



Olgierd Witczak

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Informatyki i Komunikacji
Katedra Zarządzania Relacjami Organizacji
olgierd.witczak@ue.katowice.pl

ZARZĄDZANIE MARKĄ W ASPEKTCIE ROZWOJU KONCEPCJI DYNAMICZNYCH ZDOLNOŚCI MARKETINGOWYCH

Streszczenie: Artykuł prezentuje wybrane aspekty zarządzania marką, wpisujące się w koncepcję dynamicznych zdolności marketingowych przedsiębiorstwa. Omówiono zagadnienia związane z teorią dynamicznych zdolności organizacji jako płaszczyzny rozwoju dla koncepcji dynamicznych zdolności marketingowych. Wskazano na kluczowe rutyny z perspektywy zarządzania marką, które są egzemplifikacją dynamicznych zdolności marketingowych. W aspekcie zmieniających się uwarunkowań rynkowych zwrócono uwagę na kierunki rozwoju procesu zarządzania marką umożliwiające zdobycie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: dynamiczne zdolności marketingowe, zarządzanie marką.

JEL Classification: M31.

Wprowadzenie

Na gruncie zarządzania strategicznego jednym z kluczowych zagadnień jest tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Analiza literatury przedmiotu [Gnizy, Baker, Grinstein, 2014, s. 477-505; Kamboj, Rahman, 2015, s. 1041-1067; Wang, Senaratne, Rafiq, 2015, s. 26-44; Konwar i in., 2017, s. 674-704] oraz obserwacja praktyki gospodarczej [Krasnikov, Jayachandran, 2008, s. 1-11; Yung-Chul, 2013, s. 54-61; Liu, Eng, Takeda, 2015, s. 267-298] wskazuje, iż obecnie wysoki potencjał wyjaśniający dla przewagi konkurencyjnej ma teoria dynamicznych zdolności organizacji [Teece i in., 1997, s. 509-533], czerpiąca w największym stopniu z teorii zasobowej [Barney, 2001, s. 643-50; Helfat, Peteraf, 2003, s. 997-1010].

Na gruncie teorii zasobowej źródłem tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej są zasoby i zdolności organizacyjne. Zasoby są definiowane jako zapasy dostępnych czynników, posiadane lub kontrolowane przez organizację, a zdolności organizacji odnoszą się do umiejętności rozmieszczania zasobów w celu osiągnięcia pożądanego celu [Amit, Schoemaker, 1993, s. 35]. W teorii zasobowej organizacja jest więc postrzegana jako swoistego rodzaju wiązka zasobów i zdolności, które są heterogenicznie rozdzielane pomiędzy organizację. Kiedy heterogeniczność organizacji jest oparta na zasobach i zdolnościach, które są cenne, rzadkie, niepowtarzalne i niemożliwe do zastąpienia, wówczas organizacja osiąga trwałą przewagę konkurencyjną [Peteraf, Barney, 2003, s. 316-317].

W teorii zasobowej zarówno zasoby, jak i zdolności organizacyjne są rozpatrywane w ujęciu statycznym. Organizacja powinna więc orientować się na zwiększanie wartości już posiadanych zasobów i zdolności, które są źródłem oraz niejako gwarantem utrzymywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Niemniej turbulencje otoczenia sprawiły, że przewaga konkurencyjna stała się zjawiskiem nietrwałym. Procesy zachodzące w otoczeniu (m.in. rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych, ekonomia współdzielenia) doprowadziły do szybkiej utraty dotychczasowych wartości zasobów i zdolności posiadanych przez organizację. Odpowiedzią na nowe uwarunkowania otoczenia jest rozwój teorii dynamicznych zdolności organizacyjnych, definiowanych jako zbiór umiejętności organizacji umożliwiających stawienie czoła szybko zmieniającemu się otoczeniu poprzez tworzenie oraz stałe dostosowywanie wiązki zasobów i zdolności organizacji [Landroguet, Barroso Castro, Cepeda-Carrión, 2011, s. 1144; Wang, Senaratne, Rafiq, 2015, s. 27].

