



Jednostka organizacyjna  
Samorządu  
Województwa Łódzkiego



**WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY W ŁODZI**

# **Poradnik Nowoczesna firma**



# Nowoczesna firma

## SPIS TREŚCI

■	Budowanie pozycji małej firmy na polskim rynku.....	5
■	Analiza rynku.....	19
■	Modele biznesu sprzyjające kreacji wartości firmy.....	30
■	Zarządzanie kapitałem ludzkim w firmie.....	44
■	Firma bez szefa? Turkusowy model zarządzania XXI wieku.....	54
■	Nowoczesne formy promocji firmy.....	61
■	Potencjał miast kreatywnych.....	69
■	Sektor kreatywny otwarty... dla ludzi z pomysłem.....	87



## Budowanie pozycji małej firmy na polskim rynku

Prowadzenie własnej działalności, niezależnie od jej wielkości jest niewątpliwie wyzwaniem. Osoba posiadająca firmę, szczególnie tą małą, stoi przed istotnymi wyborami i decyzjami, które są odmienne od tych podejmowanych w przypadku ogromnej korporacji czy średniego przedsiębiorstwa. Podczas zakładania własnego biznesu w szale papierkowej pracy myśl o tym, w jaki sposób zbudować silne i dobrze prosperujące przedsiębiorstwo nieco umyka. Warto uprzedzić konkurencję i jak najwcześniej pomyśleć o paru przydatnych strategiach, które pomogą w osiągnięciu sukcesu i zbudowaniu silnej pozycji małej, a może w przyszłości dużej, firmy na rynku. Sprawne działanie firmy i jej szybka reakcja na zmiany zachodzące na rynku wymaga stałego dostępu do aktualnych, rzetelnych i kompleksowych informacji, które pozwolą podjąć walkę o klienta w warunkach nasilającej się konkurencji.

### Narzędzia Public Relations (PR) w budowaniu wizerunku

Wśród przedsiębiorców w ciągu ostatnich kilku lat zdecydowanie wzrosło zainteresowanie narzędziami PR. Jest to związane z coraz większą świadomością osób zarządzających firmami. PR nie jest już kojarzony tylko i wyłącznie z dużymi korporacjami, ale sprawdza się także w mniejszym biznesie. Warto zwrócić uwagę na tę dziedzinę marketingu i wykorzystywać ją w swojej firmie. Wielu osobom wydaje się, że PR to głównie kontakt z mediami i właśnie dlatego jest on rezerwowany głównie dla dużych korporacji, co niewątpliwie jest błędem. PR polega na komunikacji, którą można podzielić na **komunikację wewnątrz** firmy, w skład w której wchodzi:

- pracownicy byli, obecni, potencjalni; stażyści i praktykanci; właściciele i udziałowcy;
- oraz **komunikację zewnętrzną** dzieloną na: klienci obecni, potencjalni i byli; dostawcy-obecni, potencjalni i byli; urzędnicy administracji państwowej i samorządowej; społeczność lokalna w tym sąsiedzi; dziennikarze mediów klasycznych (prasa, radio, telewizja, portale internetowe); osoby aktywne w social mediach i blogerzy; pracownicy-praktykanci byli i potencjalni; przedstawiciele innych instytucji, takich jak banki.

### Najczęściej wykorzystywane narzędzia w komunikacji wewnętrznej to:

**Spotkania bezpośrednie:** są niezwykle cennym narzędziem w przypadku budowania marki firmy. Sposób komunikacji, stosunek szefostwa do pracowników czy pracowników do szefostwa, atmosfera są niezwykle istotną częścią funkcjonowania każdej firmy. Spotkania bezpośrednie pomiędzy pracownikami oraz osobami zarządzającymi pozwalają na ocieplenie relacji, wspólną wymianę poglądów i rozładowanie różnych konfliktów. Ma to wpływ na samopoczucie każdej osoby związanej z firmą. Dobrze wykorzystane narzędzie buduje markę firmy, co pozwala na umocnienie jej pozycji na rynku. Zadowolony pracownik to zadowolony pracodawca i warto o tym pamiętać.



**Komunikacja wewnętrzna off-line i on-line:** W przypadku małych firm można wykorzystać takie narzędzia jak: tablice ogłoszeń, biuletyny i gazetki wewnętrzne, plakaty, broszury i ulotki, komunikaty radiowęzła. Można też korzystać z narzędzi elektronicznych - jak e-mail, intranet, e-newsletter, blog, emisja video, komunikacja w oprogramowaniu CRM i project management, sprofilowane na pracowników kanały social mediów (np. zamknięte grupy na Facebooku). Jest to pomysł wart rozważenia szczególnie w przypadku firm o rozproszonej strukturze czy zatrudniających telepracowników. Jest to ogromne ułatwienie w komunikacji a przy okazji scala grupę pracowniczą, co ma pozytywny wpływ na atmosferę w firmie.

### Narzędzia wykorzystywane w komunikacji zewnętrznej:

**Audyt:** Jest bardzo przydatnym narzędziem w przypadku budowania pozycji każdej firmy na rynku. Pozwala na zidentyfikowanie opinii na temat danej firmy w konkretnej grupie docelowej (mogą to być klienci, ale także pracownicy firmy). Audyt pozwala na wyłonienie obszarów, które wymagają udoskonalenia i też oceny skuteczności działania narzędzi PR. Zwykle wykorzystuje się do tego ankiety np. internetowe, telefoniczne, papierowe. Dobre efekty można uzyskać w przypadku audytu wewnętrznego, czyli zastosowania takiej ankiety wśród własnych pracowników. Badanie takie może dostarczyć rzetelnych danych, pod warunkiem jednak zachowania anonimowości. W innym przypadku, trzeba liczyć się z tym, że pracownicy z obawy przed konsekwencjami, nie będą odpowiadać na pytania w ankiecie szczerze.

**Relacje z mediami:** W przypadku małych firm należy skupić się na dwóch grupach mediów:

- **Media lokalne**, które najczęściej są zainteresowane wszystkim, co ma wpływ na społeczność lokalną. Nawiązanie współpracy z takowymi nie należy do najtrudniejszych. Tematy, które mogą zainteresować media lokalne to na przykład: nowe punkty handlowe, działania związane z rynkiem pracy (zwolnienie lub zatrudnienie pracowników), inwestycje. Taka współpraca może przynieść korzyści w postaci dotarcia do potencjalnych klientów, inwestorów czy potencjalnych pracowników.
- **Media branżowe**, które mogą zainteresować się nawet bardziej specjalistycznymi komunikatami, na przykład: usprawnienia produktu, wprowadzenie nowej strategii zarządzania firmą. W ten sposób możemy dotrzeć do potencjalnych kontrahentów.

**Eventy, czyli wydarzenia specjalne:** W małej firmie najlepszą okazją do budowy pozytywnego wizerunku są wydarzenia wynikające z jej bieżącej aktywności, takie jak:

- nowe kontrakty;
- uruchomienie nowej placówki handlowej;
- uruchomienie zakładu produkcyjnego;
- wystąpienia na targach i na konferencjach branżowych;
- podsumowanie roku.

Tego typu okazje warto wykorzystać organizując specjalne akcje /wydarzenia promujące dobry wizerunek firmy na zewnątrz. Dobrze zorganizowany event tego typu powinien zawierać:

- właściwie dobraną bazę gości- warto uwzględnić czy dany klient, kontrahent będzie w ogóle zainteresowany naszym eventem, czy działa w branży i czy może coś zyskać dla siebie;
- atrakcyjny sposób zaproszenia (np. przesyłka kreatywna)- choć nie jest to punkt obowiązkowy, ale mile widziany, w tym przypadku można pomyśleć np. o jakimś gadżecie dołączonym do zaproszenia mającym związek z firmą czy eventem;
- system kontroli frekwencji, w tym zapisów i potwierdzania obecności- jest to niewalidyczny punkt planowania przedsięwzięcia, system zapisów i potwierdzenia obecności jest niezwykle przydatnym narzędziem, gdyż pozwala dokładniej oszacować fundusze jakie należy przeznaczyć na całe wydarzenie;
- dopasowany do charakteru wydarzenia program - treść i forma;
- system weryfikacji osiągniętych efektów- w tym przypadku można zrobić zestawienie finansowe, w jakim stopniu taka impreza się zwróciła. Warto rozważyć możliwość takiego zestawienia dopiero po upływie kilku miesięcy kiedy jest możliwość oceny efektów w całości.

Ta forma wydaje się pracochłonna, ale rozpoznawalność na rynku i dobra opinia są bezcenne, zatem warto rozważyć takie działania.

- **e-PR** określić można jako działania w zakresie Public Relations, koncentrujące się aspektach promocji firmy związanych z Internetem, **w tym aktywność w social mediach:**

W budowaniu silnej pozycji firmy na rynku niewątpliwie przydatne są social media. Podstawą dobrze działającego PR w tej kwestii jest budowanie dopasowanego do urządzeń mobilnych serwisu www. Taką witrynę można połączyć chociażby z blogiem lub videoblogiem firmowym, zawierającym rady ekspertów czy testy produktów. Ważną częścią social mediów jest również posiadanie kont na stronach typu Facebook, Snapchat czy Youtube. Warto pamiętać o klasycznych portalach biznesowych takich jak: LinkedIn oraz GoldenLine. W dzisiejszych czasach istnienie w social mediach jest nieodzownym elementem prowadzenia firmy, szczególnie w przypadku usług kierowanych do grupy wiekowej 18-50 lat, choć coraz częściej również starszych osób. Internet jest najłatwiej dostępnym i darmowym źródłem informacji, niewątpliwie warto go wykorzystywać. W tym kanale drzemie ogromny potencjał – dane GUS wskazują, iż w Polsce w 2016 r. dostęp do Internetu posiadało 93,7% przedsiębiorstw; najczęściej korzystały one z łączny szerokopasmowych (93,2%). Mobilne łącza szerokopasmowe były używane przez 64,7% przedsiębiorstw. Wskaźnik przedsiębiorstw posiadających własną stronę internetową w 2016 r. wyniósł 67,0%. Prawie dwie trzecie firm wykorzystywało stronę internetową w celu prezentacji katalogów wyrobów i usług. W 2015 r. co trzecie przedsiębiorstwo składało zamówienia przez sieci komputerowe, a co ósme otrzymywało zamówienia przez Internet. Z e administracji w 2015 r. korzystało 93,6% przedsiębiorstw. Tę formę kontaktu z administracją publiczną stosowały prawie wszystkie firmy duże i średnie. W 2016 r. ponad połowa dużych przedsiębiorstw wykorzystywała media społecznościowe. Z usług w chmurze obliczeniowej w 2016 r. korzystała blisko jedna trzecia dużych przedsiębiorstw.<sup>1</sup>

Obecność w internecie stała się ważna, a niedługo być może stanie się niezbędna dla odniesienia sukcesu biznesowego marek i dla budowania ich silnej pozycji na rynku. Jest to zauważalne, gdy przyjrzymy się dynamicznie rozwijającemu się rynkowi e-commerce (handel elektroniczny) w Polsce. Wartość rynku e-handlu w Polsce może przekroczyć w 2017 roku 40 mld zł – szacuje Grupa Integer.pl. Udział sprzedaży przez internet w handlu detalicznym w ciągu 10 lat może sięgnąć nawet 50 proc. Już dziś Polska jest piątym największym rynkiem e-commerce w Unii Europejskiej.<sup>2</sup>

Jednak sama obecność w Internecie nie wystarcza. Tam w końcu też spotykamy się z konkurencją. W tym miejscu warto przybliżyć zagadnienie Search Engine Optimization (SEO) czyli pozycjonowanie w sieci. SEO zapewnia wyświetlanie naszej witryny jak najwyżej podczas wyszukiwania w Google. Uważa się, że najlepsze efekty przyniesie zlecenie działań SEO zewnętrznej, wyspecjalizowanej agencji bądź specjalistom z zakresu pozycjonowania. Warto w tym celu zabezpieczyć budżet firmy.

**Content marketing:** Niewątpliwie coraz większe znaczenie w działaniach marketingowych i w budowaniu obecności marki w sieci odgrywa marketing treści. Content marketing, czyli tzw. marketing treści, to strategia polegająca na pozyskiwaniu potencjalnych klientów poprzez publikowanie atrakcyjnych i przydatnych treści, które zainteresują ściśle sprecyzowaną grupę odbiorców. Marketing treści, w odróżnie-

1 [http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2016-roku,2,6.html](http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2016-roku,2,6.html) – dostęp 28.07.2017r.

2 <https://ceo.com.pl/polska-piartym-najwiekszym-rynkiem-handlu-internetowego-w-unii-europejskiej-w-tym-roku-jego-wartosc-przekroczy-40-mld-zl-59665> - dostęp 28.07.2017r.



niu od tradycyjnych form marketingu, opierających się na jednostronnym przekazie reklamowym, bazuje na budowaniu długotrwałych relacji z odbiorcą poprzez interakcję i zaangażowanie obydwu stron. Content marketing polega na przygotowywaniu i rozprowadzaniu wartościowych treści, dostarczając odbiorcom przydatne informacje, rozwiązując ich problemy, a także skupiając wokół marki społeczność i angażując ją. Content Marketing jest ściśle związany z pojęciem tzw. marketingu wirusowego, czyli działaniami marketingowymi, których celem jest budowanie świadomości marki poprzez nakłonienie odbiorców do samodzielnego rozpowszechniania informacji na temat danej firmy, oferowanych przez nią produktów bądź usług. Żeby osiągnąć ten cel, specjaliści od content marketingu stosują różne techniki docierania do potencjalnych klientów. Do najpopularniejszych kanałów przekazu należą fora i media społecznościowe (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube itp.) oraz blogi branżowe, które umożliwiają szybkie rozpowszechnianie treści marketingowych.

**Lobbying i działania CSR:** Coraz ważniejsze stają się aktywności związane z public relations kierowanym do podmiotów administracji publicznej (lobbying) oraz ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR, czyli Corporate Social Responsibility). W przypadku małych firm lobbying jest ciężki do realizacji, natomiast warto przywiązywać uwagę do chociażby uczestnictwa w wydarzeniach, które są ważne dla lokalnych władz, czy o dobrych relacjach utrzymywanych z lokalnymi władzami. Działania CSR w przypadku sektora MSP (małe i średnie przedsiębiorstwa) są bardzo ważne wobec budowania odpowiedniego wizerunku w społeczności lokalnej. Warto pokazać się jako firma, która nie tylko prowadzi działalność zarobkową oraz komercyjną, ale i angażuje się w wydarzenia typu non-profit, sponsoruje lokalne wydarzenia czy inicjatywy społeczne. Dobrym przykładem takich praktyk może być wspieranie osób ubogich i potrzebujących, skrzywdzonych przez los. Takie zabiegi mają wpływ na pozytywną opinię o firmie i są pomocne w kojarzeniu jej marki na rynku.

**Zarządzanie kryzysowe (crisis management):** Pojęcie **zarządzania kryzysem** (Crisis Management) pochodzi z języka angielskiego. Obejmuje ono wszystkie działania kadry zarządzającej, zarówno te, które mają dopiero przygotować firmę na kryzys, jak i te będące reakcją na tego typu zagrożenie. Sytuacja kryzysową można zdefiniować na wiele różnych sposobów: może to być kryzys finansowy, ale również konfliktowa sytuacja pośród członków zespołu. W każdej firmie warto mieć w zanadrzu kilka alternatywnych scenariuszy na wypadek kryzysowych sytuacji, które mogą się wydarzyć. Na przykład: działania niezadowolonego klienta. W tym przypadku duże znaczenie mają kompetencje osób odpowiedzialnych za komunikację i ich odpowiednie reagowanie na nieprzewidziane, negatywne sytuacje. W tej kwestii należy pamiętać również o zasięgnięciu rad specjalistów, którzy zajmują się przygotowywaniem scenariuszy naprawy kryzysowych sytuacji - gotowe wzorce reagowania na trudne sytuacje znacznie ułatwiają sprawę. Pierwszą czynnością, jaką powinni podjąć zarządzający kryzysem to sporządzanie diagnozy. Następnie powołany powinien zostać sztab antykryzysowy, który wprowadzi w życie przygotowane procedury lub uchwali nowe, przystające do obecnej sytuacji. Kolejnym krokiem jest ograniczanie zasięgu kryzysu i chronienie struktur firmy. Zazwyczaj to właśnie ten etap jest najdłuższy i sprawia najwięcej problemów. Po załagodzeniu najbardziej dotkliwych objawów sztab powinien zająć się likwidacją szkód i przywracaniem normalnego funkcjonowania przed-

siębiorstwa. Na podstawie zdobytych doświadczeń powinien też sformułować wnioski na przyszłość. Niezwykle istotne w trakcie zapobiegania kryzysowi jest informowanie na bieżąco zarówno pracowników, jak i kontrahentów o przebiegu działań. Wzmocni to wizerunek firmy jako aktywnej i dbającej o interesy współpracowników.

Wszelkie sytuacje kryzysowe wzmagają istniejące konflikty i tworzą kolejne. Zadaniem zarządzających kryzysem jest więc uspokojenie nastrojów i stworzenie atmosfery, która zachęciłaby pracowników do współpracy przy likwidacji skutków kryzysu. Nierzadko łączy się to ze zwiększonym nakładem pracy, jednakże jest to konieczne niezależnie od poniesionych kosztów.



## KONKURENCYJNOŚĆ

Bycie konkurencyjnym jest niezbędne do uzyskania silnej pozycji rynkowej. Przewaga konkurencyjna to zbiór zalet, których nie ma konkurencja, a które cenią konsumenci. Można ją rozumieć, jako wpasowanie się w niszę rynkową, czy pewnego rodzaju dominację nad innymi firmami obecnymi na rynku poprzez chociażby innowacyjność zarządzania, produkt czy szybkość działania. Kluczem do uzyskania sukcesu jest osiągnięcie przewagi na rynku, która będzie trwać, pomimo trudności. Bycie konkurencyjnym pozwala na stałe funkcjonowanie i rozwijanie przedsiębiorstwa, niezależnie od sytuacji na rynku pracy. Bycie konkurencyjnym oznacza posiadanie produktów, usług których skopiowanie jest mało prawdopodobne; taką, na którą nie mają wpływu zewnętrzne czynniki, na przykład zmiany technologii na rynku oraz taką, którą można utrzymać, na przykład przez rozwój szybszy niż u konkurencji. Jak uzyskać przewagę konkurencyjną? Warto skupić się na paru istotnych aspektach:

## Pozyskiwanie funduszy

Mówi się coraz częściej o tym, że polska gospodarka musi stać się bardziej innowacyjna, a jednym z warunków sukcesu na tym polu jest wzrost zaangażowania przedsiębiorców w działalność badawczo-rozwojową. Eksperti podkreślają, że budowanie pozycji rynkowej w oparciu o innowacyjne rozwiązania, produkty i usługi to klucz do sukcesu zarówno konkretnych firm, jak i całej gospodarki. Polscy przedsiębiorcy powinni więc zwiększać swoje zaangażowanie w działalność badawczo-rozwojową i podejmować się realizacji ambitnych projektów badawczo-rozwojowych. W tym przypadku warto pomyśleć o pozyskaniu funduszy poprzez różnego rodzaju programy wspierające rozwój małych przedsiębiorców w Polsce. Dobrym rozwiązaniem są granty, które firma może uzyskać na swoją innowacyjną działalność. Za przykład mogą tutaj posłużyć granty z Narodowego Centrum Badawczo Rozwojowego, które trafiły do firm zajmujących się m.in.: uzyskaniem pierwszego na świecie ultracienkiego ogniwa otowoltaicznego na bazie perowskitów nadrukowanego metodą electronic inkjet na podkład elastyczny, unikalnym w skali światowej układem napędowym Efneo do rowerów elektrycznych czy prototypowymi tomografami i spektrometrami EPR oraz PEDRII do zastosowań biomedycznych i wspomagania badań nad terapiami nowotworowymi<sup>3</sup>. Dostęp do aktualnych konkursów na dofinansowanie rozmaitych projektów znajduje się na stronie Narodowego Centrum Badawczo Rozwojowego pod adresem <http://www.ncbr.gov.pl/bip/konkursy/>

Innym źródłem dofinansowania mogą być programy dotacyjne wspierające przedsiębiorców z Unii Europejskiej lub program #StartInPoland – pakiet instrumentów dla innowacyjnych firm.

### Dotacje UE:

**Program #StartInPoland – pakiet instrumentów dla innowacyjnych firm:** Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości wystartowała z pierwszym instrumentem w ramach rządowego programu Start In Poland. Program Start in Poland obejmuje szereg inicjatyw rządu adresowanych do start-upów lokalizujących swój biznes w Polsce. Tworzy sprzyjające warunki do ich działalności na każdym etapie ich rozwoju, począwszy od fazy inkubacji i akceleracji, przez rozwój, jak i ekspansję międzynarodową. Budżet programu wynosi blisko 3 mld zł. W ciągu najbliższych 7 lat w Polsce ma szansę powstać 1,5 tys. firm tworzących wysokiej jakości innowacyjne technologie. Program skupia działania obejmujące wszystkie etapy rozwoju młodej firmy: inkubację, akcelerację i fazę szybkiego wzrostu. Program przyspieszy kompleksowy rozwój ekosystemu sprzyjającego nie tylko rozwojowi start-upów, ale również dzieleniu się wiedzą i własnością intelektualną, nawiązywaniu długofalowej współpracy pomiędzy firmami różnej wielkości, a także przyciąganiu talentów z zagranicy<sup>4</sup>. Program jest

3 [https://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=43&ved=0ahUKEwir3-\\_vtM7UAhVILZoKHal1DqQ4KBAWCDQwAg&url=http%3A%2F%2Fwww.nauka.gov.pl%2Faktualnosci-ministerstwo%2Fszybka-sciezka-dla-duzych-firm-juz-za-nami-czas-na-mniejsze-przedsiębiorstwa%2Cakcja%2Cpdf.html&usg=AFQjCNHLz5wRoHuuFyYYCmQqBCmjzviNg&cad=rja](https://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=43&ved=0ahUKEwir3-_vtM7UAhVILZoKHal1DqQ4KBAWCDQwAg&url=http%3A%2F%2Fwww.nauka.gov.pl%2Faktualnosci-ministerstwo%2Fszybka-sciezka-dla-duzych-firm-juz-za-nami-czas-na-mniejsze-przedsiębiorstwa%2Cakcja%2Cpdf.html&usg=AFQjCNHLz5wRoHuuFyYYCmQqBCmjzviNg&cad=rja) – dostęp 28.07.2017r.

4 <https://www.mr.gov.pl/stroony/aktualnosci/start-in-poland-podsumowanie/> – dostęp 28.07.2017r.



ściśle powiązany z innymi działaniami, głównie legislacyjnymi, mającymi na celu poprawę warunków działania innowacyjnych firm czy ich ekspansji zagranicznej. Więcej informacji pod adresem strony <https://www.parp.gov.pl/rusza-program-startinpoland-pakiet-instrumentow-dla-innowacyjnych-firm>

Przedsiębiorcy z regionu łódzkiego mogą skorzystać z pomocy Centrum Obsługi Przedsiębiorcy (COP), w celu uzyskaniu dofinansowania, a następnie pomocy w jak najlepszym wykorzystaniu środków unijnych, przeznaczonych na rozwój konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarki w regionie. Łódzki COP w obecnym okresie finansowania 2014-2020, jest odpowiedzialny za efektywne rozdysponowanie funduszy unijnych z I osi „Badania, rozwój i komercjalizacja wiedzy” oraz II osi „Innowacyjna i konkurencyjna gospodarka” programu regionalnego dla województwa łódzkiego.

Więcej informacji oraz wykaz aktualnych projektów współfinansowanych z funduszy UE pod adresem strony <http://www.cop.lodzkie.pl/o-programie>

Warto także śledzić serwisy internetowe dwóch programów operacyjnych z nowej perspektywy finansowej Unii Europejskiej na lata 2014-2020, w których wdrażanie, jako Instytucja Pośrednicząca, zaangażowany jest Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi. Są to: Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) - Oś I „Osoby młode na rynku pracy” oraz Regionalny Program Operacyjny Województwa Łódzkiego (RPO WL) - Oś VIII „Zatrudnienie” i Oś IX „Włączenie społeczne”.

Więcej informacji pod adresem stron: <http://wuplodz.praca.gov.pl/web/rpo-wl/> oraz <http://wuplodz.praca.gov.pl/web/po-wer/>

## Przewaga jakościowa:

Najczęściej skupia się wokół produktu lub usługi. Uzyskanie przewagi jakościowej polega na takim doskonaleniu oferowanego produktu czy też usługi, aby były one uznawane za lepsze w stosunku do konkurencji. W tym przypadku można pokusić się o badania nad jakością. Istnieje możliwość zatrudnienia firmy, która mogłaby wykonać takie badanie. Jeśli chodzi o usługę można zastosować ankietę, która wykazuje poziom zadowolenia klienta. Pozytywnymi wynikami takich działań warto się chwalić, są one dobrze odbierane przez konsumentów i przykuwają ich uwagę.

## Przewaga cenowa:

Skupia się na takim kreowaniu cen, ażeby na tle innych firm wydawały się one atrakcyjne. Co oznacza dobrą cenę w stosunku do użytych materiałów na produkt. Można tutaj postawić na takie zabiegi marketingowe jak „promocja”. Przy ustalaniu przewagi cenowej warto zorientować się jak wygląda rynek, na którym się poruszamy. Z jakimi cenami i materiałami czy ofertami możemy spotkać się u konkurencji z branży. Jest to niewątpliwie pomocny zabieg, który ułatwi osiągnięcie sukcesu a często zostaje pomijany.

