

Natalia Przybylska

Marketing HD: holistyczny i digitalowy

Studium teoretyczno-empiryczne

Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej

PRZEWODNICZĄCY KOMITETU REDAKCYJNEGO
WYDAWNICTWA POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ

Dariusz Mikieliewicz

REDAKTOR PUBLIKACJI NAUKOWYCH

Michał Szydłowski

RECENZENTKI

Anna Łaszkiewicz

Agata Sudolska

REDAKCJA JĘZYKOWA

Joanna Niezgoda

SKŁAD I PROJEKT OKŁADKI

Wioleta Lipska-Kamińska

Wydano za zgodą Rektora Politechniki Gdańskiej

Oferta wydawnicza Politechniki Gdańskiej jest dostępna pod adresem
<https://sklep.pg.edu.pl/>

Utwór nie może być powielany i rozpowszechniany, w jakiegokolwiek formie
i w jakikolwiek sposób, bez pisemnej zgody wydawcy

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2025

e-ISBN 978-83-7348-952-3

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ

Wydanie I. Ark. wyd. 6,60, umowa nr 298/1299

Spis treści

Wykaz ważniejszych skrótów	4
Wstęp	6
1. Cyfryzacja jako punkt zwrotny w rozwoju koncepcji marketingu	13
1.1. Transformacja cyfrowa i społeczeństwo informacyjne	13
1.2. Digitalizacja a zachowania konsumentów i proces decyzyjny	15
1.3. Ewolucja modeli marketingu – od 1.0 do 6.0	19
2. Marketing digitalowy – definicje, cechy, modele	22
2.1. Definicje i istota marketingu digitalowego	22
2.2. Kanały i narzędzia marketingu digitalowego	26
2.3. Wykorzystanie modelu AIDA w marketingu cyfrowym	31
2.4. Inbound i content marketing	35
2.5. Strategia marketingu digitalowego a rola wykorzystania danych i automatyzacji	39
3. Marketing holistyczny a kompetencje z zakresu marketingu cyfrowego	44
3.1. Pojęcie i istota marketingu holistycznego	44
3.2. Wymiary marketingu holistycznego	46
3.2.1. Marketing relacji	46
3.2.2. Marketing wewnętrzny	50
3.2.3. Marketing zintegrowany	53
3.2.4. Marketing dokonań	57
3.3. Kompetencje przyszłości w zakresie marketingu – przegląd badań	60
3.4. Synergia podejść digitalowego i holistycznego – marketing HD	62
4. Kompetencje i działania w marketingu cyfrowym – analiza empiryczna	67
4.1. Cel i metodyka badań	67
4.2. Charakterystyka próby badawczej	69
4.3. Role i obowiązki w obszarze marketingu digitalowego	70
4.4. Najważniejsze kompetencje według specjalistów	74
4.5. Wnioski z badania i ich znaczenie dla praktyki marketingu HD	76
Podsumowanie	80
Bibliografia	83
Streszczenie w języku polskim	91
Streszczenie w języku angielskim	93

