

dr Katarzyna Caban-Piaskowska  
Akademia Sztuk Pięknych  
im. Władysława Strzemińskiego  
w Łodzi  
Wydział Sztuk Projektowych  
e-mail: kcaban@asp.lodz.pl  
ORCID: 0000-0003-2400-2003

dr hab. Katarzyna Wróblewska  
Akademia Sztuk Pięknych  
im. Władysława Strzemińskiego  
w Łodzi  
Wydział Sztuk Projektowych  
e-mail: kwroblewska@asp.lodz.pl  
ORCID: 0000-0003-1684-1974

# Zaufanie do marki autorskiej – artystycznej jako fundament modelu biznesowego w sektorze kreatywnym – analiza przypadku firmy „Wróblewska”

Brand trust in an artistic founder-  
led brand as a foundation of business  
models in the creative industries:  
A case study of the Wróblewska brand

**Słowa kluczowe:**  
model biznesowy w sektorze  
kreatywnym, zaufanie do  
marki, marka autorska –  
artystyczna, artysta projektant,  
branding emocjonalny

**Keywords:**  
business model in design arts,  
brand trust, artistic founder-  
led brand, artist-designers,  
emotional branding

**Streszczenie:** Celem artykułu jest identyfikacja elementów składających się na model biznesowy marki osobistej – artystycznej w sektorze kreatywnym. W artykule zastosowano metodę analizy przypadku marki WRÓBLEWSKA.

W warunkach postępującego kryzysu zaufania wobec instytucji oraz marek korporacyjnych, artyści-projektanci poszukują modeli biznesowych łączących autentyczność twórczą z oczekiwaniami rynku. Wyniki studium przypadku potwierdziły tezę, że podstawowym elementem budującym model biznesowy marki WRÓBLEWSKA jest zaufanie, na które składają się: projektowanie jako działalność biznesowa, marka osobista, autentyczność, projektowanie doświadczeń, branding emocjonalny.

**Abstract:** The aim of this article is to identify the key components of the business model of an artistic personal brand operating within the creative industries. The study employs a qualitative case study method, focusing on the WROBLEWSKA brand.

JEL:  
M31, Z11, L26

In the context of a growing crisis of trust toward institutions and corporate brands, artist-designers increasingly seek business models that integrate creative authenticity with market expectations. The findings of the case study confirm the proposition that trust constitutes the fundamental element underpinning the WROBLEWSKA brand's business model. This trust is constructed through several interrelated dimensions, including design as a business activity, personal branding, authenticity, experience design, and emotional branding.

## Wprowadzenie

We współczesnym świecie, w którym obserwujemy narastający kryzys zaufania wobec instytucji publicznych, korporacji i marek globalnych, zaufanie staje się jednym z najcenniejszych zasobów we współczesnej gospodarce. Klienci, coraz bardziej świadomi i wymagający, oczekują autentyczności, przejrzystości oraz emocjonalnej więzi z markami, które wybierają. Dotyczy to zwłaszcza rynku dóbr luksusowych, gdzie relacja z twórcą może być równie istotna jak sam produkt. Artyści-projektanci, łącząc sztukę i biznes, starają się budować marki, którym klienci będą ufać i z którymi będą się identyfikować. Zaufanie nie jest jedynie elementem strategii marketingowej, ale fundamentem długoterminowego modelu biznesowego opartego na relacjach i wartościach.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja elementów składających się na model biznesowy w sektorze kreatywnym [Szara, Wojtowicz, 2016; Namysław, 2014], a dokładniej w przemyśle kreatywnym, do którego należy moda [Mackiewicz i in., 2009; Namysław, 2014; UNCTAD, 2010], w którym elementem dominującym jest zaufanie klientów do marki autorskiej – artystycznej.

Autorki w celu zebrania danych do artykułu w lipcu 2025 r. przeprowadziły wywiady pogłębione z dwoma przedstawicielami marki Wróblewska. Przedmiotem badania był model biznesowy brendu Wróblewska, a podmiotem – dwoje współzałożycieli firmy. Dobór badanego przypadku był celowy ze względu na jego charakterystykę i sposób funkcjonowania na rynku mody. Metodą wybraną do badania był indywidualny wywiad pogłębiony, a formą badania był wywiad bezpośredni (face-to-face), częściowo ustrukturyzowany. Tematyka pytań dotyczyła charakteru kontaktów firmy z klientami oraz tego, co właściciele firmy uznają za swoją przewagę konkurencyjną. Na tej podstawie przygotowana została analiza bazująca na studium przypadku (case study)<sup>1</sup> [Yin, 2014] marki „Wróblewska” pod kątem budowania zaufania do marki i działań, jakie

<sup>1</sup> Metoda analizy przypadków jest traktowana jako jedna z metod badań naukowych. Jest to możliwe dzięki dokładnemu i wielostronnemu obrazowi nielicznych przypadków danego zjawiska. Pogłębiona,

podejmuje artystka-projektantka, aby to zaufanie do marki budować. Należy pamiętać, że wyników analizy nie można uogólniać na całą populację, nawet w obrębie samego sektora kreatywnego, ze względu na zbyt małą liczbę danych, a przedstawiona w artykule sytuacja może mieć charakter incydentalny. W związku z powyższym autorki zamierzają w przyszłości prowadzić badania w celu weryfikacji, na ile opisany w artykule model teoretyczny można uogólnić.

W artykule opisano, jak powstała marka Wróblewska, zidentyfikowano główne czynniki, które wpłynęły na rozwój marki, oraz przeanalizowano, w jaki sposób artystyczna autentyczność, transparentna komunikacja i zaangażowanie w relację z klientami mogą być wykorzystane jako filary modelu biznesowego w przemyśle kreatywnym opartym na zaufaniu. W niniejszym artykule autorki skupią się właśnie na zaufaniu jako podstawowym elemencie budującym model biznesowy marki autorskiej – artystycznej.

