

WSTĘP

Problematyka zmiany w organizacji, chociaż obecna w naukach o zarządzaniu od wielu lat, nie traci na popularności i znaczeniu. Badacze od dawna wskazują, że zmiana w organizacji stanowi jeden z najbardziej zasadniczych przedmiotów badań w obszarze nauk o zarządzaniu [Leavitt 1965; Van de Ven Poole 1995]. Mimo wielu lat studiów teoretycznych i badań na temat wdrażania zmian, widać, że problem zarządzania zmianą jest wielowymiarowy, wielopłaszczyznowy i nader skomplikowany, a jego rozumienie jest nadal niekompletne [Kotter, Cohen 2015; Grzesiuk 2017]. Na współczesnych rynkach, przede wszystkim z racji ich dynamiki, coraz większe znaczenie przypisuje się antycypowaniu zmian i wyprzedzaniu pod tym względem konkurencji [Albarra 2004, s. 291–307]. Przyczyniło się to do powstania wielu opracowań zarówno w Polsce [Wendt 2010; Zając 2015; Więcek-Janka 2006; Zimmiewicz 2008; Grzesiuk 2017], jak i za granicą [Wilson 1992; Burnes 2004; Todnem 2005; Oreg, Vakola, Armenakis 2011; Kotter, Cohen 2015].

Zmiana wymaga nieustannego uczenia się „od nowa” [Kanter 1984, s. 123] i tym samym wdrażania i nadzorowania nowych zasad i praktyk zarządzania w organizacjach w celu uzyskania zmiany strategicznej, a najczęściej również poprawienia wyników firmy [Kostera 2008, s. 501]. Ważnym obszarem zmiany strategicznej są zmiany w obszarze marki korporacyjnej, ponieważ wizerunek organizacji stanowi jeden z kluczowych elementów zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Cechą charakterystyczną organizacji jest to, że wartość ich marki często przewyższa wartość materialnego majątku [Brooking 2011, s. 11], w związku z czym zarządzanie marką może być traktowane jako jeden z głównych obszarów zarządzania strategicznego we współczesnych organizacjach.

Koncepcja i problematyka marki korporacyjnej¹ zyskuje na znaczeniu zarówno na polu akademickim, jak i wśród praktyków biznesu, ponieważ marka ma wartość ekonomiczną, wobec której można stosować różne metody wyceny. Marka korporacyjna reprezentuje szeroką paletę wrażeń wywieranych przez nią samą wśród różnych grup interesariuszy i – jak podkreśla K. Keller [2008] – zawiera w sobie bardzo wiele skojarzeń, nie ograniczając się wyłącznie do tych związanych z produktami danej firmy. Traktowanie marki jako zasobu strategicznego oznacza przyjęcie perspektywy, w której charakterystyczne staje się powiązanie z jednej strony między oczekiwaniami rynku zewnętrznego i interpretacją marki, z drugiej zaś – z wewnętrznymi zasobami organizacji, które również wyznaczają granice strategii organizacji. Potrzeby rynku są zaspokajane w granicach tożsamości marki i zasobów organizacji [Urde i in. 2013]. S. Knox i D. Bickerton [2003] wskazują jednak, że duża część dotychczasowych prac

¹ Marka definiowana jest jako nazwa, termin, symbol, wzór lub dowolna inna cecha, która identyfikuje towar albo usługę jednego producenta, w odróżnieniu od towarów konkurencji (American Marketing Association, <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B> [dostęp: 2.11.2018]).

na temat marki miała charakter koncepcyjny i do tej pory przeprowadzono jedynie ograniczone badania empiryczne procesów, które umożliwiają organizacji skuteczne zarządzanie marką.

Podobnie jak inne zasoby strategiczne, marki muszą być rewitalizowane, aby zachować swoje znaczenie na współczesnym rynku. Zarówno D. Aaker [1991], jak i K. Keller [2003] w swych publikacjach poświęcają wiele miejsca zagadnieniu cyklu życia marki, tym samym włączając się w szeroką debatę dotyczącą sposobów ciągłego ożywiania marki. W debacie tej brakuje jednak konkretnych zasad lub teorii rewitalizacji marki, w tym rebrandingu marki korporacyjnej, co definiuje się w literaturze jako lukę badawczą. W kontekście konieczności zarządzania zmianami strategicznymi rebranding, którego problematyka omawiana będzie na łamach niniejszej monografii, stanowi ważny element współczesnego zarządzania. Na polu akademickim zjawisko to jest niedostatecznie zbadane, na co wskazuje wielu badaczy [Bolhuis, de Jong i van den Bosch 2018; Chad 2016; Daly, Moloney 2004; Muzellec, Lambkin 2006; Goi, Goi 2011].