## Przewaga informacyjna:

Jest związana z procesami kreowania informacji. Może ona spełniać dwie funkcje:

- Informowanie potencjalnych klientów czy kontrahentów o lepszej cenie i lepszej jakości produktach czy usługach w stosunku do konkurencyjnych firm.
- Takie informowanie potencjalnych klientów czy kontrahentów, aby kształtować ich zapotrzebowanie na oferowany właśnie przez nas produkt, nie na produkt konkurencji. Wywołanie akceptacji na danym poziomie jakości i cen produktów czy usług - co zmierza do wywołania wśród nabywców akceptacji oferty przy danej jakości i cenie. Jest ona ukierunkowana na kształtowanie preferencji nabywców.

**Innymi ważnymi aspektami, które mogą pomóc w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej i budowaniu pozycji na rynku są:**

- stałe monitorowanie rynku i branży- należy pamiętać, aby być na bieżąco z tym co dzieje się na rynku pracy, jakie zmiany na nim zachodzą, czy pojawiają się jakieś nowe udogodnienia bądź przeszkody oraz jakie postępy robi konkurencja. Warto bacznie przyglądać się mediom lokalnym czy Internetowi. Na bieżąco należy monitorować social media czy witryny WWW.
- doszkalanie siebie i pracowników- warto pamiętać o braniu udziału w różnego rodzaju szkoleniach, które pomogą rozwijać kompetencje własne i pracowników. Prócz szkoleń twardych, ukierunkowanych typowo na rozwój umiejętności związanych z produkcją czy branżą finansową należy pamiętać o szkoleniach z zakresu umiejętności miękkich tj. komunikacja, przywództwo i budowanie zespołów, zarządzanie czasem, etc.

## Oferta szkoleń dla przedsiębiorców:

### **AKADEMIA PARP**

<http://www.akademiaparp.gov.pl/szkolenia-biznesowe.html> – dostęp 28.07.2017r.

### **ŁÓDZKA AGENCJA ROZWOJU REGIONALNEGO ŁARR**

<http://larr.pl/> – dostęp 28.07.2017r.

### **POLSKA FUNDACJA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

[http://www.pf.com.pl/tivb\\_szkolenia\\_i\\_doradztwo.htm](http://www.pf.com.pl/tivb_szkolenia_i_doradztwo.htm) – dostęp 28.07.2017r.

- wiedza i znajomość z zakresu prawa - prowadząc własną działalność wiedza z zakresu prawa umożliwia sprawne poruszanie się w świecie biznesu i chroni przedsiębiorcę przed nieprzyjemnymi sytuacjami oraz konsekwencjami prawnymi. Należy pamiętać, że osoba zarządzająca firmą bierze odpowiedzialność nie tylko za siebie, ale również za ludzi, których zatrudnia.

### Aktualne przepisy prawne – przydatne linki:

<https://www.mpips.gov.pl/prawo/obowiazujace-prawo/prawo-pracy/> – dostęp 28.07.2017r.

<http://www.gazetaprawna.pl/> – dostęp 28.07.2017r.

[www.infor.pl](http://www.infor.pl) – dostęp 28.07.2017r.

<http://www.rp.pl/Podatek-dochodowy/301049946-Nowe-prawo-dla-przedsiębiorców.html#ap-1> – dostęp 28.07.2017r.

<http://www.lodz.adwokatura.pl/dla-klienta/w-czym-mozemy-ci-pomoc/prawo-dla-przedsiębiorców/> – dostęp 28.07.2017r.

- budowa misji oraz wizji przedsiębiorstwa - misja jest to długoterminowy cel, który przyświeca danej firmie. Misja jest uzasadnieniem istnienia danego podmiotu. Określa, czym zajmuje się obecnie dane przedsiębiorstwo i co zamierza osiągnąć w przyszłości. W odróżnieniu od wizji nie jest mrzonką, pragnieniem, odrealnionym marzeniem. Misja wyznacza konkretny cel do zrealizowania, np.: Misją Google jest **uczynić Internet przystępnym dla wszystkich**<sup>5</sup>. Wizja opisuje daną firmę w przyszłości, jest jej obrazem do którego ma dążyć. Ważne jest, aby firma, które się rozwija posiadała te aspekty, gdyż są one niezbędne do budowania strategii firmy.
- wiedza ekonomiczna- wiedza ekonomiczna jest niezwykle przydatnym i istotnym elementem prowadzenia każdego biznesu. Warto orientować się w podstawach ekonomii lub poszerzyć zakres swojej wiedzy o szkolenia z tej dziedziny.
- odpowiednie planowanie i zasięganie rad ekspertów- przy prowadzeniu własnego biznesu nie wolno zapominać, że nie wszystko jesteśmy w stanie zrobić samodzielnie. Czasami warto pomyśleć o wsparciu ekspertów, nawet jeśli takie wsparcie wydaje się kosztowne. Korzystanie ze specjalistycznej wiedzy czy doświadczeń innych, może ułatwić planowanie działań związanych z firmą.

### Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości wspiera małe i średnie firmy<sup>6</sup>:

Kłopoty małych i średnich firm z utrzymaniem sprzedaży towarów lub usług często wynikają z trzech aspektów: **braku strategii firmy, kłopotów z zatorami płatniczymi albo stąd, że próbowały rozwinąć lub uzupełnić działalność i miały z tym problem.** Dla wielu firm problemem jest słaba płynność finansowa. Z takimi kłopotami borykają się przedsiębiorcy w branży budowlanej i transportowej. Najczęściej wynika to

5 <http://www.chip.pl/2013/02/google-201enasza-misja-jest-uczynic-internet-przystepnym-dla-wszystkich201d/> – dostęp 28.07.2017r.

6 <http://www.rp.pl/Biznes/307269964-Sposoby-na-poprawe-pozycji-rynkowej.html#ap-2> – dostęp 28.07.2017r.  
<http://www.parp.gov.pl/instrument-szybkiego-reagowania-isr-to-zmiana-w-sposobie-podejscia-do-problematyki-upadlosci-przedsiębiorstw-i-informowania-o-mozliwych-do-wystapienia-problemach-w-poszczegolnych-branzach> – dostęp 28.07.2017r.

z długich terminów płatności, które większe i bardziej doświadczone firmy wymuszają na małych firmach. Co ciekawe zdarza się, że firmy zawierają kontrakty, na których zarabiają mało albo wcale. Czasami przedsiębiorca musi nawet dołożyć do biznesu. Dzieje się tak, ponieważ wielu przedsiębiorców prowadzi biznes utartymi ścieżkami od wielu lat, nie analizując często czy są to kontrakty, które umożliwiają zarobek, czy może stały się już bezmarżowe. Wyraźnie trzeba tutaj zaznaczyć, że szybkie kredytowanie daje na chwilę poprawę sytuacji, ale nie rozwiązuje problemów strukturalnych. Pożyczki, szczególnie zawierane na krótkie terminy, są drogie dla firm. Konieczność ich spłaty znacząco obniżała rentowność prowadzonych przez nie kontraktów. Dla małych i mikrofirm komercyjne, rynkowe usługi doradcze są zbyt kosztowne. W takiej sytuacji można skorzystać z pomocy **Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości**, która udziela wsparcia pochodzącego z funduszy Unii Europejskiej oraz ze środków budżetu państwa. W latach 2014 – 2020 PARP jest odpowiedzialna za realizację działań w ramach trzech programów operacyjnych<sup>7</sup>:

- Program Operacyjny Inteligentny Rozwój;
- Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój;
- Program Operacyjny Polska Wschodnia (program ponadregionalny dla 5 województw Polski Wschodniej: lubelskiego, podkarpackiego, podlaskiego, świętokrzyskiego, warmińsko-mazurskiego).

Przedsiębiorcy, instytucje otoczenia biznesu oraz inne podmioty w perspektywie 2014-2020 będą mogli uzyskać wsparcie w ramach w.w. programów operacyjnych. Wśród głównych obszarów aktywności Agencji należy wskazać: rozwój innowacyjnej przedsiębiorczości, inwestycje w innowacje, rynek start-upowy oraz umiędzynarodowienie przedsiębiorstw, wzrost konkurencyjności i innowacyjności makroregionu Polski Wschodniej, jak również dopasowanie kompetencji pracowników do potrzeb rynku pracy. Więcej informacji na ten temat pod adresem strony <http://www.parp.gov.pl/>

## Podsumowanie

Wprowadzanie na rynek nowych, innowacyjnych produktów i usług jest kluczowe dla budowania pozycji konkurencyjnej na rynku. Niestety niewielu przedsiębiorców wykorzystuje bardziej nowoczesne niż konkurencja technologie czy decyduje się na współpracę z ośrodkami badawczo-rozwojowymi. Z punktu widzenia strategii rozwoju firm nie jest to dobry prognostyk, z drugiej jednak strony dzięki temu powstaje ogromna nisza rynkowa dla potencjalnych przedsiębiorców. Jest to sygnał, żeby otworzyć się na innowacje i na współpracę z sektorem nauki. Opieranie swoich działań jedynie na modelu biznesowym nie wystarczy już do osiągnięcia sukcesu i zbudowania silnej pozycji małej firmy na rynku. Jak powiedział Steve Jobs - innowacyjność jest tym, co odróżnia lidera od tych, którzy dopiero zaczną podążać jego śladami. Według dr Henryki Bochniarz z Konfederacji Lewiatan *Myslenie krok do przodu powinno być motywem przewodnim w planowaniu polityki wpierniania przedsiębiorców. Także, a może przede wszystkim, małych i średnich.*<sup>8</sup>

7 <https://www.parp.gov.pl/dofinansowanie> - dostęp 28.07.2017r.

8 <http://bochniarz.pl/pl/a/Musimy-zaczac-myslec-krok-do-przodu> – dostęp 28.07.2017r.





Budowanie pozycji rynkowej wymaga wielu zabiegów organizacyjnych i prawnych. Oprócz dobrej jakości produktu wymaga dobrej reklamy i ewentualnie zaangażowania się w np.: sponsoring. Bez względu na akcje reklamowe albo sponsoringowe należy uważać, aby nie promować produktów, których reklama i sponsoring są zakazane, np. alkoholi wysokoprocentowych, tytoniu, gier hazardowych. Firma i marka jest dobrem prawnym przedsiębiorcy i podlega ochronie na podstawie, m.in. ustaw o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, prawa własności przemysłowej, prawa autorskiego, kodeksu cywilnego – w tym przepisów o ochronie firmy i ochronie dóbr osobistych.

### **Dodatkowe praktyczne wskazówki dla przedsiębiorców, którzy chcą budować swoją pozycję rynkową<sup>9</sup>:**

1. Zarejestrowanie domeny internetowej kojarzącej się z produktem czy usługą.
2. Rejestracja znaków towarowych - najlepiej słowno-graficznych, gdyż one dają ochronę i w sferze nazwy i w sferze symbolu, logo.
3. Zadbanie o odpowiednią promocję marki, zasygnalizowanie rynkowi, że jako pierwsi wprowadziliśmy określony produkt lub usługę.
4. Nieściąganie cudzych pomysłów w warstwie, która jest objęta ochroną prawa autorskiego, np. logo, gadzety, papiery formowe, zdjęcia, teksty reklamowe, powinny być oryginalne.

*Opracowanie: **Patrycja Brosowska, Małgorzata Siniór, CiPKZ w Łodzi***

<sup>9</sup> [http://www.gazetaprawna.pl/kreacja\\_marki](http://www.gazetaprawna.pl/kreacja_marki) – dostęp 28.07.2017r.



## Źródła:

1. <http://bochniarz.pl/pl/a/Musimy-zaczac-myslec-krok-do-przodu> – dostęp 28.07.2017r.
2. <https://www.corazlepszafirma.pl/nie-marketing-a-przewaga> – dostęp 28.07.2017r.
3. <https://kolczewska.pl/przewaga-konkurencyjna/> – dostęp 28.07.2017r.
4. <http://mojafirma.infor.pl/mala-firma/abc-malej-firmy/691239,Konkurencyjnosc-w-kryzysie.html> – dostęp 28.07.2017r.
5. <http://www.ekspertfirmowy.pl/blog/item/96-czy-mala-firma-moze-uzyskac-przewage-konkurencyjna.html> – dostęp 28.07.2017r.
6. [https://mfiles.pl/pl/index.php/Przewaga\\_konkurencyjna](https://mfiles.pl/pl/index.php/Przewaga_konkurencyjna) – dostęp 28.07.2017r.
7. <http://www.parp.gov.pl/instrument-szybkiego-reagowania-isr-to-zmiana-w-sposobie-podejscia-do-problematyki-upadlosci-przedsiębiorstw-i-informowania-o-możliwych-do-wystąpienia-problemach-w-poszczególnych-branzach> – dostęp 28.07.2017r.
8. <http://www.rp.pl/Biznes/307269964-Sposoby-na-poprawe-pozycji-rynkowej.html#ap-2> – dostęp 28.07.2017r.
9. <https://www.mpips.gov.pl/prawo/obowiazujace-prawo/prawo-pracy/> –dostęp 28.07.2017r.
10. [http://www.pfp.com.pl/tivb\\_szkolenia\\_i\\_doradztwo.htm](http://www.pfp.com.pl/tivb_szkolenia_i_doradztwo.htm) – dostęp 28.07.2017r.
11. <https://www.parp.gov.pl/rusza-program-startinpoland-pakiet-instrumentow-dla-innowacyjnych-firm> – dostęp 28.07.2017r.
12. <https://www.parp.gov.pl/dofinansowanie> – dostęp 28.07.2017r.
13. <http://www.dotacje-dla-firm.pl/> – dostęp 28.07.2017r.
14. <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/skorzystaj/wsparcie-dla-mikro-malych-lub-srednich-przedsiębiorcow/>
15. [https://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=43&ved=0ahUKEwir3\\_vtM7UAhVILZoKHal1DqQ4KBAWCDQwAg&url=http%3A%2F%2Fwww.nauka.gov.pl%2Faktualnosci-ministerstwo%2Fszybkasciezka-dla-duzych-firm-juz-za-nami-czas-na-mniejsze-przedsiębiorstwa%2Cakcja%2Cpdf.html&usq=AFQjCNHLz5wRoHuuFyYYCIMQqBCmzvINg&cad=rja](https://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=43&ved=0ahUKEwir3_vtM7UAhVILZoKHal1DqQ4KBAWCDQwAg&url=http%3A%2F%2Fwww.nauka.gov.pl%2Faktualnosci-ministerstwo%2Fszybkasciezka-dla-duzych-firm-juz-za-nami-czas-na-mniejsze-przedsiębiorstwa%2Cakcja%2Cpdf.html&usq=AFQjCNHLz5wRoHuuFyYYCIMQqBCmzvINg&cad=rja) – dostęp 28.07.2017r.
16. <https://firmoweewolucje.money.pl/firma-online/narzedzia-pr-i-swiadome-budowanie-wizerunku> – dostęp 28.07.2017r.
17. <http://www.eioba.pl/a/4s8t/zarzadzanie-kryzysowe-w-firmie> – dostęp 28.07.2017r.
18. [https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pozycjonowanie-dla-malych-firm\\_\\_](https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pozycjonowanie-dla-malych-firm__) – dostęp 28.07.2017r.
19. <http://www.ncbr.gov.pl/bip/konkursy/>
20. <https://www.parp.gov.pl/rusza-program-startinpoland-pakiet-instrumentow-dla-innowacyjnych-firm>
21. <http://larr.pl/>
22. <http://www.gazetaprawna.pl/> – dostęp 28.07.2017r.
23. [www.infor.pl](http://www.infor.pl) – dostęp 28.07.2017r.
24. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2016-roku,2,6.html> – dostęp 28.07.2017r.
25. <https://ceo.com.pl/polska-piatym-najwiekszym-rynkiem-handlu-internetowego-w-unii-europejskiej-w-tym-roku-jego-wartosc-przekroczy-40-mld-zl-59665> - dostęp 28.07.2017r.



Analiza rynku jest jednym z kluczowych zagadnień przy zakładaniu firmy bądź pozyskiwaniu nowych rynków zbytu. Dokładna wiedza na temat firm, z którymi będziemy rywalizować o klienta pozwoli między innymi przewidzieć ich następne ruchy, wykorzystać słabości lub zaczerpnąć dobre wzorce, co w przyszłości może przynieść efekt w postaci osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Aby analiza rynku była użyteczna przy późniejszym podjęciu decyzji o wejściu na rynek, powinna dostarczyć nam kompleksowej informacji na temat potencjalnych rywali, czyli obejmować sobą jak najwięcej obszarów ich działania, takich jak:

1. Produkty i usługi konkurencji
2. Klienci (grupa docelowa)
3. Kanały sprzedaży
4. Przewaga konkurencyjna

Badania rynku stanowią narzędzie – i tak jak inne narzędzia – pomagają usprawnić pracę, podejmować właściwe decyzje.

Istnieją oczywiście firmy, które nie korzystają z badań rynku i także odnoszą sukcesy. W tym wypadku jednak kieruje nimi zdolność przewidywania, wyczucie lub po prostu zwykły szczęśliwy traf. Tak też można prowadzić firmę, ale nie jest to najlepszy sposób i przeważnie zawodny.

Celem badań rynku jest ograniczenie ryzyka przy podejmowaniu decyzji dotyczących działalności.<sup>10</sup>

### Produkty i usługi konkurencji

Podstawą analizy tego elementu jest znajomość specyfikacji i ceny produktów oraz usług oferowanych przez konkurencję.

**Żeby dokonać tego typu rozeznania warto znaleźć odpowiedzi na następujące pytania:**<sup>11</sup>

- ile jest podobnych firm w regionie?
- jaka jest cena oferowanych przez nie podobnych produktów/usług?
- jakie są ich mocne i słabe strony?
- jakie są cechy wyróżniające Twój produkt/usługę na tle konkurencji w aspekcie np.: samego produktu (jego jakości, cech, budowy, innowacyjności), odbiorców (produkt niszowy adresowany do nietypowej grupy), innych elementów (wyłączność licencji, dostęp do produktu bez pośredników, własne kanały dystrybucji).

Spróbuj wychwycić jak najwięcej elementów, które możesz wdrożyć we własnej firmie oraz te, dzięki którym możesz uzyskać przewagę.<sup>12</sup>

10 Hague P., Jackson P., *Badania Rynku – zrób to sam*. Wyd. Signum, Kraków, s.11.

11 <https://www.kws.org.pl/pl/biznes-konkurencja>. Dostęp w dniu 14.07.2017r.

12 <http://www.conquest.pl/6636/analiza-konkurencji-7-krokach>. Dostęp w dniu 14.07.2017r.



Zwiększenie wartości produktu oferowanego przez inne firmy może być sposobem na znalezienie ciekawego pomysłu na własny biznes. Możesz ulepszyć zarówno sam produkt czy samą usługę, jak i procesy z nimi związane, na przykład sprzedaż (zamiast chodzić do sklepu, mogę coś kupić online) lub dostarczenie usługi (zamiast proponować odbiór w wypożyczalniach, niektóre firmy dostarczają samochody na wynajem pod adres wskazany przez klienta). Możesz również usprawnić proces wyboru produktu – przez doradztwo, zaoferować wydłużoną lub rozszerzoną gwarancję albo wyposażać go w wartość dodaną, na przykład po to, żeby klient czuł się lepiej, kupując twój produkt zamiast innego (metodę tę wykorzystują sprzedawcy dóbr luksusowych). Możesz sam się zastanowić nad tym, gdzie należałoby szukać takich usprawnień, a także zapytać znajomych, co chcieliby poprawić w użytkowanych przez nich produktach lub usługach albo czego – ich zdaniem – w nich brakuje.<sup>13</sup>

Efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej wymaga akceptacji kilku fundamentalnych zasad, wśród których pojęcie konkurencji odgrywa absolutnie kluczową rolę. Mimo, że działalność firm konkurencyjnych traktowana jest niekiedy jako bariera działalności i rozwoju podmiotu gospodarczego to jednocześnie wymusza szeroko pojęty postęp technologiczny, stałą troskę o optymalizację kosztową, zmusza do permanentnej dbałości o jakość produktów i usług<sup>14</sup>

### Klienci czyli grupa docelowa

Wiedza na temat liczebności grupy docelowej oraz dominujących w niej cech i oczekiwań pozwala na dostosowanie strategii marketingowej w sposób umożliwiający osiągnięcie najlepszych wyników sprzedażowych.

Dokonyując wyboru grupy docelowej, zakładamy, że grupa ta posiada pewne wspólne cechy, które powodują większą skłonność do zakupu określonego rodzaju produktów.

<sup>13</sup> <https://www.kws.org.pl/biznes-konkurencja>. Dostęp w dniu 14.07.2017r.

<sup>14</sup> Mendel Z., Reguły smallbiznesu. Wyd. Helion, Gliwice 2012, s. 141.

W celu precyzyjnego doboru grupy docelowej korzysta się z różnych kryteriów. Najczęściej mówi się o kryteriach geograficznych, demograficznych, psychograficznych czy wreszcie behawioralnych.<sup>15</sup>

## Kryteria geograficzne

W tym przypadku sprawa jest oczywista. Chodzi o położenie geograficzne. Możemy tutaj mówić o następujących cechach:

- region - określone państwo, województwo, część kraju (np. południowa część Polski), dzielnica miasta itp.,
- miejsce zamieszkania - wieś lub miasto,
- wielkość miasta - np. do 100 tys. mieszkańców, od 100 tys. do 500 tys., powyżej 500 tys. itp.,
- odległość - np. od siedziby firmy.

## Kryteria demograficzne

Kryteria demograficzne są cechami, które może łatwo określić czy wymierzyć. A niektóre z nich (np. wiek) przekładają się bezpośrednio na zachowania i styl życia mogące decydować o preferencjach konsumenckich. Pośród kryteriów demograficznych wyróżniamy między innymi:

- wiek,
- płeć,
- dochód,
- wielkość gospodarstwa domowego lub/i liczba członków rodziny,
- wykształcenie,
- zawód,
- wyznawana religia,
- narodowość,
- pokolenie, np. pokolenie X, Y,
- klasa społeczna.

## Kryteria psychograficzne

Zarówno kryteria geograficzne, jak i demograficzne można określić jako twarde, czyli konkretne i stosunkowo łatwe do uchwycenia. Jednak nie zawsze są one w stanie opisać potencjalnego klienta ze względu na jego skłonność do zakupów. Dlatego rozpatruje się grupy potencjalnych klientów ze względu na kryteria psychograficzne, do których możemy zaliczyć:

- styl życia,
- osobowość,
- wyznawane wartości.

---

15 <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-grupa-docelowa-najpierw-celuj-potem-strzelaj/3>. Dostęp w dniu 14.07.2017r.

## Kryteria behawioralne

Kryteria behawioralne stanowią kolejny środek, pomocny w zdobywaniu wiedzy na temat odbiorcy naszego produktu. Dotyczą one postaw nabywców wobec produktu, czyli tego, w jaki sposób mogą się oni zachowywać w stosunku do naszej oferty i proponowanego im towaru.

Dla potrzeb doboru grupy docelowej wyróżnia się następujące elementy tego podziału:

- okazje, czyli sytuacje, które mogą wpłynąć na zakup, np. pierwsza praca często determinuje potrzebę założenia konta w banku,
- cechy produktu - takie, które będą atrakcyjne dla użytkownika, np. osoby stołujące w fast foodach oczekują możliwości szybkiej konsumpcji, a z kolei bywalcy restauracji wegetariańskich oczekują dań zdrowych, a w dodatku bezmięsnych,
- status użytkownika, czyli informacja, czy dana osoba korzysta z naszego produktu, może używa go po raz pierwszy albo kiedyś była jego konsumentem, ale teraz już nie jest itd.,
- lojalność wobec produktu - stopień, w jakim konsument jest przywiązany do marki,
- intensywność, z jaką jest użytkowany produkt - np. lepszy jest klient, który kupuje czekoladę danej marki codziennie, niż dziesięciu takich, którzy robią to okazjonalnie,
- gotowość lub jej brak do nabycia produktu, a także wszystkie fazy pośrednie pomiędzy zdecydowaniem o zakupie danego towaru a brakiem świadomości o jego istnieniu,
- postawa wobec produktu - łatwiej jest namówić kogoś nastawionego pozytywnie do oferowanego towaru, niż kogoś, kto traktuje go podejrzliwie lub wręcz z wrogością np. u wegetarianina trudno będzie wywołać entuzjazm do potraw oferowanych przez marki amerykańskich fast foodów.

Do jakich klientów dociera Twoja konkurencja i ilu ich jest? Spróbuj oszacować liczbę swoich potencjalnych klientów czyli osób lub instytucji czy firm, które posiadają wybrane przez Ciebie cechy i do której potrzeb chcesz dostosować swoją ofertę. Innymi słowy są to osoby, które będą zainteresowane zakupem Twojej usługi (bo rozwiązuje ona jakiś ich problem lub zaspokaja konkretną potrzebę) i będą w stanie za tą usługę zapłacić.<sup>16</sup>

Punktem wyjścia do oszacowania liczby potencjalnych klientów powinno być dokładne określenie cech typowego klienta, np.:

Załóżmy, że chcemy uruchomić przedszkole na naszym osiedlu. Kto będzie naszym potencjalnym klientem? Na pewno będą to osoby, które:

- mieszkają na naszym osiedlu (ewentualnie przejeżdżają przez nie w drodze do pracy),
- mają dzieci w wieku 3-5 lat,
- nie są w stanie we własnym zakresie rozwiązać sprawy opieki nad dzieckiem – np. oboje rodzice pracują,
- dysponują przy tym dochodem pozwalającym na ponoszenie comiesięcznych opłat z tytułu opieki nad dziećmi (kwestia kryterium dochodowego będzie zależeć m.in. od kosztów życia w danym mieście; chodzi tutaj o zastanowienie się ile musi

16 <https://spoldzielniasnajprawdy.pl/jak-oszacowac-liczbe-potencjalnych-klientow/> Dostęp w dniu 14.07.2017r.



zarabiać dana osoba by było ją stać na nasze usługi – punktem odniesienia może być np. minimalne czy przeciętne wynagrodzenie)....

