt z potencjalnymi klientami, a także przedstawienie najnowszych produktów i rozwiązań. Przedsiębiorstwa często łączą udział w tych wydarzeniach z licznymi kampaniami internetowymi, efektywną promocją swoich stoisk oraz aktywnościami w mediach społecznościowych i na stronach internetowych.

Mimo dominacji cyfrowych kanałów komunikacji, drukowane katalogi, broszury oraz ulotki wciąż odgrywają kluczową rolę w strategiach marketingowych dla przemysłu. Zdecydowanie służą jako istotne uzupełnienie cyfrowych materiałów promocyjnych, zwłaszcza w kontekście spotkań z klientami oraz podczas targów. Wiodące firmy przemysłowe, takie jak wcześniej przedstawiony Caterpillar, wprowadzają zaawansowane programy lojalnościowe i partnerskie, które efektywnie zachęcają klientów do regularnych zakupów oraz aktywnej promocji marki wśród innych przedsiębiorstw. Jednak wdrożenie nowatorskich strategii marketingowych w sektorze przemysłowym wiąże się z wyzwaniem, a mianowicie wymaga:

- dostosowania treści do wyznaczonej grupy odbiorców,
- zintegrowania różnorodnych tradycyjnych metod z nowoczesnymi narzędziami cyfrowymi,
- analizy bieżących wyników oraz ich monitorowania.

### **Najczęściej stosowane sposoby dostępu z propozycją sprzedaży**

W obszarze marketingu internetowego przedsiębiorstwa mogą stosować różnorodne narzędzia i techniki, zapoznajmy się zatem z podstawowymi.

SEO (*Search Engine Optimization*) - optymalizacja witryn internetowych to proces precyzyjnego dostosowania strony, mający na celu uzyskanie wyższej pozycji w wynikach wyszukiwania. SEO wymaga nieustannej analizy oraz systematycznego dostosowywania strategii w odpowiedzi na dynamiczne zmiany algorytmów wyszukiwarek. Te działania koncentrują się na istotnych elementach technicznych oraz na generowaniu wartościowych treści. Skuteczna strategia SEO opiera się na precyzyjnym doborze słów kluczowych. Analizowanie zapytań, które wprowadzają potencjalni klienci do wyszukiwarek, pozwala na tworzenie treści dostosowanych do ich specyficznych potrzeb. Narzędzia, takie jak *Google Keyword Planner* i *Ubersuggest*, znacząco ułatwiają proces odkrywania właściwych słów kluczowych. Istotne treści, nasycone odpowiednimi słowami kluczowymi, są czynnikiem przyciągania uwagi użytkowników oraz algorytmów wyszukiwarek. Jak już wspomniano, publikowanie artykułów, blogów i poradników znacząco zwiększa autorytet strony oraz jej widoczność w wynikach wyszukiwania. Elementy, takie jak

menu, wewnętrzne łącza oraz mapa strony, powinny być zaprojektowane z myślą o wygodzie użytkownika. Ponadto czas ładowania strony, jej przystosowanie do urządzeń mobilnych oraz poprawność kodu HTML stanowią kluczowe aspekty techniczne, które mają istotny wpływ na proces pozycjonowania. Istotne jest zatem regularne monitorowanie tych elementów oraz wprowadzenie niezbędnych korekt<sup>13</sup>.

SEM (*Search Engine Marketing*) - marketing w wyszukiwarkach internetowych. SEM angażuje szeroką gamę działań promocyjnych związanych z płatnym umieszczaniem reklam w wynikach wyszukiwania. Kampanie *Google Ads* są powszechnie uważane za jedną z najbardziej rozpoznawalnych i wysoko cenionych form marketingu w środowisku wyszukiwarek internetowych. Wymienieni wcześniej autorzy Królewski i Sala podkreślają, że SEM pozwala na skuteczne osiągnięcie potencjalnych klientów oraz precyzyjne ukierunkowanie kampanii reklamowych. Reklamy tekstowe znajdują się nad lub pod wynikami wyszukiwania, wyraźnie oznaczone terminem „Reklama”. Efektywnie docierają do licznych osób poszukujących konkretnych produktów oraz usług. Starannie dobrane słowa kluczowe oraz atrakcyjna treść reklamy odgrywają tu podstawową rolę. Wizualne reklamy produktowe z ceną i nazwą sklepu, charakteryzują się wyjątkowo wysoką efektywnością w przypadku sklepów internetowych. Zapewniają bowiem natychmiastową widoczność w wynikach wyszukiwania, co umożliwi użytkownikom łatwiejsze porównywanie ofert oraz podejmowanie decyzji w kwestiach zakupowych<sup>14</sup>.

*Content Marketing*, czyli marketing treści to strategia, która polega na tworzeniu i rozpowszechnianiu wartościowych, istotnych oraz spójnych materiałów. Przykładową treść mogą stanowić tu filmy instruktażowe, e-booki, infografiki oraz artykuły na blogu. Prowadzenie bloga firmowego pozwala na regularne dzielenie się ważnymi informacjami z branży. Proponowanie darmowych e-booków oraz raportów w zamian za subskrypcję *newslettera* stanowi niezwykle skuteczną metodę pozyskiwania *leadów*, umożliwia zbudowanie solidnej bazy przyszłych klientów. Wymieniony tu newsletter to biuletyn lub czasopismo rozsyłane do prenumeratorów za pomocą poczty elektronicznej<sup>15</sup>. Natomiast pojęcie *lead* określa potencjalnego klienta, który wykazał zainteresowanie ofertą firmy np. wypełniając formularz, zapisując się na newsletter. To zestaw danych kontaktowych (imię, e-mail, telefon) osoby lub firmy będącej na etapie decyzyjnym<sup>16</sup>. Także organizowanie *webinarów* stwarza możliwość głębokiej interakcji z szeroką grupą odbiorców, jednocześnie oferując im wartościowe treści<sup>17</sup>.

SMM, oznaczające uczestnictwo w mediach społecznościowych stanowi podstawowy element nowoczesnych strategii marketingowych. Media społecznościowe oferują bowiem możliwość tworzenia społeczności wokół marki oraz szybkie odpowiadanie na różnorodne potrzeby oraz opinie odbiorców. Serwisy społecznościowe, takie jak *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn* i *Twitter*, zapewniają szeroką komunikację z klientami. Zalecane jest jednak regularne udostępnianie interesujących postów, zdjęć, filmów oraz infografik<sup>18</sup>.

<sup>13</sup> [https://pl.wikipedia.org/wiki/Optymalizacja\\_dla\\_wyszukiwarek\\_internetowych](https://pl.wikipedia.org/wiki/Optymalizacja_dla_wyszukiwarek_internetowych).

<sup>14</sup> <https://ks.pl/slownik/co-to-jest-sem>.

<sup>15</sup> <https://pl.wikipedia.org/wiki/Newsletter>.