Rebranding korporacyjny, rozumiany jako proces budowy nowego bądź zmodyfikowanego wizerunku przedsiębiorstwa, z jednej strony oparty jest na dostrzeganych zmianach w mentalności interesariuszy (np. nowych upodobaniach, zachowaniach), z drugiej zaś nakierowany jest na nadanie organizacji odmienionej tożsamości, która będzie wyróżniała przedsiębiorstwo na tle konkurencji [Chad 2016; Koszel 2014]. Jak podkreślają badacze [Muzellec, Doogan i Lambkin 2003, s. 32], zmiana wizerunku danej organizacji (firmy) może odbywać się w odniesieniu do trzech głównych elementów: 1) zmiany nazwy przedsiębiorstwa, 2) zmiany estetyki wizualnej strony przedsiębiorstwa, np. logotypu, 3) repozycjonowania przedsiębiorstwa na danym rynku, w tym również w odniesieniu do zmian zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa, np. zmiana struktury, kultury organizacyjne.

Problematyka rebrandingu współgra z niektórymi zmianami wskazywanymi w paradygmatach zarządzania; dotyczy to zwłaszcza koncepcji dynamicznych zdolności organizacji [Teece, Pisano i Shuen 1997; Mitręga 2017]. Podobnie jak w koncepcji dynamicznych zdolności, tak w rebrandingu przyjmuje się, że w organizacji konieczne są zmiany głębokie, które mają charakter długofalowy, ale też odnawialny czy systematyczny. W tym kontekście można uznać, że skuteczne wdrożenie rebrandingu stanowi wyraz istnienia i stosowania dynamicznych zdolności w określonym przedsiębiorstwie, zwłaszcza jeśli zmiany wizerunku będącego efektem rebrandingu mają głęboki charakter.

Wzrastająca częstotliwość występowania rebrandingu w praktyce biznesu jest dowodem na to, że istnieje przestrzeń dla naukowców, aby wnieść wkład w praktykę zarządzania, opracowując teorie i ramy, które pomogą odpowiedzieć na pytanie, kiedy, a przede wszystkim, w jaki sposób, należy prowadzić rebranding. Mimo że coraz więcej badaczy zajmuje się problematyką rebrandingu, to jednak dotychczas

rebranding korporacyjny został omówiony jedynie w kilku specjalnych dodatkach, tzw. *special issues* rozpoznawalnych na arenie międzynarodowej czasopism naukowych [Hatch i Schultz 2003; Jaju i in. 2006; Kaikati 2003; Muzellec i Lambkin 2006; Stuart i Muzellec 2004]. Potrzeba pogłębiania teoretycznych i empirycznych badań dotyczących problematyki rebrandingu korporacyjnego oparta jest zatem na wielu przesłankach. Niniejsza monografia stanowi w założeniu próbę wypełnienia tej luki, której dostrzeżenie doprowadziło do określenia obszaru badawczego i sformułowania celu pracy.

Zasadniczym celem tego opracowania jest określenie istoty i znaczenia czynników skuteczności rebrandingu korporacyjnego, opracowanie modelu wpływu tych czynników na efekty rebrandingu oraz weryfikacja tego modelu wśród podmiotów, które faktycznie przeszły proces rebrandingu.

Realizacja głównego celu wymaga realizacji celów szczegółowych w wymiarze teoretycznym, poznawczym (empirycznym) i metodycznym. Należy przy tym podkreślić, że cele poznawcze realizowane były zarówno przez badania ilościowe (badania eksplanacyjne nakierowane na testowanie hipotetycznego modelu zależności przyczynowo-skutkowych), jak i przez badania jakościowe (badania eksploracyjne w obszarze zarówno samego procesu rebrandingu, jak i jego uwarunkowań z perspektywy menedżerów „osadzonych” w badanym procesie).