## Modele biznesowe w sektorze kreatywnym

### Modele biznesowe – ujęcie ogólne

Model biznesowy to sposób, w jaki organizacja tworzy, dostarcza i przechwytyuje wartość [Osterwalder, Pigneur, 2010]. W ujęciu Adama Jabłońskiego [2013] model biznesowy to spójny układ powiązań między zasobami, procesami a wartością oferowaną interesariuszom, który stanowi podstawę funkcjonowania przedsiębiorstwa w otoczeniu. Szczególnie istotne są w nim elementy relacyjne, takie jak zaufanie, współpraca i wartość wspólna.

Współczesne modele biznesowe ewoluowały od koncepcji transakcyjnych ku relacyjnym i doświadczalnym, a kluczowym trendem stała się personalizacja, storytelling oraz budowanie emocjonalnego zaangażowania klienta – co znajduje bezpośrednie zastosowanie w działalności artystów i projektantów [Osterwalder i in., 2014].

### Modele biznesowe w sektorze kreatywnym

Szacuje się, że istnieje około 25–30 definicji modeli biznesowych w sektorze kreatywnym, stosowanych w różnych kontekstach<sup>2</sup>. Dotyczy to definicji publikowanych w recenzowanych wydawnictwach naukowych. Obszar ten ma charakter interdyscyplinarny, relatywnie młody i obejmuje różne ujęcia działalności niezależnych oraz indywidualnych

---

wnikliwa i wielostronna analiza ma w założeniu zastąpić znaczne liczby danych stanowiące podstawę do opracowania statystycznego. Niekiedy może zastąpić metodę statystyczną lub metodę eksperymentalną.

<sup>2</sup> Badania własne obejmujące bazy Google Scholar, Scopus i Web of Science, dane z lipca 2025 r.

artystów i projektantów (m.in. mody, biżuterii, produktu), studiów projektowych oraz instytucji kultury prowadzących działalność rynkową, w tym działalność międzynarodową w sztuce [Lindqvist, 2011; Onyas, Ryan, 2015; Klamer, 2017]. Artyści, projektanci i twórcy z sektora kreatywnego potrzebują modeli biznesowych, które nie tylko opisują procesy tworzenia i sprzedaży, ale również oddają specyfikę pracy z wartościami estetycznymi, emocjonalnymi i symbolicznymi. W literaturze przedmiotu coraz częściej podkreśla się, że modele te muszą integrować elementy tożsamości twórcy, relacji z odbiorcą oraz autentyczności przekazu [Essig, 2015; Bettiol i in., 2012; Rae, 2005].

Badania nad modelami biznesowymi w sektorze kreatywnym są realizowane w takich dyscyplinach jak:

- ekonomia kultury [Throsby, 2001; Klamer, 2011],
- zarządzanie w sektorze kreatywnym [Howkins, 2001; Caves, 2000],
- przedsiębiorczość artystyczna (arts entrepreneurship) [Beckman, 2007; Essig, 2015],
- zarządzanie designem i marką [Moeran, Pedersen, 2011; Verganti, 2009],
- ekonomia doświadczeń [Pine, Gilmore, 1999; Carù, Cova, 2003].

Dzięki temu definicje powstają w różnorodnych kontekstach i terminologiach, co sprawia, że pole to jest szczególnie złożone i dynamiczne [Fillis, Rentschler, 2010; DeFillippi i in., 2007].

Poniższe tabele stanowią zestawienie definicji modeli biznesowych stosowanych w sztuce w różnych kontekstach. W tabeli 1 przedstawiono klasyfikację podejść według autorów i charakteru. W tabeli 2 zaprezentowano przegląd 10 najczęściej cytowanych definicji modeli biznesowych w sektorze kreatywnym wraz z liczbą cytowań w Google Scholar, Scopus oraz Web of Science<sup>3</sup>.

**Tabela 1. Klasyfikacja podejść definicyjnych modeli biznesowych w sektorze kreatywnym**

| Podejście                        | Autorzy                                        | Charakterystyka                                    |
|----------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Narracyjne / Storytellingowe     | Bettiol, Di Maria, Finotto [2012]; Rae [2005]  | Model jako nośnik opowieści, estetyki i znaczenia  |
| Relacyjne / Sieciowe             | Lingo, O'Mahony [2010]; Bonin-Rodriguez [2012] | Model tworzony przez reputację, zaufanie i relacje |
| Zrównoważone / Etyczne           | Essig [2015]; Klamer [2017]                    | Balans między twórczością a dochodowością          |
| Doświadczeniowe / Immersyjne     | Gilmore, Pine [2007]; Kolb [2013]              | Odbiorca kupuje doświadczenie, nie tylko obiekt    |
| Symboliczne / Wartości kulturowe | Wijnberg [2004]; Bilton, Cummings [2010]       | Wartość wynika z postrzegania artysty i przekazu   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z baz Google Scholar, Scopus i Web of Science.

<sup>3</sup> Dane z lipca 2025 r.