Obszarem poszukiwań dla egemplifikacji teorii dynamicznych zdolności organizacji jest działalność marketingowa przedsiębiorstwa [Fahy i in., 2000, s. 63-81; Bruni, Verona, 2009, s. S101-S117; Fang, Zou, 2009, s. 742-761]. Z uwagi na intensywność i siłę interakcji na płaszczyźnie organizacja–podmioty otoczenia (klienci, konkurenci, kanały dystrybucji), marketing jest predystynowanym obszarem do poszukiwania przykładów dających wsparcie dla rozwoju teorii dynamicznych zdolności organizacji. W związku z tym pojawił się termin dynamicznych zdolności marketingowych (*dynamic marketing capabilities* – DMC), który odwołuje się do wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo wyuczonych, powtarzalnych aktywności, ukierunkowanych na systematyczną ocenę oraz rekonfigurację zasobów marketingowych, co pozwala skutecznie wykorzystać posiadane zasoby i zdolności do tworzenia przewagi konkurencyjnej.

Jednym z kluczowych zasobów, na który zorientowana jest działalność marketingowa przedsiębiorstw, jest marka. W dobie dynamicznie zachodzących

zmian m.in. w ramach komunikacji społecznej, rozwoju mediów społecznościowych oraz manifestowanych potrzeb i zachowań konsumentów (współdzielenie, współtworzenie wartości dla konsumenta) [Wang i in., 2004, s. 171-172] procesy zarządzania marką są płaszczyzną poszukiwania praktyk, które pozwalają skutecznie zwiększać kapitał marki (*brand equity*).

Celem artykułu jest prezentacja wybranych aspektów zarządzania marką, które wpisują się w koncepcję dynamicznych zdolności marketingowych przedsiębiorstwa. Zamieszczone w pracy rozważania są wynikiem kwerendy dorobku anglojęzycznej literatury przedmiotu, ponieważ opracowania polskojęzyczne mają na obecnym etapie rozwoju koncepcji dynamicznych zdolności marketingowych charakter pionierski.

Pierwsza część artykułu przedstawia podstawowe zagadnienia związane z teorią dynamicznych zdolności organizacji jako płaszczyzny rozwoju koncepcji dynamicznych zdolności marketingowych opisanych w drugim fragmencie tekstu. W trzeciej części tekstu wskazano na kluczowe z perspektywy zarządzania marką rutyny, które są egzemplifikacją dynamicznych zdolności marketingowych, wyznaczając zarazem kierunki zmian w procesie zarządzania marką przez przedsiębiorstwa. Tekst kończą wnioski oraz ograniczenia związane z koncepcją dynamicznych zdolności marketingowych w aspekcie zarządzania marką.

1. Teoria dynamicznych zdolności organizacji

Dynamiczne zdolności organizacji (*dynamic capabilities*) są definiowane jako pozyskiwanie i rekonfiguracja zasobów, prowadzące do opracowania rutyn oraz praktyk umożliwiających szybkie i skuteczne przystosowanie się organizacji do zmieniającego się otoczenia i określonych uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych w celu uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej [Konwar i in., 2017, s. 674]. Centralnym terminem wykorzystywanym do opisu dynamicznych zdolności organizacji są rutyny/praktyki organizacyjne, opisywane jako systematyczne działania stanowiące zbiorową reakcję członków organizacji na określony bodziec [Mitręga, 2016, s. 315]. Dynamiczne zdolności nie są jedynie odzwierciedleniem potencjału zasobowego organizacji do osiągnięcia określonego rezultatu na podstawie ilości i jakości posiadanych zasobów oraz zdolności. Oznacza to, że tylko doskonalenie posiadanych zasobów, czy też utrwalanie już wypracowanych rutyn organizacyjnych (jak w ramach teorii zasobowej) może prowadzić do utraty pozycji rynkowej. Kiedy organizacje pomyślnie dostosują zasoby i zdolności do wymagań otoczenia, stają się mniej otwarte na otoczenie oraz