Wśród celów teoretycznych opracowanie ukierunkowane jest na określenie przez kweryndę literatury naukowej znaczenia rebrandingu jako zmiany strategicznej dla organizacji, mechanizmów tego procesu, a także wskazanie uwarunkowań endogenicznych i egzogenicznych rebrandingu korporacyjnego.

W sferze poznawczej cele ukierunkowano na następujące kwestie:

- identyfikacja sposobu postrzegania, rozumienia i interpretowania procesu zmian rebrandingowych firmy przez kadre menedżerską przedsiębiorstw, w których proces ten był już przeprowadzony;
- określenie stymulant („wyzwalaczy”) i destymulant (czynników hamujących) proces rebrandingu korporacyjnego w przedsiębiorstwie;
- identyfikacja elementów wpływających na sukces rebrandingu marki firmy (wskazanie czynników skuteczności procesu rebrandingowego) w opinii kadry menedżerskiej przedsiębiorstw, które przeszły ten proces.

Cel metodyczny obejmuje:

- ocenę metod badawczych używanych we wcześniejszych badaniach naukowych dotyczących problematyki rebrandingu korporacyjnego oraz określenie perspektyw ich wykorzystania;

- opracowanie i zastosowanie wybranych metod i narzędzi badawczych umożliwiających realizację przyjętych celów poznawczych.

Dookreślenie znaczenia procesu rebrandingu korporacyjnego jako strategicznej zmiany dla przedsiębiorstw, które będą podejmowały się wprowadzenia tego procesu w przyszłości oraz wskazanie czynników skuteczności procesu rebrandingu korporacyjnego i jego ograniczeń stanowią dodatkowy aspekt opracowania (aspekt aplikacyjny).

Przedmiotem badań jest zatem proces rebrandingu korporacyjnego jako zmiany strategicznej organizacji w kontekście skuteczności tego procesu.

Opierając się na systematycznym przeglądzie literatury oraz wynikach wcześniejszych badań, w pracy podjęto próbę weryfikacji **głównej hipotezy badawczej**, która brzmi: **do czynników skuteczności rebrandingu², które podlegają zarządzaniu należą: zgromadzona wiedza o rynku, integracja komunikacji marketingowej oraz partycypacyjny styl zarządzania w stosunku do wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy procesu rebrandingu**. Przypuszcza się ponadto, że zarówno głębokość zmian rebrandingowych, jak i motywy podjęcia procesu rebrandingowego mają wpływ na skuteczność rebrandingu.

Hipoteza główna została doprecyzowana przez sześć hipotez szczegółowych, których testowanie umożliwi jednocześnie testowanie hipotezy głównej pracy. Innymi słowy: jeżeli hipotezy szczegółowe uzyskają wsparcie empiryczne, będzie to oznaczało „potwierdzenie” w nurcie tzw. weryfikacjonizmu w epistemologii dla hipotezy głównej. W tej konwencji w hipotezach szczegółowych wyprowadza się następujące przypuszczenia:

H1: Im wyższy poziom integracji komunikacji marketingowej w trakcie rebrandingu, tym wyższa skuteczność rebrandingu.

H2: Im wyższy jest poziom wiedzy rynkowej w przedsiębiorstwie przed rozpoczęciem rebrandingu, tym wyższa skuteczność rebrandingu.

H3: Im bardziej partycypacyjny jest styl zarządzania wobec tzw. aktorów wewnętrznych w procesie rebrandingu (relacje wewnętrzne firmy), tym wyższa skuteczność rebrandingu.

² Skuteczność rebrandingu może być różnie definiowana i mierzona [Bolhuis, de Jong i van den Bosch 2018; Collange 2015; Muzellec, Lambkin 2006], a między skutecznością i efektywnością rebrandingu występują różnice. W niniejszej pracy, zwłaszcza na poziomie operacjonalizacji konstruktów modelu badawczego, przez skuteczność rebrandingu rozumie się przede wszystkim zmianę pozycji rynkowej organizacji w relacji „po” i „przed” rebrandingiem (np. w zakresie udziałów w rynku, rentowności czy rozpoznawalności wśród konsumentów) [zob. szerzej w rozdziale 2]. W tym ujęciu abstrahuje się od wielu czynników, zwłaszcza od kwestii nakładów poniesionych bezpośrednio w związku z rebrandingiem.