- Łatwiej jest dopasować ofertę do konkretnych osób (konkretnej grupy klientów) niż do „wszystkich ludzi w naszym mieście”, pamiętając jednak by sprawdzić czy ta grupa nie jest zbyt wąska.

## Kanały sprzedaży

Niejednokrotnie firmy funkcjonujące na tym samym rynku mają zupełnie inny podział wolumenów sprzedaży ze względu na poszczególne kanały. W jednych przedsiębiorstwach najlepiej sprawdza się kanał sprzedaży bezpośredniej, a w innych kanały zdalne. O tym czy dana forma dystrybucji odnosi sukces lub nie decydują często szczegóły. Jeden mały element może przesądzić o tym, czy sprzedaż „ruszy” w danym kanale czy nie. Takim szczegółem jest najczęściej wysokość prowizji dla sprzedawców.

Dobrze przeprowadzona analiza obejmuje właśnie również kanały, którymi posługuje się konkurencja do sprzedaży swoich dóbr czy usług. Dowiedz się, z jak bardzo zróżnicowanych platform sprzedażowych korzystają konkurencyjne firmy. Czy oprócz strony internetowej posiadają również własne placówki, jeśli tak – jaka jest ich lokalizacja i czym to może być spowodowane? Czy asortyment firmy jest dostępny w całym kraju, czy firma sprzedaje również za granicę?

### Lista możliwych kanałów dystrybucji:<sup>17</sup>

- » **Hurtownie** – towary sprzedawane są do miejsc, w których zaopatrują się finalni dystrybutorzy.
- » **Nowoczesne sieci sprzedaży** średnio- i wielko powierzchniowej – np. sieci supermarketów lub dyskontów, sieci sklepów budowlanych lub elektronicznych.
- » **Własne stacjonarne punkty sprzedaży**
- samodzielne powierzchnie sklepowe
- wyspy lub stoiska

<sup>17</sup> <http://consider.pl/kanały-dystrybucji-lista-rodzaje-przykłady-wielokanalowosc-w-sprzedaży/> Dostęp w dniu 14.07.2017r.





- » **Punkty sprzedaży należące do innych firm**
- działające na zasadach franchisingu
- dystrybutorzy branżowi – wyspecjalizowani w danej dziedzinie, sprzedający towary także innych firm
- dystrybutorzy usług komplementarnych – np. sprzedaż usług telefonii komórkowej w sklepach z elektroniką
- certyfikowane/ autoryzowane punkty sprzedaży
- » **Call / contact center**
- własna infolinia obsługująca ruch przychodzący
- własny zespół telesprzedażowy, ruch wychodzący:
  - bezpośrednia sprzedaż telefoniczna produktów lub usług
  - umawianie spotkań dla przedstawicieli handlowych, generowanie leadów
- outsourcing usług telemarketingowych do zewnętrznych firm typu call/ contact center
- » **Sprzedaż zdalna** – połączenie sprzedaży telefonicznej, kontaktu emailowego, web chatu, celem jest finalizacja sprzedaży lub też tylko umówienie klienta na spotkanie z przedstawicielem firmy działającym w terenie. Więcej o sprzedaży zdalnej (tzw. inside sale) znajdziecie we wcześniejszym wpisie.
- » **Przedstawiciele handlowi**
- zatrudnieni przez przedsiębiorstwo,
- wynajmowani, pracujący na zasadach outsourcingu, często rozliczani tylko na podstawie prowizji. Spotykani np. na rynku farmaceutycznym czy rynku FMCG (produkty szybkozbywalne, produkty szybkorotujące; ang. **FMCG**, fast-moving consumer goods – produkty sprzedawane często i po względnie niskich cenach<sup>18</sup>.)

18 [https://pl.wikipedia.org/wiki/Produkty\\_szybkozbywalne](https://pl.wikipedia.org/wiki/Produkty_szybkozbywalne). Dostęp w dniu 14.07.2017r.



- » **Pośrednicy handlowi** – firmy zajmujące się pośredniczeniem w znajdowaniu klientów:
- brokerzy/ agenci – firmy sprzedający na mocy udzielonego pełnomocnictwa przez producenta/ właściciela praw do marki
- organizacje handlowe – firmy wyspecjalizowane w znajdowaniu lub łączeniu potencjalnych kupujących ze sprzedającymi, najczęściej pośredniczące w transakcjach handlowych na rynkach międzynarodowych
- » **Kanał internetowy**
- strona WWW z możliwością składania zamówień
- sklep internetowy
- afiliacja – zbieranie zamówień z reklam umieszczanych na innych stronach internetowych (rozliczanie się na zasadach prowizji za wypełnione zamówienie lub sfinalizowaną sprzedaż)
- sieci społecznościowe
- wykorzystanie portali agregujących oferty, np.: allegro, groupon, serwisy ogłoszeniowe, porównywarki cenowe
- » **Aplikacje mobilne** – dedykowane aplikacje na telefon przez które można składać zamówienia (w tzw. modelu m-commerce)
- » **Poczta tradycyjna** – wysyłka katalogów produktowych z formularzem zamówienia
- » **Targi, eventy, pokazy** – kanał sprzedaży spotykany zarówno na rynku B2B (ang. **business-to-business** – skrót pochodzący z języka angielskiego oznaczający transakcje pomiędzy dwoma lub więcej podmiotami gospodarczymi<sup>19</sup>) i B2C (ang. *business-to-consumer* – nazwa relacji występujących pomiędzy firmą a klientem końcowym, często realizowanych za pomocą Internetu, choć nie tylko. Stroną inicjującą transakcje jest firma. Natomiast odwrotnie C2B, gdzie transakcje inicjuje klient<sup>20</sup>); w tym pierwszym przypadku przyjmuje postać targów, podczas których istnieje możliwość składania zamówień; w przypadku B2C sprzedaż odbywa się najczęściej na tzw. prezentacjach handlowych.
- » **Przetargi** – wiele firm posiada dedykowane osoby, których zadaniem jest tylko wyszukiwanie, a następnie składanie ofert w przetargach.
- » **Automaty samoobsługowe** służące dystrybucji towarów
- » **Handel obwoźny** – mówiąc krótko, punkt sprzedaży na kółkach.

## Przewaga konkurencyjna

Dobrze przeprowadzona analiza rynku pozwoli na znalezienie przewagi konkurencyjnej lub niszy rynkowej – to ona pozwoli Ci się wyróżnić.

Wiedza o rynku i jego wyróżnikach, preferencjach klientów i kryteriach ich decyzji zakupowych, dogłębna znajomość konkurencji – to wszystko jest bazą do zdefiniowania strategii firmy, do odpowiedzi na proste w istocie pytanie: w czym muszę być lepszy, co muszę zrobić aby potencjalny konsument wybrał produkt/usługę z oferty mojej firmy, dlaczego na rynku zdominowanym przez podaż klient ma wybrać właśnie mnie? Pytania te sprowadzają się do poszukiwania przewagi konkurencyjnej

19 <https://pl.wikipedia.org/wiki/B2B>. Dostęp w dniu 14.07.2017r.

20 <https://pl.wikipedia.org/wiki/B2C>. Dostęp w dniu 14.07.2017r.

Nie należy utożsamiać przewagi konkurencyjnej z osiągnięciem przez firmę pozycji lidera na rynku, ponieważ druga firma na rynku może osiągać podobny wynik co pierwsza, ale każda z nich może mieć inne źródło przewagi konkurencyjnej. Niewątpliwie jednak przewaga konkurencyjna ma przełożenie na pozycję rynkową firmy – firma, która chce osiągnąć sukces w biznesie, musi się czymś wyróżniać od konkurencji.

## Rodzaje przewagi konkurencyjnej<sup>21</sup>

Prof. Krzysztof Oblój wyróżnia cztery podstawowe rodzaje przewagi konkurencyjnej<sup>22</sup>:

- przewaga naturalna,
- przewaga relacji ceny i zróżnicowania,
- przewaga systemu obsługi i oferowania rozwiązań,
- przewaga barier wejścia.

### Przewaga naturalna

Polega ona na wykorzystaniu przez firmę naturalnych źródeł przewagi nad konkurencją. Oblój wyróżnia 3 źródła przewagi naturalnej:

1. **Lokalizacja** – dobre położenie firmy (np. w gęsto zaludnionej dzielnicy) może decydować o tym, że już na starcie będzie ona miała przewagę nad konkurencją. Na lokalizacji swoją przewagę konkurencyjną budują np. sklepy osiedlowe.
2. **Dostęp do zasobów** – surowców, bogactw naturalnych, siły roboczej itp. I także w tym wypadku firmy, które dysponują cennymi zasobami, mogą czynić z tego przewagę konkurencyjną. Najbardziej jaskrawym przykładem firm, które zbudowały swoją przewagę konkurencyjną na podstawie dostępu do zasobów, są chińskie firmy odzieżowe, które wykorzystują zasób w postaci taniej siły roboczej.
3. **Regulacje prawne** – dawniej regulacjami prawnymi zapewniającymi przewagę naturalną były monopole państwowe, obecnie są to głównie patenty i certyfikaty, dzięki którym firmy (np. IBM, Philips czy Siemens) kontrolują niektóre procesy technologiczne czy charakterystyki procesów na całym świecie.

Warto również zaznaczyć, że niektóre firmy mające przewagę naturalną przez wiele lat mogły osiągnąć przewagę konkurencyjną bez konieczności dokonywania strategicznych wyborów.

### Przewaga relacji ceny i zróżnicowania

Ten typ przewagi dzieli się na dwa rodzaje: przewagę kosztową i przewagę zróżnicowania.

**Przewaga kosztowa** polega na tym, że firma wytwarza albo nabywa swoje produkty po niższej cenie niż konkurencja. Ta przewaga ma dwie zalety. Po pierwsze, dzięki takiej przewadze firma może stosować niższe ceny od konkurencji i wyjść na tym korzystnie eko-

21 <https://www.corazlepszyportalbiznesowy.pl/art/przewaga-konkurencyjna>. Dostęp w dniu 14.07.2017r.

22 Oblój K., *Pasja i dyscyplina strategii*, Warszawa 2010.

nomicznie. Po drugie, przewaga kosztowa daje firmie swobodę strategicznego wyboru (m.in. większą swobodę w ustalaniu cen produktów), której nie ma konkurencja.

Natomiast **przewaga zróżnicowania** odznacza się tym, że firma buduje swoją przewagę w oparciu o jakość oferty i zwiększa swoją rentowność drogą podwyższania cen. Ogromną zaletą przewagi zróżnicowania jest to, że firmy stosujące ten typ przewagi konkurencyjnej bazują na jakości swoich produktów.

## Przewaga systemu obsługi i oferowania rozwiązań

Polega ona na budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez tworzenie sieci trwałych relacji pomiędzy firmą a odbiorcą. Żeby zbudować skuteczną przewagę systemu obsługi i oferowania rozwiązań, firma musi spełnić 3 warunki:

1. **Staranny dobór odbiorców** – obsługa jest inwestycją i tylko długotrwałe relacje zagwarantują firmie zyski z tej inwestycji.
2. **Staranny dobór asortymentu** – firma powinna oferować takie produkty i usługi, które spełniają oczekiwania i potrzeby konkretnej grupy odbiorców.
3. **Stały monitoring** – firmy stosujące taką strategię muszą stale monitorować potrzeby klientów, brać na siebie część odpowiedzialności za efekty działania produktów lub usług oraz stale służyć doradztwem i zaskakiwać klientów wysokim poziomem świadczeń.

Wzorcowym przykładem tego typu przewagi konkurencyjnej jest strategia Exxon Mobil z drugiej połowy lat 90tych XX w. Kierownictwo firmy Exxon badało w tym czasie potrzeby swoich klientów. Okazało się, że klienci mają trzy podstawowe oczekiwania wobec stacji: wygodę (łatwość odnalezienia stacji i wjazdu na nią), cenę paliw oraz dodatkowe usługi (np. możliwość zrobienia zakupów czy zjedzenia posiłków na stacji). Następnie podzielono klientów tej stacji na pięć podstawowych grup: podróżników, luzaków, generację F3 (fuel, food, fast – paliwo, jedzenie i szybkość obsługi), wygodnickich i oszczędnych. Exxon skoncentrował się na trzech pierwszych grupach, ponieważ stanowiły większość rynku, a następnie przebudował system obsługi na swoich stacjach w taki sposób, żeby dostosować go do potrzeb i oczekiwań tych trzech grup klientów.<sup>23</sup>

## Przewaga barier wejścia

Polegająca na budowaniu coraz większych barier wejścia dla konkurencji. Dzięki takiej przewadze siła dominującej firmy się zwiększa, a siła konkurentów stale się zmniejsza. Budowaniu takiej przewagi sprzyjają regulacje prawne (np. ochrona patentów), posiadanie systemu trwałych relacji z odbiorcami czy posiadanie standardów lub certyfikatów przez dominującą firmę. Przykładami firm stosujących taką strategię mogą być firmy, które zdominowały światowe rynki niszowe, np. Hauni (rynek maszyn do szybkiego zawijania papierosów) czy Oticon (rynek przyrządów wspomagania słuchu).

23 <https://www.corazlepszyportalbiznesowy.pl/art/przewaga-konkurencyjna>. Dostęp w dniu 14.07.2017r.

Przewaga konkurencyjna może wynikać zarówno z jednego źródła (jest to przewaga skoncentrowana), jak i z wielu źródeł (wtedy jest to przewaga rozproszona). Dla przykładu – hipermarket w rywalizacji ze sklepami osiedlowymi dysponuje takimi atutami jak: niskie ceny, duży wybór produktów, wygodny dojazd czy wygląd sklepu. Natomiast sklepy osiedlowe mają nad hipermarketami przewagę w postaci lokalizacji i obsługi klienta. Hipermarket ma więc przewagę rozproszoną, a sklep osiedlowy – przewagę skoncentrowaną.<sup>24</sup>

Rozeznanie rynku jest istotnym etapem w planowaniu całego przedsięwzięcia. Dobry produkt lub usługa musi wychodzić na przeciw oczekiwaniom i potrzebom klientów, bo bez klientów nie ma zysków i nie ma firmy. Badanie rynku jest czasochłonne, ale dobrze przeprowadzone zmniejsza ryzyko porażki przez złe dopasowanie oferty do klientów.

Opracowanie: **Mariusz Kubat, doradca zawodowy CiPKZ w Łodzi**

### **Bibliografia:**

1. Hague P., Jackson P., *Badania Rynku – zrób to sam*. Wyd. Signum, Kraków, s.11.
2. Mendel Z., *Reguły smallbiznesu*. Wyd. Helion, Gliwice 2012, s. 141.
3. Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii*, Warszawa 2010.

### **Netografia: (dostęp w dniu 14.07.2017r.)**

4. <http://consider.pl/kanaly-dystrybucji-lista-rodzaje-przyklady-wielokanalowosc-w-sprzedazy/>
5. <http://www.conquest.pl/6636/analiza-konkurencji-7-krokach>
6. <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-grupa-docelowa-najpierw-celuj-potem-strze-laj/3>
7. <https://spoldzielniasocjalnawpraktyce.pl/jak-oszacowac-liczbe-potencjalnych-klientow/>
8. <https://www.corazlepszyportalbiznesowy.pl/art/przewaga-konkurencyjna>
9. <https://www.kws.org.pl/pl/biznes-konkurencja>

---

24 Tamże



Postępująca globalizacja oraz coraz szybszy postęp technologiczny – zarówno w sferze produkcji, jak i komunikacji – radykalnie zmieniają otoczenie biznesowe przedsiębiorstw. Szczególnie istotnie zmieniają się relacje pomiędzy wytwórcą (dostawcą) a klientem (odbiorcą). Klient ma nieporównanie większe możliwości wyboru; coraz częściej liczy się czas i dostępność towaru (usługi) oraz przejrzystość oferty. Organizacje muszą w związku z tym być coraz bardziej zorientowane na klienta, nieustannie analizując trendy rynkowe i spełnienie oczekiwań klienta. Dlatego też, tak istotna jest potrzeba dostosowania oferty przedsiębiorstwa do oczekiwań klienta, ale także kwestia budowania, kreowania wartości firmy. Przekłada się to na konieczność weryfikacji dotychczas wykorzystywanych modeli biznesu. Umiejętności budowania, kreowania jak i korekty, zmiany modelu biznesowego przedsiębiorstwa należy zaliczyć do kluczowych kompetencji sprzyjających budowaniu wartości przedsiębiorstwa. Konstrukcja ta (architektura modelu biznesowego) powinna być elastyczna, sprzyjająca jego modyfikacjom i innowacyjności.

Wspomniane pojęcie modelu biznesu już od przełomu lat 80-tych i 90-tych ubiegłego wieku nieustannie zyskuje na znaczeniu. Szczególny rozkwit tego sposobu opisu mechanizmu funkcjonowania firmy przyniósł boom związany z rozwojem Internetu i e-biznesu z przełomu wieków (XX/XXI). W 2001 roku co czwarta firma z listy *Fortune 500* stosowała pojęcie modelu biznesu w sprawozdaniu rocznym<sup>25</sup>. Według raportu „*The Economist Intelligence Unit* z 2005 roku, na pytanie czy ważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej będą modele biznesu, czy nowe produkty i usługi, większość menedżerów (54%) wskazała na modele biznesu. W raporcie firmy IBM wskazano, że innowacje w modelach biznesu zapewniają korzyści finansowe i biznesowe poprzez redukcję kosztów i poprawę elastyczności w dostosowaniu do zmieniających się potrzeb rynku, a także stanowią sposób na unikanie lub oddalanie zagrożeń ze strony konkurentów”<sup>26</sup>.

W niniejszym opracowaniu przedstawionych zostanie tylko części definicji i typologii charakteryzujących zagadnienie „modeli biznesu”. Co więcej – należy mieć świadomość, że przedstawione podziały, rodzaje modeli biznesu mają charakter otwarty. Jako, że wszystkie powstały na bazie obserwacji żywego organizmu jakim są organizacje i gospodarka je otaczająca, faktem bezdyskusyjnym jest, że powstawać będą nowe formy bądź rozwijane i udoskonalane te już znane i opisane. Część z nich związana jest z określonymi metodami sprzedaży czy warunkami prawnymi określonymi konkretnymi typami umów handlowych. Często modele te mimo pozornej prostoty są dosyć skomplikowanymi zbiorami wzorców działań i procedur. Tworzenie modeli biznesu to nie proste „kopiuj-wklej” poznanych już rozwiązań; wymaga innowacyjności, pomysłowości i kreatywności a także umiejętności stawiania pytań, które mogą dotyczyć dodania nowego wymiaru biznesu, eliminacji lub modyfikacji (mutacji) wymiaru już istniejącego.

25 Kardas, M.; *Pojęcia i typy modeli biznesu*; (w:) Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

26 Ibidem, s.298

W literaturze spotkać można wiele definicji pojęcia „model biznesu” (inne określenia to: „model biznesowy” lub „model prowadzenia działalności”). Najkrótsze to: „pomysł na zarabianie pieniędzy przez firmę”<sup>27</sup> czy „opowiadanie, które wyjaśnia, jak działa przedsiębiorstwo”<sup>28</sup>. Inną, stosunkowo krótką definicję stworzył Johnson: „reprezentacja tego, jak biznes tworzy i dostarcza wartość zarówno klientom, jak i przedsiębiorstwu.”<sup>29</sup> Oczywiście definicje (i modele) mogą być mniej lub bardziej ogólne; uważa się przy tym, że zbyt wysoki poziom ogólności modelu może utrudniać zrozumienie jego istoty, prowadzić może do na przykład powielania i nakładania się koncepcji modeli biznesu na inne koncepcje zarządzania. Model biznesu to nie tylko dobry i logiczny sposób na robienie biznesu. To koncept ukierunkowany głównie na potrzeby użytkowników; najlepiej aby był trudny do powielenia przez konkurentów, mocno oparty na realiach oraz uwarunkowaniach, w jakich działa organizacja.

Skutkiem braku wspólnego zdania co do konstrukcji samej definicji wielu autorów zajmujących się tematyką modeli biznesu proponuje bardziej szczegółowe i często rozbudowane definicje tego pojęcia.

Przykładowo: M. Morris, M. Schindehutte i J. Allen przeanalizowali 30 definicji modeli biznesu; pozwoliło im to wyodrębnić trzy ujęcia i rodzaje definicji modeli biznesu:

- finansowe,
- operacyjne,
- strategiczne<sup>30</sup>.

W tym ujęciu wyróżnikiem jest obszar podejmowanych decyzji; model finansowy, wskazuje w jaki sposób firma generuje zyski. W definicjach operacyjnych nacisk położony jest na wewnętrzne procesy umożliwiające firmie tworzenie wartości. Ostatnie ujęcie opiera się o elementy dotyczące pozycjonowania firmy, współpracą z otoczeniem organizacji i uwzględnieniem tych aspektów w procesie podejmowania decyzji. Według autorów, model biznesu „powinien prowadzić do tworzenia zrównoważonej przewagi konkurencyjnej firmy na jej rynku oraz uwzględniać zmienne decyzyjne odnoszące się do każdego z trzech wymienionych aspektów tj. strategicznego, operacyjnego i finansowego”<sup>31</sup>.

Po przeprowadzeniu analizy 103 publikacji dotyczących modeli biznesu Ch. Zott, R. Amit i L. Massa wskazali, że definicje modeli biznesu prezentują trzy główne perspektywy<sup>32</sup>:

27 Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 123

28 Magretta, J. (2002). *Why business models matter?* Harvard Business Review, 80(5), dostęp: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter> 24.08.2017

29 Kardas, M.; *Pojęcia i typy modeli biznesu*; (w:) Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, s. 298

30 Za: Kardas, M.; *Pojęcia i typy modeli biznesu*; (w:) Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

31 Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005). The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, Dostęp: [https://www.researchgate.net/publication/222380736\\_The\\_Entrepreneur%27s\\_Business\\_Model\\_Toward\\_a\\_Unified\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/222380736_The_Entrepreneur%27s_Business_Model_Toward_a_Unified_Perspective) 24.08.2017

32 Kardas, M.; *Pojęcia i typy modeli biznesu*; (w:) Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

- e-biznesu, systemów informacyjnych oraz zastosowania Internetu w organizacjach
  - » firmy internetowe,
- zarządzania innowacjami i technologiami – firmy technologiczne,
- kwestii strategicznych związanych z tworzeniem wartości, przewagą konkurencyjną oraz wynikami przedsiębiorstw – odnoszące się do ogółu przedsiębiorstw. Najogólniej, modelu biznesu to opis zależności pomiędzy (czasem pozornie ze sobą niezwiązanymi) elementami, których współistnienie oraz współpraca pozwoli na kreowanie oraz dostarczenie wartości dla klienta, a w konsekwencji również wartości dla przedsiębiorstwa<sup>33</sup>.

Niezależnie jednak od przyjętej teorii, metody czy punktu widzenia układ połączeń i powiązań przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi składowymi modelu biznesu powinien pozwalać na realizację założonych celów przedsiębiorstwa.

Wspomniani Ch. Zott i R. Amit określili model biznesu jako „system połączonych i współzależnych działalności (czynności), określający sposób prowadzenia działalności biznesowej we współpracy z klientami, partnerami i dostawcami”<sup>34</sup>. System ten wygląda jak wzorzec wskazujący, jak dana firma prowadzi swój biznes, w jaki sposób dostarcza wartości (dobra, produkty usługi, wzrost wartości akcji) swoim interesariuszom oraz łączy elementy, czynniki produkcji w produkty oferowane na rynku.

Przegląd różnych definicji modeli biznesu wskazuje, że definicje modeli biznesu są bardzo podobne. Nie zmienia to jednak faktu, że brakuje jednej, ogólnie przyjętej definicji. Co więcej sfera ta podlega nieustannej ewolucji.

Nowe typy (formy) modeli biznesu mogą wiązać się nie tylko z wykorzystaniem Internetu, ale także z nowymi produktami, usługami lub sposobami prowadzenia działalności biznesowej (innowacji organizacyjnych), w szczególności opartymi na przeprojektowaniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Wielu przedstawicieli literatury odwołuje się w tym zakresie do dorobku M.E. Portera, według którego „łańcuch wartości to sekwencja kolejnych działań związanych z wytwarzaniem produktów lub świadczeniem usług; od zasobów i kompetencji do finalnych produktów zaspokajających potrzeby klientów. Łańcuch wartości, niezależnie od charakteru firmy, zawsze składa się z pięciu działań podstawowych (logistyka wewnętrzna, działania operacyjne, logistyka zewnętrzna, marketing i sprzedaż, serwis) i czterech działań pomocniczych (infrastruktura firmy, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój technologii, zaopatrzenie)”<sup>35</sup>. Analiza łańcucha wartości pozwala na wyodrębnienie z całości działań firmy tych o najważniejszym znaczeniu, dzięki czemu możliwe jest zrozumienie reguł wpływających na kształtowanie się poziomu kosztów oraz wskazanie istniejących lub potencjalnych źródeł różnicowania oferty firmy.

