

Zbigniew Bentyn

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Zarządzanie tożsamością przedsiębiorstwa o charakterze globalnym

Zarządzanie tożsamością przedsiębiorstwa globalnego to wymagające wyzwanie. Przedsiębiorstwo powinno mieć sprecyzowaną strategię zarządzania swoimi atrybutami w celu osiągnięcia spójnego i pożądanego wizerunku na zróżnicowanym rynku globalnym. Dzięki porównaniu strategii działania w tym zakresie przedsiębiorstw wielonarodowych ustalono, że wybierają one jedną z trzech zidentyfikowanych strategii wyrażania swojej tożsamości: identyfikację monolityczną, identyfikację grupową lub identyfikację markową. Identyfikacja monolityczna to strategia polegająca na powtarzalnym wykorzystywaniu atrybutów przedsiębiorstwa we wszystkich dostępnych mu fizycznych lokalizacjach. Identyfikacja grupowa polega na bardziej elastycznym wykorzystaniu atrybutów firmy przez firmy współpracujące w procesie strategicznej kooperacji w wielu różnych lokalizacjach. Identyfikacja markowa to strategia skupiająca uwagę rynku na produktach lub usługach przedsiębiorstwa, co pozwala na jeszcze większą elastyczność w rozumieniu dostosowania do warunków lokalnych. Wymienione strategie charakteryzują się określonymi wymaganiami wdrożenia, wpływającymi na ich efektywność. Ponadto zależą one od celów strategicznych określonego przedsiębiorstwa globalnego.

Identity management in global enterprises

Managing of an identity of a businesses enterprise in the global economy is a challenging task. It is important to have a general strategy to manage all attributes of a company in a way which allows a globally diverted potential customers to receive a certain and desired company image. By a comparison of strategies adopted by a multinational companies it is found that they tend to choose one of three identified ways to express their identity: monolith identity, group identity or brand identity. Monolith identity is a strategy based on one set of attributes repeated in all possible physical locations available to the global company. The group identity is a flexible usage of the company attributes by the businesses joined to establish a strategic cooperation in a very different location. Brand identity is a strategy which focuses attention of the market on products or services of a company, which allows greater flexibility in term of a local adjustment. The above mentioned strategies are characterized by various requirements to prove their efficiency. They also depend on the strategic goals of the certain global business enterprise.

Keywords: identity, global enterprise, strategy

Wprowadzenie

Zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa jest problemem zarówno złożonym, jak i kluczowym na obecnym bardzo zaawansowanym etapie konkurencji o charakterze globalnym. Internacjonalny charakter wielu przedsiębiorstw jest prawdziwym wyzwaniem dla ich tożsamości. Celem artykułu jest przedstawienie zidentyfikowanych strategii wyrażania tożsamości przedsiębiorstw. Podmioty globalnej gospodarki rynkowej przekraczające granice w swojej normalnej działalności lub działające w trakcie ekspansji geograficznej muszą zmierzyć się z wyzwaniami dotyczącymi porozumienia się wewnątrz przedsiębiorstwa na etapie działań produkcyjnych i logistycznych oraz na etapie budowy zrozumiałego wizerunku przedsiębiorstwa dla szeroko pojętego otoczenia. Różnice, które dzielą narodowości, kultury i kontynenty są zarówno elementem korzystnym i niekorzystnym. Korzystnym ze względu na różnorodność form współdziałania i postrzegania świata, który takiej różnorodności potrzebuje do rozwoju. Z drugiej jednak strony są przeszkodą dla firm chcących wykorzystywać swój aktualny wizerunek wypracowany często drogą ewolucji na lokalnym rynku do podbijania nowych terytoriów o odmiennych uwarunkowaniach kulturowych.