zdobywanie nowej wiedzy. W konsekwencji są mniej przygotowane do adaptacji/rekonfiguracji posiadanych zasobów i zdolności, gdy w otoczeniu zachodzą kolejne zmiany [Wang, Senaratne, Rafiq, 2015, s. 27]. Dynamiczne zdolności odwołują się więc do konkretnych, wyuczonych rutyn/praktyk, które są systematycznie stosowane przez organizacje w celu stałego dostosowywania posiadanych zasobów i zdolności do zmian otoczenia. Wyuczone działania/rutyny nie mają charakteru trwałego, tj. okres ich replikacji jest ograniczony w czasie i nie gwarantuje uzyskania organizacji trwałej przewagi konkurencyjnej. Konieczność ustawicznej adaptacji rutyn/praktyk jest uwarunkowana dwoma podstawowymi czynnikami, a mianowicie turbulentnym otoczeniem [Kogut, Zander, 1992, s. 383-397] i szybkością naśladowania/kopiowania rozwiązań/rutyn przez podmioty konkurencyjne. Organizacje muszą być zatem zdolne do dostosowywania się do zmian w każdym aspekcie zarządzania (reorganizacji zasobów), w tym do ciągłej adaptacji wypracowywanych rutyn/praktyk umożliwiających organizacji przetrwanie i rozwój. Prowadzi to do kluczowego dla koncepcji dynamicznych zdolności założenia o akceptacji przez organizację strategicznej zmiany [Mitręga, 2016, s. 315], która sprowadza się do konieczności ciągłego poszukiwania nowych, rzadkich zasobów i zdolności, jak również nowych kombinacji zasobów i zdolności, które pozwolą szybko dostosowywać się organizacji do zmieniających się warunków otoczenia.

W procesie poszukiwania nowych kombinacji zasobów i kompetencji kluczową rolę odgrywa pozyskiwanie informacji z otoczenia oraz zdolność organizacji do szybkiego wykorzystania pozyskanych informacji, a także tworzenia nowych/modyfikacji dotychczasowych rutyn/praktyk. Organizacja musi być więc otwarta na pozyskiwanie danych z otoczenia, jak również posiadać wewnątrzorganizacyjną zdolność do szybkiej implementacji zmian odpowiadających zidentyfikowanym w otoczeniu wyzwaniom. Zakres pozyskiwanych informacji ciągle się przy tym rozszerza z uwagi na liczbę wzajemnie od siebie zależnych organizacji, które uczestniczą w procesie dostarczania coraz bardziej złożonego zbioru wartości dla szerokiej grupy interesariuszy (klientów, inwestorów, lokalnych społeczności). Zarówno złożoność otoczenia, jak i dynamika zachodzących w nim zmian powoduje, że każdy z obszarów wnętrza organizacji może być źródłem szansy, a także zagrożenia dla pozycji przedsiębiorstwa na rynku. W związku z tym istnieje potrzeba permanentnej orientacji przedsiębiorstwa na tworzenie dynamicznych zdolności do budowania odpowiedniej kompozycji zasobów i zdolności organizacyjnych na każdym poziomie struktury organizacyjnej, czy funkcjonalnej przedsiębiorstwa, m.in. w obszarze działalności marketingowej.

2. Dynamiczne zdolności marketingowe

W ramach rozwoju teorii nauki w obszarze zarządzania strategicznego koncepcja dynamicznych zdolności marketingowych stanowi jeden z obszarów prowadzonych badań na gruncie dynamicznych zdolności organizacji [Mohamud, Sarpong, 2016, s. 511-526].

Koncepcja dynamicznych zdolności marketingowych (DMC) jest nowym podejściem teoretycznym, wykorzystywanym do opisu funkcjonowania organizacji na rynku. Na gruncie literatury przedmiotu identyfikuje się jeszcze stosunkowo niewielką liczbę publikacji dotyczących dynamicznych zdolności marketingowych. Na obecnym etapie badań podejmowane próby operacjonalizacji i konceptualizacji konstruktów dynamicznych zdolności marketingowych ujawniają wielość podejść i brak konsensusu co do ram teoretycznych. Konsekwencją tych trudności jest problem precyzyjnego zdefiniowania dynamicznych zdolności marketingowych, w szczególności odróżnienia ich od innych dynamicznych zdolności organizacji [Mitręga, 2016, s. 318].