**Tabela 2. Dziesięć najczęściej cytowanych definicji modeli biznesowych w sektorze kreatywnym**

| Nr | Autorzy                                | Rok  | Definicja (parafraza)                                                                                                                                        | Źródło cytowania                                             | Liczba cytowań (GS / Scopus / WoS) |
|----|----------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 1  | Essig, L.                              | 2015 | Model biznesowy w sztuce to struktura działań pozwalająca artystom zrównoważyć cele ekonomiczne z misją artystyczną bez utraty autentyczności [Essig, 2015]. | <i>Journal of Arts Management, Law, and Society</i>          | 143 / 49 / –                       |
| 2  | Bettiol, M., Di Maria, E., Micelli, S. | 2012 | Model oparty na storytellingu, gdzie projekt i produkt stanowią nośnik doświadczenia i emocji odbiorcy [Bettiol, Di Maria i Finotto 2012].                   | <i>International Entrepreneurship and Management Journal</i> | 68 / – / –                         |
| 3  | Lingo, E.L., O'Mahony, S.              | 2010 | Twórcy budują modele biznesowe przez sieci relacyjne, w których reputacja i zaufanie są zasobem [Lingo, O'Mahony, 2010].                                     | <i>Administrative Science Quarterly</i>                      | 729 / 559 / –                      |
| 4  | Rae, D.                                | 2005 | Model biznesowy artysty jako ciągły proces uczenia się, który łączy twórczą tożsamość z wymaganiami rynkowymi [Rae, 2005].                                   | <i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i>  | 1 078 / 720 / –                    |
| 5  | Gilmore, J.H., Pine, B.J.              | 2007 | Model oparty na dostarczaniu autentycznych doświadczeń; produkt musi być „uczestnictwem” w marce [Gilmore, Pine, 2007].                                      | książka <i>Authenticity</i>                                  | 2 435 / – / –                      |
| 6  | Klamer, A.                             | 2017 | Model artystyczny jako ekonomia wartości kulturowej – artysta jako mediator sensu, a nie tylko twórca produktu [Klamer, 2017].                               | książka <i>Doing the Right Thing</i>                         | 411 / – / –                        |
| 7  | Bonin-Rodriguez, P.                    | 2012 | Model twórcy jako „przedsiębiorcy kultury”, który działa w hybrydowych strukturach między sztuką a rynkiem [Bonin-Rodriguez, 2012].                          | <i>Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts</i>   | 94 / – / –                         |
| 8  | Kolb, B.M.                             | 2013 | Model biznesowy oparty na doświadczeniu artystycznym, które staje się kluczowym produktem [Kolb, 2013].                                                      | książka <i>Marketing for Cultural Organizations</i>          | 802 / – / –                        |
| 9  | Wijnberg, N.M.                         | 2004 | Twórcy jako menedżerowie wartości symbolicznych – model zależny od percepcji wartości przez odbiorcę [Wijnberg, 2004].                                       | <i>Sage Journals</i>                                         | 117 / – / –                        |
| 10 | Bilton, C., Cummings, S.               | 2010 | Model oparty na napięciu między kreatywnością a strukturą – zarządzanie tym paradoksem buduje unikalność oferty [Bilton, Cummings, 2010].                    | książka <i>Creative Strategy</i>                             | 385 / – / –                        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z baz Google Scholar, Scopus i Web of Science.

W kontekście sektora kreatywnego w sztukach pięknych i projektowych model biznesowy musi wychodzić poza klasyczną logikę zysków i strat. Twórcy nie tylko „sprzedają produkt”, ale oferują doświadczenie, opowieść, symboliczną wartość i autentyczność. Szczególną rolę odgrywają:

- reputacja i relacje społeczne [Lingo, O'Mahony, 2010],
- spójność tożsamości artystycznej z ofertą rynkową [Rae, 2005],
- autentyczność i immersja w doświadczeniu marki [Gilmore, Pine, 2007].

W przypadku przemysłu kreatywnego (np. designu, mody, grafiki użytkowej) modele te integrują estetykę z funkcjonalnością i użytecznością [Bettiol i in., 2012]

Jak zauważa P. Klammer [2011], artyści i designerzy często funkcjonują w tzw. ekonomii kulturowej, w której wartość nie ma wyłącznie charakteru finansowego, ale również symboliczny i relacyjny. Oznacza to, że model biznesowy musi integrować zarówno aspekty ekonomiczne, jak i wartości kulturowe i społeczne.

W polskiej literaturze M. Słocińska [2019] podkreśla, że artyści, którzy traktują swoją działalność jak przedsiębiorstwo, często budują model oparty na autonomii twórczej, elastyczności działań i wykorzystaniu mediów cyfrowych. W tym kontekście zaufanie do marki artystycznej budowane jest przez transparentność procesu, zaangażowanie emocjonalne i jakość relacji.

Działalność artystów-projektantów wymaga hybrydowy modeli biznesowych, które wykraczają poza przyjęte definicje i łączą w sobie wiele elementów różnych modeli biznesowych integrując tradycyjne, typowe modele przemysłowe z modelami artystycznymi, kontekstowymi i wielowymiarowymi. W niniejszym artykule autorki zdecydowały się właśnie na takie podejście i wybrały model biznesowy, w którym podstawowym elementem budującym markę jest zaufanie, na które składają się: projektowanie jako działalność biznesowa (*Design Thinking*), marka autorska – artystyczna i osobista, autentyczność, projektowanie doświadczeń oraz branding emocjonalny.

## Elementy modelu biznesowego w sektorze kreatywnym

### Design thinking – projektowanie jako działalność biznesowa

Projektowanie przestaje być wyłącznie aktem twórczym – staje się elementem strategii zarządzania wartością (*Design Thinking*) i sposobem budowania wyróżniającej się propozycji rynkowej [Brown, 2009; Verganti, 2008]. W kontekście małych marek artystycznych projektowanie odgrywa rolę mediatora pomiędzy światem sztuki a rynkiem – pozwala na estetyzację codzienności i tworzenie produktów o wysokim ładunku emocjonalnym, a tym samym o większym potencjale budowania zaufania.

## **Zaufanie jako fundament relacji rynkowych**

**Zaufanie** w kontekście relacji rynkowych definiowane jest jako przekonanie, że druga strona działa w sposób uczciwy, przewidywalny i zgodny z oczekiwaniami [Rousseau i in., 1998; Sztompka, 2007]. W modelach biznesowych opartych na relacjach, zwłaszcza w sektorach kreatywnych, zaufanie stanowi istotny kapitał relacyjny [Jabłoński, 2013], który buduje lojalność i ułatwia podejmowanie decyzji zakupowych, zwłaszcza w warunkach wysokiego ryzyka percepcyjnego (np. przy zakupie produktów artystycznych, w tym także torebek).