1. System tożsamości przedsiębiorstwa

Tożsamość firmy (*Identity*) to zespół cech, odróżniający w istotny sposób firmę od innych, a zwłaszcza bliskich jej konkurentów. Tworzy go zespół atrybutów i wartości umożliwiających firmie przedstawienie się w szczególnie wyrazisty sposób [Altkorn, 1999, s. 9]. Identyfikacja przedsiębiorstwa oraz jego wyrobów czy też usług jest szczególnie istotna na obecnym globalnym rynku, na którym funkcjonują podmioty międzynarodowe konkurujące z firmami lokalnymi. Procesy globalizacji wpływają na zachowania strategiczne firm dotyczące zarządzania ich wizerunkiem. Podstawowy problem wynikający z operowania na rynku globalnym jest związany z zarządzaniem tożsamością przedsiębiorstwa. Funkcjonowanie na rynku globalnym zwiększa także ryzyko dotyczące różnego postrzegania przedsiębiorstwa. Potencjalni jego klienci są rozproszeni geograficznie na wielu obszarach działalności globalnej firmy. W inny sposób, zależny od tła socjologiczno-kulturowego, oceniają działalność przedsiębiorstwa, jego motywów oraz produkty i usługi. Może przynieść to określone konsekwencje dla strategicznej ekspansji firmy na wiele rynków lokalnych. Ocena przedsiębiorstwa wpływa na możliwości identyfikacji z jego celami i z nim samym. Dla wielu klientów zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, stanowi to okazję, by krytycznie postrze-

gać pojawienie się nowego, posiadającego często globalne zaplecze podmiotu. Na ocenę taką wpływa wiele cech opisujących dany podmiot. Między innymi będą to atrybuty wizualne przedsiębiorstwa oraz samo jego działanie. Ocena taka najczęściej sprowadza się do cech przedsiębiorstwa, które są w zasięgu podmiotów rynku. Opinia publiczna często nie może sięgać do istotnych danych związanych z dalekosiężnymi planami firmy. To od przedsiębiorstwa zależy, jak wyrazi swoją tożsamość i jak przedstawi swoją strategię działania na danym rynku lokalnym. Deklaracje przedsiębiorstw są szczególnie istotne w takich miejscach globalnego rynku, w których na skutek dużych różnic zamożności społeczeństwa powstaje ryzyko obawy o dobra naturalne danego rejonu oraz wykorzystywanie przewagi potencjału gospodarczego w domniemanym celu dominacji nad lokalnymi podmiotami.

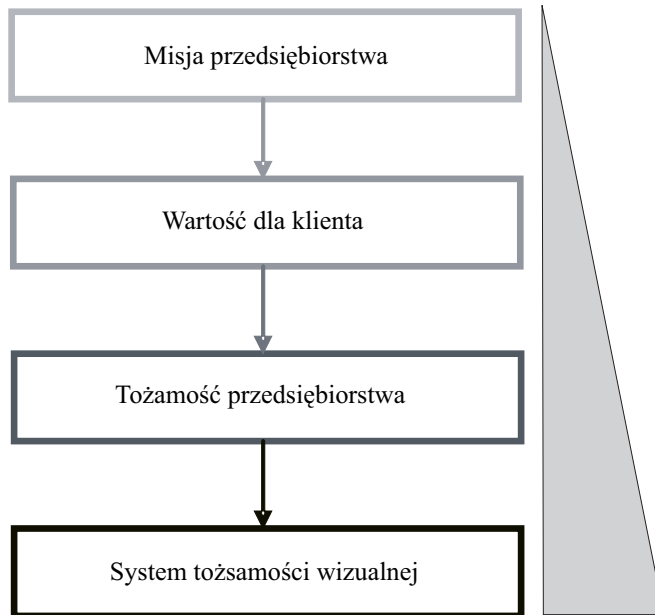
Wypływające ze wspomnianych różnic odmienne sposoby percepcji charakterystycznych dla przedsiębiorstwa atrybutów tożsamości mogą znacząco zaważyć na postrzeganiu całego przedsiębiorstwa, a w konsekwencji na wyniki jego działalności w danym regionie. Sama budowa spójnego wizerunku przedsiębiorstwa zakłada uzyskanie swoistych korzyści skali związanych z prezentowaniem jednolitego wzorca tożsamości przedsiębiorstwa na arenie globalnej. Takie korzyści biorą się z powielania tożsamości firmy w każdym fizycznym przejawie funkcjonowania przedsiębiorstwa. W efekcie powstaje obraz przedsiębiorstwa globalnego, monolitycznego, o znaczących możliwościach i wielorakim wspierającym się synergicznie potencjale. Z jednej strony powstaje możliwość do wypracowania uniwersalnego wizerunku dla wielu miejsc funkcjonowania firmy, z drugiej zaś taka unifikacja z natury rzeczy wymaga kompromisu związanego właśnie z odmiennym postrzeganiem określonych atrybutów firmy w zależności od miejsca jej działania.