Wykaz ważniejszych skrótów

3i	– initiate, iterate, integrate – ramy Digital Marketing Institute: inicjowanie, iterowanie, integracja
AI	– sztuczna inteligencja (artificial intelligence)
AIDA	– attention, interest, desire, action (świadomość, zainteresowanie, pożądanie, działanie)
AMA	– American Marketing Association
AR / VR	– rzeczywistość rozszerzona / wirtualna (augmented reality / virtual reality)
CRM	– zarządzanie relacjami z klientami (customer relationship management)
CRO	– optymalizacja współczynnika konwersji (conversion rate optimization)
CSR	– społeczna odpowiedzialność biznesu (corporate social responsibility)
CTA	– wezwanie do działania (call to action)
CTR	– współczynnik klikalności (click-through rate)
DEMS	– Developing E-marketing Skills for the Business Market – projekt badawczy
DMC	– ramy kompetencji marketingu cyfrowego (digital marketing capabilities)
DMI	– Digital Marketing Institute
FinTech	– technologia finansowa (financial technology)
GDPR / RODO	– ogólne rozporządzenie o ochronie danych (general data protection regulation) / rozporządzenie o ochronie danych osobowych
ICT	– technologie informacyjno-komunikacyjne (information and communication technology)
INQ	– jakość integracji (integration quality)
IoT	– internet rzeczy (internet of things)
KPI	– kluczowe wskaźniki efektywności (key performance indicators)
LTV	– wartość życiowa klienta (lifetime value) – całkowity przewidywany przychód, jaki firma może wygenerować od jednego klienta przez cały okres jego współpracy
MA	– automatyzacja marketingu (marketing automation)
MAP	– platforma automatyzacji marketingu (marketing automation platform)
Marketing HD	– marketing holistyczno-digitalowy (holistic-digital)
MarTech	– technologia marketingowa (marketing technology)
MPA	– pomiar dokonań marketingu (marketing performance assessment)
MŚP	– małe i średnie przedsiębiorstwa

PESO	– paid, earned, shared, owned – typologia mediów: płatne, zdobyte, współdzielone, własne
PR	– public relations
ROMI	– zwrot z inwestycji w marketing (return on marketing investment)
ROPO	– research online, purchase offline – zdobywanie informacji o produkcie w internecie i finalne nabycie go w sklepie stacjonarnym
SaaS	– oprogramowanie jako usługa (software as a service)
SEM	– marketing w wyszukiwarkach (search engine marketing)
SEO	– optymalizacja dla wyszukiwarek (search engine optimization)
UGC	– treści tworzone przez użytkowników (user-generated content)
UTM	– znaczniki parametryzujące ruch (urchin tracking module)
UX	– doświadczenie użytkownika (user experience)

Wstęp

Marketing znajduje się dziś w punkcie zwrotnym m.in. za sprawą szybkiego tempa rozwoju technologii cyfrowych, które przekształcają nie tylko narzędzia i kanały, lecz także sposób tworzenia i dostarczania wartości, procesy decyzyjne czy modele biznesu. W literaturze przedmiotu akcentuje się, że technologie informacyjno-komunikacyjne oddziałują systemowo na strukturę i sposób funkcjonowania organizacji oraz sprzyjają odejściu od ujęć fragmentarycznych na rzecz podejścia całościowego opartego na danych.

Przeprowadzona analiza literatury oraz uzyskane wyniki badań empirycznych ujawniły potrzebę połączenia dwóch koncepcji – marketingu holistycznego i marketingu cyfrowego w ramach jednego opracowania, podkreślając ich istotną rolę w działalności współczesnych przedsiębiorstw. Na gruncie niniejszej monografii stanowisko to reprezentują m.in. ujęcia, które wskazują na rolę danych i infrastruktury technologii marketingowej (MarTech, marketing technology) w budowaniu spójnych doświadczeń oraz mierzalnych efektów w całym ekosystemie marki, a także na potrzebę widzenia marketingu jako zintegrowanego systemu działań w organizacji. Tę linię rozumowania wzmacnia z jednej strony klasyczna wykładnia marketingu holistycznego, a z drugiej – aktualne przeglądy literatury dotyczące digitalizacji i zarządzania relacjami z klientami. W niniejszej pracy termin „marketing HD” (holistyczny i digitalowy) nie odnosi się do przeciwstawienia marketingu holistycznego i digitalowego, lecz do ich integracji. Digital jest traktowany jako środowisko narzędziowe wzmacniające aplikację zasad marketingu holistycznego. Skrót HD użyto jedynie w celu syntezy podejścia łączącego fundamenty marketingu holistycznego z rozwiązaniami cyfrowymi wspierającymi jego wdrożenie.

