

Anna Janiak
Aleksandra Kolemba
Joanna Śmietanka

KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW I ŹRÓDŁA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ



Recenzenci

dr hab. inż. Wiesław Danielak, prof. UZ (rozdział 1)

dr hab. Renata Lisowska, prof. UŁ (rozdziały 2 i 3)

AUTORZY	AFILIACJA	
mgr Anna Maria Janiak	Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą	Rozdział 2 Wstęp
dr Aleksandra Kolemba	Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu Wydział Finansów i Zarządzania	Rozdział 1 Wstęp
mgr Joanna Śmietanka	Uniwersytet Wrocławski Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej	Rozdział 3 Wstęp

KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW I ŹRÓDŁA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

exante.com.pl, Wrocław 2017

Nie wszystkie prawa zastrzeżone: tekst niniejszej monografii jest dostępny na licencji Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0 PL)

Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych.

Zezwala się na wykorzystanie publikacji zgodnie z licencją – pod warunkiem zachowania niniejszej informacji licencyjnej oraz wskazania Wydawnictwa i Autorów jako właścicieli praw do tekstu.

Treść licencji jest dostępna na stronie:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/>

(Źródło zdjęć na okładce: pixabay.com/PIRO4D

udostępnione na licencji

CC0 Public Domain, treść licencji jest dostępna na stronie:

<https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/deed.pl>).

Wersja elektroniczna monografii jest wersją pierwotną

Wydawnictwo Exante

Exante Wydawnictwo Naukowe
dr Klaudia Pujer
ul. Buforowa 24 lok. 10, 52-131 WROCŁAW

tel. + 48 606 168 165
wydawnictwo@exante.com.pl
www.exante.com.pl

Wydawca nie ponosi odpowiedzialności za treść, formę i styl artykułów

Ark. wyd. 7

ISBN 978-83-65374-54-7 (wersja elektroniczna)

ISBN 978-83-65374-55-4 (wersja papierowa)

Anna Janiak
Aleksandra Kolemba
Joanna Śmietanka

**KONKURENCYJNOŚĆ
PRZEDSIĘBIORSTW
I ŹRÓDŁA PRZEWAGI
KONKURENCYJNEJ**

MONOGRAFIA

Exante
Wrocław 2017

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
1. RELACJE Z INTERESARIUSZAMI JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW	7
WPROWADZENIE.....	7
ISTOTA PRZEWAG KONKURENCYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW	7
ŹRÓDŁA I RODZAJE PRZEWAG KONKURENCYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW	10
GŁÓWNE PRZESŁANKI I ZAŁOŻENIA KONCEPCJI ZASOBOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA (<i>RESOURCE-BASED VIEW</i>)	14
PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO ZBIÓR ZASOBÓW	18
RELACJE JAKO SPECYFICZNY ZASÓB PRZEDSIĘBIORSTWA	22
ENUMERACJA I OCENA WAŻNOŚCI POSIADANYCH RELACJI W BUDOWANIU PRZEWAG KONKURENCYJNYCH BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW	25
PODSUMOWANIE	34
2. DESIGN THINKING W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ	35
WPROWADZENIE.....	35
INNOWACJE	37
<i>DESIGN THINKING</i> – PRZEGLĄD DEFINICJI.....	38
PROCES <i>DESIGN THINKING</i>	47
<i>DESIGN THINKING</i> W STRATEGII ORGANIZACJI	50
<i>DESIGN THINKING</i> W PRAKTYCE	53
BARIERY WPROWADZENIA <i>DESIGN THINKING</i> DO ORGANIZACJI.....	57
KORZYŚCI Z WPROWADZENIA <i>DESIGN THINKING</i> DO ORGANIZACJI.....	59
PODSUMOWANIE	62
3. PUBLIC RELATIONS W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ	65
WPROWADZENIE.....	65
<i>PUBLIC RELATIONS</i> JAKO FUNKCJA ZARZĄDZANIA	68
TECHNIKI <i>PUBLIC RELATIONS</i> W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ FIRM	77
TECHNIKI PR-U W KOMUNIKACJI ZEWNĘTRZNEJ.....	79
TECHNIKI PR W KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ	97
PODSUMOWANIE	104
PIŚMIENNICTWO	107

WSTĘP

Niniejsza monografia w trzech rozdziałach, z punktu widzenia teorii i praktyki, omawia wybrane zagadnienia związane z konkurencyjnością przedsiębiorstw i sposobami uzyskania oraz podtrzymania przewagi konkurencyjnej. W szerokim rozumieniu, przewaga konkurencyjna to wynikowa różnica pomiędzy konkurentami. Podmiot gospodarczy wypracował przewagą konkurencyjną w jakimś segmencie rynku i/lub produktu czy usługi, jeśli różnice pomiędzy nim a jego konkurentami są odczuwalne na rynku, tzn. mają odzwierciedlenie w jakimś atrybucie danego produktu i/lub usługi, będącym kluczowym kryterium zakupu na danym rynku.

Przewaga konkurencyjna to zjawisko ograniczone w czasie, uwarunkowane działaniami podejmowanymi przez konkurentów i zmianami zachodzącymi w strukturze branży. Zrozumienie jej źródeł to szczególnie ważny obszar badawczy zarządzania strategicznego.

W publikacji zaprezentowano trzy ścieżki wypracowania przewagi konkurencyjnej przez organizacje na rynku, mianowicie odpowiednie zarządzanie relacjami z interesariuszami, *public relations* i *design thinking*.

Rozdział pierwszy omawia zagadnienie relacji w kontekście kształtowania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw. W części teoretycznej opracowania przedstawiono definicje, źródła, rodzaje przewag konkurencyjnych. Ponadto uwzględniono aspekt zasobowy w kształtowaniu sukcesu na rynku. Część empiryczna to próba ustalenia ważności relacji z interesariuszami dla budowania przewag konkurencyjnych. Wyniki badań pozwalają stwierdzić, iż uczestniczący w nich przedsiębiorcy wiedzą, które z relacji w największym, a które w najmniejszym stopniu, przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu na arenie rynkowej.

Celem *rozdziału drugiego* jest analiza i ocena możliwości wykorzystania *design thinking* w budowaniu przewagi konkurencyjnej, w tym na podstawie wprowadzanych innowacji. *Design thinking* pozwala uzyskać pozytywną oraz emocjonalną relację z zaangażowanym użytkownikiem. Kluczem do niej mają być innowacje wypracowane przez zespoły projektowe, które wykorzystując *design thinking* łączą myślenie analityczne i intuicyjne. Wypracowane rozwiązania o wysokim stopniu użyteczności dla klienta pozwalają osiągnąć przewagę konkurencyjną. Przedstawiono teoretyczne aspekty *design thinking* – przegląd definicji, analizę procesu projektowego, korzyści z jej stosowania, a także przykłady praktycznych wdrożeń przygotowanych z wykorzystaniem tej metodyki.

Celem *rozdziału trzeciego* jest zwrócenie uwagi na działania *public relations* (PR) jako źródła budowania przewagi konkurencyjnej, poprzez odpowiednią współpracę firmy z jej otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym.

nym, przy wykorzystaniu wszelkich dostępnych jej zasobów. W ramach opracowanej strategii komunikowania, firmy mogą budować przewagę w otoczeniu, przygotowując się odpowiednio do dialogu z klientem oraz konfrontacji z konkurentem. W tym ujęciu ukazano PR jako istotny element zarządzania strategicznego w firmie oraz ważny aspekt jej konkurencyjnego funkcjonowania na rynku. Autorka wskazuje najważniejsze techniki *public relations* wykorzystywane w budowaniu reputacji przedsiębiorstw, uwzględniając ich kategoryzację na narzędzia zewnętrznego i wewnętrznego PR-u.

Publikacja omawia wybrane ważne i aktualne kwestie związane z konkurencyjnością przedsiębiorstw. Przedstawiona problematyka ma znaczenie nie tylko teoretyczne, ale i praktyczne. Zagadnienia związane z uwarunkowaniami i sposobami budowania oraz utrzymywania przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku zaprezentowano tak w ujęciu przeglądowo-porządkującym, jak również ukazano konkretne rozwiązania w obszarze pozyskiwania przewagi konkurencyjnej przez podmioty na rynku. Żywimy nadzieję, że monografia stanie się cennym źródłem refleksji oraz poszukiwań badawczych.

ZESPÓŁ AUTORSKI

1

RELACJE Z INTERESARIUSZAMI JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

Słowa kluczowe: relacje z interesariuszami, przewaga konkurencyjna, źródła przewagi konkurencyjnej,

Wprowadzenie

Dokonujące się na przestrzeni lat przemiany w otoczeniu organizacji oraz praktyce zarządzania spowodowały radykalne zmiany w podejściu do interesariuszy przedsiębiorstw. Wszelkie decyzje, a w konsekwencji działania przedsiębiorstw są ukierunkowane na poznanie oraz zaspokajanie potrzeb i oczekiwań podmiotów otoczenia. Relacje są zasobami, których odpowiednie wykorzystanie, a przede wszystkim trwałe istnienie jest obłożone wieloma czynnikami i założeniami, charakterystycznymi dla każdego podmiotu, indywidualnie. Zarówno przedsiębiorstwo, jak i jego otoczenie, bezpośrednio oddziałują na siebie, co ma szczególne znaczenie w zakresie budowania, a później umacnianie przewagi konkurencyjnej. Wobec powyższego, przedsiębiorstwa powinny mieć świadomość istnienia potencjału, który niewątpliwie tkwi w relacjach.

Głównym zamierzeniem niniejszej części opracowania jest próba odpowiedzi na pytanie: które z relacji w największym stopniu przyczyniają się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej? Realizacji wskazanego celu sprzyjać będą studia literatury oraz prezentacja wyników badań własnych uwzględniająca dwie klasy relacji, tj. podmiotowe (obejmujące 16 rodzajów relacji) oraz niepodmiotowe (dotyczące 6 rodzajów relacji).

Istota przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw

Podmioty z tej samej lub pokrewnej branży odgrywają na arenie rynkowej określoną rolę, bowiem „rywalizują (...) między sobą w dążeniach do analogicznych celów, a działania, które podejmują jedni uczestnicy rynku do osiągnięcia określonych celów, utrudniają lub uniemożliwiają osiągnięcie takich samych celów innym podmiotom”¹. Rynek jest tym miejscem, gdzie

¹ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalnych*, TNOiK, Toruń 2005, ss. 18-35.

o sukcesie, decyduje wiele czynników i mechanizmów, które są zarówno we wnętrzu jak i poza przedsiębiorstwem. Konkurowanie dotyczy, co najmniej dwóch podmiotów i przebiega na płaszczyźnie podmiotowej i/lub przedmiotowej, wykorzystując różne instrumenty rynkowe oraz pozarynkowe. Instrumenty te wpływają na zakres, intensywność i charakter rywalizacji².

Analiza literatury przedmiotu dowodzi istnienia ogromnej liczby prób analizy oraz opisu przewagi konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna była i jest obszarem zainteresowań badaczy z zakresu zarządzania, przede wszystkim strategicznego. W zależności jednak od przedmiotu zainteresowań jest ona różnorodnie definiowana³. Jest efektem wielu procesów, których istotę stanowią działania przedsiębiorstwa ukierunkowane na zmieniające się warunki otoczenia, a XXI w. charakteryzuje się wysokim poziomem ich niestabilności.

W latach 80. XX w. przewaga konkurencyjna była celem strategii, a rozwój przedsiębiorstw jej bezpośrednim wynikiem⁴. Zdolność do jej uzyskania była celem, który z kolei stanowił „serce” każdej strategii⁵. Lata 90. ubiegłego wieku, zapoczątkowały stwierdzenie, iż przewaga konkurencyjna zależy od kombinacji różnych zasobów. Uzyskanie przewagi mogło nastąpić poprzez dopasowanie odpowiedniej strategii do będących w dyspozycji przedsiębiorstwa zasobów⁶. Obecnie podnosi się, iż uzyskanie przewagi konkurencyjnej uzależnione jest od sposobu działania i reakcji na zmieniające się warunki. Wybrane definicje przewag konkurencyjnych przedstawiono w tabeli 1. Ze względu na ograniczoną objętość tekstu, przywołano te definicje, na których badacze opierają swoje rozważania najczęściej w literaturze tematu.

² O. Flak, G. Głód, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele*. Cz. I., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, ss. 34-37.

³ Konkurencyjność jest zjawiskiem o ugruntowanej tradycji (w przeciwieństwie do nauk o zarządzaniu), co może powodować, że zbyt krótka historia analizowanych zjawisk głównie w nurcie nauk o zarządzaniu jest przyczyną braku jednoznacznie przyjętej definicji przewagi konkurencyjnej. Ponadto, w ramach nauki o zarządzaniu nie ma możliwości jednoznacznego definiowania badanych zagadnień, bowiem nikt nie jest w stanie uwzględnić wszystkich wpływających na dane zdarzenie czynników – co jednak nie oznacza, że nie należy podejmować prób wyjaśnienia zachodzących zjawisk, by uzupełnić horyzont dotychczasowych osiągnięć.

⁴ M.E. Porter, *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, May-June 1987, pp. 1-21.

⁵ K.P. Coyne, *Sustainable Competitive Advantage – What it is, What it isn't*, „Business Horizons”, 1986, vol. 29, no. 1, February/March, pp. 54-59.

⁶ R. Reed, R. De Fillipi, *Casual Ambiguity, Barriers To Imitation And Sustainable Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1990, vol. 15, no. 1/February, pp. 88-102.

Tabela 1. Wybrane definicje przewag konkurencyjnych

Autor	Istota przewagi konkurencyjnej
J.B. Barney	Umiejętność realizacji przyjętej strategii, której nie są w stanie realizować konkurenci
D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen	Zróznicowane procesy (koordynacji i łączenia) kształtowane przez znaczące aktywa przedsiębiorstw i rozwój ścieżek zależności przyjętych lub dziedziczonych
B. Godziszewski	Zajmowanie przez przedsiębiorstwo lepszej pozycji w branży, na skutek osiągnięcia lepszych wyników; poprzez umiejętność robienia czegoś lepiej niż konkurenci
W. Wrzosek	Utożsamiana z korzystniejszym usytuowaniem na rynku w porównaniu z pozycją konkurentów
M.J. Stankiewicz	Umiejętność wykorzystania niezbędnych zasobów stanowiących potencjał konkurencyjności, które umożliwią powstanie wartości dodanej. Wartość tę można osiągnąć wówczas, gdy oferta będzie na tyle atrakcyjna i do zaakceptowania przez klientów, że zostaną wykorzystane odpowiednie skuteczne instrumenty konkurowania
J. Grahovac, D.J. Miller	Przekrój różnic rozwoju i funkcjonowania przedsiębiorstwa. To pionowa rozbieżność przejawiająca się w tym, co przedsiębiorstwo wykorzystuje na rynku w stosunku do ceny, jaką zapłaciło na rynku czynników produkcji (które nie są stałe). Uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez innowatora (względnie trwałej przewagi konkurencyjnej) i potencjalnych naśladowców (nietrwałej przewagi konkurencyjnej), zależy od wartości zasobów i ścieżek ich rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 12, p. 102; D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7/August, p. 509; B. Godziszewski, *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowania instrumentów konkurowania* [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 1999, s. 110; W. Wrzosek, *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek”, 1999, nr 7, s. 2; M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 172; J. Grahovac, D.J. Miller, *Competitive Advantage and Performance: The Impact of Value Creation and Costliness of Imitation*, „Management Journal” 2009, vol. 30, pp. 1192-1212.

Wszelkie działania, których celem jest zbudowanie przewagi konkurencyjnej mają również, a może przede wszystkim, swój wymiar fizyczny, którego sens skłania do osiągania korzyści większych niż konkurenci na arenie rynkowej. W ramach działań zmierzających do bycia najlepszym, uzyskanie przewagi konkurencyjnej stanowi ich kluczowy element. Przedsiębiorstwa starając się wyróżnić spośród innych, muszą robić coś, co wydaje się być lepsze, inne. To istota zdolności budowania przewagi konkurencyjnej, która decyduje o tym, czy przedsiębiorstwo posiada na rynku status wiodącego, drugiego gracza, znaczącego konkurenta czy jednego z wielu.

Źródła i rodzaje przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw

Już merkantyliści podkreślali, że przedmiotem konkurencji są bogactwa kraju, poprzez ich ograniczoność w dostępie do kruszca złota i srebra. Siła konkurencyjna państw kryła się w zdolnościach eksportowych. Dominowało przekonanie, iż należy eksportować tylko surowce przetworzone, gdyż więcej korzyści w postaci bogactwa, osiągnie państwo przetwarzając je na swoim obszarze, eksportując gotowe produkty do innych państw. Wskazywali oni, iż to bogactwo kraju świadczy o jego konkurencyjności⁷.

Przedstawiciel klasycznej szkoły ekonomii A. Smith, krytyk merkantylistycznych założeń o protekcjonalizmie i formach kontroli państwa, konkurencji dopatrywał się w rywalizacji zachodzącej w branżach, jak i między nimi, wśród nabywców dóbr, a sprzedającymi. Uczony zauważył, że cena jest zmienną uzależnioną od liczby podmiotów konkurujących, aczkolwiek konkurencję postrzegał, jako siłę wpływającą na obniżanie cen. Zgodnie z poglądami A. Smitha źródłem konkurencyjności państw nie był pieniądz kruszcowy, a rozmiar dóbr i usług. Te założenia stały się uzasadnieniem przypadkowo odkrytej przez D. Ricardo teorii przewag komparatywnych.

Wychodził on z założenia, że każde państwo ma przewagę komparatywną (względną) w produkcji tego, w czym jest najlepsze⁸. W swej teorii D. Ricardo nie wskazywał źródeł, które mogłyby stanowić o różnicach w użytkowaniu przewag komparatywnych krajów, czym w swych rozważaniach zajęli się E. Heckscher i B. Ohlin. Uważali oni, iż państwo lepiej, obficiej a więc i taniej wyposażone w⁹:

- pracę: powinno zajmować się produkcją i eksportem dóbr pracochłonnych, zaś importować towary rzadkie i kapitałochłonne,
- kapitał: powinno zajmować się produkcją i eksportem dóbr kapitałochłonnych, zaś importować towary rzadkie i pracochłonne.

Założenia te przekształciły się w tzw. teorię obfitości zasobów, która była poddawana wielokrotnie weryfikacji z różnym skutkiem. Założenia koncepcji były poddawane analizie oddzielnie. Teoria przewag komparatywnych była analizowana m.in. przez P.A. Samuelsona¹⁰, W. Leontiefa¹¹,

⁷ J. Aizenman, J. Lee, *Financial versus Monetary Mercantilism-Long-run View of Large International Reserves Hoarding*, „The World Economy” 2008, vol. 3, no. 5/May, pp. 593-611.

⁸ J. Kuczevska, *Regionalne przewagi skonstruowane – relacje biznes – instytucje badawczo-rozwojowe w województwie pomorskim*, „Analizy i Opracowania Katedry Ekonomiki Integracji Europejskiej Uniwersytetu Gdańskiego”, Gdańsk 2011, nr 6(009), s. 4.

⁹ R. Findlay, R. Henriksson, H. Lingren, M. Lundahl (eds.), *Eli Heckscher, International Trade, and Economic History*, MIT Press, England, 2006, pp. 89-104.

¹⁰ P.A. Samuelson, R. Dornbusch, S. Fischer, *Comparative Advantage, Trade, and Payments in a Ricardian Model with a Continuum of Goods*, „The American Economic Review” 1977, vol. 67, no. 5/December, pp. 823-839.

R. Vernon¹², A.P. Lerner¹³, którzy źródeł sukcesu przedsiębiorstw dopatrywali się w większej liczbie czynników wytwórczych i ich wewnętrznej różnorodności. Badacze w znacznej mierze przyczynili się do szerszego spojrzenia na źródła sukcesu i rozwoju gospodarczego państw.

Pod lupą szczegółowych dociekań i badań, przewaga konkurencyjna znalazła się wówczas, gdy pojawiła się koncepcja zarządzania strategicznego. Od lat 60. XX w. nastąpiło szczególne zainteresowanie zarządzaniem strategicznym, w tym głównie wyborami strategicznymi¹⁴.

Jednym z pierwszych badaczy, który zwrócił uwagę na pojęcie przewagi konkurencyjnej był S. Hymer. Swe zainteresowania skupił na przewagach posiadanych przez przedsiębiorstwo w określonym kraju, w ramach działań związanych z internacjonalizacją. W swych rozważaniach naukowych, które realizował w rozprawie doktorskiej z 1960 r., używał niejako przy okazji terminologii przewagi przedsiębiorstwa i własności przewag, które stały się powszechnie akceptowalne w literaturze, mimo iż do obecnie stosowanego nazewnictwa nie mają bezpośredniego odniesienia¹⁵. S. Hymer twierdził, że istnieje tyle rodzajów przewag, co sposobów produkcji i sprzedaży oferty¹⁶. Było to na 20 lat przed M.E. Porterem i jego znaną pracą *Competitive Strategy*, opublikowaną po raz pierwszy w 1980 r., później wielokrotnie wydawaną. Po znamiennej książce M.E. Portera, narodziło się wiele publikacji we wskazanej tematyce, jednakże sama przewaga była rzadko definiowana, a jeżeli badacze podejmowali tę próbę, to utożsamiali ją zazwyczaj z pojęciem konkurencyjności.

W latach 90. XX w. pojawiła się koncepcja podejścia zasobowego, której istota wskazuje, iż przewagę konkurencyjną można osiągnąć poprzez rozwój unikatowych, trudnych do imitacji i wartościowych zasobów. Przewagę

¹¹ M. Gorynia, *Studia nad transformacją i internacjonalizacją gospodarki polskiej*, Difin, Warszawa 2007, s. 18.

¹² B. Michorowska, *Transfer and Diffusion of Technology through FDI* [in:] O. Kowalski, M. Weresa (eds.), *The Role of Foreign Direct Investment in the Economy*, Rainer Hampp Verlag, Germany 2008, pp. 193-194.

¹³ R. Schumacher, *Deconstructing the Theory of Comparative Advantage*, „World Economic Review”, 2013, no. 2, pp. 83-105.

¹⁴ Np. K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007; B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.

¹⁵ Wszystkie publikacje kwietniowego wydania „International Business Review” z 2006 r. poświęcone były S. Hymerowi, np.: D.J. Teece, *Reflections on the Hymer Thesis and the Multinational Enterprises*, „International Business Review” 2006, vol. 15, no. 2/April, pp. 124-139.

¹⁶ Za: J.H. Dunning, *When I Met Hymer: Some Personal Recollections*, „International Business Review” 2006, vol. 15, no 2/April, pp. 11-123.

konkurencyjną organizacji, mogą tworzyć różne zasoby materialne¹⁷ i niematerialne¹⁸.

Jak wskazuje M.J. Stankiewicz, przewagę konkurencyjną można rozpatrywać w aspekcie kryteriów¹⁹:

- 1) skali areny konkurencji (przewaga lokalna, globalna);
- 2) bazy przewagi konkurencyjnej (przewaga wyróżniania się, przywództwa kosztowego;
- 3) czasu utrzymania przewagi (przewaga trwała, nietrwała);
- 4) charakteru składników potencjału konkurencyjnego (przewaga wytwarzania, oferowania).

Z kolei K. Obłój przedstawia klasyfikację przewagi konkurencyjnej w postaci czterech typów, wskazując na²⁰:

1. przewagę naturalnej pozycji, która swe źródła ma w lokalizacji, dostępie do zasobów, regulacjach prawnych;
2. przewagę wynikającą ze specyfiki relacji między ceną a jakością, więc w odniesieniu do porterowskiej przewagi kosztowej i wyróżniania się;
3. przewagę wynikającą z systemu obsługi zwiększającej koszty zamiany, której źródła mają korzenie w starannym doborze odbiorców, monitorowaniu zmieniających się potrzeb i dostosowaniu do nich oferty, opartej na wysokim poziomie świadczeń;
4. przewagę wynikającą z systemu obsługi budującej wysokie bariery wejścia, której źródłem są technologia, marka, specyfika relacji typu przedsiębiorstwo-odbiorca, tworzenie i kontrola standardu.

Jak wynika z przywołanych typologii, by zwiększać przewagę konkurencyjną należy dokonywać dokładnej i systematycznej analizy zasobów, ich potencjału, nie skupiając się tylko na swoim przedsiębiorstwie, ale także na podmiotach operujących w otoczeniu.

Jak wskazuje R. Haffer zidentyfikowanie rodzaju przewagi konkurencyjnej polega na wskazaniu wyższości jednego przedsiębiorstwa nad innymi, co ma swój przejaw w lepszych wynikach rynkowych. Wskazuje on, iż rodzaj przewagi konkurencyjnej zależy od źródeł jej pochodzenia, opartych na różnicach, które istnieją między przedsiębiorstwami. Badacz szczególnie

¹⁷ J. Światowiec-Szczepańska, *Renta ekonomiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „*Ekonomista*” 2012, nr 2, ss. 203-227.

¹⁸ M. Rosińska, *Kapitał ludzki podstawa budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw* [w:] J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w otoczeniu globalnym*, Adam Marszałek, Toruń 2007, ss. 11-20.

¹⁹ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, *op. cit.*, ss. 174-187.

²⁰ K. Obłój, *Strategia*, *op. cit.*, ss. 412- 423.

wskazuje na odmienności w²¹:

- posiadanych zasobach i umiejętnościach,
- realizowanych strategiach,
- stosowanych instrumentach konkurowania.

Każdy z podmiotów funkcjonujących na rynku dąży do osiągnięcia jak największych korzyści, czego przejawem będzie uzyskana przewaga konkurencyjna umożliwiająca ich dalszy rozwój. J.B. Barney wskazuje dwie możliwości uzyskania korzyści, które stanowią o posiadanej przewadze konkurencyjnej. I tak²²:

- przewaga konkurencyjna może być charakteryzowana w odniesieniu do działań rzeczywistych lub potencjalnych konkurentów,
- przewaga konkurencyjna może być postrzegana w kontekście zdolności przedsiębiorstwa do generowania zysków wyższych niż oczekiwane²³.

M.E. Porter wskazuje dwa zasadnicze źródła przewagi konkurencyjnej wynikające ze strategii – opartej na kosztach i na różnicowaniu produktowym/usługowym, które są niekwestionowane w literaturze, aczkolwiek są modernizowane. Uczony wychodził z założenia, że nie jest możliwe stosowanie obu strategii jednocześnie, gdyż wiąże się to z ich niepełnym wykorzystaniem. Dokonuje on klasyfikacji na²⁴:

1. przewagę mniejszościową, której źródło tkwi w kosztach pracowników (sile roboczej) i kosztach surowców;
2. przewagę większościową, której źródła doszukuje się w nowoczesnych technologiach, marce, relacjach z otoczeniem, opartych na partnerskiej współpracy.

Warto zauważyć, iż przewaga konkurencyjna jest zmienną niezależną, natomiast jej rozwój jest zmienną zależną. Wobec czego można ją rozważać w kontekście²⁵:

²¹ R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2003, s. 34.

²² J.B. Barney, *Is the Resource-Based "View A Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, no. 1/February, pp. 41-56.

²³ Obecnie wskazuje się, iż przewaga konkurencyjna może być postrzegana w odniesieniu do uzyskiwania ponadprzeciętnych (nadzwyczajnych) korzyści, zazwyczaj w postaci zysku, generowanych przez przedsiębiorstwo, tzw. renty, np. M. Sajdak, *Zasobowe źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie”, 2012, nr 1A(149), ss. 153-164.

²⁴ M.E. Porter, *Competitive Advantage, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1998, pp. 12-14, 67-69.

²⁵ J. Bednarz, *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw* [w:] H. Tredler (red.), *Problemy współczesnej gospodarki światowej*, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, Nr 30, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, ss.112- 120.

1. źródeł zewnętrznych, które są związane z uwarunkowaniami makroekonomicznymi, a także sytuacją konkurencyjną w sektorze. Źródła te, silnie akcentują przedstawiciele szkoły pozycyjnej. Przedsiębiorstwo poznając warunki otoczenia powinno podejmować decyzje i realizować przyjętą strategię. Z tego względu, iż otoczenie jest niestabilne, przedsiębiorstwa muszą bezustannie je obserwować i adaptować do zmian;
2. źródeł wewnętrznych, które wiążą się z zasobami, jako podstawą przewagi konkurencyjnej uzyskanej przez przedsiębiorstwa i mają bezpośrednie odniesienie do szkoły zasobowej. W ramach tej koncepcji przewaga konkurencyjna uzależniona jest od zachowań przedsiębiorstw, a nie od otoczenia;
3. jednoczesnego łączenia źródeł zewnętrznych i wewnętrznych, które decydują o całościowej przewadze konkurencyjnej.

Poznanie źródeł przewagi konkurencyjnej, która zapewnia powstanie wartości, jest kluczowym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw. Zróżnicowane podejście do źródeł przewagi konkurencyjnej świadczy o jej złożoności, niejednorodności i względności. Poznanie źródeł przewagi konkurencyjnej powinno być potrzebą każdego przedsiębiorstwa, a nie tylko możliwością. Poznanie źródeł i tworzenie przewagi konkurencyjnej w dzisiejszym świecie staje się szczególnym wyzwaniem. Otwarte zostaje więc pytanie: Co jest przyczyną sukcesu jednych, a co przyczyną porażki innych przedsiębiorstw?

Główne przesłanki i założenia koncepcji zasobowej przedsiębiorstwa (*Resource-Based View*)

Koncepcja przewagi konkurencyjnej ewoluowała wraz z rozwojem teorii zarządzania strategicznego, która jak zauważa A. Zakrzewska-Bielawska, mimo ponad 50-letniej historii jest jednym z najmniej poznanych zjawisk²⁶. Jak wskazują R. Krupski, J. Niemczyk i E. Stańczyk-Hugiet, obecnie na świecie istnieje około 10 koncepcji szkół zarządzania strategicznego, które mają swoje umocowania (w postaci autora, założen, zwolenników, przeciwni-

²⁶ A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2014, ss. 9-29.

ków) w historii strategii²⁷. Każda z koncepcji myślenia, ma swoje horyzonty czasowe, których ramy wyznaczane są przez kolejne szkoły zarządzania strategicznego²⁸.

W kanonie zarządzania strategicznego, uznaną i akceptowaną przez większość badaczy, jest klasyfikacja zaproponowana przez K. Obłója. Autor poddaje krytycznej analizie²⁹:

- 1) szkołę planistyczną, której założenia oparte są na planach strategicznych, a które uwzględniają przede wszystkim analizę sił i słabości przedsiębiorstwa, i w mniejszym stopniu szans i zagrożeń otoczenia, a wszystkie decyzje przypisuje naczelnemu kierownictwu;
- 2) Szkołę ewolucyjną, która krytykowała szkołę planistyczną, a jej główne założenie wskazuje, iż strategia powinna uwzględniać zmiany, zaś decyzje to reakcja na zmieniające się uwarunkowania (głównie otoczenia przedsiębiorstwa). Wobec czego organizacje posiadają zdolność do uczenia się. Zaczęto dostrzegać oczekiwania klienta i poszukiwano ich uzasadnień;
- 3) szkołę pozycyjną, której idea odnosiła się do obu wcześniejszych szkół, ale rozwinęła się niezależnie od nich. Główne założenie szkoły pozycyjnej wskazywało na istotę strategii, której celem jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej uwzględniającej otoczenie organizacji.
- 4) szkołę zasobową, umiejętności i uczenia się, której fundamentalne przesłanki dotyczą źródeł sukcesu tkwiących w zasobach (głównie niematerialnych) przedsiębiorstw. Szkoła zasobowa stanowi pomost pomiędzy założeniami wcześniejszych szkół.
- 5) szkołę prostych reguł, opartą na trzech zasadach budowania i realizacji strategii (wszystko jest szansą, eksperymentuj i ucz się, utrzymaj równowagę między centralizacją a elastycznością).
- 6) szkołę realnych opcji, której założenia wskazują, iż strategia to sekwencja decyzji i działań podejmowanych w bardzo turbulentnym otoczeniu.

W teorii konkurencji doskonałej uwaga skupiona była na zestawieniu zasobów ziemi, pracy i kapitału, by później ewoluować i swym zasięgiem objąć szerszą paletę zasobów. XX w. to czas, w którym zaczęto doceniać zasoby niematerialne, pozostające w dyspozycji i/lub posiadaniu przedsię-

²⁷ Badacze wskazują, iż istnieją szkoły skupiające się na projektowaniu, planowaniu lub pozycjonowaniu, oraz szkoły, których założenia odnoszą się do przedsiębiorczości, poznania, uczenia się, kultury i władzy, otoczenia, oraz szkołę integrującą. Z. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, ss. 12-13.

²⁸W. Czakon, *Szkoły a mody w zarządzaniu strategicznym* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2014, ss. 47-56.

²⁹K. Obłój, *Strategia*, op. cit., ss. 52-100.

biorstw i analizując ich znaczenie dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

W niniejszej części opracowania przedstawiono założenia dwóch szkół: pozycyjnej i zasobowej, które powinny być w gruncie rzeczy traktowane komplementarnie, gdyż wówczas możliwa jest gruntowna analiza źródeł przewagi konkurencyjnej – wewnętrznych i zewnętrznych. Ponadto koncepcje szkół zasobowej i pozycyjnej wydają się najbardziej popularnymi i przystosowanymi (bazują na wcześniejszych koncepcjach) dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Szkoła pozycyjna wyznacza drogę osiągnięcia celu, zaś szkoła zasobowa ukierunkowuje na zasoby, które należy wykorzystać. Podstawowe przesłanki obu nurtów zawarto w tabeli 2.

Tabela 2. Koncepcja przewagi konkurencyjnej w ujęciu szkoły pozycyjnej i zasobowej

Kryteria	Szkoła pozycyjna	Szkoła zasobowa
Założenie	Istotą strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej	Przedsiębiorstwo to zbiór zasobów i umiejętności
Przesłanki	<ol style="list-style-type: none"> Otoczenie przedsiębiorstwa stanowi podstawę budowania i analizy strategii Strategia musi być formułowana w celu konkurencyjności O sukcesie przedsiębiorstwa decydują dwie strategie: różnicowania i kosztów. Strategia kosztów daje przedsiębiorstwu swobodę strategicznego wyboru, zaś strategia różnicowania utrudnia ataki ze strony konkurentów Warto być albo dużym albo małym przedsiębiorstwem 	<ol style="list-style-type: none"> Przewagę konkurencyjną buduje się poprzez właściwą konfigurację zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje Kluczowe kompetencje są cenne strategicznie, gdy są trudne do imitacji i nie mają swoich substytutów Między zasobami a zamierzeniami przedsiębiorstwa istnieje dynamiczne napięcie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Obłój, *Strategia*, op. cit., ss. 104-141.

M.E. Porter i K. Ohmae, jako przedstawiciele szkoły pozycyjnej, definiując strategię przedstawiali ją w kontekście zajmowanej pozycji podmiotów uczestniczących w grze rynkowej, kładąc nacisk na znaczenie analizy otoczenia przedsiębiorstw. Ponadto obaj autorzy niezależnie od przedmiotu badań, dostrzegali, iż istotą konkurencji jest walka z konkurentami³⁰. K. Ohmae zauważył, że wybór strategii, która skupia się na zagrożeniach jest bardziej efektywna, niż w przypadku, gdy uwzględnia się same szan-

³⁰ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, 2006, s. 21; K. Ohmae, *The Mind of The Strategist: The Art of Japanese Business*, McGraw-Hill, USA 1982, ss. 36-39.

se³¹. Wobec powyższego stwierdzić należy, że szkoła pozycyjna kładzie głównie nacisk na odpowiednią i dokładną analizę otoczenia. Analiza stanowi podstawę racjonalnych decyzji dotyczących wyboru odpowiedniego segmentu, jak i odpowiedniej strategii umożliwiającej osiągnięcie wyznaczonego celu i uzyskaniu w ten sposób przewagi konkurencyjnej.

Zgodnie z główną przesłanką szkoły zasobowej należy poszukiwać powiązań między zasobami, którymi dysponują przedsiębiorstwa, a efektywnością, którą osiągają dzięki nim³². Zasobowa teoria przedsiębiorstw jest drogowskazem, który pozwala dociec: W jaki sposób zasoby generują przewagę konkurencyjną?³³ Podejście to jest właściwe, dla wyjaśnienia przyczyn, dlaczego jedne zasoby przyczyniają się w większej mierze do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej niż inne³⁴. W ten sposób powstaje podstawowe założenie, że istnieje związek między zasobami będącymi w dyspozycji przedsiębiorstwa, a ścieżką ich rozwoju³⁵.

Sercem zasobowego podejścia, jest założenie, że przedsiębiorstwa posiadają różnorodne zasoby, a ich wartość powinna być uwzględniona w każdym aspekcie działalności, by umożliwić powstawanie nowych zasobów. Wówczas przedsiębiorstwa mogą osiągać sukces i trwałą przewagę na rynku.

Pierwsze wzmianki dotyczące *de facto* zasobowego podejścia widoczne są w pionierskiej pracy E.T. Penrose: *The Theory of the Growth of the Firm* z 1959 r., gdzie autorka wskazywała na wpływ zasobów na kreowanie przewagi konkurencyjnej. Reprezentowała wówczas pogląd, że przedsiębiorstwa mogą osiągać przewagę konkurencyjną w wyniku łączenia, nabywania i różnicowania czynników produkcji. Postrzeganie istoty zasobów, jako „wiązki możliwości aktywności przedsiębiorstwa”³⁶, E.T. Penrose argumentowała heterogenicznością dostępnych, nawet potencjalnie, usług produkcyjnych pochodzących z zasobów, nadających przedsiębiorstwu unikalny charakter. Warunek rozwoju przedsiębiorstw, który wówczas przyjęła, bazował na wydobyciu przez przedsiębiorstwo potencjalnej wartości z zasobów wykorzystywanych w procesie kształtowania oferty³⁷.

³¹K. Ohmae, *The Mind of*, *op. cit.*, s. 36.

³²R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis. Concept, Techniques, Application*, Blackwell Science, Oxford 2005, s. 39.

³³J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained*, *op. cit.*, ss. 99-120.

³⁴E.T. Penrose, *The theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, New York 1959, s. 24.

³⁵K.E. Meyer, M. Wright, S. Pruthi, *Managing Knowledge in Foreign Entry Strategies: A Resource-Based Analysis*, „Strategic Management Journal” 2009, vol. 30, no. 5/May, pp. 557-574; H. Piekarczyk, *Strategiczna analiza łańcucha wartości* [w:] A. Stabryła (red.), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Mfiles.pl 2010, ss. 433-440.