Firma może w końcu wybrać inną bardziej elastyczną formę budowy swojej obecności na arenie rynku, tworząc odmienne osobowości dopasowane do wymagań lokalnych rynków będące jednocześnie zależne od centrali finansowo i organizacyjnie. Takie skrajne podejście do zaznaczenia tożsamości firmy może pochodzić właśnie z wyjątkowych możliwości dopasowania się do strategicznych wymagań nowego dla danej firmy rynku.

Proces dochodzenia do systemu tożsamości przedsiębiorstwa rozpoczyna się od formułowania misji przedsiębiorstwa (rys. 1). Ta, będąc kamieniem węgielnym tożsamości przedsiębiorstwa stanowi podstawę dalszych działań oraz rozpoznawalną i wyróżniającą na tle działań innych podmiotów życia gospodarczego cechę. Warunki konkurencji globalnej wymagają od przedsiębiorstw analizy swojego funkcjonowania uwzględniającej perspektywę rynku. Dlatego tworzona wartość dla klienta staje się istotnym wyróżnikiem działań firmy na rynku. Jednocześnie to ta wartość jest bliższa potencjalnemu klientowi aniżeli często abstrakcyjna idea lub myśl kryjąca się za misją przedsiębiorstwa, dodatkowo ukryta w dokumen-

tach firmy i znana budowniczym jej strategii. Aby oferta rynkowa mogła wzbudzić zainteresowanie konsumenta musi być wyraźnie wyróżniona spośród innych istniejących na rynku.

Przekaz, jaki tworzy przedsiębiorstwo musi być odpowiednio skonstruowany i zawierać elementy, które akceptują konsumenci [Rudnicki, 2012, s. 180]. To sposób działania przedsiębiorstwa na rynku jest właśnie wyrazicielem jego misji poprzez kreację określonej wartości dla klienta. W ten sposób, budując charakter swojej obecności na rynku, przedsiębiorstwa dowodzą wartości swych często ambitnych zamierzeń formułowanych w misji.



Rys. 1. Od misji do systemu tożsamości przedsiębiorstwa

Źródło: [Bentyn, 2011, s. 30].