33 Rudny, W. (2013). *Model biznesowy a tworzenie wartości* Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 141, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach za: B. Demil, X. Lecocq: *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*. „Long Range Planning” 2010, Vol. 43

34 Kardas, M.: *Pojęcia i typy modeli biznesu*; (w:) Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego s. 300 za Zott, Ch., Amit R. (2010). *Business model design: An activity system perspective*. Long Range Planning, 43

35 Porter, M.E. (2006). *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Gliwice: Wydawnictwo Helion, s. 61



Trzy najbardziej typowe reguły konfigurowania łańcucha wg. K. Obłója<sup>36</sup> to:

- model operatora - koncentracja na jednym, wybranym aspekcie łańcucha wartości,
- model integratora - rozbudowa łańcucha wartości w celu uzyskania kontroli nad całym procesem tworzenia i przechwytywania wartości,
- model dyrygenta - decentralizacja działań poprzez outsourcing czy kooperacje (połączenie) z innymi podmiotami.

W literaturze wskazuje się, że nowe modele biznesu są wariacjami (kombinacjami) podstawowego łańcucha wartości, będącego fundamentem każdej działalności gospodarczej. Ciekawą koncepcję zaprezentowali A.J. Slywotzky, D.J. Morrison i B. Andelman<sup>37</sup> definiując tzw. nowoczesny łańcuch wartości, którego istotą jest to, że zaczyna się od klienta, a kończy na zasobach i kompetencjach.

Oczywiście powyższe zapisy nie wyczerpują tematu – na przykład A. Osterwalder i Y. Pigneur<sup>38</sup>) zaproponowali pięć ogólnych schematów modeli biznesu; kolejną typologię 19 modeli biznesu zaproponował M.W Johnson<sup>39</sup>, a na istnienie aż 55 wzorców modeli biznesu wskazali O. Gassmann, K. Frankenberger i M. Csik<sup>40</sup>. W celu pogłębienia wiedzy w tym zakresie proponuję zapoznać się z literaturą przedmiotu.

Tym samym opisywane w literaturze typy modeli biznesu należy traktować jako przykłady, które nie stanowią gotowej recepty na sukces. Prezentowane w literaturze pojęcia i typy modeli biznesu pozwalają na lepsze rozumienie, obrazowanie, komunikowanie i analizowanie logiki biznesowej lub osiągania przewagi konkurencyjnej. Powinny one stanowić inspirację do samodzielnego projektowania rozwiązań biznesowych.

Na potrzeby niniejszego opracowania możemy przyjąć że **model biznesu rozumiany jest jako uproszczony obraz firmy przedstawiający najważniejsze jej elementy oraz zależności pomiędzy nimi**. Podejście to opiera się na całościowym ujęciu firmy bez koncentracji na wybranej funkcji takiej jak strategia rynkowa, marketing, zarządzania operacyjne. Akcentuje ono również zależności (sprzężenia) pomiędzy elementami tworzącymi model biznesu<sup>41</sup>.

36 Obłój, K. (2002). *Tworzywo skutecznych strategii*. Warszawa: PWE

37 Slywotzky, A.J., Morrison, D.J., Andelman, B. (2000). *Strefa zysku*. Warszawa: PWE

38 Kardas, M.; *Pojęcia i typy modeli biznesu*; (w:) Klineciewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

39 Ibidem

40 Ibidem

41 T. Doligalski, (2014) *Model biznesu z perspektywy ogólnej teorii systemów*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa. Dostęp: <http://www.valuecomesfirst.pl/model-biznesowy/> 24.08.2017





## Czym model biznesu nie jest?

Warto więc zadać pytanie, **czym model biznesowy nie jest**. Skoro model biznesu jest całościowym spojrzeniem na firmę, nie jest zatem koncentracją na wybranym jej elemencie składowym – przykładem może być utożsamianie modelu biznesu z modelem przychodów. Innym błędnym rozumieniem modelu biznesu jest utożsamianie go z pewną koncepcją kształtowania wybranego instrumentu lub strategii firmy. Model **freemium (dostarczanie treści, rozwiązań bezpłatnie)** jest raczej pewnym modelem kształtowania cen czy też strategią cenową, a nie modelem biznesu. Model biznesu również nie jest strategią firmy.

Kwestią ściśle związaną z definicją modelu biznesu jest relacja pomiędzy modelem biznesu a strategią. Dla niektórych autorów są to pojęcia tożsame, ale dla większości są to pojęcia, które się różnią. Według J. Magretty model biznesu wskazuje, jak dopasowane są względem siebie poszczególne jego elementy, ale nie dotyczy sposobów konkurowania, gdyż te są domeną strategii<sup>42</sup>. D.J. Teece wskazuje, że „model biznesu jest bardziej ogólny niż strategia, zaś wybór strategii biznesu jest zadaniem realizowanym na większym poziomie szczegółowości niż projektowanie modelu biznesu. Tworzenie modeli biznesu i strategii są jednak ze sobą ściśle powiązane, ponieważ segmentacja rynku, stworzenie propozycji wartości dla każdego segmentu, utworzenie mechanizmu jej dostarczania oraz mechanizmów jej zabezpieczenia przed konkurentami wymaga sprzężenia analizy strategii biznesu oraz projektowania modelu biznesu<sup>43</sup>. R. Casadesus-Masnell i J.E. Ricart zaproponowali następujące podejście: istnieją dwa poziomy wyborów podejmowanych przez menedżerów: strategiczny i taktyczny.

42 Magretta, J. (2002). *Why business models matter?* Harvard Business Review, 80(5), dostęp: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter> 24.08.2017

43 Kardas, M.; *Pojęcia i typy modeli biznesu*; (w:) Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, s. 303

Na poziomie strategii zostaje wybrany model biznesu, poprzez który przedsiębiorstwo chce rywalizować, zaś na poziomie taktycznym zapadają decyzje wynikające z przyjętego modelu<sup>44</sup>. Oznacza to, że strategia jest pojęciem dużo szerszym niż modelu biznesu; zawiera wiele wariantów na wypadek zmieniających się uwarunkowań w jakich działa organizacja. Model biznesu to odbicie realizowanej strategii (wybór jednej opcji z wielowariantowej strategii).

## Kreacja wartości firmy

Podejście oparte na modelu biznesu związanego z wartością przedsiębiorstwa wysuwa na pierwszy plan nie akcjonariuszy (*Shareholders*) a interesariuszy (*Stakeholders*), co oznacza, że istotne znaczenie przypisuje się różnym grupom osób i podmiotów zainteresowanym rozwojem firmy. Mogą to być między innymi akcjonariusze, ale także klienci czy pracownicy. W konsekwencji modyfikacji musi ulec cel strategiczny organizacji, którym staje się stałe kreowanie wartości dodanej jako podstawy długookresowego zrównoważonego rozwoju. Uwypuklane zostają elementy dotychczas pomijane a obecnie nabierające szczególnego znaczenia – ogólnie określane jako kapitał intelektualny organizacji.

Zagadnienie kreacji wartości jest przedmiotem zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Ze względu na swój interdyscyplinarny charakter, problematyka ta łączy w sobie teorię oraz praktykę zarządzania i finansów. Odpowiednia konfiguracja czynników finansowych oraz niefinansowych pozwala na zbudowanie przewagi konkurencyjnej sprzyjającej tworzeniu wartości przez przedsiębiorstwo. Sprawne funkcjonowanie struktur współczesnej organizacji wymaga umiejętnego poruszania się w globalnej przestrzeni biznesowej, a zatem sprostania wymaganiom otoczenia (zróżnicowanych instytucji ekonomicznych, politycznych, społecznych). O efektywności przedsiębiorstwa decyduje sprawność realizacji inwestycji a także dezinvestycji. Działając na rynku globalnym firma może być różnie postrzegana przez klientów w różnych częściach świata, co wynika z różnic cywilizacyjno-kulturowych, przyzwyczajęń, rozpoznawalności marki. Magazyn *Fortune* od 2006 r. publikuje wyniki badań najbardziej podziwianych/cenionych firm (*The World's Most Admired Companies*) na podstawie oceny łącznej w ośmiu kategoriach: wykorzystywanie aktywów korporacyjnych, kreatywność kapitału ludzkiego, innowacyjność, jakość koncepcji zarządzania, efektywność inwestycji długookresowych, społeczna odpowiedzialność biznesu, stabilność i kondycja finansowa, pozycjonowanie produktów - jakość dóbr i usług<sup>45</sup>. Współcześnie marka jest istotnym elementem kreowania wartości firmy, bowiem znacznie poprawia jej konkurencyjność. Uwzględnienie zatem wartości portfela zgromadzonych marek w wycenie wartości podmiotu wydaje się zasadne. Marka to jeden z najcenniejszych składników majątku przedsiębiorstwa, który niejednokrotnie pozwala zachować spółce stabilną pozycję rynkową w okresach niekorzystnych zmian koniunkturalnych. Wydawać by się mogło, że pojęcie „marki” zarezerwowane jest dla dużych podmiotów, „rekinów biznesu”. Otóż nie jest tak do końca. Budować markę można na poziomie lokalnym – na przykład zdobycie opinii sklepu z najlepszym pieczy-

44 Ibidem s. 303

45 Rosińska-Bukowska, M.; *Modele biznesu sprzyjające kreacji wartości na przykładach wiodących przedsiębiorstw międzynarodowych*; [w:] Jabłoński M. (red.); (2011) *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw. Finanse – Strategie – Kompetencje*; Prace Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej;



wem w okolicy, dzielnicy. Regularnie powstają i są publikowane różnego rodzaju rankingi (mniej lub bardziej profesjonalne): na przykład gdzie w Łodzi zjesz najlepsze lody.

Szczególne znaczenie dla przedstawionego modelu kreacji wartości dodanej mają dwa rankingi: wspomniany wyżej najbardziej podziwianych firm – *The World's Most Admired Companies* oraz najbardziej innowacyjnych korporacji na świecie – *The World's Most Innovative Companies*. Dla przedsiębiorstw umieszczonych w rankingach odpowiednio ich pozycja lub konkretna wartość oceny łącznej wpływają dodatnio na wycenę przedsiębiorstwa.

Działanie takie pozwala na ocenę modeli biznesu realizowanych przez poszczególnych przedstawicieli danej branży a także odniesienie ich do całości gospodarki.

Aby koncepcja zarządzania wartością mogła być wprowadzona w życie, pojawiła się konieczność opracowania mierników, które umożliwią w sposób stosunkowo prosty śledzenie zmian w wartości przedsiębiorstwa w danym okresie. Niszę tę wypełniło wiele firm konsultingowych, konstruując całą paletę mierników. Mierzenie efektu kreacji wartości przedsiębiorstwa stało się jednym ze sposobów mierzenia jego efektywności. Mierniki efektywności przedsiębiorstwa stosowane były już w XIX w., jednak znaczny rozwój prac nad nimi nastąpił na początku XX wieku<sup>46</sup>. Na przestrzeni lat zmieniały się kryteria oceny efektywności przedsiębiorstwa. Bardzo długo miarą efektywności przedsiębiorstwa była marża zysku. Następnie w latach osiemdziesiątych prymat wiodła ocena przedsiębiorstwa oparta na przyroście zysku. W kolejnym dziesięcioleciu największą popularnością cieszyły się wskaźniki rentowności oraz wskaźniki giełdowe, zaś w latach dziewięćdziesiątych pojawiły się mierniki kreacji wartości przedsiębiorstwa i obecnie powiększa się grono ich zwolenników<sup>47</sup>.

Jednak wciąż bardzo popularne są wskaźniki rentowności – niestety ich słabym punktem jest to, że **opierają się na danych księgowych**, co wpływa na osoby podejmujące decyzje. Rachunkowość umożliwia manipulacje wynikiem finansowym, dlatego

46 Szymański P; (2007) *Zarządzanie majątkiem obrotowym w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*; Łódź: Wydawnictwo Petros

47 Ibidem

zysk wypracowany przez przedsiębiorstwo jest miernikiem **mało wiarygodnym i nie jednolitym**. Do najpopularniejszych mierników księgowych należą<sup>48</sup>:

- ROI – wskaźnik zwrotu z inwestycji (return on investment),
- ROA – wskaźnik zwrotu z aktywów (return on assets),
- RONA – wskaźnik zwrotu z aktywów netto (return on net assets),
- ROE – wskaźnik zwrotu z kapitału własnego (return on equity),
- ROCE – wskaźnik zwrotu z zainwestowanego kapitału (return on capital employed),
- EPS – wskaźnik zysku na jedną akcję (earnings per share),

Powyzsze wskaźniki osiągnięć przedsiębiorstw są coraz powszechniej krytykowane. Ich przydatność będzie się zmniejszała ze względu na to, że „proces transformacji przedsiębiorstw przemysłowych w przedsiębiorstwa oparte na wiedzy będzie mieć wpływ na wielkości księgowe i tradycyjne wskaźniki finansowe”<sup>49</sup>. Zauważa się wiele powodów, dla których zysk nie jest właściwą miarą dla wyceny wartości ekonomicznej. Należą do nich;

- „możliwość wykorzystania alternatywnych metod rachunkowości, wpływających na wielkość wyniku finansowego,
- nieuwzględnianie ryzyka,
- pomijanie nakładów inwestycyjnych,
- nieuwzględnianie polityki dywidendowej,
- ignorowanie zmiennej wartości pieniądza w czasie (nieporównywalność danych z poszczególnych okresów)”<sup>50</sup>.

Listę tę można rozszerzyć o:

- „nieporównywalność zysku księgowego ze względu na odmienne standardy rachunkowości w poszczególnych krajach,
- dużą dowolność w zakresie określania zysku księgowego w ramach standardów rachunkowych w danym kraju
- zysk księgowy nie pokrywa się z wielkością generowanej przez przedsiębiorstwo gotówki”<sup>51</sup>.

Bardzo często źródłem sukcesu przedsiębiorstwa jest wykorzystanie innowacyjnego modelu biznesu. Przykładowo, 11 spośród 27 firm powstałych w ciągu minionych 25 lat i uwzględnionych na liście największych przedsiębiorstw *Fortune 500* w ciągu ostatnich 10 lat, swój sukces zawdzięcza wykorzystaniu innowacyjnych modeli biznesu<sup>52</sup>.

Jak zostało już podkreślone, współczesne koncepcje modelu biznesu w sposób szczególnie akcentują problematykę kreowania wartości. Według H. Chesbrough i R. Rosenbloom’a model biznesu pełni następujące funkcje:

- artykułuje propozycję wartości, tj. wartość kreowana dla odbiorców poprzez określoną ofertę produktu/usługi);

48 Wikipedia, [https://pl.wikipedia.org/wiki/Wska%C5%BAniki\\_finansowe](https://pl.wikipedia.org/wiki/Wska%C5%BAniki_finansowe); dostęp: 24.08.2017

49 Za: Szymański P; (2007) *Zarządzanie majątkiem obrotowym w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*; Łódź; Wydawnictwo Petros, s. 49

50 Ibidem, s. 49

51 Ibidem, s. 50

52 Rudny, W. (2013). *Model biznesowy a tworzenie wartości* Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 141, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

- określa docelowy segment rynku i specyfikuje mechanizm generowania przychodów (tzn. określa odbiorców oferty oraz przyczynę, dla której będą ofertą zainteresowani);
- definiuje strukturę łańcucha wartości wymaganą dla kreowania i dystrybuowania oferty oraz zasoby komplementarne niezbędne dla wsparcia pozycji w sieci wartości; szczególnie określa mechanizmy, dzięki którym firma otrzyma płatność za dostarczona ofertę i tym samym uzyska przychód;
- określa koszt zrealizowania oferty oraz możliwy do uzyskania poziom zysku;
- określa pozycję firmy w sieci wartości;
- formułuje założenia strategii konkurencyjnej pozwalającej na uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej nad rywalami<sup>53</sup>.

W szczególności dotyczy to rynków nowych technologii, gdzie często dominuje reguła „zwycięzca bierze wszystko” (*winner takes all*).

Omawiając problematykę rozwoju i aplikacji modeli biznesu, warto raz jeszcze podkreślić znaczenie kontekstu otoczenia. Wszystkie modele osadzone są w określonym kontekście otoczenia, który determinuje kluczowe założenia przyjmowane w modelu. Co więcej, to właśnie charakter otoczenia nadaje modelom biznesu znaczenia i determinuje ich użyteczność. Zmiana charakterystyki otoczenia pociąga za sobą konieczność zmiany modelu biznesu wykorzystywanego przez firmę.

## Sukces organizacji

Traktując organizację (przedsiębiorstwo) jako system naczyń połączonych, który jest strukturą elastyczną, zatem zdolną do odpowiednich reakcji na zmiany w dynamicznym otoczeniu, dajemy sobie szansę zbudować adekwatny model biznesu; adekwatny czyli taki, który daje szansę na odniesieniu sukcesu i wzrost wartości firmy.

Z kluczowe dla zbudowania takiego modelu biznesowego należy uznać:

- **„systemowe spojrzenie** – oznaczające konieczność obserwowania i analizowania z punktu widzenia poszczególnych podsystemów organizacji;
- **planowanie strategiczne** – które należy rozumieć jako wymóg „zgrania” długookresowego rozwoju całej organizacji, czyli wkomponowanie w koncepcję uszczegółowionych celów dla poszczególnych elementów systemu;
- **organizowanie struktury systemu** – polegające na różnicowaniu funkcji i zadań podsystemów oraz koordynacji i integracji działań wyspecjalizowanych, często rozproszonych elementów;
- **projektowanie systemu informacyjno-decyzyjnego** – które powinno być oparte na miernikach efektywności oraz innych parametrach zgodnych z „duchem” koncepcji strategicznej (misji) – tworzenie zbiorów danych musi służyć wsparciu decyzji operacyjnych, taktycznych i strategicznych oraz wypracowaniu standardów planowania i koordynacji działań;
- **usprawnianie funkcjonowania organizacji** – polegające na stałej współpracy z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym oraz tworzeniu odpowiednich systemów wdrażania nowych rozwiązań, pozwalających na redukcję oporu wobec koniecznych zmian;

53 Ibidem





- **kształtowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi** – w taki sposób, aby pobudzać kreatywność poszczególnych uczestników jak i grup, co wymaga odpowiedniego systemu motywacyjnego, adekwatnego do komórki organizacyjnej stylu kierowania i modelu przywództwa oraz zakresu delegowania uprawnień<sup>54</sup>.

Wiedza organizacji jest fundamentem kreowania wartości dodanej – nie stanowi jednak prostej sumy zasobów, umiejętności i kompetencji członków organizacji (jednostek składowych), ale jest to efekt ich podporządkowania się wskazanej przez organizację strategii. Kluczowe znaczenie ma „umiejętność członków do płynnego włączenia się w struktury podmiotu (budowanie kapitału organizacyjnego) a przede wszystkim zdolność do implementacji zasad kultury organizacyjnej (kapitał instytucjonalny systemu korporacyjnego)”<sup>55</sup>. Model biznesowy aby był skuteczny, musi zapewniać sprawne funkcjonowanie złożonej struktury. Kluczową wydaje się zatem zdolność podmiotu do jego stałej zmiany, modyfikacji. Dlatego też wybór odpowiedniego modelu zarządzania jednostkami składowymi jest podstawą modelu biznesowego i ma istotny wpływ na kształtowanie wartości przedsiębiorstwa<sup>56</sup>.

Przykładem aktywnej polityki zmian w obliczu dynamiki środowiska zewnętrznego jest model funkcjonowania *General Electric (GE)* oparty o cztery filary<sup>57</sup>:

- globalność czyli wykorzystanie korzyści globalnej skali działalności,
- innowacyjność czyli przewaga dzięki byciu liderem innowacji technologicznych,
- sieciowość - budowa więzi, relacji partnerskich z klientami i partnerami biznesowymi,
- doświadczenie - zgromadzony kapitał ekonomiczny i zdolność do jego pomnażania.

54 Rosińska-Bukowska, M.; *Modele biznesu sprzyjające kreacji wartości na przykładach wiodących przedsiębiorstw międzynarodowych*; [w:] Jabłoński M. (red.); (2011) *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw. Finanse – Strategie – Kompetencje*; Prace Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej; s. 183-184

55 Ibidem, s. 184

56 Ibidem

57 Ibidem

Doświadczenie jest swoistą dźwignią rozwoju, gdyż opiera się na skumulowanym bogactwie materialnym (aktywach, wolumenie sprzedaży, zapleczu finansowym) oraz posiadanym kapitale niematerialnym (wiedzy pracowników – w tym menedżerów, kapitale marki, docenianiu społecznych, kulturowych, marketingowych uwarunkowań rozwoju). Dodatkowo, organizacja ta (GE) w swoim modelu biznesu uwzględnia CSR czyli społeczną odpowiedzialność biznesu co znajduje swoje odzwierciedlenie w inwestycjach w badania nad „zielonymi” technologiami, zaangażowaniu się w walkę o prawa człowieka, poszukiwanie „społecznie akceptowanych” metod gospodarowania<sup>58</sup>.

Innym przykładem sukcesu rynkowego, którego źródłem jest wdrożenie nowego modelu biznesowego jest firma Apple, która w 2003 r. wprowadziła na rynek iPoda oraz internetowy sklep iTunes. I właśnie ten element modelu biznesu „nagryzionego jabłuszka”, to połączenie usługi dostarczenia taniej, legalnej muzyki wraz z dedykowanym (ale drożym) sprzętem do jej słuchania był kluczem do odniesienia sukcesu. Firma Apple zaproponowała coś więcej niż najlepszą technologię w ciekawym opakowaniu. Prawdziwą innowacją Apple było dążenie do tego, aby zapis muzyki cyfrowej stał się łatwy i wygodny. W tym celu stworzono przełomowy model biznesu łączący sprzęt, oprogramowanie oraz serwis. Podejście Apple na nowo zdefiniowało nowatorsko kategorię „wartości” i dostarczyło klientowi odmienne od dotychczasowych udogodnienie zaspokajające jego oczekiwania<sup>59</sup>.

## Podsumowanie

Wartość przedsiębiorstwa jest wynikiem procesu kreowania wartości dodanej a nie wyłącznie wartości dla akcjonariuszy (marży zysku operacyjnego, stopy zwrotu zainwestowanego kapitału). Z uwagi na fakt, że przedsiębiorstwo to złożony system organizacyjny, którego istotą jest synergiczne współdziałanie tworzących go podsystemów (odzwierciedlających poszczególne kategorie kapitału) w celu kompleksowej oceny wartości podmiotu konieczne jest nowe podejście do „wyceny” majątku przedsiębiorstwa<sup>60</sup>. Musi ono mieć charakter holistyczny, całościowy.

Szczególnie łatwo dostrzec, że o sukcesie korporacji transnarodowe decydują przyjęte przez nie modele biznesowe. Oczywiście nie ma róży bez kolców; modele biznesu nie są pozbawione głosów krytycznych. I tak, „krytyka modeli biznesu wiąże się z działalnością przedsiębiorstw internetowych w końcu lat 90. minionego wieku, które za pomocą nowych, innowacyjnych modeli biznesu starały się pozyskiwać środki inwestorów na finansowanie ich działalności”<sup>61</sup>. Model biznesu stał się popularnym słowem (ang. *buzzword*), które miało odzwierciedlać koncepcję prowadzenia biznesu, ale bardzo często było tylko wabikiem, któremu brakowało

58 <http://www.gesustainability.com/> dostęp: 24.08.2017

59 Isaacson W. (2011) *Steve Jobs*; Kraków, Wydawnictwo: Insignis Media S.C.

60 Rosińska-Bukowska, M.; *Modele biznesu sprzyjające kreacji wartości na przykładach wiodących przedsiębiorstw międzynarodowych*; [w:] Jabłoński M. (red.); (2011) *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw. Finanse – Strategie – Kompetencje*; Prace Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej

61 Kardas, M.; *Pojęcia i typy modeli biznesu*; (w:) Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego; s. 316



solidnych podstaw planowanego biznesu. Fala upadłości i spadków wartości przedsiębiorstw internetowych po 2001 roku (bańka internetowa) podważyła nie tylko wiarygodność tego typu przedsiębiorstw, ale również zaufanie do wielu typów modeli biznesu. Jedną z wielu krytycznych opinii na temat modeli biznesu przedstawił M.E. Porter, którego zdaniem „model biznesu” to swego rodzaju luźna koncepcja opisu sposobu w jaki przedsiębiorstwa prowadzą biznes i generują przychody<sup>62</sup>. Być może jednak opinia ta bardziej odnosi się do firm internetowych niż do samej koncepcji modeli biznesu.

Niezależnie od głosów krytycznych planując bądź rozwijając firmę warto sięgnąć po sprawdzone rozwiązanie – zastosować w swoim planie model biznesu.