³⁶B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania*, *op. cit.*, s. 44.

³⁷E.T. Penrose, *The Theory of the Growth*, *op. cit.*, pp. 24-25, 54, 67, 74-77, 88.

Zasobowa teoria przedsiębiorstw obecnie jest jedną z najbardziej znanych, znaczących i powszechnie przyjętych koncepcji analizowanych w zarządzaniu strategicznym³⁸. Wielu badaczy wychodzi z założenia, że przedsiębiorstwa posiadają zasoby, które tworząc pewien podzbiór, umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, co w dalszym funkcjonowaniu umożliwia długoterminowy rozwój przedsiębiorstwa. Zasobowa teoria przedsiębiorstw to narzędzie analizy wyposażenia przedsiębiorstwa w zasoby, przede wszystkim te, które warunkują osiągnięcie korzyści i zapewniają wzrost przedsiębiorstwa. Na tej podstawie możliwa jest analiza różnorodnego wyposażenia w zasoby, które zapewniają przewagę konkurencyjną, również w ramach innych sektorów działalności³⁹.

Podejście zasobowe wskazuje jak ważne w kreowaniu sukcesu rynkowego są zasoby, szczególnie te zaliczane do niematerialnych. Podstawę stanowi postrzeganie wartości, jakie są w stanie wygenerować przedsiębiorstwa z różnych zasobów poprzez ich łączenie, nabywanie i budowanie.

Przedsiębiorstwo jako zbiór zasobów

W 1973 r. P. Rubin uogólnił przedsiębiorstwo do wiązki zasobów. Wskazywał na niezbędną ich łączność w produkcji określonego produktu/oferty. Ponadto kładł nacisk na znaczenie czasu i dokonujących się zmian w odniesieniu do innych zasobów przedsiębiorstwa⁴⁰.

Rozważania E.T. Penrose i P. Rubina można uznać za fundamenty zasobowej teorii przedsiębiorstwa; za punkt wyjścia do dalszych rozważań nad znaczeniem zasobów, których podjęli się w 1982 r. S.A. Lippman i R.P. Rumelt. Wskazywali oni, że każde przedsiębiorstwo, które wytwarza nowy produkt poprawia swoją sprawność. Powoduje to, że możliwe jest konkurowanie, którego wynik świadczy o sprawniejszym funkcjonowaniu w odniesieniu do innych przedsiębiorstw⁴¹.

W latach 80. XX w. R.R. Nelson i S.G. Winter podjęli się próby wyjaśnienia, dokonujących się zmian, decydujących o rozwoju przedsiębiorstw. Kierunek tych zmian odzwierciedlał proces dostosowania przedsiębiorstw do

³⁸ W. Czakon, *Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 4, ss. 8-13.

³⁹ K.E. Meyer, M. Wright, S. Pruthi, *Managing Knowledge in Foreign Entry.*, op. cit., pp. 557-574.

⁴⁰ P.H. Rubin, *The Expansion of Firms*, „Journal of Political Economy” 1973, vol. 81, no. 4, pp. 936-949.

⁴¹ S.A. Lippman; R.P. Rumelt, *Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition*, „The Bell Journal of Economics” 1982, vol. 13, no. 2/Autumn, pp. 418-438.

ewolucji gospodarczej. Zmiany, poprzez usprawnienie przedsiębiorstw, dotyczyły przede wszystkim obszarów, gdzie dominowała rutyna. Rutynę stanowiły powtarzane działania, a ich poprawa, ulepszanie przyczyniało się do sprawnego realizowania celów, które stanowią źródło przewagi konkurencyjnej⁴².

B. Wernerfelt w 1984 r. wskazywał, że rozwój przedsiębiorstwa zależy od oferty, której proces produkcji warunkowany jest zasobami, a każdy element procesu produkcji wymaga ich zaangażowania. Ponadto uważał, iż należy rozwijać dany zasób na jednym rynku, by później wprowadzić go na inny, ale już ze znaną wartością⁴³. Uczony nadał zasobowej koncepcji przedsiębiorstw wymiar realnego istnienia. Tak naprawdę sam autor jedenaście lat po swej symptomatycznej publikacji przyznał, iż „była ona dość zwięzła i abstrakcyjna”⁴⁴.

Otoczenie, a właściwie dokonujące się w nim przeobrażenia stały się podstawą późniejszych dociekań J.B. Barney’a zapoczątkowanych w 1986 r. na łamach *Management Science*. Badacz twierdził wówczas, że przedsiębiorstwo do realizacji strategii musi nie tylko posiadać, ale także rozwijać zasoby. Wprowadził on wówczas pojęcie rynku czynników strategicznych. Było to miejsce, gdzie zasoby niezbędne do implementacji strategii były nabywane i zbywane. Jeżeli rynek zasobów jest doskonale konkurencyjny, to koszt uzyskania zasobów niezbędnych do realizacji strategii jest równy ich ekonomicznej wartości. Natomiast, jeżeli rynek zasobów jest niedoskonały, wówczas przedsiębiorstwa będą miały zróżnicowane oczekiwania, co do uzyskania przyszłej (strategicznej) wartości zasobów⁴⁵.

Nie obyło się także bez krytyki koncepcji J.B. Barney’a. Badacze I. Dierickx i K. Cool zarzucali mu, że przedstawiony obraz rynku czynników strategicznych nie jest kompletny. W swych wątpliwościach wskazywali, że uczony uwzględnił tylko te zasoby, które podlegają wymianie. Jako słaby punkt przyjętych założeń wskazywali na zasoby, których nie można nabyć. Utrzymywali, że nie wszystkie zasoby przedsiębiorstwa kupują, niektóre budują w trakcie prowadzonej działalności, np. reputację czy partnerstwo⁴⁶.

⁴² R.R. Nelson, S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, President and Fellows of Harvard College, USA 1982, pp 14-18.

⁴³ B. Wernerfelt, *A resource – Based View of The Firm* [in:] N.J. Foss (ed.), *Resources Firms And Strategies. A Leader in The Resource – Based Perspective*, Oxford University Press 1997, pp. 171-180.

⁴⁴ B. Wernerfelt, *The Resource – Based View of the Firm: Ten Years After*, „Strategic Management Journal”, 1995, vol. 16, no. 3/March, pp. 171-174.

⁴⁵ J.B. Barney, *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy*, „Management Science”, 1986, vol. 32, no. 10/October, pp. 1231-1241.

⁴⁶ I. Dierickx, K. Cool, *Asset Stock Accumulation And The Sustainability of Competitive Advantage: Reply*, „Management Science” 1989, vol. 35, no. 12/December, pp. 1504-1511.

Przełom, który zapoczątkował J.B. Barney, poszerzył horyzonty myślowe badaczy lat 90. XX w. Wówczas zaczęto dostrzegać, jak ważne dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i rozwoju przedsiębiorstwa są zasoby, nie tylko te materialne, fizyczne, ale również te, które są nienamacalne, niewidzialne czy niepoliczalne. Na tej podstawie A.M. Li Destri i G.B. Dagnino podkreślają, że siła zasobowej teorii powoduje, iż nie można traktować przedsiębiorstwa homogenicznie, należy zwrócić uwagę na podejście strukturalne (statyczne) i kontekstualne (dynamiczne) i należy je ze sobą łączyć, zaś elementem łączącym wszystkie zasoby jest wynik końcowy – wartość⁴⁷.

Rozpatrując przewagę konkurencyjną z punktu widzenia zasobów przyjmuje się założenie, że tworzą ją zasoby strategicznie istotne⁴⁸. Zasób może być wartościowy tylko w określonym miejscu i w określonym czasie⁴⁹, a to oznacza, że w innych warunkach ten sam zasób będzie miał już inną wartość, lub nie będzie jej miał w ogóle. Określenie, czy dany zasób jest wartościowy to działanie oparte na przewidywaniach. Jedyne, co jest pewne, to to, że zasoby w określonych warunkach mają i będą miały wartość strategiczną, gdy będą zasobami rzadkimi⁵⁰.

Podstawowe założenie zasobowej teorii, przedstawiają przedsiębiorstwo jako specyficzny zbiór zasobów i zdolności, które umożliwiają bycie lepszym niż konkurenci w relatywnie długim czasie, co umożliwia im osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Co więcej, zasoby mogą być nabywane, kupowane, dzierżawione, a także wytwarzane.⁵¹ Definicje zasobów przedstawiane w literaturze zaprezentowano w tabeli 3.

⁴⁷ A.M. Li Destri, G.B. Dagnino, *The Development of the Resource Based Firm Between Value Appropriation and Value Creation*, „Advances in Strategic Management”, (ed.) B. Silverman, 2005, vol. 22, pp. 153-188.

⁴⁸ K. Warren, *Strategic Management Dynamics*, John Wiley, Hoboken, 2008, pp. 124-131.

⁴⁹ A. Glińska-Noweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń 2007, p. 82.

⁵⁰ Por. B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania*, *op. cit.*, ss. 45-49; M.A. Hitt, R.D. Ireland, R.E. Hoskisson, *Strategic Management Competitiveness And Globalization (Concept And Classes)*, Thompson South-Western, Ohio 2007, ss. 84-88.

⁵¹ W. Janik, *Zarządzanie operacyjne kosztami*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2012, s. 9.

Tabela 3. Definicje zasobów – przegląd literatury

Autor	Definicja zasobów
J.B Barney	„wszystkie prawa, umiejętności, procesy organizacyjne, atrybuty przedsiębiorstwa, wiedzę, nad którymi przedsiębiorstwo ma kontrolę i które umożliwiają pojąć i wdrożyć strategię, która zapewni przedsiębiorstwu skuteczność i efektywność”
K. Warren	„wszystkie rzeczy lub ludzie, które organizacja posiada lub do których ma dostęp”
B. Wernefelt	„wszystko to, co może być postrzegane, jako siły lub słabości przedsiębiorstwa”; „majątek, który jest względnie trwale związany z przedsiębiorstwem”
S.D. Hunt R.M. Morgan	„materialne i niematerialne własności dostępne dla przedsiębiorstw, które zapewniają produktową skuteczność i/lub efektywną ofertę rynkową, która generuje określoną na wybranych segmentach rynkowych wartość”
M.J. Stankiewicz	„wszystko to, co pozostaje w dyspozycji przedsiębiorstwa a wpływa na jego funkcjonowanie”
B. Godziszewski	„wszystko, co jest w posiadaniu przedsiębiorstwa lub jest kontrolowane, co daje możliwość skuteczniejszej i efektywnej działalności, dzięki której powstaje oferta przedsiębiorstwa mająca określoną wartość na określonych rynkach czy ich segmentach”
J. Rokita	„zasobami, jest wszystko to, co organizacja posiada lub wie, i co umożliwia jej stworzenie oraz wdrożenie strategii poprawiającej wyniki ekonomiczne”

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.B. Barney, *Firm Resources*, op. cit., s. 101; K. Warren, *Strategic Management*, op. cit., p. 95; B. Wernefelt, *A resource – Based View of*, op. cit., p. 119; S.D. Hunt, R.M. Morgan, *The Resource – Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions*, „*Journal of Marketing*” 1996, vol. 60/October, p. 109; M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 103; B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania*, op. cit., s. 74; J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 139.

Każda z prezentowanych definicji koncentruje się na osiągnięciu pewnych korzyści, wpływie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, unikaniu zagrożeń i wykorzystaniu szans, skutecznej i efektywnej działalności, poprawie wyników ekonomicznych. Ponadto każda z nich wskazuje na istnienie pewnych ograniczeń, które wynikają z atrybutów zasobów. Wobec powyższego można przyjąć, że zasobem jest wszystko to, co przedsiębiorstwo wykorzystuje, by stworzyć ofertę rynkową, która ma na celu osiągnięcie określonej wartości, wyrażonej w postaci przewagi konkurencyjnej.

Zasoby niematerialne cechują się tym, iż są dość trudne do zrozumienia, przez co stają się trudne do skopiowania. O tym, czy zasoby stanowią źródło przewagi konkurencyjnej decyduje ich wartość, która pozwala unikać zagrożeń płynących z otoczenia, ale także pozwala wykorzystać szanse,

które stwarza otoczenie⁵². Zgodnie z główną przesłanką szkoły zasobowej należy poszukiwać powiązań między posiadanymi przez przedsiębiorstwo zasobami i ich cechami, a efektywnością, którą osiągają dzięki nim⁵³. Niektóre z zasobów (szczególnie materialne) ulegają zużyciu, wobec czego niezbędne staje się ich odtwarzanie. Niektóre jednak z zasobów, nie zużywają się, a wręcz odwrotnie, rozwijają się poprzez proces działalności przedsiębiorstwa. Do takich zasobów można zaliczyć relacje z interesariuszami⁵⁴. Nie oznacza to oczywiście, że relacje zawsze będą się rozwijały w pozytywnym kierunku, niektóre z nich mogą nie przetrwać, a inne wpłynąć negatywnie na przedsiębiorstwo.

Relacje mają wymiar behawioralny, co nie zawsze wpływa konstruktywnie na ich rozwój i uzależnione są od zmiennych, nad którymi żadna ze stron nie ma w pełni kontroli⁵⁵.

Relacje jako specyficzny zasób przedsiębiorstwa

Relacje stają się rozwojowym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw. Proces wymiany na rynku, coraz częściej oparty jest na nawiązywaniu trwałych relacji z interesariuszami. Postęp ekonomiczno-gospodarczy spowodował zmiany w postrzeganiu znaczenia relacji. Wraz z industrializacją, a tym samym zmniejszeniem znaczenia rolnictwa, rzemieślnictwa, ewolucji uległ światopogląd nabywców⁵⁶.

Zasoby relacyjne powstają wówczas, gdy partner wraca do przedsiębiorstwa, niezależnie od przyczyn. To nie proces jednorazowy, tylko powtarzalny, co wiąże się z długoterminowością. Nawiązanie relacji dla każdej ze stron ma inny wymiar.

H. Håkansson, I. Snehota i H. Ford i L.E. Gadde stoją na stanowisku, że

⁵² G.D. Markman, P.T. Gianiodis, A.K. Buchholt, *Factor-Market Rivalry*, „Academy of Management Review”, 2009, vol. 34, no. 3, pp. 423-441; A.M. Chisholam, K. Nielsen, *Social Capital and the Resource – Based View of the Firm*, „International Studies of Management and Organization” 2009, vol. 39, no. 2/Summer, pp. 7-32.

⁵³ R.M. Grant *Contemporary Strategy Analysis*, op. cit., p. 39.

⁵⁴ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, op. cit., ss. 110-116.

⁵⁵ J.M. Barry, P. Dion, W. Johnson, *A Cross-Cultural Examination of Relationship Strength in B2B Services*, „Journal of Services Marketing” 2008, vol. 22, no. 2, p. 115; D. Ford, L.E. Gadde, H. Hakansson, I. Snehota, *Managing Business Relationship*, John Wiley&Sons Ltd, England, February 2009, pp. 25-30; J. Egan, *Relationship Marketing. Exploring Relational Strategies in Marketing*, FT Prentice Hall, England 2008, pp. 102-103.

⁵⁶ M. Mitreęga, *Marketing Relacji. Teoria i praktyka*, CedeWu, Warszawa 2008, ss. 11-13; E. Theron, N.S. Terblanche, *Dimensions of Relationship Marketing in Business-to-Business Financial Services*, „International Journal of Market Research” 2010, vol. 52, no. 3, pp. 383-402.

aktywność jest wywołana przez podmioty, które mają dostęp do zasobów lub je całkowicie kontrolują. Uczeni przedstawiają obraz relacji w trzech aspektach⁵⁷:

- elementu niezbędnego do uzyskania efektywności, innowacyjności oraz wpływu (regulacji, nacisków, badań, opinii itp.);
- atutu, który zapewnia korzyść, gdy relacje będą następowały w czasie, na ich podstawie powstaje reakcja, adaptacja, uczenie się i inwestycje;
- problemu, który krystalizuje się na skutek dokonujących się przeobrażeń, a w obszarze tych zmian budowane są relacje.

Na podstawie literatury przedmiotu, dokonano klasyfikacji relacji⁵⁸, które ilustruje rysunek 2.

Wyszczególnione (na rysunku 2.) rodzaje relacji z podmiotami uwzględniają ważne aspekty: otwartość komunikacji, poziom zaangażowania i czynniki inwestycyjne. Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że nierzadko przy np. dobrach podstawowych nie ma fizycznej możliwości komunikowania się z każdym, czy z grupą klientów. Wskazana klasyfikacja ma swoje odniesienie do współpracy na arenie rynkowej i umożliwia względną ocenę stopnia powiązań między partnerami. By określić relacje z podmiotami niezbędne jest precyzyjne ustalenie działań strategicznej i operacyjnej współpracy z interesariuszami. Relacje, podobnie jak przewaga konkurencyjna są bytem dynamicznym, wobec czego nie ma możliwości ich jednoznacznej klasyfikacji. Tym bardziej, że zastosowanie wszystkich potencjalnych kryteriów nie jest możliwe, bowiem ze względu na swój charakter ulegają one ciągłej ewolucji. Są niejako tajną bronią przedsiębiorstwa, bowiem każda z relacji odzwierciedla szeroki wachlarz działań opartych na czynnikach społecznych.

W literaturze tematu nie wypracowano jednoznacznie i powszechnie przyjętej definicji relacji, bowiem zawsze pomija się ich pewne aspekty, które są znaczące w danych warunkach, a w innych już niekoniecznie. Bez wątplenia, relacje są interdyscyplinarne⁵⁹ i jednocześnie wynikają z ludzkiego zachowania⁶⁰. Ich istota zależy od działań podejmowanych w ramach realizacji określonego celu, a także od ogółu czynników psychologicznych, ekonomicznych, technologicznych, prawnych, itp., które towarzyszą relacjom. Każdą z relacji należałoby definiować osobno, w trakcie budowania

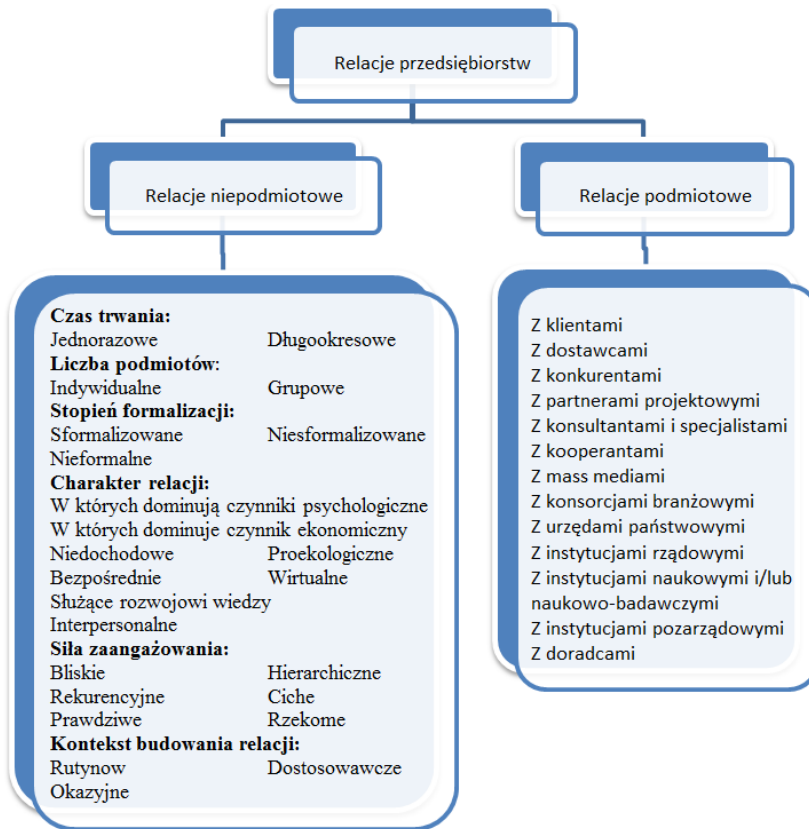
⁵⁷ D. Ford, L.E. Gadde, H. Hakanson, I. Snehota, *Managing Business*, op. cit., pp. 42-61.

⁵⁸ Krótka ich charakterystyka zostanie przedstawiona w części empirycznej opracowania.

⁵⁹ F. Khoja, J. Adams, R. Kauffman, *A Temporal Model of Vertical Relationships*, „Journal of Business-to-Business Marketing” 2010, vol. 17, no 3, pp. 282-283; M.J. Matanda, S. Freeman, *Effect of Perceived Environmental Uncertainty on Exporter – Importer Inter-Organizational Relationships and Export Performance Improvement*, „International Business Review” 2009, vol. 18, no. 1/February, p. 95.

⁶⁰ E. Gummesson, *Total Relationship Marketing*, Elsevier Science, Oxford 2008, p. 14.

lub *ex post* – z tego względu, iż ich przebieg nie do końca jest przewidywalny⁶¹.



Rysunek 2. Rodzaje relacji – przegląd literatury

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Gummesson, *Total Relationship Marketing*, op. cit., pp. 37-39; F.R. Dwyer, P.H. Schurr, S. Oh, *Developing Buyer-Seller Relationships*, "Journal of Marketing" 1987, vol. 2, no. 51/April, pp. 11-27; R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The Commitment-Trust Theory Marketing*, „The Journal of Marketing” 1994, vol. 58, no. 3/June, pp. 20-38; M.A. Moon, L. Bonney, *An Application of the Investment Model to Buyer – Seller Relationships: a Dyadic Perspective*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2007, vol. 15, no. 4/Autumn, pp. 335-347; D. Ford, L.E. Gadde, H. Hakansson, I. Snehota, *Managing Business*, op. cit., pp. 59-60; M. Bengtsson, S. Hinttu, S. Kock, *Relationship of Cooperation and Competition Between Competitors*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 1999, vol. 14, no. 3, pp. 179-193; M. Derejczyk, A. Kudłaszyk, *Relacje bank firma partnerska współpraca*, TNOiK, Bydgoszcz 1999, ss. 13-14; I.H. Gordon, *Relacje z klientami. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, ss. 143-156; J. Światowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, ss. 134-154; P. Stodulny, *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 57; ss. 19, 85-93.

⁶¹ A. Glińska-Noweś, *Pozytywny potencjał organizacyjny jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa* [w:] J.M. Stankiewicz (red.), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2010, s. 40.

Zasoby relacyjne same z siebie nie są w stanie wykreować przewagi konkurencyjnej, są one jednak ważnym ogniwem w ramach łańcucha wartości przedsiębiorstwa i mogą istotnie wpływać na tworzenie (gromadzenie) innych rodzajów zasobów, decydujących bezpośrednio o konkurencyjności przedsiębiorstw. Relacja to swoistego rodzaju punkt wyjścia, ale i odniesienia, jest końcem i jednocześnie początkiem zamierzeń, jest odwzorowaniem ludzkich chęci, kultur i potrzeb⁶².

Funkcjonowanie w zmiennym otoczeniu zmusza przedsiębiorstwa do identyfikowania relacji, ich enumeracji i poznania każdej z nich. Umiejętność wykorzystania zasobów relacyjnych ma bezpośredni wpływ na wybór strategii organizacji, rozwój, a także na innowacyjność przedsiębiorstwa. Relacje należą do grupy zasobów niematerialnych, które nie są namacalne i przewidywalne. Zasoby relacyjne powstają poprzez związki, które zachodzą między zasobami niezbędnymi do ich tworzenia. Zasoby relacyjne są tymi, które wyrażają stopień integracji przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Enumeracja i ocena ważności posiadanych relacji w budowaniu przewag konkurencyjnych badanych przedsiębiorstw

Duża liczba małych i średnich przedsiębiorstw na rynku⁶³, sprzyja budowaniu relacji, które powinny być kreowane w różnych aspektach współpracy, szczególnie w zreszeniach doceniających ten potencjał. Wobec czego, małe i średnie przedsiębiorstwa, zrzeszone w Izbie Przemysłowo-Handlowej (IPH) w Toruniu wydawały się idealnymi podmiotami badań, zarówno ze względu na zróżnicowane obszary, jak i profile działalności. Listę potencjalnych partnerów relacji ustalono na podstawie studiów literatury, jak również w oparciu o badanie pilotażowe. Do badania wytypowano 109 przedsiębiorstw, ostatecznie udział w badaniu wzięło 44 przedsiębiorców (33 małe przedsiębiorstwa i 11 średnich). Badanie rozpoczęto w kwietniu 2013 r., a zakończono w lutym 2015 r.

Podczas badania ankietowego respondentów poproszono o wskazanie najistotniejszych rodzajów relacji zewnętrznych, które pozwalają kształto-

⁶² A. Glińska-Noweś, *op. cit.*, s. 40.

⁶³ J. Łapiński, M. Nieć, G. Rzeźnik, R. Zakrzewski, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, PIBS, Warszawa 2015, s. 15.

wać przewagę konkurencyjną, przyjmując skalę porządkową⁶⁴ od 0 do +5, gdzie (0) oznaczało całkowicie nieistotną relację, (1) najmniej istotną relację, (2) mało istotną relację, (3) umiarkowanie istotną relację, (4) relację ważną i (5) najbardziej istotną relację. W ramach badania wyszczególniono 2 klasy relacji:

- 1) podmiotowe, wyróżniając 16 rodzajów relacji;
- 2) niepodmiotowe, wyodrębniając 6 kategorii relacji związanych.

Łącznie przedstawiono respondentom 40 rodzajów relacji. W celu ustalenia ważności relacji badanych przedsiębiorstw z otoczeniem, wykorzystano statystyki opisowe: miary położenia – średnią arytmetyczną ważoną, medianę i dominantę, miarę występowania - liczbę uzyskanych odpowiedzi (liczność). W literaturze przedmiotu średnia arytmetyczna ważona nazwana została wskaźnikiem oddziaływania (Wo)⁶⁵.

Relacje wymagają zaangażowania niejednorodnych zasobów, których wartość strategiczna bywa zmienna w określonych warunkach. Świadomość, które z relacji w największym stopniu przyczyniają się do sukcesu na arenie rynkowej, zdaje się być ważną kwestią odpowiedzialnego i skutecznego zarządzania.

Niniejsza część opracowania dotyczyć będzie rodzajów relacji, które budują badane przedsiębiorstwa z innymi podmiotami otoczenia. Zestawienie uzyskanych odpowiedzi, dotyczących oceny relacji zewnętrznych badanych przedsiębiorstw, przedstawiono w tabeli 4.

⁶⁴ St. Kaczmarczyk wskazuje, iż wykorzystując skalę porządkową możliwa jest klasyfikacja mierzonych cech i uporządkowanie w kontekście istotny – nieistotny, przy czym, nie ma możliwości określenia natężenia cechy. W badaniach marketingowych, skale porządkowe można traktować jako przedziałowe, zakładając, że różnice między sąsiednimi klasami są równe, lub tak niewielkie, że nie wpłynę to na obniżenie poprawności wyników analizy, zob. St. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2003, s. 87, 91; A. Sudolska, *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011, s. 234; B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania*, *op. cit.*, s. 141.

⁶⁵ Wzór na średnią arytmetyczną przedstawił St. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe*, s. 284, $\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n n_i x_i}{N}$, wartości zmiennych występują z różną częstotliwością, a wagami są liczebności odpowiadające poszczególnym wariantom cech, zob. np. B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania*, *op. cit.*, ss. 141-155, A. Sudolska, *Uwarunkowania budowania*, *op. cit.*, s. 234.

Tabela 4. Istotne i bardzo istotne rodzaje relacji wpływające na budowanie przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw

Rodzaj relacji		Liczba przedsiębiorstw oceniających ważność relacji jako:		Suma a+b (liczba wskazań)	Mediana	Dominanta	Wo
		Istotne (a)	Bardzo istotne (b)				
L.p.		I. Relacje podmiotowe					
1.	Relacje z pośrednikami	15	13	28	4	4	3,68
2.	Relacje z dostawcami	14	25	39	5	5	4,4
3.	Relacje z konkurentami	18	3	21	3	4	3,06
4.	Relacje z partnerami projektowymi	17	9	26	4	4	3,43
5.	Relacje z konsultantami i specjalistami	9	14	23	4	5	3,38
6.	Relacje z kooperantami	8	24	32	5	5	4,09
7.	Relacje z mass mediami	12	2	14	3	4	2,38
8.	Relacje z konsorcjami branżowymi	10	4	14	3	3	2,59
9.	Relacje z podmiotami finansowymi	16	13	29	4	4	3,59
10.	Relacje z ubezpieczycielami	11	8	19	3	3	3
11.	Relacje z urzędami państwowymi	9	11	20	3	5	2,93
12.	Relacje z instytucjami rządowymi	6	7	13	2	1	2,43
13.	Relacje z instytucjami naukowymi	9	2	11	2	2	2,35
14.	Relacje z instytucjami pozarządowymi	4	5	9	2	0	2,06
15.	Relacje z doradcami	6	8	14	3	3	2,65
16.	Relacje z klientami	5	39	44	5	5	4,8
II. Relacje niepodmiotowe							
I. Kryterium: charakter relacji							
1.	Relacje w których dominują czynniki psychologiczne (relacje marketingowe)	15	16	31	4	5	3,68
2.	Relacje niedochodowe	5	4	9	1	0	1,79
3.	Relacje proekologiczne	14	9	23	4	4	3,15
4.	Relacje bezpośrednie (face to face)	14	23	37	5	5	4,31
5.	Relacje wirtualne	14	12	26	4	4	3,38
6.	Relacje, w których dominują czynniki ekonomiczne	16	16	32	4	4	3,70
7.	Relacje służące rozwojowi wiedzy w organizacji	15	16	31	4	5	3,54
8.	Relacje interpersonalne	18	15	33	4	4	3,81
II. Kryterium: stopień formalizacji relacji							
1.	Relacje sformalizowane	21	17	38	4	4	4,20
2.	Relacje niesformalizowane	11	14	25	4	5	3,45
3.	Relacje nieformalne	1	5	6	1	1	1,47
III. Kryterium: siła zaangażowania w relacje							
1.	Relacje „bliskie”	10	21	31	4	5	3,65
2.	Relacje hierarchiczne	16	10	26	4	4	3,18
3.	Relacje rekurencyjne	11	10	21	3	3	3,11
4.	Relacje „ciche”	12	3	15	3	4	2,43
5.	Relacje prawdziwe (aktywne)	24	10	34	4	4	3,72

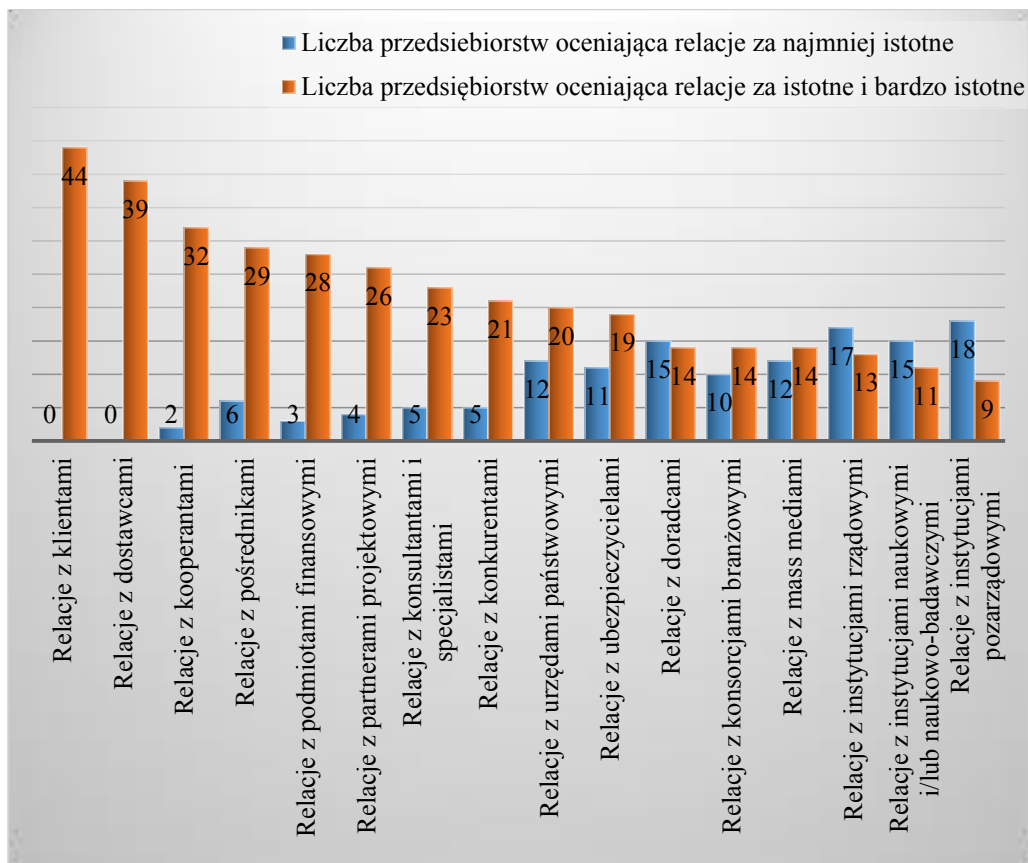
Rodzaj relacji		Liczba przedsiębiorstw oceniających ważność relacji jako:		Suma a+b (liczba wskazań)	Mediana	Dominanta	Wo
		Istotne (a)	Bardzo istotne (b)				
6.	Relacje rzekome (pasywne)	7	8	15	25	1	2,56
IV. Kryterium: czas trwania relacji							
1.	Relacje długookresowe	7	34	41	5	5	4,70
2.	Relacje jednorazowe	4	13	17	3	3	3,38
V. Kryterium: kontekst budowania relacji							
1.	Relacje rutynowe	17	10	27	4	4	3,75
2.	Relacje dostosowawcze	22	10	32	4	4	3,81
3.	Relacje okazyjne	11	12	23	4	5	3,38
VI. Kryterium: liczba podmiotów relacji							
1.	Relacje indywidualne	20	21	41	4	5	4,31
2.	Relacje grupowe	15	12	27	4	4	3,38

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Celem tej części opracowania było ustalenie ważności zasobów relacyjnych, badanych przedsiębiorstw. Na podstawie odpowiedzi uzyskanych z 44 przedsiębiorstw ustalono ważność wyszczególnionych w badaniu relacji [przedstawionych w tabeli z uwzględnieniem największej liczbę wskazań i najwyższej wartości wskaźnika oddziaływania (W_o)], które pozwoliły osiągnąć zamierzony cel. Strukturę odpowiedzi respondentów, na podstawie której uporządkowano relacje podmiotowe w kontekście ich istotności, przedstawiono na wykresie 1.

Wszyscy spośród badanych, zgodnie uznali relacje z klientami za kluczowe dla prowadzenia z sukcesem swojej działalności. Żadna z pozostałych relacji nie otrzymała tak wysokiego wyniku wskazań, jak i wysokiej wartości wskaźnika oddziaływania ($W_o = 4,80$). Nie bez znaczenia pozostaje ten fakt, gdyż przedsiębiorstwa każdego dnia modyfikują swoje strategie, poprzez doskonalenie programów, narzędzi i technologii ukierunkowanych na klienta, poprzez bliską, lojalną a więc partnerską współpracę, by efektywnie i efektywnie zarządzać wiedzą płynącą od klientów⁶⁶. Każdy z klientów ma swoje własne kryteria, na podstawie których ocenia atrakcyjność oferty. I w dużej mierze mają one wpływ na to, czy dana oferta przyczyni się do budowania relacji w dłuższym okresie czasu, czy też stanie się krótkim epizodem.

⁶⁶ D. Vitale, *Consumer Insights 2.0: How Smart Companies Apply Customer Knowledge to the Bottom Line*, PMP, USA 2006, ss. 3-7.



Wykres 1. Istotne, bardzo istotne i najmniej istotne rodzaje relacji podmiotowych badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Z kolei dla przedsiębiorstw liczą się klienci, dzięki którym możliwe będzie osiągnięcie korzyści materialnych i niematerialnych. Równie ważny jest prestiż z „posiadania” wartościowych klientów, jak i postrzeganie przedsiębiorstwa jako wiodącego na rynku. Niezbędna jest zdolność adaptacji do zmieniających się wymagań i oczekiwań interesariuszy. Są to cechy istotne z punktu widzenia wartości strategicznej, niezbędne by budować trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw⁶⁷.

39 uczestników badania (10 średnich i 29 małych ankietowanych przedsiębiorstw) uznało, że ważne dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej są również relacje z dostawcami. Charakteryzowały się one także wysoką wartością wskaźnika oddziaływania ($Wo = 4,45$). Współpraca z dostawcami jest postrzegana, jako jeden z kluczowych elementów wdrożenia strategii

⁶⁷ W. Wereda, *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa 2009, ss. 138-153.

zakupowej. Założeniem relacji opartej na współpracy z dostawcą jest pozytywny i zwrotny wpływ strategii zakupowej i zarządzanie łańcuchem dostaw, co stanowi element długotrwałego planowania. Przyjmuje się założenie, że im większa częstotliwość współdziałania z dostawcą, tym wyższy potencjał efektywności budowania relacji, jak i większa siła zaangażowania i otwartość komunikacji⁶⁸. Jak wskazuje G. Wieteska „koncepcja łańcucha dostaw obejmuje zarządzanie przepływami towaru i informacji oraz kształtowanie relacji pomiędzy jego uczestnikami”⁶⁹. Ukierunkowanie na dostawców kształtują w dużej mierze relacje z klientami – im bardziej efektywne relacje z dostawcami tym bardziej efektywne relacje z klientami. W konsekwencji oznacza to transparentność i koordynację funkcjonalną między podmiotami⁷⁰.

Prawie trzy czwarte (8 średnich i 24 małych przedsiębiorstw) respondentów, uznało relacje z kooperantami za niezbędne do kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Dla relacji z kooperantami wskaźnik oddziaływania był również wysoki ($W_o=4,09$). Relacje z kooperantami, odnoszą się zazwyczaj do szeroko pojmowanej współpracy między przedsiębiorstwami. Współpraca z kooperantami opiera się na elastycznym systemie łańcucha wartości, przyjmując dowolną formę współpracy w ramach, której kooperanci akceptują swoje wzajemne żądania⁷¹.

Jeżeli chodzi o relacje niepodmiotowe, to kryteria oceny ich ważności zostały, określone tak, jak dla relacji podmiotowych. Ankietowani uznali za najważniejsze relacje, wyszczególnione w ramach:

- 1) czasu trwania relacji ($W_o=4,04$),
- 2) liczby podmiotów relacji ($W_o=3,85$),
- 3) kontekstu trwania relacji ($W_o=3,65$),
- 4) charakteru relacji ($W_o=3,4$),
- 5) siły zaangażowania relacji ($W_o=3,11$),
- 6) stopnia formalizacji relacji ($W_o=3,04$).