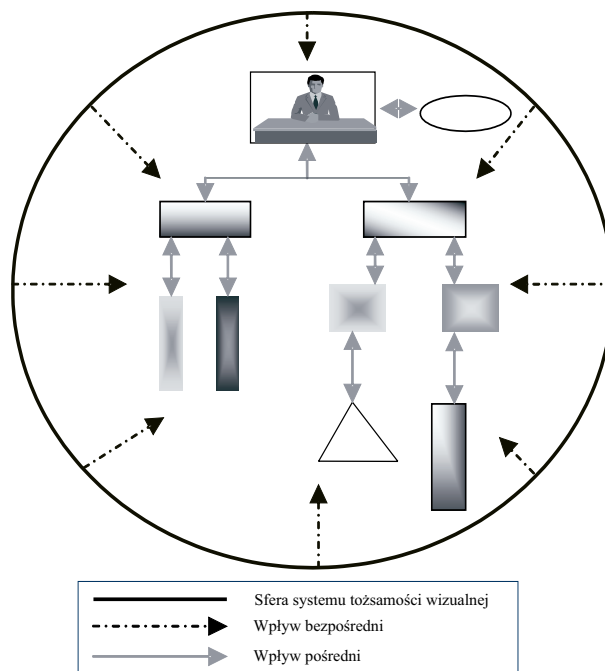
Ponadto to te realne przejawy fizycznej obecności firmy w przestrzeni rynku tworzą odczuwalną z punktu widzenia klienta tożsamość przedsiębiorstwa. Marka przedsiębiorstwa jest przedstawieniem osobowości firmy – spójnej i zakorzenionej w zestawie podstawowych wartości [Meed, Andrews, 2011, s. 502]. Od tego momentu firmę dzieli już tylko krok od uregulowania i usystematyzowania swoich sposobów działania w taki sposób, aby uzyskiwać powtarzalność i trwałość oddziaływania swojego wizerunku. Dzięki tym czynnościom pojawia się system tożsamości, który odpowiada na podstawowe pytania dotyczące tożsamości firmy oraz sugeruje przygotowane rozwiązania ułatwiające wyrażenie go w sposób wizualny we wszelkich przejawach działalności przedsiębiorstwa.

2. Funkcja wewnętrzna i zewnętrzna systemu tożsamości

Zintegrowany marketing firmy polegający na skupieniu wszystkich wysiłków przedsiębiorstwa, a szczególnie tych o charakterze komunikacyjnym wokół wartości tworzonej przez przedsiębiorstwo, wspiera działania podmiotu o sprecyzowanej tożsamości czytelnej i zrozumiałej dla potencjalnych klientów [Dobiegała-Korona, 2008, s. 339].

Działający system tożsamości charakteryzuje się wpływem na otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstwa. Wpływa na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa zarówno w strukturze wewnętrznej w przypadku organizacji nieformalnych, systemów wewnętrznych i kultury organizacji, jak i zewnętrznej – poprzez relacje z odbiorcami i dostawcami oraz reputację przedsiębiorstwa [Romanowska, 2011, s. 169]. W związku z wagą i możliwościami kryjącymi się za takim oddziaływaniem można powiedzieć, że system ten posiada funkcję wewnętrzną i zewnętrzną.

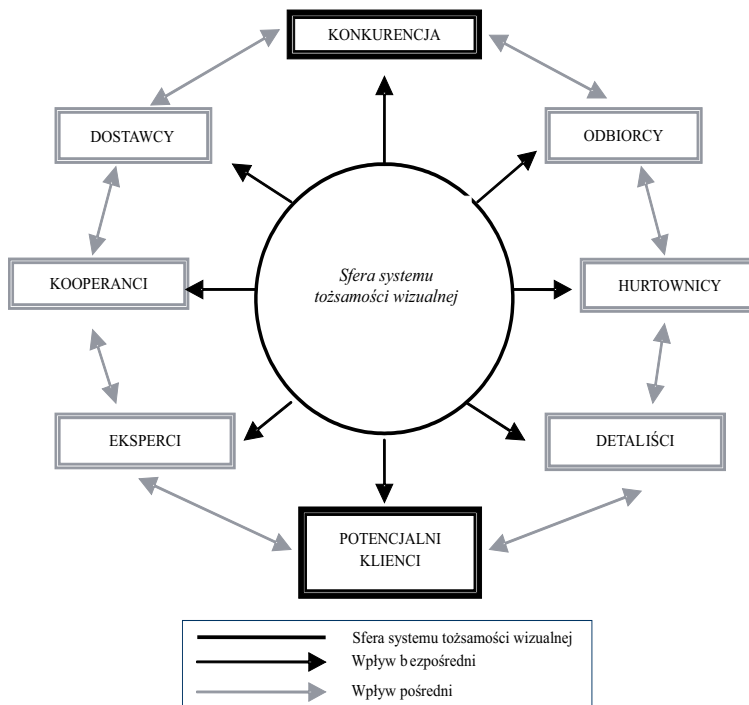
Wewnętrzna funkcja systemu tożsamości polega na korzystnym oddziaływaniu na strukturę przedsiębiorstwa przede wszystkim poprzez oddziaływanie na pracowników przedsiębiorstwa (rys. 2).



