

Dr hab. Robert Kozielski, prof. UŁ

Uniwersytet Łódzki

ORCID: 0000-0002-0200-1504

e-mail: robert.kozielski@uni.lodz.pl

Marka budowana na wartościach w czasach zmian i niepewności – utopia czy strategiczna przezorność?¹

Purpose branding in times of change and uncertainty –
utopia or strategic forethought?

Streszczenie

Zmiana jest immanentnym elementem współczesnego środowiska biznesowego, ale sama w sobie nie powoduje upadku firm. Przyczyną porażek jest strategiczna krótkowzroczność i niezdolność organizacji do dostosowania się do tych zmian. Budowanie marki na wartościach jest odpowiedzią na wyzwania współczesnego środowiska biznesowego oraz szansą na uodpornienie organizacji na bieżące szoki i turbulencje rynkowe. Celem artykułu jest ocena stopnia gotowości badanych organizacji do budowania obecnie i w przyszłości marek na wartościach, szczególnie w odniesieniu do idei zrównoważonego rozwoju. Podstawą empiryczną są wyniki badań przeprowadzonych metodą CAWI w listopadzie 2022 r. na grupie 89 menedżerów marketingu w Polsce. Badania dowiodły, że istnieje silny związek pomiędzy pozycjonowaniem marek na wartościach a przewagą konkurencyjną organizacji oraz że obecnie zakres budowania marek opartych na wartościach jest dość ograniczony. Najczęściej marki oparte na wartościach są budowane przez duże organizacje, które działają w tradycyjnym kanale. Największy wzrost zainteresowania budowaniem marek na wartościach będzie jednak dotyczyć małych organizacji, dla których kanał cyfrowy jest dominującym źródłem przychodów. Niemniej, co trzeba podkreślić, znaczenie budowania marek na wartościach będzie rosło.

Słowa kluczowe

marka, strategia marketingowa, przewaga konkurencyjna, marka oparta na wartościach

Abstract

The change is an immanent element of the modern business environment, however the change itself is not the reason of the companies' collapse. The reason for failure is strategic myopia as well as the organization's inability to address these alterations. Purpose branding is a response to the challenges of the modern business environment and an opportunity to make the organization resilient to current market shocks and turbulences. The aim of the article is to identify the extent to which organisations are ready to use purpose branding on the Polish market, especially in relation to the idea of sustainable development. The empirical basis are the results of the research conducted in Poland, in November 2022 on a group of 89 marketing managers with the use of the CAWI method. The research has shown that there is a strong relationship between purpose branding and the competitive advantage of an organization. Moreover, currently, the scope of building of brands based on values is quite limited. Currently, large organizations operating in traditional channel are recognized as those which the most widely used brands built on values. However, the biggest "turnaround" will be made in case of small organizations for which the digital channel is the dominant source of revenue. At the same time, the Polish marketers declare to intensify usage of purpose branding in the nearest future.

Keywords

branding, marketing strategy, competitive advantage, purpose brand

JEL: M31

Wprowadzenie

Akcentowanie uwidocznionej w latach 60. XX w. (Emery & Triest, 1965), a upowszechnionej przez Ansoffa (1979), idei turbulentnego otoczenia biz-

nesowego jest współcześnie zbędne. Od lat kolejne dekady przynoszą pogłębiające się przekonanie o coraz wyższej złożoności i zmienności środowiska biznesowego. Peters (1988) podkreślał, że w latach 80. organizacje mierzą się z niespotykaną

wcześniej erą niepewności. Na przełomie XX i XXI w. zarządzający największymi firmami na świecie pytani o wyzwania związane z warunkami konkurencji uwypuklali fakt, że nigdy wcześniej nie były one tak trudne jak w ówczesnym okresie (IBM, 2010). Wreszcie współcześni badacze i menedżerowie są głęboko przekonani o niezwyklej dynamice zmian, ich skomplikowaniu, co prowadzi do kreowania niepewności i nieprzewidywalności środowiska biznesowego (Colville, 2017).

W efekcie komplikujących się warunków prowadzenia biznesu skraca się czas życia firm, a trwałość przewagi konkurencyjnej jest iluzoryczna. Badania wskazują, że w ostatnich 50 latach średni czas istnienia firm w rankingu S&P 500 skrócił się z 61 do 18 lat, a 50% przedsiębiorstw nie jest w stanie funkcjonować na rynku dłużej niż 10 lat (Fesser, 2011). Skutkuje to tym, że szacowany okres działania rynkowego firm to ok. 12 lat (Echeverria, 2012). Jednocześnie jednak istnieje przekonanie potwierdzone badaniami, że zmiana jako taka nie jest bezpośrednią przyczyną porażek organizacji. Jest nią niezdolność, niechęć czy nieumiejętność dostosowania się do zmian (Adamson & Steckel, 2018).

Z drugiej strony wskazuje się na wiele źródeł sukcesu organizacji. Są to adaptacyjność i zdolność uczenia się (Post i in., 2002), szybkość działania (Diamandis & Kotler, 2020), efekt skali, technologia, marka, efekt sieci (Thiel & Masters, 2015), otwarte modele biznesowe (Chesbrough, 2006), ale także oparcie działań organizacji na wartościach (Lachowski, 2013; Sinek, 2011; Doyle, 2008). Celem artykułu jest ocena stopnia gotowości badanych organizacji do budowania obecnie i w przyszłości marek na wartościach, szczególnie w odniesieniu do idei zrównoważonego rozwoju. Cele szczegółowe zmierzają do odpowiedzi na pytania:

- Czy współcześnie w Polsce marki są budowane na wartościach i czy wartości będą podstawą budowania marek w przyszłości?
- W jakim zakresie idea zrównoważonego rozwoju jest bądź będzie w przyszłości wartością, na jakiej będą budowane marki?
- Jakie korzyści i w odniesieniu do których grup interesariuszy niosą marki budowane na wartościach?
- W jakim stopniu wielkość organizacji, rodzaj relacji biznesowych oraz kanały sprzedaży różnicują podejścia do budowania marek na wartościach?

Punktem wyjścia zawartych w artykule rozważań jest ocena źródeł budowania sukcesu w okresie zmian i niepewności oraz rola wartości w działaniach marketingowych organizacji. Warstwa empiryczna oparta jest na wynikach badań przeprowadzonych metodą CAWI w listopadzie 2022 r. na grupie 89 menedżerów marketingu w Polsce.