⁶⁸ R. Wilding, A. Humphries, *Understanding Collaborative Supply Chain Relationships Through the Application of the Williamson Organizational Failure Framework*, „International Journal of Physical Distribution & Logistic Management” 2006, vol. 36, no. 4, p. 315.

⁶⁹ G. Wieteska, *Rola ryzyka w budowaniu relacji z dostawcami* [w:] J. Sosnowski (red.), *Klasyfikacja logistyczne na tle procesów rozwoju regionu*, „Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica” 2011, nr 251, s. 235.

⁷⁰ M. Smirnova, S.C. Henneberg, S. Mouzas, G. Gradoselskaya, S. Kouchtch, *Understanding Business Interactions: Empirical Evidence From Russian Firms*. Artykuł prezentowany na 24 konferencji Grupy IMP, 2008, Upsalla, Szwecja;
[http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper = 6861\(online: 01.09.2017\)](http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper = 6861(online: 01.09.2017)).

⁷¹ Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Przesłanki i dylematy zastosowania koncepcji organizacji sieciowej z perspektywy zarządzania strategicznego* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo Vadis?*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2013, s. 229.

Spośród relacji niepodmiotowych, najwyższy wskaźnik oddziaływania uzyskały relacje wyszczególnione na podstawie kryterium czasu trwania relacji. Było to jedyne kryterium klasyfikacji relacji niepodmiotowych, których wartość wskaźnika oddziaływania przekroczyła 4. W ramach tej kategorii wyodrębniono dwa rodzaje relacji:

- 1) relacje długookresowe – 41 wskazań ($W_o=4,70$),
- 2) relacje jednorazowe – 17 wskazań ($W_o=3,38$).

41 podmiotów badania (wszystkie średnie i 30 małych) – wskazało na ważność relacji długookresowych, dla których wskaźnik oddziaływania (W_o) wyniósł 4,70. Relacje długookresowe związane są z czasem kształtowania relacji. Relacje te, sprzyjają wzajemnemu pozyskiwaniu wiedzy, wzmacniają lojalność stron, zaangażowanie i zaufanie, co ma wpływ na ich trwałość⁷². Można uznać, że respondenci, którzy uznali relacje długookresowe za jedno z najważniejszych, dopatrują się w nich większych korzyści niż z relacji o krótszym wymiarze czasowym. Jednocześnie należy zauważyć, że wartość wskaźnika oddziaływania ($W_o = 4,70$), również świadczy o ich istotności dla kształtowania przewagi konkurencyjnej. Z kolei relacje jednorazowe, można uznać za umiarkowanie ważne, ze względu na wartość wskaźnika oddziaływania ($W_o = 3,38$). Warto jednak zauważyć, iż 17 badanych przedsiębiorców (14 reprezentujących małe przedsiębiorstwo i 3 średnie) uznało relacje jednorazowe za bardzo istotne i istotne dla budowania przewagi konkurencyjnej, a 11 (7 małych i 4 średnich) wskazywało na ich niewielką wagę w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Relacje jednorazowe ważne są z dwóch powodów. Po pierwsze są istotnym źródłem różnych informacji, a po drugie są bardziej korzystne: pod względem czasowym i mogą przerodzić się w relacje powtarzalne. Żaden z respondentów nie uznał relacji jednorazowych za całkowicie nieistotne.

Kolejnymi relacjami, charakteryzującymi się wysoką wartością wskaźnika oddziaływania, były relacje, wyszczególnione ze względu na liczbę podmiotów je budujących. W ramach tego kryterium, wyszczególniono dwa rodzaje relacji:

- 1) relacje indywidualne – 41 wskazań ($W_o = 4,31$),
- 2) relacje grupowe – 27 wskazań ($W_o = 3,38$).

Relacje indywidualne odnoszą się do agregacji indywidualnych potrzeb i oczekiwań podmiotu współpracy z przedsiębiorstwem. Poprzez koncentrację na indywidualnych oczekiwaniach przedsiębiorstwa pozyskuje bezcenną wiedzę o preferencjach, wymaganiach podmiotów otoczenia i ich satysfakcji ze współpracy⁷³.

⁷² M. Mitreğa, *Determinanty korzystnych relacji z klientami. W poszukiwaniu różnych strategii marketingu relacji na rynku B2B*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 3, ss. 13-19.

⁷³ R. Ratajski, *Klient jako najważniejsza wartość firmy usługowe*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej” 2007, nr 11, ss. 66-70.

Relacje indywidualne okazały się być zdecydowanie ważniejszymi relacjami niż relacje grupowe. O istotności relacji indywidualnych przesądziło 41 wskazań (9 średnich przedsiębiorstw i 32 małe przedsiębiorstwa), jak i wartość wskaźnika oddziaływania, wynosząca 4,31 (tabela 4). Na podstawie wartości wskaźnika oddziaływania można domniemywać, iż relacje indywidualne są postrzegane przez badane przedsiębiorstwa jako ważne, zaś relacje grupowe przyczyniają się w stopniu umiarkowanym w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej. Relacje indywidualne pozwalają poznać szczegółowo potrzeby i oczekiwania stron, wobec czego nie powinna budzić zdziwienia ani wysoka liczba wskazań, ani wysoka wartość wskaźnika oddziaływania ($W_o = 4,31$).

Kolejną kategorią relacji niepodmiotowych, dla których wartość wskaźnika oddziaływania (W_o) wynosiła 3,65, był kontekst budowania relacji.

W ramach tej kategorii, najwyższą wartość wskaźnika oddziaływania (W_o) i liczbę wskazań, uzyskały następujące rodzaje relacji:

- 1) relacje dostosowawcze – 32 wskazania, ($W_o = 3,81$),
- 2) relacje rutynowe – 27 wskazań, ($W_o = 3,75$),
- 3) relacje okazyjne – 23 wskazania, ($W_o = 3,38$).

Spośród trzech, wyszczególnionych w badaniu rodzajów relacji, ze względu na kontekst budowania relacji, najwyższą wartość wskaźnika oddziaływania ($W_o = 3,81$), uzyskały relacje dostosowawcze, na istotność których wskazywało 32 badanych. Żadna z relacji budowanych ze względu na kontekst trwania relacji, nie osiągnęła wartości wskaźnika oddziaływania większego niż 4 i były postrzegane jako umiarkowanie ważne dla budowania przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie należy zauważyć, iż nie były postrzegane jako ważne, jak również, nie były także postrzegane jako nieistotne. Relacje dostosowawcze wynikają ze zmian, głównie preferencji, oczekiwań interesariuszy, które dokonują się w otoczeniu. By móc zbudować trwałe relacje, niezbędna wydaje się szybka adaptacja i umiejętność reagowania na dokonujące się zmiany w otoczeniu. Relacje rutynowe, opierają się na określonym schemacie działania, natomiast relacje okazyjne, to relacje incydentalne, przypadkowe.

Wskaźnik oddziaływania ($W_o = 3,4$), oznaczający umiarkowaną istotność, osiągnęły relacje, które wyszczególniono ze względu na ich charakter. I zaliczyć do nich można:

- 1) relacje bezpośrednie – 37 wskazań ($W_o = 4,31$),
- 2) relacje interpersonalne – 33 wskazania ($W_o = 3,81$),
- 3) relacje, w których dominują czynniki ekonomiczne (relacje marketingowe) – 32 wskazania ($W_o = 3,7$),
- 4) relacje w których dominują czynniki psychologiczne – 31 wskazań ($W_o = 3,68$),
- 5) relacje służące rozwojowi wiedzy – 31 wskazań ($W_o = 3,54$),

- 6) relacje wirtualne – 26 wskazań ($W_o = 3,38$),
- 7) relacje proekologiczne – 23 wskazania ($W_o = 3,15$),
- 8) relacje niedochodowe – 9 wskazań ($W_o = 1,79$).

Spośród 8 rodzajów relacji, za istotne ankietowani uznali relacje bezpośrednie, dla których wskaźnik oddziaływania wyniósł 4,31. Wysoka liczba wskazań, jak i wartość W_o , nie powinny wzbudzać wątpliwości, bowiem relacje bezpośrednie pozwalają na osobisty kontakt, w ramach którego możliwe staje się wyjaśnienie wszystkich wątpliwości, a także umożliwia ocenę podmiotu, z którym relacja ma być budowana. Relacje bezpośrednie są niejako odzwierciedleniem procesu komunikacji, który w różnej formie jest niezbędnym elementem kształtowania każdej relacji. Bezpośredniość oparta jest na zasadzie *face to face* podczas spotkań, gdzie rozmowy oparte są na całokształcie odczuć interesariuszy, jak i swobodzie wypowiedzi⁷⁴. Za najmniej istotną relację uznana została relacja niedochodowa, a na ich nieprzydatność w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej wskazało 24 badanych.

Wskaźnik oddziaływania ($W_o = 3,11$), oznaczający umiarkowaną istotność, osiągnęły relacje, które wyszczególniono, ze względu na siłę zaangażowania. Ocenie poddano relacje:

- 1) prawdziwe – 34 wskazania ($W_o = 3,72$),
- 2) bliskie – 31 wskazań ($W_o = 3,65$),
- 3) hierarchiczne – 26 wskazań ($W_o = 3,18$),
- 4) rekurencyjne – 21 wskazań ($W_o = 3,11$),
- 5) rzekome – 8 wskazań ($W_o = 2,56$),
- 6) ciche – 3 wskazania ($W_o = 2,46$).

Podobnie, jak w przypadku kryterium kontekstu trwania relacji, żadna z wyszczególnionych relacji w ramach kryterium siły zaangażowania, nie osiągnęła wartości wskaźnika oddziaływania wyższego niż 4. Wobec czego relacji tych, nie można zaliczyć do arsenału relacji przewagotwórczych. Mimo 34 wskazań uznających relacje prawdziwe za najistotniejsze, czworo badanych uznało je za najmniej ważne w procesie budowania przewagi konkurencyjnej. Ponadto po 15 ankietowanych uznało, że relacje pasywne i „ciche” są równie istotne, co nieistotne, Natomiast wartość wskaźnika oddziaływania świadczyła o niskiej przydatności tych relacji w kreowaniu przewagi konkurencyjnej.

Stopień formalizacji relacji, to ostatnie kryterium, w ramach którego dokonano charakterystyki relacji. W badaniu wyodrębniono trzy możliwe poziomy stopnia formalizacji:

⁷⁴ D. Tomaszewska (opracowanie przewodnika), *Sprzedaj i profesjonalna obsługa klienta*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski i Centrum Innowacji i Transferu Technologii, Olsztyn 2010, ss. 14-26.

- 1) relacje sformalizowane – 38 wskazań, ($W_o = 4,20$),
- 2) relacje niesformalizowane – 25 wskazań, ($W_o = 3,45$),
- 3) relacje nieformalne – 6 wskazań, ($W_o = 1,47$).

Relacje sformalizowane odnoszą się do relacji, które zawierane są zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawnymi, a więc ich kształt określony jest przez zawartą umowę⁷⁵.

Dla badanych przedsiębiorstw najistotniejsze okazały się relacje sformalizowane, na których istotność wskazywało 38 przedsiębiorców. Sformalizowanie również, jako jedyne, osiągnęło wysoką wartość wskaźnika oddziaływania ($W_o = 4,20$), świadcząca o ważności relacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Sformalizowanie powoduje transparentność oraz jasność, a przez to także wzmacnia zaufanie. Relacje niesformalizowane oddziałują na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na poziomie umiarkowanym ($W_o = 3,45$), zaś relacje nieformalne nie mają praktycznie żadnego ($W_o = 1,47$) wpływu na osiągnięcie tej korzyści.

Podsumowanie

Budowanie relacji, które przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu na arenie rynkowej jest niewątpliwie dużym wyzwaniem dla każdej organizacji. Z tego względu, iż badaniu poddanych zostało 44 przedsiębiorstw i nie została osiągnięta reprezentatywna liczebność próby badawczej, uzyskanych wyników badań nie można generalizować na całą populację wszystkich przedsiębiorstw w Polsce. Dla badanej grupy przedsiębiorstw, można sformułować następujące wnioski:

- zarządzający przedsiębiorstwami są świadomi, które z budowanych relacji w największym, a które w najmniejszym stopniu przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu na arenie rynkowej;
- klienci, dostawcy, kooperanci to interesariusze, którzy w największym stopniu przyczyniają się do budowania przewag konkurencyjnych badanych przedsiębiorstw;
- Instytucje pozarządowe, naukowe, państwowe i konsorcja branżowe to podmioty, które w niewielkim stopniu mają wpływ na kształtowanie sukcesu badanych przedsiębiorstw;
- bezpośredniość, sformalizowanie, indywidualizm i długookresowość, to cechy relacji, najbardziej pożądane w budowaniu przewag konkurencyjnych badanych przedsiębiorstw.

⁷⁵ J. Egan, *Relationship Marketing*, op. cit., ss. 50-51.

2 DESIGN THINKING W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Słowa kluczowe: *design thinking*, użyteczność, projektowanie usług, UX.

Wprowadzenie

W minionych latach zadania projektanta ograniczały się do przygotowywania ładnych przedmiotów¹, dbania o estetyczny wygląd formy produktu. *Design* był powszechnie rozumiany i stosowany w kontekście przedmiotów stylowych, estetycznych. *Design* stał się pojęciem szerszym niż „wzornictwo”, które niejako sprowadza projektowanie tylko do produktu oraz grafiki². Nie utożsamiono go z użytkowym aspektem produktów i usług, ani nie dostrzegano wpływu na sukces finansowy i wizerunkowy firmy³. Niezwykle aktualne obecnie stają się pytania o miejsce *designu* w gospodarce. Ewoluuwał on i zaczął być kojarzony rozwiązaniami innowacyjnymi, wzrostem konkurencyjności organizacji dostrzegających jego wartość. To proces nakierowany na tworzenie nowych wartości, biorący pod uwagę zarówno potrzeby użytkownika, jak i uwarunkowania technologiczne oraz wymagania rynkowe⁴. Wprowadzenie przez firmę Apple na rynek produktów, które zostały zaprojektowane z troską o użyteczność i wygodę doprowadziła do tego, że klienci zaczęli dostrzegać korzyści z dobrze zaprojektowanych rozwiązań materialnych (produktów) i niematerialnych (usług). Był to impuls, który zapoczątkował nowy typ oczekiwań klientów na produkty i usługi odpowiednio zaprojektowane tzn. budujące pozytywne doświadczenia z ich korzystania⁵. Klienci chcą odczuwać pozytywne emocje (zadowolenie) przed, w trakcie używania produktu bądź korzystania z usługi, jak i po zakończeniu tych czynności. By osiągnąć ten stan, przedsiębiorstwa muszą wziąć pod uwagę wiele czynników, takich jak: wpływ otoczenia w jakim przebywa klient, psychologię kolorów, wrażenia zapa-

¹ T. Greever, *Articulating design decisions. Communicate with stakeholders, keep your sanity, and deliver the best user experience*, O'Reilly, Beijing, Boston 2015, p. 7.

² M. Piłat-Borcuch, *Socjologia designu*, CeDeWu, Warszawa 2014, ss. 12-34.

³ *DesignMixer/Konkurencyjność poprzez design. Materiały konferencyjne*, <http://www.designmixer.pl/> (online: 13.08.2017).

⁴ F. Haberman, K. Schmidt, *Projekt DESIGN. Thinking Tools For Visually Shaping New Ventures*, Stattys.com, Berlin 2017, p. 18.

⁵ T. Greever. *op. cit.*, s. 20.

chowe, haptkę, audiowizualną informację zwrotną, zaufanie do marki, praktyczność, współdziałanie z innymi produktami, ładunek emocjonalny (który niesie korzystanie z produktu/usług)⁶.

Znaczenie *designu* zaczęły dostrzegać też instytuty badawcze, uczelnie np. Uniwersytet Harvarda, organizacje wspierające rozwój gospodarczy (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości⁷, *Design Council*⁸) i agencje konsultingowe⁹. Jak wskazują M. Lubańska i A. Więcka „włączenie do strategii firmy innowacji poprzez *design* to odejście od zmian dokonywanych *ad hoc* i stworzenie systemu ciągłej, zaplanowanej innowacji, na wielu płaszczyznach. *Design* zwiększa prawdopodobieństwa wdrożenia innowacji radykalnych”¹⁰.

W przestrzeni postindustrialnej rzeczywistości gospodarczej świata rozwiniętego innowacje stanowią jedną z podstaw budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Czym zatem jest innowacja? W powszechnym rozumieniu innowacją jest „nowym pomysł”, „inwencja twórcza”, „koncept projektanta”, „odświeżenie produktu”, „zmieniająca rzeczywistość rewolucja starego porządku”¹¹. Definicja innowacyjności propagowana przez OECD (ang. *Organisation for Economic Co-operation and Development*) zakłada „wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem”¹². Wdrożenie działań innowacyjnych to np. wprowadzenie nowych produktów i usług do oferty przedsiębiorstwa, ale też znalezienie bardziej efektywnego sposobu wykonywania czynności w trakcie pracy, produkcji czy świadczenia usług. To działania, których ostatecznym celem jest zwiększenie konkurencyjności proponowanych rozwiązań na różnych płaszczyznach.

Celem rozdziału jest analiza i ocena możliwości wykorzystania *design*

⁶ T. Baekdal, *The Battle Between Usability and User-Experience. Strategic insights*, <https://www.baekdal.com/insights/usability-vs-user-experience-battle> (online: 16.08.2017).

⁷ I. Banaś, *Diagnoza stanu design. Projektanci design managerowie „Konferencja Dolnośląskiej Sieci Wzornictwa Przemysłowego” 2015*, s. 19.

⁸ Design Council, *The Value of Design Factfinder 2007*, pp. 7-43.

⁹ T. Maciąg, *Jak projektanci zdobywają klientów. Badanie 2016*. Raport, Warszawa 2016, s. 12.

¹⁰ M. Lubińska, A. Więcka, *Jak wykorzystać design w biznesie 2015*, s. 20.

https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/22626/jak_wykorzystac_design_w_biznesie.pdf. (online: 15.08.2017).

¹¹ P. Pangaro, *Another View. Toward a Model of Innovation*, nr 1 2008, p. 39.

¹² OECD, Eurostat, *Oslo manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, Organisation for Economic Co-operation and Development; Statistical Office of the European Communities, Paris 2005, p. 49.

thinking w budowaniu przewagi konkurencyjnej na podstawie wprowadzanych innowacji.

Innowacje

W tradycyjnym podejściu do innowacji organizacje wprowadzają usprawnienia do oferowanych produktów – stopniowo w zależności od obecnego stadium cyklu życia produktu – eksploatują go (nazywane są „tankowcami” ze względu na długi czas wprowadzania decyzji i brak zwinności - umiejętności dostosowywania się do nieustannie zmieniających się warunków). W przeciwieństwie do nich *start-upy* przez orientację na radykalne innowacje nazywane są „ślizgaczami”¹³. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości powołuje się w dokumentach na definicję przyjętą przez *International Council of Societies of Industrial Design*, która podaje, że „*design* stanowi główny czynnik innowacyjnego procesu humanizowania technologii, jak i wymiany kulturalnej i gospodarczej”¹⁴. Ponadto wskazuje na wpływ *designu* i działania zorientowanego na potrzeby użytkowników jako czynników poprawiających konkurencyjność organizacji na rynku polskim i międzynarodowym¹⁵.

Wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań ma na celu poprawę efektywności przedsiębiorstwa, uzyskanie lub zachowanie przewagi konkurencyjnej. Mogą one mieć następującą postać:

- przesunięcia krzywej popytu na produkty firmy (przez podniesienie jakości produktów, zaoferowanie nowych produktów lub zyskanie nowych rynków i grup klientów),
- zmianę krzywej kosztów firmy przez zredukowanie jednostkowych kosztów,
- podniesienie zdolności innowacyjnych organizacji przez „podniesienie zdolności do opracowywania nowych produktów lub procesów lub do pozyskiwania i tworzenia nowej wiedzy”¹⁶.

Wskazać można cztery orientacje *designu* prowadzące do osiągnięcia innowacji: 1. na problem, 2. na funkcje, 3. na produkt i 4. na formę. Zorientowanie *designu* na problem oznacza poprawę funkcjonalności produktu. W orientacji funkcjonalnej projektanci dążą do zaprojektowania produktu w przypadku, gdy doskonalenie obecnego wiąże się z powstawaniem imitacji. Orientacja produktowa ma na celu rozwijanie istniejącego produktu.

¹³ R. Berger, *Design thinking on every level? Beyond Mainstream*, November 2016, p. 5.

¹⁴ M. Lubińska, A. Więcka. *op. cit.*, s. 5.

¹⁵ *Ibidem*, s. 5.

¹⁶ OECD, Eurostat. *op. cit.*, p. 38.

Natomiast orientacja „na formę” ma na celu zmianę kształtu lub wyglądu produktu o określonej funkcji¹⁷. Każda ze wskazanych orientacji *designu* ukierunkowana jest na stworzenie innowacji o odmiennym charakterze, jednak każda z nich daje szansę na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Budowanie gospodarek opartych na wiedzy opiera się na „procesach interaktywnych, poprzez które tworzy się wiedzę i wymienia się ją wewnątrz i na zewnątrz firm oraz innych podmiotów”¹⁸.

Grupą organizacji charakteryzującą się szybkim wdrażaniem innowacji są wspomniane już *start-upy* – zmieniły one podejście do projektowania produktów i usług. „Obecnie firmy i całe branże tworzy się w oparciu o destabilizowanie rynku, polegające na zapewnianiu użytkownikowi doskonalszych wrażeń. Sukces w biznesie zależy od znalezienia istniejącej kategorii i podkreślenia wrażeń użytkownika do *n*-tego stopnia. Nie oryginalność jest tutaj najważniejsza, lecz uzyskanie najlepszych efektów, a *design* zazwyczaj pozwala na wyróżnienie się”¹⁹.

***Design thinking* – przegląd definicji**

Parafrazując S. Jobsa, w *designie* chodzi nie tylko o to, jak coś wygląda czy jakie uczucia w użytkowaniu budzi. W *designie* chodzi o to, jak coś działa²⁰. Inną definicją tego pojęcia jest określenie *design thinking* jako syntezę „emocji i wrażliwości z logiką biznesową na drodze procesów twórczych, czyli optymalny sposób na wielopłaszczyznowe poszukiwanie rozwiązań we wszystkich obszarach działalności gospodarczej, w których kluczową rolę odgrywa człowiek”²¹. R. Berger bezpośrednio nawiązuje w definicji *design thinking* do innowacji i opisuje je jako metodykę ukierunkowaną na innowacje – w których projektanci dążą do pogodzenia trzech składowych: 1. wykonalność rozwiązania (przy obecnie stosowanych w organizacji rozwiązaniach technologicznych), 2. jego rentowność i 3. szeroko rozumianą atrakcyjność dla klientów. Metodyka ta charakteryzuje się koncentracją na rozwiązaniach zamiast na problemach, jest zorientowana na klienta, opiera się na szybkim wprowadzaniu do procesu uproszczonych prototy-

¹⁷ A. Borcuch, *Ekonomia designu*, CeDeWu, Warszawa 2014, s. 46.

¹⁸ OECD, Eurostat. *op. cit.*, s. 31.

¹⁹ T. Greever. *op. cit.*, s. 29.

²⁰ O. Serrat, *Knowledge Solutions. Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*, Springer Singapore, Singapore 2017, s. 12, p. 132.

²¹ A. Śmiłowska, *Myślenie w kategoriach design thinking – jak zachować zdrowy balans między liczbami i emocjami – cz. I*, <http://mistrzbranzy.pl/artykuly/pokaz/Myshlenie-w-kategoriach-design-thinking-jak-zachowac-zdrowy-balans-miedzy-liczbami-i-emocjami-cz-I-3033.html> (online: 13.08.2017).

pów, które są na bieżąco testowane i weryfikowane²².

Działalność organizacji wdrażającej podejście oparte o *design thinking* to działalność zorientowana na użytkowników (pracowników i klientów) której celem jest zaspokojenie świadomych i nieświadomych potrzeb klientów i pracowników prowadząca do uzyskania korzyści biznesowych. „Jednym z najważniejszych aspektów myślenia projektowego jest współdziałanie bezpośrednio z użytkownikami usługi, która jest projektowana. Bez ich aktywnego udziału trudno jest, jeśli nie niemożliwe, osiągnięcie poziomu empatii, który będzie miał pozytywny wpływ na ogólny projekt”²³. Jednak nie tylko zorientowanie na użytkownika wyznacza działalność określaną jako *design thinking*. W tabeli 1. przedstawiono dziewięć charakterystycznych cech myślenia projektowego.

Tabela 1. Podstawowe atrybuty *design thinking*

Cecha	Opis	Szczegóły
wieloznaczność	utrzymanie poczucia komfortu nawet w sytuacji, gdy coś jest niejasne lub gdy nie zna się odpowiedzi	<i>design thinking</i> szuka rozwiązań skomplikowanych problemów – często niejasno sformułowanych i podchwytliwych
oparty na współpracy	współpraca ponad granicami poszczególnych dyscyplin	projektanci pracują w interdyscyplinarnych zespołach
konstruktywny	tworzący nowe pomysły w oparciu o już istniejące, także bardziej udane	<i>design thinking</i> to podejście oparte na znajdowaniu rozwiązań w celu poprawy przyszłych wyników
ciekawość	zainteresowany tym, co niezrozumiałe lub postrzegający rzeczywistość poprzez świeże spojrzenie	objaśnienie oczekiwań wymaga znacznych nakładów czasu i wysiłku, dlatego też znaczna część rozwiązywania problemu polega na zdefiniowaniu problemu i naświetleniu go pod kątem różnych aspektów
empatyczny	dostrzeganie i rozumienie produktów z punktu widzenia klienta	nacisk jest położony na potrzeby użytkownika (to kontekst badanego problemu)
holistyczny	zwracający uwagę na szerszy kontekst z punktu widzenia klienta	<i>design thinking</i> stara się odpowiadać na potrzeby użytkownika oraz dąży do sukcesu firmy
iteracyjny	proces ten jest cykliczny - rozwiązania i pomysły są poprawiane niezależnie od fazy procesu	proces tworzenia rozwiązań jest zazwyczaj niesekwencyjny i może zawierać pętle i koła sprzężenia zwrotnego

²² R. Berger. *op. cit.*, s. 6.

²³ R. Fox, *Service empathy*, OCLC Systems & Services” 2015, no. 2, p. 57.

Cecha	Opis	Szczegóły
niewartościujący	generowanie pomysłów odbywa się bez oceniania pomysłodawcy czy samego pomysłu	szczególnie w fazie generowania pomysłów powstrzymanie się od osądów
otwarte podejście	przyjmujący myślenie projektowe jako podejście uniwersalne, niezależnie od branży czy zakresu zastosowania	metoda ta wymaga myślenia nieszablonowego <i>outside the box</i> („szalone pomysły”), przeciwstawia się temu, co oczywiste i przyjmuje podejście bardziej eksperymentalne

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Baeck A., P. Gremett, *Design thinking Expanding UX Methods Beyond Designers*, [in]: H. Degen, X. Yuan (eds.), *UX best practices. How to achieve more impact with user experience*, McGraw-Hill, New York 2012, p. 18.

Chaos terminologiczny związany z koniecznością nazwania nowych zjawisk, np. projektowania pozytywnych doświadczeń, koncepcji użyteczności jest mylący dla projektantów i zleceniodawców. Pojęcia *design thinking*, *user experience* czy *service design* intensywnie ewoluują na przestrzeni ostatniej dekady. W związku z tym pojawiły się takie określenia, jak: UXD (ang. *user experience design*, projektowanie doświadczeń użytkowników), UED (ang. *user experience design*, projektowanie doświadczeń użytkowników), XD (ang. *experience design*, projektowanie doświadczeń), UI (ang. *user interface*, interfejs użytkownika), IA (ang. *information architecture*, architektura informacji), IxD (ang. *interaction design*, projektowanie interakcji), IaD (ang. *interaction design*, projektowanie interakcji) – niektóre z tych akronimów są synonimami, w przypadku innych różnica wynika z cyklu rozwoju produktu, który jest analizowany²⁴. Na uwagę w kontekście *design thinking* zasługują dwa pojęcia: *user experience* i *service design*, które częściej występują i funkcjonują w branży w formie pierwotnej, niż ich odpowiedniki w języku polskim.

User experience

Projektowanie na podstawie doświadczeń użytkowników polega na tworzeniu wydajnych i przyjemnych w użytkowaniu produktów i usług opierających się na wiedzy z zakresu ludzkich emocji i zachowań²⁵. Początki badania i samo pojawienie się określenia *user experience* datować można na lata 90. XX w. jako odsłona HCI (ang. *human-computer interaction*, interakcje człowiek-komputer) w kontekście architektury informacji, projektowa-

²⁴ T. Greever. *op. cit.*, p. 18.

²⁵ M. Treder, *The User Experience Book For Product Managers* 2014, p. 24, https://issuu.com/moniom/docs/uxpin_product_managers_and_ux (online: 17.08.2017).

nia oprogramowania i badania sposobów projektowania tych treści z punktu widzenia ich użytkowników z uwzględnieniem kwestii użyteczności²⁶. W normie ISO 9241- 210 ujęto definicję *user experience* jako „całość postrzegania i reakcji osoby, które są wynikiem korzystania lub przewidywanego korzystania z produktu usługi lub systemu”²⁷. Inne definicje podkreślają holistyczny wymiar interakcji z produktem lub usługą. Jest to dyscyplina skupiona na projektowaniu globalnych doświadczeń klienta. Obejmuje planowanie czynności i rozwiązań związanych produktem we wszystkich fazach jego życia, w taki sposób, aby możliwa stała się zmiana zachowania grupy docelowej (korzystającej z produktu)²⁸. Jak zauważają I. Mościchowska i B. Rogoś-Turek „*user experience* jest dość młodą, bardzo praktyczną dziedziną. Dlatego nie dorobiła się jeszcze stałego i zamkniętego zestawu znanych narzędzi modelowania. To nie znaczy, że tych narzędzi nie ma, wręcz przeciwnie. Każdego roku praktycy tworzą i promują nowe techniki i narzędzia, które pomagają im w codziennej pracy”²⁹.

UX (ang. *user experience*) identyfikowany jest jako poziom satysfakcji doznawanej przez klienta-użytkownika w wyniku interakcji z ofertą. Celem projektantów jest wpłynięcie na jakość tej interakcji. Dobrze przygotowany UX przynosi wymierne zyski firmie, jak i użytkownikowi. W jaki sposób można charakteryzować i analizować UX? P. Morville wskazuje siedem cech które składają się na *user experience*, uwzględnił je w tzw. *User Experience Honeycomb*³⁰. Schemat został przedstawiony na rysunku 1.

Obejmuje on siedem cech produktów i usług mających wpływ na budowanie pozytywnych doświadczeń klientów³¹:

- funkcjonalność (ang. *useful*) – oznacza poziom w jakim dany produkt/usługa spełniania potrzeby użytkowników;
- łatwe w użyciu (ang. *usable*) – aby ta cecha była spełniona, produkt musi być wygodny a jego obsługa intuicyjna. Tak aby proces uczenia się korzystania z tego produktu był możliwie prosty i szybki;
- wzbudzanie pożądania (ang. *desirable*) – ta cecha odnosi się do emocjonalnego wymiaru korzystania z produktów/usług np. skojarzeń z marką, tożsamością grupy użytkowników, wizerunkiem firmy;

²⁶ T. Greever. *op. cit.*, s. 19.

²⁷ I. Mościchowska, B. Rogoś-Turek, *Badania jako podstawa projektowania user experience*, PWN, Warszawa 2015, s. 29.

²⁸ M. Treder. *op. cit.*, s. 24.;

https://issuu.com/monirom/docs/uxpin_product_managers_and_ux (online: 17.08.2017).

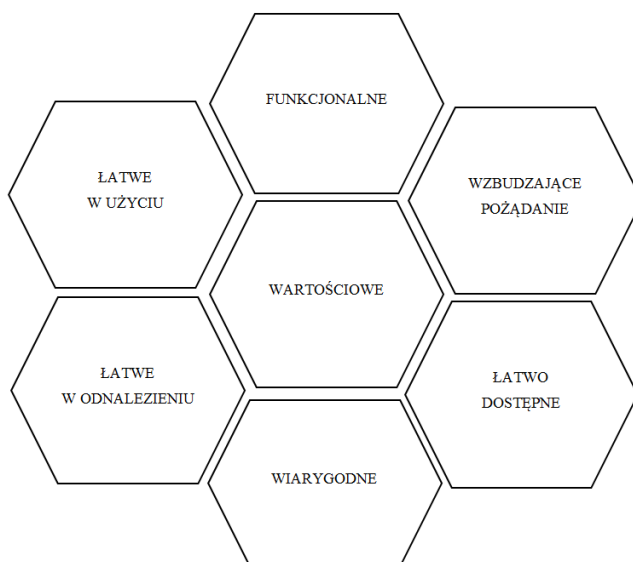
²⁹ I. Mościchowska, B. Rogoś-Turek. *op. cit.*, s. 438.

³⁰ P. Morville, *User Experience Design 2004*,

http://semanticstudios.com/user_experience_design/ (online: 16.08.2017).

³¹ *Ibidem*.

- łatwość w odnalezieniu (ang. *findable*) – ten wymiar doświadczeń klienta odnosi się do prostoty i łatwości interakcji z *touchpointami* – nie tylko bezpośredniego korzystania z oferowanego produktu, ale np. łatwość poruszania się po stronie internetowej, znalezienia informacji w instrukcjach obsługi;
- łatwo dostępne (ang. *accessible*) – dostosowanie oferowanych produktów i usług do potrzeb osób z różnymi niepełnosprawnościami (istotny jest tu aspekt etyczny i wizerunkowy);
- wiarygodne (ang. *credible*) – klienci preferują takie produkty i usługi które są im znane - polecane przez innych klientów, bądź rodzinę oraz przyjaciół;
- wartościowe (ang. *valuable*) - oferowane przez firmę produkty i usługi mają przynosić jej zysk (lub realizować misję w przypadku organizacji *non profit*). Osiągnięcie sukcesu rynkowego, zdobycie przewagi konkurencyjnej i wzrost przychodów są efektami podniesienia zadowolenia klientów z oferowanych im produktów i usług.



Rysunek 1. Cechy *user experience* – schemat plastra miodu

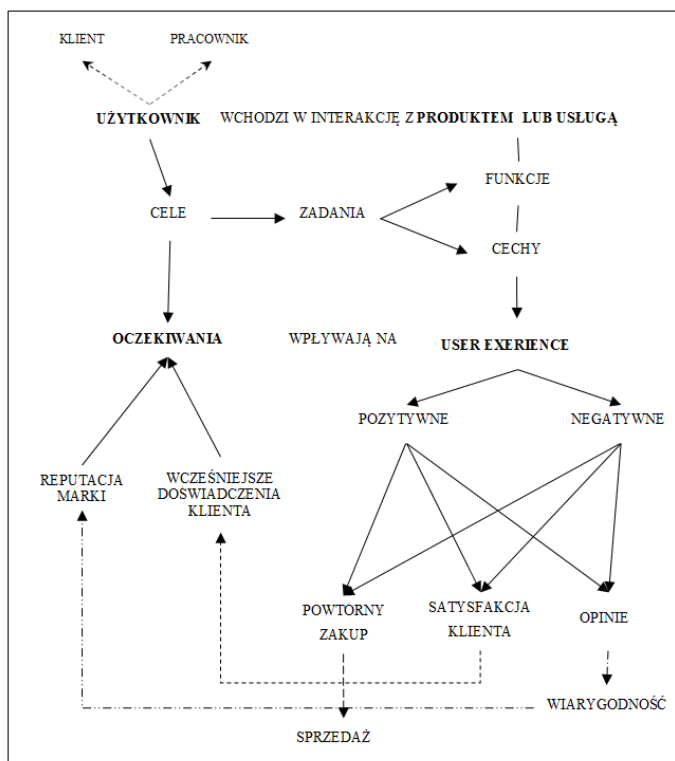
Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Morville, *User Experience Design 2004*, http://semanticstudios.com/user_experience_design/ (online: 16.08.2017).

Inną charakterystykę użyteczności proponuje *Interaction Design Foundation*. Produkty o wysokiej użyteczności charakteryzują: skuteczność, efektywność, zaangażowanie, tolerancja dla pojawiających się utrudnień i łatwość uczenia się³². Istotą projektowania opartego o doświadczenia użyt-

³² M. Soegaard, *The Basics of UX Design*, ss. 17–21,

kowników jest optymalizacja – przechodząc od usprawniania procesów iteracyjnych do rozwiązania głównego problemu (który na początku procesu może być nieświadomy)³³.

Każdy użytkownik ma pewne cele i oczekiwania, które chce zrealizować. Wynikają one z wcześniejszych doświadczeń – decyzji zakupowych i reputacji marki. Oferowane produkty (dobra i usługi) – ich funkcje, cechy – mają spełnić wymagania narzucone przez użytkownika. Oczekiwania klienta wpływają na *user experience*. Wrażenia, których doświadcza klient, mogą być pozytywne lub negatywne. Wpływają one na chęć powrotu do sklepu/salonu i dokonania ponownego zakupu, a także na poziom satysfakcji klienta i chęć podzielenia się opinią z innymi. Pozytywne doświadczenie powoduje wzrost wiarygodności i dochodów organizacji i ma wpływ na reputację marki (zależy ona od wzrost wiarygodności, lojalności i zaufania klientów). Poszczególne zależności i wpływ doświadczeń klienta na decyzje zakupowe przedstawiono na rysunku 2.



Rysunek 2. Wpływ *user experience* na organizację

Źródło: opracowanie własne.

<https://www.interaction-design.org/literature> (online: 10.07.2017).

³³ M. Treder. *op. cit.*, p. 23;

https://issuu.com/moniom/docs/uxpin_product_managers_and_ux (online: 17.08.2017).

Service design

Usługi istniały i były organizowane w różnych formach od niepamiętnych czasów. Znaczący wzrost ich znaczenia przypada na lata 70. XX w. Pierwsze koncepcje *service design* przypadają na przełom lat 80. i 90. XX wieku. Już wtedy projektowanie usług było postrzegane jako działalność wymagająca zaangażowania przedstawicieli różnych dziedzin. Obecnie projektowanie usług definiuje się jako interdyscyplinarne działanie łączące liczne umiejętności w zakresie projektowania, zarządzania i inżynierii procesów. Świadome projektowanie usługi obejmuje również projektowanie nowych modeli biznesowych, które tworzą nową wartość społeczno-ekonomiczną. Stają się przez to filarami gospodarki opartej na wiedzy.