W monografii przedstawiono zakres oraz formy współwystępowania i uzupełniania się dwóch ugruntowanych teorii współczesnego marketingu, to znaczy marketingu digitalowego i holistycznego. Przeanalizowano też, jakie kompetencje oraz działania są istotne z punktu widzenia praktyków pracujących na co dzień w obszarze marketingu. Cel pracy ma charakter poznawczy i aplikacyjny. Charakter poznawczy dotyczy uporządkowania pojęć oraz ich wzajemnych relacji. Aplikacyjność to rozpoznanie ról, zadań oraz umiejętności oczekiwanych od specjalistów marketingu cyfrowego, przede wszystkim na wczesnym etapie kariery, a następnie przełożenie wyników na rekomendacje dla kształcenia i praktyki zarządczej.

Warto zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu funkcjonują różne koncepcje odnoszące się do integracji działań marketingowych, takie jak marketing zintegrowany (integrated marketing communication), marketing 360° czy marketing holistyczny, które bywają interpretowane niejednorodnie. W niniejszej monografii nie podejmowano szczegółowej dyskusji terminologicznej dotyczącej rozróżnienia tych podejść, ponieważ celem pracy

jest przede wszystkim ukazanie synergii między marketingiem holistycznym a jego cyfrowym środowiskiem wykonawczym. Zastosowana perspektywa ma charakter świadomie syntetyzujący – termin „marketing HD” służy uporządkowaniu obszaru rozważań i osadzeniu go w kontekście rozpowszechniającej się cyfryzacji marketingu, przy jednoczesnym zachowaniu otwartości na dalsze rozważania i rozwój teoretyczny w tym zakresie.

Układ pracy odzwierciedla przejście od fundamentów teoretycznych do weryfikacji empirycznej. Monografia składa się ze wstępu, trzech rozdziałów teoretycznych i jednego empirycznego oraz podsumowania. Na początku opracowania uporządkowano problematykę dotyczącą cyfryzacji, instrumentarium marketingu digitalowego oraz ramy definicyjne marketingu holistycznego. W kolejnej części przedstawiono badania pierwotne, metody, wyniki i wnioski.

W rozdziale pierwszym przedstawiono ramy teoretyczne transformacji cyfrowej i jej konsekwencje dla zachowań nabywców oraz dla zarządzania marketingowego. Omówiono w nim zagadnienie procesu decyzyjnego konsumenta zaproponowane przez Stankevicha (2017), akcentując nielinearność ścieżki, możliwość powrotów między fazami oraz zróżnicowaną wagę motywów, dostępności informacji, doświadczeń z przeszłości, rekomendacji i kontekstu miejsca oraz czasu, które w praktyce mogą przesądzić o przejściu od rozpoznania potrzeby do zakupu i ocen po zakupie. W rozdziale przedstawiono też profil współczesnego konsumenta, który jest świadomy i wymagający, oczekuje natychmiastowego dostępu do treści, ceni wygodę i intuicyjność, wykazuje większą ostrożność w ocenie ofert, pozostaje przywiązany do sprawdzonych źródeł, jest otwarty na innowacje i silnie zorientowany na trendy, co w praktyce skutkuje mobilnym skanowaniem ofert, dokumentowaniem produktów i stałą weryfikacją informacji oraz promocji także podczas zakupów stacjonarnych. Zagadnienie to osadzono w szerszym kontekście rozwoju marketingu, prezentując ewolucję modeli od wersji 1.0 do 6.0, co pozwala pokazać przejście od prostych orientacji produktowych do złożonych ujęć integrujących relacje, wartości i rolę nowoczesnych technologii. Rozdział dopełniają wnioski z badań, m.in. Jayarama i in. (2015), którzy uważają, że skuteczność wykorzystania analityki internetowej, mediów społecznościowych, personalizacji kampanii i aplikacji mobilnych zależy przede wszystkim od przygotowania organizacji do strategicznego i zintegrowanego użycia tych rozwiązań, a koncentracja na pojedynczych narzędziach utrudnia zrozumienie całościowego wpływu digitalizacji na praktykę marketingową. Dzięki takiemu uporządkowaniu treści rozdział pierwszy potwierdza istotność podjętego tematu i jednocześnie stanowi tło teoretyczne dla dalszych części pracy.

