Prof. dr hab. Joanna M. Moczydłowska
Politechnika Białostocka
ORCID 0000-0003-1123-2555
e-mail: joanna@moczydlowska.pl

mgr Anna Kwoka
DBA, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN
e-mail: Anna.KWOKA@loccitane.com

Rzecznictwo pracowników — pracownicy w roli ambasadorów marki

Employee advocacy — employees as brand ambassadors

Streszczenie

Tematem artykułu jest rzecznictwo pracowników definiowane jako promocja organizacji przez ludzi, którzy dla niej pracują. Celem naukowym artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat rzecznictwa pracowników oraz identyfikacja obszarów przyszłych badań nad tym zagadnieniem. Jako metodę badawczą autorki przyjęły przegląd narracyjny literatury. Celem utylitarnym publikacji jest promowanie zmian w sposobie myślenia o roli pracowników w działalności marketingowej organizacji. Wskazano kluczowe korzyści wynikające z występowania pracowników w roli ambasadorów marki. Przedstawiono argumenty potwierdzające tezę, że programy rzecznictwa pracowniczego mają niemal nieograniczony potencjał promocyjny, ale pracownicy mogą być wartościowymi ambasadorami marki tylko wtedy, gdy mają wiedzę na temat potrzeb marki oraz mechanizmów rzecznictwa pracowniczego.

Słowa kluczowe
rzecznictwo, ambasador marki, reputacja, marketing cyfrowy, social media

Abstract

The subject of the article is employee advocacy defined as the promotion of an organization by the people who work for it. The scientific aim of the article is to systematize knowledge about employee advocacy and to identify areas for future research on this issue. A narrative review of literature was used as a research method. The utilitarian goal of the publication is to promote changes in the way of understanding the role of employees in the organizations' marketing activities. The key benefits of employing employees as brand ambassadors were presented. Arguments were prepared to support the thesis that employee advocacy programs have almost unlimited promotional potential, but employees can be valuable brand ambassadors only if they have knowledge of the brand's needs and employee advocacy mechanisms.

Keywords
advocacy, brand ambassador, reputation, digital marketing, social media

JEL: M31, M38, K39

Wstęp

Szacuje się, że około 40% wyników rynkowych organizacji może być przypisane czynnikom niefinansowym związanym z jej reputacją (Harrison, 2011). Wielu autorów podkreśla, że zatrudnieni pracownicy mają duży wpływ na sposób, w jaki marka jest postrzegana przez interesariuszy zewnętrznych (Punjaisri i Wilson, 2011, s. 1521–1537). Pracownicy bezpośrednio i pośrednio wpływają na budowanie reputacji i sukces marki poprzez postawy i zachowanie, przekazywanie komunikatów i przede wszystkim przez dostarczanie doświadczeń. Znaczenie wpływu pracowników na percepcję klienta jest szczególnie istotne w sektorze usług, gdzie nie da się przekonać klientów do

t. XXVIII, nr 8/2021 DOI 10.33226/1231-7853.2021.8.3

marki poprzez namacalne cechy, więc kontakt pracownika z konsumentem jest tu kluczowy (Kimpakorn i Tocquer, 2009, s. 532–544). Rola pracowników jako nieformalnych rzeczników i ambasadorów marki organizacji jest przedmiotem badań naukowych od wielu lat, jednak wcześniej była najczęściej podejmowana głównie w ramach problematyki public relations (Dozier i Grunig, 1995, s. 56), czyli była traktowana jako część działalności organizacji ukierunkowanej na tworzenie i utrzymywanie jej pozytywnego wizerunku. Dziś rzecznictwo pracowników staje się niezależnym przedmiotem badań, a także zainteresowań praktyków zarządzania wizerunkiem. Wynika to głównie z faktu, że osiem na dziesięć osób (klientów, potencjalnych kandydatów na pracowników) ufa rekomendacjom pracowników danej organizacji. Na potrzeby artykułu przyjmujemy szeroką definicję rzecznictwa pracowników, traktując je jako promocję organizacji przez ludzi, którzy dla niej pracują (Thomas, 2020, s. 178–192).