H4: Im bardziej partycypacyjny jest styl zarządzania wobec tzw. aktorów zewnętrznych w procesie rebrandingu, tym wyższa skuteczność rebrandingu.

H5: Skuteczność rebrandingu jest wyższa w procesach rebrandingowych nakierowanych na głębokie zmiany wizerunkowe (np. związane z pozycjonowaniem i strategią marki) niż w procesach nakierowanych na zmiany płytkie (np. związane głównie z identyfikacją wizualną korporacji).

H6: Skuteczność rebrandingu jest wyższa w procesach rebrandingowych motywowanych czynnikami rynkowymi (np. pogarszające się wyniki sprzedażowe) niż w procesach rebrandingowych motywowanych czynnikami organizacyjnymi (np. zmiana struktury organizacji, fuzje).

Przeprowadzenie testu empirycznego hipotez pracy wymagało realizacji kilku zamierzeń, a przede wszystkim:

- określenia ram teoretycznych procesu rebrandingu i wskazania stanu wiedzy oraz kierunku rozwoju w tym obszarze,
- zdefiniowania konstruktów *skuteczność procesu rebrandingu* jako centralnego konstruktów pracy,
- eksploracji szczegółowych czynników wpływających na proces rebrandingu i jego skuteczność.

W opracowaniu postawiono również pytania badawcze, wynikające z wyłonionej (na podstawie przeglądu literatury) luki badawczej:

- Jaka jest specyfika rebrandingu – istota, procesy, uwarunkowania w Polsce?
- Jakie są czynniki wpływające na skuteczność rebrandingu?
- Jaki jest związek rebrandingu i jego powiązanie z otoczeniem organizacji?

Dodatkowo postawiono następujące szczegółowe pytania badawcze³:

- Jakie są najczęściej występujące motywy procesu rebrandingu?
- W jaki sposób rebranding jest planowany?
- W jaki sposób ten proces przebiega (ile trwa)?
- Jakie trudności występują w trakcie trwania tego procesu?
- Jaki wpływ na działalność organizacji ma rebranding?
- Jaki był stopień zmiany po rebrandingu – jaka głębokość rebrandingu?
- Jakie znaczenie dla generalnej strategii całej organizacji ma rebranding?

³ Podobnie jak w odniesieniu do celów pracy, również w odniesieniu do pytań badawczych, należy zwrócić uwagę, że pytania te tylko w części odnosiły się do badań ilościowych, a w części stanowiły punkt wyjścia dla badań eksploracyjnych badań jakościowych, np. „Jakie trudności występują w trakcie rebrandingu?”.

- Czy napotkano opór, czy też gotowość do tej zmiany? W jakich grupach?
- W jaki sposób rebranding wpłynął na wnętrze organizacji?
- W jaki sposób rebranding wpłynął na otoczenie konkurencyjne?
- Czy przedsiębiorstwa stosujące rebranding to organizacje zarządzające wiedzą?
- Kto ma największy wpływ na decyzję o wprowadzeniu zmiany wizerunku marki (która grupa interesariuszy, kto w organizacji)?

Pytania te zostały sformułowane na podstawie studiów literaturowych i obserwacji własnych (związanych z realizowanymi przez autorkę projektami konsultingowo-szkoleniowymi w obszarze branding) i wywarły istotny wpływ na konstrukcję scenariusza wywiadów pogłębionych.

Dobór literatury i metod badawczych został podporządkowany realizacji sformułowanych celów i hipotez. W pracy wykorzystano zarówno wtórne, jak i pierwotne źródła informacji. Systematyczna analiza literaturowa z zakresu nauk o zarządzaniu i marketingu stanowiła podstawę wywodu teoretycznego. Z uwagi na wciąż dość skromny dorobek rodzimej literatury dotyczącej problematyki rebrandingu posłużono się przede wszystkim publikacjami z renomowanych zagranicznych czasopism naukowych, co umożliwiło dokonanie szerokiego i krytycznego przeglądu dyskursu naukowego. Dokumentacja empiryczna, powstała w toku własnych badań o charakterze pierwotnym, stanowiła uzupełnienie studiów literaturowych, a zakres przestrzenny prowadzonych badań bezpośrednich obejmował rynek polski.