Sukces w czasach zmiany

Zmiana jest immanentną cechą współczesnego środowiska biznesowego (Kelly, 2017; Mazurek, 2019; Markides, 2021). Kluczowy wpływ wynika z jego cech, jakimi są niestabilność, złożoność, nieprzewidywalność, nieograniczoność, niezależność, wieloznaczność, niepewność (Kozielski, 2022). Turbulentność otoczenia biznesowego wpływa w decydującym stopniu na utratę przewagi konkurencyjnej przez organizacje (Christensen, 1997; Watson, 2005). Chęć jej odzyskania prowadzi do uruchamiania procesów adaptacyjnych. A w ich rezultacie do modyfikacji systemów i procesów (Cyfert, 2014), podejmowania aktywności innowacyjnej (McKinney, 2012), rozwoju nowych modeli biznesowych (Kaplan, 2012), powstawania nowych metod konkurencji (Holbeche, 2015) itp.

Z drugiej strony zmienność środowiska biznesowego prowadzi do pojawiania się nowych sektorów gospodarczych (Ross, 2016), nowych przestrzeni rynkowych czy możliwości biznesowych (Lachowski, 2013a; Wankel, 2008). To od organizacji, jej zdolności dostrzegania tych okazji i ich eksploatacji zależy, na ile wykorzysta pojawiające się szanse rynkowe. Badania wskazują, że 50% firm, które uzyskiwały sukces rynkowy i ponadprzeciętną wycenę, posiadało umiejętności dostrzegania i eksploatacji okazji biznesowych wynikających ze zmian rynkowych i stworzonych przełomowych innowacji (Thompson, 2006; Foster & Kaplan, 2003). Przykładów takich zmian jest wiele. Kiedyś telegraf, telefon, kolej czy linia montażowa, a dzisiaj fotografia cyfrowa, telefonia komórkowa, wideokonferencje, samochody autonomiczne, roboty, metaverse itp. Tak więc zmiana nie jest wyzwaniem porażki, ale jest wyzwaniem, z którym trzeba umieć sobie radzić, które wymaga reakcji na poziomie zarówno mentalnym, jak i operacyjnym. Należy więc zgodzić się z Członkiem (2020), który rozwijając m.in. idee Levitta (1960), wskazuje na strategiczną krótkowzroczność jako przyczynę kłopotów czy porażki organizacji. Można do tego dodać także arogancję biznesową czy w końcu ignorancję oraz inercję rynkową (Kozielski, 2022).

Mając na uwadze cele artykułu, podjęto próbę identyfikacji szerokiej palety źródeł sukcesu rynkowego organizacji. Wyniki zamieszczono w tabeli 1.

Wśród wskazanych źródeł sukcesu znajdują się zarówno te z poziomu kultury organizacyjnej, strategii, jak i działań rynkowych. Niemniej jednak założeniem wyjściowym zawartym w tym artykule jest przekonanie, że organizacje, które budują swoją pozycję rynkową na unikalnych, rzadkich, trudnych do skopiowania zasobach, są w stanie uzyskać relatywnie trwałą przewagę konkurencyjną (Barney, 1991). Takimi cechami odznaczają się głównie aktywa niematerialne i te związane z kulturą organizacyjną. Przyjęto więc, że wartości jako fundament prowadzonych działań rynkowych dają szansę na przetrwanie i rozwój w czasach zmian i niepewności (Stengel, 2012).

Tabela 1. Źródła sukcesów rynkowych – wybrane podejścia

Autor, rok	Źródła sukcesu rynkowego organizacji
Peters & Waterman, 1982	<ul style="list-style-type: none"> • Gotowość do działania i eksperymentowania nawet kosztem błędów i porażek • Zasada „być blisko klienta” • Autonomia i przedsiębiorczość pracowników • Wydajność pracy • System wartości • Koncentracja na podstawowej działalności (<i>core business</i>) • Proste i płaskie struktury • Decentralizacja działań firmy i przekazanie autonomii w dół
Deshpande i in., 1993	<ul style="list-style-type: none"> • Orientacja rynkowa • Innowacyjność • Kultura organizacyjna oparta na otwartości i zaufaniu • Zewnętrznie zorientowana kultura organizacyjna
Collins & Porras, 1994	<ul style="list-style-type: none"> • Kultura organizacyjna i kluczowe wartości • Jasno zdefiniowane i odważne cele oraz konsekwencja i dyscyplina w realizacji • Ciągłość przywództwa • Zaangażowanie pracowników, sprawny zespół i koordynacja współpracy • Strategia oparta na pragmatycznym idealizmie • Innowacyjność i otwartość na zmiany • Eksperymentowanie, możliwość popełniania błędów, swoboda oraz metoda małych kroków • Wewnętrzna integracja systemów, procesów, funkcji itp.
De Geus, 1997	<ul style="list-style-type: none"> • Koncentracja na kluczowych obszarach i redukcja ryzyka • Obserwacja i uczenie się rynku – wrażliwość rynkowa organizacji • Samoświadomość menedżerów i praca zespołowa • Eksperymentowanie i wolność działania i myślenia • Szacunek dla pracowników i ich kompetencji • Zespół jako wspólnota
Collins, 2001	<ul style="list-style-type: none"> • Wizja i strategiczne przywództwo • Kompetentni pracownicy i samodzielność działania • Zarządzanie oparte na danych • Koncentracja na kluczowych obszarach (które kochasz, w których jesteś dobry, za które klienci chcą płacić) • Konsekwencja i determinacja • Sprawność oparta na technologii – technologiczne turbodoładowanie
Oblój, 2002	<ul style="list-style-type: none"> • Zdefiniowanie misji oraz celów krótko- i długookresowych • Koncentracja na kluczowych klientach, produktach, kompetencjach • Kontrola kosztów, inwestycji i cash flow • Kultura organizacyjna, zaangażowanie pracowników i wykorzystanie ich potencjału
Joyce i in., 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Jasna i precyzyjnie ukierunkowana strategia • Sprawność operacyjna • Kultura organizacyjna zorientowana na osiąganie wysokich wyników • Dynamiczna, elastyczna i płaska struktura organizacyjna • Zarządzanie talentami • Innowacje • Przywództwo • Fuzje i alianse
Bailom i in., 2007a	<ul style="list-style-type: none"> • Orientacja rynkowa • Innowacyjność • Zarządzanie oparte na kompetencjach • Rozwój kluczowych kompetencji • Kultura przedsiębiorczości • Siła kultury