Projektowanie usług jest definiowane jako działalność praktyczna, obejmująca zmianę procesów i systemów w organizacji. Jej celem jest zapewnienie nowego wymiaru usługi dla użytkownika przy użyciu kombinacji niematerialnych i materialnych środków³⁴. Jest to szersze rozumienie usług niż ich projektowanie lub wzornictwo³⁵. Inną definicję proponuje S. Mortiz – *service design* to polepszanie istniejących lub tworzenie nowych usług. Obejmuje planowanie i kształtowanie funkcjonalnych, łatwych w używaniu, pożądanych i skutecznych doświadczeń klienta na podstawie touchpointów.

Touchpoint to punkt kontaktu klienta z usługą lub produktem. Według A. Wheeler do touchpointów zaliczyć należy: oznaczenie towarów (logotyp), blankiet firmowy, wizytówkę, firmy powiązane, *favicons* (ang. ikony przy pasku http), oznakowanie, projekt produktu, opakowania produktów, reklama, otoczenie, pojazdy, ubiór pracowników, efemerydy³⁶.

Service Design koncentruje się na tworzeniu usług, które będą odpowiadać na konkretne potrzeby ze strony klienta. Usługi te mogą wykorzystywać różne środki przekazu (np. Internet, telefon, kontakt osobisty). Mogą być zautomatyzowane lub wykorzystywać produkty jako element usługi. Projektowanie wrażeń klienta podczas korzystania z usługi jest równie ważne jak projektowanie przebiegu usługi czy strategii firmy związanej

³⁴ M. Stickdorn, J. Schneider, *This is service design thinking. Basics, tools, cases*, Wiley, Hoboken 2011, pp. 30-33.

³⁵ M. Lipiec, *Service design – projektowanie nastawione na doświadczenie klienta. Marketer+ przewodnik po marketingu*, <http://marketerplus.pl/teksty/artykuly/service-design-projektowanie-nastawione-doswiadczenie-klienta/> (online: 13.08.2017).

³⁶ A. Wheeler, *Designing brand identity. An essential guide for the entire branding team*, Wiley, Hoboken 2013, pp. 120-145.

z wprowadzeniem jej do portfolio³⁷. *Service design* jest podejściem systemowym i holistycznym, którego wykorzystanie prowadzi do zmiany postrzegania firmy przez klienta. Dzięki niemu następuje całkowite uspoźnienie przekazów kierowanych przez firmę do otoczenia i interesariuszy³⁸. Jak zauważają T. Murdoch, S. Halgh i W. Drummond projektowanie usług wymaga zmiany w organizacji – nie jest to kolejna koncepcja usprawniająca, ale podejście gruntownie transformujące organizację w przestrzeni biznesowej³⁹.

Do czynników wpływających na rozwój *service designu* można zaliczyć trzy trendy, które mają znaczący wpływ na usługi w ostatnich latach:

1. hybrydyzacja produktów – rozwój sektora usług i ewolucja tradycyjnie rozumianych produktów w hybrydy produktowo-usługowe,
2. rosnące znaczenie *customer experience* jako czynnika przewagi konkurencyjnej i budowania lojalności konsumentów;
3. wzrost liczby *touchpointów* – „coraz większa liczba różnych punktów styku firm z klientami, która rośnie z powodu rozwoju technologii, m.in. zjawisko przenikania się kanałów online i offline, pomiędzy którymi konsumenci często się przełączają”⁴⁰.

Service Design może odgrywać kluczową rolę w osiągnięciu sukcesu w organizacji oraz dostarczyć dziesięciu czynników zmiany⁴¹:

- faktyczne zrozumienie potrzeb rynku,
- osiągnięcie wyższej wartości przy wykorzystaniu dostępnych środków,
- zmiany w kulturze organizacji,
- nowe perspektywy rozwoju,
- większa efektywność,
- większa skuteczność,
- łączenie organizacji z klientami,
- wyższa jakość usług fundamentem sukcesu,
- wyróżnienie się w celu walki z konkurencją,
- zainteresowanie marką.

Model przytaczany przez S. Moritza w unikatowy sposób integruje organizację, łącząc: badania, marketing, zarządzanie i projektowanie. Oddaje on

³⁷ S. Moritz, *Service Design. Practical access to an evolving field* "MA European Studies in Design, Kolonia 2005, p. 39.

³⁸ M. Lipiec. *op. cit.*; <http://marketerplus.pl/teksty/artykuly/service-design-projektowanie-nastawione-doswiadczenie-klienta/> (online: 13.08.2017).

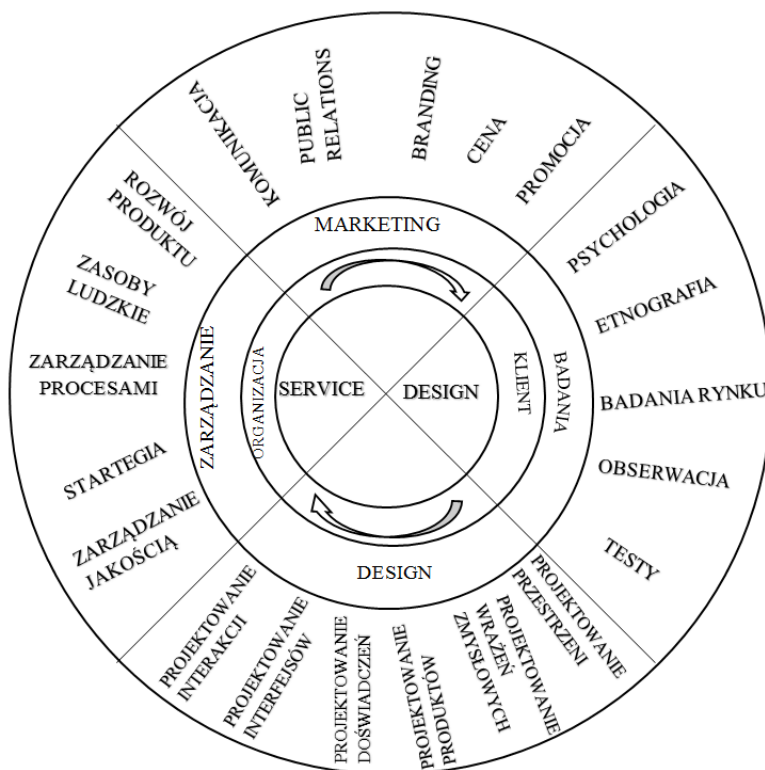
³⁹ T. Murdoch, Halgh Steve, W. Drummond, *How Service Design Is Transforming Produkt Development*, nr 3. 2016, pp. 14–15.

⁴⁰ M. Lipiec. *op. cit.*, <http://marketerplus.pl/teksty/artykuly/service-design-projektowanie-nastawione-doswiadczenie-klienta/> (online: 13.08.2017).

⁴¹ S. Moritz. *op. cit.*, s. 57.

idee pracy multidyscyplinarnego zespołu. Na diagramie (rysunek 3) ujęto marketing i *design*, które znajdują się pomiędzy zarządzaniem a klientem. Marketing zwykle przyjmuje perspektywę organizacji, *design* z kolei opiera się na perspektywie klienta⁴².

Service Design nie jest nową specjalizacją z zakresu *designu*. Przez niektórych badaczy jest postrzegana jako nowa platforma wymiany doświadczeń między różnymi dyscyplinami⁴³. Część praktyków dostrzega nadrzędny wymiar *service design* względem *design thinking*. *Service design* i *user experince* są ściśle związane z *design thinking*. Można je traktować nie jako konkurencyjne dziedziny, ale poddziedziny *design thinking*. Jest to kwestia dyskusyjna. Procesy projektowania produktów i usług – *service design* – opierają się na poznawaniu potrzeb klienta, zatem obejmują również analizę użyteczności produktów, usług i doświadczeń z ich użytkowania. Nie można mówić o *design thinking* bez badania *user experience*, czy analizy użyteczności.



Rysunek 3. Miejsce projektowania usług w organizacji

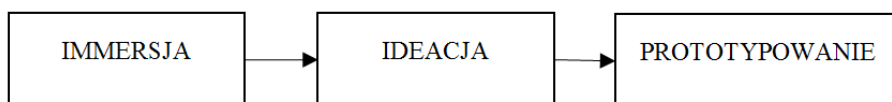
Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Moritz, *Service Design. Practical access to an evolving field*, MA European Studies in Design, Kolonia 2005, p. 49.

⁴² S. Moritz. *op. cit.*, s. 48.

⁴³ *Ibidem*, s. 40.

Proces *design thinking*

Istnieje wiele schematów ukazujących proces *design thinking* – wyróżnić można dwa główne nurty prezentacji tego procesu: linearny i iteracyjny. Modele te mają różny stopień szczegółowości⁴⁴. W literaturze przedmiotu znaleźć można procesy składające się z trzech faz, jak również procesy wyróżniające dziewięć etapów⁴⁵. Modele ogólne uwzględniające trzy elementy wskazują na kluczowe fazy procesu: inspiracji, idealizacji i implementacji⁴⁶. Inną używaną nomenklaturą do opisu tych faz jest podział przedstawiony na rysunku 4.



Rysunek 4. Proces *design thinking*

Źródło: opracowanie własne.

Etap immersji, w którym celem projektantów jest poznanie problemu z perspektywy użytkowników na podstawie badań etnograficznych. W drugim kroku (ideacja) wyniki uzyskane w fazie immersji stanowią inspirację dla tworzenia rozwiązań wcześniej zdefiniowanych problemów. Ostatnim etapem jest prototypowanie, przewiduje ono budowę prototypu na podstawie opracowanych wcześniej założeń i jego weryfikację.

Model ten jest zbieżny z trzyetapowym modelem procesu *user-centred design* (z ang. projektowania zorientowanego na użytkownika). Zakłada on iteracyjność procesu – powtarzalność jego elementów. W trakcie wykorzystania tej metodyki pracy zespół projektowy może kilkakrotnie przechodzić poszczególne jego fazy⁴⁷:

- faza analizy: polega na badaniu potrzeb użytkownika i kontekstu, w jakim używa produktu, jest mu świadczona usługa;
- faza projektowania: konceptualizacja rozwiązań;
- faza weryfikacji: wypracowane rozwiązania poddawane są ewaluacji, w wyniku której wprowadzane są modyfikacje.

Znany jest również model linearny obejmujący pięć kolejnych etapów:

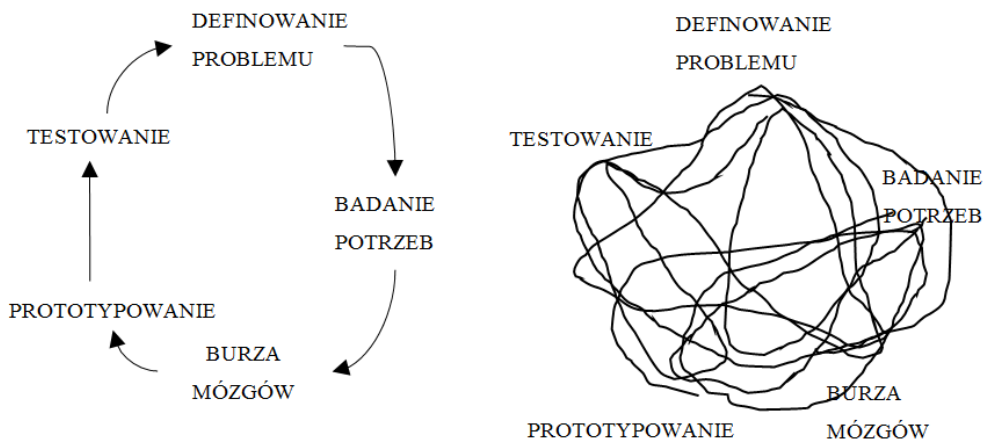
⁴⁴ T. Frisendal, *Design Thinking Business Analysis*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg 2012, p. 25.

⁴⁵ R. Dam, T. Siang, *Stage 2 in the Design Thinking Process: Define the Problem and Interpret the Results*, https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-2-in-the-design-thinking-process-define-the-problem-and-interpret-the-results?utm_source=facebook&utm_medium=sm (online: 18.08.2017).

⁴⁶ O. Serrat. *op. cit.*, s. 131.

⁴⁷ I. Mościchowska, B. Rogoś-Turek. *op. cit.*, pp. 35-37.

empatyzację, definiowanie, generowanie pomysłów, prototypowanie i testowanie⁴⁸. Procesy skoncentrowane na użytkowniku nie są idealnie linearne⁴⁹. Często zdarzają się sytuacje wymagające ponownego przejście poprzednich kroków, by móc kontynuować prace i osiągnąć jak najlepszy rezultat⁵⁰. Podobną prawidłowość zauważył H. Fraser. Została ona przedstawiona na rysunku 5.



Rysunek 5. Nieliniaryny schemat procesu *design thinking*

Źródło: opracowanie własne na podstawie C. Meinel, L. Leifer, *Design Thinking Research*, [in]: C. Meinel, L. Leifer, H. Plattner (eds.), *Design Thinking*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg 2011, p. 14.

Nie jest to czysty i prosty proces – praca nad wieloma rozwiązaniami może wydawać się niepotrzebnym chaosem, podobnie jak budowa uproszczonych i niedoskonałych prototypów⁵¹. Jednak to właśnie one i procesy iteracyjne zachodzące podczas pracy zespołu nad rozwiązaniem sprawiają, że jego koszty są niższe, a wypracowany efekt przewyższa oczekiwania interesariuszy, nie tylko klientów, ale również wpływa na postrzeganie marki i w efekcie budowanie przewagi konkurencyjnej i wyższe przychody⁵².

⁴⁸ M. Soegaard. *op. cit.*, s. 64., <https://www.interaction-design.org/literature> (online: 10.07.2017).

⁴⁹ L. Gericke, R. Gumienny, C. Meinel, *Tele-Board: Follow the Traces of Your Design Process History*, [in]: H. Plattner, C. Meinel, L. Leifer (eds.), *Design Thinking Research*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg 2012, p. 15.

⁵⁰ *The field guide to human-centered design. Design kit*, San Francisco, p. 11.

⁵¹ J. Liedtka, *Learning to use design thinking tools for successful innovation*, „Strategy & Leadership” 2011, no. 5, pp. 13-19.

⁵² H. Fraser, *The practice of breakthrough strategies by design*, „Journal of Business Strategy” 2007, no. 4, pp. 71-73.

Design thinking i inne kreatywne metody pracy używają analogowych, namacalnych metod i artefaktów. Powszechnie używane są przedmioty, takie jak: *post-ity*, tablice suchościeralne, pisaki, przedmioty i narzędzia umożliwiające budowanie scenografii i prototypów⁵³. Projektanci pracujący w oparciu o *design thinking* korzystają ze specyficznych narzędzi wpływających na pracę w grupach i wzmagających ich kreatywność. Mają one formę kart, plakatów, które mogą być uzupełniane *post-itami*. Wykorzystanie karteczek *post-it* zapewnia swobodę działania. Uzupełnianie dowolnych formatek narzędziowych jest dla użytkowników mniej stresujące, zniwelowany został strach przed udzieleniem niewłaściwej odpowiedzi (np. umieszczeniem błędnej informacji w formularzu). Nadanie mu formy kart/plakatu wpływa pozytywnie na porządkowanie informacji i wiedzy zespołu projektowego⁵⁴.

Do podstawowych narzędzi, które stanowią rdzeń *design thinking* i UX *design* zalicza się: osoby, wywiady z użytkownikami, ścieżki klienta⁵⁵. Mają one na celu ustalenie problemów z którymi mierzą się klienci⁵⁶. Tabela 2 przedstawia wybrane narzędzia używane w poszczególnych fazach uwzględniając cel ich użycia.

Tabela 2. Techniki i narzędzia pracy w poszczególnych etapach procesu *design thinking*

EKSPLORACJA	
<i>Rozpoznanie potrzeb klientów – zbieranie danych, wnioskowanie</i>	
narzędzie	Cel zastosowania
mapy interesariuszy	wizualizacja wszystkich podmiotów zaangażowanych w usługę
<i>shadowing</i>	gromadzenie spostrzeżeń na temat usług w czasie rzeczywistym
skontekstualizowane wywiady	dogłębne zrozumienie interesariuszy
jeden dzień z życia	wizualizacja codziennych schematów i czynności
<i>moodboards</i>	ujawnianie oczekiwań klientów wobec usług
<i>persony</i>	ujawnianie oczekiwań klientów wobec usług
mapa podróży klienta	wizualizacja kompleksowych procesów związanych z usługami

⁵³ L. Gericke, R. Gumienny, C. Mein, *op. cit.*, p. 15.

⁵⁴ S. Clatworthy, *Service Innovation Through Touch-points: Development of an Innovation Toolkit for the First Stages of New Service Development*, „International Journal of Design” 2011, no. 2, pp. 15-29.

⁵⁵ J. Kalbach, *Mapowanie wrażeń. Kreowanie wartości przy pomocy ścieżek klienta, schematów usług i diagramów*, Helion, Gliwice 2017, s. 10-25.

⁵⁶ J. Cao, K. Zieba, S. Nouvel, M. Ellis, *UX Desig 2015&2016*, <https://www.uxpin.com/studio/ebooks/ux-design-trends-2015-2016-digital-products/> (online: 11.08.2017), pp. 20-21.

KREACJA I ANALIZA	
<i>Wygenerowanie pomysłów będących odpowiedzią na wygenerowanie wnioski</i>	
generowanie pomysłów	strukturyzowanie i inspirowanie burzy mózgów, stymulowanie kreatywności
współtworzenie (procesy ko-kreacyjne)	angażowanie interesariuszy w proces twórczy
scenariusze projektowe	przedstawienie kluczowych aspektów pomysłu na produkt/usługę w formie opowieści np. z wykorzystaniem <i>storyboardsów</i>
<i>storyboards</i>	wizualizacja wstępnych propozycji rozwiązań
prototypy usług	wizualizacja koncepcji przez tworzenie makiety systemu testowane w rzeczywistym świecie
<i>service blueprints</i>	wizualizacja wszystkich aspektów i czynników związanych z realizacją usług.
WDROŻENIE	
<i>Implementacja sprawdzonych pomysłów</i>	
<i>storytelling</i>	komunikowanie pomysłu na produkt/usługę w formie opowieści (klienci)
<i>storyboards</i>	komunikowanie pomysłu na produkt/usługę w formie opowieści (pracownicy)
szablon modelu biznesowego	wyjaśnienie powiązań pomiędzy strategią biznesową a wypracowanym rozwiązaniem (kierownictwo firmy)

Źródło: opracowanie własne.

Design thinking w strategii organizacji

„Współczesną gospodarkę wielu analityków określa terminem *ekonomia kreatywności*. *Design thinking* jest podejściem łączącym intuicyjne, kreatywne myślenie z myśleniem analitycznym, co pozwala sprostać wymogom dzisiejszego biznesu. Dzięki temu, *design thinking* często jest motorem strategicznej zmiany i sposobem na wygenerowanie przewagi konkurencyjnej, przekładającej się na wymierne zyski”⁵⁷. Istnieją znaczące różnice pomiędzy tradycyjnym podejściem do zarządzania a myśleniem projektowym w zakresie celu, znaczenia użytkownika końcowego, otoczenia i składów zespołów zadaniowych funkcjonujących w organizacji⁵⁸. Różnice te ujęto w tabeli 3.

⁵⁷ M. Lubińska, A. Więcka. *op. cit.*, p. 14.

⁵⁸ J. Siota, T. Klueter, D. Staib, S. Taylor, I. Ania, *Design Thinking – The new DNA of the financial sector. How Banks Can Boost Their Growth Through Design Thinking In An Era Of De-Banking* 2017, http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/v2/publications/2017/apr/Design_Thinking.pdf (online: 23.08.2017), p. 6.

Tabela 3. Tradycyjne podejście do zarządzania vs. *design thinking*

	Tradycyjne podejście biznesowe	<i>Design thinking</i>
Cel	Zarządzanie	Innowacje
znaczenie użytkownika końcowego	Klient jest kolejnym czynnikiem, jaki należy uwzględnić w procesie Potrzeby i zachowania klienta pochodzą z badań klienckich (co klient mówi)	Końcowy użytkownik stanowi centralną oś wszystkiego Celem jest zrozumienie leżących u podstaw wszystkiego potrzeb i zachowań klienta oraz ich przyczyny
Otoczenie	Innowacja ograniczona jest do <i>digital teamów</i> , zespołów ekspertów danych i konkretnych centrów innowacji Wprowadzanie nowych produktów ma miejsce w późnej fazie procesu, po kilku iteracjach i po sprawdzeniu ich przez działy wewnętrzne oraz po przeprowadzeniu badania rynku Środowisko pracy zaprojektowane jest tak, by wspierało efektywność Produkty poddawane są jedynie drobnym aktualizacjom Poddaje walidacji istniejący problem w celu analitycznej oceny bieżących stanów	Innowacja jest podstawą funkcjonowania całej firmy Prototypy są konstruowane i wprowadzane na rynek, ilekroć rodzi się nowy pomysł Środowisko pracy zaprojektowane jest w taki sposób, by sprzyjało innowacjom i tworzeniu nowych pomysłów (niższe standardy zhierarchizowania, burze mózgów) <i>Feedback</i> ze strony klientów jest stale włączany do prototypów Opiera się na danych plus eksperymentacji, aby umożliwić twórczą ocenę przyszłych możliwości
Skład zespołu	Członkowie zespołu wywodzą się z reguły z podobnych środowisk i/lub mają zbliżone doświadczenia Podobne do siebie jednostki pracujące w schematach	Zespoły są specjalnie tworzone z osób o radykalnie różnych profilach i doświadczeniach Osoby o odmiennych sposobach myślenia współpracują ze sobą

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Siota, T. Klueter, D. Staib, S. Taylor, I. Ania, *Design thinking - The new DNA of the financial sector. How Banks Can Boost Their Growth Through Design Thinking in An Era of De-Banking*, 2017, http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/v2/publications/2017/apr/Design_Thinking.pdf (online: 23.08.2017), p. 6.

Literatura przedmiotu wskazuje na cztery poziomy wdrożenia do strategii i zintegrowania *designu* z funkcjonowaniem organizacji. Drabina dojrzałości tego procesu na pierwszym szczeblu uwzględnia minimalną (inspiracyjną) rolę w procesie tworzenia nowego produktu. Drugi szczebel obejmuje sytuację, w której istotny dla organizacji jest wygląd produktu (jego stylistyka). W przypadku usług, na tym szczeblu, w ich projektowanie zaangażowania są projektanci. Organizacje przypisane do trzeciego poziomu traktują *design* jako stały element procesu. Najwyższy stopień przypię-

sany jest do organizacji, w których „profesjonalni projektanci współpracują wspólnie z właścicielem, menadżerami czy zarządcami wysokiego szczebla, aby odnowić firmę rozwinąć ogromne części idei biznesu firmy”⁵⁹.

W branży *design thinking* i *user experience* rośnie zapotrzebowanie na opracowanie strategii i modeli biznesowych dla organizacji. Przedsiębiorstwa oczekują już nie tylko zaprojektowania nowych produktów, ale zaprojektowania sposobu, w jaki same funkcjonują. Jak postuluje H. Fraser możliwe jest rozszerzenie definicji *designu*. Ma się on stać drogą do zrozumienia potrzeb zainteresowanych stron, narzędziem wizualizacji nowych rozwiązań oraz procesu przekształcania nowatorskich idei w skuteczne strategie biznesowe⁶⁰. Proces ten jest stosowany w trakcie kreowania nowych dóbr i usług, docelowo ma się on stać przyczynkiem zmian strategicznych, które prowadzą do stworzenia nowego modelu biznesowego⁶¹.

Całkowite przeformułowanie sposobu, w jaki firma dotychczas działała, wymaga pełnego zaangażowania i otwartości na współpracę, a także gotowość na przyjęcie zmiany.

Projektanci, badając potrzeby wszystkich interesariuszy organizacji, stosują podejście oparte o głębokie zrozumienie potrzeb użytkownika, również pracownika. Dzięki temu są oni w stanie wyodrębnić ich strategiczne potrzeby, umożliwiając reformę modelu biznesowego. Proces ten składa się z trzech kroków⁶²:

- Krok 1: zmiana organizacyjna ma mieć charakter oddolny – to nie najwyższy szczebel kierownictwa ma narzucić kierunek zmiany strategicznej w organizacji, ale jej klienci. Jest to możliwe, dzięki wyjściu poza powszechnie stosowane badanie użytkowników w odniesieniu do tego, jak użytkują dany produkt w celu uzyskania głębszego wglądu i szerszych perspektyw behawioralnych i psychologicznych. Ważne jest również holistyczne zrozumienie „całej osoby” zaangażowanej w jakąś działalność – nie tylko tego, co robi, ale też ustaleniu tego, co czuje, w jakim stopniu ich potrzeby są spełniane w związku z podejmowanymi działaniami, jak również, w jaki sposób łączą się z innymi częściami ich życia.
- Krok 2: opiera się na wizualizacji proponowanej zmiany. Dzięki wcześniejszemu wprowadzaniu do organizacji narzędzi UX i *design thinking* – podczas projektowania/ przeprojektowywania oferty – pra-

⁵⁹ A. Borcuch. *op. cit.*, p. 65.

⁶⁰ H.M.A. Fraser, *Designing Business. New Models for Success*, „Design Management Review” 2009, no. 2, pp. 56-64.

⁶¹ *Rola designu we współczesnej gospodarce 2017*, http://pl.nowystylgroup.com/aktualnosci/single/3296/rola_designu_we_wspolczesnej_gospodarce (online: 13.08.2017).

⁶² O. Serrat. *op. cit.*, pp. 132-133.

cownicy na różnych szczeblach doświadczyli odnowienia empatii wewnątrz organizacji, co służy jako motor napędzający otwartość na zmiany.

- Krok 3: strategiczne projektowanie biznesu występuje przy dobrze zdefiniowanym i zainspirowanym przez użytkowników rozwiązaniu, które jest dostosowane do wymagań przyszłej rzeczywistości. Działalność ta opiera się na prototypowaniu modeli biznesowych w celu uwzględnienia ich wpływu na ekosystem całej organizacji. Dzięki temu możliwe jest określenie, co doprowadzi do sukcesu rozwiązań i zbudowania przewagi konkurencyjnej w przyszłości. Prowadzi do tego określenie priorytetów działań, które organizacja musi podjąć w celu realizacji powiązanych strategii w kontekście definiowania relacji strategicznych, operacyjnych i ekonomicznych.

R. Berger wskazuje na dwie imperatywne cechy organizacji chcących utrzymać się na rynku – to kreatywność i innowacyjność, których wprowadzenie i utrzymanie się w organizacji ma zapewnić *design thinking*⁶³. Generuje on wartość dodaną dla organizacji, co zachęca ją do coraz szerszej implementacji tego podejścia i prowadzi do nowego paradygmatu w organizacji – strategicznego *design thinking*, wprowadzenia nowego modelu biznesowego ułatwiającego zdobycie przewagi konkurencyjnej.

Design thinking w praktyce

W raporcie „Diagnoza stanu *designu*” przedstawiono branże najchętniej korzystające z usług zewnętrznych projektantów w Polsce. Na pierwszych miejscach znalazły się branże reklamowa, kulturalna i turystyczna. Najbardziej z usług projektantów korzystają firmy produkujące maszyny i urządzenia rolnicze, przemysł zbrojeniowy i górniczo-hutniczy⁶⁴. W badaniu zidentyfikowano fazy projektowania, które generują najwięcej problemów we współpracy ze zleceniodawcą: ponad 50% projektantów zauważa liczne problemy w fazie zatwierdzenia ostatecznej formy projektowanego produktu lub usługi, niemal połowa badanych wskazuje trudności w fazie wdrożenia rozwiązania, z kolei 35% doświadcza problemów z ustaleniem potrzeb klienta⁶⁵. Najczęstsze problemy, z którymi mierzą się projektanci

⁶³ R. Berger. *op. cit.*, p. 4.

⁶⁴ Rola *designu* we współczesnej gospodarce, *op. cit.*, http://pl.nowystylgroup.com/aktualnosci/single/3296/rola_designu_we_wspolczesnej_gospodarce (online: 13.08.2017).

⁶⁵ I. Banaś. *op. cit.*, p. 19.

produktów i usług w Polskich firmach to⁶⁶:

- zbyt niskie budżety,
- brak zrozumienie roli i znaczenia *designu*,
- niska świadomość pracowników na temat procesu projektowania,
- trudność w akceptacji nowatorskich rozwiązań,
- brak świadomości korzyści wynikających ze współpracy,
- zbyt duże oczekiwania zleceniodawców odnoszące się do obniżenia kosztów świadczonych przez nich usług lub czasu ich świadczenia.

Branża projektowa w szerszym rozumieniu jest stosunkowo młoda. Jak wynika z przeprowadzonych w 2016 r. na terenie Polski badań ($N = 565$), działalność projektantów polega głównie na: tworzeniu rozwiązań z zakresu identyfikacji wizualnej (65%), projektowaniu stron WWW i aplikacji mobilnych oraz projektowaniu graficznym (59%). Zaledwie 20% polskich projektantów projektuje UX, a 10% z nich zajmuje się projektowaniem usług⁶⁷.

Przykładem wykorzystania metodyk projektowych jest relokacja lub reorganizacja biura, która wpływa na pracę wszystkich pracowników organizacji. Dział Badań i Konsultingu Przestrzeni Pracy Grupy Nowy Styl oferuje warsztaty *design thinking* dla swoich klientów. Ich efektem jest wypracowanie takich rozwiązań aranżacji przestrzeni biurowej, aby praca w nich była jak najbardziej efektywna i przyjemna – związane jest to w szczególności z aranżacją przestrzeni wspólnych w biurach. Korzystanie z metod z zakresu *human-centred design* pozwala dostosować biura do indywidualnych i precyzyjnie określonych potrzeb przyszłych użytkowników tych przestrzeni – co jest gwarancją optymalnego projektu biura. Natomiast zaangażowanie pracowników w proces aranżacji wpływa pozytywnie na wprowadzenie zmian i przystosowanie się do nowych warunków pracy⁶⁸.

Organizacje, które z sukcesem wprowadziły metody pracy oparte o *design thinking* to:

- Suncorp, australijskie przedsiębiorstwo z branży finansowej, wykorzystał *design thinking* podczas procesu integracji dwóch firm (po fuzji z Promina Group). Zaangażowano przedstawicieli wszystkich szczebli i działów organizacji do podjęcia się stworzenia strategii firmy.

⁶⁶ I. Banaś, *Dagnoza stanu design. Projektanci design managerowie*, „Konferencja Dolnośląskiej Sieci Wzornictwa Przemysłowego” 2015, s. 18.

⁶⁷ T. Maciąg, *op. cit.*, s. 12.

⁶⁸

http://pl.nowystylgroup.com/aktualnosci/single/3296/rola_designu_we_wspolczesnej_go_spodarce (online: 13.08.2017).

- Toyota zatrudniła zespół zewnętrznych projektantów w celu analizy centrum kontaktowego dla klientów Toyoty na zachodnim wybrzeżu USA i jego przeprojektowania. Do pracy zaangażowani zostali pracownicy różnych działów Toyoty – przedstawiciele: pracowników *call-center*, inżynierów oprogramowania, liderów biznesu, agentów zmian. Zaproponowane rozwiązanie nie ograniczyło się do zmiany doświadczeń klientów, ale wszystkich użytkowników centrum – również jego pracowników podnosząc komfort ich pracy.
- 3M powołał zespół projektowy, którego celem było przeprojektowanie procesu sprzedaży materiałów naukowych. Zaproponowane rozwiązanie zakładało odejście od prezentacji technicznych atrybutów oferowanych produktów. Nacisk położono na wzmocnienie zaangażowania klienta w proces sprzedażowy z wykorzystaniem nowych materiałów.
- Banque Finance Assurance to grupa złożona z największych francuskich banków i firm ubezpieczeniowych, podjęła współpracę z projektantami *Ecole Parsons* w Paryżu. Celem zespołu było zrozumienie potrzeb poszczególnych grup klientów banków i firm ubezpieczeniowych⁶⁹.
- SAP AG, problemem, z którymi mierzyli się klienci SAP, był długi czas oczekiwania na możliwość skorzystania z zakupionego systemu. W ramach rozwiązania wprowadzono *Deployment Cockpit*. „Rozwiązanie to umożliwia klientom, którzy zakupili rozwiązanie *Rapid Deployment* dostęp do wszystkich niezbędnych informacji dotyczących terminowych realizacji zamówienia. Portal ten zawiera nie tylko dokumentację projektową, która jest niezbędna na poszczególnych etapach wdrażania produktów, ale przede wszystkim zapewnia dostęp w czasie rzeczywistym do członków zespołu konsultingowego”⁷⁰.
- Amtrak to amerykańska sieć kolejowa, która wprowadziła w 1999 r. połączenie na trasie Boston-Waszyngton, które miało stanowić alternatywny środek transportu do lotów samolotowych. Amtrak zatrudniło konsultantów w celu przeprojektowania foteli z podłokietnikami. Po fazie badań i definiowania – skorzystano np. z narzędzi, takich jak: mapy podróży klienta, mapy doświadczeń klienta – rozszerzony został obszar wprowadzanej zmiany. Aby podróż pociągiem była postrzegana jako konkurencja dla linii lotniczych, władze spółki zleciły kompleksowe zaprojektowanie usługi: od momentu, gdy pasażer podejmuje decyzje o podróży (jeszcze zanim wybierze środek transpor-

⁶⁹ J. Liedtka. *op. cit.*, pp. 42-43.

⁷⁰ K. Brodnicki, *Zastosowanie koncepcji Design Thinking w funkcjonowaniu przedsiębiorstw*, „Quarterly Journal” 2015, no. 4, pp. 3-6.

tu) do momentu, w którym opuszcza on stację kolejową. Zlecenie obejmowało zatem nie tylko zaprojektowanie wnętrza wagonu (zwiększenie przestrzeni na nogi pasażerów), ale również zasad, które panowały podczas podróży i wpływały na komfort pasażerów np. wprowadzenie cichych wagonów, w których obowiązywał zakaz rozmów przez telefon. Ponadto wdrożone rozwiązanie obejmowało wprowadzenie nowej platformy komunikacyjnej, zmiany w menu wagonu restauracyjnego, *branding* i współpracę z wypożyczalnią samochodów na poszczególnych stacjach. O sukcesie wprowadzonych działań świadczy rezygnacja niektórych linii lotniczych z połączeń na trasie Boston-Washington⁷¹.

- General Electric zleciło przeprojektowanie doświadczenia pacjentów – dzieci, podczas prowadzenia badań tomograficznych, ponieważ 80% z powodu odczuwanego strachu należało całkowicie znieczulić. Rozwiązanie, które zaproponowano, zostało wdrożone pod nazwą *Adventure*. Polegało na przeprojektowaniu gabinetu, tak by przypominał on statek piracki (alternatywne wersje tego rozwiązania to rafa koralowa, safari, kosmos), a tomograf stał się schronieniem przed piratami. Personel medyczny przeszkolony został przez animatorów pracy z dziećmi, by zmienić stresujące przeżycie w przygodę. Ilość pacjentów wymagających całkowitego znieczulenia spadła w przybliżeniu o 87%⁷².
- Uber, który oparł swój model biznesowy na budowaniu pozytywnych (lepszego niż konkurencja) doświadczeń użytkownika taksówki, w szczególności jednego kroku procesu korzystania z taksówki, jakim jest zamawianie. Wyeliminował też problemy występujące w innym kroku tego procesu – płatności. Swoje rozwiązanie oparł na obecnych trendach związanych z maksymalizacją wykorzystania usług mobilnych. Uber przeprojektował doświadczenia klientów taksówek. Spowodowało to zbudowanie bazy wiernych klientów i szybki przyrost nowych – co wiązało się ze znacznym sprzeciwem branży przewoźników osobowych (taksówkarzy)⁷³.

Wprowadzenie do organizacji podejścia opartego o metodykę *design thinking* jest trudne i nie zawsze zakończone sukcesem. W 2007 r. Oticon producent aparatów słuchowych, powołał w swoich strukturach *Centre for Design thinking* (CDT). W ramach jego działalności powołano interdyscyplinarny zespół, w skład którego wchodził inżynierowie, specjaliści z zakresu audiologii i procesów biznesowych. Działalność zespołu charaktery-

⁷¹ M. Lubińska, A. Więcka. *op. cit.*, s. 29.

⁷² *Ibidem*, p. 8.

⁷³ T. Greever. *op. cit.*, pp. 29-30.

zowała się dużą swobodą w doborze pracowników zewnętrznych. W trakcie prac zdiagnozowano problemy, z którymi borykają się użytkownicy, np. wielkość elementu aparatu słuchowego, która była zbyt duża i niewygodna do noszenia. Efektem pracy zespołu były rekomendacje dotyczące zmiany kształtu problematycznego elementu ustalone na podstawie wyników badań przeprowadzonych na reprezentatywnej grupie użytkowników. Jednak zespół doświadczał trudności we wdrożeniu wypracowanych rozwiązań w produktach. Brak wsparcia ze strony kierownictwa wyższego szczebla spowodował, że zespół rozwiązano w 2010 r. po trzech latach pracy. Wśród najważniejszych problemów, których doświadczył zespół wymienić należy:

- wrażanie braku sensu pracy – sugestie grupy projektowej nie były wprowadzane w życie;
- wrogość działów marketingu i sprzedaży (CDT było postrzegane jako zagrożenie, zamiast komplementarny dział);
- kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie zakładała utrzymanie czystości i porządku, co stoi w sprzeczności z „kreatywnym chaosem”, post-itami, budowaniem prototypów.

Obecnie w strukturze Oticon funkcjonuje Dział Odkrywania, który zajmuje się identyfikowaniem potrzeb użytkowników i ma jasno określone relacje z pozostałymi działami w organizacji⁷⁴.

Bariery wprowadzenia *design thinking* do organizacji

Wprowadzenie metodyki *design thinking* jest trudne dla organizacji. Zaakceptowanie specyficznej formy pracy, narzuconej przez zewnętrznych projektantów – zaangażowanych do pracy nad problemem przez zarząd – wymaga przeprowadzenia szeregu szkoleń. Ich celem powinno być przedstawienie metodyki, wykorzystywanych technik i narzędzi, korzyści z niej płynących, jak i roli pracowników firmy w procesie i wprowadzeniu zmian.