Zaplanowany i zrealizowany proces badawczy miał charakter wieloetapowy i był ukierunkowany na realizację sformułowanych celów. W procesie tym można wyróżnić następujące etapy:

- analiza dorobku literaturowego dotyczącego zagadnienia zmiany strategicznej w organizacji oraz problematyki rebrandingu. Na podstawie kwerendy literatury możliwe było zidentyfikowanie obszaru badawczego, dokonanie analizy podstawowych pojęć, koncepcji, zjawisk i modeli wskazanego pola badawczego, obejmującego proces rebrandingu korporacyjnego jako zmiany strategicznej organizacji oraz wyłonienie czynników wskazywanych przez innych badaczy jako te, które mogą stanowić o sukcesie procesu rebrandingu (czynników skuteczności rebrandingu);
- badania empiryczne o charakterze jakościowym. Głównym przedmiotem analizy w tym etapie były wywiady pogłębione przeprowadzone przez autorkę z menedżerami reprezentującymi 25 różnych przedsiębiorstw po rebrandingu, funkcjonujących na polskim rynku. Większość tych firm wyraziła zgodę na wykorzystanie zarówno nazwy marki, jak i swoich logo w zawartych w pracy opisach działań rebrandingowych. Część nazw została utajniona z uwagi na konieczność zachowania tajemnicy handlowej. W pracy scharakteryzowano jednak profile działalności

tych firm, a także umieszczono obszernie fragmenty przeprowadzonych wywiadów. Te ostatnie umożliwiły wgląd w to, jak w codziennej praktyce biznesowej proces rebrandingu jest kształtowany, jakie ma uwarunkowania i jakie wyniki przynosi. Rozważania teoretyczne odnoszące się do rebrandingu zilustrowano w niniejszej pracy opisem rebrandingu zachodzącego w realnych organizacjach, w tym w takich firmach, jak mBank, InPost, Warta, Cyfrowy Polsat, Nest Bank, TIM, Work Service, Mamut, Port Lotniczy we Wrocławiu, ZOO Wrocław, a także tygodnik „Polityka”. Opisy wybranych przypadków umieszczono w formie załącznika na końcu książki. Studia przypadków zostały opracowane przez autorkę na podstawie dostępnych źródeł, w tym publikacji w prasie – magazynach i czasopismach o profilu biznesowym, a także informacji zamieszczonych na stronach internetowych oraz przeprowadzonych badań własnych (jakościowych). Materiał zgromadzony w trybie badań jakościowych (sporządzonych transkrypcji wywiadów) stanowił podstawę do analizy danych jakościowych według kategoryzacji celów i wpisujących się w nie problemów. Synteza wyników pozwoliła na ograniczenie wyłonionych w pierwszym etapie czynników skuteczności procesu rebrandingu do tych, które na tym etapie wskazano jako kluczowe. Szczegółowy opis metodyki badań jakościowych przedstawiony jest w punkcie 3.1 niniejszej pracy. Identyfikacja kluczowych czynników skuteczności rebrandingu stanowiła podstawę do sformułowania hipotez oraz zilustrowania ich w formie modelu, który z kolei stanowił podstawę do zaprojektowania badań ilościowych;

- wykorzystanie wyników badań empirycznych ilościowych, realizowanych za pomocą standaryzowanych wywiadów bezpośrednich. Były to wyniki projektu badawczego, zrealizowanego w roku 2018, opierającego się na próbie 300 przedsiębiorstw różnorodnych pod względem geograficznym i sektorów działalności, które funkcjonowały na polskim rynku dłużej niż rok i zatrudniały ponad 10 osób. Z uwagi na to, że oddziaływanie rebrandingu korporacyjnego ma znaczenie zarówno na rynku B2B, jak i B2C, podmioty ujęte w badaniu reprezentowały oba te rynki. Z powodu braku odpowiedniego operatu losowania (wykazu firm, które przeszły rebranding) losowy dobór próby był niemożliwy. Zdecydowano zatem o zastosowaniu celowego doboru próby, który opierał się na stworzeniu wstępnej bazy kontaktowej organizacji, które doświadczyły rebrandingu. Stworzono bazę kontaktową zawierającą dane kontaktowe, w tym dane teleadresowe podmiotów po rebrandingu, a także pracowników tych firm typowanych jako osoby o odpowiedniej wiedzy wobec treści ankiety. Procedura tworzenia bazy była złożona. Tworzenie części rekordów oparto na informacjach zawartych w serwisie Branding Monitor (<https://brandingmonitor.pl/>), a w szczególności pozyskiwano dane z wykazów firm biorących udział we wszystkich edycjach plebiscytu organizowanego cyklicznie przez Branding Monitor na polski rebranding roku (nazwa plebiscytu: „RE:PL”). Dane czerpano również z rankingów i list laureatów konkursów, takich jak: „Gazele” (za okres 2014–2018) oraz „Wprost 2018”.