Cd. tabeli 1

Autor, rok	Źródła sukcesu rynkowego organizacji
Fesser, 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Zaangażowanie pracowników i inspirowanie do tworzenia „różnicy” • Zespoły i pracownicy uczący się • Myślenie strategiczne i patrzenie w przyszłość • Samodzielność pracowników i wspieranie innowacyjności • Przywództwo i stawianie osiągalnych, ale ambitnych celów • Rozwój kompetencji pracowników • Kultura organizacyjna oparta na kreatywności i presji egzekucji
O'Reilly & Tushman, 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Wizja budująca tożsamość organizacji • Strategiczne cele oparte na synergicznym połączeniu identyfikacji i eksploracji możliwości biznesowych • Architektura organizacji łącząca poziom strategiczny i taktyczny zmierzający do realizacji celów i wzrostu aktywów • Przywództwo oraz zdolność zarządzania kryzysem i zmianą
Yuffie & Cusumano, 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Wizja, myślenie o przyszłości oparte na racjonalizmie • Wyznaczanie granic i określanie priorytetów • Koncentracja na kluczowych decyzjach • Rozumienie klientów i ciągłe podnoszenie wartości dla klientów • Analiza i rozumienie strategii konkurentów • Dostosowywanie się do zmian, spostrzegawczość • Walka o wysokie cele, ale przy kontrolowanym ryzyku • Budowanie ekosystemów • Innowacyjność • Działania mylące wobec konkurentów • Liderzy – samoświadomość, wybiórcza drobiazgowość, dostrzeganie pełnego obrazu, delegowanie uprawnień
Duhigg, 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Silna motywacja • Efektywny zespół • Koncentracja • Jasno zdefiniowane, mierzalne cele • Zarządzanie innymi powiązane z samodzielnością • Podejmowanie trafnych decyzji • Innowacyjność • Przyjmowanie i przetwarzanie informacji
Poniewierski, 2019	<ul style="list-style-type: none"> • Bezpieczeństwo oparte na rozumieniu rynku, klientów, zagrożeń związanych z technologią itp. • Budowa efektywnych partnerstw i ekosystemów • Umiejętność wykorzystania nowych, przełomowych technologii • Budowa zyskowych modeli biznesowych • Zdolność przystosowania się do zmian rynkowych
Fertitta, 2019	<ul style="list-style-type: none"> • Nieustępliwość i zdolność do przewidywania i dostosowywania się do zmian • Rozwój oparty na rozumieniu klienta, budowaniu satysfakcji i relacji • Umiejętność zarządzania finansami i utrzymania płynności • Świadomość mocnych i słabych stron – ciągłe doskonalenie • Realizm i zdolność trzeźwej oceny sytuacji – ostrożność w czasach prosperity i wykorzystywanie okazji w trudnych czasach • Przywództwo oparte na zdolności słuchania i obserwacji • Kompetencje pracowników – zatrudniaj lepszych od siebie • Świadomość potrzeby rozwoju i brak samozadowolenia • Determinacja i nieuleganie porażkom

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kozielski, 2022.



Wartości w marketingu

Rola wartości jako elementu konstytuującego działania rynkowe organizacji ma długą historię, która sięga lat 60. poprzedniego wieku i związana jest z koncepcją zarządzania opartego na wartościach (Rudawska, 2008). Jej upowszechnienie wiąże się z rozwojem marketingu usług i marketingu partnerskiego (Berry, 1995; Gronroos, 1997) oraz rozwojem technologii i procesami globalizacyjnymi. Trwałe wpisanie się w obszar marketingu zarówno w wymiarze naukowym, jak i praktycznym nastąpiło z początkiem XXI w. i publikacjami Doyle'a (2000). Było to wynikiem coraz powszechniejszego dążenia do uwzględniania celów niefinansowych w działaniach organizacji, nacisku na pomiar i wzrost efektywności, wzrostu znaczenia innych, poza klientami, interesariuszy, zmian w samej organizacji i podejmowania wysiłków zmierzających do redukcji istniejących „bunkrów” i „siloś” organizacyjnych, czy wreszcie wzrostu znaczenia aktywów niematerialnych.

Pojęcie wartości ma wymiar interdyscyplinarny. Swoją genezę bierze z aksjologii, w ramach której zajmuje centralne miejsce (Dziamski, 1981). Nie oznacza to, że nawet w wymiarze filozoficznym jest jednowymiarowe. Münsterberg, który odcisnął znaczące piętno na rozwoju teorii wartości, wyróżnia trzy główne klasy wartości – wartości utrzymywania się, zgodności działalności oraz wykończenia (Makota, 2010). Hempoliński (1974) zaś wskazuje na wartości biologiczne, ekonomiczne, społeczne, moralne, estetyczne. Wartości są również przedmiotem zainteresowania nauk społecznych (Miształ, 1980), psychologicznych czy antropologii kulturowej (Grzegorzczak, 1971).

Wartości stają się przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu w ostatnich dekadach XX w. Było to związane z coraz powszechniejszym uwzględnianiem aspektów socjologicznych i psychologicznych, zwłaszcza znaczenia kultury organizacyjnej dla funkcjonowania i rozwoju organizacji (Hofstede, 1983; Bratnicki i in., 1988; Krzyżanowski, 1999; Sikorski, 2008). Upowszechnienie dyskusji nad wartościami wykreowało wciąż ważną w naukach o zarządzaniu koncepcję zarządzania opartego na wartościach (Martin & Petty, 2000). W naturalny sposób zaimplementowanie wartości w sferę nauk o zarządzaniu wpłynęło na wzrost zainteresowania marketingu tym obszarem, a jego kulminacyjny moment związany był z publikacjami Doyle'a.

Koncepcja marketingu opartego na wartościach zasadza się na kilku kluczowych fundamentach. Jednym z nich jest potrzeba znacznie szerszego podejścia do definiowania klientów i rozpatrywania ich raczej w kategorii klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Prowadzi to dalej do uwzględnia-

nia w działaniach rynkowych organizacji różnych grup interesariuszy. Interesariusze, podobnie jak klienci, mają swoje potrzeby i oczekiwania, które powinny być zidentyfikowane i zaspokojone z zyskiem dla organizacji. Ponadto podkreślano, że interesariusze nie nabywają produktów, które im sprzedajemy, ale kupują rozwiązania czy korzyści – kupują określone wartości.