Wrogość pracowników do osób zaangażowanych w proces, czy też lekceważenie metody nie są jedynymi barierami. T. Brown wskazuje trzy ograniczenia:

1. wykonalność wypracowanego rozwiązania,
2. jego żywotność,
3. chęć wprowadzenia go przez przedsiębiorstwo – to do zleceniodawcy należy ostateczna decyzja dotycząca tego, czy wprowadzić wyprac-

⁷⁴ E. Köppen, *The Rise & Fall of Design Thinking at Oticon*, <http://thisisdesignthinking.net/2015/05/the-rise-fall-of-design-thinking-at-oticon/> (online: 26.08.2017).

wane przez zespół projektantów produkt bądź usługę, czy z niej zrezygnować⁷⁵.

A. Śmiłowska postrzega *design thinking* jako ideę humanistycznego podejścia do rozwoju biznesu, która może być wykorzystywana w branży produkcyjnej (również produkcji żywności). Jednak istnieją trzy przesłanki utrudniające wprowadzenie działań w przemyśle spożywczym. Pierwszą barierą jest wygoda, kojarzona z poczuciem bezpieczeństwa przedsiębiorców – efekty wprowadzenia *design thinking* w przedsiębiorstwie są związane z poczuciem jego utraty. Wprowadzona zmiana uniemożliwia utrzymanie stagnacji dotychczasowych rozwiązań, a przez to niemożliwe jest utrzymanie złudnego poczucia bezpieczeństwa. Zmiany na poziomie operacyjnym obecnych rozwiązań z trudem wypracowanych i przez długi okres czasu pozwalających na osiągnięcie rynkowego sukcesu dezaktualizują się. Drugą barierą jest poczucie braku czasu, swoistej straty czasu poświęconego na kreatywne myślenie. Małe przedsiębiorstwa branży spożywczej nie działają w oparciu o plany strategiczne, ale reagują reaktywnie na pojawiające się problemy, najczęściej kopiując rozwiązania wprowadzane przez konkurencję. Trzecią barierą funkcjonującą w przedsiębiorstwach jest obawa przed „wyróżnieniem się na tle konkurencji”. Strach przed ryzykiem, odpowiedzialnością za podejmowane decyzje – wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań i zdobycie dzięki temu pozycji wyróżniającej na tle konkurentów i rozbudzenia oczekiwań klientów⁷⁶.

Metodyka ta nie zakłada, że wskazany przez zleceniodawcę problem jest rzeczywistym problemem i wyzwaniem. W pierwszych etapach pracy (definiowanie i empatyzacja) zespół projektowy bada rzeczywiste funkcjonowanie organizacji i jej interesariuszy. Często wskazywany problem jest tylko objawem metaproblemu dotyczącego funkcjonowania organizacji, może dotyczyć kwestii zarządzania. Podstawowym celem zespołu na początkowym etapie pracy jest znalezienie i zrozumienie prawdziwego problemu, a w efekcie znalezienie rozwiązania, biorąc pod uwagę wskazane ograniczenia⁷⁷.

Kolejną barierą we wprowadzeniu zasad *design thinking* jest opór przed partnerskim traktowaniem zaangażowanych w proces⁷⁸. Można to powią-

⁷⁵ T. Brown, B. Katz, *Zmiana przez design. Jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej. Uniwersytet Wrocławski; Libron, Wrocław, Kraków 2013, s. 29.

⁷⁶ A. Śmiłowska. *op. cit.*, <http://mistrzbranzy.pl/artykuly/pokaz/Myslenie-w-kategoriach-design-thinking-jak-zachowac-zdrowy-balans-miedzy-liczbami-i-emocjami-cz-l-3033.html> (online: 13.08.2017).

⁷⁷ W.R. Bukowitz, *Fidelity Investments. Adopting new models of innovation*, „Strategy & Leadership” 2013, no. 2, p. 60.

⁷⁸ Helmut Degen and Xiaowei Yuan (red.), *UX best practices. How to achieve more impact with user experience*, New York, McGraw-Hill 2012, pp. 1-18.

zać z kolejnym błędem, który popełnia wielu projektantów, mianowicie brakiem zaufania do interesariuszy. Wynika on po części z arogancji projektantów, co utrudnia kontakt z osobami spoza branży. Uwagę na ten stan zwraca T. Greever – „często traktujemy interesariuszy jak tych, którzy nie mają nic konstruktywnego do powiedzenia o projekcie. Nie ufamy ich intuicji tak samo jak własnej. Bądź co bądź to my jesteśmy ekspertami”⁷⁹.

Korzyści z wprowadzenia *design thinking* do organizacji

W krajach Europy Zachodniej i Stanach Zjednoczonych szeroko rozumiany *design* zyskuje coraz większe uznanie i ma coraz większy wpływ na działalność przedsiębiorstw. DMI (ang. *Design Management Instytut*, Instytut Zarządzania i *Designu*) monitoruje działalność firm w zakresie wprowadzanych innowacji z wykorzystaniem metod projektowych. Piętnaście organizacji obecnych na giełdzie wskazuje *design* jako ważny czynnik tworzenia ich strategii biznesowych – w latach 2005-2015 ich wyniki były o 219% lepsze niż przedsiębiorstw umieszczonych na liście pięciuset największych firm notowanych na amerykańskiej giełdzie w rankingu przygotowywanym przez agencję *Standard&Poor's*. W Danii Narodowa Agencja Przedsiębiorczości z Kopenhagi również prowadzi badania nad wpływem *designu* na kondycję przedsiębiorstw. Implementacja zasad *designu* w przygotowanie modeli biznesowych jest szczególnie popularna w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw⁸⁰.

Projektowanie zorientowane na użytkownika przynosi wiele korzyści. Przez głębokie zrozumienie potrzeb klientów, przedsiębiorstwa są w stanie zaoferować wyższą jakość oferty przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów (np. zwiększenie wydajności produkcji). Nie bez znaczenia są zmiany w kulturze organizacyjnej otwierające pracowników na tworzenie innowacji i nowe perspektywy rozwoju. Metody kompletowania zespołów wypracowujących rozwiązania w metodykach zorientowanych na człowieka można stosować przy pracach nad innymi projektami – wpłynie to korzystnie na efektywność ich działania. Spójność marki i oferty pozwala na utrzymanie lepszej komunikacji z klientami, przede wszystkim jednak służy poprawie i utrzymaniu trwałej relacji użytkownika z marką⁸¹.

Wskazane powyżej czynniki pozwalają na wyróżnienie się organizacji na tle konkurentów. *Design* w Anglii jest przedmiotem wielu badań. W raporcie przygotowanym przez *Design Council* w 2007 r. wskazano szereg korzy-

⁷⁹ T. Greever, *op. cit.*, p. 24.

⁸⁰ M. Lubińska, A. Więcka, *op. cit.*, p. 28.

⁸¹ Design Council, *op. cit.*, pp. 7-43.

ści, które zauważają przedsiębiorstwa wdrażające rozwiązania przygotowane w oparciu o metodyki procesowe. Każde 100 funtów wydanych na te rozwiązania przynosi firmie 225 funtów. Trzy czwarte firm, które wdrażają metodyki projektowe i stanowią one integralną część podejmowanych działań strategicznych, taktycznych i operacyjnych twierdzi, że zwiększyły swoją konkurencyjność i mogły ograniczyć konkurowanie oparte o ceny. Dwie trzecie z tych firm uważa, że takie podejście będzie integralną częścią wyników ekonomicznych, zatem planują zwrot kolejnych inwestycji. Ponad 93% badanych organizacji postrzega *design* jako klucz do innowacyjności gospodarki Anglii⁸². Nowe podejście do projektowania produktów i usług miało pomóc odbudować gospodarkę Islandii po kryzysie z 2008 r. Otwarto wówczas *House of Ideas*, które w swoim zamyśle miało stać się pomostem pomiędzy szkołami wyższymi a gospodarką i pozwolić na kreatywną współpracę studentów i absolwentów wkraczających na rynek pracy z biznesem⁸³.

Większość przedsiębiorstw jest przekonanych, że spełnia oczekiwania swoich klientów. Wyniki badania, którym objęto 362 firmy w USA, wskazują, że 80% firm jest przekonanych o dostarczaniu produktów i usług, które idealnie zaspokajają potrzeby klientów. Klienci, którzy zgodzili się z tym twierdzeniem, stanowili grupę 8% wszystkich badanych. Różnica pomiędzy przekonaniem organizacji a stanem odczuwanym przez klientów określana jest mianem *delivery gap* (z ang. luka w dostawie). Dlaczego dotyczy ona tak znacznej grupy przedsiębiorstw? Jak zauważają badacze, zjawisko to wynika z lekceważenia znaczenia klientów w procesie przygotowywania oferty – 95% badanych firm określało się jako firmy zorientowane na klienta. Wskazują oni dwie fundamentalne przyczyny powstawania tego zjawiska. Pierwszym z nich jest podstawowy paradoks w biznesie – większość inicjatyw (którą można postrzegać jako zmianę np. reformulacja perfum) na rzecz wzrostu konkurencyjności firmy, przez to długoterminowo jej przychodów (rzutuje na relacje z lojalnymi klientami). To lojalny klient jest najważniejszym źródłem trwałego wzrostu dla wielu organizacji usługowych. Drugim powodem jest trudność budowania trwałych relacji z klientami – ustalenie czego naprawdę oczekują klienci przy jednoczesnej świadomości ciągłej zmiany (rozwoju tych oczekiwań), ale także prowadzenie sprawnej i spójnej komunikacji z uwzględnieniem wszystkich touchpointów wymaga ciągłego zaangażowania i sprawnej współpracy różnych działów organizacji. Pomimo tego, że badane przedsiębiorstwa określały się jako zorientowane na klienta to tylko w połowie z nich zespoły

⁸² Design Council, *op. cit.*, pp. 7-43.

⁸³ D. Ísleifsdóttir (red.), *The Universities House of Ideas; Design in Reaction to a Crisis* 2014, http://www.academia.edu/32833169/The_Universities_House_of_Ideas_Design_in_Reaction_to_a_Crisis (online: 21.08.2017), p. 8.

zarządzające przygotowaniem produktów/usług dostosowywały swoją ofertę do potrzeb klientów. Niemal 30% z nich dba o aktualizację oferty celem zapewnienia lepszych doświadczeń klienta, podobna grupa firm nawiązała relację z klientami pozwalającą na stałe otrzymywanie informacji zwrotnej od klientów⁸⁴.

Omawiana w niniejszym rozdziale metodyka ma również wpływ na kulturę pracy. Kształtuje ona nowe nawyki pracy zespołowej, co podkreśla J. Liedka: „największą korzyścią płynącą z wprowadzenia podejścia *design thinking* nie jest znalezienie rozwiązania, a innowacyjny sposób, w jaki ludzie pracują ze sobą, aby nakreślić, a następnie wprowadzić nowe możliwości które odkryli”⁸⁵. Zmiana sposobu komunikacji oraz podejścia do zarządzania procesami i innowacjami w przedsiębiorstwie są największymi korzyściami płynącymi z *design thinking*. Mogą one zapewnić nowe możliwości do rozmowy i dyskusji pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za wykonywanie zadań oraz tymi, które kontrolują dostępne w organizacji zasoby. Odkrycie tych możliwości porozumiewania się jest jedną z najbardziej efektywnych dróg prowadzących do wprowadzenia innowacji nie tylko do oferowanego przez organizację katalogu produktów i usług, ale również do zmiany w jej funkcjonowaniu⁸⁶.

Inną korzyścią z wprowadzenia *design thinking* do organizacji jest budowanie bardziej efektywnych zespołów projektowych. Multidyscyplinarne zespoły pracujące w oparciu o to podejście są przeciwieństwem obrazu tradycyjnego innowatora „samotnego wilka”. J. Liedka zwraca uwagę na kolejny aspekt – „narzędzia projektowania, takie jak wywiady etnograficzne, *customer journey mapping* czy analiza *job-to-be-done*, zachęcały ludzi do angażowania się w projekt, aż do wprowadzenia nowego podejścia opartego do pracy”⁸⁷.

Z kolei A. Baeck i P. Gremett za najistotniejsze korzyści wynikające z wdrożenia *design thinking* wskazują na ulepszoną pracę koncepcyjną, tworzenie nowych rynków i własności intelektualnej, skrócony czas wprowadzenia na rynek, obniżone koszty i wpływ na wynik finansowy⁸⁸.

Design thinking dzięki: 1. charakterystycznemu przebiegowi procesu, 2. multidyscyplinarności zespołów i 3. skoncentrowaniu na użytkowniku

⁸⁴ F.F. Allen, B. Reichheld, Hamilton, R. Markey, *Closing the delivery gap. How to achieve true customer-led growth*, <http://www.bain.com/publications/articles/closing-the-delivery-gap-newsletter.aspx> (online: 05.08.2017), p. 2-6.

⁸⁵ J. Liedka. *op. cit.*, p. 44.

⁸⁶ *Ibidem*, s. 45.

⁸⁷ *Ibidem*, s. 43.

⁸⁸ A. Baeck, P. Gremett, *Design thinking Expanding UX Methods Beyond Designers*, [in:] H. Degen, X. Yuan (eds.), *UX best practices. How to achieve more impact with user experience*, McGraw-Hill, New York 2012, pp. 243-246.

wpływa na powstanie nowej jakości w relacjach komunikacyjnych między pracownikami i jednostkami organizacyjnymi w przedsiębiorstwie, które prowadziło projekt oparty o tę metodykę. Wprowadzenie tej metodyki skłania pracowników różnych działów do rozmowy i pracy nad wspólnym problemem. Zamiast rywalizacji pomiędzy pomysłami składanymi przez różnych pracowników, polegającymi na wskazywaniu ograniczeń tych pomysłów, błędów – pojawia się omawianie pomysłów ich wspólnych mocnych i słabych stron. Członkowie zespołu słuchają swoich współpracowników, aby zrozumieć ich intencje i punkt widzenia, rozmawiają z innymi pracownikami niewłączonymi w projekt, swoimi przełożonymi, nie obarczając odpowiedzialnością wzajemnie jednostek organizacyjnych, z których się wywodzą, analizują problemy i skutki proponowanych rozwiązań w kontekście wpływu na całą organizację – włączając takie zachowanie do kultury organizacyjnej.

Podsumowanie

Rolą *designu* – zgodnie z łacińskim znaczeniem tego słowa – jest mianować, wskazywać, wyznaczać. W tym kontekście, można uznać projektanta za prekursora zmian (innowatora), którego zadaniem jest poszukiwanie i propagowanie lepszych rozwiązań – wprowadzanie innowacji. W omawianych metodykach projektowych – na pierwszym etapie pracy nad projektem prowadzone są badania, poszukiwania pomysłów – idei, które sprawdziły się w branżach pokrewnych lub całkowicie odrębnych oraz czy można te idee zaimplementować w ramach prowadzonego projektu, czy mogą one stanowić inspirację. Zamiast tworzyć od podstaw rozwiązanie, projektanci poszukują sprawdzonych w innych branżach pomysłów. Główny wysiłek jest położony na znalezieniu takiego rozwiązania problemu, które pozwoli zyskać zleceniodawców. Ponadto wpłynie na przywiązanie klienta do marki, ale też będzie wykazywało się swoistą rozwagą oraz miało pozytywny wpływ na otaczającą rzeczywistość.

Design thinking i metodyki pracy stawiające użytkownika w centrum zainteresowania badaczy i projektantów są niezwykle wartościowe. Pozwalają bowiem skonfrontować teorię – przekonania organizacji, z praktyką – doświadczeniami użytkowników. „Praktyka jest najlepszym sprawdzianem tego czy teoria jest, czy też nie jest prawdziwa. Praktyka jest najlepszym kryterium prawdy dla teorii. Jeśli bowiem teoria jest prawdziwa, wtedy działanie praktyczne na tej teorii oparte będzie działaniem skutecznym, tj. takim, za pomocą którego osiągać będzie można zamierzone cele. Jeśli zaś teoria jest fałszywa, wówczas działanie praktyczne na takiej teorii oparte, prędzej czy później zawiedzie i uczyni działanie nasze nieskutecz-

nym. Ścisła łączność teorii z praktyką leży przeto zarówno w interesie praktyki, jak i teorii”⁸⁹. W niektórych przypadkach uzyskane rozwiązanie problemu jest proste i niekosztowne – to uproszczenie procesu jest bardziej dopasowane do oczekiwań użytkowników niż wyrefinowane, kompleksowe i przygotowane na większą skalę rozwiązania.

Design thinking bez wątpienia pozwala zbudować przewagę konkurencyjną, jednak musi być wprowadzany do organizacji z pełną świadomością następstw, jego wad i zalet. Nie jest to rozwiązanie, które może istnieć w oderwaniu od kultury organizacyjnej czy bez wsparcia kierownictwa na wszystkich szczeblach.

⁸⁹ K. Ajdukiewicz, *Zarys Logiki*, PZWS, Warszawa 1958, s. 173.

3 PUBLIC RELATIONS W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Słowa kluczowe: public relations, reputacja, wizerunek, PR, *image*.

Wprowadzenie

W czasach postępujących procesów globalizacji oraz dynamicznych zmian, jakie zachodzą w otoczeniu zewnętrznym firm (mowa tu m.in. o intensywnym postępie technologicznym i silnym natężeniu rywalizujących przedsiębiorstw), konkurencyjność nabiera szczególnego znaczenia. Staje się ona wypadkową wielu nakładających się na siebie aspektów funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, które borykają się z coraz trudniejszymi, ale też bardziej skomplikowanymi warunkami rozwoju¹. Przedsiębiorstwa ulegają więc ciągłej ewolucji, dostosowując metody swojego działania do zmieniających się warunków otoczenia.

W literaturze przedmiotu jako źródła przewagi konkurencyjnej podaje się najczęściej cenę, koszty, jakość, atrakcyjną ofertę rynkową (w tym m.in. jej zróżnicowanie), a także intensywną promocję, innowacje i dobrze przemyślaną strategię rozwoju. Konkurencyjność rozpatruje się często w perspektywie wypracowania takiej pozycji, która pozwala na osiąganie ponadprzeciętnych zysków i tym samym finansowe wyprzedzenie konkurencji². Jest to jeden z dwóch dominujących modeli przewagi konkurencyjnej, oparty na oferowaniu takich samych lub podobnych produktów po niższych cenach (ewentualnie zróżnicowanych produktów po cenie wyższej, ale na poziomie, pozwalającym jej zaakceptowanie przez klienta). Drugi popularny model opiera się na osiągnięciu przewagi dzięki posiadanym przez firmę kompetencjom, wyróżniającym ją na tle konkurentów, stawiając nacisk na wewnętrzne zdolności przedsiębiorstwa do wykorzystywania możliwości i przeciwdziałania zagrożeniom³.

Faktem jest, iż przy postępującym zjawisku skracania cyklu życia pro-

¹ J. Toborek-Mazur, *Poprawa pozycji konkurencyjnej jako jedna z przesłanej połączeń przedsiębiorstw*, [w:] M. Czyż, Z. Cięciwa (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach integracji europejskiej, cz. 2. Ekonomia, informatyka i metody matematyczne*, AGH, Kraków 2004, s. 198.

² L. Żabiński, *Przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 2000, s. 202.

³ A. Jonas, *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Oficyna Wydawnicza Zarządzanie i Finanse, Warszawa 2002, s. 18.

duktów, a także stale zmieniających się potrzebach konsumentów, które należy zaspokoić, firmy – aby utrzymać się na rynku – nie mogą już budować swojej pozycji rynkowej tylko na podstawie inwestycji w zasoby materialne, ale zmuszone są one do racjonalnego gospodarowania wszystkimi posiadanymi zasobami⁴.

Można zatem powiedzieć, że dzisiejsza konkurencyjność obrazuje potencjał firmy przy efektywnym wykorzystaniu wszelkich posiadanych przez nią zasobów, w tym m.in. jej doświadczenia, wiedzy, historii, tożsamości, kapitału ludzkiego, wewnętrznych kodeksów postępowania, zasobów finansowych i wielu innych.

Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na działania *public relations* jako źródła budowania przewagi konkurencyjnej, poprzez odpowiednią współpracę firmy z jej otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym, przy wykorzystaniu wszelkich dostępnych jej zasobów. W ramach opracowanej strategii komunikowania, firmy mogą budować przewagę w otoczeniu, przygotowując się odpowiednio do dialogu z klientem oraz konfrontacji z konkurentem. W tym ujęciu ukazano PR jako istotny element zarządzania strategicznego w firmie oraz ważny aspekt ich konkurencyjnego funkcjonowania na rynku.

W polskiej gospodarce coraz większą uwagę przywiązuje się do wizerunku firmy, osoby czy też pojedynczego projektu. Wielu współczesnych menedżerów i zarządzających zdaje sobie sprawę z konieczności przeprowadzania procesów systematycznego budowania wizerunku przedsiębiorstw. Bez wypracowania przejrzystego obrazu organizacji w świadomości odbiorców, działanie firmy może być ograniczone, a przedsiębiorstwo napotka trudności w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej⁵.

Niemal w każdej branży konkurencja w ostatnich latach jest ogromna i reprezentuje wysoki poziom oferowanych produktów. Kluczem do sukcesu staje się nie tylko oferowanie najwyższej jakości dóbr, ale też wyjątkowa „osobowość” organizacji, odpowiednie podejście do oczekiwań odbiorców, jak i gotowość wysłuchania głosu opinii publicznej jako element otwartej komunikacji z otoczeniem.

Komunikacyjne budowanie przewagi konkurencyjnej może rozgrywać się na wielu polach. Po pierwsze, firma poprzez rzetelny i otwarty dialog może budować zaufanie opinii publicznej, umacniając tym samym swoją pozycję na rynku. Ma to szczególne znaczenie w sytuacjach kryzysowych,

⁴ M. Igielski, *Kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przez pracowników wiedzy – bariery i uwarunkowania*, [w:] M. Sitek, T. Graca (red.), *Nowe wyzwania dla Europy XXI wieku w dziedzinie zarządzania i edukacji*, Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej, Józefów 2015, ss. 170 – 171.

⁵ A. Adamus-Matuszyńska, *Współczesny kryzys wizerunku* [w:] D. Tworzydło, Tomasz Soliński (red.), *Public relations w teorii i praktyce*, WSiIZ, Rzeszów 2006, s. 11.

kiedy zaufanie do marki lub jej właściciela zostaje wystawione na próbę. Wyłącznie firma przygotowana na bezpośrednią konfrontację z otoczeniem ma szansę zatrzymania przy sobie tych, którzy z różnych przyczyn zwątpili w oferowaną przez nią jakość. Po drugie, umiejętnie prowadzone działania *public relations* pozwalają na zjednanie sobie dziennikarzy i innych liderów opinii, którzy mają znaczący wpływ na dalsze otoczenie firmy. Ponadto, dzięki budowanemu przez lata wizerunkowi, zgodnie z przyjętą strategią przedsiębiorstwa, spójną z założonymi celami organizacji, firma umacnia swoją pozycję na rynku, nabierając odpowiedniego kształtu, budując swoją rozpoznawalną „osobowość”, powodując swego rodzaju bezpieczną dla konsumentów przewidywalność w codziennych praktykach, jak i pewnego rodzaju tradycję uczestnictwa w obcowaniu z daną marką. Wszystko to powoduje, że firmy, które są świadome konieczności budowania poprawnej komunikacji z otoczeniem (zarówno wizualnej – poprzez budowanie wizerunku, jak również werbalnej – za pomocą rzetelnego i otwartego dialogu), lepiej radzą sobie na rynku i szybciej zdobywają przewagę wśród konkurencji.

Public relations, jako funkcja zarządzania, stanowi ważny element strategii każdego przedsiębiorstwa. Dobrze zaplanowane działania *public relations* mogą istotnie wpłynąć na postrzeganie firmy oraz jej pozycję, zaś brak prowadzonych działań lub źle realizowane kroki mogą przyczynić się do zrujnowania reputacji przedsiębiorstwa. Jest to o tyle ważne, że reputację zwykle buduje się latami, a utracić ją można w jednym – często najmniej oczekiwanym – momencie.

W czasach, gdy konkurencja w każdym sektorze gospodarki jest wysoka, *public relations* są istotnie ważne. Zdolność komunikowania przesądza częstokroć o najważniejszych sprawach w życiu firmy – począwszy od zaistnienia w mediach, poprzez skuteczną i jasną komunikację z klientami, umiejętność reagowania na kryzysy, aż do zbudowania dobrej reputacji przedsiębiorstwa, która jest dziś podstawą biznesu. Przewagę uzyskuje ten, kto jest znany, rozpoznawalny, obecny w mediach, posiadający wyróżniającą go osobowość oraz *image*⁶. *Public relations* są zatem fundamentalnym działaniem, prowadzącym do zaufania oraz przejrzystego wizerunku przedsiębiorstwa.

⁶ M. Fleischer, *Corporate identity i public relations*, Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Wrocław 2003, s. 112.

Public relations jako funkcja zarządzania

System komunikowania się organizacji z otoczeniem nazywany jest w literaturze przedmiotu strategią promocji. Obok reklamy, sprzedaży osobistej oraz promocji sprzedaży, istotne miejsce zajmują tu działania *public relations*⁷. Są one częścią składową strategii promocyjnej firmy (mogącej odnosić się do produktu), opartej głównie na stałej, jasnej i otwartej komunikacji z otoczeniem, przy czym dwie strony w procesie komunikacyjnym obdarzają siebie zaufaniem. Wówczas może być budowana reputacja przedsiębiorstwa, spełniającego komunikacyjne oczekiwania odbiorców.

W nowoczesnej koncepcji tzw. nordyckiej szkoły marketingu podkreśla się potrzebę budowania długotrwałych i obustronnie korzystnych relacji wśród wszystkich, którzy biorą udział w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Tzw. marketing relacyjny zakłada tworzenie oraz utrzymywanie więzi z klientami oraz pozostałymi partnerami firmy w celu osiągnięcia celów wszystkich uczestników dialogu. Jednostronna dotąd promocja zastąpiona zostaje powoli logicznym systemem działań, nastawionych na dwukierunkową komunikację, tzw. zintegrowaną komunikację marketingową. PR traktuje się tu również jako jeden z wielu instrumentów promocji (obok: reklamy, sprzedaży, programów lojalnościowych)⁸.

Określenie *public relations* nie ma polskiego odpowiednika. Pojawiły się wprawdzie próby tłumaczenia terminu takie jak *relacje publiczne* czy *promocja reputacji*, jednak te wskazują tylko na część działań, podejmowanych w ramach szerszego zagadnienia *public relations*. Nazwa *public relations*, jak również jej skrót *PR* funkcjonują w nieprzetłumaczonej formie w wielu krajach świata⁹.

Public relations mogą i powinny być integralną częścią zarządzania. Strategia komunikowania się firmy z otoczeniem powinna zawierać takie techniki, które po pierwsze będą zgodne z poszczególnymi celami organizacji, po drugie – będą realizowały cele, stanowiące o sztuce *public relations* właśnie. Celem nadrzędnym prowadzenia działań *public relations* w każdej z firm jest zbudowanie zaufania społecznego, nawiązanie dialogu, utrzymanie relacji, a tym samym – wzmocnienie wizerunku firmy jako otwartej, wiarygodnej i rzetelnej.

Analizując techniki PR-u jako skuteczną formę budowania przewagi konkurencyjnej, nie sposób nie odnieść się do historii *public relations*, która ściśle powiązana jest z rozwojem poszczególnych jej narzędzi.

⁷ D. Tworzydło, *Public relations. Teoria i studia przypadków*, WSiLiZ, Rzeszów 2005, s. 15.

⁸ K. Wojcik, *Wszystko co chciałabym wiedzieć o public relations i nie boję się zapytać – dylematy PR*, Studia Ekonomiczne, Katowice 2014, nr 185, s. 22.

⁹ B. Ociepka (red.), *Public relations w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003, s. 7.

Geneza public relations

Narodziny PR-u w przekonaniu J. Olędzkiego miały miejsce wraz z pojawieniem się nowych technik komunikowania i ekspansją masowych środków przekazu w demokratyzujących się społeczeństwach. Fundamenty *public relations* budowano w Stanach Zjednoczonych w II poł. XIX w., otwierając się na dialog ze społeczeństwem¹⁰.

To właśnie w Stanach Zjednoczonych miała miejsce pierwsza fala rewolucji technicznej (unowocześnianie technik druku, natychmiastowe wykorzystanie wynalezionej telefonu i radia). W 1892 r. pojawiła się maszyna rotacyjna W. Scotta, co pozwoliło na dotarcie do ubogich z żółtą prasą. W latach 1870-1900 ilość tytułów gazet w Stanach Zjednoczonych wzrosła czterokrotnie, a nakłady – sześciokrotnie. Rozwinęło się dziennikarstwo społecznie zaangażowane – w latach 80. XIX w. pojawiło się dziennikarstwo śledcze, w konsekwencji czego opisywano zepsucie moralne polityków i wielu artystów. Między innymi H.D. Lloyd opublikował w 1880 r. serię artykułów o korupcji wśród biznesmenów i polityków. W pierwszej dekadzie XX w. uchwalone zostały ustawy, które miały zapobiec złym praktykom w biznesie i polityce. Dziennikarstwo śledcze otrzymywało pochwały, pożądane były skandalizujące materiały prasowe, manifesty (organizowano happeningi pomocne w rozgłosie i *publicity*). Pojawili się wówczas Ivy Ledbetter Lee¹¹ i Edward L. Bernays¹², którzy są uznawani za „ojców amerykańskiego PR-u”. „To oni pierwsi powiedzieli głośno, że najlepszą metodą oddziaływania na opinię publiczną jest szczerłość i otwartość”¹³ – przedstawiał ich dokonania J. Olędzki. Wspominał o tym także Goban-Klas: „Pod koniec XIX w. w Stanach Zjednoczonych wielki przemysł bronił się przed napastliwością śledczego dziennikarstwa, zatrudniając agentów prasowych, którzy mieli dbać o dobre imię firm. Dopiero jednak słynna Deklaracja zasad Ivy'ego Lee z 1907 r. wskazała na konieczność współpracy z

¹⁰ J. Olędzki, *Public relations – gdzie jesteśmy i gdzie idziemy? Mity i fakty*. [w:] D. Tworzydło, T. Soliński (red.), *Public relations – narzędzia przyszłości*, WSiLiZ, Rzeszów 2007, s. 240.

¹¹ Ivy Ledbetter Lee uważany jest za założyciela i organizatora pierwszej w świecie agencji *public relations* (1904 r.). Około 1900 r. słowami „Społeczeństwo nie może być lekceważone”, „Społeczeństwo należy informować” przeciwstawił się nieuzasadnionej tajemniczości rządu i gospodarki.

¹² Edward L. Bernays działał przez niemal cały XX wiek. Był siostrzeńcem Zygmunta Freuda. W 1923 r. rozpoczął pierwsze wykłady o *public relations*. W 1923 r. poglądy swoje opublikował w pierwszej w świecie książce o kształtowaniu opinii publicznej (*Crystallizing Public Opinion*). W 1928 r. wydał książkę *Propaganda*. Przez całe życie surowo oceniał przygotowanie do zawodu specjalisty do spraw PR i przestrzeganie norm etycznych. Domagał się wprowadzenia obowiązku posiadania licencji na uprawianie tego zawodu.

¹³ J. Olędzki, *Public relations – gdzie jesteśmy i gdzie idziemy? Mity i fakty*. [w:] D. Tworzydło, T. Soliński (red.), *Public relations – narzędzia przyszłości*, WSiLiZ, Rzeszów 2007, s. 240.

dziennikarzami”¹⁴. Dziś *public relations* u wielu praktyków utożsamiane są z *media relations*, co potwierdziło się w badaniach przeprowadzonych przez A. Miotk¹⁵. To mediocentryczne podejście do dziedziny PR-u Miotk ocenia jako błędne i rzeczywiście, analizując dostępne techniki budowania relacji z otoczeniem, nie trudno zauważyć szersze pole możliwości komunikacyjnych niż tylko współpraca z dziennikarzami.

S. Black z kolei doszukiwał się źródeł PR-u jeszcze dawniej, przywołując czasy starożytnego Sumeru, Syrii, Persji i Egiptu. Analizując *public relations* jako naukę o technikach przekonywania odbiorców przekazu celem zmiany ich postaw i działań, odwoływał się do elementów perswazji, wykorzystywanych w czasach starożytnych w celu kształtowania opinii publicznej, zgodnej z interesami rządzących. Technikę tę uważał już za dobrze rozwiniętą, aczkolwiek wciąż udoskonalaną w czasach starożytnych Grecji i Rzymu¹⁶.

Istotą komunikacji w ramach prowadzonych działań *public relations* jest jej dwukierunkowość. Jak wyjaśnia R. Luecke: „Dwukierunkowa komunikacja – czyli dialog – jest zazwyczaj najlepszym sposobem na rozwiązanie nawarstwiających się problemów, poszukiwanie rozwiązań i osiąganie wzajemnego zrozumienia. Komunikacja jednokierunkowa jest dobra do dzielenia się informacjami, ale dialog ma kluczowe znaczenie tam, gdzie potrzebna jest zbieżność myśli”¹⁷. Zgodnie z jego koncepcją, początków działań *public relations*, których fundamentalną podstawą jest dialog, doszukiwać się można w czasach Platona, który uczył Zachód doceniać siłę tego sposobu komunikacji. Sam dialog nazywa dwukierunkowym logicznym procesem, prowadzącym do poznania prawdy, a dalej – podejmowania lepszych decyzji biznesowych i rozstrzygnięcia sporów między ludźmi¹⁸.

Zarządzanie strategiczne w definicjach public relations. Cele PR

Istnieje wiele definicji *public relations*, które funkcjonują aktualnie na rynku (obecnie znanych jest ich ponad dwa tysiące). Wiele z nich wprawdzie nie wskazuje PR-owcom dokładnych narzędzi do ich pracy, ale odwołuje

¹⁴ T. Goban-Klas, *Public relations czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Business Press, Warszawa 1997, ss. 57- 58.

¹⁵A. Miotk, *Opinie polskich specjalistów PR na temat pomiaru PR. Wyniki badań.*, 2010, http://annamiotk.pl/pdf/anna_miotk_polscy_specjalisci_pr_o_pomiarze_pr_raport_z_bada_nia.pdf (online: 14.07.2017).

¹⁶S. Black, *Public relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 200.

¹⁷R. Luecke, *Komunikacja w biznesie*, A. Doroba (przekł.), Harvard Business Essentials MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2004, s. 169.

¹⁸ *Ibidem*, s. 169.

się do celów i zasad działania w drodze do ich realizacji – zasad opartych przede wszystkim na rzetelnej komunikacji oraz etyce.

Już w 1976 r. R. Harlow, dokonując przeglądu 472 definicji *public relations*, określił PR jako odrębną funkcję zarządzania, pozwalającą na ustanowienie oraz podtrzymanie wzajemnych torów komunikowania, zrozumienia, akceptacji oraz współpracy pomiędzy organizacją a jej odbiorcami. Podkreślił przy tym, że *public relations* umożliwiają pozyskiwanie informacji przez kierownictwo, pozwalając mu skutecznie wykorzystywać zmianę w swoim otoczeniu. Jednocześnie wskazał, że *public relations* pomagają odpowiadać na bieżąco na reakcje opinii publicznej, służą jako wczesny system ostrzegania, pomocny również w przewidywaniu trendów. Jako swoje podstawowe narzędzie, PR wykorzystuje badania oraz etyczne i solidne techniki komunikowania¹⁹.

M. Fleischer sporządził zestawienie kilku najważniejszych definicji istniejących na rynku niemieckim i amerykańskim, były to m.in.²⁰:

1. *Public relations to management* komunikacji danej organizacji z jej grupą odniesienia (dziennikarze, sąsiedzi, akcjonariusze, urzędy, zrzeszenia, grupy krytyczne). *Public relations* zapośrednicza przez swe narzędzia samorozumienie się organizacji, jej cele i interesy, działania, zachowania wewnątrz i na zewnątrz, w celu zbudowania zaufania i zrozumienia, długofalowego zagwarantowania akceptacji, by osiągnąć cele organizacji.
2. *Public relations to kierownicza i managementowa funkcja* dokonań organizacji. *Public relations* ma pośredniczyć między interesami instytucji/organizacji i ogólnymi interesami społeczeństwa, względnie interesami środowiska socjalnego, by poprzez wzajemne dopasowanie zagwarantować istnienie i rozwój tych organizacji/instytucji.

B. Ociepka pisze zaś: „Public relations to zarządzanie komunikacją w celu nawiązania lub utrzymania wzajemnie korzystnych relacji między firmą lub instytucją a jej otoczeniem”²¹. Autorka przywołuje dwie definicje PR, przedstawione przez grupę pracującą nad terminologią tej dziedziny na kongresie CERP w Berlinie w 1999 r.:

1. *Public relations to świadoma organizacja komunikowania*. *Public relations* jest jedną z funkcji zarządzania. Jej zadaniem jest osiągnięcie wzajemnego zrozumienia i budowanie wzajemnie korzystnej relacji między organizacją i jej publicznością a otoczeniem przez dwustronną

¹⁹ R. Harlow, *Building a Public Relations definitions*, „Public Relations Review” 1976, no. 4 Winter.

²⁰ M. Fleischer, *Corporate identity i public relations*, Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Wrocław 2003, ss. 164-166.

²¹ B. Ociepka (red.), *Public relations w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003, s. 8.

komunikację.

2. *Public relations* to funkcja zarządzania i świadoma organizacja wszystkich dziedzin komunikacji firmy w taki sposób, aby osiągnąć wzajemne zrozumienie między organizacją a jej otoczeniem²².

D. Tworzydło, definiując *public relations*, odwołuje się do najstarszych czasów, wskazując poniekąd na etyczną stronę PR-u, do której nawoływał nawrócony już i głoszący Ewangelię Święty Paweł: „Najstarszą definicję *public relations* odnaleziono w Biblii w liście Św. Pawła do Hebrajczyków 13:16, w którym czytamy: *O dobrych uczynkach i ich rozgłaszaniu nie zapominaj*”²³.

Sprzeciwia się takiej postawie J. Olędzki, wyjaśniając, iż komunikowanie w ramach działań PR – niezależnie od tego, czy akt komunikowania odbywa się bezpośrednio, czy też za pośrednictwem określonego medium – jest procesem dwukierunkowym, interakcyjnym, nakierowanym na osiągnięcie porozumienia pomiędzy nadawcą a odbiorcą (którzy *notabene* w trakcie aktu komunikacji zamieniają się rolami), a więc komunikowaniem charakterystycznym dla systemów demokratycznych, których podstawowym źródłem rozwoju jest swobodny przepływ informacji, a także nieograniczony dostęp do różnych źródeł informacji. W związku z powyższym, *public relations* nie mogły pojawić się wcześniej²⁴.