Dodatkowo informacje o przedsiębiorstwach, które przeszły proces rebrandingu pozyskiwano z zasobów Internetu (informacji wyszukiwano według fraz: firmy powstałe z przekształcenia; firmy, które przejęły inne firmy; firmy, które zmieniły nazwę; firmy, które zmieniły zakres działalności). Przy konstrukcji modelu pomiarowego właściwego dla rebrandingu i jego uwarunkowań (skuteczności), a co za tym idzie przy przygotowaniu narzędzia badawczego (kwestionariusza ankiety) kierowano się dobrymi praktykami postępowania w zakresie konstrukcji nowych skal [Białowąs 2006; Mitręga 2014; Sagan 2015], lecz w znacznym stopniu zastosowano adaptację skal już istniejących. W projektowaniu kwestionariusza badawczego skoncentrowano się na takich czynnikach rebrandingu, które mogą być przedmiotem decyzji menedżerskich. Za pośrednictwem międzynarodowej firmy badawczej (filia w Polsce), i przy użyciu opracowanego przez autorkę niniejszej książki standaryzowanego kwestionariusza przeprowadzono badania typu CATI (forma wywiadu telefonicznego) z przedstawicielami firm, które przeszły proces rebrandingu w różnych jego wymiarach. W dalszej kolejności dane poddano przetwarzaniu komputerowemu oraz analizie ilościowej z zastosowaniem statystyki opisowej i wykorzystano model strukturalny SEM/PLS. W procesie weryfikacji modelu zastosowano eksploracyjną analizę czynnikową z metodą głównych składowych w celu wstępnego wyodrębnienia czynników. W strukturze modelu wyróżniono zmienną mediującą (wyniki rebrandingu), co umożliwiło ocenę efektów mediacji i rolę tego czynnika w wyjaśnianiu zależności między zmiennymi egzogenicznymi a finalną zmienną endogeniczną (bieżące efekty). Wprowadzenie tej zmiennej umożliwia weryfikację hipotez dotyczących efektów mediacji. Szczegółowa metodyka przeprowadzonych badań ilościowych została opisana w punkcie 4.1;

- podsumowanie – w ostatnim etapie procesu badawczego – wyrażające się w syntezie wyników dokonanych studiów literaturowych oraz badań jakościowych i ilościowych.

Praca składa się z czterech rozdziałów, których struktura i kolejność odpowiadają przyjętym celom pracy i procesowi badawczemu: dwa pierwsze rozdziały opierają się na krytycznym przeglądzie literatury, a dwa ostatnie na wynikach badań pierwotnych.

Rozdział 1 przybliża sposób definiowania zmiany organizacyjnej i jej strategiczne znaczenie dla organizacji. W tej części również przedstawiona została synteza najczęściej występujących ujęć transformacji organizacyjnych we współczesnych koncepcjach i modelach z zakresu nauk o zarządzaniu. Przedstawiono pojęcie, teorie i modele zarządzania zmianą, w tym, jako uzupełnienie istniejących modeli, zaprezentowano model proponowany przez autorkę. Następnie omówiono determinanty i znaczenie zmiany strategicznej dla funkcjonowania organizacji. Ostatnią część rozdziału poświęcono uwarunkowaniom zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym

zmian wprowadzanych w organizacji. Na poziomie strategicznym wyłaniają się elementy utrudniające wprowadzanie zmiany, a także „wyzwalacze” zmian, w tym tzw. zdolności dynamiczne organizacji (przedsiębiorstw).