W rozdziale drugim uporządkowano definicje i zakres marketingu digitalowego oraz przedstawiono jego narzędzia wraz z powszechnie wykorzystywanymi modelami, takimi jak PESO (paid, earned, shared, owned) czy AIDA (attention, interest, desire, action). Punkt wyjścia stanowi ujęcie American Marketing Association (AMA), które opisuje marketing cyfrowy jako wykorzystanie kanałów i platform cyfrowych do docierania do odbiorców oraz budowania komunikacji wymagającej rozumienia zachowań użytkowników w środowisku sieciowym. Zagadnienie to rozwinęto, przedstawiając przegląd kanałów i narzędzi marketingu digitalowego oraz ich strategicznego wykorzystania. W literaturze przywołanej w rozdziale zaakcentowano przejście do systemowego zarządzania

widocznością i popytem, w tym do łączenia SEO (search engine optimization) i SEM (search engine marketing) z analityką oraz pomiarem wskaźników efektywności, które umożliwiają bieżącą ocenę skuteczności i uczenie się na wynikach, choć wskazuje się zarazem, że praktyka biznesowa wciąż bywa niespójna i zbyt często opiera się na intuicji zamiast na danych. Istotne miejsce w rozdziale zajmuje charakterystyka modelu PESO, który porządkuje media własne, współdzielone, zdobyte i płatne oraz pokazuje, jak planować przepływ treści i synergicznie łączyć zasięg z wiarygodnością oraz konwersją. Świadczą o tym dowody empiryczne wskazujące na dominującą rolę mediów angażujących odbiorców przy jednoczesnej sile zasięgowej mediów płatnych. W dalszej części rozdziału omówiono adaptację modelu AIDA do realiów online, gdzie budowanie uwagi, zainteresowania i pragnienia jest synchronizowane z punktami styku oraz optymalizacją ścieżek klienta. Zwrócono uwagę na lejek konwersji, którego analiza w praktyce marketingowej zajmuje ważne miejsce w procesie planowania działań. W rozdziale opisano inbound i content marketing jako podejścia, które wykorzystują treść i wartość informacyjną do przyciągania klientów oraz do budowania relacji z grupą docelową. Zwrócono uwagę na rolę technologii marketingowych w kształtowaniu procesów decyzyjnych i personalizacji, a także bariery ich wdrażania wynikające z braków kompetencyjnych kadry zarządzającej oraz niewystarczającej integracji narzędzi z procesami i celami organizacji. W rozdziale przywołano wyniki badań empirycznych, które świadczą o sile poszczególnych kanałów i roli rekomendacji elektronicznych, co potwierdza, że skuteczność marketingu digitalowego zależy od integracji danych, treści i mediów oraz zachowania dyscypliny pomiaru w ujęciu holistycznym.

Część teoretyczną pracy kończy rozdział trzeci, w którym usystematyzowano pojęcie marketingu holistycznego jako filozofii zarządzania porządkującej działania całej organizacji. Odwołano się do czterech wzajemnie dopełniających się wymiarów, zdefiniowanych przez Kellera i Kotlera (2006), czyli do marketingu relacyjnego, wewnętrznego, zintegrowanego oraz dokonań, przy czym nacisk położono na spójność decyzji w całym systemie działań marketingowych. Zagadnienie to uzupełniono o współczesne interpretacje, które podkreślają, że znaczenie ma każdy punkt styku i każdy element systemu, a więc społeczne, ekonomiczne oraz środowiskowe uwarunkowania działań marketingowych, co syntetyzują m.in. Choi i in. (2015) oraz Khan i in. (2024).