S. Black uznaje za dobrą definicję pochodzącą z *Webster New International Dictionary*, która określa *public relations* jako promocję wzajemnych kontaktów i dobrej reputacji pomiędzy osobą lub firmą a odbiorcami, poprzez dystrybucję łatwo interpretowalnych materiałów oraz rozwijanie przyjaznej wymiany zdań, zwracając ponadto uwagę na znaczenie oceny reakcji odbiorców²⁵. Black wyróżnia jako godne uwagi jeszcze kilka definicji, takich jak m.in. „działalność dobra, powszechnie akceptowana”, „tworzenie pomostu między instytucją a światem zewnętrznym”, „czynienie dobra i zdobywanie uznania za to”²⁶. Ostatecznie wskazuje na jedną, najbardziej trafną: „Public relations to sztuka i nauka osiągania harmonii z otoczeniem poprzez wzajemne porozumienie oparte na prawdziwej i pełnej informacji”²⁷. Wyjaśnia tu użycie słowa „sztuka” w sposób taki, iż w planowaniu programów PR używamy wyobraźni, kreatywności, idei, pomysłów. „Public relations (...) nie jest czymś, czego dokonuje przedsiębiorstwo, in-

²² B. Ociepka (red.), *op. cit.*, s. 12.

²³ D. Tworzydło, *Public relations. Teoria i studia przypadków*, WSliZ, Rzeszów 2005, ss. 15-16.

²⁴ J. Olędzki, *Public relations – gdzie jesteśmy i gdzie idziemy? Mity i fakty*, [w:] T. Soliński, D. Tworzydło (red.), *Public relations – narzędzia przyszłości*, WSliZ, Rzeszów 2007, s. 245.

²⁵ S. Black, *Public relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 15.

²⁶ *Ibidem*, s. 15.

²⁷ *Ibidem*, s. 15.

stytucja lub organizacja. Jest to raczej rezultat procesu zachodzącego w umysłach ludzi. (...). Jest to po części filozofia, a po części sposób myślenia. W tym zakresie uważam public relations za sztukę²⁸ – pisze S. Black, wyjaśniając, że PR musi jednocześnie realizować swoje określone cele. Podobnie, jak inne dziedziny naukowe, obejmuje on analizę problemu oraz metodę jego rozwiązania – w tym zakresie techniki *public relations* stają się wyjątkowym *know-how* w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

Warto wspomnieć jeszcze o definicji Międzynarodowego Stowarzyszenia Public Relations, która uznaje PR za „planowe, systematyczne i metodyczne zabiegi o zrozumienie, zaufanie i pozytywny *goodwill* w otoczeniu za pomocą celowo zastosowanych procesów komunikacyjnych”²⁹.

Centralne kategorie, które obowiązują w ramach *public relations*, to wiarygodność i zaufanie. Nie istnieje taki produkt ani usługa, która przetrwałaby na dłuższą metę bez powyższych. Krótkofalowo można przekonać odbiorcę do produktu czy usługi, ale w momencie, gdy straci on do niej zaufanie, przestanie z niej korzystać i zwróci się do konkurencji. Zaufanie zdobyć można przede wszystkim otwartością i rozmową – zarówno informowaniem docelowych grup, jak też uznania prezentowanych komunikatów, sądów czy opinii przez wszystkich relewantnych odbiorców.

K. Wojcik wskazuje na podstawowe zasady *public relations*, takie jak: prawda, szczerść, uczciwość w informowaniu i postępowaniu wobec otoczenia, otwartość komunikacyjna i na prowadzenie dialogu, partnerskie traktowanie otoczenia³⁰. Nie ulega wątpliwości, że do odbiorców, poza informacjami, docierają również działania firmy – należy dbać wobec tego o jedność komunikatów z zamierzeniami i tym, co organizacja robi. Informować należy zatem o tym, „co chcemy, co zamierzamy, dlaczego coś robimy oraz co nasze działanie dla kogo znaczy”³¹ – udziela wskazówek M. Fleischer. Tylko w ten sposób stworzyć można wizerunek zapamiętywany na dłużej – konsekwencje w działaniu i ich pokrycie w formie komunikatów to podstawowa kwestia. PR to przede wszystkim trwałość, ciągłość i systematyczność działań.

Wśród celów strategicznych PR-u wymienia się³²:

- kształtowanie pozytywnego nastawienia, przychylnych postaw wobec

²⁸ S. Black, *op. cit.*, s. 16.

²⁹ K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005, s. 24.

³⁰ K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 215 -220.

³¹ M. Fleischer, *Corporate identity i public relations*, Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Wrocław 2003, s. 169.

³² K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005, s. 31.

- organizacji;
- kształtowanie pożądanego wizerunku, opinii, reputacji w otoczeniu;
- wzbudzenie, utrzymanie, pogłębianie, odzyskanie zaufania;
- niwelowanie różnicy między stanem faktycznym organizacji a oczekiwaniami i wyobrażeniami otoczenia względem niej;
- pozyskiwanie, utrwalanie, odzyskiwanie poparcia organizacji, jej strategii, polityki, władz;
- doprowadzenie do wzajemnego zrozumienia między organizacją a jej interesariuszami;
- pozycjonowanie organizacji w świadomości otoczenia;
- legitymizacja (sensu) społecznego istnienia organizacji, zyskiwanie i utrzymywanie społecznej akceptacji;
- pełnienie funkcji na rzecz zarządów organizacji oraz w szerszym kontekście społecznym.

Skuteczne komunikowanie oparte jest na zrozumieniu różnic dzielących strony kontaktu i budowaniu właściwych relacji. Relacje publiczne kształtowane są na różne sposoby, w zależności od kultury i norm w niej przyjętych. Brak zaufania jest przyczyną konfliktów. Różnice poglądów zdarzają się często nawet w społeczności o tej samej kulturze. Filozofia PR mówi, że wyznaczone cele łatwiej osiąga się przy społecznym zrozumieniu i wsparciu, zaufaniu, wiarygodności i właściwej reputacji niż przy sprzeciwie, obojętności, niezrozumieniu i nieufności. Dobry PR-owiec wypatruje systemów wartości dwóch stron konfliktu i próbuje zbliżyć do siebie ich światy. Bardzo ważne jest przy tym rozumienie intencji i działań drugiej strony.

K. Wojcik wskazuje na trzy podstawowe zakresy odpowiedzialności *public relations*, które są pochodną specyficznych celów strategicznych. Są to:

- publiczny wizerunek/ reputacja,
- wzajemnie korzystne dwustronne relacje z otoczeniem,
- profilaktyka antykonfliktowa i antykryzysowa³³.

Public relations jako budowanie image

Klienci kupują nie tylko produkt, który zaspokaja ich potrzeby, ale również markę i oferowany przez nią świat przeżyć³⁴. „Centralnym elementem strategii istnienia, funkcjonowania i rozwoju organizacji jest jej *corporate image* oraz proces konstruowania *corporate identity*. Przy czym obowiązuje

³³ K. Wojcik, *Wszystko co chciałabym wiedzieć o public relations i nie boję się zapytać – dylematy PR*, „Studia Ekonomiczne”, Katowice 2014, nr 185, s. 18.

³⁴ M. Fleischer, *Corporate identity i public relations*, Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Wrocław 2003, s. 7.

oczywiście generalna zasada, iż każda organizacja, każdy produkt, każda grupa klientów i każdy człowiek, jako element systemu kultury posiadają *image*. W analogii do drugiego aksjomatu Watzlawicka, twierdzącego, że nie można się nie zachowywać, możemy powiedzieć, że nie można nie posiadać *image'u*³⁵ – podkreśla M. Fleischer. Wymienia również przy tym pięć elementów *image'u*: 1) stopień znajomości organizacji, 2) reputacja organizacji, 3) uwagi i uznania wobec organizacji, 4) popularność i sympatia organizacji, 5) profil organizacji.

Angielskie *image* pochodzi z łacińskiego *imitati* – naśladować. *Image* to inaczej obraz, wizerunek jakiejś postaci, stworzony na podstawie jej działalności zawodowej oraz cech osobistych lub też obraz, oblicze, charakter czegoś³⁶. *Image* tłumaczyć można zarówno jako obraz rzeczywistości, jak też tzw. *my image in the mirror*, czyli moje własne wyobrażenie o rzeczywistości³⁷. W procesie budowania wizerunku, firmy koncentrują się na budowaniu odpowiedniego wyobrażenia o firmie w świadomości odbiorców.

Specjaliści PR nie mogą budować pozytywnego wizerunku firmy. O pozytywnym (lub negatywnym) efekcie może jedynie decydować odbiorca (tzw. „posiadacz” wizerunku – osoba wypowiadająca się lub podejmująca określone działania wobec przedmiotu obrazu). Działania *public relations* mogą przyczynić się do budowania wizerunku, zgodnego z celami organizacji (tzw. wizerunku rzeczywistego – właściwego), ale firma komunikuje i tworzy swój *image* bez jego wartościowania³⁸.

Wizerunek traktowany jest dziś jako produkt, który należy sprzedać. Media są środkiem, którego używa się w dotarciu do celu – budują *image* poprzez wysyłanie określonego przekazu. Przekaz ten w obrębie jednej kampanii musi być jednolity, poszczególne zaś jego elementy nie mogą się wykluczać.

„Czarny PR” jako broń przeciwko konkurentom

W mediach słyszy się o metodach budowania swojej przewagi rynkowej za pomocą tzw. „czarnego PR-u”, ukierunkowanego na konkurencję. Polegać ma on na odkrywaniu słabych stron konkurentów, rozgłaszanie różnego rodzaju afer i doniesień, które to działania mają na celu zmniejszenie zaufania opinii publicznej do danego podmiotu. Wielu PR-owców uważa, iż zja-

³⁵ M. Fleischer, *op. cit.*, s. 9.

³⁶ Por. E. Sobol (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1996, s. 462.

³⁷ K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005, s. 38.

³⁸ A. Adamus-Matuszyńska, *Współczesny kryzys wizerunku* [w:] D. Tworzydło, Tomasz Sołiński (red.), *Public relations w teorii i praktyce*, WSliZ, Rzeszów 2006, s. 15.

wisko „czarnego PR-u” nie istnieje. Wynika to właśnie z najstarszych, ale i współczesnych definicji *public relations*, które PR traktują jako dziedzinę komunikowania zgodną z zasadami etyki. Wychodząc zatem od definicji, jak również wykorzystując podstawowe prawa logiki, *public relations* – utożsamiane z formą etycznego komunikowania się firmy z otoczeniem – nie mogą same w sobie być działaniem nieetycznym. Skoro etyczny PR to pleonazm o cechach typowo redundancyjnych (bo przecież w samym pojęciu „public relations” zawarte jest słowo „etyka”), skoro to co z definicji białe nie może być czarne, to pojęcie „czarnego PR-u” można by uznać za oksymoron w spektaklu medialnym i dyskursie politycznym, który znajduje swoje uzasadnienie tylko jako medialnie użyteczna figura retoryczna. Oczywiście, istnieją takie działania osób odpowiedzialnych za relacje firmy z otoczeniem (również na stanowiskach, które w swojej nazwie zawierają pojęcie „PR”), które dalekie są od działań etycznych. Tu w drodze do osiągnięcia celów zbieżnych z celami *public relations*, tj. przede wszystkim promocja reputacji czy dobre imię marki, wykorzystuje się metody nieuczciwe lub niezgodne z podstawowymi zasadami etyki. Tego typu działania powinno się uznawać jednak za elementy propagandy lub po prostu – nieuczciwej konkurencji, zgodnie ze stanowiskiem tej części PR-owców, która opowiada się po stronie etycznego komunikowania jako jedynej słusznej drogi w *public relations*. Dyskusje na temat etyki w PR toczą się w środowisku praktyków od lat³⁹, zjednując sobie zwolenników obu stanowisk.

Uznawanie *public relations* za sposób manipulowania opinią publiczną jest poważnym problemem tej dziedziny. Odkąd PR stał się popularny na świecie, a także dotarł do naszego kraju, termin *public relations* zaczął być nadużywany, a z uwagi na ograniczoną edukację w tym kierunku, również mylnie kojarzony z działaniami nastawionymi na budowanie pozytywnego wizerunku m.in. poprzez manipulowanie opinią publiczną i tuszowaniu błędów oraz usterek reprezentowanej organizacji czy osoby.

Public relations zwracają się do opinii publicznej, by wywołać takie a nie inne reakcje na konkretny temat. Pamiętać należy jednak, że opinia publiczna odnosi się bardziej do fikcji niż faktów, ponieważ opinie to zazwyczaj „wypowiedzi o wypowiedziach”. Nie istnieje też bezgraniczna opinia publiczna, lecz zawsze tylko specyficznie określona⁴⁰. Opinia publiczna nie składa się z ludzi, ale z nastawień, sądów, poglądów oraz opinii powszechnie przyjętych, wypracowanych i panujących w świadomości kolektywnej. Sądy owe kierują działaniami grup socjalnych i ukierunkowują komunikacje w systemie kultury⁴¹.

³⁹ Rozmawiano o tym m.in. na Kongresie Profesjonalistów PR w Rzeszowie w 2013 roku.

⁴⁰ M. Fleischer, *Corporate identity i public relations*, Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Wrocław 2003, s. 62.

⁴¹ *Ibidem*, s. 166.

Według E. L. Bernaysa, termin „opinia publiczna” wprowadziła do użycia rewolucja francuska. W Deklaracji Praw Człowieka Republika Francuska uznała prawo do swobody wypowiedzi i wyrażania myśli za jedno z najważniejszych praw. Podczas rewolucji stosowano działania *public relations*. Walczono słowem i czynem, by wpłynąć na opinię publiczną. Nawet ubrania były symbolami idei – zwolennicy rewolucji nosili długie spodnie, mieli swoje własne fryzury.

Podsumowując przytoczone definicje PR-u, działania *public relations* można uznać za kreatywną formę budowania przewagi konkurencyjnej firmy, która opiera się na różnorodnych technikach, zależnych m.in. od grup celowych, specyfiki prowadzonego biznesu, działań konkurencji, ale też od wielkości, dojrzałości i możliwości finansowych przedsiębiorstwa. Dla udowodnienia tej tezy oraz doprecyzowania rangi poszczególnych form działań PR-owców, warto omówić dostępne techniki *public relations*, które – każda z osobna oraz wszystkie razem – przybliżają firmy do osiągnięcia założonego celu, jakim jest wzmocnienie swojej pozycji na tle konkurencji.

Techniki *public relations* w budowaniu przewagi konkurencyjnej firm

Zdecydowana większość podejmowanych działań z zakresu *public relations* dotyczy firm, instytucji i produktów, które już istnieją na rynku (wynika to m.in. z większej świadomości tych przedsiębiorstw). Bardzo często jednak PR towarzyszy nowym, debiutującym projektom – tu najczęściej prowadzone są działania, mające na celu pozytywne przyjęcie nowego produktu lub instytucji na rynku. W większości prowadzonych na rynku działań *public relations*, komunikowanie ma charakter stały, niezależnie od aktualnego stadium rozwoju firmy⁴².

W praktyce bywa często, że firmy, które dopiero wchodzą na rynek, korzystają na początku z różnorodnych form reklamy, a dopiero po latach funkcjonowania decydują się na uruchomienie instrumentów *public relations*. Wynika to w dużej mierze z poczucia, że wydatki na reklamę celem zaznaczenia swojej obecności na rynku są niezbędne, zaś wydatki na *public relations* – opcjonalne. Stąd też wiele młodych firm traktuje wydatki na PR jako zbędny koszt, zaś firmy dojrzałe – jako inwestycję. Drugi powód związany jest z możliwościami pomiaru skuteczności działań *public relations*, których efekty nie są od razu tak widoczne, jak w przypadku reklamy. Nie-

⁴² J. Delbar, *Wykorzystanie działań public relations przed uruchomieniem projektu*, [w:] T. Soliński, D. Tworzydło, *Public relations – narzędzia przyszłości*, WSliZ, Rzeszów 2007, s. 39.

zależnie od tego, która firma podejmuje działania PR-owe, na jakim etapie swojego rozwoju, ma ona do wyboru cały wachlarz możliwych narzędzi, które przybliżą ją do zbudowania przewagi względem konkurencji.

Kategoryzacja technik PR

Techniki *public relations* to inaczej metody działania PR-owców, a więc i zbiór narzędzi, które umożliwiają realizację celów, określonych w ramach działań *public relations*. Traktując PR jako element promocji, zgodnie z zasadą „marketing mix”, można by rzec, że – w przeciwieństwie do reklamy, która jest obrazem tego, co firma mówi o sobie – *public relations* będą stanowiły te wszystkie działania, które mają na celu poprawienie tego, co inni mówią o firmie.

Komunikację firmy z otoczeniem podzielić należy na dwie podstawowe formy, ściśle powiązane z uczestnikami dialogu: zewnętrzną oraz wewnętrzną⁴³. W obu przypadkach można stworzyć ogólną klasyfikację technik *public relations*, stosowanych w ramach wykorzystywania różnorodnych narzędzi. Są to przede wszystkim techniki: werbalne, pisemne, wizualne i multimedialne.

Drugą możliwą i zarazem słuszną kategoryzacją, proponowaną m.in. przez A. Miotk⁴⁴ staje się podział na techniki:

- bezpośrednie (polegające na bezpośrednim komunikowaniu się firmy z tzw. grupą strategiczną odbiorców),
- pośrednie (komunikowanie z otoczeniem, tzw. grupą taktyczną, za pośrednictwem stworzonych ku temu narzędzi pośrednich).

Wykorzystując z kolei wspomniany podział grup otoczenia na zewnętrzne i wewnętrzne, można mówić o trzeciej kategoryzacji technik *public relations*, która pozwala na wyodrębnienie oraz przedstawienie w najbardziej przejrzysty sposób konkretnych narzędzi, wykorzystywanych w ramach współpracy z poszczególnymi grupami otoczenia:

- techniki związane z PR-em zewnętrznym,
- techniki w ramach wewnętrznych działań PR.

Podobnie klasyfikował techniki PR Dieter Herbst, wyróżniając ich dwie zasadnicze grupy: „narzędzia służące zewnętrznym *public relations* oraz te, które służą wewnętrznym działaniom PR w ramach komunikacji ze współ-

⁴³ B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2006, s. 116.

⁴⁴ A. Miotk, *Model strategii public relations*, 2012, <http://annamiotk.pl/model-strategii-public-relations/> (online: 30.08.2017).

pracownikami”⁴⁵. W tym ujęciu, w ramach komunikacji zewnętrznej wyodrębnić można techniki komunikowania, takie jak:

- *media relations*,
- tożsamość wizualna,
- komunikacja bezpośrednia z otoczeniem,
- *eventy*,
- własne środki przekazu (np. strona WWW),
- sponsoring (w tym patronaty),
- e-PR,
- działania reaktywne (na wypadek kryzysu),
- współpraca ze społecznością lokalną.

W ramach komunikacji wewnętrznej należy mówić o narzędziach takich jak:

- bezpośrednie rozmowy i narady;
- *eventy* (szkolenia, przemówienia okolicznościowe, imprezy i pikniki firmowe);
- *newslettery* graficzne;
- tablice ogłoszeń i ekrany LED;
- multimedialne formy komunikacji takie jak intranet, forum, firmowa WWW,
- drukowane broszury, biuletyny firmowe.

Trudno jest stworzyć jeden bezpośredni system klasyfikacji technik *public relations* z uwagi na fakt, iż wiele z wymienionych powyżej narzędzi wykorzystywanych jest zarówno w pośrednich, jak i bezpośrednich formach komunikowania, a przekaz werbalny czy pisemny wzbogacany jest często wizualizacją, co sprawia, że wszystkie formy przenikają się nawzajem. Warto omówić jednak podstawowe techniki PR-u, korzystając na bieżąco z tych klasyfikacji, które pozwolą to zrobić w najbardziej przystępnej formie.

Techniki PR-u w komunikacji zewnętrznej

PR zewnętrzny to komunikowanie się firmy z otoczeniem zewnętrznym, do którego należą m.in. klienci, obserwatorzy rynku, konkurencja, dziennikarze, władze regionu, czytelnicy prasy lokalnej i inni. PR zewnętrzny najczęściej ukierunkowany jest na media, dzięki którym firma może zaprezentować swoją działalność, budować pozytywny wizerunek oraz zwiększyć

⁴⁵ M. Fleischer, *Corporate identity i public relations*, Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Wrocław 2003, s. 172.

świadomość istnienia marki u odbiorców. Wśród najczęściej wykorzystywanych narzędzi znajdują się tutaj również: materiały drukowane dotyczące organizacji, filmy wizerunkowe, marketing szeptany (głównie w mediach społecznościowych), firmowa strona WWW, gadżety firmowe, sponsoring.

Komunikacja zewnętrzna w dużym stopniu odpowiedzialna jest za budowanie wizerunku firmy, wpływając na jej otoczenie. W zależności od celów oraz okoliczności, w których prowadzone są działania, wyróżnia się wiele technik prowadzenia zewnętrznych *public relations*. Ich różnorodność daje firmie możliwość zwiększenia zasięgu swojego komunikatu oraz dotarcie z informacją do potencjalnych nabywców oferowanych przez nią dóbr i usług. Tym samym pozwala wyróżnić się ze swoją ofertą na rynku oraz wyraźnie zaznaczyć swoją pozycję, podkreślić najważniejsze cechy organizacji. Intensywna komunikacja pozwala firmie wyróżnić się na tle konkurencji. Dzisiejsza siła tkwi w komunikacji – bardzo często wygrywa na rynku nie ten, którego produkt jest rzeczywiście najlepszy, ale ten, o kim się mówi, o kim jest głośno w mediach, ponieważ sam fakt rozmowy o marce znacznie zwiększa szanse jej powodzenia na rynku. Mowa tu również o sytuacjach kryzysowych, które wielokrotnie firmom udaje się przekuć w sukces.

W komunikacji zewnętrznej wyróżnić można techniki komunikacji bezpośredniej z otoczeniem (tu głównie komunikacja werbalna podczas spotkań i rozmów *face to face*), jak i pośredniej – z udziałem różnorodnych narzędzi, takich jak m.in. firmowe materiały drukowane, filmy wizerunkowe, fotografie, prelekcje na konferencjach branżowych czy publikacje w mediach. Bezpośrednie techniki komunikowania się z otoczeniem zewnętrznym to m.in.:

- *eventy* (w tym Dni Otwarte w firmie),
- wystąpienia publiczne,
- spotkania z grupami otoczenia,
- dział informacyjny dla klientów (w tym infolinia).

Wśród technik pośrednich można wskazać:

- *media relations*,
- tożsamość wizualną firmy (np. flagi przed siedzibą firmy, samochody firmowe),
- sponsoring (w tym patronat),
- firmowa strona WWW,
- materiały drukowane, dotyczące organizacji,
- materiały audio/video,
- działania reaktywne (na wypadek kryzysu),
- e-PR,

- gadzety firmowe (balony, długopisy),
- raporty z działalności w formie elektronicznej lub wydruku,
- referaty na konferencjach branżowych,
- wydanie książki przez pracowników firmy,
- referencje od klientów,
- kartki świąteczne dla klientów,
- ogłoszenia o pracę,
- współpraca ze społecznością lokalną.

Media relations

Budowanie pozytywnych relacji z mediami stanowi jeden z najważniejszych aspektów działań *public relations*. Dziennikarze spełniają kluczową rolę w procesie przekazywania informacji i wywierania wpływu na odbiorcach. Przewagę zdobywa ten, kim interesują się media. Mowa tu o publikacjach o wydźwięku pozytywnym lub przynajmniej neutralnym (o kryzysach i wychodzeniu z nich napisano w dalszych podrozdziałach). Właściwe relacje z dziennikarzami są bardzo ważne, ponieważ to oni wydają opinię, a media wciąż są potężną siłą i mają decydujący wpływ na wizerunek danej firmy – mogą go diametralnie zmienić w bardzo krótkim czasie, wykreować pozytywny lub negatywny obraz przedsiębiorstwa. Czasami jeden tylko artykuł prasowy zapoczątkowuje lawinę negatywnych splotów wydarzeń (zwłaszcza w dobie mediów społecznościowych, kiedy można reagować natychmiast, publikując komentarze lub udostępniając treści szerokiej publiczności). W najbardziej „czarnym scenariuszu”, jedno drobne „potknięcie” może doprowadzić do załamania się popytu na oferowane przez firmę produkty lub usługi, a nawet do całej organizacji. Podobnie też jeden artykuł (zwłaszcza w znaczącym tytule prasowym), może przyczynić się do umocnienia pozycji firmy na rynku, umożliwiając jej stabilny rozwój⁴⁶.

„Public relations rozwinęło się w Stanach Zjednoczonych w początkach XX w. z działań agencji prasowych i przez wiele lat kontakty z prasą stanowiły zasadniczą część działu public relations zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i Europie”⁴⁷ – pisze S. Black. Wraz z wprowadzeniem radia i telewizji, wyrażenie *press relations* zamieniono na *media relations*, a konferencje prasowe nazywano odtąd często informacyjnymi. Dziś określenie *media relations* funkcjonuje powszechnie jako utrzymywanie kontaktów z mediami. Działania te realizowane są za pomocą różnorodnych narzędzi, takich jak: materiały prasowe, w tym *news release* (krótkie materiały pra-

⁴⁶ W. Furman, *Sekrety public relations*, Wyższa Szkoła Zarządzania, Rzeszów 2002, s. 51.

⁴⁷ S. Black, *Public relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 66.

sowe w formie gotowej do opublikowania), a także konferencje prasowe, briefingi, wywiady, artykuły eksperckie, wystąpienia, sprostowania, *eventy* dla mediów, np. zwiedzanie firmy przez dziennikarzy i inne nieformalne kontakty z dziennikarzami, przy czym wszelkie wydarzenia stanowią dobrą okazję do nawiązania kontaktów z mediami poza ich własnym środowiskiem.

Wyróżnia się dwa rodzaje komunikacji mediowej: komunikacja pisemna – jednokierunkowa (informacje prasowe, biuletyny) oraz komunikacja werbalna – dwukierunkowa (konferencje prasowe, spotkania prasowe, wywiady). Inną jeszcze formę stanowi komunikowanie w ramach mediów społecznościowych – tu następuje sprzężenie zwrotne jako reakcja na komunikat nadawcy, również w formie pisemnej, zaś podstawę komunikowania stanowi interakcja. Wszystkie działania w ramach relacji medialnych można umownie podzielić na⁴⁸:

- pośrednie (realizowane za pomocą dodatkowych materiałów pisemnych, wizualnych i multimedialnych):
 - informacja prasowa,
 - teczka prasowa;
- bezpośrednie (polegające na bezpośrednim kontakcie z dziennikarzami, najczęściej werbalne):
 - kontakty publiczne (konferencje, wywiady, seminaria),
 - kontakty niepubliczne (wizytowanie redakcji, osobisty kontakt z dziennikarzami, w tym telefony i spotkania).

Praca z mediami jest procesem ciągłym i długofalowym. Kierunek komunikacji przebiega zwykle od organizacji do mediów (firma kontaktuje się, gdy chce o czymś powiadomić media oraz opinię publiczną); z kolei odwrotna sytuacja jest najczęściej sygnałem kryzysu i nieskutecznych *public relations* (świadczy bowiem o tym, że organizacja zaniedbała kontakt z mediami) – wówczas trudniej jest wyjaśniać sytuację, o które pytają dziennikarze. Dobry PR-owiec powinien podtrzymywać kontakty z dziennikarzami cały czas, budując relacje. Te z kolei powinny opierać się przede wszystkim na zaufaniu. Wówczas wypracować można w firmie sytuację, w której dziennikarz – zanim opublikuje jakikolwiek negatywny materiał na temat organizacji – konfrontuje zdobyte informacje z zarządem firmy lub osobą wyznaczoną do kontaktu z mediami (np. rzecznikiem prasowym). Tym samym firma uzyskuje przewagę konkurencyjną już na poziomie komunikacyjno-relacyjnym, zapewniając sobie pewnego rodzaju wizerunkowe bezpieczeństwo.

Komunikacja w *media relations* ma charakter dwustopniowy – informa-

⁴⁸ K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005, s. 503.

cja tworzona przez firmę kierowana jest wprawdzie do dziennikarzy, którzy mają możliwość opublikowania tekstu w niezmienionej formie bądź jego modyfikacji, jak również dodania własnego komentarza. W ten sposób firma nigdy nie ma wpływu na ostateczny wygląd publikowanego *newsa*. W mediach istnieje zawsze możliwość modyfikacji, cięć czy komentarzy odredakcyjnych, w związku z czym do końcowego czytelnika dociera ostatecznie ukształtowany komunikat, który często jest zupełnie innym komunikatem niż ten, który zamierzało przekazać przedsiębiorstwo. Największym wyzwaniem i zarazem sukcesem PR-owców w ramach *media relations* jest takie działanie, które doprowadza do publikacji w mediach komunikatów w niezmienionej formie – dokładnie takich, jakie PR-owiec stworzył i wysłał do redakcji celem publikacji.

Informacje prasowe to podstawowe narzędzie w działaniach *media relations*. Obok firmowych wydawnictw drukowanych stanowi też główną formę pisemnych technik całego zewnętrznego PR-u. Informacja prasowa (zwana inaczej notką prasową czy też *press release*) to zwykle krótki, atrakcyjny tekst, pisany przez PR-owca, dostarczany dziennikarzom drogą mailową. Może dotyczyć on ważnych informacji z życia firmy takich jak np. zmiany w zarządzie, podpisanie nowego kontraktu, zdobycie nagrody branżowej, jak również może stanowić on formę artykułu, powiązanego tematycznie z rynkiem, na którym firma działa lub dotyczyć bezpośrednio oferowanego przez nią produktu czy usługi (artykuł ekspercki). Ukazanie się artykułu w prasie uzależnione jest od redaktora lub wydawcy, który wybiera do publikacji tylko najciekawsze i najistotniejsze z jego punktu widzenia informacje. Zdarza się, że dziennikarz za sprawą notki prasowej jest zainteresowany tematem na tyle, że proponuje firmie przeprowadzenie indywidualnego wywiadu lub po prostu tworzy odredakcyjny tekst na bazie otrzymanej informacji (i ten właśnie tekst jest najbardziej cenionym wśród PR-owców efektem pracy z mediami, istotniejszym od informacji prasowej „przedrukowanej” bez odredakcyjnego komentarza).

Konferencja prasowa to wydarzenie medialne, podczas którego osoby, reprezentujące firmę (najczęściej zarząd lub rzecznik prasowy), mogą przekazać mediom istotne informacje i w tym celu zapraszają dziennikarzy. Konferencja prasowa pozwala zaoszczędzić czas – w jednym miejscu, w jednym czasie można przekazać informacje różnym mediom. Unika się tym samym konieczności rozmawiania z każdą redakcją z osobna, a także odpowiadania na te same pytania kilkakrotnie różnym mediom. Kolejną zaletą jest to, że informacje mogą zostać na bieżąco wyjaśnione i omówione, w przeciwieństwie do informacji zawartej w komunikacie prasowym. Można tym samym wyjaśnić niezwłocznie sytuacje niejasne, jak również przekazać emocje i uczucia, co sprawia, że komunikat jest bardziej wiarygodny i autentyczny. Bardzo ważna dla pracy PR-owca jest możliwość oso-

bistego poznania dziennikarzy i rozmowa z nimi. Samo zwołanie konferencji prasowej powoduje rozgłos, co pomaga w budowaniu pozytywnego wizerunku firmy, przy czym powód zorganizowania konferencji musi być interesujący dla dziennikarzy, a nie tylko dla organizacji.

Wywiad w przeciwieństwie do konferencji odbywa się z jednym dziennikarzem. Można przeprowadzić go podczas bezpośredniej rozmowy lub w formie pisemnej. Niejednokrotnie bywa tak, że początkowo planowana konferencja prasowa, która finalnie nie cieszy się dużym zainteresowaniem dziennikarzy przekształca się właśnie w wywiad indywidualny.

W pracy z mediami niezbędne jest stworzenie listy mediów, do których firma wysyła komunikaty prasowe zgodnie z jej „kluczem prasowym”. Lista taka zawiera tytuł redakcji, adres, a także listę imienną dziennikarzy wraz z numerami telefonów i adresami e-mailowymi. Spis dziennikarzy powinien być odpowiednio podzielony na tematykę (branże) mediów, by łatwiej było wysyłać komunikat do odpowiedniego adresata. Istotne jest również zaznaczenie na liście tych mediów, które już kiedyś pisały o firmie, ponieważ prawdopodobieństwo publikacji jest tam większe. Jednym z najczęstszych błędów PR-owców jest wysyłanie jednej notki prasowej do wszystkich mediów, co powoduje, że dziennikarze otrzymują informacje nieadekwatne do tematów, którymi zajmują się na co dzień. Właściwe, jakościowe podejście do wysyłki prasowej pozwala na zwiększenie trafności w dotarciu z komunikatem do konkretnych mediów.

Teczka prasowa to zbiór materiałów PR-owych, które firma chce przekazać dziennikarzom, rozdawana podczas konferencji prasowej. Kiedyś miała ona formę tekturowej teczki, w którą wkładało się drukowane informacje prasowe. Dziś teczka prasowa przybiera często formę *pendrive'a*, na którym zapisane są informacje prasowe oraz zdjęcia w dużej rozdzielczości do wykorzystania w druku, jak również materiały video i wszelkie inne, które chcemy przekazać dziennikarzowi.

Dział Press na stronie WWW stanowi pomocne narzędzie w pracy z mediami. Dziennikarze często poszukują informacji w Internecie, a jednym z najważniejszych źródeł informacji o danej firmie powinna stać się dla nich strona internetowa, a dokładniej – biuro prasowe. To właśnie tam umieszcza się m.in. notki prasowe, logo firmy, zdjęcia siedziby firmy, zdjęcia zarządu. Dział Press spełnia kilka istotnych funkcji⁴⁹:

- umożliwia dziennikarzom łatwy kontakt z firmą,
- dostarcza informacji wyjaśniających i szczegółowych na temat organizacji,
- posiada narzędzia wyszukiwania, ułatwiające i skracające czas przeglądania zasobów informacji,

⁴⁹ J. P. Szytyfter, *Public relations w Internecie*, Helion, Gliwice 2005, ss. 58-59.

- zawiera dobrej jakości materiały zdjęciowe oraz multimedialne, do wykorzystania również w druku,
- wskazuje ścieżkę dostępu do publikacji w innych mediach na temat firmy i jej produktów,
- informuje o podejmowanych przez organizację działaniach z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu,
- informuje o ewentualnych organizowanych konferencjach prasowych.

Press clippings to metoda monitorowania mediów, która stanowi podstawową formę pomiaru skuteczności działań *media relations*. To inaczej archiwum własnych publikacji i wycinków z prasy – dziś realizowana głównie za pomocą *print screenów* z publikacji w Internecie. Analiza obecności przedsiębiorstwa w mediach pozwala na ocenę skuteczności działań z mediami, stanowiąc podstawę do przygotowania okresowych sprawozdań z prowadzonych działań *media relations*, pozwalających na ocenę tych działań – również w odniesieniu do konkurencji. Wycinki prasowe pozwalają bowiem na zapoznanie się również z publikacjami na temat konkurenta w branżowej prasie oraz sprawnym i szybkim reagowaniu na działania konkurencji. Monitoring mediów jest też istotnie ważny celem zapobiegania kryzysów oraz szybkiej reakcji na nie. Można przeprowadzać go samodzielnie, jak też skorzystać z usług wyspecjalizowanych zewnętrznych firm monitorujących, jak również szeregu dostępnych ku temu narzędzi (w tym m.in. Brand24 czy raporty Instytutu Monitorowania Mediów).

Tożsamość wizualna firmy

Tożsamość wizualną można traktować jako część tożsamości organizacji (*corporate identity*), czyli zespołu cech wyznaczających jej kształt i charakter, w których zawierają się zasady postępowania, styl oraz kultura działania. Tożsamość wizualna to przede wszystkim wizerunek graficzny (*corporate design*). Istotą *corporate design* jest nadawanie wszystkim składowym firmy znaków zewnętrznych, które da się uchwycić wzrokiem. Polega na komunikowaniu w sposób jednoznaczny i charakterystyczny dla organizacji jej firmowym znakiem (logo), który stanowi tu podstawę. Istotą dziedziny *corporate identity* w tym rozumieniu jest kształtowanie wizualnego obrazu danej organizacji w otoczeniu

Odbiorcom najłatwiej jest zapamiętać elementy wizualne komunikatów, a więc przede wszystkim kolory i kształty, charakterystyczne dla danej organizacji (w tym m.in. krój czcionki). Logo jako podstawowa część identyfikacji wizualnej umożliwić ma szybką i łatwą komunikację firmy z odbiorcami. Jego uzupełnieniem stają się wszelkiego rodzaju druki, flagi firmowe, opakowania, wizytówki, stroje, obrandowanie samochodów, szyldy,

identyfikatory. Wszystkie elementy *corporate identity* mają za zadanie⁵⁰:

- informować i orientować klientów,
- stwarzać poczucie jedności, łączyć różne oddziały firmy, być ich wspólnym symbolem,
- ozdabiać.

Znaki i symbole ułatwiają poruszanie się po firmie, komunikują samym swoim istnieniem, a wśród głównych właściwości elementów wizualnych wymieniać należy: koncentrację, rozpoznawalność oraz jednorodność. Firma bardziej wyrazista, o skonkretyzowanej komunikacji, jest lepiej rozpoznawalna wśród klientów i ma większe szanse powodzenia na rynku.

Pojęcie *corporate identity* (CI) oraz świadomość konieczności budowania wizerunku organizacji powstało w latach 50. XX w. w Stanach Zjednoczonych. To właśnie tam pierwsze programy budowania wizerunku oparte były na badaniach naukowych i analizach demograficznych. Dziś CI zajmuje się tworzeniem nowych programów, budujących wizerunek przedsiębiorstw, ale też reorganizacją już istniejących wizerunków (tzw. *rebranding*). Zawsze grupami docelowymi tak utworzonego obrazu są zarówno współpracownicy i klienci, jak również media, obserwatorzy rynku i konkurenci organizacji – jej całe otoczenie⁵¹.