Rozdział 2 przybliży problematykę rebrandingu w kontekście zarządczym i marketingowym. Autorka najpierw przywołuje definicje konstruktów powiązanych z rebrandingiem, takich jak: marka, zarządzanie marką, strategię marki oraz strategię brandingowe. Przedstawiony zostaje dorobek w zakresie problematyki rebrandingu, jak i sposoby operacjonalizacji tego procesu. Autorka porządkuje definicje rebrandingu, a także wskazuje dwa generalne typy – rebranding głęboki (rewolucyjny) i płytki (ewolucyjny). Kwerenda literatury pozwala również na zidentyfikowanie determinant i efektów działań rebrandingowych – opisanych dotychczas w literaturze przedmiotu, w tym przesłanek (wewnętrznych i zewnętrznych) podejmowanych działań rebrandingowych. Przybliżony zostaje rebranding w ujęciu procesowym oraz prezentowane w światowej literaturze modele rebrandingu. Rozważania te pozwalają na zidentyfikowanie, w ostatniej części rozdziału, elementów wpływających na sukces rebrandingu, czyli skuteczność rebrandingu i wybranych czynników tej skuteczności wskazanych w literaturze przedmiotu.

W rozdziale 3 zaprezentowane zostały wyniki zrealizowanych badań eksploracyjnych, tj. indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami 25 przedsiębiorstw, które przeszły proces rebrandingu. W pierwszej części tego rozdziału scharakteryzowano podejście badawcze – omówiono zastosowane kryteria selekcji podmiotów do badań, sposób gromadzenia danych jakościowych oraz zastosowaną procedurę analityczną. W dalszej części przedstawiono wyniki badań według podziału na wyłonione w toku analizy badań wątki tematyczne. Zaprezentowanie zidentyfikowanych zjawisk, tendencji i trendów zostało wzbogacone przez obszernie fragmenty zrealizowanych wywiadów. Przyjmując taki sposób prezentacji, autorka kierowała się chęcią umożliwienia czytelnikowi zapoznania się z materiałem źródłowym i samodzielnej interpretacji przynajmniej części zebranego materiału empirycznego.

W rozdziale 4 zaprezentowano wyniki badań ilościowych testujących hipotezy pracy. W pierwszej kolejności omówiono procedurę badawczą i model pomiarowy, w tym szczegółowo omówiono sposób budowy poszczególnych skal narzędzia badawczego. Badania ilościowe⁴ przeprowadzono na próbie 300 przedsiębiorstw dobranych celowo – były to firmy, które zrealizowały wcześniej rebranding na polskim rynku. Testowanie modelu badawczego poprzedzono wprowadzeniem czytelnika w specyfikę uwarunkowań i charakterystyki rebrandingu w badanych przedsiębiorstwach, za pomocą statystyk opisowych. Przybliżono również rynkowe skutki rebrandingu, a także tzw. bieżące relatywne wyniki zbadanych firm.

⁴ Badanie metodą CATI wśród przedsiębiorstw, które przeszły proces rebrandingu (N = 300) przeprowadziła zewnętrzna międzynarodowa renomowana firma badawcza – filia we Wrocławiu.

Właściwie każde z zagadnień stanowiących przedmiot badań bezpośrednich mogłoby stać się przedmiotem osobnych prac monograficznych, należy zatem podkreślić, że przedstawione opisy mają charakter syntetyczny. Badania ilościowe przedstawiono według określonego schematu: najpierw opis procesu gromadzenia danych, następnie część odnosząca się do zastosowanego modelu pomiarowego, a następnie wyniki testowania zależności strukturalnych odnoszących się do określonych czynników skuteczności rebrandingu.

Należy zaznaczyć, że rozdział omawiający badania jakościowe prezentuje różne szczegółowe aspekty procesu rebrandingu w badanych przedsiębiorstwach, jednak ze względu na ograniczenia wynikające początkowo z możliwości realizacji projektu badawczego (szczególnie ograniczenia finansowe), a ponadto z uwagi na określoną objętość książki, w kolejnym – tym samym ostatnim rozdziale zaprezentowano wyniki badań ilościowych odnoszące się jedynie do wybranych czynników skuteczności rebrandingu oraz wybranych skutków tego procesu. Takie rozwiązanie oznaczało, niestety, pominięcie różnych interesujących poznawczo elementów procesu rebrandingu i problemów związanych z wprowadzaniem tego procesu, i stanowi ograniczenie niniejszej monografii, lecz równocześnie wyznacza kierunek dalszych ewentualnych badań.