Pojawiające się definicje dynamicznych zdolności marketingowych wskazują na obszar funkcjonalny działalności marketingowej przedsiębiorstwa, m.in. na instrumenty marketingu mix, gdzie są tworzone rutyny/praktyki na podstawie posiadanych zasobów i kompetencji marketingowych. W ramach tej konwencji DMC definiowane są jako tworzenie kompetencji w zakresie funkcjonalnym, m.in. ustalanie cen, sprzedaż, komunikacja i zarządzanie kanałem dystrybucji. Dynamiczne zdolności marketingowe zorientowane są na pozyskiwanie i rekonstrukcję zasobów w celu ewolucji rutyn marketingowych, które trudno jest konkurentom naśladować, co ma skutkować uzyskiwaniem przewagi konkurencyjnej [Konwar i in., 2017, s. 675].

Kolejne podejście definicyjne wskazuje, iż DMC odnosi się do skuteczności pakietu powiązanych ze sobą rutyn/praktyk, które wspierają zdolność organizacji do angażowania się w określone działania marketingowe i reagowania na zmiany warunków rynkowych [Ngo, O’Cass, 2012, s. 862; Kamboj, Rahman, 2015, s. 1041]. Dynamiczne zdolności marketingowe odzwierciedlają kapitał ludzki, kapitał społeczny i procesy poznawcze menedżerów zaangażowanych w tworzenie, wykorzystywanie oraz integrację wiedzy rynkowej i zasobów marketingowych w celu dopasowania oraz tworzenia zmian rynkowych i technologicznych [Bruni, Verona, 2009, s. S103]. Kluczowym terminem w tak zdefiniowanym DMC jest wiedza rynkowa, która odzwierciedla wiedzę posiadaną o klientach i konkurentach jako obszaru do tworzenia skutecznych rutyn/praktyk przy wykorzystaniu materialnych (produkty, kanały dystrybucji) i niematerialnych (marka) zasobów marketingowych.

Wydaje się, że na obecnym etapie wylaniania się koncepcji dynamiczne zdolności marketingowe należy definiować jako zbiór wyuczonych, powtarzalnych praktyk ukierunkowanych na systematyczne tworzenie, ocenę i rekonfigurację zasobów i zdolności organizacji w celu tworzenia rutyn umożliwiających dopasowywanie działalności marketingowej do zmiennych uwarunkowań rynkowych ukierunkowanych na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej [Mitrega, 2016, s. 316; Dias, Pereira, 2017, s. 417-430].

Wśród zidentyfikowanych korzyści z posiadania przez organizację rozbudowanych dynamicznych zdolności marketingowych wymienia się [Mitrega, 2016, s. 319]: finansowe wyniki organizacji, wyniki sprzedażowe, przewagę konkurencyjną (kosztową i dyferencjacji), innowacje, radykalne innowacje, internacjonalizację oraz tempo strategicznej zmiany. Do listy korzyści z posiadania DMC w obszarze zarządzania marką należy zaliczyć zdolność przedsiębiorstwa do stałego podnoszenia kapitału marki (*brand equity*).

Marka jest jednym z kluczowych zagadnień w obszarze zarządzania marketingowego. W literaturze przedmiotu można odnaleźć nawet stwierdzenia, iż działalność marketingowa jest równoznaczna z tworzeniem marki [Ries, Ries, 2000, s. 10]. W szerokim ujęciu marka to „kombinacja produktu fizycznego, nazwy marki, logo, opakowania, komunikacji marketingowej oraz towarzyszącej im dostępności, które odróżniają ofertę danego przedsiębiorstwa od ofert konkurencyjnych, dostarczają nabywcy wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych” [Kall, 2006, s. 60]. Marka jest uznawana za jeden z kluczowych zasobów marketingowych, wzmacniający relacje pomiędzy przedsiębiorstwem i akcjonariuszami, jak również kształtujący zachowania nabywców. Specyfika marki jako zasobu marketingowego organizacji zasadza się na zjawisku tworzenia kapitału marki na podstawie zachowań, opinii i postaw podmiotów otoczenia (przede wszystkim konsumentów). Koncepcja dynamicznych zdolności marketingowych jest więc predystynowaną płaszczyzną teoretyczną do poszukiwania rutyn/praktyk umożliwiających stałe podnoszenie kapitału marki.