CI składa się z czterech zasadniczych elementów: *corporate design* (zajmuje się wizualizacją CI), *corporate communication* (zajmuje się komunikowaniem), *corporate behaviour* oraz *public relations*. Jest procesem oddziałującym w sposób ciągły. Prawidłowo funkcjonujący program *corporate identity* można zbudować tylko i wyłącznie w zgodzie z normami i wartościami kultury organizacji (*corporate culture* – wspólne wyobrażenia co do wartości, nastawienia i zachowania, normy, bohaterowie oraz systemy)⁵². CI to: kreacja, doradztwo, planowanie strategiczne, strategicznie planowana i operatywnie stosowana autoprezentacja i zachowanie się organizacji na zewnątrz i wewnątrz na podstawie filozofii celu oraz zdefiniowanego *image* docelowego.

Każdy projekt budowania tożsamości powinien zapewniać firmie spójność. Z tego powodu tworzy się książkę zasad lub podręcznik (*design manual*), w którym opisane są ze szczegółami kolory, jakich firma może używać, a także czcionka, symbol, typ znaku graficznego oraz sposób, w jaki elementy te mogą być używane razem lub osobno. „Raz stworzony system identyfikacji wizualnej może pozostać niezmienny przez wiele lat dlatego wymaga starannego przemyślenia. Ma odpowiadać specyfice organizacji,

⁵⁰ W. Furman, *Sekrety public relations*, Wyższa Szkoła Zarządzania, Rzeszów 2002, ss. 40-41.

⁵¹ M. Fleischer, *Corporate identity i public relations*, Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Wrocław 2003, s. 108.

⁵² *Ibidem*, ss. 113-124.

zachowując jednolitość i zgodność z całym systemem komunikacyjnym organizacji, cechować się oryginalnością, wysoką zauważalnością, być łatwym w percepcji, w zapamiętywaniu”⁵³. Wizerunek skuteczny to taki, który jest stały i rozpoznawalny – stosując konsekwentnie odpowiednie środki, firma nadaje jednolity i zrozumiały przekaz. Na CI składają się:

- symbol firmy (znak, logotyp firmowy);
- kolory firmowe;
- symbole dekoracyjne;
- typografie dekoracyjne;
- druki firmowe stałe i okazjonalne (papier firmowy, koperty firmowe, zaproszenia, anonse, kalendarze, notatniki, druki biurowe, dokumenty handlowe typu zamówienia, oferty, rachunki i faktury, formularze, raporty, a także druki reprezentacyjne);
- identyfikatory pracowników;
- materiały reklamowe (foldery ulotki, katalogi, informatory);
- oznakowanie środków transportu;
- ubiór pracowników;
- wystrój wewnętrzny i zewnętrzny budynku firmy/ punktów sprzedaży;
- informacja wizualna (tablice informacyjne, szyldy firmowe, słupy ogłoszeniowe, gabloty, tabliczki informacyjne na drzwiach);
- flagi firmowe;
- opakowania i oznaczenia produktów;
- wystrój stanowisk targowych.

Na tożsamość przedsiębiorstwa wpływają: historia, filozofia, strategia, zachowanie pracowników, jakość, kultura, styl zarządzania, działalność na rzecz społeczności, doskonałość⁵⁴. Tożsamość przedsiębiorstwa wpływa z kolei na reputację firmy, jej wiarygodność oraz wizerunek.

Eventy

Eventy są często wykorzystywanym narzędziem *public relations* – zarówno w komunikacji zewnętrznej, jak i budowania relacji z pracownikami. Wśród *eventów* firmowych wyróżnić można⁵⁵:

- targi, wystawy, prezentacje (często organizowane z imprezą towarzy-

⁵³K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005, s. 636.

⁵⁴ S. Black, *Public relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 111.

⁵⁵ W. Furman, *Sekrety public relations*, Wyższa Szkoła Zarządzania, Rzeszów 2002, ss. 39-40.

- szącą),
- seminaria, warsztaty, konferencje,
 - uroczystości i festyny (np. jubileusze firmowe),
 - spotkania z zasłużonymi pracownikami, wręczenie nagród/dyplomów,
 - dni otwarte w firmie, połączone z konkursami, loterią, sprzedażą promocyjną lub atrakcjami artystycznymi,
 - organizowanie punktów informacyjno-doradczych,
 - *Happy Hours*, czyli nieformalne spotkania po pracy w biurze.

Na firmowe wydarzenia zaprasza się często dziennikarzy, nawet jeśli *event* nie jest skierowany bezpośrednio do nich. Imprezy firmowe przede wszystkim traktuje się jako szansę na pokazanie się otoczeniu z dobrej strony, zdobycie nowych klientów lub partnerów biznesowych oraz umocnienie istniejących już kontaktów⁵⁶.

Elementem *eventów* biznesowych są niejednokrotnie oficjalne przemówienia. Stanowi to świetny sposób na kreowanie pozytywnego wizerunku firmy – nie bez powodu oficjalne przemówienia przygotowuje się często przez kilka miesięcy. Profesjonalna mowa wymaga zdecydowanie wcześniejszego przygotowania treści, chociaż bywają tacy przedsiębiorcy, którzy wolą przemówienia „spontaniczne”.

Sponsoring

Sponsoring przynosi wyraźne korzyści zarówno firmie sponsorującej, jak też instytucji sponsorowanej. Bardzo często przedsiębiorstwa w ramach poprawienia swojego wizerunku decydują się na sponsoring sportu, edukacji, kultury czy innych obszarów życia, kojarzonym pozytywnie przez społeczeństwo. Stanowi to dobry sposób na zbudowanie i podkreślenie charakteru organizacji. Według danych, firmy najchętniej angażują się w inicjatywy związane ze sportem (przeznacza się na to 70% całego budżetu sponsorów), drugą zaś popularną dziedziną dla sponsorujących jest szeroko pojęta kultura⁵⁷.

Wyróżnia się różne formy sponsoringu w zależności od:

⁵⁶ Wrocławska firma Cermag organizuje cykliczne spotkania z architektami w swoich salonach łaźni. Na czas spotkania – o często nieformalnym charakterze – Salon zamienia się w kreatywną przestrzeń budowania relacji i umocnienia kontaktów z wymagającym środowiskiem architektów. W ten sposób budowana jest sieć lojalnych i zaprzyjaźnionych z firmą partnerów biznesowych, z którymi firma intensywnie współpracuje przy projektowaniu łaźni.

⁵⁷ M. Datko, *Sponsoring. Klucz nowoczesnego marketingu*, Placet, Warszawa 2012, ss. 371-418.

- formy udzielania świadczenia (finansowy, rzeczowy, usługowy, wizerunkowy);
- czasu udziału sponsora (długookresowy, krótkookresowy, jednorazowy);
- obecności innych firm (wyłącznie, współsponsoring, współsponsoring z klauzulą wyłączności branżowej lub drabinką sponsorską);
- formy wskazywania sponsora (imienny, emblematowy, tytułarny, licencyjny);
- podmiotu sponsorowanego (osobowy, instytucjonalny, projektowy)⁵⁸.

Dobrze przemyślany sponsoring może być bardzo skuteczną formą dotarcia do konkretnych grup docelowych i przynieść on sponsorowi znaczne korzyści wizerunkowe – pod warunkiem, że ta forma prezentacji firmy, jej nazwy oraz symboli realizuje ogólną strategię marketingową firmy. Pamiętać należy jednak, że nieodpowiednio dopasowany bądź słabo przemyślany projekt niesie ze sobą zagrożenie utraty reputacji.

Przykładem dobrych praktyk sponsoringowych jest m.in. sponsorowanie przez firmy wydarzeń muzycznych, dzięki czemu mieszkańcy danych miast mają możliwość zobaczenia swoich ulubionych gwiazd „na żywo”, co nie byłoby możliwe, gdyby nie udział sponsora. Przykładem takiej inicjatywy jest festiwal muzyczny Wrocław 2012 Festival, zorganizowany w roku 2008, którego tytułarnym sponsorem zostało Biuro ds. Euro 2012. Na imprezie wystąpił m.in. Shaggy z utworem „Feel the rush”, promującym poprzednie Mistrzostwa. Podczas wydarzenia uczestnicy mogli m.in. zagrać w „piłkarzyki” czy strzelać gole do dmuchanych bramek – spójna komunikacja i szereg tematycznych „niespodzianek” sprawiły, że festiwal stał się mocnym nośnikiem informacji o zbliżającym się Euro 2012⁵⁹. Przygotowując się do sponsoringu, firma powinna określić sobie cele takiego działania. Wówczas łatwiej będzie jej zbadać efektywność sponsoringu po zakończeniu współpracy, a po drugie – pozwoli to na weryfikację jeszcze przed poniesieniem nakładów finansowych, czy planowany projekt jest rzeczywiście odpowiedni dla firmy i marki. Zaleca się, aby uczestniczyć w projektach jako jedyny lub pierwszy sponsor, ponieważ tylko taki – z reguły – jest dobrze zapamiętywany.

Dlaczego firmy decydują się na sponsoring? Głównym powodem jest fakt, iż jest to najlepsza forma dotarcia do grup sceptycznie nastawionych do typowej reklamy. Po drugie, sponsor występuje często w roli dobroczyńcy, jest utożsamiany ze wspieraniem lokalnych społeczności, ich roz-

⁵⁸ J. Śmietanka, *Sponsoring jako źródło finansowania w kulturze muzycznej*, [w:] Ł. Wróblewski (red.), *Marketingowe oraz społeczne aspekty zarządzania w kulturze*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2017, ss. 75-58.

⁵⁹ Ibidem, ss. 87-89.

woju kulturalnego, zapewnienia czasu wolnego młodzieży czy seniorom, organizowaniem szeroko pojętej rozrywki. Kolejnym argumentem jest fakt, iż poprzez odpowiednio dobrane działania sponsoringu tworzy się osobowość marki oraz buduje dobre relacje ze społecznością lokalną, a także z pracownikami. W przypadku imprez sportowych i kulturalnych dodatkowym atutem jest fakt zaangażowania we współpracę patronów medialnych, którzy zwiększają zasięg komunikatu o udziale sponsora.

Patronat traktować powinno się jako formę sponsoringu. Polega on na wzajemnej wymianie świadczeń pomiędzy organizatorem wydarzenia a patronem – w formie barterowej, bezgotówkowo. Firma lub instytucja może budować w ten sposób relacje ze społecznością lokalną oraz wzmacniać swój wizerunek, a organizator najczęściej czerpie korzyści ze zwiększeniu prestiżu danego wydarzenia. Formą patronatu, udzielanego przez media, są patronaty medialne, szeroko wykorzystywane w promocji projektów kulturalnych, ale nie tylko. Obecność patrona zwiększa prestiż wydarzenia, po drugie – zapewnia odpowiednią promocję w mediach, na którą nie można byłoby sobie pozwolić z przyczyn finansowych bez jego udziału.

Firmowa strona internetowa

Najtańszym i najłatwiejszym sposobem przedstawienia się szerokiej publiczności jest własna strona internetowa – stanowi ona również dla odbiorców cenne źródło informacji o firmie (nie bez powodu określa się stronę internetową jako „wizytówkę” firmy). W zależności od posiadanych zasobów oraz potrzeb danej firmy, na stronie umieszcza się zdjęcia, teksty, materiały audio/video. Dzisiejsze technologie pozwalają na stworzenie bardzo atrakcyjnych witryn firmowych, jednak o sukcesie wizerunkowym decyduje nie tylko kwestia wizualna oraz funkcjonalna strony, ale jej zawartość merytoryczna. PR-owcy często prowadzą na stronach firmowych blogi, niezbędny jest tam również dział Press, przeznaczony dla dziennikarzy – można tam umieścić wszelkie materiały prasowe, z których na bieżąco mogą korzystać przedstawiciele mediów. Niezależnie od szaty graficznej i zaawansowania technologicznego, najistotniejsze jest, by strona internetowa firmy była aktualna. Nic nie działa tak niekorzystnie na wizerunek organizacji jak witryna firmowa, którą nikt z pracowników nie zajmuje się przez kilka lat (a zwłaszcza strony, zawierające dział taki jak „Newsy/ Aktualności”).

Materiały drukowane

Wiele organizacji korzysta z materiałów drukowanych o firmie w postaci biuletynów, katalogów, folderów czy nawet książek. Zwykle zawierają one logo i nazwę firmy, zdjęcia wybranych produktów, fotografię siedziby firmy, punktów sprzedaży lub linii produkcyjnych. Wszystkie wydawnictwa firmowe, niezależnie od formy, powinny przedstawiać organizację jako kompetentnego, otwartego na potrzeby klientów oraz kontrahentów partnera w biznesie.

Częstą praktyką w organizacjach są sprawozdania z działalności, wydawane w formie raportów rocznych lub z innych okresów funkcjonowania firmy. Sprawozdania publikuje się z myślą o najbliższym i najważniejszym otoczeniu firmy (akcjonariusze, interesanci, kluczowi klienci).

Ilustracje mogą przybierać różne formy: zdjęć prasowych, rysunków, wykresów, schematów, slajdów. Zwykle są wartością dodaną każdego komunikatu. O ile język mówiony oraz pisany jest naturalnym systemem znaków, pozwalającym odbiorcy na zapoznanie się z informacją, fotografia jest odbierana zwykle jako wierne odbicie rzeczywistości. „Zdjęcie daje poczucie, że się tam było”⁶⁰ – podkreśla K. Wojcik. Tym bardziej praktyk PR-u powinien znać podstawowe zasady tworzenia dobrej fotografii, które może wykorzystać do utrwalania istotnych zdarzeń w życiu firmy – zarówno pod nieobecność fotografa, jak i do współpracy z nim, by jeszcze lepiej zrozumiał on cele, jakie ma realizować wykonywane zdjęcie.

e-PR

Biorąc pod uwagę wszystkie dostępne w *public relations* formy komunikowania, komunikacja z wykorzystaniem medium, jakim jest Internet jest stosunkowo nowym sposobem dotarcia do odbiorcy. W procesie budowania komunikatu, nadawca ma tu do dyspozycji zarówno tekst, jak i grafikę, ale też obraz (statyczną fotografię lub ruchome video) oraz dźwięk. Kluczem do sukcesu staje się dziś interaktywność, która – zwłaszcza w czasach mediów społecznościowych – umożliwia interakcję z komputerem, ulubioną firmą czy marką, ale też znacznie ważniejszą interakcję społeczną⁶¹. W ramach internetowych działań *public relations* firmy mogą dziś wykorzystywać szereg instrumentów, pomocnych w budowaniu zasięgu komu-

⁶⁰ K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005, s. 518.

⁶¹ K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Uwarunkowania i instrumenty kształtowania wizerunku firmy w Internecie*, [w:] D. Tworzydło, T. Soliński (red.), *Public relations – narzędzia przyszłości*, WSZiZ, Rzeszów 2007, s. 173.

nikatów, jak również w szlifowaniu wizerunku, na jakim firmie zależy.

Internet umożliwia przede wszystkim wymianę komunikatów w bardzo krótkim czasie, bez barier geograficznych. Co więcej, internauci dziś rzadko sami poszukują informacji – to raczej informacje znajdują swoich odbiorców. Użytkownicy Sieci tworzą społeczności internetowe, bazujące na wspólnych zainteresowaniach, które to może zagospodarować dana marka.

Różnorodne narzędzia internetowe, takie jak m.in. mailing pozwalają na dużą indywidualizację przekazu – przedsiębiorstwo może dopasować go do potrzeb pojedynczego odbiorcy. Internet pozwala na nawiązanie bezpośredniego kontaktu pomiędzy przedsiębiorstwem a grupami docelowymi działań *public relations* danej firmy. „Jest to w pewnym sensie zarówno kontakt z całą grupą, jak i równocześnie z każdą jednostką do tej grupy należąca”⁶² – zauważa T. Smektała. W Sieci można się spotkać z trzema modelami komunikacyjnymi: „jeden do jednego”, „jeden do wielu” oraz „wielu do wielu”. Najważniejszym przejawem roli Internetu w budowaniu relacji z otoczeniem jest tworzenie się społeczności (zarówno w mediach społecznościowych, jak i w innych przestrzeniach internetowych, popularnych jeszcze kilka lat temu typu listy dyskusyjne czy fora internetowe), której głównym podłożem są wspólne zainteresowania bądź wspólne poglądy. Te internetowe społeczności właśnie stanowią kluczową wartość dla firm, które poprzez rozwój i wspieranie internetowych społeczności mogą próbować zdobyć sympatię internautów.

Możliwość swobodnego wyrażania myśli w Internecie niesie ze sobą zarówno korzyści, jak i zagrożenia. Internauci wymieniają się opiniami np. na Facebooku i forach internetowych, opowiadają swoje własne historie i doświadczenia z marką. Opinia konsumentcka dociera niemal natychmiast do rzeszy odbiorców – o ile jest ona pozytywna, przyczyniać się będzie do wzmocnienia wizerunku danej marki, jeśli idą za nią jednak negatywne odczucia, może przyczynić się ona do wybuchu lawiny kolejnych komentarzy, skąd nie jest już daleko do zagrożenia kryzysem.

Firmy, którym zależy na własnym wizerunku, powinny zatem systematycznie i stale monitorować Internet pod kątem nieprzychylnych opinii, aby móc na nie na bieżąco reagować. Wiele firm decyduje się na rekomendowanie swojej marki w Internecie poprzez zbudowanie sieci ambasadorów, testujących produkty (m.in. wśród popularnej dziś blogosfery, stanowiącej istotną sieć liderów opinii).

⁶² T. Smektała, *Public relations w Internecie*, Astrum, Wrocław 2006, s. 52.

Działania reaktywne i antykryzysowe

Zgodnie z zasadami dobrych praktyk *public relations*, wszelkie działania w odpowiedzi na trafiające do firmy zapytania lub prośby, podejmowane powinny być natychmiast, bez zbędnej zwłoki⁶³. Żaden e-mail ani telefon nie powinien pozostawać bez odpowiedzi – świadczy to o tym, że firma działa szybko, sprawnie i w sposób przyjazny dla otoczenia; pozwala też ponadto na szybkie i skuteczne zwalczanie punktów zapalnych oraz kryzysów – im szybciej bowiem otrzymamy niepokojącą informację, tym szybciej i skuteczniej możemy zadziałać.

Podstawowych informacji dziennikarzom udziela rzecznik prasowy lub PR-owiec. W sprawach skomplikowanych może on poprosić o pomoc eksperta z danej dziedziny w firmie – np. menedżera produktu, analityka finansowego czy też zarząd. Ważne, by nie odsyłać osób zainteresowanych informacją z niczym, a w przypadku braku odpowiednich danych należy zapewnić, że wkrótce wyjaśni się daną sprawę i przekaże niezbędne informacje (później należy oczywiście dotrzymać zarówno obietnic, jak i terminów).

Działania reaktywne prowadzić należy również na łamach prasy oraz w innych mediach, na bieżąco ustosunkowując się do krytyki poprzez publikowanie oświadczeń czy sprostowań. Stanowi to podstawę skutecznego wyjścia z kryzysu. W momencie zaistnienia konkretnej sytuacji kryzysowej należy powołać odpowiednie grono ludzi, które zajmie się realizowaniem zaplanowanej wcześniej strategii wychodzenia z kryzysu.

Kluczową rolę w zażegnaniu sytuacji kryzysowej odgrywają relacje przedsiębiorstwa z mediami. Media jako pośrednik w przekazywaniu informacji bywają przychylnie wówczas, gdy znane są im cele organizacji (a osiągnąć można ten stan właśnie poprzez stałe i systematyczne budowanie relacji). Brak dobrze wypracowanych kontaktów z dziennikarzami może doprowadzić do sytuacji, w której brak posiadanej przez media wiedzy przyczyni się do publikowania treści nieprzychylnych firmie, stawiając ją w takim punkcie, w którym pozostaje jej tylko obrona. Ma to szczególne znaczenie w sytuacji kryzysowej, w której członkowie organizacji (np. niezadowoleni pracownicy) komunikują się z zarządem firmy za pośrednic-

⁶³ Dość częstą praktyką zdaje się być sprawdzenie, jak szybko firma odpowiada na zapytania (próby realizowane drogą mailową oraz w mediach społecznościowych), na podstawie których firmy oceniane są pod kątem komunikowania z otoczeniem (zwłaszcza w obszarze relacji inwestorskich, w których m.in. Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych organizuje coroczny ranking spółek, najszybciej odpowiadających na zapytania mailowe, który jest elementem plebiscytu na Złotego Emitenta Roku).

twem mediów⁶⁴.

K. Wojcik podkreśla, że w ramach działań *public relations* niezbędne są działania proaktywne (w tym kształtowanie relacji), a nie tylko reaktywne zarządzanie problemami. To właśnie dlatego do większości kryzysów można się przygotować i można je przewidzieć. Tym samym zamiast okazać się one klęską, mogą stać się finalnie rynkowym sukcesem⁶⁵.

Współpraca ze społecznością lokalną

Programy współpracy ze społecznością lokalną mają za zadanie osiągnięcie wymiernego wpływu na ogólny wizerunek firmy poprzez oddziaływanie na otoczenie zewnętrzne, ale i na pracowników. Niezwykle istotny zdaje się być odpowiednie powiązanie programu współpracy z całościowymi celami organizacji. Wśród najczęstszych działań firm pojawiają się m.in. działalność edukacyjna, sponsoring, staże i praktyki, konkursy angażujące lokalną społeczność, różnorodne formy wspierania sportu, sztuki, lokalnych artystów, jak również widoczny wkład organizacji w rozwój ekologii, medycyny, jej ukierunkowanie na problemy osób starszych, młodzieży i osób niepełnosprawnych.

Wiele firm przekazuje darowizny rzeczowe lub udostępnia własne urządzenia (np. sale komputerowe do przeprowadzania kursów dla młodzieży czy seniorów). Istnieją również takie firmy, które „wypożyczają” swoich pracowników w ramach wolontariatu do uczestnictwa w projektach mających wpływ na rozwój regionu (np. upiększanie miasta), jak również wykorzystuje ich wiedzę i doświadczenie do edukacji młodzieży szkolnej czy realizacji praktyk studenckich w siedzibie firmy.

Angażowanie społeczności lokalnej w życie i rozwój firmy ma istotne znaczenie dla rozwoju całej organizacji. Dodatkowo, skutecznie wpływa też na motywację jej pracowników. Mogą to być różnorodne formy sponsoringu lub patronatu, jak również wolontariat pracowniczy, który – opisany odrębnie w ramach technik zorientowanych na PR wewnętrzny – wpływa korzystnie na postrzeganie organizacji wśród lokalnych społeczności, stanowiących otoczenie zewnętrzne. Współpraca z lokalną społecznością często staje się dla firm tematem medialnym, który mogą one łatwo wykorzystać PR-owo. W branży uznaje się, że działania ukierunkowane na społeczności lokalne nie powinny być prowadzone w celu komunikowania o tym

⁶⁴ E. Jaska, A. Werenowska, *Zarządzanie mediami w sytuacji kryzysowej*, [w:] M. Sitek, T. Graca (red.), *Nowe wyzwania dla Europy XXI wieku w dziedzinie zarządzania i edukacji*, Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej, Józefów 2015, s. 62.

⁶⁵ Wojcik K., *Wszystko co chciałabym wiedzieć o public relations i nie boję się zapytać – dylematy PR*, „Studia Ekonomiczne”, Katowice 2014, nr 185, s. 27.

w mediach, a powinny wynikać z całościowej strategii funkcjonowania organizacji. Mogą stać się one tematem dziennikarskiego *news*a wtedy i tylko wtedy, gdy *news* nie był celem głównym prowadzenia tych działań.

Firmy z branży finansowej organizują np. programy edukacyjne dla młodzieży w zakresie przedsiębiorczości i zarządzania własnym budżetem. Celem programu jest rozwój świadomości dzieci oraz młodzieży już w wieku szkolnym w zakresie odpowiedniego zarządzania swoim portfelem. Działalność taka wpływa korzystnie na wizerunek firmy, a jednocześnie buduje zaufanie otoczenia zewnętrznego do firmy jako przedsiębiorstwa dbającego o interes swoich klientów.

Istotne znaczenie ma zaangażowanie firmy w ekologię, z uwagi na fakt, iż w ostatnich latach wzrosły obawy społeczne, dotyczące stanu środowiska naturalnego. Firmy, które są świadome problemów ekologicznych oraz mają pełną jasność, co do swojej sytuacji wobec spraw środowiska naturalnego, a co więcej – komunikują o tym otwarcie i starają się niwelować negatywny wpływ swojej działalności na środowisko naturalne – są lepiej postrzegane przez społeczeństwo. Organizacje, które prowadzą w tym zakresie mądrą politykę, mogą liczyć na zaufanie wśród lokalnych społeczności. Niezbędne jest oczywiście, by to, co zakomunikowane do otoczenia, miało swoją rzeczywistą realizację, a więc, by firma – jeśli głośno mówi o ograniczeniu emisji pyłów i spalin do środowiska – naprawdę je ograniczała.

Firmy muszą być świadome, że im więcej będą komunikować o swoim wpływie na środowisko naturalne, tym więcej pytań z najbliższego otoczenia organizacji może się pojawić. Firma, która decyduje się na krok w stronę ekologii, powinna odpowiednio przygotować się do dialogu. Możliwe jest, że po pierwszym komunikacie, związanym z ograniczeniem wpływu działalności firmy na środowisko, spotkamy się z szeregiem pytań i „ataków” ze strony społeczności (tzw. „zielonych”), którym szczególnie zależy na zerowym zanieczyszczeniu i minimalizacji ryzyka skażenia. Z tego powodu też wiele firm boi podejmować się tematów eko – przede wszystkim, nie chcąc narazić organizacji na krytykę, a z drugiej strony, z uwagi na brak przygotowania do rozmów w tym zakresie. M.in. z tego powodu wiele firm swoje działania ekologiczne ogranicza do stopki mailowej z podpisem: „Jeśli nie musisz, nie drukuj tego maila, chroń drzewa!”.

Współpraca z lokalnym środowiskiem bez wątpienia wpływa na poprawę wizerunku firmy. Daje również możliwość nawiązania kontaktów z wieloma grupami interesów, które mogą mieć wpływ na dalsze funkcjonowanie organizacji na tym obszarze. Dobre stosunki ze społecznością lokalną, a przede wszystkim z lokalnymi władzami mogą ułatwić dalszą działalność w regionie i reagowanie na wypadek kryzysu.

Materiały multimedialne

Multimedia to różne środki przekazu informacji, które połączone w jeden przekaz dają efekt synergii. Poszczególne strumienie różnią się od siebie informacją (jej rodzajem, semantyką, treścią), formą (reprezentacją i jakością) oraz środkiem (technologią, skalą, zasadami). Istotnym elementem przekazu jest zsynchronizowanie przekazywanych strumieni informacji oraz wzajemna zależność treści komplementarnych względem siebie⁶⁶.

Tak skonstruowany przekaz skuteczniej dociera do odbiorcy, który dziś jest zalewany w Sieci przez nadmiar informacji. Ten nadawca, czyj komunikat wyróżni się spośród szeregu innych pseudoinformacji, skutecznie zwracając uwagę odbiorców, może czuć się wygranym. Tym samym firmy poszukują coraz to nowocześniejszych technik komunikacyjnych, by zaistnieć w chaosie informacyjnym, z jakim odbiorcy spotykają się na co dzień.

Rozwój multimediiów stanowi podstawę konwergencji mediów, którą można rozumieć jako przenikanie form komunikacji i wzajemne napędzanie się aktywności mediów profesjonalnych i amatorskich. W wyniku konwergencji mediów każdy amator – najczęściej spotykany dziś twórca w Internecie – może się wypowiedzieć i funkcjonować jako ekspert. Interesujące jest to, jak stare technologie kreowane są w tym procesie na nowo, na podobieństwo nowych mediów, ale też – w jaki sposób nowe media przekształcają się za sprawą symbiozy z mediami starymi. Najbardziej widoczne jest to w komunikowaniu się firm z otoczeniem w mediach społecznościowych.

Atrakcyjność multimediiów wynika przede wszystkim z szybkiego dostępu do bogatych zasobów informacji, ale też coraz doskonalszych technologii odtwarzania i prezentowania informacji, jak również możliwości jej gromadzenia i obróbki, aż wreszcie – wymiany informacji z innymi odbiorcami i upowszechniania własnych źródeł informacji (m.in. popularne ostatnio blogi). W przestrzeni internetowej giną bariery, wynikające z fizycznych ograniczeń człowieka, otwierając nowe szanse rozwoju, współpracy i aktywnego udziału w życiu (i tworzeniu) świata⁶⁷.

⁶⁶ A. Przelaskowski, *Techniki multimedialne*, Warszawa 2011, s. 4, <http://www.ire.pw.edu.pl/~arturp/Dydaktyka/pidom/tmed2.pdf> (online: 14.07.2017).

⁶⁷ *Ibidem*.

Pozostałe techniki

Wśród pozostałych technik, stosowanych przez pracowników działów PR, w celu budowania przewagi w otoczeniu bliższym i dalszym firmy wymienia się m.in.

- wystąpienia publiczne;
- spotkania z grupami otoczenia;
- gadzety firmowe, wzmacniające komunikat wizualny o marce;
- prelekcja na konferencji branżowej;
- wydanie książki przez pracowników firmy;
- referencje od klientów;
- ogłoszenia o pracę;
- infolinię.

Większość powyższych technik, stosowanych w zewnętrznych działaniach *public relations*, odpowiada narzędziom, wykorzystywanym w komunikacji wewnętrznej. Istnieją jednak techniki specyficzne dla komunikacji w ramach otoczenia wewnętrznego firmy i warto je omówić szerzej.

Techniki PR w komunikacji wewnętrznej

Znaczenie otoczenia wewnętrznego akcentuje zasada *PR begin at home*⁶⁸ (działania *public relations* należy zacząć od swojego domu). Najpierw trzeba sprawić, by własna kadra pracownicza identyfikowała się z normami postępowania organizacji, a dopiero później można wyjść z działaniami PR na zewnątrz. Uważa się ponadto, że jeśli pracownicy nie wiedzą, co robią i dlaczego, a dokładniej – co robi ich organizacja i po co ich zatrudnia – trudniej będzie im wykonywać dobrze swoją pracę. Pracownicy chcą być uczciwie informowani na temat bieżącej działalności ich firmy, na temat celów ogólnych organizacji, a ponadto – chcą rozumieć sens ich własnej pracy dla tego przedsiębiorstwa. Jeśli pracownik ma świadomość, że jego praca przyczynia się do realizacji celów całej organizacji, prawdopodobnie będzie pracował z większym zaangażowaniem i będzie czerpał również z tego osobistą satysfakcję.

Za klucz do skutecznego wdrożenia strategii biznesowej uznaje się przekazanie tej strategii pracownikom w jasny i przystępny sposób. W idealnej sytuacji, wszyscy pracownicy firmy powinni zrozumieć ideę i elementy składowe strategii przedsiębiorstwa, w tym m.in. złożone, ale istotne procesy przetwarzania zasobów niematerialnych organizacji w wymierne, ma-

⁶⁸ K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005, s. 138.

terialne rezultaty⁶⁹.

Ludziom, którzy nie znają celów swojej organizacji, znacznie trudniej jest wyobrazić sobie korzyści, jakie wynikają dla firmy bezpośrednio z ich pracy. Pracownika takiego trudniej jest utrzymać w firmie, ponieważ nie posiada on dodatkowej motywacji innej niż własne wynagrodzenie czy zajmowane stanowisko. Świadomość własnego wkładu w sukces całej firmy jest często większą wartością dla pracownika niż bezpośrednio dotykające go korzyści finansowe. Każdy człowiek z natury chce się czuć potrzebnym, stąd i każdy pracownik chciałby mieć świadomość, że on i wykonywana przez niego praca są ważne dla ogólnego dobra organizacji, jej właścicieli, rozwoju gospodarki lokalnej itd. Jasno komunikowane cele organizacji przyczyniają się do większego wysiłku pracowników w pokonywanie konkurencji. Pracownicy, którzy wiedzą, że zatrudniająca ich firma komunikuje się z nimi w sposób regularny i uczciwy, rekompensują się firmie lojalnością oraz nie są skłonni do nieuczciwych działań w stosunku do swojego pracodawcy.

Komunikacja wewnętrzna ma na celu m.in.:

- usprawnienie komunikacji wewnątrz organizacji;
- tworzenie dobrych relacji między kierownictwem a pracownikami;
- budowanie pozytywnego wizerunku firmy w oczach pracowników;
- budowanie zaufania do firmy;
- identyfikację pracowników z tożsamością (osobowością) organizacji, w której pracują;
- integrację zespołu;
- zwiększenie satysfakcji pracowników z pracy;
- wzbudzenie chęci działania pracowników na rzecz dobra firmy.

Pracownicy są również interesariuszami firmy, a przede wszystkim liderami opinii. Żadna kampania zewnętrzna nie będzie w pełni skuteczna, gdy firma nie zadba o zatrudnionych. Niezadowolony pracownik w czasach nieograniczonego dostępu do Internetu jest w stanie rozpętać kryzys w każdej firmie, niezależnie od tego, jak wiele sił i budżetu włoży się w budowanie wizerunku organizacji. Media społecznościowe, serwisy blogerskie oraz cały Internet dostarczają narzędzi, które pozwalają jednostkom na rozpowszechnienie przekazu, który udostępniany dalej przez rzeszę odbiorców może przerodzić się w kryzys.

Techniki komunikowania wewnątrz organizacji podzielić można na: werbalne, pisemne, wizualne/multimedialne, *eventy*.

⁶⁹ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Masz problem ze strategią? Przedstaw ją w formie mapy*, [w:] W. B. Jankowski (red.), *Sekrety skutecznych strategii*, Harvard Business Review Polska, Warszawa 2007, s. 44.

Techniki werbalne

Techniki werbalne są jedną z najbardziej skutecznych metod wewnętrznych *public relations*, które przynoszą wymierne korzyści i pozwalają na zwiększenie kwalifikacji zespołu. Wśród nich znajdują się m.in.:

- spotkania bezpośrednio z pracownikami,
- szkolenia,
- przemówienia okolicznościowe,
- instruktaże,
- narady/ „burze mózgów”,
- telefoniczna linia specjalna dla pracowników⁷⁰.

Instruktaże indywidualne lub zespołowe mają na celu najczęściej przekazanie konkretnych informacji – są jednak czasochłonne. Tym samym często zamienia się je na rzecz drukowanych periodyków bądź audiowizualnych filmów instruktażowych.

Cykliczne spotkania personelu (np. poszczególnych działów) organizowane są najczęściej celem wymiany informacji (w obie strony). W przypadku sytuacji wyjątkowych, takich jak np. sytuacja kryzysowa, narady zwołuje się natychmiast (podobnie w przypadku np. określonych ruchów konkurencji, w tym wprowadzenie nowego produktu na rynek). Większość spotkań da się jednak odpowiednio zaplanować.

Istotnym elementem bezpośrednich spotkań z pracownikami jest obchód miejsca pracy przez przełożonych, który umożliwia nawiązanie bliższych relacji z pracownikami kadrze zarządzającej.

Techniki pisemne

Pisemne formy komunikowania są często wykorzystywane w komunikacji wewnętrznej ze względu na ułatwienie dotarcia z komunikatem do wszystkich pracowników jednocześnie. Przekaz taki ponadto przyjmuje ponadczasowy charakter, może być czytany wielokrotnie i utrwalany, jest również dużo tańszy niż zorganizowanie np. szkolenia. Do takich form zalicza się m.in.:

- mailing do grupy pracowniczej,

⁷⁰ Firma Tesco uruchomiła dla swoich pracowników specjalną infolinię, a także adres e-mail, pod którym każdy pracownik – niezależnie od oddziału, w którym pracuje, jak również swojego stanowiska – może zgłosić wszelkie zażalenia i skargi, związane z wykonywaną przez niego pracą. Problemy zgłaszać można zupełnie anonimowo, w związku z czym pracownikom łatwiej jest zgłaszać skargi dotyczące również ich własnych przełożonych. Anonimowa infolinia jest dla pracowników sygnałem, że firma Tesco dba o dobro swoich pracowników, interesują ją ich codzienne problemy i jest gotowa nieść im pomoc.

- *newsletter*,
- gazetka pracownicza i inne wewnętrzne periodyki,
- tablice informacyjne w siedzibie firmy,
- informatory dla nowych pracowników,
- ankiety,
- raporty wewnętrzne.

Wydawnictwa firmowe to jedna z najczęściej wykorzystywanych form komunikowania z pracownikami. Mają one szczególne znaczenie dla wzajemnego zrozumienia między kierownictwem a załogą, pomagają również w tworzeniu więzi pomiędzy pracownikami oraz usprawniają pracę zespołową⁷¹.

W publikacjach firmowych znaleźć można informacje dotyczące aktualnego stanu firmy, komunikaty o działaniach i decyzjach zarządu, różnego rodzaju konkursy dla pracowników oraz rozrywkowe działy, takie jak: informacje o ślubach, narodzinach, zmianach kadrowych czy pożegnaniu pracowników odchodzących na emeryturę; zdarzają się też wywiady z pracownikami różnych szczebli. Wydawnictwa te pełnią zatem dwie podstawowe funkcje: informacyjną oraz rozrywkową, budują również więź między pracownikami a firmą, co owocuje zwiększeniem wydajności.

Wydawnictwa drukowane mogą mieć różną postać (począwszy od kartki papieru wywieszanej na tablicy ogłoszeń, aż po kolorowe wielostronicowe magazyny), w zależności od potrzeb firmy oraz budżetu; podobnie mogą ukazywać się regularnie (najczęściej w trybie miesięcznym lub kwartalnym) lub bardzo sporadycznie – wszystkie jednak łączy jeden cel: umocnienie więzi pomiędzy pracownikami oraz pomiędzy pracownikami a firmą. Najczęściej wydawnictwa takie zawierają elementy tożsamości wizualnej firmy, przez co wpływają także na utrwalenie wizerunku firmy w oczach pracowników.

Najprostszą formą pisemnej komunikacji z pracownikami jest *direct mail*, czyli poczta bezpośrednia. Umożliwia ona przekazywanie pracownikom w krótkim czasie ważnych informacji.

Dobra komunikacja z pracownikami opiera się o dialog, stąd istotne jest również pozyskiwanie informacji od pracowników, co realizuje się m.in. poprzez kwestionariusze ankietowe lub tzw. skrzynkę życzeń i zażaleń. Należy zatem pamiętać o dwustronnym charakterze komunikowania, a nie ograniczać się wyłącznie do nadawania.

⁷¹ W. Furman, *Sekrety Public Relations*, Wyższa Szkoła Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2002, s. 35.