*Opracowanie: **Bartłomiej Babczyński,**  
doradca zawodowy CliPKZ w Łodzi*



62 Porter, M. E. (2001); *Strategy and Internet*; dostęp: <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet> 24.08.2017

**Bibliografia:**

1. Isaacson W.; (2011) *Steve Jobs*; Kraków, Wydawnictwo: Insignis Media S.C.
2. Kardas, M.; *Pojęcia i typy modeli biznesu*; (w:) Klineciewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego
3. Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
4. Obłój, K. (2002). *Tworzywo skutecznych strategii*. Warszawa: PWE
5. Porter, M.E. (2006). *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Gliwice: Wydawnictwo Helion
6. Rosińska-Bukowska, M.; *Modele biznesu sprzyjające kreacji wartości na przykładach wiodących przedsiębiorstw międzynarodowych*; [w:] Jabłoński M. (red.); (2011) *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw. Finanse – Strategie – Kompetencje*; Prace Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej
7. Rudny, W. (2013). *Model biznesowy a tworzenie wartości* Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 141, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach za: B. Demil, X. Lecocq; *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*. „Long Range Planning” 2010, Vol. 43
8. Slywotzky, A.J., Morisson, D.J., Andelman, B. (2000). *Strefa zysku*. Warszawa: PWE
9. Szymański P; (2007) *Zarządzanie majątkiem obrotowym w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*; Łódź; Wydawnictwo

**Netografia:**

1. Doligalski, T.; (2014) *Model biznesu z perspektywy ogólnej teorii systemów*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa. Dostęp: <http://www.valuecomesfirst.pl/model-biznesowy/> 24.08.2017
2. <http://www.gesustainability.com/> dostęp: 24.08.2017
3. Magretta, J. (2002). *Why business models matter?* Harvard Business Review, 80(5), dostęp: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter> 24.08.2017
4. Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, Dostęp: [https://www.researchgate.net/publication/222380736\\_The\\_Entrepreneur%27s\\_Business\\_Model\\_Toward\\_a\\_Unified\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/222380736_The_Entrepreneur%27s_Business_Model_Toward_a_Unified_Perspective) 24.08.2017
5. Porter, M. E. (2001); *Strategy and Internet*; dostęp: <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet> 24.08.2017
7. Wikipedia, [https://pl.wikipedia.org/wiki/Wska%C5%BAniki\\_finansowe](https://pl.wikipedia.org/wiki/Wska%C5%BAniki_finansowe); dostęp: 24.08.2017



### Wybrane zagadnienia

***„Tym, co odróżnia organizacje od siebie, jest umiejętność sprawiania, by zwykli ludzie robili niezwykle rzeczy, a to zależy przede wszystkim od tego, czy wykonują oni zadania pozwalające na pełne wykorzystanie ich mocnych stron”<sup>63</sup>***

Peter Drucker

Realia rynkowe wymagają od przedsiębiorców ciągłego rozwoju, innowacyjności a także elastyczności przejawiającej się w dostosowywaniu się do zmian zachodzących w otoczeniu. Szczególnie ważne jest dostosowywanie się (ale i kreowanie) do potrzeb klientów. Zmiany w otoczeniu muszą skutkować zmianami systemach, zasobach czy mechanizmach funkcjonowania firm. Skuteczność przedsiębiorców zależy w dużej mierze od ich kompetencji, umiejętności zarządzania przyjętego modelu działania biznesu. Aby jednak firma wykorzystwała szanse jakie sobie (przy niewątpliwym udziale otoczenia) stworzyła, wymagane jest posiadanie odpowiedniego zaplecza w postaci pracowników, którzy swoją wiedzą, inteligencją, umiejętnościami czy kompetencjami i postawami są w stanie te szanse wykorzystać.

Wspomniane zmiany (technologiczne, społeczne, demograficzne), postępujące procesy globalizacyjne, wpływają również na polskie przedsiębiorstwa; będą one (już są) zmuszone zarządzać różnorodnymi zespołami pracowniczymi (m.in. pracownikami etatowymi i czasowymi; personelem pomocniczym i pracownikami wiedzy; pracownikami krajowymi jak i pochodzącymi z zagranicy). Przy czym sam fakt posiadania określonego kapitału ludzkiego nie będzie miał tak istotnego wpływu na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa jak umiejętności zarządzania nim. O ile można odnieść sukces, bez własnego kapitału, o tyle nieumiejętne zarządzanie posiadanym zespołem przynieść może raczej odwrotny efekt<sup>64</sup>.

Wielu autorów (Drucker, Armstrong, Pochtowski) twierdzi, że istotną przewagą konkurencyjną staje się jakość i umiejętność zarządzania kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa. Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że „najważniejszym aktywem współczesnego przedsiębiorstwa staje się kapitał ludzki”<sup>65</sup>. Co istotne, jest to zasób, który nie jest własnością danego przedsiębiorstwa (przecież pracownik może odejść); zatem jako, że „kapitał ludzki nie należy do firmy, a jedynie pozostaje w czasowej jej dyspozycji, stąd wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest wyszukiwanie, zatrudnianie, wynagradzanie i zatrzymywanie utalentowanych jednostek.”<sup>66</sup> A zatem mamy do czynienia z podstawową wartością, jaką przedsiębiorstwa zarządzają i jaką powinny gromadzić i rozwijać.

63 <https://www.wsj.com/articles/SB110436476581112426> dostęp: 25.08.2017

64 Grzybowska, A.; (2011), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie; Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*

65 Zając, C.; (2014), *Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, Zarządzanie i Finanse, Nr 1/2014

66 Jabłoński M. (2002), *Postawić na intelekt. Zarządzanie kapitałem ludzkim w firmie*, „Personel”

Przełom wieków to ogromna dynamika zmian; znaczenia nabiera gospodarka oparta na wiedzy. Abyśmy (jako pracownicy i pracodawcy) nadążyli za przyspieszającym światem musimy nieustannie się rozwijać, uczyć. Jako pracownicy powinniśmy wybierać te obszary aktywności zawodowej które do nas pasują; z drugiej strony zadaniem polityki, strategii personalnej pracodawcy powinno być kształtowanie, rozwój i budowanie planu kariery zgodnych z profilem zawodowo-osobowościowym pracownika. Takie działanie umożliwi spożytkowanie wiedzy, umiejętności i potencjału pracownika dla generowania przez przedsiębiorstwo adekwatnych efektów ekonomicznych. Zatem kapitałem ludzkim organizacji nazwiemy „ludzi o kreatywnych postawach i kwalifikacjach na trwale związanych z firmą i jej misją, umiejących wspólnie współpracować”<sup>67</sup>.

Oczywiście, tematyka zarządzania kapitałem ludzkim jest bardzo obszernym zagadnieniem; z racji charakteru publikacji oraz szczupłości miejsca, niniejszy artykuł ograniczony został do przybliżenia następujących tematów:

1. Właściwości kapitału ludzkiego
2. Kształtowanie zachowań organizacyjnych
3. Rozwój potencjału społecznego organizacji
4. Planowanie karier pracowniczych i zarządzanie talentami

## Właściwości kapitału ludzkiego

Choć w literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznej i obowiązującej definicji kapitału ludzkiego, to bogata jest ona w charakterystyki tego elementu każdego przedsięwzięcia biznesowego. Na zagadnienie to można spojrzeć wąsko – jak i bardzo szeroko; w tym pierwszym przypadku kapitał ludzki to indywidualne kompetencje, wiedza i wykształcenie człowieka. W drugim, szerszym ujęciu kapitał ludzki obejmuje: „wszystkie cechy psychofizyczne danej jednostki, do których zalicza się: wrodzone zdolności, zasób posiadanej wiedzy, indywidualne umiejętności, doświadczenie zawodowe, stan zdrowia, prezentowaną aktywność społeczną i ekonomiczną, światopogląd oraz poziom kulturalny”<sup>68</sup>.

Mimo braku jednoznacznej definicji kapitału ludzkiego z pomocą w tym zakresie przychodzi Encyklopedia PWN; według zamieszczonego w niej wyjaśnienia kapitał ludzki to „zasoby wiedzy, umiejętności, zdrowia, energii vitalnej, zdolność do pracy, adaptacji do zmian i możliwość kreowania nowych rozwiązań”<sup>69</sup>. Najczęściej kapitał ludzki objaśniany jest jako kombinacja, miks takich czynników jak:

- cechy człowieka (inteligencja, energia, rzetelność, zaangażowanie, postawy),
- zdolność człowieka do uczenia się, kreatywność, adaptacyjność,
- motywacja (orientacja na realizowane cele) połączona z chęcią pracy w zespole.

67 Mikuła B., (2002); *Kapitał intelektualny jako przedmiot zarządzania*, w: Problemy Jakości, 2002, nr 4.81; za: Dziwulski, J.;(2012);, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji inteligentnej*; w: (red.) Harasim, W., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej* Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa

68 Przygodzki, Z. (2011), *Region wiedzy – wiedza i kapitał ludzki a rozwój regionu*, (w:) Nowakowska, A., Przygodzki, Z., Sokołowicz, M.E., (2011), *Region w gospodarce opartej na wiedzy. Kapitał ludzki – innowacje – korporacje transnarodowe*, Difin, Warszawa, s. 44.

69 <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/kapital-ludzki;3920045.html>, dostęp: 28.08.2017 r.

Również takie elementy jak umiejętności praktyczne (np. obsługa maszyn ale i umiejętności kierownicze), wiedza teoretyczna, talenty, zdolności do rozwiązywania problemów czy przedsiębiorczość są wymieniane w kontekście składowych kapitału ludzkiego.<sup>70</sup> Należy przy tym zauważyć pewien zdawałoby się oczywisty fakt (choć niekiedy pracodawcy o nim zapominają); kapitał ludzki to *de facto* człowiek – pracownik, stanowiący jedność ze swym doświadczeniem, wiedzą, potencjałem do działania. Szalenie istotnym jest, że kapitał ludzki:

- „nie staje się on własnością producenta dóbr i usług, ale jest przez niego jedynie wyposażony,
- ma niematerialny charakter, co determinuje odmienność w technice jego wykorzystania i pomnażania,
- z uwagi na niematerialny charakter kapitał ludzki trudno mierzyć, szczególnie w wymiarze jednostki terytorialnej,
- kapitał ludzki ma zdolność akumulacji. Wiedza niewykorzystana na ogół nie przedstawia większej wartości, natomiast pomnażana jest podczas wykorzystania,
- jest to zasób mobilny,
- kapitał ludzki jest wewnętrznie niejednorodny, jego zasoby nie zmieniają się w sposób proporcjonalny do zmian liczby ludności. Można go jednak powiększać poprzez inwestycje w człowieka,
- inwestycje w kapitał ludzki wymagają długiego horyzontu czasu,
- kapitał ludzki ulega postępującej standaryzacji i unifikacji na skutek presji efektów globalizacji i integracji”<sup>71</sup>.

### Cechy te odróżniają kapitał ludzki od rzeczowego

Większość badaczy zagadnienia zarządzanie przedsiębiorstwem (kapitałem ludzkim jako jego składową) jest zdania, że w obecnych czasach największe szanse na stworzenie przewagi konkurencyjnej daje innowacyjność. Innowacyjność, która w znaczącym stopniu zależna jest od jakości kapitału ludzkiego danej organizacji. A zatem „pobudzanie kreatywności i innowacyjności pracowników, doskonalenie zarządzania wiedzą i kompetencjami to zagadnienia, na których coraz częściej koncentrują się przedsiębiorstwa”.<sup>72</sup> Rozwijając tę myśl można dojść do wniosku, że skoro kapitał ludzki to zasób który w pewien sposób można modelować to zasób ten jest elastyczny a podstawowym wyzwaniem przed jakim stoi zarząd przedsiębiorstwa to zapewnienie dostatecznego poziomu kapitału ludzkiego opartego na wiedzy pracowników. Warto też zadbać o odpowiednie zasady zarządzania przepływem wiedzy, doświadczenia; umiejętnie budować „portfel”, zasób pracowniczy chociażby przez zarządzanie talentami i planowanie karier pracowniczych. W świecie, gdzie kluczowym czynnikiem

70 Grzybowska, A.; (2011), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie; Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*

71 Grzybowska, A.; (2011), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie; Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*, s. 348; za Przygodzki, Z. (2011), *Region wiedzy – wiedza i kapitał ludzki a rozwój regionu*, (w:) Nowakowska, A., Przygodzki, Z., Sokołowicz, M.E., (2011), *Region w gospodarce opartej na wiedzy. Kapitał ludzki – innowacje – korporacje transnarodowe*, Difin, Warszawa

72 Levashova, L.; (2010), *Problemy zarządzania kapitałem ludzkim – wyzwania współczesności*, Wydawnictwo L&J Techtrading Sp. z o.o., Warszawa, s. 110





sukcesu jest informacja należy zadbać o odpowiednie zabezpieczenie własności intelektualnej czyli wiedzy. Szerzej to bardzo ciekawe zagadnienie omówione zostało w pracy: Bielig, A. (2009); *Wiedza jako podstawa rozwoju zasobów ludzkich*, w: M.A. Weresa (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2009. Zasoby ludzkie a przewagi konkurencyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Jak zauważa A. Grzybowska, aby podolać wyzwaniom współczesnego, konkurencyjnego rynku i osiągnąć na nim sukces, firma (jej zarząd) musi zrozumieć i zapamiętać dwie rzeczy:

1. Liczy się jakość kapitału ludzkiego a nie ilość
2. Jakość budowania kapitału ludzkiego zależy od poziomu (jakości) kierowania, zarządzania nim.

Biorąc pod uwagę powyższe najlepszymi metodami kierowania, są te, dzięki którym maksymalnie można wykorzystać możliwości i talenty każdego pracownika.

### Kształtowanie zachowań organizacyjnych

Zachowania organizacyjne jest to interdyscyplinarna dziedzina naukowa, której przedmiotem zainteresowań jest analiza zachowań jednostek i grup społecznych funkcjonujących w ramach organizacji. Cel tych działań jest wykorzystanie znajomości mechanizmów rządzących zachowaniami jednostek i grup do realizacji interesów danej organizacji. Wiedza z tego obszaru powinna znaleźć swoje odbicie w modelu planowanego biznesu – czyli już we wczesnym okresie przygotowania się do prowadzenia firmy. Jest to szczególnie ważne w Polsce, gdzie mimo zmian w ostatnich latach (absorbca środków Europejskiego Funduszu Społecznego) na lepsze to jednak potencjał rozwojowy zasobów kapitału ludzkiego w przypadku Polski pozostaje ogra-



niczony. Wynika to najczęściej z niskiej aktywności w poszerzaniu swej wiedzy przez dorosłych Polaków oraz niewielkiej aktywności zawodowej Polaków. Przekłada się to na ograniczenie możliwości rozwoju kompetencji nabywanych w ramach pracy zawodowej<sup>73</sup>. Dlatego, tak istotnym jest kształtowanie zachowań organizacyjnych. Potwierdzeniem tej tezy jest model zaangażowania M. Beera i B. Spectora, wskazujący, że:

- „ludzie są zdolni do rozwoju swoich kwalifikacji, wartości i zaangażowania tylko wtedy, gdy sprzyja temu środowisko pracy;
- otwarta komunikacja budzi zaufanie i zaangażowanie, przedsiębiorstwo winno dążyć do godzenia własnych interesów i interesów swoich pracowników;
- ludzie, którzy biorą udział w identyfikacji problemów i ich rozwiązywaniu, będą silnie angażować się w życie firmy.”<sup>74</sup>

Według tego modelu kluczową rolę w pozyskaniu i utrzymaniu wartościowych pracowników odgrywają działania zarządu (kierownictwa) mające na celu zaspokajaniu potrzeb tych pracowników w zakresie zagwarantowania rozwoju zawodowego i osobowościowego. Można zatem założyć, że umiejętne działania kierownictwa w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi przyniosą zmiany w kapitale ludzkim co umożliwi sukces organizacji. Filarami zarządzania zasobami ludzkimi powinny być takie wartości jak: „gotowość do współpracy, chęć współdziałania, zaangażowanie na rzecz celów i zadań, harmonijne stosunki panujące w środowisku pracy, partnerskie relacje pomiędzy przełożonymi i pod-władnymi. Wartości te muszą być silnie zakotwiczone w postawach i zachowaniach wszystkich pracowników”.<sup>75</sup>

### Co wpływa na zachowania pracowników w organizacji?

Oprócz oczywiście istotnego wpływu osobistych cech na zachowania pracowników w sytuacji pracy, niebagatelne znaczenie mają warunki, w jakich pracownicy wykonują swoje obowiązki zawodowe czyli tzw. środowisko pracy. Dlatego też zachowania organizacyjne są swojego rodzaju kompromisem osobowości człowieka (pracownika) i otoczenia w którym to zachowanie wystąpiło. Możliwość przewidzenia pojawienia się określonego zachowaniu u określonego pracownika jest bardzo ograniczona. Dlatego też, tak istotnym jest znać i w praktyce stosować wiedzę dotyczącą interakcji pracownika z jego otoczeniem. Wpływ na te zachowania mają następujące kluczowe czynniki otoczenia:

- „właściwości stanowiska pracy,
- zachowania przełożonych (np. umiejętność wyznaczania celów),
- polityka organizacyjna (np. system wynagrodzeń, pakiet socjalny, ścieżki rozwoju),
- atmosfera zespołu (nastawienie na współpracę czy na rywalizację).”<sup>76</sup>

73 Grzybowska, A.; (2011), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*; Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego; za Przygodzki, Z. (2011), *Region wiedzy – wiedza i kapitał ludzki a rozwój regionu*, (w:) Nowakowska, A., Przygodzki, Z., Sokołowicz, M.E., (2011), *Region w gospodarce opartej na wiedzy. Kapitał ludzki – innowacje – korporacje transnarodowe*, Difin, Warszawa

74 Zając, C.; (2014), *Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, Zarządzanie i Finanse, Nr 1/2014, s. 199

75 Ibidem, s. 200

76 <http://dlamanerow.pl/kadry/wplywa-zachowania-pracownikow-organizacji>, dostęp: 28.08.2017 r.

## Rozwój potencjału społecznego organizacji

Przybliżając zagadnienie kształtowania zachowań organizacyjnych oraz kapitału ludzkiego organizacji, nie sposób pominąć kwestię potencjału społecznego firmy. Jest to „sumaryczny kapitał osobowy, który jako zasób danej społeczności wyraża jej potencjał działania. Wartością firmy są ludzie, ich wiedza, umiejętności, postawy i predyspozycje. Powodzenie firmy zależy od sprawnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi”.<sup>77</sup> Szalenie istotne jest aby rozwój potencjału społecznego organizacji realizowany był systemowo; od nowoprzyjętego pracownika po prezesa, każdy pracownik powinien mieć świadomość wartości człowieka w organizacji. Przykładowo, proces adaptacji w organizacji nowego pracownika powinien być tak skonstruowany aby ten trudny okres dla obu stron przebiegał w atmosferze życzliwości i zrozumienia. Z kolei kadra kierownicza może w aktywny sposób podejmować działania zmierzające do zwiększenia konkurencyjności firmy (np. poprzez redukcję kosztów). W gospodarce opartej na wiedzy i innowacyjności kluczowym jest wykorzystanie doświadczenia i umiejętności pracowników co pozwoli osiągnąć sukces firmie. Organizacja nie jest tworem funkcjonującym jedynie w środowisku instytucjonalnym; funkcjonuje społecznie zarówno w wymiarze wewnętrznym (pracownicy) jak i zewnętrznym (klienci, konkurencja, opinia publiczna). Dlatego tak istotnym jest budowanie wzajemnych relacji, komunikacja, wywieranie wpływu.

Im bardziej zaplanowany jest ten wpływ, tym większe może przynieść korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i samej społeczności. Zaplanowane działania społeczne przynoszą następujące efekty:

- „realizowane programy stają się wynikiem analizy potrzeb przedsiębiorstwa i społeczności lokalnej,
- działania społeczne zwiększają potencjał i kapitał społeczny firmy, powodując zwiększenie przychodów firmy bądź liczby klientów,
- rozwijanie pozytywnych kontaktów z lokalnymi społecznościami nie tylko przynosi korzyści dla tych społeczności, ale jest ważnym wsparciem dla całego przekroju działań biznesu ;dla marketingu to przede wszystkim budowanie znajomości marki i reputacji firmy oraz promocja sprzedaży,
- dział HR (zasobów ludzkich) zauważa, że inwestycje społeczne mogą być innowacyjnym sposobem na rozwijanie i motywowanie pracowników pokazując, że firma słucha i dba o swoje otoczenie a pracownikom pozwala tworzyć ciekawe i ważne dla nich rzeczy.
- firmy w ramach inwestycji angażują swój know-how, produkty i usługi, w jakich się specjalizują, swoje środki trwałe bądź swoich specjalistów; w ten sposób z jednej strony najlepiej wykorzystują swój potencjał, a z drugiej podnoszą efektywność działań.”<sup>78</sup>

Świadome budowanie potencjału społecznego wiąże się także z określeniem możliwości rozwoju pracownika w danej organizacji. Ten obszar zarządzania kapitałem ludzkim można opisać jako **planowanie karier pracowniczych i zarządzanie talentami**.

77 [https://mfiles.pl/pl/index.php/Potencja%C5%82\\_spo%C5%82eczny\\_firmy](https://mfiles.pl/pl/index.php/Potencja%C5%82_spo%C5%82eczny_firmy), dostęp: 28.08.2017 r.

78 Ibidem



Jednym z ważniejszych celów gospodarowania zasobami pracy jest ukształtowanie pożądaných kompetencji kadr. To właśnie wokół nich skupiają się procesy i decyzje dotyczące doboru kadr, szkolenia metod motywowania, kształtowanie indywidualnych karier. Analizując kwestię konkurencji pomiędzy organizacjami, można w obecnych czasach, czasach „rynku pracownika”, że już na etapie poszukiwania, doboru i zatrudnienia przedsiębiorstwa konkurują między sobą. Zatrudnienie wybranego (z założenia właściwego pracownika) to tylko mały (choć istotny) krok do budowy bazy przedsiębiorstwa jaką jest kapitał ludzki. Szalenie istotnym jest umiejętne inwestowanie w tę bazę; tak aby stałe pogłębianie wiedzy, zdobywanie nowych umiejętności, kompetencji (również tych społecznych) współbrzmiało z motywacją pracownika do realizacji jego kariery zawodowej w danej organizacji. Jest to tym bardziej istotne, że „współczesny pracownik (...) to człowiek nastawiony na ryzyko, unikający stałych zależności społecznych, skłonny do improwizacji oraz częstej zmiany miejsca i rodzaju pracy, dbający o rozwój własnej kariery zawodowej, czego nie gwarantuje zbyt długi okres zatrudnienia w jednej firmie”.<sup>79</sup>

Takie podejście nakazuje by dbać o zgromadzony w firmie kapitał ludzki, w taki sposób aby pracownicy nie byli skłonni oferować swojego potencjału wiedzy i umiejętności firmom konkurencyjnym. Przejawem takich działań jest świadoma polityka personalna czego przejawem jest planowanie karier pracowniczych i zarządzanie talentami.

Planowanie kariery pracowniczej to pewien model racjonalnego, sekwencyjnego postępowania jednostki dążącej do awansu zakładający, że ma ona duże możliwości kontroli wyników swego działania i spostrzega sytuację, jako zależną od własnych stałych cech i własnego zachowania oraz wybiera sobie cele, do których dąży i ma dużą pewność, że ich osiągnięcie stanie się następstwem jej działania, wysiłku i pracy a nie tylko korzystnych okoliczności zewnętrznych.<sup>80</sup> W planowanie karier pracowniczych dąży się do połączenia planów indywidualnych z planami organizacji. Ważnym elementem (efektem) działań wdrożonych zgodnie z planem kariery są awanse (choć

79 Pudło, P.,(2011) *Kapitał ludzki jako akcelerator rozwoju działalności innowacji...* Zakład Ekonomiki Inwestycji i Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Rzeszowskiego, s. 192

80 <http://www.ws.edu.pl/uczelnia/absolwenci/008.pdf> dostęp 28.08.2017 r.

trzeba liczyć się z degradacjami) oraz transfery – przenoszenie pracowników na stanowiska znajdujące się na tym samym szczeblu zarządzania. Proces zarządzania karierami polega na pomaganiu pracownikom w osiąganiu tych celów osobistych, które powiązane są z realizacją celów całej organizacji i obejmuje 4 obszary<sup>81</sup>:

- „określenie planu sukcesji i zdefiniowanie ścieżek karier w organizacji. Ścieżki kariery mogą mieć charakter normatywny w stosunku do pracownika lub mogą pełnić rolę narzędzia wspomagającego projektowanie indywidualnych karier pracowniczych,
- planowanie karier, a więc dostosowanie aspiracji i możliwości pracownika do potrzeb kadrowych (perspektywy, warunki, formy pomocy),
- pomoc w rozwoju zawodowym
- doradztwo, którego celem jest pomoc w rozwiązywaniu indywidualnych problemów pojawiających się na różnych etapach realizacji kariery.”

Nurt „zarządzania talentami” w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, odnosi się do efektywnego zarządzania wybitnie uzdolnionymi pracownikami; definicja jest następująca: „zarządzanie talentami – zespół działań obejmujących poszukiwanie, rekrutowanie, rozwój, docenianie oraz umacnianie pozycji osób o ponadprzeciętnym poziomie umiejętności i potencjału intelektualnego, a także na efektywnym wykorzystaniu ich zdolności przez firmę dla realizacji strategii organizacji.”<sup>82</sup> Proces ten zależy nie tylko od zaangażowania kadry menadżerskiej oraz dostosowania metod podnoszenia umiejętności, kwalifikacji do indywidualnych potrzeb pracownika. Kluczem jest inspirowanie pracowników do maksymalnego wykorzystania ich potencjału, w sposób, który zagwarantuje zysk i wartość dla wszystkich interesariuszy firmy.

Zarządzanie talentami ma wiele plusów ale i kilka minusów. Jednym z nich jest stosunkowo wysoki koszt wdrożenia i realizacji tego typu rozwiązania w organizacji. Inne minusy to niebezpieczeństwo utraty wyszkolonego pracownika na rzecz konkurencji oraz koszty społeczne w organizacji (niezadowolony tych którzy tego typu rozwiązaniem nie zostali objęci).

Plusy wprowadzenia zarządzania talentami do organizacji to między innymi: stworzenie szansy na zdobycie przewagi konkurencyjnej; stworzenie modelu biznesowego funkcjonującego w oparciu o nowe pomysły i potencjał intelektualny (innowacyjność); zdobycie (przyciągnięcie) najlepszych pracowników z branży (stworzenie im szans rozwoju niedostępnych gdzie indziej); zapobieganie utraci kluczowej kadry; pozyskiwanie najlepiej rokujących studentów i absolwentów uczelni (budowa kapitału społecznego firmy).

Przedsiębiorstwa powinny tworzyć warunki umożliwiające i wspierające organizacyjne uczenie się, kreowanie wiedzy i tworzenie innowacji. S. Chowdhury (za Dziwulski, 2012) „uważa, że organizacje muszą nauczyć się przyciągać i zatrzymać utalentowanych ludzi. Jest to możliwe poprzez tworzenie właściwej atmosfery w miejscu pracy i właściwych relacji między pracownikami”<sup>83</sup>.