Rys. 2. Funkcja wewnętrzna systemu tożsamości przedsiębiorstwa

Źródło: [Bentyn, 2011, s. 18].

Uświadomienie im misji przedsiębiorstwa oraz wskazanie jak przekłada się ona na tworzoną w firmie wartość dla klienta może realizować wiele istotnych potrzeb pracowników. Atrybuty tożsamości oraz łączący je sposób działania przedsiębiorstwa budują wyobrażenie organizacji świadomej swych celów, co wpływa na realizację potrzeby przynależności do określonej wspólnoty. Posiadanie przez przedsiębiorstwo sprawnego i logicznego systemu tożsamości wpływa także na postrzeganie firmy w otoczeniu zewnętrznym (rys. 3). Ta zewnętrzna funkcja oddziaływania jest manifestacją osobowości firmy na rynku przede wszystkim w otoczeniu sektorowym. Przekazanie tożsamości przedsiębiorstwa za pośrednictwem wielu atrybutów oraz poprzez charakterystyczny sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa ma fundamentalne znaczenie dla strategii różnicowania. Sformułowanie właściwego przekazu informacyjnego wyrażającego określone wartości przedsiębiorstwa i dotarcie z nim do świadomości podmiotów bezpośrednio wpływających na kondycję przedsiębiorstwa to uzyskanie możliwości wyodrębnienia danego podmiotu gospodarczego z tła. To powstanie tożsamości, która widoczna jest w produktach, usługach, personelu i wizerunku przedsiębiorstwa. Staje się ona gwarantem realizacji określonej wartości dla klienta. Wartości powstającej także z misji przedsiębiorstwa, które w ten sposób ją realizuje.



Rys. 3. Funkcja zewnętrzna systemu tożsamości przedsiębiorstwa

Źródło: [Bentyn, 2011, s. 24].

Wypracowanie odpowiedniej tożsamości przedsiębiorstwa jest więc złożonym zadaniem mogącym przynieść mu określone korzyści biorące swe źródło w rozpoznawalnym charakterze, znajomości zasad, którymi kieruje się przedsiębiorstwo oraz uwidocznienia jego potencjału. Jednakże w związku ze złożonością problemu wyłaniania tożsamości firmy jako procesu zachodzącego w czasie, a więc uwarunkowanego nie tylko przestrzennie, ale także czasowo, przedsiębiorstwa wybierają wiele możliwych dróg do zaakcentowania swojej osobowości.

Utrwalenie atrybutów firmy w wyobraźni potencjalnych klientów jest szczególnie utrudnione z powodu różnic dzielących poszczególne rynki lokalne. Potencjalni klienci oraz inni członkowie otoczenia firmy postrzegają ją przez pryzmat charakterystycznej dla nich kultury, zwyczajów czy też języka. Pokonanie tych różnic przez prezentowanie tożsamości neutralnej ze względu na różnice kulturowe jest istotnym celem wielu przedsiębiorstw globalnych.