3. Zarządzanie marką a dynamiczne zdolności marketingowe

Z perspektywy analizy historii zarządzania marką, należy zwrócić uwagę na ewolucję marki jako zasobu marketingowego przedsiębiorstwa. Początkowo marka była traktowana jako zasób taktyczny wykorzystywany do osiągania przyjętych celów sprzedażowych organizacji. Z biegiem czasu rola marki zwiększała się.

szyla się, ponieważ poszerzyło się grono podmiotów (interesariuszy), na których zachowanie marka oddziaływała. Poza konsumentami, do tego grona dołączyli m.in. inwestorzy, pracownicy, partnerzy w kanałach dystrybucji, konkurenci. Z uwagi na poszerzenie zakresu podmiotowego oddziaływania marka z zasobu taktycznego stała się zasobem strategicznym, który umożliwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej [Veloutsou, Guzmán, 2017, s. 3]. A jeśli tak, to z perspektywy przyjętej definicji dynamicznych zdolności marketingowych, marka jest zasobem, względem którego powinny być identyfikowane praktyki/rutyny ukierunkowane na systematyczne zwiększanie wartości (kapitału marki).

W ostatnich czasach zwiększyła się rola podmiotów spoza organizacji, których aktywność wykorzystywana jest w kształtowaniu marki. Rośnie znaczenie konsumentów w procesie kształtowania marki (procesy współtworzenia marki) [France, Merrilees, Miller, 2015, s. 852-854; Kao i in., 2016, s. 142-143; Rosenthal, Brito, 2017, s. 924-925]. Zmianie uległa rola departamentów odpowiedzialnych za proces zarządzania marką, ponieważ proces kreacji marki w coraz większym stopniu jest uzależniony od zmian zachodzących w otoczeniu organizacji. Z uwagi na to, że źródłem zmian w procesie zarządzania marką jest w coraz większym stopniu otoczenie, większe znaczenie organizacja przykłada do śledzenia trendów w otoczeniu, identyfikacji zmian nieciągłych, które są następnie wykorzystywane w zarządzaniu marką. Paradoksalnie okazuje się, że znaczenie/rola organizacji, w szczególności departamentu odpowiedzialnego za procesy związane z zarządzaniem marką, systematycznie maleje. Modyfikacje wartości marki, zmiany tożsamości (logo), czy stylu narracji w komunikacji są tworzone w coraz większym stopniu na podstawie treści tworzonych przez konsumentów, m.in. w mediach społecznościowych. Organizacje ustawicznie poszukują możliwości wykorzystania zmian otoczenia do modyfikacji marki w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Obszarem poszukiwania rutyn/praktyk w zarządzaniu marką jest zjawisko zaangażowania konsumentów wobec marki z uwagi na rosnącą rolę konsumenta w komunikacji społecznej. Zmianie uległa rola konsumenta, który w procesie komunikacji marketingowej występuje już nie tylko jako odbiorca, ale niejednokrotnie jako nadawca, twórca przekazu i inicjator interakcji z organizacją. Rosnąca konsumpcja mediów społecznościowych stworzyła organizacjom możliwość śledzenia reakcji konsumentów na podejmowane działania promocyjne. Z okresu na okres rosło znaczenie wskaźników behawioralnych wykorzystywanych do analizy zaangażowania konsumenta wobec marki. Monitorowana jest intensywność interakcji, czy też rozpowszechnienie informacji o marce w ra-

mach tworzonych sieci relacji z konsumentami (np. na profilach poszczególnych marek) [Witczak, 2017, s. 254-255]. Zaangażowanie wobec marki jest płaszczyzną kształtowania przez organizację dynamicznych zdolności do budowania kapitału marki.