W części rozdziału trzeciego dotyczącej wymiarów marketingu holistycznego omówiono kolejno orientację relacyjną, wewnętrzną, integracyjną oraz zarządzanie dokonaniami. Marketing relacji przedstawiono jako długofalowe budowanie i utrzymywanie więzi z klientami oraz innymi interesariuszami, od pierwszych definicji Berry'ego (1983 r.) i Parasuramana (1991 r.) po rozwinięcia szkoły nordyckiej, w których Grönroos (1994 r.) kładzie nacisk na identyfikowanie, podtrzymywanie i rozwijanie relacji osadzonych w sieciach zależności oraz na dotrzymywanie obietnic jako warunku tworzenia wartości (Drapińska 2009; Dryl i in., 2023). Przytoczono wnioski o roli zaufania, jakości kontaktu i komunikacji dwukierunkowej w zwiększaniu zaangażowania, skłonności do ponownych zakupów i rekomendacji, a także znaczeniu kapitału relacyjnego jako nośnika przewagi konkurencyjnej. Przedstawiono także kluczowe czynniki sukcesu strategii marketingu relacji wraz z przykładowymi działaniami oraz korzyści i koszty wymiany

relacyjnej. Wymiar wewnętrzny opisano jako system praktyk, które traktują pracowników jak klientów wewnętrznych i budują kulturę sprzyjającą zmianie, kompetencjom cyfrowym oraz e-przywództwu, co wzmacnia gotowość do adaptacji rozwiązań MarTech, integracji danych i spójnej egzekucji taktyk. Marketing wewnętrzny zaprezentowano jako kluczowy z perspektywy kształtowania kultury organizacyjnej, sprzyjającej zmianie i wdrażaniu nowoczesnych technologii. Wymiar integracyjny ukazano jako procesową koncepcję zarządzania, w której działania są koordynowane w czasie i między kanałami, a efekt synergii wynika z konsekwentnego łączenia narzędzi wewnątrz organizacji oraz w sieciach partnerskich. Zilustrowano także koszty braku synchronizacji na przykładzie analizowanym przez Dryl i in. (2023) oraz klasyfikację działań marketingowych, w przypadku których brak ciągłości i integracji stanowi, jak podkreśla Kaczmarczyk (2016), źródło niepowodzeń. Omówiono również pojęcia omnichannel marketingu i jego wymiary, przytaczając wyniki badań empirycznych wskazujących na to, że wysoka jakość integracji kanałów marketingowych podnosi postrzeganą wartość oferty i sprzyja zakupom uzupełniającym. Pokazano, że różne wymiary integracji w odmienny sposób kształtują doświadczenie klienta, spójność treści i zasad wspiera zrozumiałość decyzji, a zintegrowana obsługa wzmacnia zaangażowanie emocjonalne. W konsekwencji zaleca się odejście od działań wycinkowych i przejście do integracji kanałów, treści oraz procesów w całej ścieżce kontaktu klientów z marką. Wymiar marketingu dokonań ukazano jako przejście do zintegrowanego zarządzania wynikami, w którym analityka stanowi oś łączącą dane dotyczące ruchu, reakcji, konwersji i wartości klienta w spójny system decyzyjny. Potwierdzają to zarówno prace opisujące ewolucję metryk i integrację raportowania, jak i studia przypadków pokazujące powiązanie automatyzacji z lejkiem sprzedażowym. Całość stanowi spójny opis podstaw, które w dalszej części monografii odwzorowano w modelu marketingu HD, integrując filary holistyczne z infrastrukturą danych, narzędziami cyfrowymi i logiką omnichannel.

Rozdział trzeci zawiera także przegląd badań dotyczących kompetencji w zakresie marketingu, gdzie obok zdolności technicznych w obszarze SEO, analityki i zarządzania treścią rośnie znaczenie umiejętności przekrojowych, pracy zespołowej, etyki cyfrowej oraz modułowych form kształcenia z mikropoświadczeniami, rekomendowanych przez europejskie instytucje rozwojowe. Podsumowanie rozdziału stanowi syntetyczna propozycja modelu marketingu HD, w którym podejście holistyczne stanowi fundament planowania działań, a środowisko cyfrowe, obejmujące m.in. infrastrukturę danych i MarTech, logikę omnichannel, marketing treści, automatyzację, analitykę oraz sztuczną inteligencję (AI, artificial intelligence), wpływa na ciągłe doskonalenie strategii, procesów i kompetencji, tak aby dostarczać wartość dla klienta, odpowiadającą jego potrzebom. W rozdziale opisano także, jak zasady marketingu holistycznego przekładają się na praktykę w warunkach postępującej cyfryzacji na przykładzie sektora aptecznego. Punkt wyjścia stanowi badanie Sakhnatskiej i in. (2023), a jego wyniki posłużyły do zbudowania ustrukturyzowanego modelu zwiększania klientocentryczności w procesie transformacji cyfrowej. Autorzy wykazali, że narzędzia digitalowe wzmacniają każdy z filarów marketingu holistycznego, a holistyczna rama porządkuje ich wdrożenie i pomiar. W tej części pracy zdefiniowano marketing HD jako systemowe, oparte na danych połączenie holistycznych

