

Małgorzata SMOLEŃ

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Polska

ORCID: 0000-0002-2594-5241

STANOWISKA MARKETINGOWE NA LOKALNYM RYNKU PRACY W NOWYM SĄCZU I OKOLICACH – ANALIZA OGŁOSZEŃ O PRACĘ ORAZ IMPLIKACJE DLA KSZTAŁCENIA

Streszczenie

Niniejszy artykuł poświęcony jest analizie stanowisk marketingowych na lokalnym rynku pracy w Nowym Sączu i jego okolicach. Badanie oparto na jakościowej analizie treści 30 ogłoszeń o pracę, zebranych w pierwszym kwartale 2026 roku, przy uwzględnieniu kryteriów selekcji związanych z charakterem stanowiska oraz jego lokalizacją.

Celem artykułu była identyfikacja struktury stanowisk marketingowych, określenie rzeczywistego zakresu obowiązków i rozpoznanie oczekiwanych kompetencji. Przeprowadzona analiza wykazała dominację stanowisk o charakterze wielofunkcyjnym, łączących działania marketingowe z obszarem sprzedaży i handlem elektronicznym (e-commerce). Jednocześnie odnotowano relatywnie niski poziom specjalizacji i ograniczoną obecność kompetencji analitycznych, technologicznych oraz związanych z wykorzystaniem sztucznej inteligencji.

Uzyskane wyniki wskazują na specyfikę lokalnego rynku pracy, w którym marketing funkcjonuje przede wszystkim jako element bieżącej działalności przedsiębiorstw. Na tej podstawie sformułowano implikacje dla kształcenia na poziomie lokalnym, podkreślające konieczność równoważenia kompetencji praktycznych z rozwijaniem umiejętności bardziej zaawansowanych, odpowiadających kierunkom rozwoju marketingu w skali globalnej.

Słowa kluczowe: stanowiska marketingowe, lokalny rynek pracy, kompetencje marketingowe, e-commerce, kształcenie marketingowe.

MARKETING POSITIONS ON THE LOCAL LABOUR MARKET IN NOWY SĄCZ AND ITS SURROUNDINGS – ANALYSIS OF JOB ADVERTISEMENTS AND IMPLICATIONS FOR EDUCATION

Summary

This article examines marketing positions on the local labour market in Nowy Sącz and its surrounding areas. The study is based on a qualitative content analysis of 30 job advertisements collected in the first quarter of 2026, using selection criteria related to job characteristics and location.

The aim of the study was to identify the structure of marketing positions, determine the actual scope of responsibilities, and recognise the competencies expected by employers. The results indicate a clear dominance of multifunctional roles combining marketing, sales, and e-commerce activities. At the same time, a relatively low level of specialization and a limited presence of analytical, technological, and AI-related competencies were observed.

The findings highlight the specific nature of the local labour market, where marketing primarily functions as part of the operational activities of enterprises. Based on these results, the paper formulates implications for local education, emphasizing the need to balance practical skills with the development of more advanced competencies aligned with global marketing trends.

Keywords: marketing positions, local labour market, marketing competencies, e-commerce, marketing education.

Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój handlu elektronicznego jest obecnie jednym z najbardziej wyraźnych oraz trwałych trendów, który istotnie wpływa na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw oraz zakres realizowanych działań marketingowych (Gemius, Polskie Badania Internetu, IAB Polska, 2025, dostęp: 28.03.2026). Rynek e-commerce w Polsce osiągnął fazę dojrzałości, jednocześnie przechodząc w etap jakościowej transformacji, w której kluczowe znaczenie ma nie tylko obecność w kanałach cyfrowych, lecz także sposób kształtowania wartości dla klienta. Zmiany te wpisują się w szersze procesy transformacji marketingu, związane z rosnącą rolą technologii cyfrowych, danych i automatyzacji działań rynkowych (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021).

Zmienia się też sposób podejmowania decyzji zakupowych przez konsumentów. Coraz częściej wykorzystują oni kanały online do realizacji konkretnych potrzeb, oczekując sprawnego i przewidywalnego procesu zakupowego oraz wysokiej jakości obsługi (Gemius, Polskie Badania Internetu, IAB Polska, 2025). W efekcie działania marketingowe są coraz silniej powiązane ze sprzedażą, a granica między komunikacją marketingową i procesem zakupowym ulega stopniowemu zatarciu.

Zmiany te widać bezpośrednio w treści ogłoszeń o pracę, w których pracodawcy określają zakres obowiązków oraz wymagania wobec kandydatów na stanowiska marketingowe. Współczesny rynek pracy stawia coraz wyższe wymagania co do kompetencji, obejmujących zarówno umiejętności cyfrowe, jak i zdolność dostosowania się do zmieniających się warunków technologicznych oraz organizacyjnych (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2025, dostęp: 28.03.2026). Jednocześnie obserwuje się wzrost konkurencji wśród kandydatów (Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, 2026, dostęp: 28.03.2026).

W warunkach lokalnych, głównie w regionach o dominacji mikroprzedsiębiorstw, zmiany te przyjmują specyficzny charakter. Struktura gospodarcza subregionu sądeckiego opiera się w dość dużej mierze na sektorze usługowym, jak również mikroprzedsiębiorstwach, co wpływa na sposób organizacji pracy i zakres powierzanych obowiązków (Oleksy-Gębczyk i in., 2025). W efekcie stanowiska marketingowe mają często charakter wielozadaniowy i łączą działania komunikacyjne, sprzedażowe oraz operacyjne.

W tym kontekście szczególnie ważna staje się analiza ogłoszeń o pracę, jako źródła wiedzy o rzeczywistych wymaganiach pracodawców. Pozwala ona bowiem na identyfikację faktycznego zakresu obowiązków i kompetencji oczekiwanych wobec pracowników marketingu, które nie zawsze są w pełni odzwierciedlone w programach kształcenia.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja oraz charakterystyka stanowisk marketingowych i związanych z nimi wymagań kompetencyjnych na podstawie analizy ogłoszeń o pracę publikowanych na lokalnym rynku pracy (Nowy Sącz i okolice), a także określenie implikacji tych wymagań dla kształcenia na poziomie lokalnym. Celami szczegółowymi badania są: identyfikacja dominujących typów stanowisk marketingowych na lokalnym rynku pracy, analiza zakresu oczekiwanych kompetencji oraz określenie stopnia specjalizacji i wielofunkcyjności analizowanych ofert pracy. W artykule zastosowano analizę treści ogłoszeń o pracę, obejmującą wybrane oferty zatrudnienia w obszarze marketingu, z uwzględnieniem kryteriów doboru związanych z charakterem stanowiska i lokalizacją. Przedstawiona poniżej analiza stanowi pierwszy etap szerszego badania, które zakłada cykliczne monitorowanie zmian na lokalnym rynku pracy (w regionie Nowego Sącza) w obszarze stanowisk marketingowych.

1. Marketing i kompetencje w warunkach współczesnego rynku pracy

Współczesny marketing rozwija się w kierunku integracji technologii cyfrowych, analityki danych i automatyzacji procesów, co wpływa nie tylko na sposób realizacji działań rynkowych, ale również na zakres wymaganych kompetencji pracowników (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021; Mazurek, 2024). W praktyce przekłada się to na wzrost znaczenia zarządzania relacjami z klientem w wielu punktach styku, z nieodzownym już wykorzystaniem narzędzi cyfrowych i danych.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że współczesna komunikacja marketingowa ma charakter wielokanałowy i opiera się na zarządzaniu doświadczeniem odbiorcy w różnych punktach kontaktu z marką (Kotler, Keller, Chernev, 2025). Wymaga to od marketingowców nie tylko zachowania spójności przekazu, lecz również zdolności analizy zachowań użytkowników, a także dostosowywania działań do ich potrzeb oraz właściwego rozpoznania kontekstu decyzyjnego. Ponieważ rozwój środowiska cyfrowego wpływa bezpośrednio na sposób realizacji działań marketingowych, literatura dotycząca tego obszaru wskazuje jednoznacznie, że działania te coraz częściej opierają się na wykorzystaniu narzędzi cyfrowych, analityki danych oraz zarządzaniu treścią i relacjami z klientem (Królewski, Sala, 2020). W codziennej praktyce przekłada się to na większą złożoność prowadzonych działań oraz konieczność łączenia różnych typów aktywności w ramach realizowanych zadań marketingowych.

Gdy przyjmiemy szersze ujęcie kompetencji, łatwiej dostrzec ich wielowymiarowy charakter. Nie ograniczają się one bowiem do wiedzy specjalistycznej, lecz obejmują też umiejętności praktyczne, a także kompetencje społeczne, związane z komunikacją, współpracą i funkcjonowaniem w środowisku organizacyjnym (Szczucka i in., 2023; Pawłowska-Cyprysiak, 2024). Ich znaczenie pozostaje ściśle powiązane z postępującą transformacją cyfrową, która wpływa zarówno na zakres oczekiwań wobec pracowników na stanowiskach marketingowych, jak też na rozwój umiejętności związanych z analizą danych i wykorzystaniem nowoczesnych technologii.

W literaturze przedmiotu podkreśla się też dynamiczny charakter kompetencji, wynikający ze zmienności uwarunkowań technologicznych oraz rynkowych. Wraz z rozwojem środowiska cyfrowego rośnie znaczenie kompetencji przekrojowych, takich jak chociażby: zdolność uczenia się, adaptacyjność czy elastyczność, które umożliwiają funkcjonowanie w zmiennym środowisku pracy (Pawłowska-Cyprysiak, 2024). Dotyczy

to również stanowisk marketingowych – w tym zakresie wskazuje się na konieczność ciągłej aktualizacji kompetencji i ich dostosowywania do zmieniających się potrzeb rynku pracy.