81 [http://www.wkuwanko.pl/zarzadzanie/zarzadzanie-planowanie-kariery-pracownika\\_71\\_2669.html](http://www.wkuwanko.pl/zarzadzanie/zarzadzanie-planowanie-kariery-pracownika_71_2669.html) dostęp: 28.08.2017 r.

82 [https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie\\_talentami](https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_talentami) dostęp: 28.08.2017 r.

83 Dziwulski, J.:(2012); *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji inteligentnej*; w: (red.) Harasim, W., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej* Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, s. 73

## Podsumowanie

Współczesne organizacje muszą skutecznie zarządzać swoim kapitałem ludzkim, by przetrwać i rozwijać się w warunkach silnej konkurencji. Elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim staje się imperatywem i urasta dziś do rangi jednego ze współczesnych paradygmatów zarządzania.

Opracowanie: **Bartłomiej Babczyński, doradca zawodowy CiPKZ w łodzi**

### Bibliografia:

1. Dziwulski, J.;(2012);, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji inteligentnej*; w: (red.) Harasim, W., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej* Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa
2. Grzybowska, A.; (2011), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*; Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego
3. Jabłoński M. (2002), *Postawić na intelekt. Zarządzanie kapitałem ludzkim w firmie, „Personel”*
4. Kostera M.(1994), *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa
5. Levashova, L.; (2010), *Problemy zarządzania kapitałem ludzkim – wyzwania współczesności*, WydawnictwoL&J Techtrading Sp. z o.o., Warszawa
6. Mikula B., (2002); *Kapitał intelektualny jako przedmiot zarządzania*, w: Problemy Jakości, 2002, nr 4.81; za: Dziwulski, J.;(2012);, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji inteligentnej*; w: (red.) Harasim, W., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej* Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa
7. Poczrowski, A. (Red.) (2005); *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
8. Przygodzki, Z. (2011), *Region wiedzy – wiedza i kapitał ludzki a rozwój regionu*, (w:) Nowakowska, A., Przygodzki, Z., Sokołowicz, M.E., (2011), *Region w gospodarce opartej na wiedzy. Kapitał ludzki – innowacje – korporacje transnarodowe*, Difin, Warszawa
9. Pudło, P.(2011) *Kapitał ludzki jako akcelerator rozwoju działalności innowacji...* Zkład Ekonomiki Inwestycji i Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Rzeszowskiego
10. Zajac, C.; (2014), *Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, Zarządzanie i Finanse, Nr 1/2014

### Netografia

1. <http://dlamanagerow.pl/kadry/wplywa-zachowania-pracownikow-organizacji>, dostęp: 28.08.2017 r.
2. <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/kapital-ludzki;3920045.html>, dostęp: 28.08.2017 r.
3. [https://mfiles.pl/pl/index.php/Potencja%C5%82\\_spo%C5%82eczny\\_firmy](https://mfiles.pl/pl/index.php/Potencja%C5%82_spo%C5%82eczny_firmy), dostęp: 28.08.2017 r.
4. [http://www.wkuwanko.pl/zarządzanie/zarządzanie-planowanie-kariery-pracownika\\_71\\_2669.html](http://www.wkuwanko.pl/zarządzanie/zarządzanie-planowanie-kariery-pracownika_71_2669.html) dostęp: 28.08.2017 r.
5. <https://www.wsj.com/articles/SB110436476581112426> dostęp: 25.08.2017
6. <http://www.ws.edu.pl/uczelnia/absolwenci/008.pdf> dostęp 28.08.2017 r.
7. [https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie\\_talentami](https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_talentami) dostęp: 28.08.2017



**„Rozwój polega na tym, że nieliczni przekonują wielu. Nowe myśli muszą się gdzieś pojawić, zanim będą mogły stać się poglądami większości”**

Frederic August von Hayek  
„Konstytucja wolności”

### Idea turkusowej organizacji

Idea turkusowego zarządzania to jedna z najnowszych koncepcji proponująca innowacje organizacyjne, mające za zadanie usprawnić działanie i zapewnić wzrost firmom. Termin ten wprowadził Frederic Laloux, belgijski coach i autor głośnej wydanej w 2014r. książki „Pracować inaczej”<sup>84</sup> po przeanalizowaniu 12 przedsiębiorstw, które funkcjonują bez formalnej struktury, bez szefów i bez uciążliwych procedur. Jest to koncepcja, która przedstawia całkiem nową wizję zarządzania firmą, a dokładnie zarządzania organizacją. Taki model organizacji pracy dla większości z nas może wydawać się utopią, prowadzącą do wielkiego chaosu, jednak Laloux opisuje 12 średnich i dużych organizacji, które działają efektywnie, gdyż wprowadziły właśnie turkusowy model zarządzania. Przedsiębiorstwa te zatrudniają minimum 100 pracowników, niektóre działają lokalnie inne globalnie i są wśród nich zarówno organizacje non profit, jak i organizacje komercyjne. Wszystkie te organizacje imponują dynamicznym rozwojem i działają w oparciu o nowy poziom świadomości człowieka, która przekłada się na całkowicie odmienny sposób zarządzania i współpracy. Tradycyjna korporacja jest organizacją hierarchiczną. Ludzie wykonują przydzielone z góry zadania, realizując cele, które z reguły kiepsko rozumieją. Konsekwencją tego jest mała identyfikacja z nimi i niska efektywność. Frederic Laloux sprawdził, czy możliwe jest, i na ile efektywne może być zupełnie inne podejście do zarządzania. Okazało się, że w „turkusowych” firmach nie ma kierowników ani dyrektorów, a struktura zatrudnienia jest płaska. Przełożeni nie kontrolują pracowników, którzy samodzielnie wyznaczają sobie zadania i cele do realizacji. To pobudza ich kreatywność, daje swobodę podejmowania decyzji i sprawia, że pracownik czuje się współodpowiedzialny za firmę. W organizacjach, które opierają się na takim stylu zarządzania, często nie ma stanowisk, ale zawsze są funkcje. Te ostatnie mogą być jednak zmieniane wraz ze zdobywaniem nowych umiejętności lub z powodu chęci spróbowania czegoś nowego.

Także liczba godzin pracy może być ustalana indywidualnie przez pracownika z wszystkimi jego wewnętrznymi kontrahentami. Jedynym ograniczeniem jest oczywiście niezakłócone działanie firmy. Wynagrodzenia ustalone są w zależności od kompetencji przez zespoły płacowe, a nie jak w tradycyjnej strukturze przez siatki płac. Kandydaci do pracy odbywają rozmowy kwalifikacyjne ze wszystkimi swoimi przyszłymi dostawcami i klientami zaś każda ze stron musi wyrazić zgodę na taki angaż.

84 <http://pdfebook.pl/ebooks/pdf-pracowac-inaczej-nowatorski-model-organizacji-inspirowany-kolejnym-etapem-rozwoju-ludzkiej-swiadomosci/> - dostęp 31.08.2017r.





Organizacja zarządzana w modelu turkusowym nie ma sztywnych budżetów przeznaczonych na premie, prowizje czy określone projekty. Zamiast centralnych budżetów, są jedynie prognozy finansowe. Nie ma również okresowych rozmów ewaluacyjnych. Pracownicy sami między sobą rozliczają się z wykonywanych zadań w ramach danego zespołu. Dzięki temu w „turkusowych” organizacjach zbędne stają się systemy premiowe czy motywacyjne, bo wszyscy mają poczucie, że pracują na wspólny sukces.

Organizacje zarządzane według paradygmatu Turkusu nie są wcale utopią. Turkusowe zarządzanie jest tak samo skuteczne w małych organizacjach typ non profit, jak również w dużych fabrykach. Laloux podkreśla, że „Kiedy ludzi obdarza się zaufaniem, rodzi to w zamian ich odpowiedzialność”<sup>85</sup>. Dobrze pokazuje to jedna z pierwszych zmian, które wprowadzono w Favi<sup>86</sup>, francuskiej firmie odlewania mosiądzu do skrzyni biegów zatrudniającej 500 osób. Kiedy ówczesny prezes Favi zaczął wprowadzać paradygmat Turkusu pozbyto się zegarów do odbijania kart i zlikwidowano normy produkcji. Wcześniej robotnicy co godzinę odbijali karty, rejestrowano wydajność maszyn, a każda minuta spóźnienia była potrącana z dniówki. Po usunięciu kart, sam prezes codziennie sprawdzał wskaźniki wydajności bo chociaż gorąco wierzył w moc zaufania do pracowników to jednak nie miał pewności co się wydarzy. Okazało się że wydajność nie spadła, lecz wzrosła. Okazało się że przez lata operatorzy maszyn pracowali poniżej normy na wypadek gdyby kierownictwo zwiększyło normy, rytmem bardziej męczącym dla nich samych. Robotnicy zaczęli regularnie odchodzić od maszyn kończąc pracę kilka lub kilkanaście minut później, aby skończyć pracę jaką zaczęli. Kiedy zapytano ich dlaczego tak się stało sami odpowiedzieli, że zmienili sposób postrzegania samych siebie. Wcześniej pracowali dla pieniędzy zaliczając dniówkę, a po tej zmianie zaczęli czuć się odpowiedzialni za wykonywaną pracę, są dumni z dobrze wykonywanych zadań. W trakcie zmian w Favi zamknięto wszystkie działy kadr, planowania, harmonogramowania, techniczny, produkcji, zaopatrzenia. Zadania tych zespołów zostały przejęte przez operatorów w zespołach zwanych minifabrykami. Każdy zespół przypisany jest do konkretnego klienta np. zespół Audi, zespół Volkswagena. Są także zespoły wstępnych etapów produkcji czy zespoły wsparcia. Każdy z zespołów sam się organizuje i nie mają

85 <http://pdfebook.pl/ebooks/pdf-pracowac-inaczej-nowatorski-model-organizacji-inspirowany-kolejnym-etapem-rozwoju-ludzkiej-swiadomosci/> - dostęp 31.08.2017r.

86 <http://businessjournal.pl/turkusowy-model-zarzadzania/> - dostęp 31.08.2017r.

praktycznie żadnych zasad czy procedur ponad to, co wypracowały dla siebie. Cotygodniowe spotkania szefów sprzedaży, produkcji, finansów, kadr, teraz odbywają się na poziomie każdego zespołu. Opiekunowie klientów nie są odpowiedzialni przed szefem sprzedaży. Są odpowiedzialni przed własnym zespołem. Co więcej nikt im nie wyznacza celów sprzedażowych bo ich motywacją jest służenie klientom.

Obserwacje nad funkcjonowaniem turkusowych firm doprowadziły Lalouxa do wniosku, że skupianie się nad tworzeniem masy dokumentów i ciągłym monitorowaniem wszystkiego to zwyczajnie strata czasu. Nie oznacza to oczywiście, że wszystkim rządzi chaos. Poszczególne zespoły firmy odpowiedzialne za dany obszar opracowują plany ogólne, określające np. roczne wydatki. Ich celem jest jednak jedynie utrzymanie pewnych pułapów, a nie ciągłe monitorowanie, czy wszystko idzie według harmonogramu czy ścisłego planu.

Ciekawe są też rozwiązania dotyczące ustalania płac. Część firm zdecydowała się na stosowanie tzw. podwyżki inflacyjnej. Czyli gdy rośnie inflacja, wzrastają też zarobki. Ale nie jest to reguła. Inny sposób stosuje amerykańska firma przetwórstwa pomidorów Morning Star, która zatrudnia 2,4 tysiąca osób. Jeśli pracownik po roku pracy uważa, że powinien zarabiać więcej, pisze list o swoich osiągnięciach. Jeśli prośbę zaakceptują jego koledzy, pracownik dostaje podwyżkę. A jeśli nie, to zbiera się komisja odwoławcza i ona ostatecznie podejmuje decyzję. Co ciekawe, przypadki odrzucenia prośby o podwyżkę są naprawdę bardzo rzadkie. Płace są jawne. Nie ma tu jakiś diametralnych rozpiętości.

Innym przykładem na to, że zarządzanie turkusowe się sprawdza jest holenderska organizacja Buurtzorg skupiająca aż 80 proc. pielęgniarów z całego kraju. W Polsce turkusowymi organizacjami są np.: NotJustShop — firma odzieżowa pomagająca dzieciom z ubogich domów, producent opakowań Masterpress, sieć przedszkoli Leance, Marco — firma produkująca etykiety i opakowania, portal ZnanyLekarz.pl, Spółdzielnia Pracy „Muszynianka”, firma informatyczna Coders Center, etc..

## Efektywność turkusowych firm

Turkusowy model zarządzania to przykład innowacyjnej koncepcji zarządzania, która znajduje zwolenników wśród ludzi wypalonych pracą w korporacji lub w innych firmach o sztywnej strukturze piramidy, a także do szefów, którzy zostali szefami przez przypadek lub z przymusu, np. przez przejście rodzinnego biznesu, a tak naprawdę nie lubią nikim kierować. Wielu właścicieli firm czy managerów na co dzień zmagających się z problemami związanymi z brakiem zaangażowania pracowników, słabą wydajnością, utratą połączenia między ludźmi a celami organizacji czy uciążliwymi procedurami dehumanizującym środowisko pracy, doskonale wie, że tradycyjny sposób zarządzania organizacją jest niewystarczający i mocno ograniczający. Według koncepcji Lalouxa turkusowe zarządzanie jest najwyższym stopniem świadomości zarządzania organizacją.

Czy turkusowy model zarządzania może być efektywny na dłuższą metę na polskim gruncie? Zwolennicy tego podejścia, uważają, że taki rodzaj zarządzania pobudza wyobraźnię w kierunku szukania oryginalnych usprawnień w firmie. Może np. zmniejszyć skłonność szefów do kontrolowania wszystkiego albo zwrócić uwagę na potrzebę samorealizacji każdego z pracowników. W imię zasady energooszczędności może zachęcić do ograniczania uciążliwych procedur czy do skracania za długich i męczących zebrań i narad.

Każda z firm opisanych przez Laoux'a wskazała, że wprowadzając turkusowy model zarządzania, właściciele firm mogą oczekiwać wyników, które w innym przypadku byłyby trudne do osiągnięcia. Również w Polsce rośnie liczba organizacji i firm, które inspirując się paradygmatem Turkuś tworzą organizacje, w których pracuje się inaczej, w środowisku jakie ludzie lubią zgodnie z ich światopoglądem. Dzieje się tak ponieważ przejście od ogólnie przyjętego tradycyjnego modelu „organizacji maszyn” do modelu turkusowej organizacji wyzwala w pracownikach zazwyczaj ogromne pokłady energii, które wcześniej były zduszone lub niedostępne. Zmiana ta musi się odbyć na poziomie mentalnym i oczywiście wymaga zmiany dotychczasowych przekonań dotyczących ludzi, konkurencji, zaufania. Model zarządzania turkusowego można porównać do organizmu, gdzie każda komórka spełnia określoną rolę. A wszystkiemu przyświeca główny cel: zdrowy, dobrze funkcjonujący organizm.

Przykłady firm turkusowych w Polsce można znaleźć na blogu profesora Andrzeja Bliklego: <http://www.moznainaczej.com.pl/organizacje-turkusowe-w-polsce> oraz pod adresem strony <https://zkolmaga.wordpress.com/turkusowe-firmy/>

## Podsumowanie

Eksperti zauważają, że taki model zarządzania opiera się w dużej mierze na uczciwości i zaufaniu, ale nie każda firma jest jeszcze na taką ewolucję gotowa. Organizacja w modelu turkusowym, to żywy organizm, który składa się z wielu komórek wykonujących różne funkcje, ale bez centralnego centrum zarządzania. Z pewnością wymaga to ogromnej zmiany mentalnej na wszystkich szczeblach organizacji, począwszy od właścicieli, prezesa, kadry zarządzającej aż do szeregowego pracownika. Może jednak warto odejść od przestarzałych i mało skutecznych schematów zarządzania i stworzyć się na nowe trendy w biznesie, zgodnie z zasadą, iż każda firma to organizacja ucząca się i aby się rozwijać, musi się ciągle przekształcać.

Jak tłumaczy na swoim blogu „Można inaczej” Andrzej Blikle, zarządzanie turkusowe odbywa się w myśl zasady: „decydują ci, którzy wiedzą, a reszta ma do nich zaufanie”. „W organizacji turkusowej nikogo nie trzeba pilnować, by pracował, nikogo nie trzeba oceniać ani też zaganiać do pracy kijem i marchewką. A skoro nie trzeba ani pilnować ani zaganiać, to kierownicy zamieniają się w autentycznych liderów i mentorów. Tam nikt nikomu nie wydaje poleceń, a zakres zadań każdego pracownika mieści się w czterech zasadach” — napisał Blikle.

Według przedsiębiorcy te cztery podstawowe zasady działania organizacji turkusowej to:

**Robisz to, co potrafisz.  
Robisz to, co potrzebne.  
Jesteś za to odpowiedzialny.**

To, co robisz, możesz zmienić, ale z zachowaniem 1, 2 i 3.

Różne są drogi do celu, tak różne jak różne są organizacje i różni w nich ludzie. Można jednakże wskazać pewien wspólny kierunek budowania nowoczesnej firmy.



### Dekalog, budowania organizacji turkusowej<sup>87</sup>:

1. nie szukaj winnego, by go ukarać — szukaj przyczyny, by ją usunąć,
2. nie oczekuj perfekcji, której nie da się osiągnąć — oczekuj postępu, który zawsze jest możliwy,
3. unikaj współzawodnictwa, które niszczy partnerstwo — stwarzaj warunki do współpracy,
4. nie oceniaj, bo to niszczy — doceniaj, bo to wzmacnia,
5. nie mów, co jest źle — mów, co może być lepiej,
6. nie pytaj ludzi, co mogliby zrobić lepiej — pytaj, co im w pracy przeszkadza,
7. nie buduj na kontroli — buduj na zaufaniu,
8. nie mów, że ktoś jest zły — mów jak ty się z tym czujesz (tzw. „komunikat ja”),
9. nie zarządzaj — twórz warunki do samoorganizacji,
10. nie bądź nadzorcą — bądź nauczycielem, moderatorem i uczniem.

<sup>87</sup> [https://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj0\\_KTEvYHWA-hXGJJoKHdrtD8lQFggtMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.moznainaczej.com.pl%2FDownload%2FTurku-s%2FA.Blikle\\_Kompendium\\_turkusowej\\_samoorganizacji.pdf&usg=AFQjCNHtTrnqheKLu1ZZG98Ln6jI9I-vTlw](https://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj0_KTEvYHWA-hXGJJoKHdrtD8lQFggtMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.moznainaczej.com.pl%2FDownload%2FTurku-s%2FA.Blikle_Kompendium_turkusowej_samoorganizacji.pdf&usg=AFQjCNHtTrnqheKLu1ZZG98Ln6jI9I-vTlw) - dostęp 31.08.2017r.

Jak widać, zjawisko powstawania turkusowych firm opiera się na demokratycznych strukturach i ciągłym uczeniu się zespołów, a więc można powiedzieć, że wpisuje się w nurt ekonomii społecznej. Do wielu praktyków biznesu to podejście może zupełnie nie przemawiać, kojarzyć się z rewolucją, ale nie chodzi tu jednak o rewolucję, lecz raczej o ewolucję dotychczasowych poglądów na zarządzanie firmą i ludźmi, którzy ją tworzą. Czas pokaże czy turkusowy model zarządzania to panaceum na współczesne problemy polskich firm.

Opracowanie: **Małgorzata Sinior, doradca zawodowy CliPKZ w Łodzi**

#### Źródła:

1. <http://pdfebook.pl/ebooks/pdf-pracowac-inaczej-nowatorski-model-organizacji-in-spirowany-kolejnym-etapem-rozwoju-ludzkiej-swiadomosci/> - dostęp 31.08.2017r.
2. <http://www.uwazamrze.pl/arttykul/1123417/turkusowe-firmy-przyszlosci-dostep> 31.08.2017r.
3. <http://businessjournal.pl/turkusowy-model-zaradzania/> - dostęp 31.08.2017r.
4. <http://www.moznainaczej.com.pl/organizacje-turkusowe-w-polsce-dostep> 31.08.2017r.
5. <http://www.pulshr.pl/zaradzanie/turkusowe-zaradzanie-firma-moze-dzialac-bez-kierownikow-i-dyrektorow,44602.html> - dostęp 31.08.2017r.
6. <http://innpoland.pl/127905,wszyscy-bedziemy-turkusowi-nowy-paradygmat-zaradzania-w-firmie-przyszlosci> - dostęp 31.08.2017r.
7. <https://zkolmaga.wordpress.com/turkusowe-firmy/> - dostęp 31.08.2017r.
8. <http://www.uwazamrze.pl/arttykul/1123417/turkusowe-firmy-przyszlosci-dostep> 31.08.2017r.
9. <http://pdfland.eu/pobierz/tag/pracowac-inaczej-nowatorski-model-organizacji-in-spirowany-kolejnym-etapem-rozwoju-ludzkiej-swiadomosci-darmowy-ebook-pl/> - dostęp 31.08.2017r.
10. <http://organizacjahoryzontalna.pl/organizacja-bez-szefa-czyli-turkusowy-ideal/> - dostęp 31.08.2017r.
11. [https://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjo\\_KTEvYHWAhXGJJoKHdrtD8IQFggtMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.moznainaczej.com.pl%2FDownload%2FTurkus%2FA.Blikle\\_Kompendium\\_turkusowej\\_samoorganizacji.pdf&usg=AFQjCNHfTrnqheKLu1ZZG98Ln6jI9IvTIw](https://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjo_KTEvYHWAhXGJJoKHdrtD8IQFggtMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.moznainaczej.com.pl%2FDownload%2FTurkus%2FA.Blikle_Kompendium_turkusowej_samoorganizacji.pdf&usg=AFQjCNHfTrnqheKLu1ZZG98Ln6jI9IvTIw) - dostęp 31.08.2017r.





### Strategie e-biznesu

Strategia marketingowa polega na najkorzystniejszym doborze zasobów do realizacji celów przedsiębiorstwa, wykorzystania nadarzających się okazji i ograniczenia ryzyka.

Marketing jest złożonym procesem, przy pomocy którego firmy określają jakie produkty czy usługi odpowiadają na aktualne potrzeby rynku oraz w jaki sposób ofertę tych produktów czy usług najlepiej rynkowi dostarczyć – czyli jak ją komunikować i sprzedawać. Ten zintegrowany proces ma obecnie na celu wykreowanie takiej wartości dla klientów, w wyniku której wypracowane zostaną silne relacje z klientami, prowadzące do rozwoju oraz zdobywania coraz to wyższych zysków biznesowych firmy.

Dynamiczny rynek internetowy tworzy nowe warunki funkcjonowania oraz konkurencji firm między innymi poprzez wykorzystanie e-marketingu. Konsumenci usług internetowych przestali tworzyć segmenty lokalne czy regionalne, a tworzą segmenty globalne, określone dostępem do Internetu. Kiedyś globalnie działać mogły wyłącznie duże firmy, międzynarodowe koncerny. Obecnie rynek globalny dostępny jest również dla małych firm powstających w dowolnym miejscu na świecie. Zjawisko to wpływa znacząco na sposób zaspokajania potrzeb e-klientów, którzy samodzielnie w sposób dynamiczny i proaktywny poszukują informacji o produktach, wchodzą w interakcje z przekazem reklamowym, wyrażają własne zdanie na temat produktu i to w sposób publiczny – czyli na przykład na forum, poprzez błoga czy aktywność na portalu społecznościowym.

Opracowanie strategii czy planu marketingowego skierowanego właśnie do tak aktywnych konsumentów nie różni się jednak zbytnio od pracy jaką należy wykonać przygotowując „tradycyjną” strategię marketingową. Zadanie to wymaga zdyscyplinowanego zrealizowania kilku etapów w tym analizy sytuacji, identyfikacji grup docelowych, sformułowania celu i zakresu strategii, wyboru kierunku strategicznego oraz rozplanowania projektów.<sup>88</sup>

Cele nowoczesnego marketingu również pozostają zbliżone do tradycyjnych i można je ująć w sposób następujący:

1. Rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb klientów
2. Budowanie marki firmy/produktu
3. Zaspokajanie potrzeb informacyjnych klientów oraz pozyskiwanie informacji zwrotnych
4. Zwiększanie zysków firmy poprzez poprawianie satysfakcji klienta<sup>89</sup>

Obecnie jednak na pierwszy plan wysuwa się funkcja informacyjna marketingu. E-konsument oczekuje bowiem od firmy informacji i interakcji: dialogu, otwartości na przestrzeń wirtualną, ukierunkowania na dynamicznie zmieniające się potrzeby i stosowania technologii wspomagającej komunikację z klientem.

88 Okonek P., *Strategie i plany marketingowe dla e-usług*, Wyd. PARP, Warszawa 2010.

89 Dejnaka A., E-marketing, w: Cichoń M. i in., *Biblia e-biznesu*, Wyd. Helion, Gliwice 2013.





## Komunikacja z e-klientem

Biorąc pod uwagę fakt, że to wygoda jest czynnikiem najbardziej motywującym konsumentów do korzystania z Internetu przy wyszukiwaniu informacji i nawiązywaniu kontaktów z firmami, niezmiernie istotne jest stworzenie klientowi odpowiedniego środowiska. Internauci, poruszając się po stronach internetowych, skłonni są raczej do szybkiego przeglądania strony niż do starannego zapoznawania się z treścią

publikowanych artykułów. Wolą aktywnie i samodzielnie odnajdywać odpowiedzi niż zapoznawać się z instrukcją obsługi. Przydatne w zatrzymaniu uwagi klienta mogą być cechy przekazu internetowego - multimedialność oraz interaktywność. Pozwalają one na zastosowanie formy przekazu odpowiednio dostosowanej przez klienta do jego potrzeb.