Techniki wizualne

Wizualne techniki komunikowania z pracownikami są skutecznym uzupełnieniem przekazu, zwłaszcza w połączeniu z inną techniką werbalną lub pisemną. Każdy przekaz wzmocniony obrazem zostaje lepiej zapamiętany i skuteczniej oddziałuje na odbiorców (tu: pracowników). Z uwagi na brak czasu, periodyki firmowe nie zawsze czytane są całościowo, a klikanie w szereg zakładek intranetu nie zawsze również jest możliwe. Z tego też powodu techniki pisemne coraz częściej zastępowane są wizualnymi. Krótkie zwizualizowane komunikaty wymagają wyłącznie szybkiego kontaktu wzrokowego, skuteczniej docierając do zainteresowanych. Wśród wykorzystywanych wizualnych technik komunikowania wymienić należy:

- graficzne *newslettery*,
- plakaty na tablicach ogłoszeń,
- znaki kierunkowe w przestrzeni firmowej,
- ekrany LED w firmie,
- wystawy zdjęć,
- pokazy i seanse *video*,
- infografiki w formie elektronicznej lub wydruku.

Brak czasu sprawia, że percepcja wszystkich dzisiejszych mediów ewoluje – skanujemy głównie wzrokiem fotografie, nagłówki prasy, zwracamy uwagę na powiększone czcionki, niekoniecznie niestety docierając do końca artykułów. Coraz chętniej sięgamy po informacje „w pigułce” – postery, wizualizowane skróty komunikatów. Same artykuły to już często fotogaleria z podpisami pod zdjęciami. W ostatnim czasie popularne stają się również infografiki, za pomocą których przedstawia się m.in. procesy zachodzące w firmie. Zmiana percepcji mediów przyczynia się do przyspieszenia procesu tabloidyzacji mediów, który – mimo że niesie ze sobą zagrożenie zanikania treści jakościowych na rzecz sensacyjnych *newsów* – stanowi naturalną reakcję na potrzeby i możliwości czytelników. Z tego samego powodu obserwuje się starania nad kondensacją treści nie tylko w komunikatach, kierowanych na zewnątrz firmy, ale też informacji dla pracowników.

Firmy często wykorzystują obraz w procesie przekazywania komunikatu do pracowników – w mniejszych firmach najczęściej pojawiają się tablice ogłoszeń, większe przedsiębiorstwa organizują, co jakiś czas, tematyczne wystawy fotografii, podczas których informują pracowników o tożsamości organizacji, którą tworzą, jak również relacjonują ostatnie wydarzenia w życiu firmy.

Techniki multimedialne łączą w sobie tak elementy obrazu, jak i werbalne oraz pisemne komunikaty. Odnoszą się do integracji zróżnicowanych form medialnych, zawierających tekst, muzykę, słowo mówione, wideo,

grafikę ilustracyjną i fotografię, by przekazywać jednolite wiadomości. W wariacie idealnym są to komunikaty interaktywne (a gdy cyfrowe multimedia są z kolei zaprezentowane z użyciem linków hipertekstowych, stają się „hipermediami”). Są to przede wszystkim:

- intranet,
- firmowa strona WWW,
- pracownicze forum internetowe,
- multimedialne materiały instruktażowe (np. szkoleniowe).

Omawiane już wcześniej instruktaże przybierają dziś najczęściej formę *video*-instruktaży lub telekonferencji, które redukują do minimum zarówno czas, jak i pieniądze.

Proces rozwoju informatyzacji generuje nowe możliwości komunikowania się firmy z pracownikami. Wiele firm tworzy wewnętrzne sieci intranet, za pomocą których może przekazywać informacje do swoich podwładnych, otrzymując jednocześnie informacje zwrotne. Użycie nowoczesnych technik komunikowania pozwala na oszczędność czasu i kosztów – raz stworzony system działać może skutecznie wiele lat, nie wymagając dodatkowych nakładów na druk czy prace grafików.

Eventy

Eventy stanowią skuteczną i atrakcyjną formę komunikowania z pracownikami. Imprezy organizowane dla pracowników i ich rodzin służą wzmocnieniu więzi emocjonalnych pracowników z firmą oraz sprzyjają budowaniu przyjaznej atmosfery i zwiększają motywację pracowniczą. Podstawowym przykładem są tradycyjne wigilie firmowe oraz organizowane latem pikniki rodzinne. Wśród najczęściej organizowanych *eventów* wymienia się:

- dni otwarte w firmie dla rodzin pracowników,
- imprezy firmowe,
- pikniki rodzinne,
- spotkania i wyjazdy integracyjne,
- szkolenia,
- konkursy dla pracowników i inne akcje promocyjne.

Świętowanie jubileuszy, wigilie firmowe, spotkania z zasłużonymi pracownikami, spotkania mikołajkowe dla dzieci pracowników, a także wyjazdy na szkolenia i targi to te wydarzenia, które umożliwiają integrację pracowników, polepszenie atmosfery w firmie oraz zwiększenie motywacji załogi.

Specyficzną formą *eventu* pracowniczego, wchodzącą w skład działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu jest wolontariat pracowniczy. Dla wielu pracowników działanie w „słusznej” sprawie posiada wy-

jątkowe znaczenie. Różnego rodzaju akcje sprzątania świata, opieki nad chorymi, edukacji młodzieży szkolnej, wspierania seniorów są mile widziane przez pracowników, którzy chętnie angażują się w dodatkową aktywność. Pracownik po pierwsze ma poczucie realnego wkładu w czynienie dobra, po drugie – jest to często dla niego świetna odskocznia od wykonywania codziennych obowiązków w miejscu pracy. „Pracownicy czują się docenieni, kiedy otrzymują upoważnienie do działania, a ich opinie są uwzględniane i stanowią pozytywny wkład w sukces firmy”⁷² – pisze A. Mann. Wzmacnia to wizerunek firmy jako przedsiębiorstwa, dbającego o dobro swoich pracowników i przy okazji wspierającego społeczność lokalną.

Pracownicy wiedzy

Poza proponowanym podziałem, istotną metodą rozwoju konkurencyjności firm jest strategiczne budowanie kapitału ludzkiego, opartego na wiedzy, co przyczynić ma się łącznie do budowania wiedzy całej organizacji.

We współczesnych modelach organizacji, pracownicy odgrywają kluczową rolę. Popularne strategie firm, opartych na wiedzy, bazują na silnym kapitale ludzkim, stale podwyższającym swoje kompetencje. Dzięki posiadanej (i poszerzanej stale) wiedzy, pracownicy są w stanie w bardziej efektywny sposób wykorzystać dostępne im zasoby. To warunek dzisiejszej konkurencyjności, biorąc pod uwagę istotę efektywnego wykorzystywania aktywów w firmie. Możliwość rozwijania organizacji z ludźmi, posiadającymi wiedzę, otwiera drogę do sukcesów rynkowych.

Wiele współczesnych firm buduje swoje zespoły z ludzi, którzy stanowią dobrym materiałem do zbudowania i zgromadzenia w nich kapitału intelektualnego (tzw. nieoszlifowane diamenty), które można przeszkolić, przygotować do skutecznego osiągnięcia celów organizacji. Pożądana są nie tylko doświadczeni pracownicy, posiadający wiedzę, ale również ludzie zdolni do jej pozyskania, wykorzystania i przekazywania innym. To właśnie ten typ nowego pracownika przyjął dziś miano pracownika wiedzy⁷³.

W ramach tej strategii, realizuje się dla pracowników szereg działań, takich jak m.in. cykle szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych, dofinansowania do studiów wyższych, uczestnictwo w konferencjach branżowych, wewnętrzne publikacje firmowe, wydawanie książek przez pracowników, prenu-

⁷² A. Mann, *Współpraca ze społecznością lokalną*, [w:] A. Gregory (red.), *Skuteczne techniki PR*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, ss. 58-59.

⁷³ M. Igielski, *Kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przez pracowników wiedzy – bariery i uwarunkowania*, [w:] M. Sitek, T. Graca (red.), *Nowe wyzwania dla Europy XXI wieku w dziedzinie zarządzania i edukacji*, Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej, Józefów 2015, s. 171.

meraty pism branżowych i naukowych, a także płatne subskrypcje w naukowych kanałach *video*.

Kultura organizacyjna firmy

Kluczową rolę w ramach wewnętrznych *public relations* odgrywa również budowanie kultury organizacyjnej firmy, jako ważnego elementu CI – dotyczy ona sposobu myślenia oraz sposobu działania organizacji. To inaczej zbiór wszystkich tradycji, dążeń, przekonań, postaw⁷⁴ oraz czytelnych zasad, pozwalających zrozumieć, jak firma zachowa się w sytuacjach nagłych i nieprzewidzianych. Regulatorem zachowań stają się tu normy i wartości (również w zakresie komunikowania), które jednocześnie pozwalają na budowanie długotrwałych relacji z otoczeniem⁷⁵. W silnej kulturze organizacyjnej pracownicy kierują się wzorcami naśladowania w sytuacjach kryzysowych, dzięki czemu wspierają organizację w procesie wyjścia z kryzysu; występuje u nich przy tym silna motywacja i lojalność. Wspólne wartości umacniają ponadto więzi w zespole i wpływają pozytywnie na zaangażowanie pracowników. Istotą kultury staje się niesienie jasnych oczekiwań i przekonań kształtujących zachowania jednostki w ramach organizacji. Niezbędne jest stałe definiowanie swojej organizacji, które pozwoli przystosować się do zmieniających się warunków otoczenia⁷⁶.

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę dziedzinę PR-u jako element zarządzania strategicznego w firmie, mającego na celu zbudowanie i utrzymanie pozycji firmy na rynku, należy uznać działania *public relations* jako niezbędny element budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, wspierający zarządzanie organizacją różnej wielkości, na każdym etapie jej rozwoju. Analizując wybrane techniki *public relations* należy stwierdzić, iż szereg narzędzi wykorzystywanych na co dzień w pracy z otoczeniem zewnętrznym oraz wewnętrznym w firmie, ma decydujący wpływ na obraz danego przedsiębiorstwa oraz szanse jej powodzenia na rynku.

⁷⁴ B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2008, s. 281.

⁷⁵ J. Berdżik, *Wpływ kultury organizacyjnej na budowanie pozycji lidera na przykładzie Grupy Santander*, [w:] M. Sitek, T. Graca (red.), *Nowe wyzwania dla Europy XXI wieku w dziedzinie zarządzania i edukacji*, Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej, Józefów 2015, s. 312.

⁷⁶ *Ibidem*, ss. 312-315.

Działania *public relations* pozwalają stworzyć firmie odpowiedni wizerunek, którym przedsiębiorstwo posługuje się w dalszym etapie funkcjonowania. Poprzez systematyczną i rzetelną komunikację buduje się zaufanie opinii publicznej, które przekłada się w przyszłości na pozycję firmy względem konkurencji. PR wspiera również zarządzanie w sytuacji kryzysowej, którego pominięcie lub zaniedbanie może mieć nieodwracalne skutki w przyszłości. Zbudowane zaufanie opinii publicznej oraz rozpoznawalny, mocno zakorzeniony w świadomości odbiorców wizerunek, pozwalają firmie na sprawniejsze i skuteczniejsze zarządzanie sytuacjami kryzysowymi, co może mieć również decydujący wpływ w kwestii rynkowej przewagi przedsiębiorstwa. Kluczem do sukcesu zdaje się być systematyczne oraz ciągłe prowadzenie działań *public relations*, przy jednoczesnym monitorowaniu reakcji odbiorców i aktualnej pozycji firmy na rynku. Badanie skuteczności działań PR-owych jest tu niezbędne, by móc dostosować techniki działania do danej sytuacji przedsiębiorstwa.

„O, gdybyż jakaś siła dała nam dar widzenia siebie w taki sposób, w jaki inni nas widzą!”⁷⁷ – zdawać by się mogło, że bez prowadzenia systematycznych badań opinii publicznej działania *public relations* prowadzone byłyby „po omacku”. Istotą dwukierunkowej komunikacji zdaje się być zatem otwarcie się na informację zwrotną. Zrozumienie drugiej strony, z którą firma się komunikuje, jest możliwe m.in. poprzez rozeznanie, jak dana osoba widzi przedsiębiorstwo. Istotne zdają się być pytania, czy organizacja jest postrzegana (zarówno przez pracowników, jak i otoczenie zewnętrzne), w korzystnym świetle – jako partner, prawdomówny i wiarygodny rozmówca, czy też jest odbierana negatywnie lub też trudno jej zaufać z powodu błędów z przeszłości⁷⁸.

K. Wojcik zastanawia się, czy dzisiejsze działania *public relations* w ramach zintegrowanej komunikacji marketingowej – skoro mieszają się z typowymi działaniami marketingowymi – są i mogą być w pełni etyczne. Wiodącym celem zintegrowanej komunikacji marketingowej jest bowiem zaspokojenie potrzeb nabywców, poprzez realizowanie funkcji nie tylko informacyjnej, ale też perswazyjnej, konkurencyjnej, a także poprzez stałą obecność rynkową i dostarczanie nowej wartości dodanej, czyli zaufania, wiarygodności oraz wizerunku⁷⁹.

Rynek zmienia się, podobnie zmieniają się – w dobie Internetu oraz konkurencyjnego rynku – również funkcje *public relations*. Nie wystarcza już

⁷⁷ Za: R. Burnas, [w:] R. Luecke, *Komunikacja w biznesie*, przeł. Anita Doroba, Harvard Business Essentials MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2004, s. 166.

⁷⁸ R. Luecke, *Komunikacja w biznesie*, A. Doroba (przekł.), Harvard Business Essentials MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2004, s. 166.

⁷⁹ K. Wojcik, *Wszystko co chciałabym wiedzieć o public relations i nie boję się zapytać – dyplomaty PR*, Studia Ekonomiczne, Katowice 2014, nr 185, ss. 23-24.

tylko funkcja wizerunkowa PR-u, mimo że odgrywa ona istotną rolę w budowaniu reputacji przedsiębiorstwa.

Wśród cech reputacji można wymienić m.in. kolektywną ocenę, zbiór opinii, jej trwałość, ale też uwzględnienie efektu reputacji w postaci kapitału reputacyjnego (a nie tylko percepcji organizacji oraz opinii o niej). Wymienia się tu również wiarygodność, etyczność i rzetelność w zachowaniach, orientację na otoczenie, istnienie określonych standardów komunikowania z otoczeniem, społeczny wymiar działalności, pozytywne nastawienie otoczenia, rozpoznawalność i dobry stosunek do konkurentów⁸⁰. Wszystkie te cechy korelują z zasadami *public relations*, w związku z czym można uznać PR za istotny instrument w procesie budowania reputacji przedsiębiorstwa.

Pewnym jest, że konkurencyjność w warunkach wolnego rynku jest zagadnieniem centralnym, a opracowanie strategii konkurencyjnej nabiera podstawowego znaczenia dla przetrwania i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw⁸¹. Należy zatem poszukiwać źródeł przewagi konkurencyjnej poza jej tradycyjnym obszarem. Konkurencyjne przedsiębiorstwo musi cechować się wewnętrzną zdolnością i elastycznością w adaptacji do zmieniających się warunków działania, co więcej – uzyskiwać z tego procesu konkretne korzyści. Dynamiczny rozwój nowych technologii wymusza zatem na firmach wypracowanie nowych technik komunikowania się z otoczeniem. W dobie Internetu, fundamentalne znaczenie w wyścigu z konkurencją przypisuje się również zmiennej, jaką jest czas. Staje się on podstawowym zasobem, który należy efektywnie wykorzystać – mowa tu zarówno o procesach komunikowania, gdzie reakcje muszą być natychmiastowe, ale też o codziennym reagowaniu na działanie konkurencji.

Nowoczesna koncepcja budowania przewagi konkurencyjnej kładzie szczególny nacisk na umiejętne wykorzystanie posiadanej wiedzy oraz wszelkich zasobów, którymi dysponuje przedsiębiorstwo. Wygrani na rynku zdają się być ci, którzy są w posiadaniu zasobów rzadkich, dostępnych wyłącznie dla wąskiej grupy przedsiębiorstw lub też te firmy, które – spośród wszystkich dostępnych na rynku narzędzi – potrafią umiejętnie wybrać te najbardziej odpowiednie dla swojej firmy, aktualnej sytuacji rynku i całej gospodarki.

⁸⁰ K. Wojcik, *op. cit.*, ss. 32-33.

⁸¹ M. Kisiel, *Internet a konkurencyjność banków w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 15.

Piśmiennictwo

Literatura

- Adamus-Matuszyńska A., *Współczesny kryzys wizerunku* [w:] *Public relations w teorii i praktyce*, Tworzydło D., Soliński T., WSiLiZ, Rzeszów 2006.
- Aizenman J., Lee J., *Financial versus Monetary Mercantilism-Long-run View of Large International Reserves Hoarding*, „The World Economy” 2008, vol. 3, no 5/May 2008.
- Ajdukiewicz K., *Zarys Logiki*, PZWS, Warszawa 1958.
- Baeck A., Gremett P., *Design thinking Expanding UX Methods Beyond Designers*, [in:] H. Degen, X. Yuan (eds.), *UX best practices. How to achieve more impact with user experience*, McGraw-Hill, New York 2012.
- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 12.
- Barney J.B., *Is the Resource-Based “View” A Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, no 1/February.
- Barney J.B., *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy*, „Management Science” 1986, vol. 32, no 10/October.
- Barry J.M., Dion P., Johnson W., *A Cross-Cultural Examination of Relationship Strength in B2B Services*, „Journal of Services Marketing” 2008, vol. 22, no. 2.
- Bednarz J., *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw* [w:] H. Treder (red.), *Problemy współczesnej gospodarki światowej*, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego nr 30, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011.
- Bengtsson M., Hinttu S., Kock S., *Relationship of Cooperation and Competition Between Competitors*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 1999, vol. 14, no. 3.
- Berdzik J., *Wpływ kultury organizacyjnej na budowanie pozycji lidera na przykładzie Grupy Santander*, [w:] Sitek M., Graca T. (red.), *Nowe wyzwania dla Europy XXI wieku w dziedzinie zarządzania i edukacji*, Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej, Józefów 2015.
- Berger R., *Design thinking on every level? Beyond Mainstream*, „Think Act”, November 2016.
- Black S., *Public relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Borcuch A., *Ekonomia designu*, CeDeWu, Warszawa 2014.
- Brodnicki K., *Zastosowanie koncepcji Design Thinking w funkcjonowaniu przedsiębiorstw*, „Quarterly Journal” 2015, no. 4.
- Brown T. and Katz B., *Zmiana przez design. Jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej. Uniwersytet Wrocławski; Libron, Wrocław, Kraków 2013.
- Bukowitz W. R., *Fidelity Investments. Adopting new models of innovation*, „Strategy & Leadership” 2013, no. 2.
- Chisholam A.M., Nielsen K., *Social Capital and the Resource-Based View of the Firm*, „International Studies of Management and Organization” 2009, vol. 39, no. 2/Summer.
- Clatworthy S., *Service Innovation Through Touch-points: Development of an Innovation Toolkit for the First Stages of New Service Development*, „International Journal of Design” 2011, no. 2.
- Coyne K.P., *Sustainable Competitive Advantage – What it is, What it isn’t*, „Business Horizons” 1986, vol. 29, no. 1/February/March.

- Cyfert Sz., Krzakiewicz K., *Przesłanki i dylematy zastosowania koncepcji organizacji sieciowej z perspektywy zarządzania strategicznego* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo Vadis?*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2013.
- Czakon W., *Szkoły a mody w zarządzaniu strategicznym* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2014.
- Czakon W., *Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle*, „Przegląd Organizacji”, 2010, nr 4.
- Datko M., *Sponsoring. Klucz nowoczesnego marketingu*, Placet, Warszawa 2012.
- Delbar J., *Wykorzystanie działań public relations przed uruchomieniem projektu*, [w:] Soliński T., Tworzydło D., *Public relations – narzędzia przyszłości*, WSiLiZ, Rzeszów 2007.
- Derejczyk M., Kudłaszyk A., *Relacje bank firma partnerska współpraca*, TNOiK, Bydgoszcz 1999.
- Dierickx I., Cool K., *Asset Stock Accumulation And The Sustainability of Competitive Advantage: Reply*, „Management Science” 1989, vol. 35, no. 12/December.
- Dunning J.H., *When I Met Hymer: Some Personal Recollections*, „International Business Review” 2006, vol. 15, no. 2/April.
- Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S., *Developing Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Marketing”, vol. 2, no 51/April.
- Egan J., *Relationship Marketing. Exploring Relational Strategies in Marketing*, FT Prentice Hall, England 2008.
- Findlay R., Henriksson R., Lingren H., Lundahl M. (eds.), *Eli Heckscher, International Trade, and Economic History*, MIT Press, England 2006.
- Flak O., Głód G., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Cz. 1, Katowice 2009.
- Fleischer M., *Corporate identity i public relations*, Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Wrocław 2003.
- Ford D., Gadde L.E., Hakansson H., Snehota I., *Managing Business Relationship*, John Wiley&Sons Ltd, England 2009.
- Fox R., *Service empathy*, „OCLC Systems & Services” 2015, no. 2.
- Fraser H. M.A., *Designing Business. New Models for Success*, „Design Management Review” 2009, no. 2.
- Fraser H., *The practice of breakthrough strategies by design*, „Journal of Business Strategy” 2007, no. 4.
- Frisendal T., *Design Thinking Business Analysis*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg 2012.
- Furman W., *Sekrety public relations*, Wyższa Szkoła Zarządzania, Rzeszów 2002.
- Gericke L., Gumienny R., Mein C., *Tele-Board: Follow the Traces of Your Design Process History*, [in]: H. Plattner, C. Meinel, L. Leifer (eds.), *Design Thinking Research*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg 2012.
- Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Glińska-Neweś A., *Pozytywny potencjał organizacyjny jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa* [w:] J.M. Stankiewicz (red.), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2010.
- Goban-Klas T., *Public relations czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Business Press, Warszawa 1997.
- Godziszewski B., *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowania instrumentów konkurowania* [w:] J.M. Stankiewicz

- (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 1999.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
- Gordon I.H., *Relacje z klientami. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
- Gorynia M., *Studia nad transformacją i internacjonalizacją gospodarki polskiej*, Difin, Warszawa 2007.
- Grahovac J., Miller D.J., *Competitive Advantage and Performance: The Impact of Value Creation and Costliness of Imitation*, „Management Journal” 2009, vol. 30.
- Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis. Concept, Techniques, Application*, 5th ed., Blackwell Science, Oxford 2005.
- Greever T., *Articulating design decisions. Communicate with stakeholders, keep your sanity, and deliver the best user experience*, O'Reilly, Beijing, Boston 2015.
- Gummesson E., *Total Relationship Marketing*, Elsevier Science, Oxford 2008.
- Haberman F. and Schmidt K., *Projekt DESIGN. Thinking Tools For Visually Shaping New Ventures*, Stattys.com, Berlin 2017.
- Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2003.
- Harlow R., *Building a Public Relations definitions.*, „Public Relations Review”, 1976, Winter, no. 4.
- Helmut Degen and Xiaowei Yuan (red.), *UX best practices. How to achieve more impact with user experience*, New York, McGraw-Hill 2012.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., *Strategic Management Competitiveness And Globalization (Concept And Classes)*, Thompson South-Western, Ohio 2007.
- Hunt S.D., Morgan R.M., *The Commitment-Trust Theory Marketing*, „The Journal of Marketing” 1994, vol. 58, no 3/June.
- Hunt S.D., Morgan R.M., *The Resource – Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions*, „Journal of Marketing” 1996, vol. 60/October.
- Igielski M., *Kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przez pracowników wiedzy – bariery i uwarunkowania*, [w:] Sitek M., Graca T. (red.), *Nowe wyzwania dla Europy XXI wieku w dziedzinie zarządzania i edukacji*, Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej, Józefów 2015.
- Janik W., *Zarządzanie operacyjne kosztami*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2012.
- Jaska E., Werenowska A., *Zarządzanie mediami w sytuacji kryzysowej*, [w:] Sitek M., Graca T. (red.), *Nowe wyzwania dla Europy XXI wieku w dziedzinie zarządzania i edukacji*, Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej, Józefów 2015.
- Jonas A., *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Oficyna Wydawnicza Zarządzanie i Finanse, Warszawa 2002.
- Kaczmarczyk St., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2003.
- Kalbach J., *Mapowanie wrażeń. Kreowanie wartości przy pomocy ścieżek klienta, schematów usług i diagramów*, Helion, Gliwice 2017.
- Kaplan R. S., Norton D. P., *Masz problem ze strategią? Przedstaw ją w formie mapy*, [w:] Jankowski W. B. (red.), *Sekrety skutecznych strategii*, Harvard Business Review Polska, Warszawa 2007.
- Khoja F., Adams J., Kauffman R., *A Temporal Model of Vertical Relationships*, „Journal of Business-to-Business Marketing” 2010, vol. 17, no. 3.
- Kisiel M., *Internet a konkurencyjność banków w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2005.
- Krupski Z., J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

- Kuc R., *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2008.
- Kuczevska J., *Regionalne przewagi skonstruowane – relacje biznes - instytucje badawczo-rozwojowe w województwie pomorskim*, „Analizy i Opracowania Katedry Ekonomiki Integracji Europejskiej Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 6(009).
- Li Destri A.M., G.B. Dagnino, *The Development of the Resource Based Firm Between Value Appropriation and Value Creation*, „Advances in Strategic Management”, ed. B. Silverman, 2005, vol. 22.
- Liedtka J., *Innovative ways companies are using design thinking*, „Strategy & Leadership” 2014, no. 2.
- Liedtka J., *Learning to use design thinking tools for successful innovation*, „Strategy & Leadership” 2011, no. 5.
- Lippman S.A., Rumelt R.P., *Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition*, „The Bell Journal of Economics” 1982, vol. 13, no. 2/Autumn.
- Luecke R., *Komunikacja w biznesie*, Doroba A. (przekł.), Harvard Business Essentials, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2004.
- Łapiński J., M. Nieć, G. Rzeźnik, R. Zakrzewski, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, PIBS, Warszawa 2015.
- Maciąg T., *Jak projektanci zdobywają klientów. Badanie 2016*. Raport, Warszawa 2016.
- Mann A., *Współpraca ze społecznością lokalną*, [w:] Gregory A. (Red.), *Skuteczne techniki PR*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- Markman G.D., Gianiodis P.T., Buchholt A.K., *Factor-Market Rivalry*, „Academy of Management Review” 2009, vol. 34, no. 3.
- Matanda M.J., Freeman S., *Effect of Perceived Environmental Uncertainty on Exporter-Importer Inter-Organizational Relationships and Export Performance Improvement*, „International Business Review” 2009, vol. 18, no. 1/February.
- Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., *Uwarunkowania i instrumenty kształtowania wizerunku firmy w Internecie*, [w:] *Public relations – narzędzia przyszłości*, Tworzydło D., Soliński T. (red), WSiIZ, Rzeszów 2007.
- Meinel C., Leifer L., *Design Thinking Research*, [in:] C. Meinel, L. Leifer, H. Plattner (eds.), *Design Thinking*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg 2011.
- Meyer K.E., Wright M., Pruthi S., *Managing Knowledge in Foreign Entry Strategies: A Resource-Based Analysis*, „Strategic Management Journal” 2009, vol. 30, no. 5/May.
- Michorowska B., *Transfer and Diffusion of Technology through FDI* [in:] Kowalski O. (ed), Weresa M., *The Role of Foreign Direct Investment in the Economy*, Rainer Hampp Verlag, Germany 2008.
- Mitrega M., *Determinanty korzystnych relacji z klientami. W poszukiwaniu różnych strategii marketingu relacji na rynku B2B*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 3.
- Mitrega M., *Marketing Relacji. Teoria i praktyka*, CedeWu, Warszawa 2008.
- Moon M.A., Bonney L., *An Application of the Investment Model to Buyer-Seller Relationships: a Dyadic Perspective*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2007, vol. 15, no. 4/Autumn.
- Moritz S., *Service Design. Practical access to an evolving field*, „MA European Studies in Design. Fakultät Kulturwissenschaften, Köln 2005.
- Mościchowska I. and Rogoś-Turek B., *Badania jako podstawa projektowania user experience*, PWN, Warszawa 2015.
- Murdoch T., Halgh Steve and Drummond W., *How Service Design Is Transforming Produkt Development*, „Touchpoint” 2016, no. 3.
- Nelson R.R., S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, President and Fellows of Harvard College, USA 1982.

- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Ociepka B. (red.), *Public relations w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003.
- OECD and Eurostat, *Oslo manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, Organisation for Economic Co-operation and Development; Statistical Office of the European Communities, Paris 2005.
- Ohmae K., *The Mind of The Strategist: The Art of Japanese Business*, McGraw-Hill, USA 1982.
- Olędzki J., *Public relations – gdzie jesteśmy i gdzie idziemy? Mity i fakty*, [w:] *Public relations – narzędzia przyszłości*, D. Tworzydło, T. Soliński (red), WSliZ, Rzeszów 2007.
- Pangaro P., *Another View. Toward a Model of Innovation*, „Interactions. Experiences, People, Technology” 2008, no. 1.
- Penrose E.T., *The theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, New York 1959.
- Piekarz H., *Strategiczna analiza łańcucha wartości* [w:] (red.) A. Stabryła, *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Mfiles.pl 2010.
- Piłat-Borcuch M., *Socjologia designu*, CeDeWu, Warszawa 2014.
- Porter M.E., *Competitive Advantage, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1998.
- Porter M.E., *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1987, May-June.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, 2006.
- Ratajski R., *Klient jako najważniejsza wartość firmy usługowe*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej” 2007, nr 11.
- Reed R., R. De Fillipi, *Casual Ambiguity, Barriers To Imitation And Sustainable Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1990, vol. 15, no. 1/February.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Rosińska M., *Kapitał ludzki podstawa budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw* [w:] J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w otoczeniu globalnym*, Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Rozwadowska B., *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2006.
- Rubin P.H., *The Expansion of Firms*, „Journal of Political Economy” 1973, vol. 81, no. 4.
- Sajdak M., *Zasobowe źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, 1A(149).
- Samuelson P.A., Dornbusch R., Fischer S., *Comparative Advantage, Trade, and Payments in a Ricardian Model with a Continuum of Goods*, „The American Economic Review”, 1977, vol. 67, no. 5/December.
- Schumacher R., *Deconstructing the Theory of Comparative Advantage*, „World Economic Review” 2013, no 2.
- Serrat O., *Knowledge Solutions. Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*, Springer Singapore, Singapore, s.l. 2017.
- Smektała T., *Public relations w Internecie*, Astrum, Wrocław 2006.
- Sobol E. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1996.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalnych*, TNOiK, Toruń 2005.
- Stickdorn M. and Schneider J., *This is service design thinking. Basics, tools, cases*, Wiley, Hoboken 2011.

- Stodulny P., *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Sudolska A., *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.
- Szyfter J. P., *Public Relations w Internecie*, Helion, Gliwice 2005.
- Śmietanka J., *Sponsoring jako źródło finansowania w kulturze muzycznej*, [w:] Wróblewski Ł. (red.), *Marketingowe oraz społeczne aspekty zarządzania w kulturze*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2017.
- Światowiec J., *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.
- Światowiec-Szczepeńska J., *Renta ekonomiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „*Ekonomista*” 2012, nr 2.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „*Strategic Management Journal*” 1997, vol. 18, no. 7/August.
- Teece D.J., *Reflections on the Hymer Thesis and the Multinational Enterprises*, „*International Business Review*” 2006, vol. 15, no. 2/April.
- Theron E., Terblanche N.S., *Dimensions of Relationship Marketing in Business-to-Business Financial Services*, „*International Journal of Market Research*” 2010, vol. 52, no. 3.
- Toborek-Mazur J., *Poprawa pozycji konkurencyjnej jako jedna z przesłanej połączeń przedsiębiorstw*, [w:] Czyż M., Cięciwa Z. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach integracji europejskiej, cz. 2. Ekonomia, informatyka i metody matematyczne*, AGH, Kraków 2004.
- Tomaszewska D. (opracowanie przewodnika), *Sprzedaz i profesjonalna obsługa klienta*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski i Centrum Innowacji i Transferu Technologii, Olsztyn 2010.
- Tworzydło D., *Public relations. Teoria i studia przypadków*, WSiIZ, Rzeszów 2005.
- Vitale D., *Consumer Insights 2.0: How Smart Companies Apply Customer Knowledge to the Bottom Line*, PMP, USA 2006.
- Warren K., *Strategic Management Dynamics*, John Wiley, Hoboken, 2008.
- Wereda W., *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa 2009.
- Wernerfelt B., *A resource – Based View of The Firm* [in:] N.J. Foss (ed.), *Resources Firms And Strategies. A Leader in The Resource–Based Perspective*, Oxford University Press 1997.
- Wernerfelt B., *The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After*, „*Strategic Management Journal*” 1995, vol. 16, no. 3/March.
- Wheeler A., *Designing brand identity. An essential guide for the entire branding team*, Wiley, Hoboken 2013.
- Wieteska G., *Rola ryzyka w budowaniu relacji z dostawcami* [w:] J. Sosnowski (red.), *Klasy logistyczne na tle procesów rozwoju regionu*, „*Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica*” 2011, nr 251.
- Wilding R., Humphries A., *Understanding Collaborative Supply Chain Relationships Through the Application of the Williamson Organizational Failure Framework*, „*International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*” 2006, vol. 36, no. 4.
- Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
- Wojcik, K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005.
- Wojcik, K., *Wszystko co chciałabym wiedzieć o public relations i nie boję się zapytać – dylematy PR*, „*Studia Ekonomiczne*”, Katowice 2014, nr 185.
- Wrzosek W., *Przewaga konkurencyjna*, „*Marketing i Rynek*” 1999, nr 7.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych

2014.

Żabiński L., *Przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 2000.

Strony internetowe

Allen m., Reichheld F. F., Hamilton B. and Markey R., *Closing the delivery gap. How to achieve true customer-led growth*, <http://www.bain.com/publications/articles/closing-the-delivery-gap-newsletter.aspx> (online: 05.08.2017).

Baekdal T., *The Battle Between Usability and User-Experience. Strategic insights*, <https://www.baekdal.com/insights/usability-vs-user-experience-battle> (online: 16.08.2017).

Banaś I., *Dagnoza stanu design. Projektanci design managerowie* „Konferencja Dolnośląskiej Sieci Wzornictwa Przemysłowego 2015”, <https://badania.parp.gov.pl/design> (online: 15.08.2017).

Cao J., Zieba K., Nouvel S. and Ellis M., *UX Desig 2015&2016*, <https://www.uxpin.com/studio/ebooks/ux-design-trends-2015-2016-digital-products/> (online: 11.08.2017).

Dam R. and Siang T., *Stage 2 in the Design Thinking Process: Define the Problem and Interpret the Results*, https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-2-in-the-design-thinking-process-define-the-problem-and-interpret-the-results?utm_source=facebook&utm_medium=sm (online: 18.08.2017).

Design Council, *The Value of Design Factfinder 2007*, <http://www.designcouncil.org.uk/resources/report/factfinder-value-design> (online: 13.08.2017).

DesignMixer | Konkurencyjność poprzez design. Materiały konferencyjne, <http://www.designmixer.pl/> (online: 13.08.2017).

Ísleifsdóttir D., *The Universities House of Ideas; Design in Reaction to a Crisis 2014*, http://www.academia.edu/32833169/The_Universities_House_of_Ideas_Design_in_Reaction_to_a_Crisis (online: 21.08.2017).

Köppen E., *The Rise & Fall of Design Thinking at Oticon*, <http://thisisdesignthinking.net/2015/05/the-rise-fall-of-design-thinking-at-oticon/> (online: 26.08.2017).

Lipiec M., *Service design – projektowanie nastawione na doświadczenie klienta. Marketer+ przewodnik po marketingu*, <http://marketerplus.pl/teksty/artykuly/service-design-projektowanie-nastawione-doswiadczenie-klienta/> (online: 13.08.2017).

Lubińska M. and Więcka A., *Jak wykorzystać design w biznesie 2015*, https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/22626/jak_wykorzystac_design_w_biznesie.pdf (online: 13.08.2017).

Miotk A., *Model strategii public relations*, 2012, <http://annamiotk.pl/model-strategii-public-relations/> (online: 30.08.2017).

Miotk A., *Opinie polskich specjalistów PR na temat pomiaru PR. Wyniki badań*, 2010, http://annamiotk.pl/pdf/anna_miotk_polscy_specjalisci_pr_o_pomiarze_pr_raport_z_badania.pdf (online: 14.07.2017).

Morville P., *User Experience Design*, http://semanticstudios.com/user_experience_design/ (online: 16.08.2017).

Przelaskowski A., *Techniki multimedialne*, Warszawa 2011, <http://www.ire.pw.edu.pl/~arturp/Dydaktyka/pidom/tmed2.pdf> (online: 14.07.2017).

Rola designu we współczesnej gospodarce, http://pl.nowystylgroup.com/aktualnosci/single/3296/rola_designu_we_wspolczesnej

- _gospodarce (online: 13.08.2017).
- Siota J., Klueter T., Staib D., Taylor S. and Ania I., *Design Thinking - The new DNA of the financial sector. HOW BANKS CAN BOOST THEIR GROWTH THROUGH DESIGN THINKING IN AN ERA OF DE-BANKING 2017*, http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/v2/publications/2017/apr/Design_Thinking.pdf (online: 23.08.2017).
- Smirnova M., Henneberg S. C., Mouzas S., Gradoselskaya G., Kouchtch S., *Understanding Business Interactions: Empirical Evidence From Russian Firms*. Artykuł prezentowany na 24 konferencji Grupy IMP, 2008 Upsalla, Szwecja – http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=6861(online: 01.09.2017).
- Soegaard M., *The Basics of UX Design*, <https://www.interaction-design.org/literature> (online: 10.07.2017).
- Śmiłowska A., *Myślenie w kategoriach design thinking – jak zachować zdrowy balans między liczbami i emocjami – cz. I*, <http://mistrzbranzy.pl/artykuly/pokaz/Myshlenie-w-kategoriach-design-thinking-jak-zachowac-zdrowy-balans-miedzy-liczbami-i-emocjami-cz-I-3033.html> (online: 13.08.2017).
- The field guide to human-centered design. Design kit*, San Francisco <http://www.designkit.org/resources/1> (online: 03.08.2017).
- Treder M., *The User Experience Book For Product Managers*, https://issuu.com/moniorom/docs/uxpin_product_managers_and_ux (online: 17.08.2017).

eISBN 978-83-65374-54-7
ISBN 978-83-65374-55-4