<sup>16</sup> <https://www.google.com/search?q=lead%C3%B3w+co+to...>

<sup>17</sup> [https://pl.wikipedia.org/wiki/Content\\_marketing](https://pl.wikipedia.org/wiki/Content_marketing).

<sup>18</sup> <https://eventis.pl/arttykul/social-media-marketing-id23>.

*E-mail marketing*, czyli marketing e-mailowy stanowi istotny kanał komunikacji z klientami, bazujący na wiadomościach e-mail. Wymienieni wcześniej autorzy Królewski i Sala podkreślają dostępność różnorodność narzędzi umożliwiających automatyzację procesów wysyłki oraz segmentacji odbiorców<sup>19</sup>.

*Reklama Displayowa i Remarketing*. *Reklama displayowa* polega na wykorzystaniu graficznych banerów reklamowych, podczas gdy *remarketing* pozwala na dotarcie do użytkowników, którzy wcześniej odwiedzili konkretne strony internetowe. Wspomniany już autor Chaffey zauważa, że *remarketing* znacząco zwiększa wskaźniki konwersji, przypominając klientom o dostępnych produktach i usługach<sup>20</sup>. *Remarketing* to strategia, która zakłada prezentowanie spersonalizowanych reklam osobom, które wcześniej odwiedziły daną stronę oraz nie zrealizowały zamierzonego celu, na przykład dokonania zakupu. W ten sposób firmy są w stanie zaprezentować swoją ofertę i skłonić te osoby do powrotu<sup>21</sup>.

Wobec „urodzaju” dostępnych metod marketingu internetowego musimy się zdecydować na jedną określoną. Ceniony przez praktyków jest wspomniany już marketing w mediach społecznościowych (SMM). Stanowi on bowiem jedno z najskuteczniejszych narzędzi promocji w sektorze biznesowym. Z tego względu platformy *Facebook*, *LinkedIn*, *Instagram* czy *TikTok* nadają się do budowania wizerunku, angażowania klientów oraz wzmacniania sprzedaży. W obszarze technik marketingowych, takich jak SEO, marketing e-mailowy i reklama PPC, media społecznościowe oferują nie tylko natychmiastową interakcję z odbiorcami, ale także elastyczność w dostosowywaniu treści i celowaniu w precyzyjnie określone grupy docelowej. Klienci mogą zadawać pytania, komentować wpisy, dzielić się treściami oraz uczestniczyć w dyskusjach.

Firmy logistyczne, takie jak wymieniona już Grupa Raben, aktywnie wykorzystują serwis *LinkedIn* do budowania relacji B2B, angażując się w rozmowy na temat trendów w logistyce i spedycji. Umacniają swoją pozycję eksperta w branży i w ten sposób przyciągają nowych klientów. Platformy społecznościowe dysponują zaawansowanymi narzędziami umożliwiającymi precyzyjne *targetowanie*, które pozwala dotrzeć do wyselekcjonowanych grup odbiorców, uwzględniając takie czynniki jak wiek, płeć, lokalizacja, zainteresowania oraz historia interakcji. *Google Ads* i SEO opierają się na rygorystycznym i systematycznym procesie optymalizacji, podczas gdy reklamy na *Facebooku* i *Instagramie* oferują szybkie wyniki właśnie dzięki dokładnemu *targetowaniu*. *Targetowanie* to proces precyzyjnego kierowania przekazu marketingowego do określonej grupy odbiorców, najbardziej zainteresowanej produktem lub usługą. Pozwala zoptymalizować koszty kampanii i zwiększyć konwersję poprzez personalizację reklam, opierając się na danych demograficznych, behawioralnych, geograficznych i zainteresowaniach użytkowników<sup>22</sup>.

Kampania reklamowa firmy logistycznej kieruje swoje działania do właścicieli *e-commerce*, którzy intensywnie poszukują efektywnych rozwiązań w zakresie transportu oraz magazynowania. W przeciwieństwie do standardowych form reklamy, takich jak spoty telewizyjne, billboardy czy kampanie prasowe, marketing w mediach społecznościowych cechuje znacząco wyższa efektywność. Logistyczny *startup* posiada

<sup>19</sup><https://cyrekdigital.com/pl/baza-wiedzy/email-marketing/>.

<sup>20</sup> <https://advertising.amazon.com/pl-pl/library/guides/display-advertising>.

<sup>21</sup> [https://advertising-amazon-](https://advertising-amazon-com.translate.goog/library/guides/remarketing?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pl&_x_tr_hl=pl&_x_tr_pto=rq)

[com.translate.goog/library/guides/remarketing?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=pl&\\_x\\_tr\\_hl=pl&\\_x\\_tr\\_pto=rq](com.translate.goog/library/guides/remarketing?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pl&_x_tr_hl=pl&_x_tr_pto=rq).

<sup>22</sup> <https://www.google.com/search?q=targetowanie&rl...>

potencjał do efektywnego realizowania kampanii na *LinkedIn*, bez konieczności ponoszenia znacznych wydatków. Trzeba dodać, że obecnie media społecznościowe dynamicznie funkcjonują jako platformy do budowania zaangażowanych społeczności wokół marki. Z tego względu przedsiębiorstwo Nike systematycznie wdraża szereg kampanii, które angażują użytkowników, obejmując zarówno *hashtagi* oraz różnorodne, intrygujące wyzwania sportowe. Zaangażowanie pozwala marce na zachowanie wysokiego poziomu interakcji oraz lojalności klientów. Tak więc marketing w mediach społecznościowych prezentuje bogaty wachlarz różnorodnych form treści, co powoduje, że w efekcie przekaz zyskuje na atrakcyjności i angażuje potencjalnych klientów. W obszarze *logistyka* można także wykorzystać *TikToka* oraz *Instagram Stories*. Zwróćmy teraz uwagę na tabelę 1, gdzie wskazano na wady i zalety różnych technik marketingowych.

Tab.1. Porównanie zalet i wad poszczególnych technik marketingowych

Technika marketingowa	Zalety	Wady
SEO (optymalizacja strony)	Długofalowe efekty, organiczny ruch.	Długi czas oczekiwania na wyniki.
PPC ( <i>Google Ads</i> )	Szybkie efekty, precyzyjne targetowanie.	Wysokie koszty przy konkurencyjnych branżach.
<i>E-mail marketing</i>	Personalizacja treści, duża skuteczność konwersji.	Ryzyko trafienia do spamu, niska interakcja.
Marketing w mediach społecznościowych (SMM)	Bezpośrednia interakcja, niski koszt, wysoka skuteczność, szybkie wyniki.	Wymaga regularnej aktywności.