Bardzo ważnym elementem w budowaniu relacji z klientem w e-biznesie jest komunikacja oraz obsługa klienta. Jest to tym bardziej istotne, że Internet z jednej strony daje duże możliwości w komunikacji, z drugiej zaś tworzy bariery dla łatwego pozyskania zaufania klienta wiążące się na przykład z obawą użytkowników dotyczącą bezpieczeństwa ich danych czy bezpieczeństwa transakcji. Problem ten jest szczególnie istotny w przypadku działalności prowadzonej przez internet.<sup>90</sup>

W związku z tym, przedsiębiorcy internetowi stosować powinni następujące zasady<sup>91</sup>:

1. Oceniać swoją ofertę z perspektywy klienta – oferta handlowa tworzona przez przedsiębiorców jest przez nich często inaczej postrzegana niż przez samych klientów. Klient oczekuje produktów i usług, które przede wszystkim wzbudzą w nim pozytywne emocje. Genialny pomysł biznesowy jest nim tylko wówczas jeśli klienci uważają go za genialny i wierzą, że zaspokaja on ich potrzeby. W związku z tym, budując ofertę zawsze należy przyjąć punkt widzenia potencjalnego klienta.
2. Wzbudzać w kliencie zaufanie – jest niezwykle istotne zwłaszcza w środowisku wirtualnym. Na zaufanie w tym przypadku wpływają takie elementy jak odpowiednio zaprojektowana strona internetowa – wygodna, estetyczna, intuicyjna oraz odpowiadająca profilowi firmy. Ważna jest także jednoznaczna i przejrzysta komunikacja oferty wraz ze wskazaniem gdzie klient może znaleźć istotne dla siebie informacje.

90 Okonek P., *Relacje z klientami w e-biznesie*, źródło: [https://www.parp.gov.pl/images/PARP\\_publications/pdf/c68102e54526282485a6c50d1aa83460.pdf](https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/c68102e54526282485a6c50d1aa83460.pdf). Dostęp w dniu 30.05.2017r.

91 Dutko M.: *e-Biznes. Poradnik praktyka. Biznes usieciowiony*. Wydawnictwo Helion 2010

3. Oferować możliwe wiele kanałów komunikacji – podanie kontaktu telefonicznego obok e-maila oraz innych możliwości kontaktu z firmą zwiększa poczucie bezpieczeństwa klienta oraz wiarygodność formy. Różne kanały pozwalające na kontakt mogą obejmować: numer kontaktowy, numer faksu, adres e-mail, komunikator, adres biura obsługi klienta lub siedzibę firmy w tym adres do korespondencji tradycyjnej.
4. Informować klienta o aktualnym statusie zamówienia – klient ma prawo do możliwości bieżącego sprawdzenia poszczególnych etapów realizacji jego zamówienia. Jest to elementem strategii biznesowej mającej na celu podniesienie zadowolenia kupującego oraz minimalizację konfliktów.
5. Zawsze informować o zmianach i utrudnieniach – jeśli z jakichś powodów nie jest możliwe dotrzymanie warunków umowy, realizacja zamówienia bądź występują inne trudności należy jak najszybciej poinformować o tym klienta. Do tego celu najlepiej wykorzystać komunikację telefoniczną, gdyż indywidualny kontakt daje klientowi poczucie troski o jego osobę.

Wymienione tutaj zasady należą do tych najprostszych. Jednocześnie ich zaniedbywanie wpływa znacząco na relacje z klientem. Co więcej, po zawarciu i zakończeniu transakcji kontakty z e-klientem powinny być dalej zacieśniane – poprzez na przykład podziękowanie za transakcje, poszukiwanie informacji zwrotnej na temat produktów, usług czy samej obsługi lub zaproszenie do zapoznania się z kolejną ofertą.

Niezmiernie istotne z punktu widzenia pomyślności marketingu relacji jest podtrzymywanie kontaktów z klientami. To postrzegany przez klienta brak zainteresowania firmy klientem jest główną przyczyną rezygnacji z usług firmy. Podtrzymywanie kontaktu z klientem umożliwiają obecnie różne narzędzia – portale społecznościowe czy popularne newslettery rozsyłane za pomocą poczty elektronicznej.

## Video marketing

Dzięki technologii mamy coraz bogatsze możliwości komunikacji z klientami. Jednym z ważnych i ciekawych sposobów na dzielenie się informacjami są filmy wideo. Z jednej strony, to nie jest nowy środek wyrazu, ale z drugiej, technologia daje nam nowe możliwości wykorzystania tego formatu w działaniach marketingowych.

Komunikacja za pomocą słowa pisanego jest jedną z najstarszych form przekazu marketingowego. Jej siła była szczególnie odczuwalna w czasach, kiedy nie było tak dużego dostępu do nowoczesnych technologii. Dziś, kiedy niemal każdy ma w domu telewizor, a w kieszeni lub torebce nowoczesny smartfon, znaczenie tekstu wyraźnie maleje. By czytać, musimy bowiem bardzo aktywnie korzystać z zasobów naszego umysłu. Jeśli weźmiemy jednak pod uwagę fakt, że liczba codziennych obowiązków i zadań rośnie i czujemy się często przytłoczeni tempem życia, nieświadomie zaczynamy unikać sytuacji w których musimy w sposób angażujący przyswajać treści (niemal 63% Polaków nie przeczytało w 2015 r. żadnej książki...<sup>92</sup>); zamiast czytać zaczynamy

92 Źródło: Biblioteka Narodowa: <http://www.bn.org.pl/aktualnosci/1093-podstawowe-wyniki-badan-czytelnic-twa-za-rok-2015.html>. Dostęp w dniu 30.05.2017r.



oglądać<sup>93</sup> Nie musi to jednak oznaczać, że przestajemy się uczyć – wprost przeciwnie olbrzymi natłok informacji sprawia, że mamy potrzebę szybszego ale też łatwego przyswajania nowych informacji.

Szczególnie dotyczy to ludzi z tzw. Generacji C - nie widzących granic między światem online i offline. Wychowanych w cyfrowej rzeczywistości obawiających się utraty - nawet na moment – połączenia (Connection). Tylko dzięki Internetowi mogą funkcjonować: tworzyć społeczności (Community), komunikować się ze sobą (Communication), kreować rzeczywistość poprzez wrzucane przez siebie wpisy, zdjęcia, filmy (Creation), aż po prowadzone blogi czy vlogi (Content). Selektywnie podchodzących do treści (Curation). Podejmując próbę dookreślenia elementu nazwanego curation, dostrzegamy, że w wymiarze społecznym element ten niesie ze sobą bardzo ważny dla dzisiejszego marketingu trend. Młodzi ludzie nie chcą korzystać z mainstreamowych (radio, TV) mediów. Szukają takich kanałów i takich treści, wokół których skupione są osoby podobne do nich.<sup>94</sup> Większość tej generacji to osoby poniżej 35 roku życia a 40 % tych osób przyznaje że jest otwarta na komunikację z markami za pomocą kanału YouTube.

93 Daniłoś M., *Video marketing nie tylko na YouTube*, Wyd. Helion, Gliwice 2016.

94 Źródło: <http://nowymarketing.pl/a/6053.generacja-c-pokolenie-youtube>. Dostęp w dniu 30.05.2017r.

Rodzice ludzi z generacji C byli przyzwyczajeni do oglądania telewizji i słuchania radia, które były mediami jednokierunkowymi – przekaz informacji następował tylko w jedną stronę. Ludzie z generacji C funkcjonują w mediach, które dają im prawo głosu, w których mogą wyrazić siebie, swoją opinię.

Treść wizualna, która jest interesująca, niepowtarzalna i wysokiej jakości, wzbudza również emocje wśród odbiorców. Można nawet powiedzieć, że jeśli w Twoim marketingu nie ma emocji, Twój biznes jest martwy.

Chcąc tworzyć swój video-przekaz należy pamiętać by robić to z głową, planowo. Należy zatem wyznaczyć cele, które chce się osiągnąć wykorzystując videomarketing a także przeanalizować sytuację wyjściową – jakie efekty osiągasz dzięki dotychczasowym strategiom, jakie błędy w nich dostrzegasz, jakie działania podejmowałeś dotychczas w social media. Kolejnym ważnym elementem jest analiza działań twojej konkurencji – staraj się tworzyć pomysły na kampanie, które łamią schematy, zaskakują a nie kopiują działania konkurencji. Jednym z ważniejszych pytań w procesie tworzenia strategii jest również to z kim chcesz stworzyć więź za pomocą działań video, a co za tym idzie jakimi kanałami komunikacji możesz do tych osób dotrzeć. Najpopularniejsze obecnie to YouTube, Facebook, Twitter, Periscope, Snapchat, Instagram.

Jeśli chodzi o formę przekazu efektywniejsze są krótkie treści, unikalne i wartościowe dla Twoich odbiorców. Aby treści te przynosiły pożądany efekt będziesz musiał podjąć decyzję, kto te treści będzie tworzył (czy będziesz potrzebować pomocy z zewnątrz- jakiejś firmy, agencji, twórcy video, a co za tym idzie jaki budżet przeznaczysz na ten cel). Istnieją bowiem takie kanały, w których aby tworzyć treści video, nie trzeba posiadać wyjątkowych umiejętności operatorskich – wystarczy telefon z dobrym aparatem. Ważne jednak jest to by tworzone materiały ukazywały się z określoną częstotliwością.

Komunikacja video powinna być ujmowana przede wszystkim w kontekście potrzeb klienta – dopiero znając jego potrzeby, można dobrać odpowiednią formułę przekazu, np.:

- vlog (videoblog) - rodzaj bloga internetowego (dziennika, pamiętnika itp.) , którego zasadniczą treść stanowią pliki filmowe publikowane przez autora w kolejności chronologicznej. Najważniejszą cechą tej krótkiej formy video jest to, że formuła obejmuje fragment z życia autora lub jego przemyślenia na dany temat. W ten sposób można przedstawiać życie firmy i ludzi ją tworzących. Istotą vloga jest osoba charyzmatyczna, potrafiąca stworzyć w krótkim przekazie ciekawe historie.
- Vlogerzy publikują swoje filmy głównie w serwisie YouTube oraz Dailymotion.
- tutorial (film instruktażowy) – film w którym autor pokazuje krok po kroku, jak wykonać skomplikowaną technicznie czynność. W marketingu tego typu forma komunikacji z klientem może niwelować poczucie dyskomfortu, czy strachu klienta związanego z brakiem wiedzy dotyczącej np. użytkowania produktu.
- webinarium – forma internetowego wykładu połączonego z chatem – pozwala firmie przekazywać wiedzę dużej liczbie użytkowników, którzy dodatkowo mają możliwość zadawania pytań.
- testimoniał – opinia o produkcie w formie filmowej, w której głównym elementem jest narracja klienta (rekolekacja usługi lub produktu, sformułowana przez klienta)

## Youtube

Materiały video należą do najbardziej popularnych treści w Internecie. Wrzucanie filmów na portal nie oznacza jednak, że zawsze jest to przemyślany video marketing. Co warto więc publikować, by zainteresować klienta?

- Pokaż produkt - cokolwiek sprzedajesz - zaprezentuj swój produkt w formie filmu. Dzięki temu wyjaśnisz odbiorcom, jak działa twój produkt i do czego służy. Takie video spełnia oczywiście również funkcję promocyjną. Film wyjaśniający umieszczany jest na stronach internetowych po to, żeby internauta mógł zobaczyć działanie produktu, czy usługi "w akcji".

Niemal jedna trzecia ludzi na całym świecie korzysta z Youtube. Dostępny jest on w 76 językach i jest największym serwisem video w sieci.<sup>95</sup>

Co należy wiedzieć aby rozpocząć swoje marketingowe działania w Youtube?

1. Zrozumieć użytkowników – większość użytkowników Youtube to osoby, które chcą uciec od nachalnej komunikacji reklamowej, przekonani, że mogą decydować o swoich wyborach, w tym co i kiedy będą oglądać. Standardowe podejście do przekazu reklamowego – tutaj się nie sprawdza! Użytkownicy serwisu szukają w nim głównie rozrywki, inspiracji i przydatnych informacji. Po muzyce i rozrywce, najbardziej popularną kategorią na YouTube jest edukacja. Firmy mogą to wykorzystać, tworząc **edukacyjne filmy dla swoich klientów**.
2. Wybrać grupę docelową - zastanów się, kto jest odbiorcą Twoich wiadomości w kontekście osiągnięcia postawionego sobie celu. To, do kogo chcesz mówić, jest niezwykle istotne, choć często o tym zapominamy. Ten wybór determinuje format video, platformy i model dystrybucji treści.
3. Wybierz model dystrybucji:

## Kanał Youtube

Firmy mogą prowadzić długoterminowe działania na YouTube poprzez prowadzenie własnego kanału YouTube. Tworząc i regularnie publikując filmy, słuchając widzów i odpowiadając na komentarze, **mogą budować swoją własną społeczność YouTube**. Efektem tych działań jest budowanie subskrypcji kanału, co przekłada się na darmowy, organiczny zasięg nowych filmów na kanale.

AdWords (system reklamowy Google pozwalający na wyświetlanie linków sponsorowanych w wynikach wyszukiwania wyszukiwarki Google i w Youtube).

Najczęściej spotykaną formą reklamy w serwisie YouTube są reklamy AdWords. Google (Youtube należy do Google) umożliwia wyświetlanie reklam w postaci:

- banerów graficznych, na prawo od odtwarzacza i nad listą proponowanych filmów
- nakładek graficznych, u dołu odtwarzacza
- video, bez możliwości pominięcia reklamy
- video, z możliwością pominięcia reklamy

<sup>95</sup> Daniłoś M., ibidem, s 142

Na zakończenie dobrze jednak wiedzieć o tym, że nie wszystko co jest zamieszczane w Internecie jest czytane: większości filmów na Youtube nikt nie ogląda, tak samo jak większości stron internetowych.<sup>96</sup>

Posiadanie profilu w sieci społecznościowej lub konta na platformie publikacyjnej pokroju Twittera nie jest niczym złym. **Trzeba mieć w tym jednak jakiś cel!** Obecność na Facebooku tylko po to, by tam być, jest niedorzeczna.

Jak powiedział Franklin Delano Roosevelt „Wybranie i spróbowanie jakiejś metody to kwestia zdrowego rozsądku: jeśli metoda zawiedzie, otwarcie to przyznaj i spróbuj innej. Najważniejsze jest jednak to, żeby spróbować czegokolwiek.”

Opracowanie: **Mariusz Kubat,**  
**doradca zawodowy CliPKZ w Łodzi**

#### Bibliografia:

1. B.J. Mendelson, *Social Media to ściema*, Wyd. Helion, Gliwice 2014.
2. Daniłoś M., *Video marketing nie tylko na YouTube*, Wyd. Helion, Gliwice 2016
3. Dejnaka A., *E-marketing, w: Cichoń M. i in., Biblia e-biznesu*, Wyd. Helion, Gliwice 2013
4. Dutko M.: *e-Biznes. Poradnik praktyka. Biznes usieciowiony*. Wydawnictwo Helion 2010
5. Okonek P., *Strategie i plany marketingowe dla e-usług*, Wyd. PARP, Warszawa 2010

#### Netografia: (dostęp w dniu 30.05.2017)

1. <http://nowymarketing.pl/a/6053,generacja-c-pokolenie-youtube>
2. <http://www.bn.org.pl/aktualnosci/1093-podstawowe-wyniki-badan-czytelnic-twa-za-rok-2015.html>
3. Okonek P., Relacje z klientami w e-biznesie, źródło: [https://www.parp.gov.pl/images/PARP\\_publications/pdf/c68102e-54526282485a6c50d1aa83460.pdf](https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/c68102e-54526282485a6c50d1aa83460.pdf)



96 B.J. Mendelson, *Social Media to ściema*, Wyd. Helion, Gliwice 2014.







## Potencjał miast kreatywnych

**„Podstawowym zasobem miast są ich mieszkańcy. Ludzka inteligencja, pragnienia, motywacje, wyobraźnia i kreatywność stają się ważniejsze od lokalizacji, bogactw naturalnych i dostępu do rynku. O przyszłym sukcesie miasta zadecyduje kreatywność jego mieszkańców i władz”**

*...i nie sposób nie zgodzić się z jego słowami<sup>97</sup>*

*Charles Landry „Kreatywne miasto”*

W związku z rosnącym znaczeniem i rozwojem sektora kreatywnego (pod koniec ubiegłego wieku) zaczęto analizować i zadawać sobie pytanie co jest przyczyną, że w niektórych lokalizacjach liczba nowo powstających firm z branż sektora kreatywnego jest z roku na rok coraz wyższa?. Dostrzeżono także zależność - w obszarach geograficznych, gdzie rozwija się sektor kreatywny zanotowano stopniowy wzrost gospodarczy. Wraz z upływem lat wyniki różnych analiz potwierdzały, że to duże ośrodki miejskie w największym stopniu sprzyjają rozwojowi sektora. Uzyskano dodatkowo wiedzę dotyczącą tego, dlaczego to akurat miasta przyciągają „kreatywność”?

Odpowiedź na powyższe pytania jest prosta:

Największy wpływ ma na to dostęp do szerokokorozumianej kultury oraz rozbudowana infrastruktura, a także czynnik ludzki czyli potencjał twórczy jednostek.

W związku z powyższym, osoby odpowiedzialne za tworzenie polityki nie tylko na poziomie całego kraju, ale też regionów czy miast, zachodzą w jaki sposób przyciągnąć i zatrzymać kreatywnych twórców u siebie licząc tym samym na ożywienie gospodarki? Treści artykułu ułatwią czytelnikom zrozumienie zagadnienia „miasta kreatywne”, co w praktyce przyczynić się może do wprowadzenia efektywnych zmian.

### Co to jest kreatywne miasto?

Być może wielu czytelników nie spotkało się jeszcze z tym pojęciem, które nabiera znaczenia w rozwijającym się obszarze przedsiębiorczości jakim jest sektor kreatywny. Miasta od zarania dziejów były i są obszarami koncentracji działalności kreatywnej.

W literaturze przedmiotu znaleźć można następujące ujęcia definicyjne tego terminu:

Potencjał kreatywny stanowi powiązanie indywidualnego fenomenu kreatywności z otoczeniem społecznym, kulturalnym, a jego pełny rozwój jest możliwy w dużych miastach. Na podstawie prac R. Floridy, Ch. Landry’ego, a także J. Howkinsa<sup>98</sup> można wskazać koncepcję kreatywnego miasta.

**Kreatywne miasto** to takie, które *wykorzystuje szeroko rozumianą kreatywność do budowania przewagi konkurencyjnej*. Kreatywność rozumiana jest w najszerszym ujęciu jako twórcza postawa, proces umysłowy pociągający za sobą powstawanie nowych idei, koncepcji lub skojarzeń, powiązań z istniejącymi już ideami i koncepcjami.

Kreatywność nie musi być kwestią przypadku, ale może zostać wypracowana przez stworzenie odpowiednich warunków życia, przede wszystkim otwartości i pod-

97 Landry Ch., *Kreatywne Miasto*, wydawnictwo NCK, 2013

98 Rogowska M., *Koncepcja kreatywnego miasta w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 320, Wrocław 2013, s.157



stawowych praw obywatelskich, które sprzyjają rozwijaniu postaw kreatywnych. Myślenie, planowanie i działanie kreatywne pozwala na rozwiązanie pozornie niemożliwych do rozwiązania problemów miejskich. W kreatywnym mieście zaangażowani są nie tylko artyści i podmioty kreatywnej ekonomii (choć to oni odgrywają najistotniejszą rolę), ale każdy, kto rozwiązuje problemy w pomysłowy sposób<sup>99</sup>.

Według Landry Ch., **kreatywne miasto to środowisko, w którym wartości spełniają funkcję katalizatorów rozwoju, gdzie artyści i inni uczestnicy określani klasą kreatywną odgrywają zasadniczą rolę.**<sup>100</sup>

**Miasto kreatywne, to miasto, potrafiące generować i wprowadzać w życie nowe idee, projekty, innowacje, jak również wykazuje zdolność do przyciągania i zatrzymywania twórczych / przedsiębiorczych ludzi oraz podmiotów z sektora kreatywnego**<sup>101</sup>.

**Kreatywne środowisko, to kolejne określenie, które może być rozumiane jako całość relacji między klasą kreatywną a odbiorcami jej wytworów, innymi słowy jest to infrastruktura wspierająca i umożliwiająca odbiór ich pracy**<sup>102</sup>. Ocena tego środowiska oparta jest na możliwości eksperymentowania i odkrywania, atmosferze wspierającej podejmowanie ryzyka, zapale lub niestandardowym kontekście podejmowania działalności i inicjatyw, otwartości na możliwość generowania idei i myśli, środowisku, w którym kreatywność innych i różnorodność opinii jest pożądana<sup>103</sup>.

99 Landry Ch., *The creative city. A toolkit for urban innovators*, Earthscan, London 2008, [w:] Rogowska M., *Przestrzeń publiczna* op.cit. s.182

100 Op.cit., s. 157

101 Klasik A., 2008, *Kreatywne i atrakcyjne miasta. Koncepcje i mechanizmy restrukturyzacji aglomeracji miejskich*, [w:] Namyślak B., *Zróżnicowanie poziomu rozwoju sektora kultury w miastach wojewódzkich w Polsce*, Prace Geograficzne, zeszyt 134, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ Kraków 2013, s.101 – 120

102 Knop L., Macelko M., Mendel I., *Klustry kreatywne we współczesnych polskich realiach*, „Organizacja i Zarządzanie” 2011, nr 4 (16), s. 64.

103 Rogowska M., *Koncepcja kreatywnego miasta* op.cit s. 158

**Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (UNCTAD, ang. *United Nations Conference on Trade and Development*)** w publikacji *Creative Economy Report 2010* prezentuje definicję, według której **kreatywne miasto** to:

„*Osrodek miejski, w którym różnorodne aktywności kulturalne są stałym elementem gospodarki miasta oraz życia mieszkańców w nim ludzi. Co więcej zbudowane są one zarówno na silnej społecznej jak i kulturalnej infrastrukturze oraz mają relatywnie wysoki poziom zatrudnienia osób z sektora kreatywnego. Dodatkowo miasto kreatywne cechuje wysoki poziom atrakcyjności życia kulturalnego, co przyczynia się w znacznym stopniu do inwestowania w jego rozwój przez mieszkające w nim osoby*<sup>104</sup>”.

Powyższa definicja bardzo szczegółowo prezentuje charakterystykę kreatywnego miasta. Podkreśla znaczenie i łączy w sobie wzajemne oddziaływanie kilku płaszczyzn. Są to trzy **podstawowe elementy kształtujące kreatywne miasta**<sup>105</sup>, do których należą:

- **Spółeczeństwo** – to przede wszystkim mieszkańcy. Ludzie, jak zauważa Charles Landry są najcenniejszym zasobem danego miasta. Nie chodzi o posiadane przez nich materialne bogactwo, a głównie o cechy charakteru oraz osobowości, które odróżniają ich od siebie. Jest to m.in. inteligencja, wyobraźnia, kreatywność, talent. Skoro ludzie są unikatowym zasobem miast to właśnie on będzie determinował, wpływał i kształtował przyszły jego rozwój. W zależności od różnorodności i kreatywności zarówno mieszkańców danej lokalizacji jak i osób, które stanowią w niej politykę zależeć będzie przyszłość rozumiana jako rozwój i zmiana na lepsze miast. To właśnie ten aspekt wpływa na fakt, że nie tylko miasta o olbrzymim kapitale na rozwój sukcesywnie się rozwijają. Coraz głośniejsze jest o miastach, w których to pomysłowość mieszkańców przyczyniła się do zwrócenia oczu w stronę, w którą nikt do tej pory nie patrzył. Stawianie ludzi na piedestale i przez ich pryzmat budowanie polityki rozwoju danego miasta czy regionu to spora zmiana dotychczas przyjętych sposobów myślenia i funkcjonowania. Słowem klucz jest kultura, która przyciąga jednostki szczególnie kreatywne i pozwala im się rozwijać i tworzyć, a przez to zmieniać dotychczas skostniałe sposoby działania.
- **Gospodarka** – pod tym hasłem oprócz elementów łączących się z rozwojem ekonomicznym należy również wziąć pod uwagę politykę prowadzoną przez osoby ją stanowiącą w danym mieście.
- **Kultura** – miasta kreatywne przyciągają różnorodnością i mnogością rozrywek kulturalnych. Podkreśla się tutaj zasoby miasta, wszystko to, co dane miasto może zaoferować swoim mieszkańcom w zakresie rozrywek kulturalnych. Będą to zarówno stałe elementy infrastruktury (np. puby, restauracje, teatry, zabytki, itd.), jak i odbywające się raz na jakiś czas specjalnie organizowane wydarzenia (np. festiwale).