## **Marka autorska – artystyczna osobista jako element budowania zaufania**

Marka osobista (personal brand) to świadomie kreowany i zarządzany obraz twórcy lub przedsiębiorcy, który buduje jego rozpoznawalność, wiarygodność i zaufanie wśród odbiorców [Montoya, Vandehey, 2009; Arruda, 2003]. W przypadku artystów-projektantów marka autorska – artystyczna osobista jest często nierozzerwalnie związana z produktem – nazwisko twórcy staje się marką samą w sobie [Kapferer, 2012].

Badania pokazują, że konsumenci chętniej ufają markom reprezentowanym przez konkretne, autentyczne osoby niż przez bezosobowe przedsiębiorstwa [Shepherd, 2005]. Artyści-projektanci, poprzez komunikowanie swojego stylu życia, wartości i procesu twórczego, mogą budować poczucie bliskości i autentyczności, które przekłada się na zaufanie klientów.

Przykłady marek artystycznych opartych na sile marki osobistej to m.in. Ania Kuczyńska, Orska, Bynamesakke – podobnie jak WRÓBLEWSKA, wykorzystują one narrację wokół osoby projektantki jako filar budowania marki.

Silna marka autorska – artystyczna osobista artysty-projektanta opiera się na autentyczności, spójności komunikacji i rozpoznawalnym stylu twórczym [Montoya, Vandehey, 2009]. Klienci coraz częściej kierują się nie tylko estetyką produktu, ale również tożsamością twórcy, jego wartościami, historią i postawą wobec świata [Gad, 2001]. Szczególnie istotne jest tu „przenikanie się sfery prywatnej i zawodowej”, które w naturalny sposób wzmacnia relację emocjonalną z odbiorcą.

## **Projektowanie doświadczeń i customer experience**

Współczesne podejście do projektowania marek, zwłaszcza w sektorze kreatywnym, nie ogranicza się do produktu – kluczowe staje się projektowanie doświadczenia klienta [Pine, Gilmore, 1999; Schmitt, 2003]. W kontekście artystycznym mówimy o estetyzacji całej ścieżki kontaktu klienta z marką – od pierwszego zetknięcia z profilem w mediach społecznościowych, przez zakup, po opakowanie i kontakt posprzedażowy.

Projektanci-artysci świadomie kształtują atmosferę swojej marki [Kapferer, 2012] poprzez:

- język komunikacji (np. osobisty, ciepły ton),
- wizualną spójność (kolorystyka, layout, styl fotografii),
- emocjonalne elementy opowieści o produkcie i procesie jego powstania.

Badania potwierdzają, że klienci bardziej ufają markom, które oferują spójne, estetyczne i angażujące doświadczenia, zwłaszcza w przestrzeni cyfrowej [Gentile i in., 2007].

### **Branding emocjonalny i zaufanie jako emocjonalne zaangażowanie**

Branding emocjonalny (emotional branding) to podejście do budowania marki, które koncentruje się na tworzeniu więzi emocjonalnych między marką a odbiorcą [Gobé, 2001]. Artysci-projektanci posiadają tu szczególną przewagę – ich produkty często niosą ładunek symboliczny, emocjonalny i estetyczny, który silnie angażuje klientów.

Zaufanie do marki emocjonalnej nie opiera się wyłącznie na racjonalnych przesłankach (np. jakości, cenie), ale na poczuciu wspólnoty wartości, identyfikacji z twórcą i doświadczeniu estetycznym. Jak zauważają Thompson i in. [2006], konsumenci marek emocjonalnych często przyjmują wobec nich postawę quasi-lojalności religijnej, co przekłada się na trwałe relacje i wyższy poziom rekomendacji.

## **Analiza przypadku (case study) marki „Wróblewska”**

Niniejsza analiza przypadku powstała na podstawie indywidualnego, bezpośredniego (face-to-face), częściowo ustrukturyzowanego wywiadu pogłębionego z twórcami marki WRÓBLEWSKA. Badanie było prowadzone w lipcu 2025 r.

### **Charakterystyka marki**

Firma WRÓBLEWSKA istnieje od 2017 r. Funkcjonuje jako niezależna marka autorska – artystyczna, łącząca pasję, rzemiosło, sztukę i design. Jest to polski producent torebek skórzanych i akcesoriów, które są projektowane z dbałością o detale. „Produkty marki są wyrazem elegancji i miłości do kobiet oraz ich potrzeb” – mówi w wywiadzie respondent. Produkty są wytwarzane w Polsce, z polskich surowców, w krótkich seriach lub jako unikaty. Według autorki marki: „torba to dzieło sztuki użytkowej. Produkt nie tylko ma być funkcjonalny, ale ma też nieść wartość estetyczną i emocjonalną. Forma, proporcja, detal – wszystko ma znaczenie. Torebka może być nośnikiem stylu, opowieści, a czasem nawet manifestem”.

Klientami marki WRÓBLEWSKA są świadome, samodzielne finansowo kobiety, które cenią jakość, indywidualizm i estetykę, które nie szukają sezonowych trendów, lecz rzeczy z charakterem, stworzonych z myślą o trwałości i znaczeniu. Często są to osoby związane z kulturą, medycyną, edukacją, biznesem lub sztuką.

Na przestrzeni lat profil klienta ulegał zmianie. Na początku były to głównie osoby z najbliższego kręgu – klientki z polecenia. Dziś marka dociera do szerszego grona: są to kobiety w różnym wieku, z różnych miast, które łączy wrażliwość na design i wartość autentycznego rzemiosła.

Marka autorska – artystyczna realizuje także projekty spersonalizowane na zamówienie. Wykonuje indywidualne realizacje, o ile są one zgodne z charakterem marki. „Czasem klientka wybiera inny kolor, długość paska lub dodatkowy detal. Bywa, że projektantka wspólnie z klientem tworzymy coś wyjątkowego, np. na ślub, prezent czy ważne wydarzenie” – w wywiadzie przyznaje współtwórca marki.