Wspomniane zmiany znajdują potwierdzenie w analizach rynku pracy, które wskazują na rosnące znaczenie kompetencji cyfrowych oraz zdolności adaptacyjnych pracowników (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2025). Można więc stwierdzić, że z różnych stron przychodzi ta sama informacja – potrzeba ścisłego powiązania systemu edukacji z kształtowaniem kompetencji odpowiadających aktualnym potrzebom pracodawców. W ramach uzupełnienia wskazuje się również na pewne ograniczenia w dostępie do rynku pracy, które wpływają na strukturę zatrudnienia i oczekiwania pracodawców (Ciężka, Kania, Kowalczyk, Sochaczewska, Ulatowska, 2025).

Kontekstem dopełniającym całości obrazu są zmiany w obszarze handlu elektronicznego, który przestał pełnić wyłącznie funkcję uzupełniającą wobec sprzedaży tradycyjnej, stając się jednym z głównych kanałów dystrybucji i dotarcia do klientów (Majchrzak-Lepczyk, 2022). W efekcie rośnie znaczenie sprawnego projektowania procesu zakupowego oraz dostosowywania działań marketingowych do oczekiwań użytkowników funkcjonujących w środowisku cyfrowym (Gemius, PBI i IAB Polska, 2025).

W tym sensie rozwój e-commerce prowadzi do integracji marketingu i sprzedaży. Działania marketingowe coraz częściej pełnią funkcję bezpośrednio wspierającą generowanie przychodów, zaś granica pomiędzy komunikacją marketingową a procesem sprzedażowym ulega zatarciu. Z jednej strony wymusza to konieczność łączenia technologii z pogłębionym rozumieniem zachowań konsumentów, a z drugiej determinuje rozwijanie kompetencji związanych z analizą danych, dopasowaniem personalnym oferty (indywidualizacją) i optymalizacją doświadczenia użytkownika (Ibidem).

W warunkach lokalnego rynku pracy, gdzie dominują mikroprzedsiębiorstwa, a firmy mają ograniczony zasięg działalności, wspomniane zmiany mają szczególny charakter. Dokładniej rzecz ujmując: wymagania wobec pracowników marketingu obejmują często bardzo szeroki zakres obowiązków, łączących działania komunikacyjne, sprzedażowe oraz operacyjne, co przekłada się na zapotrzebowanie na kompetencje o charakterze wielozadaniowym (Oleksy-Gębczyk i in., 2025). Jednocześnie rynek pracy w tym obszarze charakteryzuje się rosnącą konkurencją i wzrostem wymagań wobec kandydatów (Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, 2026).

Wskazane wcześniej uwarunkowania stanowią punkt wyjścia do analizy wymagań kompetencyjnych formułowanych przez pracodawców w ofertach na lokalnym rynku pracy.

2. Założenia badawcze i metodologia analizy ogłoszeń o pracę

Badanie, przeprowadzone na potrzeby niniejszego artykułu, miało na celu identyfikację struktury stanowisk marketingowych na lokalnym rynku pracy w Nowym Sączu i jego okolicach. Na potrzeby badania pojęcie „Nowy Sącz i okolice” rozumiano jako obszar obejmujący miasto Nowy Sącz oraz miejscowości zlokalizowane w promieniu ok. 50 km od miasta, co odpowiada realnym możliwościom codziennej mobilności zawodowej absolwentów oraz pracowników regionu. Szczególną uwagę

poświęcono zakresowi obowiązków, wymagany kompetencjom oraz poziomowi zaawansowania stanowisk w ogłoszeniach lokalnych. Była to pierwsza (można powiedzieć: testowa i eksploracyjna) odsłona szerszego projektu badawczego, którego celem jest cykliczna analiza zmian zachodzących na lokalnym rynku w obszarze marketingu, a w dalszych planach pozostaje diagnoza różnic pomiędzy rynkiem lokalnym (nowosądeckim), krakowskim oraz globalnym (uwzględniającym pracę hybrydową i zdalną).

Podstawową metodą badawczą była jakościowa analiza treści ogłoszeń o pracę, gdyż aktualne oferty pracy bezpośrednio odzwierciedlają bieżące potrzeby i oczekiwania pracodawców na lokalnym rynku. Przyjęto przy tym założenie, że analiza tych ogłoszeń pozwoli uchwycić rzeczywisty profil poszukiwanych czy pożądaných, kompetencji w obszarze marketingu, a także pomoże określić faktyczny charakter stanowisk. Na praktyczną użyteczność ogłoszeń o pracę w badaniach tego typu wskazuje również literatura przedmiotu, w szczególności analizy rynku pracy oparte na empirycznych danych dotyczących zapotrzebowania na kompetencje (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2025; dalej: PARP).

Zastosowana analiza treści (*content analysis*) należy do jakościowych metod badawczych wykorzystywanych do systematycznej interpretacji komunikatów tekstowych i identyfikacji powtarzalnych kategorii znaczeniowych występujących w analizowanym materiale (Krippendorff, 2019). Metoda ta znajduje szerokie zastosowanie m.in. w badaniach komunikacji, rynku pracy i analizach kompetencji zawodowych, ponieważ pozwala uchwycić dominujące wzorce, zależności, a także tendencje obecne w treści analizowanych dokumentów. W niniejszym badaniu analizie poddano głównie nazwy stanowisk, zakres obowiązków, oczekiwane kompetencje i poziom wielofunkcyjności ofert pracy publikowanych na lokalnym rynku.

Dobór próby został oparty na ogłoszeniach o pracę na stanowiska marketingowe, opublikowanych w pierwszych 3 miesiącach 2026 roku na popularnych platformach rekrutacyjnych, takich jak: OLX, Pracuj.pl, Aplikuj.pl oraz Jooble. Wyszukiwanie ogłoszeń było prowadzone na bieżąco od początku roku 2026 (od stycznia do końca marca) i pozwoliło na zebranie 30 ofert. Liczebność próby była związana zarówno ze specyfiką lokalnego rynku pracy, charakteryzującego się ograniczoną liczbą ofert w obszarze marketingu, jak i z przyjętymi kryteriami kwalifikacji ogłoszeń.

Wybór portali rekrutacyjnych wykorzystanych w badaniu miał charakter celowy i wynikał z ich szerokiego stosowania w procesach rekrutacyjnych prowadzonych online. Uwzględniono zarówno portale o charakterze ogólnopolskim i profesjonalnym (Pracuj.pl), jak również serwisy szeroko wykorzystywane przez sektor mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (OLX, Aplikuj.pl, Jooble). Przyjęto założenie, że tego rodzaju zróżnicowanie źródeł pozwoli uchwycić możliwie szerokie spektrum ofert funkcjonujących na lokalnym rynku pracy, w tym też ogłoszenia publikowane przez mniejsze podmioty gospodarcze.

Dobór źródeł danych pozostaje zgodny z obserwowanym w praktyce oraz opisywanym w literaturze przedmiotu procesem cyfryzacji rekrutacji i przenoszenia ofert pracy do środowiska internetowego (PARP, 2025). Charakter i zasięg wybranych portali potwierdzają też dane branżowe oraz informacje publikowane przez podmioty zajmujące się obsługą procesów rekrutacyjnych i rynku HR (eRecruiter, 2025, dostęp: 28.03.2026).

Proces wyszukiwania ofert był prowadzony systematycznie w pierwszym kwartale 2026 roku, m.in. z wykorzystaniem automatycznych powiadomień e-mail generowanych przez portale rekrutacyjne na podstawie wcześniej zdefiniowanych kryteriów wyszukiwania. Po otrzymaniu powiadomienia każda oferta była poddawana wstępnej analizie pod kątem zgodności z przyjętymi założeniami badania. Dobór próby miał charakter celowy oraz nielosowy. Przyjęcie takiego sposobu doboru próby wynikało z eksploracyjnego charakteru badania oraz ze specyfiki lokalnego rynku pracy. Celem analizy nie było stworzenie reprezentatywnego obrazu całego rynku pracy, a uchwycenie dominujących tendencji i charakterystycznych cech stanowisk marketingowych funkcjonujących w Nowym Sączu oraz okolicach. Należy przy tym zaznaczyć, że niniejsze badanie stanowi dopiero pierwszy etap szerszego projektu badawczego, zaplanowanego w dłuższej perspektywie czasowej oraz ukierunkowanego na obserwację zmian zachodzących na lokalnym rynku pracy w obszarze marketingu.

Do analizy włączano tylko te oferty, które dotyczyły stanowisk marketingowych funkcjonujących na lokalnym rynku pracy i spełniały przyjęte kryteria lokalizacji. W przypadku ofert związanych z handlem elektronicznym (e-commerce) warunkiem ich uwzględnienia była obecność wyraźnego komponentu marketingowego. Odrzucano ogłoszenia o charakterze tylko sprzedażowym, logistycznym, administracyjnym lub operacyjnym, nawet jeśli były powiązane z sektorem e-commerce. Liczebność próby była związana zarówno ze specyfiką lokalnego rynku pracy, charakteryzującego się ograniczoną liczbą ofert w obszarze marketingu, jak też z przyjętymi kryteriami kwalifikacji ogłoszeń.

Ze względu na specyfikę portali rekrutacyjnych i czasowy charakter publikacji ofert pracy w artykule nie zamieszczono bezpośrednich odnośników internetowych do poszczególnych ogłoszeń. W praktyce większość ofert wygasa po zakończeniu procesu rekrutacyjnego, a linki prowadzą do nieaktywnych lub niepełnych treści archiwalnych. Z tego też względu podstawę analizy stanowiła treść ogłoszeń zarchiwizowana cyfrowo przez Autorkę w trakcie prowadzenia badania.

Szczegółowe zestawienie analizowanych ogłoszeń zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

Charakterystyka ogłoszeń o pracę w obszarze marketingu (N=30)

ID	Źródło	Stanowisko	Lokalizacja	Poziom	Sprzedaż	E-commerce	Treści i komunikacja marketingowa	SEO / analityka	AI	Strategiczne	Typ końcowy
ID1	OLX	Koordynator projektów marketingowych	Stary Sącz	koordynator	nie	nie	częściowo	nie	częściowo	częściowo	marketing koordynacyjny
ID2	OLX	Młodszy specjalista ds. e-commerce	Brzesko	młodszy specjalista (junior)	tak	tak	częściowo	częściowo	nie	nie	e-commerce operacyjny
ID3	OLX	Specjalista ds. marketingu i wizerunku	Łąka Górna	specjalista (mid)	częściowo	nie	tak	częściowo	nie	tak	marketing ogólny
ID4	OLX	Młodszy specjalista ds. marketingu (wideo/grafika)	Łąka Górna	młodszy specjalista (junior)	nie	nie	tak	nie	nie	nie	content marketing
ID5	OLX	Marketing Growth Specialist	Tarnów	starszy specjalista (mid+)	tak	częściowo	nie	tak	tak	częściowo	marketing wzrostu
ID6	OLX	Specjalista ds. marketingu	Raba Niżna	specjalista (mid)	częściowo	nie	częściowo	nie	nie	nie	marketing ogólny
ID7	OLX	Specjalista ds. marketingu i social media	Tarnów	poziom podstawowy/ specjalista (entry/mid)	częściowo	nie	tak	częściowo	nie	nie	marketing cyfrowy
ID8	OLX	Specjalista ds. marketingu	Łukanowice	specjalista (mid)	częściowo	nie	tak	częściowo	nie	częściowo	marketing ogólny
ID9	OLX	Obsługa sprzedaży internetowej / marketing	Limanowa	poziom podstawowy (entry)	tak	tak	częściowo	nie	nie	nie	marketing + e-commerce
ID10	OLX	Inbound Marketing Specialist	Krynica-Zdrój	specjalista (mid)	częściowo	częściowo	tak	tak	częściowo	tak	marketing B2B

ID11	OLX	Młodszy specjalista ds. produktu	Rzezawa	młodszy specjalista (junior)	tak	tak	częściowo	tak	nie	częściowo	marketing produktowy
ID12	OLX	Specjalista ds. e-commerce	Wilczyce	specjalista (mid)	tak	tak	tak	częściowo	nie	nie	e-commerce
ID13	OLX	Specjalista ds. e-commerce	Zakliczyn	specjalista (mid)	tak	tak	tak	częściowo	nie	nie	e-commerce
ID14	OLX	Specjalista ds. sprzedaży internetowej	Mszanka	poziom podstawowy/ specjalista (entry/mid)	tak	tak	tak	częściowo	częściowo	nie	e-commerce + sprzedaż
ID15	Pracuj.pl	Specjalista ds. marketingu	Nowy Sącz	specjalista (mid)	częściowo	częściowo	częściowo	nie	nie	nie	marketing ogólny
ID16	Pracuj.pl	Specjalista ds. marketingu	Łabowa	specjalista (mid)	nie	nie	częściowo	nie	nie	nie	marketing usługowy
ID17	Pracuj.pl	Dyrektor sprzedaży i marketingu	małopolskie	dyrektor	tak	częściowo	nie	tak	nie	tak	marketing strategiczny
ID18	Pracuj.pl	Sprzedaż internetowa i marketing	Tarnów	specjalista (mid)	tak	tak	częściowo	częściowo	nie	nie	marketing + e-commerce
ID19	Pracuj.pl	Social Media / Content Creator	Rzezawa	młodszy specjalista/ specjalista (junior/mid)	nie	nie	tak	częściowo	nie	nie	content marketing
ID20	Pracuj.pl	Junior Content Manager	Bochnia	młodszy specjalista (junior)	nie	nie	tak	częściowo	nie	nie	content marketing
ID21	Pracuj.pl	Marketing Manager	Krynica-Zdrój	menedżer (manager)	częściowo	częściowo	częściowo	częściowo	nie	tak	marketing strategiczny
ID22	Pracuj.pl	Specjalista ds. e-commerce	Stary Wiśnicz	starszy specjalista (mid+)	tak	tak	tak	tak	częściowo	częściowo	marketing cyfrowy zaawansowany

ID23	Aplikuj.pl	Specjalista ds. sprzedaży i marketingu	Tarnów	specjalista (mid)	tak	nie	częściowo	nie	nie	nie	marketing + sprzedaż
ID24	Pracuj.pl	Młodszy specjalista ds. marketingu	Krynica-Zdrój	młodszy specjalista (junior)	częściowo	nie	tak	częściowo	nie	nie	marketing ogólny
ID25	Aplikuj.pl	Grafik / Graficzka	Krosno	specjalista (mid)	nie	częściowo	tak	nie	nie	nie	marketing graficzny
ID26	Aplikuj.pl	E-commerce Specialist	Tarnów	specjalista (mid)	tak	tak	częściowo	częściowo	tak	nie	e-commerce
ID27	Aplikuj.pl	Specjalista ds. sprzedaży i marketingu	Tarnów	specjalista (mid)	tak	częściowo	częściowo	nie	nie	nie	marketing + sprzedaż
ID28	Jooble	Specjalista ds. marketingu internetowego	Limanowa	specjalista (mid)	częściowo	częściowo	częściowo	tak	nie	częściowo	marketing cyfrowy
ID29	Jooble	Specjalista SEO	Limanowa	specjalista (mid)	nie	nie	częściowo	tak	nie	częściowo	marketing SEO
ID30	Jooble	Brand Ambassador	Krynica-Zdrój	poziom podstawowy (entry)	częściowo	nie	nie	nie	nie	nie	marketing terenowy

Źródło: opracowanie własne.

Podczas budowania bazy ogłoszeń i weryfikowania ich przydatności, szczególną uwagę zwrócono na właściwą kwalifikację ogłoszeń zawierających elementy związane z handlem elektronicznym. Stało się tak dlatego, że e-commerce – sprzedaż internetowa – w warunkach współczesnego rynku pracy często stanowi integralną część działań marketingowych. Była to jedna z przesłanek, na podstawie których na potrzeby niniejszego badania przyjęto szerokie rozumienie marketingu, obejmujące również aktywności realizowane w środowisku cyfrowym. Jednocześnie zachowano prymarne rozróżnienie pomiędzy funkcją marketingową a operacyjną obsługą sprzedaży internetowej.

Co więcej, do bazy poddanej badaniu włączono tylko te ogłoszenia, w których zakres obowiązków obejmował działania o charakterze marketingowym, czyli np. czynności takie jak: tworzenie i optymalizacja treści ofert, prowadzenie komunikacji marketingowej, działania promocyjne, zarządzanie widocznością produktów, analiza wyników sprzedaży lub współtworzenie działań sprzedażowych. Natomiast do bazy ogłoszeń nie włączano ofert pracy, gdyż opis stanowiska w zakresie e-commerce obejmował rutynową obsługę sprzedaży i realizację zamówień, czyli czynności takie jak: kompletowanie i pakowanie przesyłek, obsługa logistyczna, zarządzanie stanami magazynowymi, a także podstawowa obsługa klienta, w tym przyjmowanie reklamacji i kontakt z klientami, a także inne, czysto operacyjne, działania. Wykluczono także ogłoszenia, w których dominowały zadania o charakterze technicznym i administracyjnym, takie jak: wprowadzanie produktów do systemów sprzedażowych czy bieżąca obsługa platform e-commerce, o ile nie towarzyszyły im działania o charakterze marketingowym.

Podsumowując: włączenie ofert związanych z handlem elektronicznym miało charakter warunkowy i było uzależnione od obecności komponentu marketingowego wykraczającego poza rutynową obsługę procesu sprzedaży. Warto jednak zaznaczyć, że w części analizowanych przypadków granica między działaniami marketingowymi a operacyjną obsługą sprzedaży była płynna, co stanowi jedną z istotnych cech badanego rynku pracy. Przyjęcie takiego kryterium było celowe – chodziło o zachowanie spójności badania i jednocześnie uchwycenie realnego charakteru stanowisk marketingowych występujących na lokalnym rynku pracy.

Aby zachować integralność próby, jako jedno z wiodących kryteriów przyjęto selekcję ograniczającą ogłoszenia jedynie do ofert pracy o charakterze stacjonarnym, z wykluczeniem ofert pracy w pełni zdalnej, przy jednoczesnym ograniczeniu ofert hybrydowych do tych przypadków, które pozostają wyraźnie osadzone w lokalnym rynku pracy (tj. gdy wymagana obecność w miejscu pracy przeważa nad obowiązkami wykonywanymi zdalnie). Ograniczenie to wynikało z chęci uchwycenia rzeczywistego, lokalnego rynku pracy dostępnego dla absolwentów uczelni funkcjonujących w rejonie Nowego Sącza.

Wykluczenie ofert o charakterze ponadlokalnym (globalnym) wynika zarówno z okoliczności opisywanych w literaturze przedmiotu (PARP, 2025), jak też z obserwacji rynku, gdzie praca całkowicie zdalna i hybrydowa wiąże się zazwyczaj z wyższymi wymaganiami kompetencyjnymi i znacznie ostrzejszą konkurencją wśród kandydatów. Co ważne, różnice te dotyczą też poziomu specjalizacji stanowisk, które w przypadku ofert zdalnych (publikowanych często przez większe podmioty o charakterze korporacyjnym) są zazwyczaj zbliżone do standardów globalnych.

Jak już wspomniano, zakres przestrzenny badania obejmował Nowy Sącz oraz jego otoczenie w promieniu ok. 50 km. To kryterium odpowiada obszarowi potencjalnej mobilności zawodowej absolwentów uczelni z regionu, bez konieczności zmiany stałego miejsca zamieszkania.

Podstawową jednostką przyjętą na rzecz badania było pojedyncze ogłoszenie o pracę w zakresie marketingu, przy czym w analizie nie uwzględniono szczegółowej charakterystyki pracodawców (nazw, wielkości przedsiębiorstwa, struktury organizacyjnej itp.), m.in. z uwagi na brak precyzyjnych informacji o ogłoszeniodawcy w części ofert. Badanie i analiza były skoncentrowane przede wszystkim na treści ogłoszeń, ponieważ to one stanowią podstawowy nośnik informacji o wymaganiach kompetencyjnych i zakresie obowiązków na stanowiskach marketingowych. W badaniu rynek e-commerce traktowano jako jeden z obszarów współczesnego marketingu cyfrowego, dlatego do analizy włączano tylko te oferty związane z handlem elektronicznym, które zawierały rzeczywisty komponent marketingowy.

Najważniejszymi elementami poddanymi analizie były: nazwy stanowisk, zakres obowiązków, wymagania wobec kandydatów, poziom stanowiska oraz lokalizacja. W ramach uzupełnienia przeanalizowano też strukturę branżową ofert, z zastrzeżeniem, że stosunkowo krótki okres zbierania ogłoszeń nie daje jeszcze podstaw do wyciągania wniosków o charakterze ogólnym.

Po uważnej lekturze treści ogłoszeń w kolejnym etapie analizy dokonano ich kategoryzacji i kodowania, co pozwoliło uporządkować materiał badawczy i przejść do bardziej pogłębionej interpretacji. Na tej podstawie wyodrębniono sześć głównych składników analitycznych: 1) komponent sprzedażowy, 2) e-commerce (handel elektroniczny), 3) tworzenie treści i komunikacja marketingowa (content, social media, grafika), 4) działania analityczne i optymalizacyjne (SEO, analityka), 5) wykorzystanie narzędzi sztucznej inteligencji (AI), a także 6) komponent strategiczny (planowanie oraz zarządzanie działaniami marketingowymi).

W analizie przyjęto trójstopniową klasyfikację odniesień do sztucznej inteligencji. Do kategorii „tak” zaliczono ogłoszenia zawierające bezpośrednie odniesienia do AI lub narzędzi opartych na sztucznej inteligencji. Kategoria „częściowo” obejmowała odniesienia pośrednie, związane z wykorzystaniem automatyzacji marketingowych procesów (*marketing automation*) lub zautomatyzowanych rozwiązań wspierających działania marketingowe. Kategoria „nie” oznaczała brak jakichkolwiek odniesień do AI.

Każde ogłoszenie zostało następnie przeanalizowane i oznaczone pod kątem obecności wskazanych elementów, ze wskazaniem, czy występują one w postaci pełnej, częściowej czy też są nieobecne. Wnioski płynące z analizy jakościowej i interpretacji pozwoliły określić ich znaczenie dla charakterystyki stanowisk marketingowych. Kolejnym etapem w procesie analizy było wyodrębnienie następujących głównych obszarów tematycznych: 1) hybrydowość stanowisk, 2) rola handlu elektronicznego (e-commerce – sprzedaż internetowa), 3) poziom specjalizacji, 4) próg wejścia na rynek pracy. Dzięki tym obszarom można dostrzec dominujące tendencje i nakreślić ogólny obraz badanego rynku pracy.

Biorąc pod uwagę, że niniejsze badanie stanowi pierwszą odsłonę szerszego projektu, trzeba jasno zaznaczyć jego świadomą fragmentaryczność. W kolejnych etapach planowane jest powtórzenie analizy lokalnej, co pozwoli zestawić uzyskane wyniki i porównać je z bardziej rozwiniętymi rynkami pracy. Przede wszystkim dotyczy to rynku

krakowskiego, który ma szczególne znaczenie dla mieszkańców Sądeckizyny – zwłaszcza w kontekście realizowanych inwestycji infrastrukturalnych (m.in. nowe połączenie kolejowe z Krakowem poprzez powstającą linię Podłęże–Piekiełko).

W tym sensie przyszłe zmiany struktury lokalnego rynku pracy są bezpośrednio powiązane z tymi inwestycjami. Dlatego uchwycenie obecnego stanu rzeczy – swoistego status quo – wydaje się szczególnie istotne, gdyż dopiero na tym tle będzie można zobaczyć skalę i kierunek nadchodzących przeobrażeń. A te, wszystko na to wskazuje, staną się wyraźnie widoczne po uruchomieniu pełnej, szybkiej linii kolejowej w kierunku Krakowa.

Z całą świadomością pewnych ograniczeń (niewielka liczebność próby, koncentracja na wybranych portalach rekrutacyjnych, wykluczenie ofert pracy hybrydowej i zdalnej itd.) przyjęto zasadę doboru źródeł danych w oparciu o ogłoszenia dostępne w Internecie, z uwagi na opisywany w literaturze przedmiotu, a także obserwowany w praktyce trend cyfryzacji procesów rekrutacyjnych (PARP, 2025). To właśnie Internet stanowi obecnie podstawowe źródło informacji o ofertach pracy i jednocześnie główne miejsce kontaktu między pracodawcami a kandydatami. Można więc uznać, że analiza ogłoszeń dostępnych online pozwala uchwycić najbardziej aktualne i realne potrzeby, a także trendy rynku pracy.

3. Struktura i charakterystyka stanowisk marketingowych na lokalnym rynku pracy

3.1. Charakter analizowanych stanowisk marketingowych

Pierwszy etap analizy ogłoszeń zgromadzonych w ramach badania (tabela 1), dotyczący charakteru stanowisk marketingowych, pozwolił stwierdzić, że na lokalnym rynku pracy mamy do czynienia z relatywnie niskim poziomem specjalizacji w obszarze marketingu. Co więcej, towarzyszy temu wyraźna dominacja stanowisk o charakterze wielofunkcyjnym, co widoczne jest już na poziomie nazewnictwa. Różnorodność określeń stosowanych przez ogłoszeniodawców nie przekłada się jednak na rzeczywiste różnicowanie zakresu obowiązków.

W zebranych ogłoszeniach dominują ogólne nazwy stanowisk, takie jak np.: „specjalista ds. marketingu” oraz „specjalista ds. marketingu i sprzedaży”. Bardziej wyspecjalizowane określenia, odnoszące się np. do komunikacji cyfrowej („content creator”, czyli twórca treści; „social media manager”, czyli osoba zarządzająca mediami społecznościowymi), jak i stanowiska związane z handlem elektronicznym („specjalista ds. e-commerce”), pojawiają się rzadziej. Ta różnorodność i specjalizacja okazuje się jednak w dużej mierze pozorna, gdy przeanalizujemy nie tylko tytuły stanowisk, ale przede wszystkim treść ogłoszeń (ID: 1-30).

Pierwsze, co zwraca uwagę, to wysoki poziom powtarzalności w zakresie obowiązków. W licznych przypadkach – niezależnie od nazwy stanowiska – pojawiają się bardzo podobne zestawy zadań, obejmujące głównie: prowadzenie komunikacji marketingowej, tworzenie treści, obsługę kanałów społecznościowych oraz działania wspierające sprzedaż.

Warto również zauważyć, że w analizowanych ogłoszeniach odniesienia do wykorzystania narzędzi sztucznej inteligencji (AI) pojawiają się sporadycznie. Bezpośrednie wskazania odnotowano tylko w dwóch przypadkach, a w kilku kolejnych wystąpiły odniesienia pośrednie, związane z automatyzacją działań marketingowych.

W zdecydowanej większości analizowanych ofert brak było jakichkolwiek odniesień do AI. Wskazuje to, że element ten nie stanowi jeszcze istotnego komponentu wymagań na lokalnym rynku pracy – zwłaszcza w porównaniu z kierunkiem zmian obserwowanych na rynkach bardziej rozwiniętych i silniej powiązanych z pracą zdalną, a także środowiskiem korporacyjnym.

Analizując przykładowo ogłoszenia oznaczone jako ID: 2, 11, 18, 22, 23 i 27, można dostrzec, że zakres obowiązków obejmował jednocześnie działania marketingowe i sprzedażowe, pomimo że stanowiska określane były na poziomie „specjalisty”. Stanowi to wyraźny sygnał, że sama nazwa stanowiska ma raczej charakter deklaracyjny i nie określa precyzyjnie rzeczywistego zakresu wykonywanych zadań.

W tym miejscu ujawnia się kolejna istotna cecha lokalnych ogłoszeń: ich hybrydowy charakter w sensie funkcjonalnym. Przeważająca liczba analizowanych przypadków to stanowiska, które nie funkcjonują jako wyodrębniona specjalizacja w strukturze organizacyjnej, lecz łączą różne obszary działalności przedsiębiorstwa. Najczęściej działania marketingowe są powiązane z zadaniami sprzedażowymi, takimi jak: przygotowanie ofert, kontakt z klientem czy szeroko rozumiane wsparcie procesu sprzedaży (zob. ogłoszenia o ID: 3, 7, 12, 18, 24).

Drugim – zarówno pod względem częstotliwości, jak też znaczenia z punktu widzenia pracodawcy – komponentem jest handel elektroniczny (e-commerce). W kilku przypadkach (zob. ogłoszenia o ID: 5, 9, 14, 21, 27) stanowił on integralną część stanowiska marketingowego. W efekcie marketing nie występował jako wyodrębniona, wyspecjalizowana funkcja, lecz jako element szerszego i bardziej złożonego zakresu obowiązków.

Na podstawie powyższych spostrzeżeń można wnioskować, że analizowane stanowiska marketingowe, określane jako „specjalistyczne”, nie odpowiadają klasycznemu rozumieniu specjalizacji funkcjonalnej. Znacznie bliżej jest im do modelu wielofunkcyjnego, w którym pracownik realizuje szeroki zestaw zadań o zróżnicowanym charakterze. W tym sensie można mówić o specyficznym modelu stanowiska marketingowego na lokalnym rynku, opartym na wielozadaniowości i elastyczności, które są coraz częściej wskazywane jako istotne cechy współczesnych kompetencji i rynku pracy (Szczucka i in., 2023), a nie na wąskiej, pogłębionej specjalizacji znanej z ujęć literatury przedmiotu (Kotler, Keller, Chernev, 2025).

Analiza zebranych ofert pracy pod kątem poziomu stanowisk wskazała dodatkowo inną istotną okoliczność – dominację ofert skierowanych do osób na początkowym oraz średnim etapie kariery zawodowej. Najczęściej oferowane były stanowiska odpowiadające poziomowi młodszego specjalisty (junior) oraz specjalisty (mid), co sugeruje, że próg wejścia na rynek pracy w badanym obszarze jest stosunkowo niski.

Jednocześnie ogłoszenia o charakterze menedżerskim (np. kierownik marketingu czy menedżer marketingu) pojawiały się sporadycznie i stanowiły niewielką część próby. Brak więc wyraźnie zarysowanej struktury stanowisk zaawansowanych, co wiąże się ze stosunkowo ograniczoną liczbą ofert pracy na poziomie strategicznym. Z jednej strony wskazuje to na ograniczone możliwości rozwoju pionowego w ramach lokalnego rynku pracy, z drugiej – utrudnia wyodrębnienie klarownej ścieżki kariery w obszarze marketingu.

Konsekwencją opisanej sytuacji jest wyraźne zorientowanie analizowanych stanowisk na realizację bieżących działań marketingowych. Można zatem stwierdzić, że marketing pełni w lokalnych przedsiębiorstwach głównie funkcję wspierającą proces sprzedaży, a jego wymiar strategiczny pozostaje ograniczony bądź nie jest wyraźnie eksponowany.

Z perspektywy kształcenia na poziomie lokalnym prowadzi to do wstępnego wniosku, że taka struktura stanowisk sprzyja zwłaszcza rozwojowi kompetencji praktycznych, umożliwiających szybkie wdrożenie do pracy, a także realizację zadań o charakterze operacyjnym. Jednocześnie, biorąc pod uwagę ograniczoną dostępność stanowisk zaawansowanych i wyspecjalizowanych, należy raczej ostrożnie podchodzić do prognoz dotyczących możliwości rozwijania kompetencji strategicznych na lokalnym rynku pracy.

Powyższe spostrzeżenia stanowią punkt wyjścia do dalszych analiz, zwłaszcza w zakresie hybrydowości stanowisk, ograniczonej specjalizacji oraz przewagi funkcji operacyjnych nad strategicznymi, które zostaną rozwinięte w kolejnych podrozdziałach.

3.2. Struktura obowiązków i praktyczny wymiar pracy marketingowej

Szczegółowa analiza zakresu obowiązków określonych w treści badanych ofert pracy (ID: 1-30) pozwala uchwycić głównie praktyczny wymiar pracy marketingowej. O ile powyżej wskazano na ogólny charakter stanowisk i ich wielofunkcyjność, o tyle w tym miejscu można już precyzyjnie określić, jakie działania rzeczywiście składają się na codzienną praktykę zawodową w obszarze marketingu.

Zagłębiając się w treść ofert pracy, można spostrzec, że na pierwszym planie wyraźnie uwidacznia się dominująca grupa obowiązków związanych z tworzeniem i bieżącą obsługą treści marketingowych. W wielu ogłoszeniach (przykładowo: ID: 1, 4, 8, 13, 17, 23, 26) obecne były zadania obejmujące: prowadzenie komunikacji w mediach społecznościowych, przygotowywanie materiałów promocyjnych, redagowanie treści na strony internetowe i aktualizację istniejących zasobów komunikacyjnych. Wspólną cechą tych obowiązków jest ich powtarzalność, osadzenie w codziennej obsłudze kanałów komunikacji, konieczność systematycznego działania, a także sprawność wykonania – można powiedzieć: doraźnie, na bieżąco, a nie w perspektywie długofalowej.

Na drugim planie (choć nadal istotne) pozostają działania związane z tworzeniem treści, które mają bezpośrednie przełożenie na sprzedaż. W ogłoszeniach oznaczonych jako ID: 5, 9, 14, 21 i 27 pojawiały się zadania związane z przygotowywaniem opisów produktów, optymalizacją ofert oraz dbaniem o ich atrakcyjność i widoczność. W praktyce oznacza to, że działania marketingowe realizowane są w ścisłym powiązaniu z ofertą produktową. W widoczny sposób stanowisko marketingowca wiąże się z tworzeniem treści o charakterze użytkowym, podporządkowanych sprzedaży, a także bezpośrednio powiązanych z jej efektywnością.

Eksplorując dalej praktyczny wymiar pracy marketingowej, można zauważyć, że w analizowanych ofertach wyraźnie zaakcentowano potrzebę obsługi podstawowych narzędzi marketingu cyfrowego. Ujęto je w ramy zadań związanych z publikacją treści, prowadzeniem działań reklamowych i monitorowaniem ich efektów.

Podobnie jak w przypadku wcześniejszych obserwacji, odniesienia do wykorzystania narzędzi sztucznej inteligencji (AI) pojawiały się w ograniczonym zakresie. Bezpośrednie wskazania wystąpiły tylko sporadycznie, a w kilku przypadkach

można było mówić o odniesieniach pośrednich, związanych z automatyzacją działań marketingowych. W zdecydowanej większości ogłoszeń komponent ten po prostu nie występował.

Należy zaznaczyć, że działania o charakterze analitycznym i optymalizacyjnym (w tym SEO) pojawiały się stosunkowo rzadko, zazwyczaj nie stanowiąc dominującego elementu obowiązków. Co więcej, ich zakres był najczęściej ograniczony do bieżącej obsługi narzędzi marketingu cyfrowego. Trudno w tym przypadku dostrzec szersze pole działań, obejmujące pogłębioną analizę danych czy też planowanie strategii marketingowej.

Bez wątpienia ważnym elementem praktycznego wymiaru pracy marketingowej jest także bezpośrednie powiązanie działań z procesem sprzedaży. Analiza zebranych ogłoszeń pokazuje, że zadania takie jak przygotowywanie ofert, dostosowywanie komunikatów do potrzeb klienta czy bieżące reagowanie na zapytania rynkowe stanowią integralną część obowiązków na stanowisku marketingowym. Widać więc wyraźnie, że marketing nie funkcjonuje tu jako odrębny etap poprzedzający sprzedaż, lecz jest realizowany równoległe z działaniami handlowymi. Oznacza to, że na badanym rynku marketing występuje w ścisłym powiązaniu z komunikacją i sprzedażą, co przekłada się na jego zadaniowy charakter.

Warto odnotować również widoczną obecność zadań związanych z handlem elektronicznym (e-commerce), który w wielu przypadkach stanowi po prostu naturalne środowisko realizacji działań marketingowych. Obejmują one m.in. zarządzanie treścią ofert, aktualizację danych produktowych i dbanie o ich widoczność. Działania te mają charakter ciągły i operacyjny, a ich realizacja wymaga przede wszystkim sprawności działania w istniejących systemach sprzedażowych.

Na uwagę zasługuje również powtarzalność zakresów obowiązków w różnych ogłoszeniach, niezależnie od branży czy nazwy stanowiska. W wielu przypadkach pojawiają się bardzo podobne zestawy zadań, co wskazuje na dość ujednolicony sposób rozumienia pracy marketingowej przez pracodawców. Taka standaryzacja dodatkowo podkreśla praktyczny charakter tej pracy, w której kluczowe znaczenie ma efektywne wykonywanie określonych czynności, a nie rozwijanie wyspecjalizowanych kompetencji.

Podsumowując, struktura obowiązków analizowanych stanowisk marketingowych wskazuje na dominację działań o charakterze praktycznym i wykonawczym, silnie osadzonych w bieżącej działalności przedsiębiorstw. Marketing funkcjonuje tu przede wszystkim jako zestaw konkretnych zadań wspierających sprzedaż i obsługę kanałów komunikacji, a jego wymiar strategiczny pozostaje ograniczony. Wnioski te stanowią punkt wyjścia do dalszej analizy, w której szczególna uwaga zostanie poświęcona roli środowiska e-commerce w kształtowaniu charakteru pracy marketingowej.

3.3. Kompetencje, poziom specjalizacji i próg wejścia na rynek pracy w obszarze marketingu

Uważna lektura oraz analiza zebranych ogłoszeń o pracę (ID: 1-30) pozwoliły przyjrzeć się bliżej wymaganiom stawianym kandydatom i określić rzeczywisty poziom specjalizacji oraz próg wejścia na rynek pracy w obszarze marketingu. Na podstawie badanej próby można zaryzykować stwierdzenie, że na poziomie lokalnym dominują oczekiwania wobec umiejętności i kompetencji o charakterze praktycznym, bezpośrednio związanych z wykonywaniem codziennych obowiązków zawodowych.

W większości analizowanych ogłoszeń wymagania wobec kandydatów obejmowały przede wszystkim: umiejętności związane z tworzeniem treści, obsługą mediów społecznościowych, przygotowywaniem materiałów promocyjnych i podstawową obsługą narzędzi marketingu cyfrowego. Łatwo dostrzec także, że często pojawiały się kompetencje związane z obsługą systemów sprzedażowych i platform e-commerce, co wyraźnie wskazuje na ścisłe powiązanie marketingu z obszarem sprzedaży oraz działalności operacyjnej przedsiębiorstwa.

W zgromadzonej próbie ofert widoczna jest jednocześnie wyraźna dominacja stanowisk odpowiadających poziomowi młodszego specjalisty (junior) i specjalisty (mid). Oznacza to, że próg wejścia na rynek pracy w obszarze marketingu na poziomie lokalnym można uznać za stosunkowo niski, a wymagania stawiane kandydatom koncentrują się przede wszystkim na praktycznych umiejętnościach i gotowości do wykonywania zróżnicowanych zadań.

Jednocześnie poziom specjalizacji stanowisk pozostaje ograniczony. W większości przypadków wymagania nie odnoszą się do wąskich, pogłębionych kompetencji specjalistycznych, lecz obejmują szeroki zakres umiejętności z różnych obszarów marketingu. Od kandydatów oczekuje się raczej elastyczności i zdolności do pracy w wielu obszarach jednocześnie niż specjalizacji w jednej, wyraźnie określonej dziedzinie.

Warto odnotować też, że w najmniejszym stopniu reprezentowane są wymagania o charakterze analitycznym i strategicznym. Kompetencje związane z analizą danych, optymalizacją działań marketingowych czy też planowaniem strategii pojawiają się sporadycznie i zazwyczaj mają charakter uzupełniający, a nie dominujący. Podobnie jak w przypadku wcześniejszych obserwacji, odniesienia do wykorzystania narzędzi sztucznej inteligencji (AI) występują w ograniczonym zakresie – mają charakter incydentalny i częściej pojawiają się w formie pośredniej niż jako jasno zdefiniowane wymaganie kompetencyjne.

Powyższe spostrzeżenia prowadzą do wniosku, że próg wejścia do zawodu marketingowca na lokalnym rynku pracy jest relatywnie niski, czyli stosunkowo łatwo dostępny, a rozwój w kierunku pogłębionej specjalizacji może napotykać na istotne ograniczenia wynikające z charakteru dostępnych stanowisk. Model kompetencyjny, który wyłania się z zebranych ofert, opiera się przede wszystkim na szerokim zakresie umiejętności praktycznych i na zdolności do realizacji zadań operacyjnych, co nie sprzyja budowaniu wąskich, wyspecjalizowanych ścieżek kariery.

3.4. Uwarunkowania lokalne rynku pracy – rola handlu elektronicznego (e-commerce), struktura branżowa i kontekst przestrzenny

Jednym z celów niniejszego artykułu jest próba określenia istotnych uwarunkowań lokalnego rynku pracy, które wpływają na charakter stanowisk marketingowych. Opierając się na analizie zgromadzonych ofert, można zauważyć, że jedną z najważniejszych cech jest wyraźna obecność handlu elektronicznego (e-commerce). Sprzedaż internetowa w wielu przypadkach stanowi naturalne środowisko realizacji działań marketingowych, co w badanej próbie uwidacznia się m.in. w ofertach o ID: 9, 12, 13, 14, 18, 22.

Stanowiska bezpośrednio związane z obsługą e-commerce nie mają jednak charakteru wyspecjalizowanego (w rozumieniu odrębnej specjalizacji), a zadania wyznaczone w ich ramach tworzą raczej kontekst operacyjny, w którym realizowane

są różnorodne działania marketingowe. W rezultacie można pokusić się o wniosek, że marketing na lokalnym rynku pracy jest w dużej mierze osadzony w praktyce sprzedaży internetowej i przez to podporządkowany jej bieżącym potrzebom. Co więcej, to właśnie handel elektroniczny w wielu przypadkach organizuje strukturę stanowisk oraz zakres obowiązków marketingowca, nadając im wyraźnie operacyjny i zadaniowy charakter.

Kolejnym ważnym elementem uwarunkowań lokalnych jest zróżnicowanie branżowe analizowanych ofert. Zebrane ogłoszenia reprezentują zarówno sektor handlu i usług, jak również produkcji, co w prosty sposób wskazuje na szerokie zastosowanie marketingu w różnych typach działalności gospodarczej. Z uwagi na ograniczoną liczbę zgromadzonych ofert i krótki okres badania, na tym etapie trudno jednak wysnuć systemowe wnioski dotyczące struktury branżowej.

Istotnym czynnikiem pozostaje też kontekst przestrzenny badania, obejmujący miasto Nowy Sącz i jego otoczenie w promieniu ok. 50 km. W części metodologicznej wskazano już, że przyjęcie takiego zakresu pozwala uchwycić specyfikę lokalnego rynku pracy. Jest to o tyle istotne, że analizowany obszar różni się od większych ośrodków miejskich zarówno pod względem liczby ofert, jak i ich charakteru.

W zebranych ofertach ośrodki miejskie (takie jak Nowy Sącz, Bochnia, Tarnów, Limanowa czy Krynica-Zdrój) są obecne, jednak w mniejszej liczbie niż ogłoszenia pochodzące z mniejszych miejscowości (takich jak: Łabowa, Zakliczyn, Mszanka czy Łąka Górna). Ma to swoje konsekwencje dla zakresu obowiązków oraz poziomu specjalizacji stanowisk, głównie poprzez łączenie wielu funkcji w ramach jednego stanowiska. Zależność ta wynika m.in. z wielkości przedsiębiorstw działających poza ośrodkami miejskimi, ich skali działalności oraz ograniczeń organizacyjnych (Oleksy-Gębczyk i in., 2025).

Na podstawie analizy lokalizacji ogłoszeń można w przybliżeniu wskazać, że ponad połowa analizowanych ofert pochodziła spoza większych miast. Pozwala to sformułować wstępny wniosek, że zapotrzebowanie na kompetencje marketingowe występuje także w mniejszych miejscowościach, gdzie stanowiska te mają często charakter wielofunkcyjny. Z treści tych ogłoszeń wynika ponadto, że właśnie na tych obszarach dominują stanowiska o charakterze operacyjnym, silnie powiązane z bieżącą działalnością przedsiębiorstw, a zwłaszcza z procesem sprzedaży. Brak jest natomiast ofert, które można by jednoznacznie powiązać z rozwojem wyspecjalizowanych funkcji marketingowych.

Na tej podstawie można zauważyć, że znaczna część ofert pracy pochodzi z mniejszych miejscowości i obszarów pozamiejskich, a nie wyłącznie z głównych ośrodków miejskich regionu. Stanowi to podstawę do stwierdzenia, że lokalny rynek pracy w obszarze marketingu odznacza się określonymi ograniczeniami strukturalnymi. Wśród nich należy wskazać głównie mniejszą liczbę stanowisk wyspecjalizowanych oraz dominację ról o charakterze operacyjnym.

W konsekwencji marketing na badanym rynku nie funkcjonuje jako autonomiczny obszar działalności organizacji, lecz jako element szerszego systemu operacyjnego przedsiębiorstwa. Jego kształt jest w dużej mierze determinowany przez lokalne uwarunkowania gospodarcze, skalę działalności firm oraz ich aktualne potrzeby biznesowe, co znajduje bezpośrednie odzwierciedlenie w analizowanych ofertach pracy (Ibidem).

4. Lokalny rynek pracy wobec trendów globalnych – próba interpretacji wyników

Zebrane oferty (ID: 1-30) przeanalizowano także w odniesieniu do szerszego kontekstu, czyli zmian zachodzących aktualnie na globalnym rynku pracy w obszarze marketingu. W literaturze przedmiotu (Kotler, Keller, Chernev, 2025; Mazurek, 2024) i w analizach rynku pracy podkreśla się m.in. rosnące znaczenie specjalizacji, rozwój kompetencji analitycznych, a także dynamiczny wzrost znaczenia narzędzi cyfrowych i automatyzacji działań marketingowych. W pierwszej odsłonie badania lokalny rynek objęty niniejszą analizą (w obszarze Nowego Sącza) prezentuje jednak odmienny obraz.

Pierwszą widoczną różnicą jest niewielka liczba stanowisk marketingowych o charakterze specjalistycznym, a także ich poziom zaawansowania. O ile w ujęciu globalnym zauważa się wyraźne wyodrębnienie ról takich jak: specjalista SEO, analityk marketingowy, specjalista ds. automatyzacji marketingu czy strateg treści, o tyle w analizowanej próbie dominują stanowiska o charakterze wielofunkcyjnym, co potwierdzają m.in. ogłoszenia oznaczone jako ID: 2, 3, 6, 18 i 26. Oznacza to, że marketing na poziomie lokalnym nie funkcjonuje jako zbiór wyspecjalizowanych ról, lecz raczej jako obszar łączący różnorodne zadania o charakterze operacyjnym.

Drugim ważnym aspektem jest ograniczona obecność kompetencji analitycznych w obszarze marketingu. W ogłoszeniach objętych niniejszym badaniem sporadycznie wspomina się o działaniach związanych z analizą danych i optymalizacją, co widoczne jest jedynie w wybranych przypadkach (np. ID: 5, 22, 28, 29). Jest to o tyle interesujące, że w literaturze przedmiotu i analizach rynku pracy wskazuje się na rosnącą rolę podejmowania decyzji w oparciu o dane (*data-driven marketing*) (Szczucka i in., 2023; Mazurek, 2024). W tym sensie jeden z kluczowych kierunków rozwoju współczesnego marketingu pozostaje na poziomie lokalnym stosunkowo słabo reprezentowany.

Wspomniane różnice między rynkiem globalnym a badanym rynkiem lokalnym uwidaczniają się także w kontekście wykorzystania narzędzi sztucznej inteligencji (AI). W badanej próbie odniesienia do AI występują w ograniczonym zakresie – bezpośrednio jedynie w pojedynczych przypadkach, a częściej pojawiają się w formie pośredniej, związanej z automatyzacją działań marketingowych. W zdecydowanej większości analizowanych ofert brak jest jednak wyraźnych odniesień do sztucznej inteligencji. W tym kontekście, biorąc pod uwagę skalę rozwoju zastosowań AI w marketingu na rynkach globalnych (Szczucka i in., 2023; Kotler, Keller, Chernev, 2025), różnica ta staje się szczególnie widoczna.

Z jednej strony może to wskazywać na pewne opóźnienie adaptacyjne lokalnego rynku pracy względem bardziej rozwiniętych ośrodków. Z drugiej strony można to powiązać bezpośrednio z silnym osadzeniem marketingu w praktyce operacyjnej przedsiębiorstw. W sytuacji, gdy marketing jest ściśle powiązany z procesem sprzedaży i bieżącą działalnością firmy, wdrażanie bardziej zaawansowanych narzędzi – w tym rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji – nie stanowi pierwszoplanowego elementu zakresu obowiązków. Można więc przypuszczać, że brak wyraźnej obecności AI w ogłoszeniach nie musi oznaczać jej całkowitego braku w organizacjach, lecz raczej to, że nie jest ona jeszcze komunikowana jako odrębna kompetencja oczekiwana od kandydatów.

Warto jednak zaznaczyć, że wspomniane różnice nie powinny być interpretowane wyłącznie w kategoriach niedopasowania czy zapóźnienia lokalnego rynku pracy względem trendów globalnych. Dłuższa obserwacja oraz kolejne etapy badań mogą pokazać, że wynikają one w dużej mierze ze skali działalności przedsiębiorstw w regionie Nowego Sącza i ich bieżących, operacyjnych potrzeb.

Na podstawie powyższych uwag można wstępnie stwierdzić, że lokalny rynek pracy w obszarze marketingu rozwija się w sposób odmienny niż rynki globalne. Prognozy „Barometru zawodów” wskazują, że zawód specjalistów ds. PR, reklamy, marketingu i sprzedaży w województwie małopolskim znajduje się w stanie względnej równowagi między podażą a popytem pracy, co oznacza brak wyraźnego deficytu, przy jednocześnie rosnącej konkurencji kandydatów i wzroście wymagań kompetencyjnych pracodawców (Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, 2026).

O ile w skali międzynarodowej obserwuje się postępującą specjalizację oraz technologizację marketingu, o tyle na poziomie lokalnym dominuje raczej model wielozadaniowy, silnie związany z bieżącą działalnością przedsiębiorstw, zwłaszcza w obszarze sprzedaży. Warto przy tym zauważyć, że ta wielofunkcyjność marketingu może jednocześnie świadczyć o szerszych możliwościach adaptacyjnych kandydatów i elastyczności oferowanych stanowisk. Niemniej jednak różnica ta stanowi istotny punkt odniesienia dla dalszych rozważań, zwłaszcza w kontekście dopasowania procesu kształcenia do realiów lokalnego rynku pracy.

Trzeba mieć jednak na uwadze, że przedstawiony obraz rynku pracy w regionie Nowego Sącza nie musi mieć charakteru trwałego. W najbliższych latach istotnym czynnikiem, który może wpłynąć na jego kształt, będzie rozwój infrastruktury transportowej, a w szczególności nowe, szybkie połączenie kolejowe z Krakowem. Zwiększenie dostępności komunikacyjnej regionu może wpłynąć na mobilność zawodową mieszkańców i zintensyfikować przepływ pracowników pomiędzy rynkiem lokalnym a większymi ośrodkami miejskimi.

Należy przy tym uwzględnić zarówno możliwość napływu nowych inicjatyw oraz bardziej zaawansowanych form działalności marketingowej do regionu, jak też odpływu pracowników do bardziej wyspecjalizowanych rynków pracy. W konsekwencji lokalny rynek marketingowy może w najbliższej przyszłości podlegać dynamicznym zmianom, wynikającym nie tylko z czynników wewnętrznych, ale również z jego rosnącego powiązania z rynkami zewnętrznymi.

5. Implikacje dla kształcenia na poziomie lokalnym

Opierając się na analizie zgromadzonych ofert pracy (ID: 1-30), można zauważyć wyraźną rozbieżność pomiędzy tym, co aktualnie składa się na profil kompetencyjny wymagany na lokalnym rynku pracy, a kierunkami rozwoju marketingu opisywanymi w literaturze przedmiotu oraz obserwowanymi na rynkach bardziej rozwiniętych (Kotler i in., 2025; Mazurek, 2024). Przemawiają za tym dwie główne przesłanki: dominacja kompetencji o charakterze praktycznym oraz operacyjnym, jak również zauważalna, ograniczona obecność kompetencji analitycznych, technologicznych i strategicznych.

Przed wnioskowaniem na temat implikacji dla kształcenia na poziomie lokalnym warto podkreślić, że zdecydowana większość analizowanych stanowisk marketingowych opiera się na realizacji zadań związanych z bieżącą obsługą komunikacji marketingowej i wsparciem sprzedaży. Jednocześnie należy zauważyć, że obserwowany model stanowisk nie wynika wyłącznie z bieżących potrzeb przedsiębiorstw, lecz również z szerszych uwarunkowań rynku pracy. Badania jakościowe wskazują, że pracodawcy dosyć często stosują uniwersalne podejście do rozwoju kompetencji pracowników, które nie uwzględnia zróżnicowanych potrzeb poszczególnych grup, a także funkcjonują mechanizmy ograniczające dostęp części osób do rynku pracy (Ciężka i in., 2025).

Jak pokazują przykłady zawarte w ogłoszeniach (np. ID: 4, 8, 13, 23, 26), podstawowy zakres obowiązków obejmuje prowadzenie mediów społecznościowych, tworzenie treści marketingowych i aktualizację materiałów komunikacyjnych. Widoczna jest też obecność działań związanych z e-commerce i bezpośrednim wsparciem sprzedaży, co potwierdza wielofunkcyjny i operacyjny charakter tych stanowisk. Analizowane stanowiska marketingowe często zawierają także komponent sprzedażowy, co oznacza, że od pracowników wymaga się nie tylko realizacji działań komunikacyjnych, lecz także kontaktu z klientem czy przygotowywania ofert handlowych (np. ID: 10, 23, 27).

W tym kontekście można sformułować twierdzenie, że podstawowym wyzwaniem dla kształcenia w zakresie marketingu na poziomie lokalnym jest zapewnienie absolwentom kompetencji umożliwiających szybkie wejście na rynek pracy i efektywne funkcjonowanie w warunkach wielozadaniowości. Oznacza to konieczność utrzymania silnego komponentu praktycznego w programach kształcenia, obejmującego takie obszary jak: tworzenie treści marketingowych, obsługa kanałów social media, realizacja kampanii digital i działania w środowisku e-commerce. Pierwsza odsłona badania wyraźnie wskazuje, że kompetencje te należą do podstawowych kryteriów zatrudnienia na lokalnym rynku pracy.

Analiza ogłoszeń wykazała też ograniczoną obecność bardziej zaawansowanych kompetencji, w szczególności działań analitycznych oraz optymalizacyjnych (SEO i analityka), które – choć obecne (np. ID: 22, 28, 29) – rzadko stanowią dominujący element zakresu obowiązków (WUP Kraków, 2026). W badanej próbie sporadycznie odnotowano również odniesienia do wykorzystania narzędzi sztucznej inteligencji (AI), przy czym – podobnie jak w poprzednich częściach analizy – częściej mają one charakter pośredni niż bezpośredni, co wpisuje się w ogólną tendencję ograniczonej artykulacji tych kompetencji w ogłoszeniach o pracę.

Z perspektywy kształcenia oznacza to, że programy nauczania nie mogą ograniczać się wyłącznie do odtwarzania aktualnego stanu rynku pracy, lecz powinny uwzględniać też jego przewidywane kierunki rozwoju. W przeciwnym razie istnieje ryzyko utrwalenia modelu kompetencyjnego opartego wyłącznie na działaniach operacyjnych, bez przygotowania absolwentów do zmian zachodzących w środowisku marketingowym.

W związku z tym zasadne wydaje się przyjęcie podejścia dwutorowego w projektowaniu kształcenia marketingowego. Z jednej strony istotne jest zapewnienie absolwentom solidnych podstaw praktycznych, odpowiadających obecnym wymaganiom rynku pracy w regionie Nowego Sącza. Z drugiej zaś strony konieczne jest stopniowe

wprowadzanie elementów bardziej zaawansowanych, obejmujących m.in. analitykę danych, automatyzację działań marketingowych, wykorzystanie narzędzi sztucznej inteligencji, jak również myślenie strategiczne (Szczucka i in., 2023; Mazurek, 2024).

W aspekcie praktycznym oznacza to projektowanie programów kształcenia w sposób modułowy, umożliwiający rozwijanie różnych ścieżek kompetencyjnych. W tym podejściu wyraźnie wyodrębniają się dwa uzupełniające się kierunki rozwoju: ścieżka operacyjna oraz ścieżka specjalistyczna. Pierwsza z nich koncentruje się na przygotowaniu absolwentów do realizacji bieżących działań marketingowych, zaś druga na rozwijaniu kompetencji analitycznych, technologicznych, a także strategicznych.