Źródło: [developers.google.com/search/docs/fundamentals/seo-starter-guide?23](https://developers.google.com/search/docs/fundamentals/seo-starter-guide?23);  
[support.google.com/google-ads/answer/7684791?24](https://support.google.com/google-ads/answer/7684791?24);

[www.litmus.com/resources/email-marketing-roi?25](https://www.litmus.com/resources/email-marketing-roi?25); [raportstrategiczny.iab.org.pl/?26](https://raportstrategiczny.iab.org.pl/?26)

### **Zakres działalności spedycyjno-transportowej przykładowego przedsiębiorstwa**

Jak już wspomniano Raben Group to międzynarodowy dostawca usług logistycznych z siedzibą w Holandii. Pierwotnie, Rabena firma w Meddo-Winterswijk świadczyła usługi transportowe rolnikom w okolicy. W 1960 roku rozszerzono działalność o transport materiałów włókienniczych do Polski i z Polski. W 1989 roku Ewald Raben dostrzegł obiecujące możliwości polskiego rynku, co zaowocowało utworzeniem pierwszego polskiego oddziału firmy. To zapoczątkowało dalekosiężną ekspansję Grupy Raben w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Widok polskiego oddziału Grupy Raben pokazano na rysunku 2.

<sup>23</sup> [developers.google.com/search/docs/fundamentals/seo-starter-guide?](https://developers.google.com/search/docs/fundamentals/seo-starter-guide?)

<sup>24</sup> [support.google.com/google-ads/answer/7684791](https://support.google.com/google-ads/answer/7684791).

<sup>25</sup> [www.litmus.com/resources/email-marketing-roi](https://www.litmus.com/resources/email-marketing-roi).

<sup>26</sup> [raportstrategiczny.iab.org.pl/?](https://raportstrategiczny.iab.org.pl/?).



Źródło: <https://polska.raben-group.com/newsy/szczegoly/nowy-oddzial-nowa-energia><sup>27</sup>.

Rys. 2. Jeden z oddziałów Grupy Raben znajdujący się w Częstochowie

W okresie od 2003 do 2010 roku firma powiększyła swój zasięg, otwierając oddziały na Ukrainie, później na Litwie, Łotwie i w Estonii oraz w Czechach i na Słowacji. Węgry zostały włączone do zakresu działań operacyjnych w 2010 roku, a w roku 2016 rozszerzono go o Rumunię. W roku 2017 Grupa Raben nabyła 20% udziałów włoskiej firmy SITTAM. W roku 2019, w celu rozpoczęcia ekspansji na terytorium Bułgarii, przedsiębiorstwo ustanowiło swój pierwszy oddział w Sofii. Grupa Raben funkcjonuje obecnie w 15 państwach europejskich, posiadając rozległą sieć ponad 160 filii oraz przestrzeń magazynową przekraczającą 1800000 m<sup>2</sup>. Generując blisko 17,5 miliona przesyłek rocznie, firma ta cementuje swoją silną pozycję w europejskim sektorze logistycznym (zob. rys. 3).



Źródło: [https://pl-api.raben-group.com/fileadmin/CSR/Raben\\_Group\\_Sustainability\\_Report\\_2022\\_PL.pdf](https://pl-api.raben-group.com/fileadmin/CSR/Raben_Group_Sustainability_Report_2022_PL.pdf)<sup>28</sup>.

Rys. 3. Dane logistyczne oraz kraje, z którymi współpracuje Grupa Raben

Prezentowane przedsiębiorstwo oferuje szeroki zakres usług logistycznych, dostosowanych do potrzeb różnych branż. Prowadzi rozległą działalność, która

<sup>27</sup> <https://polska.raben-group.com/newsy/szczegoly/nowy-oddzial-nowa-energia>.

<sup>28</sup> [https://pl-api.raben-group.com/fileadmin/CSR/Raben\\_Group\\_Sustainability\\_Report\\_2022\\_PL.pdf](https://pl-api.raben-group.com/fileadmin/CSR/Raben_Group_Sustainability_Report_2022_PL.pdf).

obejmuje zarówno krajowy, jak i międzynarodowy transport, zapewniając obsługę każdego rodzaju ładunku, włączając w to przesyłki drobnicowe, częściowe oraz pełnokontenerowe (*Full Container Load, FCL*). Termin ten oznacza ładunek wypełniający cały kontener, zazwyczaj należący do jednego załadowcy i odbiorcy. Transport odbywa się od drzwi do drzwi (*door-to-door*), a fracht kalkulowany jest za całą jednostkę, co jest optymalne dla dużych przesyłek<sup>29</sup>. Korporacja dzięki rozbudowanej sieci i nowoczesnej flocie transportowej zapewnia doręczenia na terenie całej Europy. Obejmuje całościowe zarządzanie łańcuchem dostaw wraz z magazynowaniem, kompletacją, pakowaniem i dystrybucją. Rozległe magazyny, umożliwiają przechowywanie towarów w różnorodnych warunkach, w tym w środowiskach o regulowanej temperaturze.

W ramach omawianej grupy firma transportowa *Raben Sea & Air* świadczy profesjonalne usługi w zakresie spedycji morskiej oraz lotniczej, oferując kompleksowe odprawy celne oraz rozwiązania logistyczne dla potrzeb eksportu, importu wraz z przewozem towarów. Poprzez integrację multimodalnych opcji transportu, obejmujących przewozy drogowe, kolejowe i wodne, Grupa Raben skutecznie redukuje koszty i zminimalizuje emisję dwutlenku węgla. Przykład przewozu kontenerowego pokazano na rysunku 4.



Źródło: <https://www.raben-group.com/services/sea-air/sea-freight><sup>30</sup>.

Rys. 4. Przykład środka transportu firmy *Raben Sea & Air*

W Polsce *Raben Logistics* zarządza logistyką kontraktową, jak również międzynarodowym transportem drogowym oraz dystrybucją krajową. Dzięki strategicznemu rozmieszczeniu swoich filii w całej Polsce, przedsiębiorstwo to oferuje wszystkim klientom szybkie rozwiązania logistyczne. Firma ta realizuje przewozy pełnokontenerowe (FTL), a także dokonuje naprawy pojazdów. Jak już wspomniano oferowane są także usługi frachtu morskiego i lotniczego, a także obsługa celna, intermodalne rozwiązania transportowe. *Raben East* jest to dział obsługujący klientów zlokalizowanych w Europie Wschodniej, Ukrainie i Rosji. Oprócz magazynowania towarów, firma ta obsługuje każdy aspekt spedycji, w tym również procedury celne. Korporacja Raben Group modyfikuje wszelkie swoje działania, aby

<sup>29</sup> <https://www.google.com/search?q=pe%C5%82nokontenerowe...>

<sup>30</sup> <https://www.raben-group.com/services/sea-air/sea-freight/>

dostosować się do zmieniających się realiów rynkowych. W ostatnim okresie skupiła się na cyfryzacji procesów i wprowadzeniu innowacji przyjaznych środowisku<sup>31</sup>.