## Projektowanie jako działalność biznesowa

W wywiadzie padło: „Firma powstała z potrzeby twórczej ekspresji oraz z przekonania, że rzeczy piękne i funkcjonalne mogą powstawać lokalnie, z poszanowaniem rzemiosła. Marka szybko zyskała renomę jako polski producent torebek skórzanych z segmentu premium, oferując produkty, które spełniają oczekiwania nawet najbardziej wymagających klientek. Torebki, tworzone są z myślą o kobietach poszukujących wyszukanej estetyki i niezawodności w każdej sytuacji”.

Model biznesowy realizowany w firmie WRÓBLEWSKA to połączenie marki osobistej z rzemieślniczą produkcją. Jest to działanie w duchu słów fashion. „Projektujemy, testujemy i udoskonalamy każdy model, a następnie produkujemy go w krótkich seriach” – mówi w wywiadzie współtwórca marki. Sprzedaż odbywa się głównie poprzez stronę internetową, wydarzenia branżowe oraz showroomy partnerskie.

## Marka autorska – artystyczna i autentyczność

Marka WRÓBLEWSKA jest marką osobistą. Została założona przez dr hab. Katarzynę Wróblewską – artystkę i projektantkę, profesora Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi. Uruchomienie firmy było naturalną kontynuacją jej dorobku artystycznego. Jest ona rozpoznawalna w środowiskach związanych z designem, modą i sztuką, uczestniczy w wydarzeniach branżowych, występuje jako artystka, wykładowczyni akademicka i projektantka. Bierze udział w konferencjach, pokazach i wystawach. „To jej wrażliwość, doświadczenie i estetyka kształtują to, co jest tworzone w firmie” – mówi respondent w wywiadzie.

Artystka-projektantka osobiście angażuje się w działalność marki, projektuje, dobiera kolory i detale, pisze opisy, a często także samodzielnie pakuje zamówienia. „To nie jest marka zarządzana zza biurka – to marka «ręczna»” – tak w trakcie wywiadu powiedział współtwórca firmy.

Twórcy marki, zakładając firmę, nie inspirowali się bezpośrednio żadną konkretną marką. Punktem wyjścia były osobiste wartości, estetyka i doświadczenie artystyczne. Od początku zależało im na stworzeniu własnego języka projektowego i niezależnej tożsamości, co wzmacnia wiarygodność i przejrzystość komunikacji, a tym samym buduje bliskość i zaufanie klientek [Shepherd, 2005].

## Zaufanie do marki

Klienci oczekują od marki uczciwości i odpowiedzialności. Marka WRÓBLEWSKA od samego początku swojej działalności stara się je budować poprzez transparentność. Właściciele zaczynali od znalezienia zaufanych rzemieślników w Polsce i wypracowania procesu produkcji. Na stronie internetowej, w mediach społecznościowych, a także podczas wydarzeń projektantka opowiada nie tylko o produktach, ale również o procesie twórczym, filozofii marki oraz o kulisach działalności.

Twórcy marki z dumą podkreślali w trakcie wywiadu, że wiele klientek wraca do nich regularnie – kupując kolejne modele lub polecając markę swoim znajomym. Klientki są świadome tego, co chcą wiedzieć: jak powstał produkt, skąd pochodzi i kto za nim stoi. „Klientki czują, że kupują produkt z duszą, doceniają wysoką jakość materiałów, estetykę, uczciwe podejście do obsługi klienta, indywidualne podejście oraz fakt, że jest to produkt stworzony przez konkretną osobę, która słucha, jest blisko nich” – odpowiada w wywiadzie respondent – „tworzy z myślą o realnych potrzebach – a nie masowy towar bez historii. Nie stosujemy agresywnych technik sprzedaży – budujemy relacje oparte na zaufaniu. Często klientki same inicjują kontakt, pytając o nowości, doradzają lub dzielą się opiniami”. Jest to przykład wspierania rozwoju mikrospołeczności i lojalności [Cova, Cova, 2002, s. 602].

Twórcy marki podkreślają, że torebki powstają w Polsce. Firma na tle konkurencji wyróżnia się autorskimi projektami, unikatowością, jakością wykonania oraz transparentnością. W mediach społecznościowych i podczas wydarzeń można zobaczyć, jak powstają torby – od szkicu po gotowy produkt, z dbałością o detal i poszanowaniem materiału. Marka stara się współpracować z lokalnymi dostawcami i pracownikami, informuje o składzie, miejscu produkcji i szycia, czasie realizacji oraz wszystkich elementach, które mogą być istotne dla klienta. Klient wie, czego się spodziewać.

Twórcy marki mówili w trakcie wywiadu: „jesteśmy prawdziwi w tym, co robimy, informujemy, reagujemy, a jak trzeba, naprawiamy. Nie boimy się mówić o problemach, kosztach czy wyzwaniach. Jesteśmy obecni, nie obiecujemy niczego, czego nie

jesteśmy w stanie zrealizować. Utrzymujemy balans między kreatywnością a codziennymi obowiązkami biznesowymi. Nie kreujemy sztucznego wizerunku, nie chowamy się za marketingiem”.

Taka otwartość odpowiada na potrzeby klientów [Jabłoński, 2013, s. 98]. Buduje to zaufanie i eliminuje rozczarowania. Dla wielu klientek ten aspekt był kluczowy przy wyborze marki.

## **Branding emocjonalny i symbolika**

Marka WRÓBLEWSKA buduje bliskość ze swoimi klientami poprzez media społecznościowe, e-maile, wydarzenia, relacje z nich, wspólne rozmowy, osobiste spotkania oraz bezpośrednią interakcję z klientkami, starając się być dostępna i otwarta. Czasem klientki pytają o rady, dzielą się stylizacjami. Właściciele często osobiście odpisują, odpowiadają na pytania i pamiętają preferencje klientek. Każda wiadomość traktowana jest indywidualnie. Personalizacja nie jest strategią – jest codziennością.