Tak rozumiany marketing współcześnie wyewoluował w kierunku silnego akcentowania samego sensu istnienia organizacji. W zamian za narzędziowe traktowanie misji proponuje się próbę generalnego redefiniowania istoty działania organizacji. To wiąże się mocno z wcześniejszymi ideami, takimi jak choćby marketing społeczny. Niemniej chodzi tu przede wszystkim o to, że wszyscy interesariusze kupują od organizacji (przynajmniej mają taką nadzieję) rozwiązania swoich problemów, ale chcą to czynić z przekonaniem, że odbywa się to w zgodzie z interesem społecznym, w sposób etyczny i nie kosztem przyszłych pokoleń. Dotyczy to zarówno klientów, jak i pracowników, dostawców, pośredników, społeczności lokalnej itp.

Wartości i budowanie firmy na nich stały się ważnym nurtem w naukach o zarządzaniu ostatnich lat (Pogorzelski & Lachowski, 2013; Sinek, 2011; Doyle, 2008). Ma on nie tylko wymiar conceptualny, ale także znajduje wyrazne przełożenie rynkowe. Na przykład Stengel (2012) w ramach dziesięcioletniego projektu badawczego poddał analizie 50 tysięcy marek z całego świata. Spośród nich wybrał 50, które generowały minimum czterokrotnie wyższy zwrot z inwestycji niż średnia dla firm z listy S&P 500. Analiza sposobów działania i konkutowania tych organizacji wskazała, że ich sukces wynikał z faktu, iż budowane były na wartościach.

Metodyka badania

Marki budowane na wartościach odwołują się do koncepcji brandingowego społecznego oraz kulturowego, rzadziej emocjonalnego czy percepcyjnego (Pogorzelski, 2019). Znaczenie tej idei istotnie wzrasta w sytuacji, gdy wymogiem, a nie przywilejem staje się rozwój zrównoważony, w którym aspekty społeczne, ekonomiczne, ekologiczne winny być rozpatrywane wspólnie z założeniem, że istnienie firmy nie może odbywać się kosztem kolejnych generacji. Przyjmując takie założenie oraz opierając się na zdefiniowanych wcześniej celu głównym i celach szczegółowych, zaprojektowano badanie, które umożliwiło analizę rozpatrywanego zagadnienia.

Badanie przeprowadzone pod kierunkiem autora miało charakter ilościowy i było prowadzone

w okresie od października do listopada 2022 r. metodą wywiadu kwestionariuszowego wspieranego komputerowo (CAWI), na próbie 89 menedżerów marketingu średniego i wyższego szczebla. Respondentów wybrano do badania w sposób celowy z bazy ponad 1000 absolwentów programów The Chartered Institute of Marketing w Londynie, którzy ukończyli go w Polsce. Kryteria doboru obejmowały wielkość organizacji i specyfikę prowadzenia działań rynkowych. Zamierzeniem było zapewnienie zróżnicowania punktów widzenia i postaw. Strukturę badanej próby zobrazowano w tabeli 2. Dominowały w niej małe firmy, działające na rynku B2B, których przychody były generowane zarówno w kanale tradycyjnym, jak i internetowym.

Tabela 2. Struktura próby

Wielkość firmy	Odsetek
Mała firma	71,9
Średnia firma	16,9
Duża firma	11,2
Rodzaj relacji biznesowych	Odsetek
B2B	56,2
B2C	23,6
Równoważne	20,2
Dominujące źródło przychodów	Odsetek
Kanał tradycyjny	22,5
Kanał cyfrowy	22,5
Równoważne	55,1

Źródło: badania „CIMO Standards & Foresight”, 2022, N = 89.

Narzędziem badania był kwestionariusz wywiadu, który składał się z kilkunastu pytań oraz metodyczki. Analizę wyników przeprowadzono z wykorzystaniem pakietu SPSS.

Marki budowane na wartościach – kluczowe wyniki i wnioski

Pierwszym z obszarów badań, który poddano analizie, skupiał się na znalezieniu odpowiedzi na pytanie, czy marki są budowane współcześnie na wartościach i czy wartości będą podstawą budowania marek w przyszłości. Uzyskane wyniki badań wykazały, że obecnie wartości nie są kluczowym filarem, na którym marki są budowane. Jedynie co czternasty badany wskazał, że marki są obecnie w dużym stopniu budowane na wartościach (rysunek 1). Jednocześnie ponad połowa respondentów

podkreślała, że wartości są dziś uwzględniane w pozycjonowaniu firmy w małym stopniu.

O ile wskazania dotyczące teraźniejszości muszą być odebrane dość krytycznie, o tyle przyszłość rysuje się w dość korzystnym świetle. Aż 2/3 badanych marketerów twierdzi, że w niedalekiej przyszłości marki będą budowane na wartościach. A jeśli dodamy do tego tych, którzy są nieco bardziej ostrożni w prognozach, to można oczekiwać, że praktycznie 95% respondentów podejmie wysiłek budowania swoich marek na wartościach. Trudno stwierdzić, na ile te opinie są dobrze brzmiącymi deklaracjami, a na ile przekładalnymi na działania decyzjami. Niemniej zmiana, przynajmniej na poziomie świadomości, jest zauważalna.