W 2023 roku w Niemczech, Polsce i Czechach otwarto nowe placówki logistyczne, z których każda zawierała innowacyjne rozwiązania w zakresie zrównoważonego rozwoju technologicznego, w tym systemy odzyskiwania ciepła, energooszczędne oświetlenie LED i panele fotowoltaiczne. Wiele magazynów jest dostosowywanych do rosnących zamówień internetowych. Trzeba jeszcze docenić inwestowanie przez Grupę Raben w pojazdy, które spełniają aktualne normy emisji EURO 6, a także w odmienne, alternatywne źródła zasilania, takie jak pojazdy zasilane energią elektryczną i wodorową<sup>32</sup>.

W Grupie Raben następuje łączenie rozwiązań z zakresu automatyki magazynowej, w tym systemu WMS, robotyki do sortowania przesyłek oraz autonomicznych pojazdów transportowych. W sektorze transportowym firma ta wdrożyła nowatorskie systemy telematyczne w celu usprawnienia doboru tras i monitorowania efektywności każdego kierowcy w czasie rzeczywistym. W 2023 omawiane przedsiębiorstwo zdobyło certyfikat EcoVadis za swoje wysiłki na rzecz zrównoważonego rozwoju i inicjatywy ekologiczne. Dzięki rozbudowanej sieci powiązań korporacja stała się cenionym partnerem wielu przedsiębiorstw na całym świecie w branżach: żywność i FMCG (26%), motoryzacja (20%), technologie w połączeniu z elektroniką konsumencką (19%), przemysł chemiczny (16%), handel detaliczny (11%), dobra szybko zbywalne niespożywcze (8%). Przyszłe strategie obejmują promowanie transportu intermodalnego.

W roku 2023 przychody Grupy Raben wyniosły niemal 2 miliardy euro. Przewozy lądowe stanowią zasadniczy komponent, generując 65% pełnego przychodu, a przeszło połowa tej wielkości pochodzi z operacji wewnątrz krajowych. Kontraktowa logistyka odpowiada za 13% przychodów, natomiast transport pełnego pojazdu (FTL) oraz intermodalny za 9%, świeża logistyka za 6%, natomiast spedycja morska oraz powietrzna wraz z logistycznym zarządzaniem 4PL za 2% każde<sup>33</sup>. Elementy strategii omawianej grupy obejmowały w roku 2023 realizację koncepcji *Eurohubów*, zwłaszcza sześciu strategicznych lokalizacji w Niemczech, Polsce i Czechach, przeznaczonych do konsolidacji przesyłek drobnicowych.

W Polsce rozpoczęto prace nad zupełnie nowym magazynem o powierzchni 12000 m<sup>2</sup> w Swadzimiu pod Poznaniem, a także zainicjowano budowę centrum dystrybucyjnego Fresh Logistics Polska w Łomży, które ma być wyposażone w halę magazynową wysokiego składowania z regulowaną temperaturą i magazyn przeładunkowy typu *cross-dock*. Korporacja w dużym stopniu skoncentrowało się na ograniczeniu emisji gazów cieplarnianych, w tym celu przeprowadziło testy biopaliwa HVO100 dla całej floty, unowocześniając każdy pojazd i intensyfikując elektro mobilność.

### **Obecny sposób działalności marketingowej**

Raben Group, wiodący europejski podmiot w sektorze logistycznym, wdraża obszerne kampanie reklamowe, integrując konwencjonalne metody z innowacyjnymi narzędziami cyfrowymi. Przedsiębiorstwo to bierze udział w targach, konferencjach oraz wydarzeniach o tematyce logistycznej, w czasie których przedstawia swoje usługi oraz dzieli się ekspercką wiedzą. Grupa Raben od pięciu lat jest nagradzana tytułem TOP MARKA i zachowuje dominującą pozycję w branży transportu i logistyki. Jest to

<sup>31</sup> <https://tsl-biznes.pl/biznes-handel-gospodarka/grupa-raben-w-2022-roku>.

<sup>32</sup> Ibidem.

<sup>33</sup> <https://logistyka.rp.pl/firmy/art39907801-raben-skonsolidowal-ubiegloroczne-zakupy>.

spowodowane wysiłkami w obszarze *public relations* i prężną ekspozycją w mediach konwencjonalnych i internetowych.

W erze transformacji cyfrowej prezentowana korporacja spedycyjno-transportowa umacnia swoją obecność w cyberprzestrzeni. Oferuje portal internetowy, rozpowszechniający bieżące wiadomości o swoich usługach, nowościach i szansach na współpracę, który działa jako kompendium wiedzy. Ponieważ platformy mediów społecznościowych są kluczowe dla komunikacji z klientami i partnerami Grupa Raben prowadzi działalność na *LinkedIn*, *Facebook*, *Instagram* i *YouTube*. Ponadto wykorzystuje platformy społecznościowe do komunikowania o swoich przedsięwzięciach społecznych i dobroczynnych. Trzeba jeszcze dodać, że omawiana firma wdrożyła Strategię Zrównoważonego Rozwoju na lata 2021–2025, a jej całość bazuje się na trzech fundamentalnych zasadach tj. opiece nad środowiskiem, uczciwym zarządzaniu, wpływie na społeczność. Tworzone programy w szczególności „*eco2way*”, są w całości dedykowane rozszerzaniu wiedzy społeczeństwa i wspieraniu przyjaznych dla środowiska praktyk w branży logistycznej. Widok fragmentu strony głównej *www* polskiego oddziału koncernu Grupa Raben pokazano na rysunku 5.



Źródło: <https://polska.raben-group.com/>.

Rys. 5. Fragment strony polskiej *www* firmy Raben

Wdrożenie platformy *Webcon BPS* usprawniło procedury biznesowe, wzmacniając w ten sposób komunikację wewnętrzną i zewnętrzną. Ponadto korporacja włączyła protokoły nadzoru łańcucha dostaw i strategię ograniczającą emisję CO<sub>2</sub> do swojej działalności operacyjnej i zasadniczych elementów komunikacji marketingowej<sup>34</sup>. Na pozytywną ocenę zasługuje wieloletnie współdziałanie z korporacją Henkel. Wiele kampanii reklamowych obu korporacji wzmacnia ich renomę wśród klientów i partnerów. Współpraca ze spółkami technologicznymi, w tym z *Webcon*, umożliwiła wdrożenie wspomnianej już platformy programistycznej, aby udoskonalić działania handlowe oraz marketingowe<sup>35</sup>. Raben Group wdrożyła zaawansowane systemy CRM w celu segmentacji klientów i dostosowywania treści marketingowych do ich konkretnych upodobań. Dodatkowo automatyzacja marketingu pozwala każdemu specjalście ds. marketingu na ulepszenie swoich inicjatyw promocyjnych, jak również na zacieśnienie więzi z odbiorcami. Stosowane

<sup>34</sup> <https://polska.raben-group.com/newsy/szczegoly/genius-lab-w-grupie-raben-czyli-stawiamy-na-innowacje>.

<sup>35</sup> <https://webcon.com/pl/raben-optymalizuje-dziesiatki-procesow-biznesowych-z-low-code>.

są instrumenty analityczne w celu obserwacji produktywności strategii marketingowych wraz z interakcjami z odbiorcami w mediach społecznościowych.