zasad marketingu z narzędziami cyfrowymi, które stanowi gwarancję spójnego doświadczenia klienta i mierzalnych efektów biznesowych w całym ekosystemie marki.

Część empiryczną opracowania zawarto w rozdziale czwartym, w którym zaprezentowano przeprowadzone badania, począwszy od celu oraz metodyki, poprzez charakterystykę próby badawczej, wyniki dotyczące ról i zadań oraz kluczowych kompetencji, aż po wnioski. Celem rozdziału jest przedstawienie, jakich kompetencji oczekuje się dziś od specjalistów marketingu funkcjonujących w warunkach rosnącej wirtualizacji oraz jak wygląda codzienna praca marketera. Badanie było zrealizowane w ramach projektu DEMS – Developing E-marketing Skills for the Business Market, którego celem było rozpoznanie i opisanie kompetencji niezbędnych specjalistom marketingu w realiach gospodarki cyfrowej. Projekt powstał, aby przełożyć wnioski na konkretne rekomendacje dla kształcenia i praktyki oraz opracować materiały dydaktyczne wspierające rozwój kluczowych kompetencji.

Badania empiryczne przeprowadzono w dwóch etapach. W pierwszej fazie eksploracyjnej dokonano przeglądu programów i otwartych zasobów dydaktycznych, następnie wykonano jakościowe analizy porównawcze w Polsce, Portugalii, Finlandii i Holandii, opierając się na wywiadach fokusowych, które pozwoliły zmapować kluczowe role oraz umiejętności pożądane u absolwentów kierunków marketingowych. W kolejnym etapie rozszerzono prace o badanie ilościowe w postaci ankiety skierowanej do praktyków działających w tych samych krajach. W fazie eksplanacyjnej zrealizowano badanie ankietowe online, które dostarczyło podstaw do porównania rynków oraz zaprojektowania modułów kształcenia. Logika problemów badawczych łączyła diagnozę ról i zadań z identyfikacją źródeł pozyskiwania oraz aktualizacji wiedzy, tak aby wyniki można było bezpośrednio przełożyć na programy dydaktyczne i decyzje zarządcze w zakresie kształtowania kompetencji marketerów.

Podrozdział 4.2 zawiera szczegółową charakterystykę próby, która obejmowała praktyków marketingu cyfrowego z Polski, Portugalii, Finlandii i Holandii oraz uczestników z innych rynków europejskich. Zebrano informacje o wykształceniu, stażu, sytuacji zawodowej, pełnionych funkcjach, wielkości organizacji i zespołów, a także o branżach i oczekiwaniach wobec kursów edukacyjnych. Dane ankietowe pozyskano w okresie od kwietnia do czerwca 2022 roku w pięciu wersjach językowych (łącznie kwestionariusz wypełniło 334 respondentów). Taka konstrukcja próby pozwoliła osadzić wnioski kompetencyjne w realnych uwarunkowaniach pracy i uchwycić różnice między krajami. Charakterystyka próby stanowi tło dla interpretacji wyników.