Celem naukowym artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat rzecznictwa pracowników oraz identyfikacja obszarów przyszłych badań nad rzecznictwem. Jako metodę badawczą autorki przyjęły przegląd narracyjny, który pozwala badaczom skupić się na relatywnie małej liczbie opracowań, a także sformułować wnioski odwołując się zarówno do studiów empirycznych, jak i teoretycznych (van Knippenberg, 2012, s. 185–188). Metoda ta jest szczególnie polecana, gdy obszar badań jest dość młody i istnieje relatywnie mało badań naukowych na dany temat. W efekcie formułowanie wniosków bazujących na takim przeglądzie jest wykonalne nawet dla pojedynczego naukowca (Takeuchi i Chen, 2013). Przegląd narracyjny pozwala uchwycić jakościowe różnice między badaniami, łączyć różne koncepcje i wskazywać na kontekst problemu, co stanowi o przewadze tej metody w stosunku do przeglądu systematycznego (Draman i Edmondson, 2012). Celem utylitarnym artykułu jest promowanie zmian w sposobie myślenia o roli pracowników w działalności marketingowej organizacji. W dobie ogromnej konkurencji konieczne jest postrzeganie pracowników jako osób, które mogą pomóc w utrzymaniu i pielęgnowaniu obecnych relacji biznesowych, jednocześnie przyciągając nowych klientów (Wang, Tong, Takeuchi i George, 2016, s. 534–544).

Rzecznictwo pracowników — istota pojęcia

Rzecznictwo pracownicze jest jednym ze sposobów informowania, przypominania, przekonywania oraz motywowania konsumentów do wyboru produktu lub usługi oferowanej przez daną markę. To marketingowa strategia promocji polegająca na budowaniu świadomości marki wśród konsumentów, zmierzająca do uczynienia ich lojalnymi klientami poprzez odróżnienie produktów lub usług od konkurencji (Ki i Hon, 2007, s. 1–23). To, co wyróżnia rzecznictwo na tle innych narzędzi promocji, to zaangażowanie w ten proces pracowników organizacji.

Z badań wynika, że duża część przedsiębiorstw nie wykorzystuje tego swoistego zasobu marketingowego, którym są ich pracownicy (Kocak, 2020, s. 179–192), a przecież mogą być oni najpotężniejszymi ambasadorami marki (Meng i Berger, 2013, s. 141–167). Rzecznictwo pracowników wymaga kształtowania ich postaw zbudowanych na satysfakcji z pracy i lojalności wobec pracodawcy, bo tylko w warunkach pozytywnych więzi emocjonalnych między pracownikami i pracodawcą możliwe jest efektywne zaangażowanie pracowników w proces promocji marki. Przegląd definicji rzecznictwa pracowniczego przedstawiony w tabeli 1 potwierdza, że jego istotą jest promowanie organizacji przez pracowników i uczynienie z nich swoistych ambasadorów marki.

Promowanie organizacji przez jej pracowników następuje poprzez:

- generowanie pozytywnych skojarzeń i podnoszenie świadomości marki za pośrednictwem mediów cyfrowych lub kanałów offline,
- polecanie produktów lub usług osobom z kręgu znajomych lub członków rodziny,
- reprezentowanie interesów marki zarówno wewnętrznie, jak i zewnętrznie,
- współdzielenie wartości i przejawianie ich w swoim zachowaniu,
- bycie wiarygodnym rzecznikiem organizacji (Russel i Morgan, 2009, s. 3–13).