Aby podnieść poziom zaangażowania obecnych pracowników prezentowana organizacja wdraża konkretne strategie *employer branding*. Program „People with Drive” stanowi przykład tego typu przedsięwzięcia promując rozwój kariery w Raben. Szerokie rozgłoszenie kampanii w mediach społecznościowych i na wydarzeniach branżowych bez wątpienia umacnia korzystny wizerunek firmy jako pożądanego pracodawcy i powoduje przyciągnięcie do firmy specjalistów<sup>36</sup>. Na podkreślenie zasługuje też udział w przedsięwzięciach filantropijnych, a przede wszystkim na inicjatywy podejmowane z Bankami Żywności. Konsekwentne wdrażanie strategii marketingowej niewątpliwie wzmacnia pozycję Grupy Raben w branży logistycznej, budując silną rozpoznawalność marki wśród klientów biznesowych i szerokiej publiczności<sup>37</sup>.

### **Stosowane aplikacje i sprzęt komputerowy**

Dzięki lokowaniu znacznych środków finansowych w nowoczesne rozwiązania IT i automatyzację operacji biznesowych Raben Group ma możliwość efektywnego zarządzania skomplikowanymi łańcuchami dostaw. Wdrażany jest system klasy WMS, czyli *System Zarządzania Magazynem (JDA/RedPrairie)*. To narzędzie pozwala na sprawne zarządzanie zasobami magazynowymi i procesami dystrybucji. Klienci mogą stale monitorować realizację zamówień, co w znacznym stopniu podnosi ich zadowolenie i przywiązanie do świadczonych usług.

Efektywne planowanie w połączeniu z koordynacją transportu, określone symbolem TMS, ma zasadnicze znaczenie dla działalności omawianego koncernu. Ten podmiot gospodarczy wdraża innowacyjne platformy kontroli logistycznej, by polepszyć taktykę wyznaczania szlaków, nadzorowania parków samochodowych wraz z pomnażaniem dochodowości proceduralnej. Poprzez zespolenie z odmiennymi platformami informatycznymi, *System Zarządzania Transportem (TMS)* umożliwia terminowe monitorowanie przesyłek wraz ze sprawnym reagowaniem na prawdopodobne komplikacje w obrębie sieci logistycznej. Aby mieć bieżący nadzór nad operacjami logistycznymi, Grupa Raben uruchomiła platformę *myRaben.com* (zob. wejście na rys. 7). Wykorzystując technologię chmurową, każdy klient może sprawdzać swoje zamówienia, stany przesyłek, faktury i dostosowane zestawienia. Trzeba jeszcze dodać, że omawiane przedsiębiorstwo wdrożyło rozwiązania automatyzacji operacji w Republice Południowej Afryki (RPA). W RPA automatyzacja procesów biznesowych znajduje zastosowanie w automatyzacji procedurach księgowych, jak i w realizacji zamówień.

I jeszcze trzeba docenić powołanie w koncernie jednostki badawczo-rozwojowej znanej jako *Genius Lab*, która adaptuje innowacyjne rozwiązania technologiczne. Jednostka ta digitalizuje całą dokumentację transportową przedsiębiorstwa, a także stosuje prewencyjne mechanizmy ostrzegawcze do prognozowania spóźnień w dostawach. Tak więc doceniane jest znaczenie infrastruktury i technologii informacyjnej techniki IT. W tym względzie nawiązano współpracę z NTT DATA Business Solutions. Tego typu partnerstwo zapewnia zarówno integralność, jak i sprawne działanie systemów nadzorujących transport wraz z magazynowaniem, co jest niezbędne do efektywnej realizacji usług logistycznych na szeroką skalę.

<sup>36</sup> [https://pl-api.raben-group.com/fileadmin/CSR/Raport\\_Zrownowazonego\\_Rozwoju\\_Grupy\\_Raben\\_2023-1.pdf](https://pl-api.raben-group.com/fileadmin/CSR/Raport_Zrownowazonego_Rozwoju_Grupy_Raben_2023-1.pdf).

<sup>37</sup> <https://nttdata-solutions.com/ch/success-stories/raben-uslugi-iaas-infrastructure-as-a-service>.

Nawiążmy jeszcze do Działu Zasobów Ludzkich koncernu, gdzie wdrożono system *SAP SuccessFactors* w obszarze określonym skrótem HR we współpracy z *Gaudi Polska*. W obszarze sprzętowym Grupa Raben alokuje środki na nowatorskie serwery, dedykowane urządzenia sieciowe oraz zaawansowane instrumenty ochrony danych. W celu cyberobrony wykorzystuje się szyfrowanie danych, zapory sieciowe, innowacyjne systemy IDS/IPS i sprawdzone narzędzia do obrony przed złośliwym oprogramowaniem typu *ransomware*. Występuje tendencja do stałego rozszerzania możliwości pracy w tzw. chmurze, co pozwala na efektywniejsze skalowanie usług, większą elastyczność operacyjną i zwiększenie efektywności systemów informatycznych.

*Partnerstwo z wielonarodowymi korporacjami technologicznymi, w tym Microsoft Azure, SAP oraz Oracle*, pozwala dużej organizacji jaką jest Raben Group na skuteczne zarządzanie danymi razem z operacjami transportowymi, a także doskonalenie działań magazynowych w środowisku SaaS. Środowisko SaaS (*Software as a Service*) to model dostarczania oprogramowania w chmurze, w którym gotowe aplikacje są udostępniane użytkownikom przez Internet w ramach subskrypcji. Dostawca zarządza całą infrastrukturą, bezpieczeństwem i aktualizacjami, eliminując potrzebę lokalnej instalacji. Użytkownicy uzyskują dostęp przez przeglądarkę, co zapewnia elastyczność i skalowalność<sup>38</sup>.

Dokonana implementacja *Elektronicznego Systemu Zarządzania Dokumentacją*, który unieważnia konieczność archiwizacji fizycznych kopii dokumentów transportowych i faktur, stanowi jeden z kluczowych projektów transformacji cyfrowej. Elektroniczne systemy listów przewozowych wraz z podpisami cyfrowymi w istotnym stopniu wspomagają zaawansowaną automatyzację, a także zgodność z regulacjami europejskimi. Dzięki implementacji innowacyjnych systemów automatyki magazynowej, usprawniono efektywność operacyjną i skrócono cykle realizacji zamówień. Z nowości na uwagę zasługują autonomiczne wózki widłowe, które wykorzystują technologię AGV (zob. rys. 6).