3. Metody kształtowania tożsamości przedsiębiorstwa

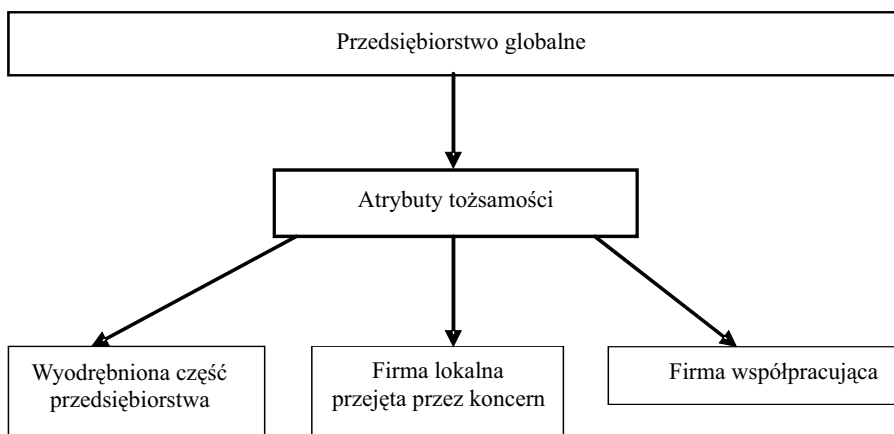
Procesy kształtowania tożsamości firmy można podzielić na:

- 1) identyfikację monolityczną,
- 2) identyfikację grupową,
- 3) identyfikację markową.

Pierwsza droga to identyfikacja wszelkich przejawów działalności firmy z jednym ustalonym zestawem atrybutów – nośników tożsamości przedsiębiorstwa. Organizacja budująca swój wizerunek w ten sposób realizuje wizję monolitycznego systemu tożsamości, który poprzez podporządkowanie wszystkich działań firmy jednej zrozumiałej globalnie wizji uzyskuje wrażenie wielkiego potencjału przedsiębiorstwa funkcjonującego na wielu rynkach i łączącego wiele kultur. Bezpośrednim skutkiem działalności firm globalnych jest tworzenie globalnych rynków towarów i usług, kreowanie jednolitych wzorców zachowań prowadzących w konsekwencji do unifikacji [Rymarczyk, 2010, s. 455]. W otwartej gospodarce rynkowej istotne jest nie tylko figurowanie w statystykach handlowych, ale także pozytywne postrzeganie przedsiębiorstwa przez podmioty rynku globalnego, wywiadownie gospodarcze, banki, firmy spedycyjne i transportowe oraz cały łańcuch partnerów obsługujących transakcje handlowe [Komorowski, 2011, s. 53]. Takie podejście i budowa trwałej tożsamości firmy wyrażonej za pomocą określonych znaków i atrybutów, uwzględniająca jednocześnie dłuższy horyzont czasowy ujawnia ryzyko związane z ciągłym testowaniem działań przedsiębiorstwa na rynku. Podporządkowanie wszystkich działań firmy jednej monolitycznie osobowości wystawia ją na ryzyko związane z zapewnieniem jakości postrzeganej przez wielu potencjalnych klientów na wielu różnych rynkach.

W czasach interaktywnych mediów komunikacji, które umożliwiają komunikowanie się wewnętrzne klientów na skalę globalną, utrzymanie określonych standardów jakości jest zadaniem na miarę podtrzymania określonej tożsamości firmy. Wszelkie uchybienia w tym zakresie mogą szybko i boleśnie odbić się na wypracowanym monolitycznym wizerunku przedsiębiorstwa. Wówczas każda zmiana wizerunku będzie kosztowna i długotrwała właśnie ze względu na potencjał firmy występujący pod jednolitą tożsamością monolityczną.