Media społecznościowe są dla marki przedłużeniem jej tożsamości. „To jest przestrzeń, gdzie pokazuję nie tylko gotowe produkty. To nie są produkty z katalogu – każdy ma swoją opowieść, kontekst, proces tworzenia, inspiracje, detale” – mówią twórcy brendu – „nie zależy nam na idealnych, sztucznych kadrach – chcemy by treści były autentyczne i emocjonalne”.

Instagram jest ich główną platformą informacyjną – traktują go jako wizualny dziennik marki, katalog oraz portfolio. Jest to również bezpośredni kanał komunikacji z klientkami. „Dzięki niemu możemy mówić własnym językiem, budować relacje, odpowiadać na potrzeby” – nadmieniają twórcy marki – „ten kanał nie tylko sprzedaje, ale przede wszystkim opowiada historię marki”. Ton przekazu w mediach społecznościowych jest autentyczny, ciepły i osobisty. „Marka ma własny rytm, nie wrzuca postów codziennie. Gdy to robi, są to działania przemyślane i zgodne z ich stylem. Bez pośpiechu, bez presji. Z szacunkiem do odbiorcy. Projektantka pokazuje osobiste odniesienia do produktów, bardzo często opowiada, skąd wziął się pomysł na dany model, jaką miał historię, jakie wyzwania wiązały się z jego powstaniem” – mówił w trakcie wywiadu respondent. Wspiera to proces utożsamiania się z marką [Gobé, 2001, s. 45].

„Strona internetowa marki to ich nasze centrum dowodzenia” – podkreślali respondenci. „Wszystko zaczyna się i kończy na stronie – to tam klientka finalizuje decyzję zakupową. Dlatego dbają o przejrzystość strony, intuicyjność, estetykę i jakość treści. Jest to przedłużenie filozofii marki – spokojna, minimalistyczna, skupiona na produkcie”.

Właściciele marki otrzymują sygnały od klientek, że marka jest im bliska – estetycznie, ideowo, jakościowo. Wiele z nich utożsamia się z marką i czują się częścią czegoś większego oraz wartościowego.

## Estetyka i projektowanie doświadczeń

Twórcy marki dbają o projektowanie doświadczeń, budują je językiem emocji, osobistych historii i znaczeń. Z wywiadu wynika, że opisy produktów marki mają dla nich duże znaczenie. „Te tworzone w social mediach i na stronie internetowej; są jak osobista rozmowa z klientką, z kimś znajomym. Opisy zawierają nie tylko cechy techniczne, ale też emocje, kontekst, możliwości stylizacyjne. Firma dba o to, żeby klientka wyobraziła sobie ten produkt w swoim życiu. Torba to rzecz, która ma towarzyszyć, służyć, być blisko” – mówi respondent. Ten język ma pomóc w budowaniu tej relacji. Klientki marki zwracają na to uwagę i doceniają, a firma uznaje to za największy komplement.

Marka autorska – artystyczna konsekwentnie pracuje także nad zdjęciami produktów. Właściciele często przygotowują je sami, czasem z udziałem zaprzyjaźnionych fotografów, stylistek i osób z ich otoczenia. Twórcy chcą, by zdjęcia opowiadały historię produktu, pokazywały jego fakturę, proporcje, funkcjonalność, ale także emocje, jakie ze sobą niesie. Każde zdjęcie jest przemyślane: dobór kolorów, naturalne światło, minimalizm, detale, prawdziwe wnętrza, styl zgodny z charakterem marki, brak chaosu – często z udziałem samej projektantki. Chodzi o prawdę, atmosferę i klimat, a nie o perfekcyjne studio. To buduje pozytywne doświadczenie klienta [Gentile i in., 2007, s. 397].

Innym ważnym elementem marki jest opakowanie produktu. Twórcy firmy dbają o to, aby nie było ono jedynie formą ochrony, lecz integralną częścią doświadczenia. Zależy im na tym, aby pierwsze wrażenie było estetyczne, spójne z marką i przyjazne środowisku. Firma używa papieru, pudełek i materiałów, które są trwałe, ale jednocześnie subtelne i eleganckie. W opakowaniu klientka często znajduje osobisty akcent – krótką wiadomość, bilecik, opowieść.

Sukcesami dla twórców brendu są: zbudowanie rozpoznawalnej marki o silnej tożsamości – bez kompromisów jakościowych, autentycznej z lojalnymi klientkami i świadomej komunikacji, pokazy mody za granicą, współpraca z ambasadami RP czy obecność w mediach. Jednak za największy sukces uznają każdą klientkę, która wraca po kolejną torebkę, a następnie nosi ją na co dzień.

Dużym wyzwaniem dla właścicieli marki jest konkurencja cenowa ze strony marek fast fashion oraz wysokie koszty lokalnej produkcji.

## Wnioski z analizy i implikacje dla praktyki

Z powyższej analizy przypadku marki WRÓBLEWSKA można wnioskować<sup>4</sup>, że podstawowymi elementami składającymi się na model biznesowy marki autorskiej – artystycznej w sektorze kreatywnym są:

- marka autorska – artystyczna,
- autentyczność,
- *Design Thinking* – projektowanie jako działalność biznesowa,
- projektowanie doświadczeń,
- branding emocjonalny,
- zaufanie – jako element spinający cały model w całość.