Źródło: <https://etisoft.com.pl/pc/systemy-agv-amr/?gclid...>

Rys. 6. Autonomiczny wózek widłowy IntraBot Fork firmy Edisoft

Autonomiczny wózek widłowy IntraBot Fork przeznaczony jest do transportu palet, pojemników logistycznych i koszy na kółkach. Robot mobilny AGV/AMR porusza się samodzielnie po wyznaczonych torach jazdy w hali magazynowej lub produkcyjnej, od miejsca załadunku do miejsca rozładunku. Samodzielnie podnosi i transportuje je w wyznaczone miejsce. Wózek widłowy AGV/AMR

<sup>38</sup> <https://www.google.com/search?q=%C5%9Brodowisko+SaaS&rlz...>

wyposażony w system bezpieczeństwa i autonomiczną nawigację, zapewnia bezkolizyjny transport materiałów, współpracując z ludźmi oraz infrastrukturą magazynową. Robot transportowy IntraBot Fork został zaprojektowany do podnoszenia i przewożenia palet drewnianych i plastikowych EUR1 i EUR3 z maksymalnym obciążeniem do 1100 kg.

Stosowane systemy identyfikacji częstotliwości radiowej (RFID) umożliwiają skanowanie i identyfikację produktów na bieżąco. W pełni zautomatyzowane systemy dysponowania przesyłkami redukują pomyłki spowodowane przez obrót ręczny, a także maksymalizują produktywność w dystrybucji paczek. Sektor logistyczny Raben Group integruje zaawansowane systemy telematyki GPS w celu nieprzerwanego monitorowania każdego pojazdu floty, dogłębnej analizy zachowań kierowców i optymalizacji tras transportowych. W niedalekiej przyszłości w Grupie Raben jednym z obiecujących kierunków rozwoju technologii IT będzie możliwe najszersze wykorzystanie sztucznej inteligencji (AI) w analityce danych logistycznych oraz predykcji, czyli prognozowania popytu na usługi transportowe. Sztuczna inteligencja umożliwia bowiem analizę obrazów z kamer monitoringu w magazynach<sup>39</sup>.

### **Rozszerzenie zastosowania internetowych metod marketingowych**

Badanie zostało przeprowadzone w czerwcu 2025 roku w formie ankiety internetowej, do której link został udostępniony za pośrednictwem mediów społecznościowych oraz wiadomości elektronicznych<sup>40</sup> <sup>41</sup>. Respondenci zostali dobrani losowo, a kryterium udziału w badaniu było jedynie wyrażenie chęci uczestnictwa i wypełnienie formularza. W badaniu wzięło udział dwudziestu czterech respondentów: 11 kobiet i 13 mężczyzn. Ankietowanych podzielono na cztery grupy wiekowe, przy czym udział procentowy poszczególnych grup był następujący: 20-30 (45,8%), 31-40 (16,7%), 41-50 (29,2%), 50-60 (8,3%), 61 i więcej (0%). Ponad połowa respondentów miała wykształcenie średnie (62,5%), drugą najliczniejszą grupę stanowiły osoby z wykształceniem wyższym (25%), a najmniej osób było z wykształceniem zawodowym (12,5%). Grupa mieszkających w mieście wynosiła 70,8%, natomiast na wsi 29,2% ankietowanych

Respondenci pracują w wielu sektorach branżowych, a mianowicie: IT (2 osoby), administracja, edukacja, handel, produkcja, transport (po 1 osobie). Większość pytaných wskazała, że ich firma zatrudnia od 50 do 249 osób (45,8%), osoby z firm zatrudniających (1-9) stanowiły 25%, (10-49) - 20,8%. Najmniejszą grupę stanowili respondenci z firm zatrudniających powyżej 250 osób (8,3%). Czternaście osób, tj. (58,3%) ankietowanych oświadczyło, że w ich firmie działa dział marketingowy, natomiast 10 respondentów (41,7%) wskazało, że w ich firmie taki dział nie istnieje. Oprócz powyższych pytań ogólnych kwestionariusz ankiety obejmował następujące zagadnienia związane z wykorzystaniem marketingu internetowego:

- korzystanie z metod online (tak/nie);
- wykorzystywane kanały marketingowe (strona internetowa, media społecznościowe, Google ADS/SEO, *e-mail marketing*);
- ocena skuteczności obecnych działań (skala jakościowa);
- rozszerzenie działań marketingowych (tak, nie, może);

<sup>39</sup> <https://www.erp-view.pl/case-studies-hr/29859-grupa-raben-usprawnia-zarzadzanie-twardym-i-miekkim-hr-przy-pomocy-rozwiazan-sap.html>,

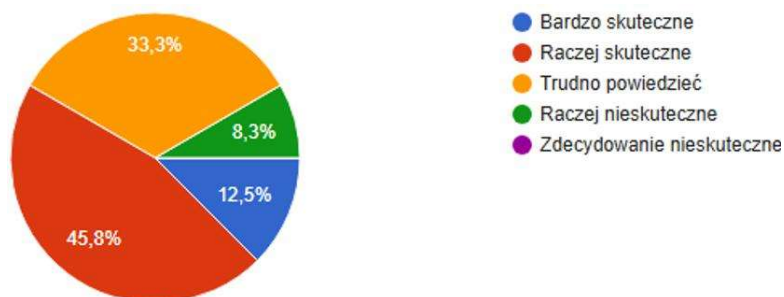
<sup>40</sup> Szymczyszyn J., *Zastosowanie technik marketingowych z wykorzystaniem Internetu (na przykładzie Grupy Raben)*, op. cit., s. 42.

<sup>41</sup> Link do ankiety: <https://docs.google.com/forms/d/1XLJfS7DBmzjF6j161ZJM3GD3MAorlfTO69v8d1np9MM/edit>.

- kierunki dalszego rozwoju marketingu (SEO, większa aktywność w *social mediach*, kampanie płatne, *content marketing*, *e-mail marketing*, automatyzacja marketingu);

- ograniczenia w rozszerzaniu marketingu internetowego (brak wiedzy, brak budżetu, brak czasu, niskie zaufanie do skuteczności metod).

Zwróćmy teraz uwagę na strukturę procentową odpowiedzi na wymienione wcześniej zagadnienia. Na pytanie „Korzystanie z metod marketingu internetowego” 75% oświadczyło „Tak”, a 25% „Nie”. Spójrzmy teraz na rysunek 7. prezentujący strukturę procentową odpowiedzi na pytanie „Skuteczność obecnych działań marketingowych”.

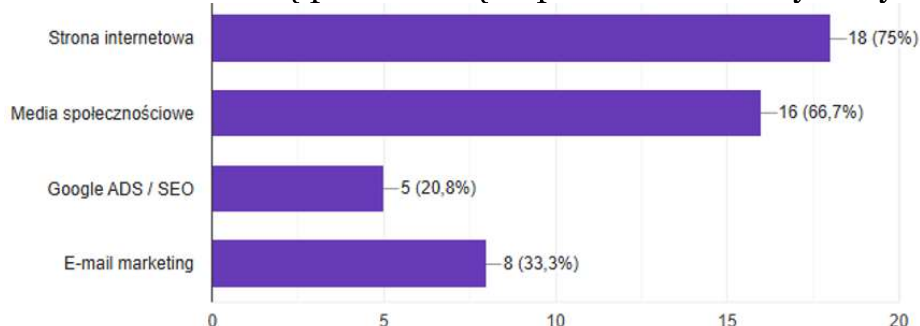


Źródło: Szymczyszyn J., *Zastosowanie technik marketingowych z wykorzystaniem Internetu (na przykładzie Grupy Raben)*, op. cit., rys. 22.