W podrozdziale 4.3 zaprezentowano tydzień pracy marketera i zwrócono uwagę na dominujące obszary aktywności. Do najczęściej wskazywanych należą analityka i planowanie oraz media społecznościowe, co potwierdza rosnące znaczenie pracy na danych i myślenia strategicznego w codziennych zadaniach. Często są także reklama cyfrowa, tworzenie treści i e-mail marketing, a następnie SEO, prace nad witryną i stronami docelowymi, co odzwierciedla koncentrację na jakościowym ruchu i projektowaniu ścieżek konwersji. Rzadsze, lecz istotne są e-commerce, optymalizacja współczynnika konwersji, doświadczenia klienta i generowania leadów, co domyka obraz specjalizacji uzupełniających trzon kompetencyjny. W podrozdziale tym zaprezentowano również macierz

współwystępowania aktywności marketingowych, która pozwala dostrzec, że współistnienie działań nie zawsze wynika z ich bliskości funkcjonalnej, lecz z konieczności zapewnienia kompleksowej obsługi cyfrowego ekosystemu. Praktyka pokazuje, że specjaliści marketingu cyfrowego, niezależnie od wielkości organizacji, łączą zadania strategiczne z operacyjnymi, co wskazuje na potrzebę łączenia wielu kompetencji oraz umiejętności integrowania narzędzi w spójny, skuteczny system.

W podrozdziale 4.4 uporządkowano hierarchię kompetencji i modułów kształcenia, które są oczekiwane na etapie rozpoczynania kariery zawodowej. Najwyżej oceniane pozostają media społecznościowe, analityka i reklama cyfrowa. Tuż za nimi plasują się strategie i SEO, co wskazuje na potrzebę łączenia zdolności operacyjnych z planowaniem oraz pomiarem. Niższe oceny uzyskują obszary, takie jak zarządzanie relacjami z klientami (CRM, customer relationship management), zarządzanie reputacją i projektowanie stron, które częściej wykorzystuje się na późniejszych etapach kariery. W podrozdziale tym przedstawiono także pięć modułów kompetencyjnych opracowanych na podstawie wyników badań i konsultacji eksperckich, obejmujących podstawy marketingu cyfrowego, tworzenie stron i SEO, content marketing oraz media społecznościowe, reklamę cyfrową, a także analitykę i monitoring. Analiza źródeł wiedzy pokazuje, że początek kariery opiera się na studiach i pracy, natomiast aktualizacja kompetencji następuje przede wszystkim poprzez praktykę, samokształcenie, lekturę blogów oraz webinary. Wyniki te uzasadniają modułowe, praktyczne i oparte na danych podejście do kształcenia.

W ostatnim podrozdziale (4.5) zsyntetyzowano wnioski i przełożono je na wskazania dla edukacji oraz zarządzania. Przeprowadzona analiza potwierdza, że skuteczność marketingu cyfrowego wymaga ramy holistycznej, która łączy integrację kanałów i narzędzi z zarządzaniem danymi, jasnymi metrykami i kulturą organizacyjną nastawioną na uczenie się. Podkreślono równocześnie, że środowisko bardzo szybko się zmienia, a badania opisane w niniejszej pracy zrealizowano przed globalnym przełomem związanym z upowszechnieniem narzędzi AI o charakterze generatywnym, co wywołuje pytanie o kolejność wyboru obszarów kształcenia osób rozpoczynających karierę. Wskazuje się na konieczność wzmacniania automatyzacji, podejścia zwinnego, zgodności z regulacjami ochrony danych oraz integracji analityki, AI i umiejętności programistycznych, co przemawia za stałym monitorowaniem trendów i elastyczną aktualizacją programów dydaktycznych. W konsekwencji rekomenduje się budowę ścieżek rozwoju, które opierają się na solidnych podstawach i jednocześnie umożliwiają szybkie dołączanie nowych kompetencji związanych z AI i automatyzacją. Takie ujęcie domyka część empiryczną i stanowi pomost do zaleceń wdrożeniowych oraz dalszych badań.