Rzecznictwo pracowników ma miejsce, gdy pracownicy korzystają z własnych sieci społecznościowych lub innych kanałów informacyjnych w celu promowania przedsiębiorstwa (Men i Stacks, 2013, s. 171–192). Dzieląc się odpowiednimi treściami, lubiąc aktualizacje, a nawet tworząc własne treści związane z organizacją, szerzą pozytywną świadomość marki i stają się jej ambasadorami. Ponieważ ta „reklama szeptana" jest bardziej autentyczna i organiczna, potencjalni konsumenci ufają jej bardziej, traktując ją jako naturalne i wiarygodne źródło (Walz i Celuch, 2010, s. 95–110). Ta obserwacja jest szczególnie aktualna w erze mediów społecznościowych, kiedy technologie cyfrowe ułatwiają nie tylko komunikację między pracownikami, ale także interakcje między pracownikami i potencjalnymi klientami. Interakcje pracowników z otoczeniem wpływają na reputację organizacji oraz na jakość jej relacji z otoczeniem (Werder i Holtzhausen, 2009, s. 404–427).

t. XXVIII, nr 8/2021 DOI 10.33226/1231-7853.2021.8.3

Rysunek 3. Treści udostępniane przez pracowników w social mediach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Terpening (2019). Social Media Employee Advocacy: Tapping into the power of an engaged social workforce. Journal of Soft Skills , 2(1), s. 47.

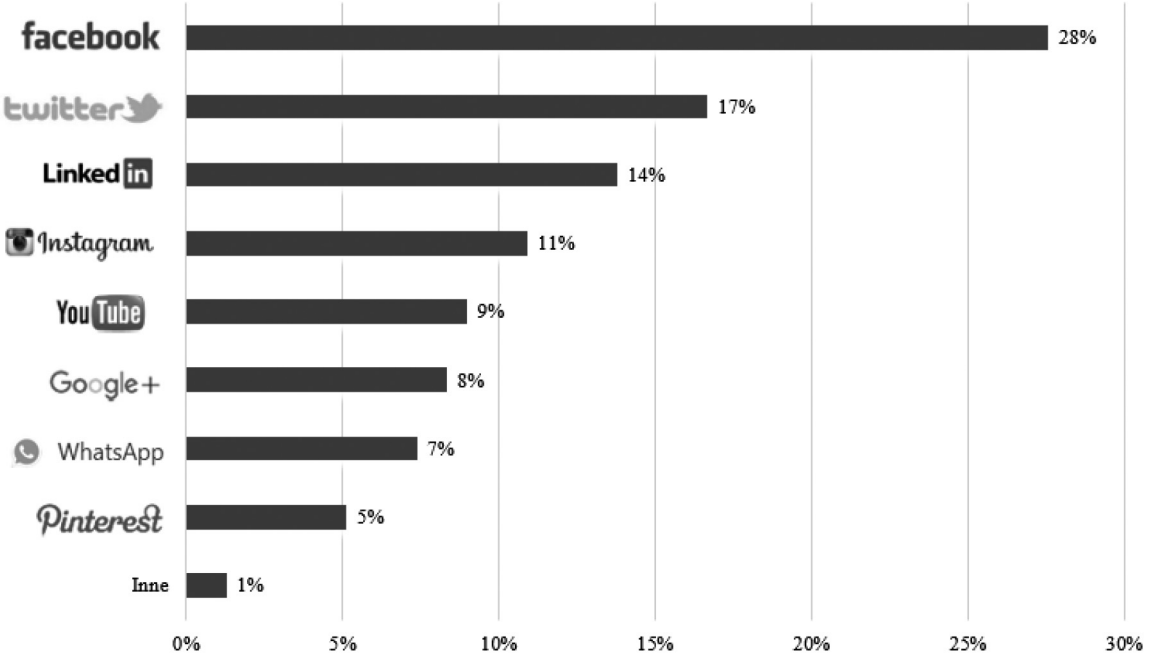
nych zadaniach. Skuteczny program rzecznictwa pracowników musi bazować na tym, że to organizacja wspiera pracowników w osiąganiu ich celów, a korzyści biznesowe będą dodatkowym bonusem dla całego przedsiębiorstwa. Program rzecznictwa pracowniczego powinien angażować osoby z różnych działów i poziomów w strukturze organizacyjnej. Warto podkreślić, że zarząd również odgrywa istotną rolę w tym procesie (Aichner i Jacob, 2015, s. 257–276).

Korzyści płynące z rzecznictwa pracowników

Skuteczny program rzecznictwa pracowników kreuje sytuację, w której wszyscy interesariusze mogą osiągnąć określone korzyści. Wzmacniane są relacje między jednostką i organizacją, a organizacja może zwiększyć swoją wiarygodność z pomocą wewnętrznych ambasadorów (Kogler, Rokka i Hemetsberger, 2017, s. 104). Opinie pracowników w mediach społecznościowych o marce to jedno z najbardziej wiarygodnych źródeł informacji o pracodawcy (Sias i Duncan, 2018, s. 1–21). Posty pracowników dotyczące organizacji to także swoisty „magnes" dla partnerów biznesowych i kandydatów do pracy. Publikowanie treści przez pracowników w formie postów w social mediach lub artykułów na blogu dedykowanym marce trafia do większej liczby odbiorców niż reklama na głównym kanale marki, ponieważ pracownicy mają więcej kontaktów. Należy podkreślić, że przejście mediów społecznościowych z modelu organicznego na płatny (reklamy społecznościowe) wywarło znaczny wpływ na proces postrzegania roli rzecznictwa pracowników, bo na przykład na Facebooku tylko 3% wiadomości marki dociera dziś do konsumentów bez wsparcia płatnej reklamy. Badania pokazują, że pracownicy mają łącznie znacznie większy zasięg niż oficjalne strony marki w mediach społecznościowych (Frederiksen, 2016, s. 34).

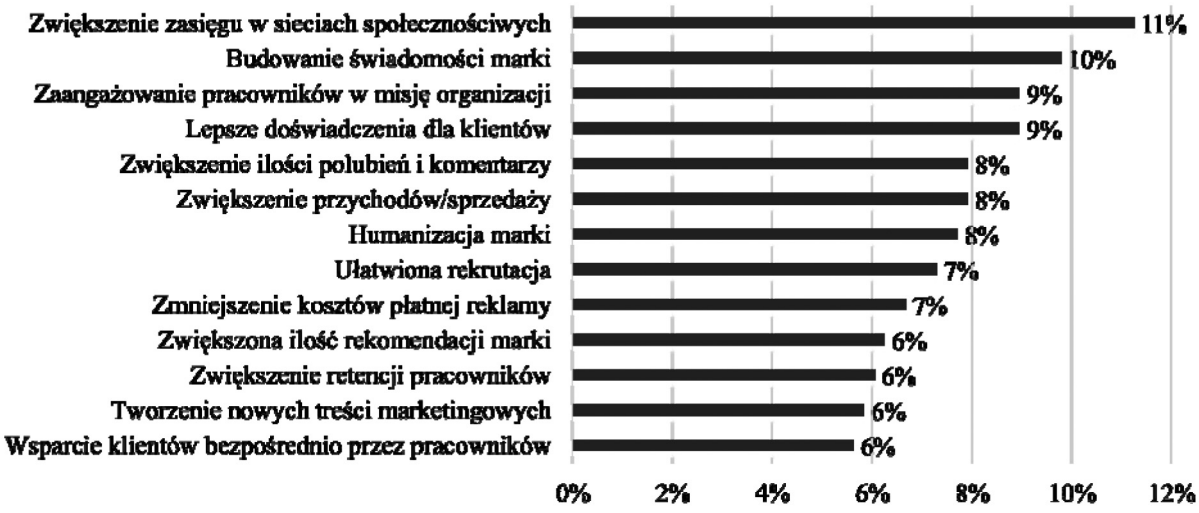
Rzecznictwo pracownicze to efektywny sposób promocji treści i motywowanie konsumentów do pozytywnego reagowania na daną markę (Bekolli, 2019, s. 174–178). To ciekawa odpowiedź na wyzwania, które stawia przed przedsiębiorstwami cyfrowy rynek. Zwiększone użycie blokerów reklam, kosztowne reklamy w mediach społecznościowych czy mniej skuteczne strategie e-mail marketingu i brak zaufanych rekomendacji to jedynie przykłady problemów, z którymi muszą radzić sobie organizacje korzystające z marketingu cyfrowego (Kohli, Suri i Kapoor, 2015, s. 38). Dlatego rzecznictwo pracowników stało się czymś więcej niż tylko modnym hasłem. Rysunek 5 pokazuje, jakie korzyści może przynieść dobrze zaprojektowany program

Rysunek 4. Platformy społecznościowe najczęściej wybierane przez pracowników w ramach rzecznictwa pracowniczego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Altimeter, Employee Survey, Global Average, Q1 2016.

Rysunek 5. Korzyści płynące z programów rzecznictwa pracowniczego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Statista, Brand Survey, Q3 2019; 212 przedsiębiorstw z liczbą pracowników > 250 osób.

rzecznictwa pracowników. Aż 92% konsumentów bardziej ufa rekomendacjom rodziny i znajomych niż wszelkim formom reklamy i deklaruje, że dokonałoby zakupów po usłyszeniu pochwał od zaufanej osoby. Chociaż marka może być rozpoznawalna, jest mało prawdopodobne, że osiągnie ten sam poziom wiarygodności, który może zostać osiągnięty dzięki rekomendacjom osób mających z klientem powiązania osobiste. Jak obrazowo piszą S.J. Miles i W.G. Mangold (2014, s. 401–411), konsumenci wybierają treści, które są osobiste, a więc pracownicy mówiący w imieniu marki „uczłowieczają" jej

t. XXVIII, nr 8/2021 DOI 10.33226/1231-7853.2021.8.3

głos. Dlatego analizując potencjalne korzyści wynikające z rzecznictwa pracowników trzeba przede wszystkim podkreślić jego znaczącą skuteczność i wpływ na wyniki sprzedażowe (Chen, Lu i Wang, 2017, s. 627–638). Badania potwierdzają, że kontakty pozyskane dzięki marketingowi społecznościowemu pracowników konwertują 7 razy częściej niż kontakty pozyskane na drodze płatnych kampanii marki (Naylor, Lamberton i West, 2012, s. 105–120). Zaangażowanie pracowników w rzecznictwo pozwala także na budowanie marki organizacji jako interesującego pracodawcy. Aż 37% pracowników dzieli się informacjami o swoim miejscu pracy (Bekolli, 2019, s. 174–178). Wyniki LinkedIn pokazują, że przedsiębiorstwa, w których pracownicy udostępniają treści swojej marki, odnotowują wzrost oglądalności publikowanych ofert pracy (Aichner i Jacob, 2015, s. 257–276; Godey, Manthiou, Pederzoli i Rokka, 2016, s. 5833–5841). Pracownicy zaangażowani w rzecznictwo są bardziej skłonni do pozostania w organizacji, optymistycznie patrzą w przyszłość i wierzą, że marka, dla której pracują, jest bardziej konkurencyjna. Pracownicy, którzy są optymistycznie nastawieni do swojej pracy, są bardziej zaangażowani, przez co zmniejsza się wskaźnik rotacji, a efektywność pracy wzrasta, wpływając na wzrost zysków organizacji (Pitt, Botha, Ferreira i Kietzmann, 2018, s. 635–642).

Korzyści wynikające z zaangażowania w rzecznictwo osiągają także sami pracownicy. Przedsiębiorstwa świadomie wykorzystujące to narzędzie pomagają pracownikom rozwijać markę osobistą dostrzegając jej wpływ na markę pracodawcy. Obie strony korzystają z pozycjonowania pracowników jako zaufanych ekspertów w swojej dziedzinie.

Podsumowanie

Programy rzecznictwa pracowniczego mają niemal nieograniczony potencjał promocyjny, ale pracownicy mogą być wartościowymi ambasadorami marki i skutecznie komunikować się z rynkiem tylko wtedy, gdy posiadają wiedzę na temat potrzeb marki oraz mechanizmów rzecznictwa pracowniczego. Umożliwienie pracownikom zabierania głosu w imieniu marki pozwala im tworzyć nowe źródła przychodów, docierać do nowych potencjalnych klientów i zwiększać zainteresowanie organizacją jako pracodawcą. W związku z ciągłym spadkiem widoczności marek w mediach społecznościowych, rzecznictwo pracowników oferuje proste i efektywne rozwiązanie problemu z ograniczoną komunikacją marki z potencjalnymi klientami. Organizacje powinny zatem wykorzystać popularność mediów społecznościowych i sformalizować proces dzielenia się informacjami o marce przez pracowników.