Rys. 7. Skuteczność obecnych działań marketingowych

Na pytanie „Rozważenie rozszerzenia działań marketingowych” uzyskano strukturę odpowiedzi: Tak (41,7%), Nie (37,5%), Może (20,8%).

Kolejne pytanie skierowane internetowo brzmiało „Wykorzystywane kanały marketingowe” na które strukturę procentową odpowiedzi widzimy na rysunku 8.



Źródło: Szymczyszyn J., *Zastosowanie technik marketingowych z wykorzystaniem Internetu (na przykładzie Grupy Raben)*, op. cit., rys. 24.

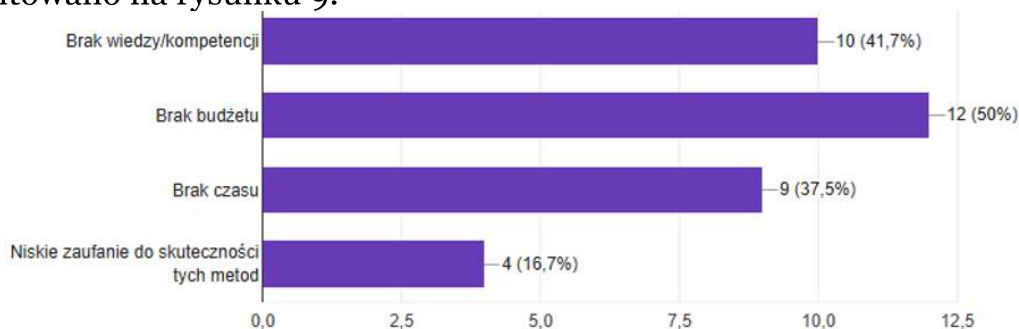
Rys. 8. Wykorzystywane kanały marketingowe

Na pytanie „Kierunki dalszego rozwoju marketingu internetowego” odpowiedzi uwzględniające liczbę internautów oraz strukturę procentową odpowiedzi są następujące:

- Lepsze pozycjonowanie (SEO) - (13; 54,2%);
- Większa aktywność w *social mediach* - (17; 70,8%);
- Kampanie płatne (PPC) - (3; 12,5%);
- Content marketing* (blogi, artykuły) - (6; 25%);
- E-mail marketing* - (1; 4,2%);
- Automatyzacja marketingu - (5; 20,8%).

Tak więc priorytetowym kierunkiem są *social media* i SEO. Coraz wyraźniej nabierają znaczenia teksty publikowane w blogach oraz w formie artykułów branżowych. Jest to tzw. *content marketing*, który zyskał uznanie 25%

ankietowanych poprzez Internet. Pozostało nam jeszcze ostatnie pytanie „Ograniczenia w rozszerzeniu marketingu online”, na które wyniki odpowiedzi zaprezentowano na rysunku 9.



Źródło: Szymczyszyn J., *Zastosowanie technik marketingowych z wykorzystaniem Internetu (na przykładzie Grupy Raben)*, op. cit., rys. 26.

Rys. 9. Ograniczenia w rozszerzeniu marketingu online

Rozwiązaniem „Braku czasu” sygnalizowanym na rysunku 9. może okazać się automatyzacja operacji marketingowych. Ponad 20% respondentów wskazało automatyzację jako kierunek rozwoju, natomiast 37,5% osób zgłosiło barierę braku czasu. Połowa respondentów (50%) wskazała w ankiecie „Brak budżetu”; Reasumując respondenci najczęściej korzystają ze strony internetowej oraz mediów społecznościowych, a w najbliższym czasie chcą przede wszystkim wzmocnić aktywność w *social mediach* oraz poprawić SEO. Jednak jak już nadmieniono przeszkodami są przede wszystkim niewystarczający budżet oraz niewystarczające kompetencje pracowników marketingu.

#### **Określenie sposobu wdrożenia sugerowanych udoskonaleń**

Uzyskane wnioski z przeprowadzonej ankietyzacji wskazują, że marketing w mediach społecznościowych (SMM), w powiązaniu z SEO/SEM, *content marketingiem* i automatyzacją marketingu dają w warunkach B2B logistyki najszybszą możliwość zwiększenia rozpoznawalności, pozyskiwania zleceń i uzyskania zaplanowanej sprzedaży. Z tych względów Grupa Raben prowadzi zintegrowane działania cyfrowe tj. rozwija obecność w *social mediach* oraz korzysta z nowoczesnych narzędzi IT wspierających operacje i komunikację. Proponowane udoskonalenia mają budować zwiększenie efektywności pozyskania zleceń. Na podstawie rozważań teoretycznych i oczekiwań internautów, którzy wzięli udział w badaniu ankietowym proponowanym planem rozwiązań merytorycznych w szeregu obszarach może być<sup>42</sup>:

##### **1. Komunikacja i zasięg:**

SMM (*LinkedIn, youtube, facebook lub instagram*) - stałe serie eksperckie, formaty wideo na temat logistyki oraz krótkie relacje z wdrożeń;

SEO/*Content marketing* - cykliczne publikacje blogowe oraz poradnikowe, rozbudowa sekcji Q&A;

SEM (*Google Ads*) - *remarketing* do odbiorców z treści eksperckich.

##### **2. Konwersja:**

CRM - raportowanie efektywności; *Landing page* (pierwsza strona/strona tytułowa), dopasowane do odpowiednich branż.

<sup>42</sup> Szymczyszyn J., *Zastosowanie technik marketingowych z wykorzystaniem Internetu (na przykładzie Grupy Raben)*, op. cit., s. 50-52.

3. *Pomiar i doskonalenie: Analityka 360°* - zasięg, koszt, atrybucja wielokanałowa; cykl doskonalenia, kwartalne przeglądy. Wymieniona tu analityka to metoda oceny zwykle menedżera przeprowadzana na podstawie informacji pozyskanych od jego przełożonych, kolegów i podwładnych, a czasem również klientów. Umożliwia uzyskanie pełniejszej informacji o wynikach w porównaniu z klasyczną oceną przeprowadzaną przez przełożonego<sup>43</sup>.

#### 4. *Ryzyka i zgodności:*

RODO/Zgody - przejrzyste klauzule informacyjne, zgody marketingowe; spójność przekazów z polityką komunikacji oraz odpowiedzialność środowiskowa.

Realizacja sugerowanych przedsięwzięć może przebiegać następująco:

- redakcyjny kalendarz treści trwający 12 miesięcy, format wideo oraz reklamy;
- *Content* oraz SEO, 6-8 tematycznych artykułów rocznie;
- SEM *Always-ON* (strategia ciągłej obecności w wynikach wyszukiwania), kampanie *remarketingowe*, miesięczne testy słów kluczowych i stron docelowych;
- porządkowanie oznaczeń w mediach społecznościowych, słownik UTM (kanał/kampania /treść).