**Tabela 3. Model biznesowy CANVAS (modeli tradycyjnych) – case study marka WRÓBLEWSKA**

| Element modelu biznesowego              | Charakterystyka (na podstawie case study)                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Propozycja wartości                     | Autorskie, unikatowe produkty łączące funkcję użytkową z wartością artystyczną; wysoka jakość, estetyka, emocjonalność; produkcja lokalna; personalizacja; produkt jako „dzieło sztuki użytkowej”. |
| Segmenty klientów                       | Świadome, niezależne finansowo kobiety; osoby ceniące jakość, indywidualizm i design; klientki spoza rynku fast fashion; środowiska kreatywne i profesjonalne.                                     |
| Relacje z klientami                     | Bezpośrednie, osobiste i długoterminowe relacje; indywidualne podejście; współtworzenie produktów (co-creation); budowanie mikrospołeczności; wysoki poziom zaufania i lojalności.                 |
| Kanały dystrybucji i komunikacji        | Strona internetowa (główny kanał sprzedaży); social media (Instagram jako storytelling i komunikacja); wydarzenia branżowe; showroomy partnerskie.                                                 |
| Strumień przychodów                     | Sprzedaż produktów premium; zamówienia indywidualne; krótkie serie i unikaty; model oparty na wysokiej wartości jednostkowej produktu.                                                             |
| Kluczowe zasoby                         | Kapitał kreatywny projektantki; marka autorska – artystyczna; know-how projektowe; estetyka i język wizualny; relacje z klientami; reputacja i rozpoznawalność marki.                              |
| Kluczowe działania                      | Projektowanie produktów; rozwój kolekcji (slow fashion); komunikacja i storytelling; budowanie relacji z klientami; nadzór nad produkcją i jakością; kreowanie doświadczeń klienta.                |
| Partnerstwa                             | Lokalni rzemieślnicy i pracowni; dostawcy materiałów; współpracownicy kreatywni (fotografowie, stylistki); sieci oparte na zaufaniu.                                                               |
| Struktura kosztów                       | Wysokie koszty materiałów i pracy rzemieślniczej; produkcja krótkich serii; koszty komunikacji i budowania marki; brak efektu skali.                                                               |
| Element specyficzny sektora kreatywnego | Autentyczność i marka autorska – artystyczna twórcy; transparentność procesu; spójność wartości i działań; budowanie znaczeń i emocji jako źródło przewagi konkurencyjnej.                         |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych, indywidualny wywiad pogłębiony w 2025 r.

<sup>4</sup> W sposób ograniczony, ze względu na fakt badania tylko pojedynczego przypadku.

Niebagatelne znaczenie mają także zasoby niematerialne, takie jak kapitał kreatywny oraz relacje z klientami. W odróżnieniu od modeli tradycyjnych dominującą rolę odgrywają elementy symboliczne, emocjonalne i kulturowe, a także autentyczność i transparentność działań, które stanowią podstawę budowania **zaufania** i lojalności odbiorców.

W tabeli 3 przedstawiono model biznesowy marki Wróblewska w tradycyjnym ujęciu Canvas; dla wyróżnienia elementów charakterystycznych dla badanego przypadku pogrubiono niektóre elementy modelu, a część z nich podkreślono. Jednak takie ujęcie nie daje w pełni przejrzystego obrazu funkcjonowania modelu biznesowego marki autorskiej – artystycznej.

Marka WRÓBLEWSKA, analizowana w tym artykule, wzbudza u swoich klientów zaufanie. Jej torby stają się czymś więcej niż tylko dodatkiem. Są wyborem świadomym i symbolicznym. Dla wielu kobiet to manifest estetyczny – pokazujący, że cenią oryginalność, niepowtarzalność, dobrą formę i jakość. Dla innych klientów to manifest emocjonalny. Torebka często wiąże się z konkretnym momentem w życiu – nowym etapem, prezentem dla siebie, nagrodą po czymś ważnym. Bywa wyrazem samodzielności, niezależności, odwagi. Twórcy twierdzą wręcz, że ich produkty to manifest wartości. Według nich klientki wybierają lokalną markę, produkcję w Polsce oraz rzeczy robione z sensem, a nie masowo w tysiącach egzemplarzy. Wybierają historię zamiast trendu. Dla niektórych to także manifest tożsamości – chcą nosić coś, co mówi o nich: że są uważne, wrażliwe, ale też silne i konkretne. Torebka staje się częścią ich języka – sposobem komunikowania się ze światem bez słów.

Model biznesowy, który obecnie stosuje marka WRÓBLEWSKA, wyrósł organicznie – nie powstała w Excelu ani jako plan marketingowy. Oparty jest na autorskiej, indywidualnej działalności artystki-projektantki. Jej fundamentem jest osobista praktyka, wrażliwość i potrzeba tworzenia rzeczy pięknych, trwałych oraz prawdziwych. Za marką stoi osoba, która naprawdę się stara, odpowiada na potrzeby klientów, słucha i rozwija się. Firma przekształciła się w rozpoznawalny i dobrze funkcjonujący biznes, ponieważ udało się połączyć pasję z konsekwencją. Stawiając na jakość, spójność i uczciwe podejście do klientek, biznes rósł wraz z marką – bez presji na tempo, ale z uważnością na każdy krok. Cały model to efekt doświadczenia, prób, błędów i twórczej pracy. Dziś WRÓBLEWSKA to rozpoznawalny znak, który niesie ze sobą konkretne wartości, przyciągający lojalne grono klientek, które czują się częścią tej historii. Otrzymują one produkt, który nie jest anonimowy. Krótkie serie produkcyjne i sprzedaż bezpośrednia budują relacji z klientem oparte na szacunku i wzajemnym zaufaniu – a to najcenniejsze w dzisiejszym świecie.

Dane ze studium przypadku potwierdziły postawioną tezę, że podstawowym elementem budującym model biznesowy marki WRÓBLEWSKA jest zaufanie, w którym najważniejszymi elementami składowymi są *Design Thinking* – projektowanie jako dzia-

łałość biznesowa, marka autorska – artystyczna i osobista, autentyczność, projektowanie doświadczeń oraz branding emocjonalny, czyli elementy nie mierzalne i odbierane subiektywnie przez każdego odbiorcę.