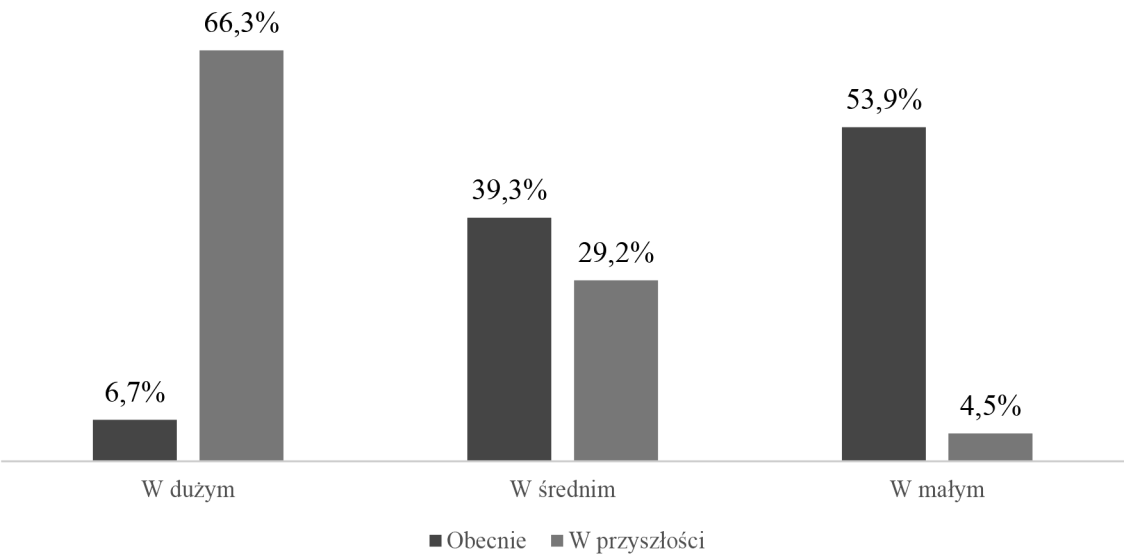
Takie wnioski są także wspierane innymi wynikami tego samego badania, na podstawie których można dostrzec fakt, że proste możliwości wzrostu rynkowego organizacji (cena, promocja, redukcja kosztów) się wyczerpały, a przyszłych marketerzy upatrują w obszarach o bardziej strategicznym charakterze, takich jak nowe rynki, relacje z interesariuszami, kapitał marki. Warto nadmienić, że badania były prowadzone w okresie już nie tylko zarysowującej się, ale odczuwalnej w Polsce recesji i toczącej się wojny w Ukrainie. Dążenie do inwestowania w aktywa niematerialne (marka, relacje z klientami) itp. może świadczyć o dużej świadomości biznesowej i odpowiedzialności marketerów.

Analiza zróżnicowania postaw i opinii umożliwiła stwierdzenie, że obecnie najczęściej marki na wartościach budują duże firmy, które działają na rynku B2B w kanale tradycyjnym. Najmniej zainteresowane pozycjonowaniem swoich marek na wartościach są średnie firmy, prowadzące swoje działania rynkowe w kanale cyfrowym (tabela 3). Jednocześnie, zgodnie z wynikami badań, można się spodziewać, że w niedalekiej przyszłości najintensywniej marki na wartościach będą budowane przez duże firmy o zrównoważonych relacjach biznesowych na rynku B2B i B2C oraz te, w których strukturze dochodów będą dominować dochody pochodzące z kanału internetowego.

Warto także zauważyć, że największa zmiana i nakierowanie działań brandingowych na wartości będą zauważalne w przyszłości w porównaniu ze stanem obecnym w przypadku małych organizacji, które działają w kanale cyfrowym. Może to wynikać z niskiej bazy wyjściowej. Jednocześnie zdziwienie budzi fakt, że wartości są najmniej doceniane w strategiach działania firm funkcjonujących obecnie w kanale internetowym i na rynku B2C. Przyczyn takiego stanu rzeczy może być kilka – znacznie mniej trwałe relacje, rozdrobniony rynek, większa liczba podmiotów w kanale itp. Niemniej ta sfera wymaga głębszej eksploracji.

O ile w przypadku firm internetowych sytuacja ta ulegnie zmianie, przynajmniej na poziomie deklaracyjnym, o tyle nie zauważa się takiej zmiany w odniesieniu

Rysunek 1. Stopień, w jakim marki są/będą budowane na wartościach na rynku polskim – obecnie i w przyszłości



Źródło: jak tabeli 1.

Tabela 3. Zróżnicowanie stopnia, w jakim marka jest obecnie bądź będzie w przyszłości budowana na wartościach (skala 5-stopniowa, średnia ważona)

Wyszczególnienie	Obecnie	W przyszłości	Różnica
Ogólnie	3,45	4,37	0,92
Wielkość organizacji			
Mała firma	3,44	4,42	0,98
Średnia firma	3,33	4,00	0,67
Duża firma	3,70	4,60	0,90
Różnica	0,37	0,60	–
Rodzaj relacji biznesowych			
B2B	3,50	4,38	0,88
B2C	3,38	4,29	0,90
Równoważne	3,39	4,44	1,06
Różnica	0,12	0,16	–
Dominujące źródło (kanał) przychodów			
Kanał tradycyjny	3,60	4,25	0,65
Kanał cyfrowy	3,25	4,65	1,40
Równoważne	3,47	4,31	0,84
Różnica	0,35	0,40	–

Źródło: jak tabeli 1.

do firm działających na rynku konsumenckim. Sytuacja może ulec zmianie, gdy presja nabywców, ale także pracowników, szczególnie tych z młodego pokolenia, będzie

silniejsza. Taką prognozę uprawdopodobniają wyniki badań dotyczących postrzeganego wpływu na decyzje biznesowe wybranych grup interesariuszy (tabela 4).

Tabela 4. Wpływ marki opartej na wartościach na wybrane grupy – ogólnie i w wybranych przekrojach (skala 5-stopniowa, średnia ważona)

Wyszczególnienie		Klenci	Pracownicy	Dostawcy	Pośrednicy	Konkurenci	Instytucja finansowa	Media	Różnica (max.-min.)
Obecnie		3,26	3,75	2,93	2,82	3,25	3,02	2,58	1,17
W przyszłości		3,82	4,45	3,61	3,52	3,87	3,75	3,24	1,21
Wielkość organizacji									
Mała firma	Obecnie	3,30	3,77	2,89	2,73	3,42	3,20	2,55	1,22
	W przyszłości	3,94	4,50	3,63	3,53	4,03	3,94	3,23	1,27
Średnia firma	Obecnie	3,13	3,93	3,07	3,13	2,93	2,67	2,73	1,27
	W przyszłości	3,73	4,33	3,60	3,53	3,47	3,40	3,20	1,13
Duża firma	Obecnie	3,20	3,40	3,00	2,90	2,60	2,40	2,60	1,00
	W przyszłości	3,20	4,30	3,50	3,40	3,40	3,10	3,30	1,20
Rodzaj relacji biznesowych									
B2B	Obecnie	3,20	3,84	2,84	2,66	3,14	2,98	2,54	1,30
	W przyszłości	3,98	4,56	3,62	3,48	3,82	3,74	3,18	1,38
B2C	Obecnie	3,38	3,48	3,00	3,05	3,33	3,14	2,90	0,57
	W przyszłości	3,81	4,19	3,62	3,57	3,90	3,95	3,57	0,62
Równoważne	Obecnie	3,28	3,83	3,11	3,00	3,44	3,00	2,90	0,93
	W przyszłości	3,39	4,44	3,56	3,56	3,94	3,56	3,57	1,06
Dominujące źródło (kanał) przychodów									
Kanał tradycyjny	Obecnie	3,00	3,70	3,00	2,60	3,10	3,10	2,80	1,10
	W przyszłości	3,55	4,40	3,75	3,40	3,75	3,85	3,35	1,05
Kanał cyfrowy	Obecnie	3,20	3,85	3,10	3,10	2,90	2,65	2,45	1,40
	W przyszłości	3,90	4,50	3,50	3,55	3,45	3,30	2,95	1,55
Równoważne	Obecnie	3,39	3,73	2,84	2,80	3,45	3,14	2,55	1,18
	W przyszłości	3,90	4,45	3,59	3,55	4,08	3,90	3,31	1,14

Źródło: jak tabeli 1.