Odmienna strategia to identyfikacja grupowa. Budowa tożsamości firmy w ten sposób to działanie nakierowane na zrozumienie różnic, jakie dzielą światową gospodarkę oraz uznanie kompetencji działających lokalnie podmiotów życia gospodarczego. Polega ona na częściowym użyczeniu atrybutów tożsamości firmy innym członkom powstającej grupy. Taki transfer tożsamości ma charakter wspierający dla lokalnych przedsiębiorstw, które w taki sposób uzyskują dostęp do uznanej globalnej tożsamości. Jednocześnie przedsiębiorstwa te nie tracą swojej wynikającej z funkcjonowania na lokalnym rynku kompetencji i w porozumieniu z przedsiębiorstwem użyczającym swojej tożsamości (rys. 4) mogą uzyskiwać znaczące wizerunkowe wsparcie na tym lokalnym rynku. Synergia wynikająca z połączenia i lokalnego dopasowania poszczególnych jednostek biznesu sprawia, że mają one większą wartość, działając w ramach grupy, niż gdy działałyby jako niezależne podmioty [Kaplan, Norton, 2011, s. 53]. Dzięki mediom globalnym wiele przedsiębiorstw skutecznie prezentuje swoje atrybuty i w ten sposób buduje tożsamość będącą rodzajem kapitału umożliwiającego wykorzystanie go do wspierania lokalnych rozwiązań i członków grupy strategicznej. Przedsiębiorstwa mogące pochwalić się wieloletnim doświadczeniem oraz sukcesami w utrwalaniu swojego korzystnego wizerunku mogą stanowić punkt wyjścia dla globalnej eks-



Rys. 4. Wsparcie firm lokalnych atrybutami tożsamości przedsiębiorstwa globalnego

Źródło: Opracowanie własne.

pansji wielu firm ogniskujących swoje wysiłki wokół tego celu. Gromadzenie potencjału gospodarczego zdolnego do zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku światowym wymaga sojuszków strategicznych przedsiębiorstw, których indywidualny potencjał byłby zbyt mały.

Wybór tej strategii budowy wizerunku firmy świadczy o wrażliwości na percepcje tożsamości firm globalnych, które w niektórych regionach świata mogą być kojarzone jako zagrożenie dla lokalnych rynków. Przywiązanie do marek narodowych oraz zwracanie uwagi klientów na miejsce wytwarzania produktu świadczą o dużej wrażliwości ze względu na zmiany, które niesie ze sobą proces globalizacji. Strategia ulepszania tożsamości firm lokalnych oparta na atrybutach firmy globalnej zmniejsza ryzyko negatywnego postrzegania ekspansji firmy globalnej i minimalizuje postrzeganie takiego zjawiska jako zagrożenia.

Trzecim sposobem manifestowania tożsamości jest budowa portfela marek podporządkowanych danemu przedsiębiorstwu. Identyfikacja markowa wynika z jeszcze większej precyzji dopasowania marki do wymagań potencjalnych klientów na danym rynku. Przedsiębiorstwo wybierające tę metodę budowy tożsamości kreuje komunikację rynkową firmy wokół wybranych przez siebie marek, wizerunku produktu oraz ich wyróżniających cech. Silna marka stanowi jeden z zasobów przedsiębiorstwa, jeden ze składników jego potencjału konkurencyjności, jeden z najskuteczniejszych sposobów zdobywania i utrwalania przewagi konkurencyjnej [Cisek, Rak, 2011, s. 364]. Skupienie uwagi klientów na produktach lub usługach przedsiębiorstwa ułatwia konkurencję z podobnymi, ale anonimowymi produktami na rynku. W praktyce sformułowano różnorodne metody wspierania procesu zarządzania marką w celu uczynienia go bardziej efektywnym. Jednym z kierunków rozwoju brandingu jest ujrzenie go z perspektywy strategicznej działań całego przedsiębiorstwa [Borusiak (red.), 2011, s. 204]. Identyfikacja markowa to możliwość uzyskania pewnej elastyczności potrzebnej przedsiębiorstwu ze względów strategicznych. Niektóre firmy osiągają sukces dzięki wykorzystaniu znanej marki jako dźwigni rozwoju różnych obszarów swojej działalności [Kaplan, Norton, 2011, s. 52]. Przedsiębiorstwo posiada w swoich portfelach wiele marek, które powołano do prezentowania określonej tożsamości dla danego produktu na danym rynku. Dzięki temu wykorzystują one strategię lepszego dopasowania do wymagań lokalnego rynku. Wykorzystywanie tej metody oznacza uzyskanie większej elastyczności w zarządzaniu tożsamością firmy reprezentowanej przez jej marki. Jednolity system monolityczny jest nieelastyczny i kłopotliwy w dłuższej perspektywie w związku ze zmieniającym się otoczeniem konkurencyjnym oraz warunkami funkcjonowania przedsiębiorstw. Dużo łatwiej dokonywać zmian na wizerunkach poszczególnych marek niż decydować o zmianach całego systemu, jak to się dzieje w przypadku tożsamości monolitycznej. W zamian za elastyczność i możliwość dopasowania do zmiennych warunków identyfikacja markowa nie przedstawia takich możliwości