Autorka, realizując badania w międzynarodowym zespole, doświadczyła, jak szybko zmienia się otoczenie marketingu i jak gwałtownie rośnie znaczenie sztucznej inteligencji, która stała się jednym z kluczowych wątków debat w środowisku akademickim oraz wśród praktyków. Potwierdzeniem tych wniosków jest program 30. Jubileuszowego Zjazdu Katedr Marketingu, Handlu i Konsumpcji w Gdańsku, który odbył się we wrześniu 2025 roku. Podczas spotkania całe panele poświęcono nowym technologiom, w tym AI, rzeczywistości rozszerzonej, podejściu phygital, predykcji i automatyzacji. Liczne wystąpienia dotyczyły zastosowań AI w badaniach marketingowych, w kształtowaniu komunikacji

oraz w edukacji, także z odniesieniem do narzędzi generatywnych. Takie doświadczenia i obserwacje konferencyjne wzmocniły przekonanie, że paradygmaty i praktyki ulegają szybkim przekształceniom, a w trakcie prac nad monografią powstawały kolejne pytania badawcze, które zebrano i uporządkowano w podsumowaniu pracy wraz z propozycją kierunków dalszych analiz.

Aktualizowanie wiedzy i umiejętności kadry marketingowej jest warunkiem utrzymania skuteczności działań w środowisku, w którym technologie i praktyki pracy zmieniają się szybciej niż cykl planistyczny organizacji, a ciężar odpowiedzialności za decyzje opiera się na integracji danych, kanałów i procesów. Przemiany te wymagają myślenia holistycznego, które wpływa na kolejność działań całej organizacji, łącząc zarządzanie wewnętrzne, koordynację międzykanałową, relacje z interesariuszami oraz pomiar prowadzonych aktywności, zgodnie z klasycznym ujęciem czterech wymiarów marketingu holistycznego.

Istotą marketingu pozostaje rozumienie i kształtowanie rynków, tworzenie i dostarczanie wartości oraz budowanie trwałych więzi, niezależnie od zestawu narzędzi, ponieważ o wyniku przesądza spójność decyzji i ich osadzenie w systemie organizacyjnym, a nie pojedyncze taktyki. Rola analityki jako osi integrującej komunikację, automatyzację i lejek sprzedażowy wymusza ciągle doskonalenie kompetencji w zakresie pomiaru, atrybucji i interpretacji wskaźników biznesowych, co przesuwaa akcent z raportów cząstkowych ku zintegrowanemu zarządzaniu dokonaniaami. Wymóg aktualizacji wiedzy wzmacnia również kontekst ostatnich przełomów technologicznych, w tym gwałtownego upowszechnienia rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji po 2022 roku. Skłania to do rewizji programów kształcenia i praktyk rozwojowych w kierunku modułowości, współprojektowania treści z otoczeniem gospodarczym oraz łączenia podstaw operacyjnych z kompetencjami zaawansowanymi. Badania nad kompetencjami potwierdzają, że początek ścieżki zawodowej opiera się na strategii, mediach, SEO, reklamie, treści i analityce, a bieżąca aktualizacja wiedzy i umiejętności następuje głównie podczas praktyki, samokształcenia i zapoznawania się z nowoczesnymi źródłami wiedzy, co implikuje potrzebę elastycznych, iteracyjnych form kształcenia oraz stałej współpracy uczelni z rynkiem.

W analizowanym kontekście szczególnego znaczenia nabierają pytania o to, jak projektować ścieżki rozwoju, które łączą stabilny rdzeń kompetencji z możliwością szybkoego dołączania nowych umiejętności oraz jak mierzyć ich przyrost w sposób wiarygodny i użyteczny dla praktyki. Jak równoważyć priorytet opanowania podstaw marketingu cyfrowego z rosnącą presją na włączanie kompetencji związanych ze sztuczną inteligencją, automatyzacją i programowaniem? Monografia nie przedstawia odpowiedzi na powyższe pytania, ale prezentuje spójną ramę interpretacyjną, rozpoznanie stanu praktyki oparte na badaniach, a także wskazania dla edukacji i zarządzania, które porządkują dzisiejszą wiedzę oraz wyznaczają kierunki dalszych badań.