Jak wynika z badań, to w przypadku pracowników, klientów i konkurentów obserwowany jest największy oczekiwany wpływ marki opartej na wartościach na ich wybory i decyzje. W nieco mniejszym, ale także znaczącym stopniu dotyczy to instytucji finansowych. Znaczenie tego czynnika nasila się z biegiem czasu i w przyszłości będzie on odgrywał jeszcze większą rolę. Szczególnie może się to intensyfikować w sytuacji presji społecznej, ale i finansowej w odniesieniu do zrównoważonego rozwoju. Dlatego też drugim ważnym celem szczegółowym badań było określenie zakresu, w jakim zrównoważony rozwój jest bądź będzie w przyszłości wartością, na jakiej będą budowane marki. Zawarte w tabeli 5 wyniki badań potwierdzają sformułowaną sugestię i wskazują na rosnące znaczenie idei zrównoważonego rozwoju w działaniach firm w długim okresie. To, co może budzić pewne zastanowienie, to fakt, że w krótkiej perspektywie marketerzy przewidują nie tylko zaha-

mowanie, ale wręcz spadek roli zrównoważonego rozwoju w strategiach pozycjonowania marek na polskim rynku. Może to jednak stanowić efekt kontekstu, w jakim były prowadzone badania, i wyraźnych obaw co do załamania gospodarczego i recesji. W takiej sytuacji wartości mogą ustępować miejsca bieżącym działaniom.

Obecnie idea zrównoważonego rozwoju jest najsilniej eksploatowana w pozycjonowaniu marek przez małe firmy, które łączą działalność na rynku B2B i B2C oraz w kanale tradycyjnym i internetowym. W perspektywie pięciu lat to jednak duże firmy z sektora internetowego będą najszerzej wykorzystywały strategie ESG w działaniach marketingowych na polskim rynku. Może to wynikać z rosnącej świadomości, adaptowania strategicznej perspektywy, posiadanych zasobów i kompetencji przez te organizacje, ale także z dostrzeganych korzyści. Przeprowadzona analiza korelacji pomiędzy wybranymi zmiennymi wykazała, że na pozio-

Tabela 5. Stopień, w jakim marka jest obecnie bądź będzie w przyszłości budowana na bazie idei zrównoważonego rozwoju – ogólnie oraz w wybranych przekrojach (skala 5-stopniowa, średnia ważona)

Wyszczególnienie	Obecnie	Za rok	Za 5 lat	Za rok vs obecnie	Za 5 lat vs obecnie
Ogólnie	3,25	3,02	3,85	–0,23	0,60
Wielkość organizacji					
Mała firma	3,27	3,09	3,89	–0,17	0,63
Średnia firma	3,07	2,87	3,67	–0,20	0,60
Duża firma	3,10	2,80	3,90	–0,30	0,80
Rodzaj relacji biznesowych					
B2B	3,04	2,86	3,68	–0,18	0,64
B2C	3,33	3,10	4,00	–0,24	0,67
Równoważne	3,56	3,39	4,17	–0,17	0,61
Dominujące źródło (kanał) przychodów					
Kanał tradycyjny	2,85	2,70	3,55	–0,15	0,70
Kanał cyfrowy	3,20	2,90	3,95	–0,30	0,75
Równoważne	3,37	3,20	3,94	–0,16	0,57

Źródło: jak tabeli 1.

mie strategicznym inwestowanie w marki budowane na wartościach (zwłaszcza na zrównoważonym rozwoju) wzmacniają przewagę konkurencyjną. Istnieje bowiem, po pierwsze, silny związek pomiędzy markami budowanymi na wartościach obecnie, jak i w przyszłości. Widać tutaj konsekwencję w deklaracjach badanych. Po drugie zaś, marketerzy, którzy budują marki na wartościach, obecnie już widzą silniejszą pozycję rynkową tych marek. Nie ma takiej zależności w odniesieniu do marek, które będą budowane na wartościach w przyszłości (tabela 6).

Zgodnie z zakładanymi celami badania dokonano pogłębienia analizy dotyczącej korzyści budowania marek na wartościach. Wykazano, że kluczowe z nich obejmują wyższą retencję (głównie duże firmy z rynku B2B), silniejszą pozycję rynkową (małe firmy z kanału cyfrowego), wyrazistsze pozycjonowanie (średnie organizacje z rynku B2C), łatwiejszą komunikację rynkową (średnie firmy z kanału cyfrowego) oraz niższą rotację pracowników (duże firmy, z rynku B2B, kanał tradycyjny) – tabele 7 i 8. Najmniejsze korzyści dostrzegane są w sferze kosztów sprzedaży, elastyczności działania oraz kosztów pozyskiwania pracowników.

Tabela 6. Korelacja między zmiennymi definiującymi rolę marki budowanej na wartościach

Wyszczególnienie		Marka obecnie budowana na wartościach	Marka budowana na wartościach w przyszłości	Przewaga konkurencyjna dzięki marce opartej na wartościach
Marka obecnie budowana na wartościach	Korelacja Pearsona	–	0,567**	0,349**
	Istotność (dwustronna)	–	<0,001	<0,001
Marka budowana na wartościach w przyszłości	Korelacja Pearsona	0,567**	–	0,199
	Istotność (dwustronna)	<0,001	–	0,062
Przewaga konkurencyjna dzięki marce opartej na wartościach	Korelacja Pearsona	0,349**	0,199	–
	Istotność (dwustronna)	<0,001	0,062	–

** Korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: jak tabeli 1.

Tabela 7. Korzyści z budowania marki na wartościach ogólnie i według wielkości organizacji

Korzyści	Ogólnie (%)	Odchylenie standardowe	Małe firmy (%)	Średnie firmy (%)	Duże firmy (%)
Wyższa retencja	70,8	0,457	71,9	60,0	80,0
Silniejsza pozycja rynkowa	53,9	0,501	57,8	46,7	40,0
Odróżnienie od innych marek	37,1	0,486	39,1	40,0	20,0
Łatwiejsza komunikacja rynkowa	31,5	0,467	32,8	40,0	10,0
Niższa rotacja pracowników	29,2	0,457	31,3	13,3	40,0
Zgodność z trendami	25,8	0,440	23,4	33,3	30,0
Niższa podatność na zmiany	19,1	0,395	17,2	20,0	30,0
Wyższa sprzedaż	14,6	0,355	14,1	20,0	10,0
Niższe koszty pozyskania pracowników	12,4	0,331	9,4	20,0	20,0
Wyższa elastyczność działania	4,5	0,208	1,6	6,7	20,0
Niższe koszty sprzedaży	1,1	0,106	1,6	0,0	0,0

Źródło: jak tabeli 1.