Całość pracy zwieńczona jest podsumowaniem, w którym wskazano zarówno główne wnioski, implikacje menedżerskie, jak i ograniczenia oraz wskazania do dalszych badań.

Wartość przeprowadzonych analiz zyskuje przez zestawienie ze sobą zarówno studiów literaturowych, jak i wyników własnych badań: jakościowych i ilościowych. Badania jakościowe pozwoliły na uzyskanie wglądu w interpretacje/opinie kadry kierowniczej odnośnie do zrealizowanych działań rebrandingowych, a badania ilościowe wskazały na istotność statystyczną wybranych czynników rebrandingu wśród 300 przedsiębiorstw (różnorodnych pod względem reprezentowanych branż i form działalności), działających w Polsce.

Złożoność problemu badawczego wymagała podejścia interdyscyplinarnego (w ramach szerokiego obszaru nauk społecznych), w efekcie czego niniejsza monografia, oprócz głównego wątku związanego z rebrandingiem, prezentuje wiele zagadnień poruszanych w literaturze z obszaru zarządzania i marketingu, a także socjologii i psychologii społecznej.

Autorka wyraża nadzieję, że wyniki badań zaprezentowane w niniejszej książce i wnioski z nich wyniesione będą przyczyniały się zarówno do rozwoju teorii brandingu, jak i dalszego rozwoju badań nad marką korporacyjną. Zgodnie z wiedzą autorki niniejsza monografia stanowi pionierską próbę identyfikacji czynników skuteczności

procesu rebrandingu na bazie szeroko zakrojonych badań prowadzonych wśród polskich przedsiębiorstw. Autorka jest świadoma również istotnych ograniczeń zaprezentowanych badań, które zostaną szerzej omówione w podsumowaniu książki.

Autorka pragnie podziękować za poświęcony czas, zaangażowanie (którego przejawem było dostarczanie materiałów dodatkowych pomocnych przy opracowaniu opisów przypadków rebrandingu poszczególnych marek) przedstawicielom kadry menedżerskiej firm objętych badaniem, którzy mimo napiętego kalendarza wynikającego z piastowanych stanowisk, wzięli udział w badaniach zarówno ilościowych, jak i jakościowych, tak czasochłonnych. W szczególności dziękuję panom: Cezaremu Stypułkowskiemu, prezesowi mBank S.A., Rafałowi Brzosce, prezesowi InPost S.A., członkowi Rady Nadzorczej Cyfrowy Polsat, Tomaszowi Szelągowi, Bartoszowi Dziendzielowi, dyrektorowi marketingu Nest Bank S.A., a także paniom: Barbarze Matkowskiej-Włosek – dyrektorce marketingu firmy TIM S.A., Beacie Pilichowskiej, dyrektorce marketingu Work Service S.A. oraz Katarzynie Kowol pełniącej funkcję Digital Marketing Managera w Work Service S.A., Katarzynie Skibińskiej, pełniącej funkcję dyrektorki handlu i marketingu w Mamut Polska S.A., Monice Półtorzyckiej-Jon, która pełni funkcję Managera ds. Marketingu i PR Portu Lotniczego we Wrocławiu. Dziękuję także panu Michałowi Kwaskowi, członkowi zarządu ANG Spółdzielnia, dyrektorowi wydawniczemu nadzorującemu również dział marketingu tygodnika „Polityka”, Piotrowi Zmelonce, pani Marcie Zajac-Ossowskiej, pełniącej funkcję specjalistki ds. social media i influencer marketingu ZOO Wrocław oraz Iwonie Mazurek, reprezentującej zespół Public Relations Departamentu Marketingu i PR w firmie Warta S.A.

Autorka pragnie również wyrazić wdzięczność za wkład i zaangażowanie w przygotowanie recenzji wydawniczych dr hab. inż. Magdalenie Grębosz-Krawczyk, prof. Politechniki Łódzkiej oraz prof. dr. hab. Adamowi Saganowi z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Serdecznie dziękuję recenzentom za cenne uwagi i sugestie, które wpłynęły na ostateczny kształt pracy.

Dziękuję również wszystkim tym, którzy wspierali mnie i motywowali do napisania tej książki, a zwłaszcza wszystkim moim dotychczasowym i obecnym uniwersyteckim przełożonym i rodzinie.