Kolejnym obszarem kształtowania dynamicznych zdolności organizacji są procesy związane z kształtowaniem kapitału marki opierającego się na konsumencie (*consumer-based brand equity*), odnoszącego się do postrzeganej przez konsumenta wartości, którą marka dodaje do produktu [Schivinski, Łukasik, 2014, s. 75]. Identyfikacja skutecznych i efektywnych rutyn/praktyk pozwalających budować kapitał marki w postaci korzystnych skojarzeń i uczuć wśród konsumentów jest głównym celem zarządzania marką [Schivinski, Łukasik, 2014, s. 74]. Kapitał marki opierający się na konsumencie to zestaw percepcji, postaw, wiedzy oraz zachowań konsumentów, które prowadzą do zwiększonej użyteczności i pozwalają marce osiągnąć większą sprzedaż oraz marżę niż w sytuacji, gdyby rozpatrywany był produkt bezmarkowy [Schivinski, Łukasik, 2014, s. 76]. W obecnych warunkach otoczenia proces zarządzania marką powinien więc koncentrować się na budowaniu kapitału na podstawie aktualnej wiedzy organizacji o rynku (konsumentach) w celu dostosowywania rutyn/praktyk pozwalających stale zwiększać kapitał marki. Zazwyczaj kapitał marki jest traktowany jako skutek historycznej siły oddziaływania marki, natomiast z perspektywy koncepcji dynamicznych zdolności marketingowych konieczna jest zmiana podejścia w kierunku szacowania możliwych przepływów przychodowych, będących efektem wykorzystania skutecznych rutyn/praktyk dostosowanych do zmieniających się warunków rynkowych [Schultz, 2016, s. 512].

Budowanie dynamicznych zdolności powinno dotyczyć nie tylko korzyści płynących z kształtowania wartości emocjonalnych marki na podstawie stworzonych relacji z klientami, czy też pozytywnych wyników zarządzania marką (zaufanie, lojalność), ale również negatywnych aspektów zarządzania marką, tj.: przeładowania informacjami; sytuacji kryzysowych, akcji przywoławczych, czy negatywnych opinii konsumentów o marce. Obszarem kształtowania dynamicznych zdolności powinno być poszukiwanie praktyk radzenia sobie organizacji z występującymi jednocześnie negatywnymi i pozytywnymi opiniami, uczuciami konsumentów wobec marki, szczególnie w aspekcie pozytywnych i negatywnych skutków zaangażowania konsumenta wobec marki [Hollebeek, Chen, 2014, s. 62-74; Veloutsou, Guzmán, 2017, s. 4].

Marki przestały być dla konsumentów jedynie nazwami produktów/usług oferowanych na rynku. Niejednokrotnie marka jest odzwierciedleniem szerokiego zbioru wartości oferowanych klientom, posiada precyzyjnie zaprojektowaną

tożsamość i w coraz większym stopniu widoczne są procesy pełnej personifikacji marki. Marka z pozycji tylko nazwy dla produktu/usługi stała się pełnoprawnym podmiotem społeczności, z którym można wchodzić w interakcje i budować trwałe relacje będące konsekwencją zaangażowania konsumenta w działania prowadzone przez markę. Budowanie dynamicznych zdolności na tym polu będzie wymagało zwiększenia zainteresowania organizacji teorią nauki z obszaru antropologii, czy też etnografii/etnologii.

Podsumowanie

Koncepcja dynamicznych zdolności marketingowych jest odpowiedzią na zmienność otoczenia organizacji. W przypadku niektórych organizacji procesy zarządzania marką mogą być już źródłem rutyn/praktyk, które spełniają założenia koncepcji dynamicznych zdolności marketingowych.

Niemniej należy zaznaczyć, iż koncepcja dynamicznych zdolności marketingowych napotyka na wiele problemów natury badawczej i teoretycznej. Pierwszym z istotnych wyzwań badawczych są ograniczone możliwości analityczne zidentyfikowanego zachowania organizacji w aspekcie decyzji o jego kwalifikacji jako przykładu rutyny/praktyki wpisującej się w koncepcję dynamicznych zdolności marketingowych. Większość praktyk/rutyn, które wpisują się w dynamiczne zdolności marketingowe, są/mogą być objęte tajemnicą handlową i organizacje niechętnie dzielą się wiedzą o wypracowanych rutynach, czy też o procesie uczenia się organizacji, który doprowadził do powstania określonej praktyki z uwagi na jego strategiczne znaczenie (budowanie przewagi konkurencyjnej).

Kolejnym wyzwaniem, tym razem natury teoretycznej, jest problem związany z przypisaniem danej rutyny jako przynależnej danej organizacji, a nie będącej efektem outsourcowania praktyk marketingowych, np. od agencji kreatywnych, domów mediowych, agencji badawczych. W większości przypadków rola departamentu marketingu, brand managera ogranicza się w korporacjach jedynie do wyboru agencji, która realizuje większość zadań.

Ze swej natury dynamiczne zdolności marketingowe powinny być rezultatem proaktywnej, a nie adaptatywnej reakcji organizacji na zmiany otoczenia. Pojawia się więc problem poziomu innowacyjności, czy też oryginalności danej rutyny wobec innych praktyk, które są już wykorzystywane np. przez konkurentów. W jakim stopniu, w porównaniu do obecnie prowadzonych działań na rynku przez konkurentów, będzie musiała być odmienna nowa praktyka, aby można

było ją uznać za rutynę spełniającą wymagania stawiane wobec dynamicznych zdolności organizacji. Są to jedne z wielu wyzwań, przed którymi stoi koncepcja dynamicznych zdolności marketingowych. Natomiast aktualny dorobek teoretyczny, jak również obserwacja praktyki gospodarczej wskazuje, iż teoria dynamicznych zdolności ma obecnie wysoki potencjał wyjaśniający dla procesów zachodzących w organizacjach odnoszących sukces rynkowy.

Literatura

- Amit R., Schoemaker P.J.H. (1993), *Strategic Assets and Organizational Rent*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14, No. 1.
- Barney J.B. (2001), *Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective on the Resource-based View*, „Journal of Management”, Vol. 27, No. 6.
- Bruni D.S., Verona G. (2009), *Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms: An Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry*, „British Journal of Management”, Vol. 20, No. S1.
- Dias Á., Pereira R. (2017), *Dynamic Capabilities and Marketing Capabilities in Portugal*, „Academia Revista Latinoamericana de Administración”, Vol. 30, Iss. 3.
- Fahy J., Hooley G., Cox T., Beracs J., Fonfara K., Snoj B. (2000), *The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 31, No. 1.
- Fang E., Zou S. (2009), *Antecedents and Consequences of Marketing Dynamic Capabilities in International Joint Ventures*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 40, No. 5.
- France C., Merrilees B., Miller D. (2015), *Customer Brand Co-creation: A Conceptual Model*, „Marketing Intelligence & Planning”, Vol. 33, Iss. 6.
- Gnizy I., Baker W.E., Grinstein A. (2014), *Proactive Learning Culture: A Dynamic Capability and Key Success Factor for SMEs Entering Foreign Markets*, „International Marketing Review”, Vol. 31, Iss. 5.
- Helfat C.E., Peteraf M.A. (2003), *The Dynamic Resource-based View: Capability Lifecycles*, „Strategic Management Journal”, Vol. 24(10).
- Hollebeek L.D., Chen T. (2014), *Exploring Positively Versus Negatively-valenced Brand Engagement: A Conceptual Model*, „Journal of Product & Brand Management”, Vol. 23, No. 1.
- Kall J. (2006), *Istota marki*, „Integracja Europejska”, 3.
- Kamboj S., Rahman Z. (2015), *Marketing Capabilities and Firm Performance: Literature Review and Future Research Agenda*, „International Journal of Productivity and Performance Management”, Vol. 64, No. 8.

- Kao T.-Y., Yang M.-H., Wu J.-T.B., Cheng Y.-Y. (2016), *Co-creating Value with Consumers Through Social Media*, „Journal of Services Marketing”, Vol. 30, Iss. 2.
- Kogut B., Zander U. (1992), *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, „Organization Science”, Vol. 3, No. 3.
- Konwar Z., Papageorgiadis N., Ahammad M.F., Tian Y., McDonald F., Wang Ch. (2017), *Dynamic Marketing Capabilities, Foreign Ownership Modes, Sub-national Locations and the Performance of Foreign Affiliates in Developing Economies*, „International Marketing Review”, Vol. 34, Iss. 5.
- Krasnikov A., Jayachandran S. (2008), *The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance*, „Journal of Marketing”, Vol. 72, No. 4.
- Landroquez S.M., Barroso Castro C., Cepeda-Carrión G. (2011), *Creating Dynamic Capabilities to Increase Customer Value*, „Management Decision”, Vol. 49, Iss. 7.
- Liu G., Eng T.-Y., Takeda S. (2015), *An Investigation of Marketing Capabilities and Social Enterprise Performance in the UK and Japan*, „Entrepreneurship: Theory & Practice”, Vol. 39, No. 2.
- Mitrega M. (2016), *Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 422.
- Mohamud M., Sarpong D. (2016), *Dynamic Capabilities: Towards an Organizing Framework*, „Journal of Strategy and Management”, Vol. 9, Iss. 4.
- Ngo L.V., O'Cass, A. (2012), *In Search of Innovation and Customer-related Performance Superiority: The Role of Market Orientation, Marketing Capability, And Innovation Capability Interactions*, „Journal of Product Innovation Management”, 29(5).
- Peteraf M.A., Barney J.B. (2003), *Unraveling the Resource-based Tangle*, „Managerial & Decision Economics”, Vol. 24, No. 4.
- Ries A., Ries R. (2000), *22 niezmiennie prawa zarządzania marką*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
- Rosenthal B., Brito E.P.Z. (2017), *The Brand Meaning Co-creation Process on Facebook*, „Marketing Intelligence & Planning”, Vol. 35, Iss. 7.
- Schivinski B., Łukasik P. (2014), *Rozwój badań nad kapitałem marki bazującym na konsumencie-przegląd literatury*, „Marketing i Rynek”, 11.
- Schultz D. (2016), *Market Brand Equity: Lost in Terminology and Techniques?*, „Journal of Product & Brand Management”, Vol. 25, No. 6.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, 18(7).
- Veloutsou C., Guzmán F. (2017), *The Evolution of Brand Management Thinking Over the Last 25 Years as Recorded in the Journal of Product and Brand Management*, „Journal of Product & Brand Management”, Vol. 26, Iss. 1.
- Wang C.L., Senaratne C., Rafiq M. (2015), *Success Traps, Dynamic Capabilities and Firm Performance*, „British Journal of Management”, Vol. 26, No. 1.

Wang Y., Lo H.P., Chi R., Yang Y. (2004), *An Integrated Framework for Customer Value and Customer-relationship-management Performance: A Customer-based Perspective from China*, „Managing Service Quality”, Vol. 14, No. 2/3.

Witczak O. (2017), *Wymiary zaangażowania konsumenta wobec marki w budowaniu sieci relacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVIII, z. 4, cz. II.

Yung-Chul K. (2013), *Learning orientation, dynamic Capabilities and Performance in Korean High-tech Ventures*, „Advances in Management”, 6.

BRAND MANAGEMENT IN THE ASPECT OF DEVELOPING THE CONCEPT OF DYNAMIC MARKETING CAPABILITIES

Summary: The article presents selected aspects of brand management that fit into the concept of dynamic marketing capabilities of the company. Issues related to the theory of dynamic organizational capabilities as a development platform for the concept of dynamic marketing capabilities are discussed. The key routines from the perspective of brand management have been pointed out, which are an exemplification of dynamic marketing capabilities. In the aspect of changing market conditions, the directions of development of the brand management process enabling the acquisition of a competitive advantage of the company were indicated.

Keywords: dynamic marketing capabilities, brand management.