## Bibliografia

- Arruda W. [2003], An introduction to personal branding: A revolution in the way we manage our careers, *Reach Communications Consulting Inc.* (White paper).
- Beckman G.D. [2007], “Adventuring” arts entrepreneurship curricula in higher education: An examination of present efforts, obstacles, and best practices, *Journal of Arts Management, Law, and Society*, vol. 37(2), s. 87–112.
- Bettiol M., Di Maria E., Finotto V. [2012], Marketing in SMEs: the role of entrepreneurial sensemaking, *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 8(2), s. 223–248, DOI: 10.1007/s11365-011-0174-3.
- Bilton C., Cummings S. [2010], *Creative strategy: Reconnecting business and innovation*, Wiley-Blackwell.
- Bonin-Rodriguez P. [2012], What’s in a name? Typifying artist entrepreneurship in community-based training, *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, vol. 1(1), s. 9–24.
- Brown T. [2009], *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society*, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Carù A., Cova B. [2003], Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept, *Marketing Theory*, vol. 3(2).
- Caves R.E. [2000], *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge.
- Cova B., Cova V. [2002], Tribal marketing: The tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing, *European Journal of Marketing*, vol. 36 (5/6), s. 595–620.
- DeFillippi R., Grabher G., Jones C. [2007], Introduction to Paradoxes of Creativity: Managerial and Organizational Challenges in the Cultural Economy, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28(5).
- Essig L. [2015], Means and ends: A theory framework for understanding entrepreneurship in the US arts and culture sector, *Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 45(4), s. 227–246, <https://doi.org/10.1080/10632921.2015.1103673>.
- Fillis I., Rentschler R. [2010], The Role of Creativity in Entrepreneurship, *Journal of Enterprising Culture*, vol. 18(1), s. 49–81.
- Gad T. [2001], *4D Branding: Cracking the Corporate Code of the Network Economy*, Financial Times Prentice Hall, London.
- Gentile C., Spiller N., Noci G. [2007], How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer, *European Management Journal*, vol. 25(5), s. 395–410, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>.
- Gilmore J.H., Pine B.J. [2007], *Authenticity: What consumers really want*, Harvard Business Press.
- Gobé M. [2001], *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*, Allworth Press, New York.

- Howkins J. [2001], *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, Penguin, London.
- Jabłoński A. [2013], *Model biznesu zrównoważonego przedsiębiorstwa. Nowe ujęcie i koncepcja zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Kapferer J.-N. [2012], *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*, 5th ed., Kogan Page, London.
- Klamer A. [2011], Cultural Entrepreneurship, *The Review of Austrian Economics*, vol. 24(2).
- Klamer A. [2017], *Doing the right thing: A value-based economy*, Ubiquity Press, <https://doi.org/10.5334/bbb>.
- Kolb B.M. [2013], *Marketing for cultural organizations: New strategies for attracting audiences*, 3rd ed., Routledge, New York.
- Lindqvist K. [2011], Artist Entrepreneurs, w: Hytti U. (red.), *Contexts and Processes of Entrepreneurship*, Turku School of Economics, Turku.
- Lingo E.L., O'Mahony S. [2010], Nexus work: Brokerage on creative projects, *Administrative Science Quarterly*, vol. 55(1), s. 47–81, <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.47>.
- Mackiewicz M., Michorowska B., Śliwka A. [2009], *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Moeran B., Pedersen J.S. [2011], *Negotiating Values in the Creative Industries: Fairs, Festivals and Competitive Events*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Montoya P., Vandehey T. [2009], *The Brand Called You: Make Your Business Stand Out in a Crowded Marketplace*, McGraw-Hill, New York.
- Namyślak B. [2014], Sektor kreatywny w gospodarce, *Gospodarka Narodowa*, nr 2(270), s. 153–176.
- Onyas W.I., Ryan A. [2015], Business Models in the Creative Industries: The Case of the Digital Games Sector, *Journal of Business Models*, vol. 3(2).
- Osterwalder A., Pigneur Y. [2010], *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley, Hoboken.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Bernada G., Smith A. [2014], *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*, Wiley, Hoboken.
- Pine B.J., Gilmore J.H. [1999], *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business Review Press, Boston.
- Rae D. [2005], Entrepreneurial learning: A narrative-based conceptual model, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 12(3), s. 323–335, <https://doi.org/10.1108/14626000510612259>.
- Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S., Camerer C. [1998], Not so different after all: A cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, vol. 23(3), s. 393–404, <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>.
- Schmitt B. [2003], *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*, Wiley, Hoboken.
- Shepherd I.D.H. [2005], From cattle and coke to Charlie: Meeting the challenge of self marketing and personal branding, *Journal of Marketing Management*, vol. 21 (5–6), s. 589–606, <https://doi.org/10.1362/0267257054307381>.
- Słocińska M. [2019], *Artysta jako marka. Strategie marketingowe na rynku sztuki*, Universitas, Kraków.

- Szara K., Wojtowicz P. [2016], Sektor kreatywny w Polsce – stan i znaczenie, *Przedsiębiorstwo i Region*, nr 8, s. 7–21.
- Sztompka P. [2007], *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków.
- Thompson C.J., Rindfleisch A., Arsel Z. [2006], Emotional branding and the strategic value of the Doppelgänger brand image, *Journal of Marketing*, vol. 70(1), s. 50–64, <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.1.50>.
- Throsby D. [2001], *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge.
- UNCTAD [2010], *World Investment Report 2010: Investing in a Low-Carbon Economy*, United Nations, New York.
- Verganti R. [2008], Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 25(5), s. 436–456, <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00313.x>.
- Verganti R. [2009], *Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*, Harvard Business Press, Boston.
- Wijnberg N.M. [2004], Innovation and Organization: Value and Competition in Selection Systems, *Sage Journals*, vol. 25(8), s. 1413–1433, DOI: 10.1177/0170840604046350.
- Yin R.K. [2014], *Case Study Research Design and Methods*, 5th ed., Sage, Thousand Oaks, CA.