prezentacji potencjału firmy, jak czyni to system monolityczny. Taka rezygnacja z prezentacji całego potencjału firmy może być jednak bezpiecznym rozwiązaniem dla firmy funkcjonującej na różnych, znacznie odmiennych od siebie rynkach.

Podsumowanie

Podjęcie wysiłku sprecyzowania, przedstawienia świata oraz utrwalania tożsamości firmy może odbywać się różnymi drogami respektującymi uwarunkowania działalności danego przedsiębiorstwa. W globalnym i hiperkonkurencyjnym otoczeniu przedsiębiorstw dokonują się nieustające zmiany wpływające na działalność poszczególnych podmiotów gospodarczych. Klienci jednakże poddani są także zmianom związanym chociażby z procesem globalizacji rynków handlowych. W takich warunkach wypracowanie określonej tożsamości przedsiębiorstwa jest wymagającym wyzwaniem. Jakkolwiek jest to zadanie złożone to zawsze przynosi ono przedsiębiorstwu możliwość nawiązania relacji pomiędzy obecnymi i potencjalnymi klientami. Ponadto uzyskanie wizerunku trwalszego niż podmioty konkurencyjne oraz odpornego na zmiany zachodzące w gospodarce rynkowej. Sam proces budowy tożsamości firmy wydaje się zajęciem pozwalającym odpowiedzieć na wiele istotnych dla przedsiębiorstwa pytań. Umożliwia on nawiązanie do idei i misji przedsiębiorstwa, dzięki czemu potencjalni klienci mogą ją poznać i się z nią zidentyfikować. Różnice występujące na rynku globalnym sprawiają, że trudno jest zbudować tożsamość firmy zrozumiałą i uniwersalną dla wszystkich. Elastyczność w tym wypadku przejawia się w adaptatywnym podejściu do tego zadania. Poszanowanie odmienności kulturowych, a także różnic związanych z lokalnym i globalnym potencjałem gospodarczym, powinno być czynnikiem wyznaczającym kierunek kształtowania tożsamości przedsiębiorstwa. Metody identyfikacji grupowej i markowej dają szansę przedsiębiorstwu na bardziej płynne i ewolucyjne zarządzanie tożsamością zgodnie z poszanowaniem szczególnych uwarunkowań rynkowych.

Bibliografia

- Altkorn J., 1999, *Wizualizacja firmy*, Instytut Marketingu, Kraków.
- Bentyn Z., 2011, *Identyfikacja wizualna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWSB, Poznań.
- Borusiak B. (red.), 2011, *Innowacje w marketingu i handlu*, Florek M., Janiszewska K., *Możliwości i ograniczenia pozycjonowania marek terytorialnych*, Zeszyty Naukowe, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Cisek M., Rak A.M., 2011, *Współczesne problemy zarządzania*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.

- Dobiegała-Korona B., 2008, *Integrująca rola marketingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Z. Dworzecki, M. Romanowska (red.), *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Kaplan S., Norton D., 2011, *Alignment. Dopasowanie w biznesie*, GWP Gdańsk.
- Komorowski J., 2011, *Cele i wartości współczesnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Meed R., Andrews T.G., 2011, *Zarządzanie międzynarodowe*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Romanowska M. (red.), 2011, *Grupy Kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, PWE, Warszawa.
- Rudnicki L., 2012, *Zachowania konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa.
- Rymarczyk J., Domiter M., Drelich-Skulska B. (red.), 2010, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa.