

**Robert Kozielski**

Uniwersytet Łódzki

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

ORCID: 0000-0002-0200-1504

## Marketingowy *due diligence* – w kierunku odporności rynkowej organizacji

**Cytuj jako:** Kozielski, R. (2023). Marketingowy *due diligence* – w kierunku odporności rynkowej organizacji. W: M. Sobocińska (red.), *Konsument i rynek – Badania marketingowe – Strategie i działania marketingowe. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy twórczej prof. zw. dr hab. Krystyny Mazurek-Łopacińskiej* (s. 423–432). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

**Streszczenie:** Celem rozdziału jest opracowanie założeń realizacji i etapów procesu rynkowego *due diligence* jako punktu wyjścia do budowania odpornych rynkowo organizacji w czasach turbulentnych zmian rynkowych. Analiza literatury wskazuje, że kluczowym warunkiem odporności organizacji w zderzeniu z turbulentnym środowiskiem biznesowym jest świadomość zmian i zdolność podejmowania działań dostosowawczych. Stąd też ocena stopnia gotowości firmy do takich zachowań jest kluczowa dla przetrwania i rozwoju. Przedstawiona w opracowaniu propozycja założeń realizacji i opis procesu rynkowego *due diligence* powinna być traktowana jako wkład w dyskusję nad rolą marketingu rozumianego jako interfejs organizacji z rynkiem w budowaniu odpornych rynkowo organizacji.

**Słowa kluczowe:** rynkowy *due diligence*, odporność rynkowa organizacji, audyt marketingowy

### 1. Wprowadzenie

Pandemia COVID-19 w szczególny sposób uwidoczniła specyfikę funkcjonowania jednostek, organizacji, sektorów i rynków w XXI w. Mimo że paradygmat zmiany jest niekwestionowany w zarządzaniu i w marketingu, to moc, z jaką przekonały się o tym w ostatnich latach niektóre firmy, robiła wrażenie. W sposób naturalny pobudzone zostały ponownie dyskusje, a na pierwszy plan wyciągnięto tematykę przetrwania i rozwoju organizacji w czasach turbulentnych zmian. Mieszczące się w tym nurcie idee organizacji uczących się (Huber, 1991; Senge, 1990), długo-

wiecznych (De Geus, 2002; De Geus i Senge, 1997), elastycznych i adaptacyjnych (Adamson i Steckel, 2018; McKeown, 2012), turkusowych (Blikle, 2017; Laloux, 2014), oburęcznych (Raisch i in., 2009; Zakrzewska-Bielawska, 2017) oraz organizacji zwinnych (Denning, 2018; Holbeche, 2015) zostały wzbogacone o odkryte na nowo w czasach SARS-CoV-2 pojęcie i koncepcję odporności organizacyjnej. Odporność ta jest rozumiana nie tylko jako zdolność reagowania na sytuacje kryzysowe czy „odbicia się” po czasowym załamaniu, ale także jako stała umiejętność monitorowania, przewidywania i dopasowywania się do trendów i zmian rynkowych, które w istotny sposób mogą wpływać na sytuację rynkową firmy. Postawiony warunek dotyczący monitorowania i przewidywania zmian w środowisku biznesowym jawi się jako kluczowy czynnik sukcesu.

Dotychczas w marketingu funkcję tę miał spełniać audyt marketingowy. Mimo że historia audytu jest dość długa (Kotler i in., 1977; Wilson, 2002), to odczuwa się znaczny niedosyt w zakresie pomiaru i oceny działań rynkowych organizacji. Wynika to głównie z faktu koncentracji audytu na działaniach operacyjnych i traktowaniu „po macoszemu” tak istotnych elementów, jak strategia rynkowa czy kultura organizacyjna, albo rekomendowania trudnych aplikacyjnie rozwiązań, które nie są akceptowane w praktyce biznesu. Celem rozdziału jest opracowanie założeń realizacji i procesu rynkowego *due diligence* jako punktu wyjścia do budowania odpornych rynkowo organizacji. Opracowanie ma charakter teoretyczny i zmierza do zbudowania teoretycznej propozycji tzw. marketingowego, czy szerzej rynkowego, *due diligence* jako warunku budowania organizacji odpornych. Ten konstrukt teoretyczny stanowić będzie podstawę weryfikacji empirycznej w przyszłości.

## 2. Zmiana a źródła porażek rynkowych organizacji

Odkrywanie i budowanie przewagi konkurencyjnej są kamieniem filozoficznym (Williamson i in., 2009) i kluczowymi obszarami zainteresowania przedstawicieli dyscypliny zarządzania (Porter, 1985). Zmienność środowiska biznesowego prowadzi zwykle do utraty przewagi rynkowej. Uważa się nawet, że dotychczasowe reguły zarządzania zmieniają się, a trwała przewaga konkurencyjna przestała być Świętym Graalem (McGrath, 2013).

Zmiana sama w sobie nie powoduje jednak upadku czy porażki organizacji, ale może prowadzić do utraty konkurencyjności i braku zdolności do radzenia sobie ze zmianą (Adamson i Steckel, 2018), a w konsekwencji dopiero do porażki. Jak pokazują badania, połowa organizacji współcześnie nie jest w stanie przetrwać dłużej niż dekadę, tylko 15% funkcjonuje na rynku dłużej niż 30 lat, a 5% dłużej niż 50 lat (Fesser, 2011). W efekcie skraca się średni czas życia współczesnych organizacji – obecnie to ok. 12 lat (Echeverria, 2012). Przyczyn upadku może być wiele. Niemniej jednak warto podkreślić, że firmy nie upadają w rezultacie zmian,

ale z powodu nieumiejętności, niemożności, bierności radzenia sobie ze zmianą (Anthony i Putz, 2020; Christensen, 1997; Tse, 2016). W rezultacie należy skonstatować, że porażka lub sukces rynkowy zależą w decydującym stopniu od czynników wewnętrznych organizacji. Charakterystyka sektora odpowiada jedynie w 19% za zróżnicowane wyniki rynkowe firm. 32% zróżnicowania w wynikach organizacji zależy jest od specyficznych czynników organizacyjnych (McGahan i Porter, 1997). Ponadto trzeba podkreślić, że czynniki wewnętrzne miały decydujący wpływ na uzyskiwane wyniki rynkowe – w 27% na wynik mierzony wskaźnikiem zysku do zaangażowanego kapitału (czynniki związane z sektorem jedynie 6,5%), w 32,5% na wskaźnik kapitalizacji rynkowej do zaangażowanego kapitału (przy 11,5% czynników sektorowych) oraz prawie w 36% na wskaźnik rentowności aktywów ROA przy 8% w odniesieniu do czynników związanych z branżą (Hawawini i in., 2005).

Decydujący wpływ czynników wewnętrznych na rezultaty rynkowe organizacji jest potęgowany tym, że większość zmian zachodzących w środowisku biznesowym jest lub była możliwa do przewidzenia. To już nawet nie Talebowe „czarne łabędzie” (Taleb, 2010), ale „szare nosorożce” (Wucker, 2016). Różnica polega na tym, że „czarne łabędzie” to zjawiska, zmiany, które, co prawda, są znane, ale pojawiają się w sposób nieoczekiwany, trudny do przewidzenia, a konsekwencje ich wystąpienia są zauważalne w dużej skali geograficznej, społecznej, ekonomicznej itp. „Szare nosorożce” zaś to zjawiska zapowiadane i oczekiwane, a mimo to ich wystąpienie jawi się jako zaskakujące. W obu przypadkach mamy więc do czynienia z metaforami zmian rynkowych, które trudno zdefiniować jako nieznanne. To raczej ich lekceważenie, inercja intelektualna, zwykła ludzka naiwność lub lenistwo sprawiają, że zmiany te określane są jako nieoczekiwane i mają tak często destrukcyjny wpływ na funkcjonowanie jednostek, organizacji i rynków. Dotyczy to zarówno pandemii COVID-19 (2020), wybuchu wulkanu na Islandii (2010) czy ataku na wieże WTC (2001), jak i takich immanentnie związanych z funkcjonowaniem rynków zmian, jak pojawienie się konkurentów, wojna cenowa, wprowadzenie na rynek nowych produktów czy nawet powstanie nowej kategorii rynkowej.

Zmienność współczesnego środowiska biznesowego, często opisywana akronimem VUCA<sup>1</sup> (Arney, 2017; Elkington i in., 2017), wpływa na obniżenie zdolności organizacji do konkurowania. Powoduje utratę przewagi konkurencyjnej. Dzieje się to jednak zwykle w wyniku słabości czynników wewnętrznych organizacji, a nie samej zmiany. Z tego powodu ostatnio coraz częściej badaniom i analizom poddawana jest koncepcja organizacji odpornych jako tych, które na poziomie zarówno intelektualnym, jak i praktycznym dają nadzieję zaadresowania wskazanych ułomności funkcjonowania organizacji i budowania szansy na przetrwanie i rozwój.

---

<sup>1</sup> Zmienność, ulotność (*Volatility*), niepewność (*Uncertainty*), złożoność (*Complexity*) oraz wieloznaczność, niejasność (*Ambiguity*).

### 3. Odporność rynkowa organizacji

Pojęcie odporności wyewoluowało ze sfery psychoterapii. Chodzi o odkrywanie metod radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi przez jednostki i znajdowanie odpowiedzi na pytanie, jak kryzys może wpływać na rozwój naszych zdolności i umiejętności. Niemniej jednak odporność to nie tylko proces „zdrowienia”, ale także sposoby radzenia sobie z trudnościami (Wankel, 2008). Co więcej, odporność jest wielowymiarowym i interdyscyplinarnym zjawiskiem, które odkrywa sposoby zachowań jednostek i grup w sytuacji niepewności (Lee i in., 2013).

Odporność organizacyjna jako wyodrębniony obszar zainteresowania nauki i praktyki zarządzania zrodziła się na gruncie analizy źródeł i przyczyn występowania niekorzystnych zdarzeń dla organizacji, porażek czy niepowodzeń (Choo, 2008, s. 32). Stosunkowo wiele bowiem było analiz dotyczących źródeł sukcesu organizacji, a rzadziej badano i opisywano przyczyny porażek. Dążenie do redukcji tej luki skutkowało nawiązaniem do nauk behawioralnych i ich aplikacji do zarządzania. W rezultacie powstało wiele definicji odporności organizacyjnej, które akcentowały różne jej elementy – dopasowanie organizacyjne (Mitroff, 2005, s. 375), adaptacyjność i niezawodność (Weick i in., 2005, s. 409), zarządzanie dysruptywnymi zmianami (Seville i in., 2008, s. 258) i in. Mając jednak świadomość, że organizacje różnie mogą odpowiadać na zmiany rynkowe – poprzez wewnętrzną kontrolę (Pfeffer, 1978), uczenie się (Weick i in., 2005), bycie kreatywnym itp., należy podkreślić, że odporność organizacyjna to coś więcej niż tylko radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych.

Odporność organizacyjna to także zdolność zmiany, zanim zmiana wystąpi w otoczeniu (Hamel i Valikangas, 2003), to umiejętność uniezależnienia się organizacji od destrukcyjnego wpływu środowiska biznesowego na wyniki rynkowe firmy w długim okresie poprzez odczytywanie i rozumienie zmian rynkowych, a przez to nawet ich wyprzedzanie oraz ciągłą rekonfigurację zasobów umożliwiającą osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Odporność organizacyjna to zdolność szybkich, kreatywnych, odpowiednich do sytuacji, zdecydowanych i transformujących organizację działań, które minimalizują wpływ niekorzystnych dla organizacji zdarzeń w otoczeniu rynkowym (Heifetz i in., 2009). Organizacje odporne są więc zdolne do adresowania istotnych zdarzeń, które mogą wpływać (pozytywnie i negatywnie) na sytuację przedsiębiorstwa dzięki temu, że mają systemy „wczesnego ostrzegania” i przewidywania pojawiających się (wewnętrznie i zewnętrznie) możliwości i zagrożeń oraz efektywnego reagowania na te zdarzenia, używając posiadanych zasobów, elastycznie, efektywnie, w określonym czasie i we właściwy sposób. Co więcej, odporna organizacja potrafi nie tylko właściwie reagować, ale także „pobierać się” po ewentualnych potknięciach i kłopotach (Holbeche, 2015). Nie ma organizacji, tak jak nie ma też ludzi, którzy nie popełniają błędów. Ważne, aby potrafić sobie z nimi radzić i odyskiwać siłę konkurencyjną po tych porażkach.

#### 4. Od badań rynku do *due diligence*

Jubileusz pracy Pani Profesor Krystyny Mazurek-Łopacińskiej, ale przede wszystkim Jej osiągnięcia badawcze, naukowe i dydaktyczne sprawiają, że trudno nie czerpać z tego bogactwa myśli i idei. Zdefiniowana rynkowa odporność organizacji wskazuje na istotne warunki praktycznego stosowania i intelektualnego modelowania. Kluczowym wymogiem bowiem staje się świadomość zmian rynkowych, znajomość zachodzących procesów, rozumienie rynku, klientów i konkurentów. Publikacje Pani Profesor dają podstawę odniesienia tych wymagań do budowanych konstrukcji – organizacji odpornych i *due diligence*<sup>2</sup>.

Badania marketingowe stanowią w marketingu, ale także w zarządzaniu podstawę informacyjną podejmowanych decyzji, w szczególności tych dotyczących rynku, klientów, konkurentów. Stanowią także kluczowy łącznik między organizacją a jej otoczeniem biznesowym, w szczególności tym otoczeniem, które dotyczy rynku. Stanowią więc filar marketingu odgrywający rolę tzw. interfejsu organizacji z rynkiem. Interfejs to obszar w organizacji, któremu przypisuje się integrującą, koordynującą rolę w zakresie działań rynkowych, to obszar, który spełnia funkcję pomostu, łącznika, właśnie interfejsu, między organizacją a jej otoczeniem, któremu przypisuje się zadania związane z badaniem rynku, identyfikacją trendów rynkowych, analizą zachowań klientów i oceną ich satysfakcji, monitorowaniem działań konkurentów i identyfikowaniem korzyści i rozwiązań, które budują wartość dla interesariuszy. Ważną rolę odgrywają w nim informacja i znajomość rynku, a w jej ramach badania marketingowe.

Sformułowany wcześniej wymóg świadomości zmian rynkowych jako warunek budowania organizacji odpornych jest jednak tylko w części realizowany przez badania marketingowe. Funkcjonowanie marketingu jako interfejsu rynkowego wymaga szerszego podejścia. Tradycyjne bowiem podejście do badań odnosi realizację badań do specyficznej sytuacji rynkowej, a właściwie do określonego problemu rynkowego, z jakim mierzy się organizacja. Stąd też zarówno nauka, jak i praktyka marketingu, poszukując sposobu na zaadresowanie tego wyzwania, wykreowała idee audytu marketingowego rozumianego najpowszechniej jako wszechstronna, systematyczna, niezależna i realizowana regularnie ocena działań organizacji (albo jednostek biznesowych), która obejmuje środowisko marketingowe, cele, strategie i działania mające służyć identyfikacji kluczowych problemów oraz możliwości, jak również plan działania, który poprawia uzyskiwane wyniki marketingowe (Kotler i in., 1977). Jak jednak wspomniano we wstępie, istnieje dość duży niedosyt związany ze stosowaniem audytu w praktyce zarządzania, dlatego m.in. pojawiały

---

<sup>2</sup> Dotyczy to w szczególności prac: (Mazurek-Łopacińska, 2016; Mazurek-Łopacińska i Sobocińska, 2020a, 2020b; Sobocińska i in., 2021).

się propozycje modyfikacji pierwotnego podejścia (Enis, 1993; Wilson, 2002). Nie zyskały one jednak uznania, dlatego też autor, poszukując nieco innej drogi budowania interfejsu rynkowego, skorzystał z metodyki *due diligence* i podjął próbę odniesienia jej do działań rynkowych.

## 5. Rynkowy *due diligence*

Podstawy procedury *due diligence*, która w prostym tłumaczeniu może być określona jako „należyta staranność”, sformowano w USA w latach 30. XX w. i wykorzystywano ją przede wszystkim jako metodykę oceny wspierającą inwestycje biznesowe (szczególnie w zakresie akwizycji lub przejęć) i obejmującą głównie aspekty prawne i finansowe. Niemniej jednak ostatnio zauważa się coraz silniejsze włączanie wymiaru rynkowego w procedurę *due diligence* i nie jest to związane jedynie z coraz większym znaczeniem aktywów niematerialnych w wycenie rynkowej organizacji (McDonald i in., 2007). Współczesne podejścia do *due diligence* nie tylko wyraźnie powiększają zakres oceny, ale także zbliżają tę formułę badania i audytu do budowania organizacji odpornych. Na przykład Gole i Hilger (2009, s. 15) wskazują kilka kluczowych perspektyw, które powinny być zaimplementowane do myślenia o *due diligence*, ale także planowania i realizowania tych działań, a są to: (1) holistyczna perspektywa analizy, oceny i rekomendacji, (2) oparcie badania na strategicznym kontekście, (3) integracja procesów zarządzania, (4) wspieranie oczekiwanych zachowań w organizacji oraz (5) odkrywanie, budowanie i dostarczanie wartości dla interesariuszy, w szczególności dla klientów. Te pięć perspektyw mieści się w opisanych wcześniej wymiarach interfejsu organizacyjno-rynkowego i odporności organizacyjnej. Stąd też naturalnym kolejnym krokiem jest wykorzystanie podejścia i idei prowadzenia *due diligence* do działań rynkowych. Rynkowy *due diligence* zdefiniowano jako systematyczny, wszechstronny, krytyczny, niezależny i okresowy przegląd i ocenę funkcjonowania organizacji w zakresie zdolności budowania rynkowej odporności organizacyjnej, poprzez ciągłe odnawianie przewagi konkurencyjnej. Tak rozumiany rynkowy *due diligence* pozwolił na określenie autorskiej listy założeń rynkowego *due diligence*, który powinien:

- ▶ być wieloetapowy i składać się z fazy diagnostycznej, pogłębionej oceny oraz wniosków i rekomendacji,
- ▶ być oparty na zasadach podejścia EBM (*Evidence-Based Management*), w tym różnicowania źródeł i metod badań i analizy,
- ▶ obejmować kluczowe obszary aktywności organizacji wpływające na jej rynkowe działania,
- ▶ uwzględniać zróżnicowane poziomy funkcjonowania organizacji,
- ▶ identyfikować obszary do poprawy,
- ▶ umożliwiać obiektywizację i niezależność procedury badania i oceny,

- ▶ opierać się na krytycznej analizie danych i podejściu opartym na krytycznym myśleniu,
- ▶ uwzględniać współzależność czynników i zmian, które mają wpływ na funkcjonowanie organizacji.

**Tabela 1.** Proces i metodyka rynkowego *due diligence*

Etapy	Obszar i poziomy	Metoda
Etap diagnostyczny	kultura organizacyjna i przywództwo, strategia rynkowa, działania operacyjno-taktyczne	wstępna ocena odporności rynkowej organizacji – badanie (PAPI/CAWI/CATI itd.) wśród pracowników organizacji w oparciu o przygotowane narzędzie
Etap pogłębionego audytu	kultura organizacyjna i przywództwo, strategia rynkowa, działania operacyjno-taktyczne	a) materiały wewnętrzne firmy – dokumentacja (strategia, notatki ze spotkań, sprawozdania zarządu, raporty wewnętrzne itp.) b) zarząd i pracownicy firmy – IDI na bazie kwestionariusza z fazy diagnostycznej c) dostawcy, pośrednicy, konkurenci – ocena na bazie kwestionariusza z fazy diagnostycznej d) ocena ekspercka – studia przypadków, dane zewnętrzne itp.
Etap wniosków i rekomendacji	kultura organizacyjna i przywództwo, strategia rynkowa, działania operacyjno-taktyczne	raport podsumowujący z ogólną oceną oraz wskazaniem obszarów do poprawy, metodami ich realizacji i rekomendacjami wdrożenia

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przyjętych założeń opracowano, także autorską, propozycję procesu i metodyki rynkowego *due diligence* (tab. 1). Propozycję należy traktować jako punkt wyjścia do dyskusji nad wypracowaniem metodyki pozwalającej mierzyć i oceniać odporność rynkową organizacji. Nie należy na nią patrzeć jako na propozycję finalną, a raczej należy ją traktować jako wkład w dyskusję nad nową rolą marketingu jako interfejsu odpornych rynkowo organizacji.

## 6. Podsumowanie

Współczesne otoczenie biznesowe nazywane jest nową normalnością (Salk i Salk, 2018), drugim wiekiem maszyn (Brynjolfsson i McAfee, 2014), czwartą rewolucją przemysłową (Schwab, 2017), epoką turbulencji (Greenspan, 2008) itp. Określenia te pokazują, że łatwiej już nie będzie. Jednak nie sama zmiana powoduje porażki i upadki firm, lecz głównie czynniki wewnętrzne, zwłaszcza powodami, które wskazuje Czakon (2020), mogą być krótkowzroczność strategiczna czy też ignoran-

cja rynkowa albo arogancja biznesowa organizacji. Zdolność firmy do przetrwania i rozwoju, określana jako odporność rynkowa organizacji, uzależniona jest od tzw. interfejsu rynkowego. Sprawność jego działania przekłada się na poziom odporności rynkowej organizacji. W opracowaniu zaproponowano poszerzenie podejścia do audytu i oceny działań organizacji i poddano ocenie propozycję marketingowego, a właściwie szerzej – rynkowego procesu *due diligence*. Proces taki powinien prowadzić do oceny świadomości zachodzących zmian i procesów rynkowych oraz zdolności podejmowania przez organizację procesów dostosowawczych. To zaś determinuje możliwość podejmowania działań adaptacyjnych.

## Literatura

- Adamson, A. i Steckel, J. (2018). *Shift Ahead – How the Best Companies Stay Relevant in a Fast-changing World*. New York: AMACOM.
- Anthony, S. D. i Putz, M. (2020). How Leaders Delude Themselves about Disruption. *MIT Sloan Management Review*, 61(3). Pobrane z <https://sloanreview.mit.edu/article/how-leaders-delude-themselves-about-disruption/>
- Arney, E. (2017). *Learning for Organizational Development. How to Design, Deliver and Evaluate Effective L&D*. London: Kogan Page.
- Blikle, A. J. (2017). *Doktryna jakości – rzecz o turkusowej organizacji*. Gliwice: Onepress.
- Brynjolfsson, E. i McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company.
- Choo, C. W. (2008). Organizational Disasters: Why They Happen and How They May Be Prevented. *Management Decision*, 46(1), 32-45. <https://doi.org/10.1108/00251740810846725>
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma – When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Czakov, W. (2020). *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- De Geus, A. P. (2002). *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*. Boston: Harvard Business Review Press.
- De Geus, A. P. i Senge, P. M. (1997). *The Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile how Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York: AMACOM.
- Echeverria, L. M. (2012). *Idea Agent – Leadership that Liberates Creativity and Accelerates Innovation*. New York: AMACOM.
- Elkington, R., Van der Steege, M., Glick-Smith, J. i Moss-Breen, J. (2017). *Visionary Leadership in a Turbulent World – Thriving in the New VUCA Context*. London: Emerald.
- Enis, B. M. (1993). *The Marketing Audit: Practical Guidelines for Improving Marketing Strategy*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Fesser, C. (2011). *Serial Innovators – Firms that Change the World*. London: Wiley.
- Gole, W. J. i Hilger, P. J. (2009). *Due Diligence: An M&A Value Creation Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Greenspan, A. (2008). *The Age of Turbulence: Adventures in a New World*. London: Penguin Books.



- Hamel, G. i Valikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.
- Hawawini, G., Subramanian, V. i Verdin, P. (2005). Is Performance Driven by Industry- or Firm-specific Factors? A Reply to McNamara, Aime, Vaaler. *Strategic Management Journal*, 26(11), 1083–1086. <https://doi.org/10.1002/smj.500>
- Heifetz, R., Grashow, A. i Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Holbeche, L. (2015). *The Agile Organization. How to Build and Innovative, Sustainable and Resilient Business*. London: Kogan Page.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning – The Contribution Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Kotler, P., Gregor, W. i Rodgers, W. (1977). Marketing Audit Comes of Age. *Sloan Management Review*, 18(2), 25–43.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker.
- Lee, A. V., Vargo J. i Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29–41. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075)
- Mazurek-Łopacińska, K. (red.). (2016). *Badania marketingowe. Metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mazurek-Łopacińska, K. i Sobocińska, M. (red.). (2020a). *Badania marketingowe w gospodarce cyfrowej*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Mazurek-Łopacińska, K. i Sobocińska, M. (red.). (2020b). *Badania marketingowe wobec nowych trendów w otoczeniu*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- McDonald, M., Smith, B. D. i Ward, K. (2007). *Marketing Due Diligence – Reconnecting Strategy to Share Price*. London: Butterworth-Heinemann.
- McGahan, A. M. i Porter, M. E. (1997). How Much Does Industry Matter, Really? *Strategic Management Journal*, 18, 15–30.
- McGrath, R. G. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- McKeown, M. (2012). *Adaptability: The Art of Winning in an Age of Uncertainty*. London: Kogan Page.
- Mitroff, I. I. (2005). From my Perspective: Lessons from 9/11: Are Companies Better Prepared Today? *Technological Forecasting and Social Change*, 72(3), 375–376. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2004.11.007>
- Pfeffer, J. (1978). *Organizational Design*. Arlington Heights, IL: Harlan Davidson.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. i Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Salk, J. [Jonas], Salk, J. [Jonathan]. (2018). *A New Reality: Human Evolution for a Sustainable Future*. Stratford, CT: City Point Press.
- Schwab, K. (2017). *Fourth Industrial Revolution*. London: Penguin Books.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Century Business.
- Seville, E., Brunson, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S. i Vargo, J. (2008). Organisational Resilience: Researching the Reality of New Zealand Organisations. *Journal of Business Continuity and Emergency Planning*, 2(2), 258–66.
- Sobocińska, M., Mazurek-Łopacińska, K., Skowron, S., Graczyk, A. i Kociszewski, K. (2021). The Role of Marketing in Shaping the Development of the Market of Organic Farming Products in Poland. *Sustainability*, 13(1), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su13010130>

- Taleb, N. N. (2010). *The Black Swan – The Impact of the Highly Improbable*. London: Penguin.
- Tse, E. (2016). *China's Disruptors: How Alibaba, Xiaomi, Tencent, and Other Companies Are Changing the Rules of Business*. London: Penguin.
- Wankel, C. (2008). *21<sup>st</sup> Century Management. A Reference Handbook*. London: Sage Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. i Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization. Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Williamson, D., Jenkins, W., Cooke, P. i Moreton, K. M. (2009). *Strategic Management and Business Analysis*. London: Elsevier.
- Wilson, A. (2002). *Marketing Audit Handbook: Tools, Techniques & Checklist to Exploit Your Marketing Resources*. London: Kogan Page.
- Wucker, M. (2016). *The Grey Rhino*. New York: St. Martin's Press.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2017). Ambidexterity jako zdolność dynamiczna w odpowiedzi na niepewność otoczenia. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 5(9), 174–190.