Rzecznictwo pracowników jest stosunkowo młodym tematem badawczym, dlatego wiele pytań związanych z tym zagadnieniem to pytania wciąż otwarte. Na przykład, w ocenie autorek tego artykułu, istnieje potrzeba pogłębionej eksploracji naukowej czynników stymulujących aktywność pracowników w obszarze rzecznictwa w sytuacjach kryzysów wizerunkowych. Brakuje też badań nad zależnościami pomiędzy rzecznictwem a branżą, którą reprezentuje organizacja, oraz cechami demograficznymi i psychologicznymi pracowników. Interesującym obszarem badań wydaje się także przeciwieństwo rzecznictwa, czyli zaangażowanie pracowników w tzw. czarny PR i inne formy antypromocji.

Bibliografia/References

Aichner, T. i Jacob, F. (2015). Measuring the degree of corporate social media use. International Journal of Market Research , 57, 257–276. https://doi.org/10.2501/IJMR-2015-018

Akgunduz, Y. i Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. Journal of Hospitality and Tourism , 31, 118–125. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002

Allen, D., Bryant, P. i Vardaman, J. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-based strategies. Academy of Management Perspectives, 24(2), 48–64. https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775

Bekolli, U. (2019). How to Transform Employees Into Powerful Brand Advocates. The International Journal of Human Resource Management , 24(14), 174–178.

Boukis, A. i Christodoulides, G. (2020). Investigating key antecedents and outcomes of employee-based brand equity. European Management Review , 10, 1–43. https://doi.org/10.1111/emre.12327

Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. Strategic HR Review, 5, 24–27. https://doi.org/10.1108/14754390680000863

Castello, I., Etter, M. i Arup Nielsen, F. (2016). Strategies of legitimacy through social media: The networked strategy. Journal of Management Studies , 53, 402–432. https://doi.org/10.1111/joms.12145

Chen, A., Lu, Y. i Wang, B. (2017). Customers' purchase decision-making process in social commerce: A social learning perspective. International Journal of Information Management , 37, 627–638. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.05.001

Dozier, D. M. i Grunig, J. E. (1995). Manager's guide to excellence in public relations and communication management. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Draman, R. H. i Edmondson, V. C. (2012). Why a new approach is needed to solve to day's. Review of Management Innovation Creativity , 5(14), 88–104.

Frederiksen, l. (2016). Make your employees your advocates. Accounting Today , 30.

Gaddam, S. (2008). Modelling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. ICFAI Journal of Soft Skills , 2(1), 45–57.

Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D. i Rokka, J. (2016). Social media marketing efforts of luxury brands: influence on brand equity and consumer behavior. Journal of Business Research , 69, 5833–5841. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.181

Harrison, K. (2011). Why a good corporate reputation is vital to your organization. https://bdrdigital.wordpress.com

Kaplan, A. M. i Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! the challenges and opportunities of social media. Business Horizons , 53. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003

Ki, E. J. i Hon, L. C. (2007). Testing the linkage among the organization — public relationship and attitude and behavioral intensions. Journal of Public Relations Research , 19, 1–23. https://doi.org/10.1080/10627260709336593

Kimpakorn, N. i Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. Journal of Brand Management , 16(8), 532–544. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550140

van Knippenberg, D. (2012). What makes for a good review article in organizational psychology? Organizational Psychology Review , 2(3), 185–188. https://doi.org/10.1177/2041386612452220

Kocak, D. (2020). The Relationship between Employee Advocacy and Psychological Well-Being: Mediating Role of Perceived Insider Status and Moderating Role of Power Distance. Ege Academic Review , 20, 179–192. https://doi.org/10.21121/eab.795950

Kogler, S., Rokka, J. i Hemetsberger, A. (2017). Creating Brand Reputation: How Employees Express Their Brand in Social Media Networks. ACR North American Advances , 45, 88–104.

Kohli, C., Suri, R. i Kapoor, A. (2015). Will social media kill branding? Business Horizons , 58(1), 35–44. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.08.004

Korzyński, P., Mazurek, G. i Haenlein, M. (2020). Leveraging employees as spokespeople in your HR strategy: How company-related employee posts on social media can help firms to attract new talent. European Management Journal , 38, 204–212. https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.003

Li, X., Wu, C. i Mai, F. (2019). The effect of online reviews on product sales: A joint sentiment-topic analysis. Information & Management , 56, 172–184. https://doi.org/10.1016/j.im.2018.04.007

Melewar, T. C., Gotsi, M., Andriopoulos, C., Fetscherin, M. i Usunier, J. C. (2012). Corporate branding: an interdisciplinary literature review. European Journal of Marketing , 46(5), 733–755. https://doi.org/10.1108/03090561211212494

Men, L. R. i Stacks, D. W. (2013). Measuring the impact of organizational leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. Journal of Communication Management , 17, 171–192. https://doi.org/10.1108/13632541311318765

Meng, J. i Berger, B. (2013). An integrated model of excellent leadership in public relations: Dimensions, measurement, and validation. Journal of Public Relations Research , 25, 141–167. https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.758583

Miles, S. J. i Mangold, W. G. (2014). Employee voice: Untapped resource or social media time bomb? Business Horizons , 57, 401–411. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.12.011

Moczydłowska, J. M. (2013). Zaangażowanie pracowników — aspekty psychologiczne i organizacyjne. My l Ekonomiczna i Polityczna , 4(42), 162–171.

Mosley, R. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. Journal of Brand Management , 15(2), 123–134. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124

Naylor, R. W., Lamberton, C. P. i West, P. M. (2012). Beyond the „like" button: The impact of mere virtual presence on brand evaluations and purchase intentions in social media. Journal of Marketing , 76, 105–120. https://doi.org/10.1509/jm.11.0105

Piskorski, M. J. (2014). A social strategy: How we profit from social media . Nowy Jork: Princeton University Press.

Pitt, C. S., Botha, E., Ferreira, J. J. i Kietzmann, J. (2018). Employee brand engage ment on social media: Managing optimism and commonality. Business Horizons , 61(4), 635–642. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.04.001

Punjaisri, K. i Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. European Journal of Marketing , 45(9/10), 1521–1537. https://doi.org/10.1108/03090561111151871

Rokka, J., Karlsson, K. i Tienari, J. (2014). Balancing acts: Managing employees and reputation in social media. Journal of Marketing Management , 30, 802–827. https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.813577

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need. Harvard Business Review , 81, 46–54.

Russel, L. i Morgan, R. M. (2009). Customer advocacy and the impact of B2B loyalty programs. Journal of Business & Industrial Marketing , 24, 3–13. https://doi.org/10.1108/08858620910923658

Sias, P. M. i Duncan, K. L. (2018). Not just for customers anymore: Organization Facebook, employee social capital, and organizational identification. International Journal of Business Communication , 57(4). 1–21. https://doi.org/10.1177/2329488418765930

Tajvidi, M., Wang, Y. I Hajli, N. (2018). Brand co-creation through social commerce information sharing: The role of social media. Journal of Business Research, 121. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.008

Takeuchi, R. i Chen, J. (2013). The impact of international experiences for expatriates' cross-cultural adjustment: A theoretical review and a critique. Organizational Psychology Review , 3(3), 125–145. https://doi.org/10.1177/2041386613492167

Thomas, T. (2020). Employee advocacy as a marketing strategy to power brand promotion: an employee perspective. Marketing and Management of Innovations , 2, 167–192. https://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-12

Urban, G. L. (2005). Customer advocacy: A new era in marketing? Journal of Public Policy & Marketing , 24, 155–159. https://doi.org/10.1509/jppm.24.1.155.63887

Walz, A. M. i Celuch, K. G. (2010). Customer advocacy: The moderating role of trust. Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior , 23, 95–110.

Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R. i George, G. (2016). Corporate social responsibility: An overview and new research directions thematic issue on corporate social responsibility. Academy of Management Journal , 59, 534–544. https://doi.org/10.5465/amj.2016.5001

Werder, K. P. i Holtzhausen, D. (2009). An analysis of the influence of public relations department leadership style on public relations strategy use and effectiveness. Journal of Public Relations Research , 21, 404–427. https://doi.org/10.1080/10627260902966391

Zhu, F. i Zhang, X. (2010). Impact of online consumer reviews on sales: The moderating role of product and consumer characteristics. Journal of Marketing , 74, 133–148. https://doi.org/10.1509/jm.74.2.133

Prof. dr hab. Joanna M. Moczydłowska

Profesor zwyczajny, pracownik Politechniki Białostockiej, kierownik Katedry Zarzadzania, Ekonomii i Finansów na Wydziale Inżynierii Zarządzania. Autorka licznych publikacji z zakresu nauk o zarzadzaniu i jakości.

Mgr Anna Kwoka

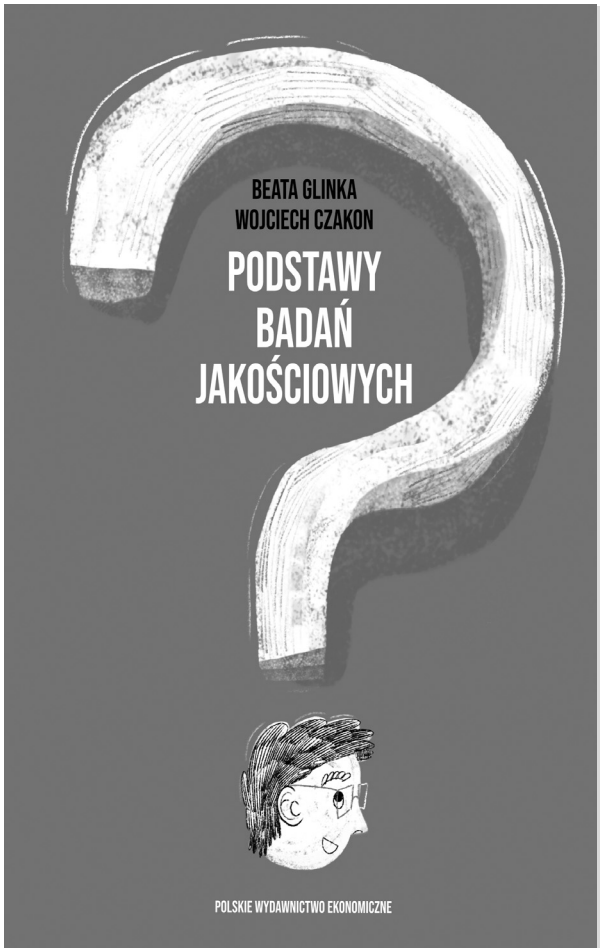
Absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego, słuchaczka EDBA w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN. Posiada 14-letnie doświadczenie w branży retail. Pracuje dla francuskiej marki L'Occitane en Provence. W obszarze jej zainteresowań znajdują się turkusowe koncepcje zarządzania oraz psychologia tłumu.

Prof. dr hab. Joanna M. Moczydłowska

Professor at the Bialystok University of Technology, head of the Department of Management, Economics and Finance at the Faculty of Management Engineering. Author of publications in the field of management and quality sciences.

Mgr Anna Kwoka

Has graduation of the Jagiellonian University. Is EDBA student at the Institute of Economics of the Polish Academy of Sciences. Has 14 years of experience in the retail industry. Works for the French brand L'Occitane en Provence. Her interests include turquoise management concepts and crowd psychology.



Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne

poleca

nowość

www.pwe.com.pl