Tabela 8. Korzyści z budowania marki na wartościach według rodzaju relacji biznesowych oraz dominującego źródła (kanału) przychodów

Korzyści	Ogólnie (%)	B2B (%)	B2C (%)	Równoważne (%)	Kanał tradycyjny (%)	Kanał cyfrowy (%)	Równoważne (%)
Wyższa retencja	70,8	72,0	66,7	72,2	70,0	70,0	71,4
Silniejsza pozycja rynkowa	53,9	54,0	47,6	61,1	50,0	60,0	53,1
Odróżnienie od innych marek	37,1	26,0	57,1	44,4	40,0	30,0	38,8
Łatwiejsza komunikacja rynkowa	31,5	32,0	28,6	33,3	30,0	35,0	30,6
Niższa rotacja pracowników	29,2	34,0	19,0	27,8	40,0	30,0	24,5
Zgodność z trendami	25,8	24,0	33,3	22,2	40,0	20,0	22,4
Niższa podatność na zmiany	19,1	26,0	9,5	11,1	10,0	25,0	20,4
Wyższa sprzedaż	14,6	12,0	19,0	16,7	5,0	10,0	20,4
Niższe koszty pozyskania pracowników	12,4	12,0	14,3	11,1	15,0	10,0	12,2
Wyższa elastyczność działania	4,5	6,0	4,8	0,0	0,0	5,0	6,1
Niższe koszty sprzedaży	1,1	2,0	0,0	0,0	0,0	5,0	0,0

Źródło: jak tabeli 1.

Implikacje i ograniczenia wyników badań

Turbulentność środowiska biznesowego sprawia, że skraca się czas utrzymywania przewagi konkurencyjnej przez organizacje, a w konsekwencji okres ich rynkowego życia. Receptą powinny być z jednej strony wysoka zdolność adaptacyjna, z drugiej zaś budowanie pozycji rynkowej na trwałych fundamentach. Wartości rozumiane jako głębszy sens istnienia organizacji oraz uczciwość, odpowiedzialność kreowanych relacji z interesami

riuszami mogą być takimi silnymi filarami redukującymi ryzyko porażki. Rynkowym przejawem tego podejścia jest pozycjonowanie marek na bazie wartości. Szeroko rozumiany zrównoważony rozwój czy strategia ESG mogą być takimi wartościami, niemniej nie należy ograniczać do nich omawianego podejścia do budowania marek.

Badania dowiodły, że obecnie zakres budowania marek na bazie wartości jest dość ograniczony. Jednocześnie jednak polscy marketerzy widzą i planują takie działania w perspektywie kilku lat. Co warto podkreślić, działania takie nie będą podejmo-



wane w najbliższym roku. Wręcz będą ograniczane. Może to wynikać z uwarunkowań ekonomicznych (widmo recesji), ale także polityczno-społecznych (wojna w Ukrainie). Obecnie najczęściej marki są budowane na wartościach przez duże organizacje, które działają w tradycyjnym kanale. Największy „zwrot” dokona się jednak w przypadku małych organizacji, dla których kanał cyfrowy jest dominującym źródłem przychodów.

Wskazane w badaniach związki pomiędzy pozycjonowaniem marek na wartościach a uzyskiwaną przewagą konkurencyjną, a także dostrzegane korzyści rynkowe i biznesowe z tego wynikające uprawdopodobniają deklaracje badanych. W konsekwencji można przypuszczać, że w kolejnych latach będzie występował trend związany z nakierowaniem aktywności rynkowej organizacji na bardziej fundamentalne wartości, w tym zrównoważony rozwój. Co więcej, świadomość marketerów, że takie pozycjonowanie musi być autentyczne i wiarygodne, będzie generować zmiany wewnątrz organizacji, w tym zmiany w kulturze organizacyjnej. Takie wnioski mogą sprawiać wrażenie naiwnych bądź utopijnych, ale paradoksalnie to strategiczna przezorność i świadomość, że inna droga będzie prowadzić raczej do skracania się czasu życia organizacji.

Warto także podkreślić ograniczenia metodyki badania. Dotyczy to samej próby, jak i metody badania. Respondentami były osoby o wysokich

kompetencjach marketingowych, weryfikowanych w wymiarze międzynarodowym. Ich punkt widzenia nie może być bezkrytycznie traktowany jako reprezentatywny dla całego środowiska profesjonalnych marketerów. To ograniczenie jest także wzmacniane przez wielkość próby (89 respondentów) oraz sposób jej doboru (celowy), a także deklaratorywny charakter badań. Świadomość tych ograniczeń musi wpływać na interpretację, a już na pewno na możliwość generalizacji wyników badań.

Podsumowanie

W czasach VUCA poszukiwanie relatywnie trwałych źródeł przewagi konkurencyjnej staje się głównym wyzwaniem nauk o zarządzaniu. Sformułowana przez Barneya (1991) koncepcja przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach definiuje kluczowe cechy tych zasobów. Mogą one dawać szansę na organizacyjną – jeśli to możliwe – długowieczność. Wartości, które konstytuują funkcjonowanie organizacji, mogą być takim zasobem. Perspektywa wartości poddana w artykule badaniu i analizie wiąże się nie tylko z odpornością organizacji na turbulentność środowiska biznesowego, ale także z ideą zrównoważonego rozwoju. Taki obszar badań wart jest dalszej eksploracji, która zminimalizowałaby jednocześnie ograniczenia omówionego badania.

Przypisy/Notes

¹ Projekt dofinansowany ze środków budżetu państwa, przyznanych przez Ministra Edukacji i Nauki w ramach Programu „Doskonała Nauka II – Wsparcie konferencji naukowych”.

Bibliografia/References

- Adamson, A., & Steckel, J. (2018). *Shift Ahead How the Best Companies Stay Relevant in a Fast-Changing World*. AMACOM.
- Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. Macmillan.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(4). <https://doi.org/10.1177/009207039502300402>
- Bratnicki, M., Kryś, R., & Stachowicz, J. (1988). *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*. Ossolineum.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive In The New Innovation Landscape*. Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma – When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
- Colville, R. (2017). *The Great Acceleration – How the World is Getting Faster, Faster*. Bloomsbury.
- Czaxon, W. (2020). *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Cyfert, Sz. (2014). System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (340 – Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje), 243–250. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.340.22>
- Diamandis, P. H., & Kotler, S. (2020). *The Future is Faster than you Think – How Converging Technologies Are Transforming Business, Industries, and Our Lives*. Simon & Schuster. <https://doi.org/10.1080/15228053.2022.2101088>
- Doyle, P. (2000). *Value-Based Marketing – Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. Wiley.
- Doyle, P. (2008). *Value-Based Marketing – Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. Wiley.
- Dziamski, S. (1981). *Aksjologia, estetyka, etyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Echeverria, L. M. (2012). *Idea Agent – Leadership that Liberates Creativity and Accelerates Innovation*. AMACOM.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 72–82. <https://doi.org/10.1177/001872676501800103>
- Fesser, C. (2011). *Serial Innovators – Firms that Change the World*. Wiley.
- Foster, R., & Kaplan, S. (2003). *Twórcza destrukcja – dlaczego firmy nastawione na stopniowe ulepszanie swojej działalności nie mają szans przetrwać i jak je skutecznie przekształcać*. Wydawnictwo Galaktyka.
- Gronroos, Ch. (1997). Value-driven relationship marketing – from products to resources and competencies. *Journal of Marketing*, 13(5).
- Grzegorzczak, K. (1971). O pojęciu wartości w antropologii kulturowej. *Studia Socjologiczne*, (1/40).
- Hempoliński, M. (1974). *Brytyjska filozofia analityczna*. Wiedza Powszechna.

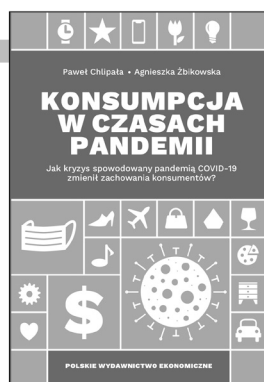
- Hostede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business*, 14.
- Holbeche, L. (2015). *The Agile Organization – How to Build and Innovative, Sustainable and Resilient Business*. Kogan Page.
- IBM. (2010). *Capitalising on Complexity – Insights from the Global Chief Executive Officer Study, IBM & Reinventing the Rules of Engagements – CEO Insights from the Global C-suite Study*. IBM Institute for Business Value.
- Kaplan, S. (2012). *The Business Model Innovation Factory*. Wiley.
- Kelly, K. (2017). *The Inevitable. Understanding 12 Technological Forces That Will Shape Our Future*. Penguin.
- Kozielski, R. (2022). *Rynkowa due diligence – pomiar odporności rynkowej organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lachowski, S. (2013a). *Droga ważniejsza niż cel*. Studio Emka.
- Lachowski, S. (2013). *Od wartości do działania – przywództwo w czasach przełomowych*. Studio Emka.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*. (38/July–August), 24–47.
- Makota, J. (2010). Filozofia wartości według Hugona Münsterberga. *Estetyka i Krytyka*, 19(2).
- Markides, C. C. (2021). *Organizing for the New Normal: Prepare Your Company for the Journey of Continuous Disruption*. Kogan Page.
- Martin, J., & Petty, W. (2000). *Value Based Management*. Oxford University Press.
- Mazurek, G. (2019). *Transformacja cyfrowa – perspektywa marketingu*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- McKinney, Ph. (2012). *Beyond the Obvious: Killer Questions That Spark Game-Changing Innovation*. Hachette Books.
- Misztal, M. (1980). *Problematyka wartości w socjologii*. PWN.
- Peters, T. J. (1988). *Thriving on Chaos – Handbook for a Management Revolution*. Harper Perennial.
- Pogorzelski, J. (2019). *Marka na cztery sposoby*. Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Post, J. E., Preston L. E., & Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press. <https://doi.org/10.1515/9781503619692>
- Ross, A. (2016). *Industries of the Future*. Simon & Schuster.
- Rudawska, E. (2008). *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Sikorski, Cz. (2008). *Kultura organizacyjna*. C.H.Beck.
- Sinek, S. (2011). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Penguin.
- Stengel, J. (2012). *Grow – How Ideas Power Growth and Profit at the World's 50 Greatest Companies*. Virgin Books.
- Thiel, P., & Masters, B. (2015). *Zero to One*. Virgin Books.
- Thompson, D. G. (2006). *Blueprint to a Billion*. Wiley.
- Wankel, Ch. (2008). *21st Century Management – A Reference Handbook*. Sage Publications.
- Watson, D. (2005). *Business Models – Investing in Companies and Sectors with Strong Competitive Advantage*. Harriman House.

Dr hab. Robert Kozielski, prof. UŁ

Pracownik Katedry Strategii i Zarządzania Wartością Przedsiębiorstwa na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Stypendysta Fundacji Fulbrighta, Chartered Marketer, w latach 2012–2016 członek Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk. Dyrektor Polsko-Amerykańskiego Centrum Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego (2016–2021). Specjalizuje się w strategiach rynkowych przedsiębiorstw, analizach strategicznych i ocenie efektywności działań marketingowych organizacji. Autor ponad 200 publikacji książkowych i artykułów wydawanych w Polsce i za granicą.

Dr hab. Robert Kozielski, prof. UŁ

Professor at the University of Lodz, employee of the Department of Strategy and Enterprise Value Management at the Faculty of Management at the University of Lodz. Fulbright Scholar, Chartered Marketer, Member of the Committee of Organization and Management Sciences of the Polish Academy of Sciences (2012–2016). Director of the Polish-American Management Centre (Faculty Management, University of Lodz – 2016–2021). Leading authority on market strategies of enterprises, strategic analyses, and the evaluation of marketing actions' effectiveness in organizations. He is also the author of over 200 publications (books and articles) on market activities that have been published in both Poland and abroad.



Książki dostępne na: www.pwe.com.pl