To były pomysły do realizacji, a teraz oszacowanie kosztów w odniesieniu do różnych zasobów.

Zasoby pracownicze: specjalista od *social mediów* (5900 - 8600 tys. PLN/m-c)<sup>44</sup>, specjalista SEO/SEM (6400 - 9100 tys. PLN/m-c)<sup>45</sup>, *Content Manager* (5000 - 8000 tys. PLN/m-c)<sup>46</sup>, specjalista od marketingu (7500 - 11500 tys. PLN/m-c)<sup>47</sup>. Łączny wydatek to (24800 - 37200 tys. PLN/m-c).

Narzędzia oraz usługi: *Seo/Content* - *Senuto* (208 PLN/m-c)<sup>48</sup>, *E-mail marketing* - *GetResponse* (195 PLN/m-c)<sup>49</sup>, monitoring i *social listening* (monitorowanie mediów społecznościowych) - *Brand24* (899 PLN/m-c)<sup>50</sup>. Łączny wydatek: 1302 tys. PLN/m-c.

Media płatne: *LinkedIn* (10000 - 20000 tys. PLN/m-c)<sup>51</sup>, *Google ADS* (5000 - 15000 tys. PLN/m-c)<sup>52</sup>. Łączny wydatek: 15000 - 35000 tys. PLN/m-c.

Produkcja treści (wideo do SMM): krótkie wideo do mediów społecznościowych (30 - 60 s) - (1200 - 3000 tys. PLN)<sup>53</sup>, film wizerunkowy (1-3 min - (5000 - 15000 tys. PLN)<sup>54</sup>, mikro-produkcje filmowe (3000 tys. PLN)<sup>55</sup>. Łączny wydatek: 9200 - 21000 tys. PLN.

Uzbierała się więc spora kwota wydatków miesięcznych, która wynosi łącznie 50302 - 94502 tys. PLN/m-c).

Fazy wdrożenia ambitnego przedsięwzięcia jakim jest rozszerzony i udoskonalony marketing internetowy są następujące:

<sup>43</sup> [https://pl.wikipedia.org/wiki/Ocena\\_360\\_stopni](https://pl.wikipedia.org/wiki/Ocena_360_stopni).

<sup>44</sup> <https://wynagrodzenia.pl/moja-placa/ile-zarabia-social-media-manager>.

<sup>45</sup> <https://wynagrodzenia.pl/moja-placa/ile-zarabia-specjalista-ds-seo>.

<sup>46</sup> <https://mymautic.pl/ile-zarabia-content-manager-poznaj-realne-zarobki-w-polsce> dostęp.

<sup>47</sup> <https://delante.pl/kariera/marketing-automation-specialist>.

<sup>48</sup> <https://www.senuto.com/pl/cennik>.

<sup>49</sup> <https://www.getresponse.pl/pricing>.

<sup>50</sup> <https://brand24.pl/cennik>.

<sup>51</sup> <https://databox.com/average-cost-inkedin-ads> dostęp.

<sup>52</sup> <https://www.wordstream.com/blog/2024-google-ads-benchmarks>.

<sup>53</sup> <https://renderfilm.pl/cennik/>.

<sup>54</sup> [bohemapictures.com/cennik/](https://bohemapictures.com/cennik/).

<sup>55</sup> [www.dronexvision.pl/filmy/wizerunkowe/](https://www.dronexvision.pl/filmy/wizerunkowe/).

*Przygotowanie* (2-4 tygodnie): audyt kanałów (SMM/SEO/SEM/E-mail), przegląd danych historycznych; definicja decydujących, mapowanie cyklu zakupowego; polityka RODO<sup>56</sup>.

*MVP* (1-3 miesięcy.): uruchomienie redakcyjnego kalendarza treści na okres 90 dni, serie eksperckie, utrwalenie i optymalizacja), listę ryzyka i środków zaradczych; *Content* oraz SEO, publikacje od 6 do 8 materiałów tematycznych, optymalizacja stron usługowych; SEM - kampanie marketingowe oraz testy stron docelowych; wdrożenie słownika UTM oraz porządkowanie mediów społecznościowych.

Skalowanie (4-6 miesięcy): SEM, a w tym poszerzenie słów kluczowych, rynków i formatów; przegląd ryzyka i zgodności; rozbudowa treści (e-book); rozszerzenie SMM o sekwencje ABM dla segmentów strategicznych.

Utrwalenie (7-12 miesięcy): kontynuacja publikacji i cykli SMM; rozliczenie wydatków i budżetowanie zwrotu; plan na rok 2 (integracje danych, rozszerzenie *content marketingu*).

\* \* \*

Zaprezentowano analizę możliwości zastosowania technik marketingowych z wykorzystaniem Internetu w sektorze TSL, ze szczególnym uwzględnieniem studium przypadku Grupy Raben. Oceniono kluczowe narzędzia *digital marketingu*: SEO/SEM, marketing treści, *social media marketing*, *e-mail marketing* oraz reklamę *display* i *remarketing*. Wykazano, że w realiach kontaktów międzybranżowych (B2B) najskuteczniejsze rezultaty przynosi zintegrowanie SMM z treściami eksperckimi i widocznością w wyszukiwarkach, wspierane automatyzacją i analityką 360°.

Grupę Raben cechuje silna obecność w mediach społecznościowych. Sprzyja temu wdrożone zaplecze IT tj. TMS, WMS, CRM/MA, platforma kliencka. Zaprezentowano rozpoznanie ankietowe internetowe wśród 24 osób niezwiązanych z omówioną korporacją. Pokazało ono, że respondenci powszechnie korzystają z narzędzi marketingu internetowego i postrzegają je jako skuteczne. Jako pożądany kierunek dalszego rozwoju wskazano na media społecznościowe i pozycjonowanie - SEO. W zarysie koncepcji wdrożeniowej zasugerowano spójny ekosystem składający się z głównego silnika SMM (*LinkedIn/YouTube*), *content* oraz SEO, kampanii SEM. Zatem wnioskiem końcowym tego opracowania jest stwierdzenie, że przewagę konkurencyjną w logistyce B2B buduje nie pojedyncze narzędzie informatyczne, lecz zintegrowany system scalający dotychczasowy softwarowy dorobek w zakresie marketingu internetowego.

## МЕДІАЦІЯ В ЦИВІЛЬНОМУ ТА ГОСПОДАРСЬКОМУ ПРОЦЕСІ: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ

**Геннадій Аванесян,**

доцент кафедри правознавства та фінансів,  
Полтавський інститут економіки і права

**Яна Якименко,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності D8 «Право», Полтавський інститут економіки і права

<sup>56</sup> <https://inspektor-gliwice.pl/dla-firm-organizacji-instytucji>.