Takie podejście znajduje swoje uzasadnienie w kontekście przewidywanych zmian na rynku pracy w regionie Nowego Sącza. Jak wskazano wcześniej, rozwój infrastruktury transportowej (w szczególności połączenia kolejowego z Krakowem w ramach projektu Podłęże–Piekiełko) może w najbliższych latach doprowadzić do zwiększenia mobilności zawodowej mieszkańców regionu. W praktyce może to oznaczać zarówno pojawienie się bardziej zaawansowanych form działalności marketingowej w regionie, jak i możliwość podejmowania pracy w większych ośrodkach miejskich bez konieczności zmiany miejsca zamieszkania.

W tym miejscu należy doprecyzować, że przygotowanie absolwentów do działań w bardziej wyspecjalizowanych obszarach marketingu nie wynika wyłącznie z kontekstu zmian lokalnych. Istotnym czynnikiem jest również rosnące znaczenie pracy wykonywanej w modelu zdalnym i hybrydowym, które w przypadku marketingu odgrywa coraz większą rolę na poziomie globalnym (Kotler i in., 2021; Mazurek, 2024).

Wprawdzie w tym badaniu świadomie wykluczono oferty pracy o charakterze zdalnym i hybrydowym, jednak to właśnie ten segment rynku w największym stopniu odzwierciedla kierunki rozwoju kompetencji marketingowych. Dotyczy to głównie takich obszarów, jak: analityka danych, automatyzacja działań marketingowych, wykorzystanie narzędzi sztucznej inteligencji i realizacja wyspecjalizowanych ról marketingowych.

W tym ujęciu rozwijanie kompetencji wykraczających poza aktualne potrzeby lokalnego rynku pracy pełni co najmniej dwie funkcje: po pierwsze – przygotowuje absolwentów na nadchodzące zmiany w regionie, a po drugie – umożliwia im podejmowanie pracy w formie zdalnej, bez konieczności opuszczania miejsca zamieszkania. Dzięki temu absolwenci lokalnych uczelni mogą konkurować na rynku ponadlokalnym, zachowując jednocześnie swoją lokalną zakorzenioną obecność.

Reasumując, implikacje dla kształcenia na poziomie lokalnym wskazują na potrzebę równoważenia dwóch perspektyw: praktycznej (dopasowanej do bieżącej sytuacji) i rozwojowej (ukierunkowanej na przyszłe zmiany). Takie podejście pozwala przygotować absolwentów nie tylko do wejścia na rynek pracy w regionie Nowego Sącza, ale również do jego współkształtowania oraz funkcjonowania w szerszym, ponadlokalnym środowisku zawodowym.

Podsumowanie

Podsumowanie analizy ofert pracy na stanowiska marketingowe (ID: 1-30), zebranych intencjonalnie w pierwszych 3 miesiącach roku 2026, w celu przeprowadzenia pierwszego etapu badania planowanego w dłuższym horyzoncie (docelowo przez rok), z obszaru do 50 km od Nowego Sącza, przynosi kilka ciekawych konstatacji.

Wśród uchwyconych cech lokalnego rynku pracy w obszarze marketingu na pierwszy plan wysuwa się relatywnie niski poziom specjalizacji i wyraźna dominacja stanowisk o charakterze wielofunkcyjnym, łączących działania marketingowe z obszarem sprzedaży oraz e-commerce. Na tej podstawie można stwierdzić, że w praktyce marketing funkcjonuje tu głównie jako element bieżącej działalności przedsiębiorstw i jest podporządkowany realizacji celów sprzedażowych oraz operacyjnych.

Kolejną cechą, jaką wykazała analiza, jest ograniczona obecność stanowisk specjalistycznych oraz kompetencji analitycznych, technologicznych i tych związanych z wykorzystaniem narzędzi sztucznej inteligencji w pracy marketingowca. Jest to istotna różnica między lokalnym rynkiem pracy a rynkami rozwiniętymi (globalnymi), gdzie właśnie te obszary uznawane są za jedne z kluczowych kierunków rozwoju współczesnego marketingu.

W związku z powyższym w artykule przedstawiono implikacje dla kształcenia w obszarze marketingu na poziomie lokalnym, obejmujące m.in. konieczność uwzględnienia w programach zarówno aktualnych potrzeb rynku pracy, jak i jego potencjalnych kierunków rozwoju. Oznacza to potrzebę równoważenia komponentu praktycznego, przygotowującego do pracy w warunkach wielozadaniowości oraz operacyjnego charakteru stanowisk, z rozwijaniem u absolwentów kompetencji bardziej zaawansowanych, związanych z analityką, automatyzacją i wykorzystaniem nowych technologii.

Ważnym kontekstem dla dalszych badań i weryfikacji rozważań zawartych w niniejszym artykule pozostają prognozowane zmiany na lokalnym rynku pracy, wynikające m.in. z rozwoju infrastruktury transportowej oraz rosnącej mobilności zawodowej mieszkańców Małopolski, w tym szczególnie regionu, dla którego centrum stanowi obecnie Nowy Sącz. Badania w podobnej formule warto kontynuować, aby uchwycić zarówno pojawienie się bardziej zaawansowanych form działalności marketingowej na poziomie lokalnym, jak i zwiększenie przepływu pracowników do większych ośrodków miejskich.

Równie istotnym wątkiem jest rosnące znaczenie pracy hybrydowej oraz zdalnej, która umożliwia mieszkańcom regionu funkcjonowanie na globalnym rynku bez konieczności zmiany miejsca zamieszkania. W związku z powyższym w implikacjach dla kształcenia marketingowego na poziomie lokalnym pojawia się koncepcja przygotowania zawodowego o charakterze dwutorowym (modułowym), czyli programu projektowanego w sposób uwzględniający nie tylko potrzeby lokalnego rynku pracy, ale również szersze – ponadlokalne – możliwości rozwoju zawodowego.

Z tego względu zasadne jest kontynuowanie badań w tym obszarze, nie tylko przez rozszerzenie próby o cyklicznie gromadzone oferty pracy marketingowej, ale również poprzez ich analizę w ujęciu porównawczym w czasie, przy zachowaniu tych samych kryteriów doboru próby. Takie podejście pozwoli na uchwycenie kierunku i dynamiki zmian zachodzących na lokalnym rynku pracy. Równolegle możliwe jest też prowadzenie analiz porównawczych z rynkami bardziej rozwiniętymi (np. w obszarze Krakowa), co pozwoli pełniej uchwycić dynamikę zmian zachodzących na rynku pracy w obszarze marketingu.

Bibliografia

- Ciężka, B., Kania, I., Kowalczyk, P., Sochaczewska, M., Ulatowska, R. (2025). *Ukryte zasoby rynku pracy. Działania pracodawców wobec wybranych grup pracowników. Raport z badania jakościowego*. Warszawa: PARP.
- eRecruiter. (20.10.2025). *Informacje na temat portali pracy zintegrowanych z eRecruiter*. Pobrane z: <https://pomoc.erecruiter.pl/pl/articles/5268303-informacje-na-temat-portali-pracy-zintegrowanych-z-erecruiter>.
- Gemius, Polskie Badania Internetu, IAB Polska. (2025). *E-commerce w Polsce 2025*. Pobrane z: https://gemius.com/documents/81/RAPORT_E-COMMERCE_2025.pdf.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technologie Next Tech*. Warszawa: MT Biznes.
- Kotler, P., Keller, K.L., Chernev, A. (2025). *Marketing*. Poznań: Rebis.
- Krippendorff, K. (2019). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (4th ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Królewski, J., Sala, P. (red.). (2020). *E-marketing: współczesne trendy: pakiet startowy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Majchrzak-Lepczyk, J. (2022). Rozwój rynku e-commerce w Polsce – wybrane zagadnienia. W: S. Konecka, A. Łupicka (red.), *Logistyka gospodarki światowej* (s. 71-81). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Mazurek, G. (2024). *Transformacja cyfrowa: perspektywa marketingu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Oleksy-Gębczyk, A., Peter-Bombik, K., Rydwańska, P., Załona, T., Zając, S., Cembruch-Nowakowski, M., Luty, L., Babik, N. (2025). *Przedsiębiorczość, edukacja i samorządność jako filary potencjału startupowego subregionu sądeckiego*. Nowy Sącz: Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu.
- Pawłowska-Cyprysiak, K. (2024). *Kompetencje przyszłości*. Materiały konferencyjne XXVII Konferencji Forum Liderów Bezpiecznej Pracy „Bezpieczeństwo i zdrowie w pracy a nowoczesne technologie”, Oświęcim. Pobrane z: https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/99476/Pawlowska-K_Kompetencje.pdf.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. (2025). *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań* (styczeń 2025). Pobrane z: <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/rynek-pracy-edukacja-kompetencje-aktualne-trendy-i-wyniki-badan-styczen-2025>.

- Szczucka, A., Jelonek, M., Kocór, M., Krupnik, S., Krygowska-Nowak, N., Kwinta-Odrzywołek, J., Worek, B. (2023). *Trendy kształtujące polskie branże i kompetencje przyszłości. Perspektywa 17 branż*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie. (2026). *Barometr zawodów – prognoza zapotrzebowania na pracowników. Wyniki dla województwa małopolskiego*. Pobrane z: https://barometr.zawodow.pl/modul/prognozy-na-mapach-wyniki?province%5B%5D=%23małopolskie&year%5B%5D=2026&forecast_type=relation&profession%5B%5D=8868&relation=.