104 United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD): *Creative Economy Report (2010)*, wydanie internetowe: [http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_en.pdf) (dostęp 10.06.2017), [w:] Rogowska M., op.cit. s.158

105 Dąbrowska K., *Kreatywne miasta i ich rola w rozwoju gospodarki*, [w:] Kaczmarek-Kurczak P., Dąbrowska K., (red.), *Oblicza Kreatywności w Sektorach Kreatywnych. Podręcznik dla początkujących i zaawansowanych*, Akademia Leona Koźmińskiego 2014., s. 92 /[http://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/wspolne\\_elementy/Foto/Oferata\\_Edukacyjna/CE/Oblicza\\_kreatywnosci.pdf](http://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/wspolne_elementy/Foto/Oferata_Edukacyjna/CE/Oblicza_kreatywnosci.pdf), dostęp

Wymienione płaszczyzny przenikają się wzajemnie, czyli są od siebie uzależnione. Wpływając na siebie kształtują nie tylko siebie nawzajem, ale również całość jaką tworzą, czyli miasto. Współcześnie do cech, które mogą określać kreatywne miasto zaliczamy<sup>106</sup>:

- ramy polityczne zachęcające do kreatywnych postaw;
- unikatowość, zróżnicowanie;
- otwartość i tolerancja;
- przedsiębiorczość i innowacyjność;
- strategiczne przywództwo i wizja;
- krajobraz sprzyjający uczeniu się i rozwojowi talentów (w tym odpowiednia infrastruktura);
- komunikacja, łatwość dostępu, sieciowość;
- odpowiednia jakość życia (również wysoka jakość usług publicznych);
- profesjonalizm i efektywność.

W tak określonych uwarunkowaniach szczególnego znaczenia nabiera jakość przestrzeni publicznych. Trzeci wymiar przestrzeni miejskiej odzwierciedlony w elementach kompozycji urbanistycznej stanowi swoistą inspirację dla powstania i rozwijania postaw twórczych i kreatywnych. Miasta europejskie kładą coraz większy nacisk na otwieranie przestrzeni publicznych i podnoszenie ich atrakcyjności<sup>107</sup>.

Każde miasto ma swoistą fizyczną, intelektualną, kreatywną energię i jak każdy organizm podlega ewolucji w zależności od uwarunkowań związanych ze społecznościami, ekonomicznymi i kulturowymi zmianami globalizującego się świata. We współczesnych realiach szczególnego znaczenia nabiera możliwość bezpośredniego kontaktowania się ludzi, wymiany myśli, idei i wartości, której służy odpowiednia przestrzeń publiczna, otwarta, zachęcająca do integracji. W każdym mieście istnieją miejsca i przestrzenie o szczególnych walorach kulturowych, budzące emocje, skłaniające do refleksji. Obszary szczególnego zainteresowania i troski władz i obywateli stanowią centra miast. Stanowią one przestrzeń publiczną w tradycyjnym rozumieniu wraz z siecią ulic i placów, zbiorem ważnych budowli, pomników, zielenią miejską<sup>108</sup>. Jest to przestrzeń otwarta, w której koncertuje się ludzka codzienność, nawiązująca do starożytnej greckiej agory oraz rzymskiego forum.<sup>109</sup>

Przemysł kreatywny jako zróżnicowany sektor gospodarki wytwarza dobra i usługi o zawartości artystycznej i kreatywnej dla szerokiej publiczności. Wpływa przy tym m.in. na jakość życia, poczucie tożsamości, rozwój turystyki w regionach. Tradycyjne sektory gospodarki tracą na znaczeniu, a „produkt kulturalny” staje się jednym z najważniejszych wyznaczników wzrostu metropolitalnego<sup>110</sup>.

106 Landry Ch., *The creative city. A toolkit for urban innovators*, Earthscan, London 2008, [w:] Rogowska M., op.cit. s.158

107 Rogowska M., *Znaczenie kultury w polityce spójności UE*, (Polityka spójności w okresie 2014–2020 a rozwój regionów Europy), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 227, s.78

108 Dymnicka M., *Przestrzeń publiczna a przemiany miasta*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2013., [w:] Rogowska M., *Przestrzeń publiczna w rozwoju kreatywnych miast*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Biblioteka Regionalisty Nr 13 (2013), s.180

109 Rogowska M., *Przestrzeń publiczna w rozwoju* op.cit., s. 180

110 Matusik M., *Potencjał gospodarczy, innowacyjny i kreatywny wybranych metropolii europejskich*, [w:] Rogowska M., *Koncepcja kreatywnego miasta*, op.cit., s.160





## Uwarunkowania konkurencyjności miast w dziedzinie wytwarzania kultury mogą być bardzo zróżnicowane.

J. Scott<sup>111</sup> wskazuje na następujące elementy:

1. Wysoki poziom technologiczny i wysokiej jakości wzornictwo. Współcześnie łączy się zaawansowane technologicznie rozwiązania komputerowe z działalnością artystyczną.
2. Zaplecze edukacyjne: od powszechnej edukacji w dziedzinie kultury po wyspecjalizowane ośrodki doskonalenia talentów.
3. Kapitał społeczny i wzajemne zaufanie.
4. Zaplecze finansowe: bankowe, kredytowe, ubezpieczeniowe.
5. Strategiczne myślenie i projektowanie rozwoju miasta i jego regionu uwzględniające warunki występujące na globalnym, konkurencyjnym rynku produktów kultury.

Jednym z wyzwań współczesnego zarządzania miastem staje się spełnienie wymienionych kryteriów. Polityka kulturalna w miastach wychodzi więc daleko poza formułę mecenatu nad sztuką i dziedzictwem kulturowym.

**Atrakcyjność miast w koncepcjach** G. Törnqvista, Anderssona i R. L. Florida

Rosnąca rola sektorów kreatywnych w rozwoju gospodarczym spowodowała, że coraz więcej miast chce być znane jako miasto kreatywne. W związku z tym starano się poznać co wpływa na dynamiczne rozwijanie się sektora kreatywnego w danym środowisku, podczas gdy w innym proces ten kształtował się znacznie wolniej.

111 Scott A.J., *The Cultural Economy of Cities*, Sage Publications, London 2000, s. 183–185, [w:] Rogowska M., *Znaczenie kultury* op.cit., s.79/ [http://www.dbc.wroc.pl/Content/31286/Rogowska\\_Znaczenie\\_Kultury\\_w\\_Polityce\\_Spojnosci\\_UE\\_2011.pdf](http://www.dbc.wroc.pl/Content/31286/Rogowska_Znaczenie_Kultury_w_Polityce_Spojnosci_UE_2011.pdf)

- Dzięki specjalistom i badaczom, w literaturze dostępne są następujące koncepcje<sup>112</sup>:
- w roku 1983 G. Törnqvist., jako jeden z pierwszych, zaprezentował koncepcję z której wynikało m.in., że to **otwartość miast i regionów** wpływa w znaczącym stopniu na rozwój kreatywności. Wiążący się z teorią termin *creative milieu*, czyli kreatywne otoczenie (tł. własne) wskazuje już samą nazwą, że uwaga powinna skupiać się na lokalizacji i jej atrakcyjności. To właśnie ona jest tym co przyciąga kreatywność, a dokładniej sprawia, że w danym miejscu będzie występować lub inaczej mówiąc: będzie się chciała rozwijać.
  - Dwa lata później dzięki badaniom przeprowadzonym przez Anderssona, powyższa teoria doczekała się rozwinięcia. W swoich pracach Andersson (1981,1988) podkreślał m.in. szczególną rolę kreatywności w procesie rozwoju dużych miast. Wskazywał tym samym na silne połączenie pomiędzy **kreatywnymi twórcami, a kreatywnym otoczeniem**. Jego zdaniem to właśnie miasta ze względu na swoje możliwości będą odpowiednim miejscem, w którym rozwijać się będzie sektor kreatywny, a to przyczyniać się będzie do ich wzrostu gospodarczego. Andersson rozwijając koncepcję Törnqvista doszedł do wniosków, że to na czym głównie powinna się skupić polityka władz danego miasta czy regionu to **rozwijanie wewnętrznej infrastruktury transportowej**.
  - Kolejna koncepcja kreatywnego miasta i klasy kreatywnej zaprezentowana parę lat później przez amerykańskiego badacza R. L. Florida zasługiwała na szczególną uwagę. Po zaprezentowaniu jej zyskał miano jednego z najbardziej pożądaných konsultantów w obszarze polityki miejskiej. Podobnie jak Andersson wskazywał on szczególną rolę miast w procesie rozwijania się sektorów kreatywnych. Jednak punktem wyjścia i tym co zwróciło uwagę świata była jego publikacja „Narodziny klasy kreatywnej” (*The Rise of the Creative Class*, Florida 2002). Zgodnie z założeniami autora, istnieją **trzy siły działające pozytywnie na miasta, podkreśla on wartość tzw 3xT: Technologia, Talent i Tolerancja**<sup>113</sup>. R. Florida twierdzi, że miejsca tolerancyjne, otwarte, o różnorodnej strukturze demograficznej i przyjazne wszystkim grupom ludzi są magnesem dla kreatywnych jednostek (talent) i najprężniej rozwijających się, najbardziej dochodowych gałęzi przedsiębiorstw (technologia).

*Kreatywna klasa wg Florida*<sup>114</sup>, to wszystkie jednostki tj. twórcy oraz pracownicy kreatywni, którzy wspólnie tworzą przemysły kreatywne. Wskazywał on również na połączenie pomiędzy sektorem, a rozwojem gospodarczym, a ci którzy będą chcieli przyciągnąć kreatywną klasę będą musieli zaoferować im atrakcyjną lokalizację. Kryje się za tym m.in. dostęp do życia kulturalnego - ciekawa i atrakcyjna oferta, najnowszych rozwiązań technologicznych oraz atmosfera wolności i tolerancji dla indywidualizmu jednostki, w tym międzynarodowa otwartość (niezależnie czy w stosunku do przyjeżdżających studentów zagranicznych, czy firm zainteresowanych otwarciem filii).

112 Dąbrowska K., *Kreatywne miasta ...op.cit.*, s.83-84

113 Kopel A., *Klasa kreatywna jako czynnik rozwoju miast*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, s. 51, <http://dlibra.bs.katowice.pl/Content/7681/kopel.pdf>,

114 Dąbrowska K., (red.), *Oblicza Kreatywności*, op.cit s. 84



Teoria Floridy<sup>115</sup> stała się z jednej strony przedmiotem ostrej krytyki, z drugiej – źródłem inspiracji dla wielu interesujących badań społeczno-ekonomicznych. Mimo licznych zastrzeżeń odnoszonych do koncepcji Floridy, dyskusja na temat roli klasy twórczej i jej zachowań przestrzennych (mobilności) w rozwoju gospodarczym oraz czynników warunkujących kształtowanie się kreatywnych miast/regionów nadaje tym badaniom nowy impuls i skłania do podejmowania kolejnych, nowych tematów.

**Jeszcze inne podejście prezentują wyniki badań przeprowadzone w ramach międzynarodowego projektu ACRE (2006 - 2010)<sup>116</sup>, który powstał, aby dokonać oceny wpływu pojawiającej się “kreatywnej klasy” oraz wzrostu znaczenia sektora kreatywnego na konkurencyjność miejskich ośrodków Unii Europejskiej.** W projekcie tym zakłada się, że we współczesnym świecie regionami kreatywnymi są (lub mają szansę stać się) przede wszystkim niektóre obszary metropolitalne i że rozwój sektora kreatywnego jest głównym czynnikiem wzrostu ich konkurencyjności. W ramach projektu podejmowane prace badawcze miały odpowiedzieć na pytanie: *Jakie są warunki tworzenia i stymulowania „kreatywnych regionów wiedzy” w ramach rozszerzonej Unii Europejskiej?* W projekcie i równocześnie w badaniu udział wzięły takie miasta jak: Amsterdam, Barcelona, Birmingham, Budapeszt, Dublin, Helsinki, Leipzig, Mediolan, Monachium, Poznań, Ryga, Sofia i Toulouse.

115 Stryjakiewicz, T. *Demograficzne i społeczne czynniki rozwoju sektora kreatywnego*, [w:] Potrykowska, A., Orzełek, E.(red), *Biuletyn 55*, Warszawa 2010: Rządowa Rada Ludnościowa, s.40 [http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/bip/BIP\\_biuletyn55.pdf](http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/bip/BIP_biuletyn55.pdf)

116 Polska reprezentowana była przez zespół badawczy, w skład którego wchodzi: prof. dr hab. Tadeusz Stryjakiewicz (kierownik projektu), prof. UAM dr hab. Tomasz Kaczmarek, prof. dr hab. Jerzy J. Parysek, dr Michał Męczyński, dr Robert Kudlak, dr Krzysztof Stachowiak, mgr Emilia Grzywińska-Jaroszewska, mgr Bartosz Stępiński (pomoc techniczna), zespół Instytutu Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Stryjakiewicz, T. *Demograficzne i społeczne czynniki rozwoju sektora kreatywnego*, w: red. Potrykowska, A., Orzełek, E., *Biuletyn 55*, Rządowa Rada Ludnościowa, Warszawa 2010, s. 41



## Czynniki wpływające na wybór lokalizacji miejsc pracy w sektorze kreatywnym<sup>117</sup>

Wśród czynników przyciągających klasę twórczą do miejsc pracy, analizowanych w projekcie ACRE wymienić należy:

Tabela 1. Opracowanie własne na podstawie artykułu przybliżającego wstępne wyniki projektu ACRE, Stryjakiewicz, T., Demograficzne i społeczne czynniki rozwoju sektora kreatywnego, [http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/bip/BIP\\_biuletyn55.pdf](http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/bip/BIP_biuletyn55.pdf)<sup>118</sup>.

Czynniki o charakterze osobistym (personalnym) związane z zależnością od ścieżki życia poszczególnych jednostek (path dependency)	Czynniki związane z wybranymi cechami miasta/regionu	
	twarde	miękkie
<ul style="list-style-type: none"> <li>» związek z miejscem zamieszkania</li> <li>» związek z miejscem studiów</li> <li>» bliskość rodziny</li> <li>» bliskość przyjaciół</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» możliwości zatrudnienia i podaż</li> <li>» atrakcyjnych miejsc pracy</li> <li>» wysokie płace</li> <li>» wielkość ośrodka</li> <li>» dobra dostępność i infrastruktura komunikacyjna</li> <li>» lokalizacja dobrych szkół wyższych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» atrakcyjne środowisko przyrodnicze (w tym: sprzyjające warunki klimatyczne)</li> <li>» atrakcyjna architektura i przestrzeń publiczna</li> <li>» atrakcyjna oferta mieszkaniowa (dostępność i jakość)</li> <li>» bogata oferta wypoczynku i rozrywki</li> <li>» poczucie bezpieczeństwa</li> <li>» atmosfera tolerancji i otwartości na innych ludzi</li> <li>» zróżnicowanie kulturowe</li> <li>» podobieństwo języka</li> </ul>

Wstępne konkluzje wynikające z badań prowadzonych w ramach projektu ACRE zawrzeć można w stwierdzeniu, że rozwój sektora kreatywnego cechuje się znacznie bardziej skomplikowanymi uwarunkowaniami, niż zakładał to Florida, oraz że nie istnieje jednolity „model” lokalizacji i rozwoju sektora kreatywnego. Czynniki przyciągające klasę twórczą do regionów metropolitalnych są w znacznym stopniu związane z obszarami kulturowymi. W obszarach, gdzie tradycyjnie dużą rolę odgrywają ją więzi rodzinne i przyjacielskie (np. regiony położone w takich krajach, jak Włochy, Hiszpania lub Polska) na pierwsze miejsce wysuwają się czynniki o charakterze osobistym. W tych regionach klasę twórczą cechuje też mniejsza mobilność. Hipotezy Floridy, podkreślające rolę czynników miękk-

117 Stryjakiewicz, T., op.cit.s.42 - 46

118 Szersze informacje dotyczące oceny wpływu wymienionych czynników na decyzje przedstawicieli klasy twórczej dotyczące wyboru miejsc pracy zaprezentowane są w dalszej treści przytaczanego artykułu Stryjakiewiczza T., tablica 4 i 5, op.cit. s.45



kich i mobilności przedstawicieli klasy twórczej w rozwoju sektora kreatywnego, sprawdzają się przede wszystkim w regionach, gdzie tradycja odgrywa mniejszą rolę, a społeczeństwa są od stuleci otwarte i wielokulturowe (najlepszym przykładem jest Amsterdam)<sup>119</sup>.

Chociaż **wyniki badań projektu ACRE** (zaprezentowane w artykule Demograficzne i społeczne czynniki rozwoju sektora kreatywnego)<sup>120</sup> nie mają służyć, jako zmiana koncepcji 3xT (Florida), czy zburzenie przyjętych schematów, a ich dopełnienie, to **prezentują nowe spojrzenie na rozwój sektora w danej lokalizacji** i prezentują pewne „konsekwencje praktyczne”. Wymuszają zmianę postrzegania ścieżek rozwoju regionalnego i zastąpieniu nowymi.

---

119 op.cit., s.45-46

120 Wstępne wyniki projektu ACRE dotyczące demograficzno-społecznych czynników rozwoju sektora kreatywnego w europejskich regionach metropolitalnych; 4.1. Mobilność klasy twórczej, zaprezentował kierownik projektu Stryjakiewicz, T., op.cit. 42, / [http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/bip/BIP\\_biuletyn55.pdf](http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/bip/BIP_biuletyn55.pdf)

Tabela 2. Ścieżki rozwoju miast i regionu - różnice pomiędzy tradycyjnymi i nowymi koncepcjami (na podstawie wniosków z projektu ACRE (2006 - 2010), opracowanie własne na podstawie Stryjakiewicz, T.(2000).

Tradycyjne koncepcje	Nowe koncepcje
Tworzenie dobrych warunków do przyciągania biznesu (np. niskie podatki, rozwinięta infrastruktura materialna)	tworzenie dobrych warunków do przyciągania kreatywnych i przedsiębiorczych ludzi (np. atrakcyjność miejsc zamieszkania i przestrzeni publicznej, poczucie bezpieczeństwa, atmosfera tolerancji)
lokalizacja firm	migracje kreatywnych i przedsiębiorczych ludzi do atrakcyjniejszych lokalizacji
powstawanie nowych miejsc pracy i wysokie tempo wzrostu gospodarczego	zakładanie przez ww. ludzi firm w tych atrakcyjnych lokalizacjach
migracje ludzi (pracowników ww. firm)	powstawanie nowych miejsc pracy i wysokie tempo wzrostu gospodarczego w wyniku efektu mnożnikowego

Tradycyjne koncepcje zakładały, że rozwój regionalny następuje poprzez przyciąganie firm (najczęściej dużych), których zadaniem jest tworzenie nowych miejsc pracy, co z kolei wywołuje napływ ludności. W nowych koncepcjach chodzi przede wszystkim o przyciąganie kreatywnych i przedsiębiorczych ludzi, którzy stworzą miejsca pracy najpierw dla siebie, a później – w wyniku efektu mnożnikowego – również dla innych pracowników. Wprowadzenie koncepcje te należy traktować bardziej jako komplementarne niż alternatywne, jednak nietrudno zauważyć, że konsekwencją powyższej zmiany paradygmatu rozwoju regionalnego powinny być zmiany polityki regionalnej, lokalizacyjnej i migracyjnej. Zmiany te przejawiają się m.in. w coraz większym nacisku na społeczno-kulturowe i edukacyjne podstawy rozwoju regionalnego, a także w coraz silniejszym powiązaniu procesów rozwoju społeczno-gospodarczego z procesami mobilności przestrzennej.

Budowa regionów kreatywnych powinna znaleźć wsparcie na różnych poziomach (Unii Europejskiej, krajowym, regionalnym i lokalnym). **Władze miast powinny zwrócić uwagę, że dotychczas oferowane wsparcie dla rozwoju biznesu, w odniesieniu do sektorów kreatywnych może nie być adekwatne. Wymaga ono podejmowania odmiennych działań, niż w przypadku wspierania rozwoju tradycyjnych sektorów.**

Podsumowanie zaprezentowanych powyżej koncepcji:

- Należy pamiętać, że największą wartością sektorów kreatywnych są należący do niego ludzie i ich umiejętności, talent i pomysły.
- Kreatywni twórcy skupiają się wokół takich lokalizacji, które przyciągają ich:
  - » otwartością (koncepcja G. Törnqvist)
  - » infrastrukturą transportową (koncepcja A.E. Andersson)
  - » 3xT: talentem, technologią, tolerancją ( koncepcja R. L. Florida)
  - » Dodatkowo w kontekście rozwoju sektorów kreatywnych można dostrzec, że następuje odejście od tradycyjnych ścieżek rozwoju regionów, na rzecz nowych. Zmiana przede wszystkim polega na tym, że to nie biznes (powstające firmy) przyciągają ludzi, a ludzie korzystając ze swoich umiejętności rozwijają biznes.



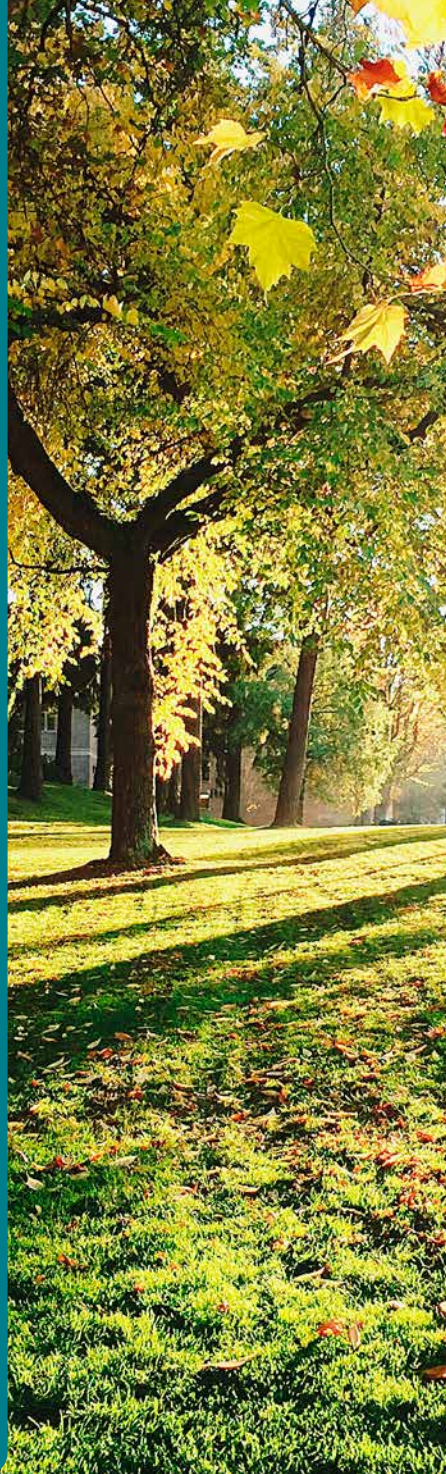
## Wyzwania dla miast i regionów

Zdaniem specjalistów kreatywność i wiedza staną się podstawą miejskiej gospodarki przyszłości. Osoby odpowiedzialne za kształtowanie polityki danego regionu skupiają uwagę na środowisku, które przyciągnie kreatywne jednostki. Miasta stawiają na ciągły rozwój w myśl zasady kto się nie rozwija ten się cofa. Przed stanowiącymi politykę miast pojawia się wyzwanie. W jaki sposób rozwijać się, aby sprostać wymaganiom mieszkańców przy wykorzystaniu posiadanych, w pewien sposób ograniczonych zasobów? W miastach, w których dostrzeżono rozwój sektora kreatywnego i tych, które zwróciły uwagę na wagę jaką należy przypisywać zarówno rozwojowi kreatywności jak i wiedzy, tworzenie polityki powinno być skierowane właśnie w stronę wdrażania takich rozwiązań, które pozwolą jednostką tego sektora rozwijać się.

**Są cztery warunki konieczne do zaistnienia i rozwoju sektora kreatywnego** w skali lokalnej. Miasto kreatywne cechuje obecność :

- działalności twórczych, które powinny się pojawić jako odpowiedź na formowanie struktur nowej gospodarki;
- klasy kreatywnej, czyli pewnej części społeczeństwa o wysokich kompetencjach, pracujących w ściśle określonych zawodach, przedsiębiorczych, łatwo adoptujących się do szybko zmieniających się uwarunkowań;
- odpowiedniej jakości przestrzeni, zwłaszcza czynników uznanych przez mieszkańców/ przedsiębiorców za decydujące o wyborze miejsca do zamieszkania / inwestowania;
- infrastruktury technologicznej, czyli inwestycji w twarde i miękkie projekty, pozwalające budować przewagę strategiczną w relacji do innych jednostek .





Wśród najczęściej przyjmowanych czynników do oceny potencjału kreatywnego miasta przyjmuje się:

- ilość i jakość instytucji kulturalnych: teatrów, muzeów, zabytków itp.;
- atrakcyjność turystyczną;
- marka miasta;
- atrakcyjność budowli historycznych i współczesnych;
- jakość usług publicznych, w tym komunikacji;
- stan środowiska naturalnego;
- przemysł kreatywny;
- atrakcyjność miasta jako miejsca zamieszkania.

Ponieważ przemysły kreatywne generują atrakcyjną ofertę dla nowych miejsc pracy, tworzone są przez ludzi kreatywnych, zazwyczaj wolnych zawodów, skupiają się w określonych dzielnicach, najczęściej w śródmieściach i centrach miast. Są coraz częściej postrzegane jako czynnik napędowy kreatywnej gospodarki, mogą stanowić więc swoiste narzędzie rewitalizacji centrów miast, starych dzielnic o zaniedbanej, zdematerializowanej tkance miejskiej; narzędzie regeneracji wykluczonych

środowisk społecznych oraz rewitalizacji obszarów poprzemysłowych.

Nie ma kreatywnego miasta bez kreatywnych mieszkańców. Ludzie, ich umiejętności i talenty to unikalny oraz mocno ograniczony zasób. Miasta rywalizują między sobą nie tylko o przyciągnięcie kreatywnych twórców i zatrzymanie ich u siebie, ale również o stworzenie jak najkorzystniejszych warunków dla aktywacji i rozwoju talentów swoich stałych mieszkańców. O wiele trudniej jest zainteresować nowe osoby, niż podjąć próbę ożywienia aktualnej sytuacji.

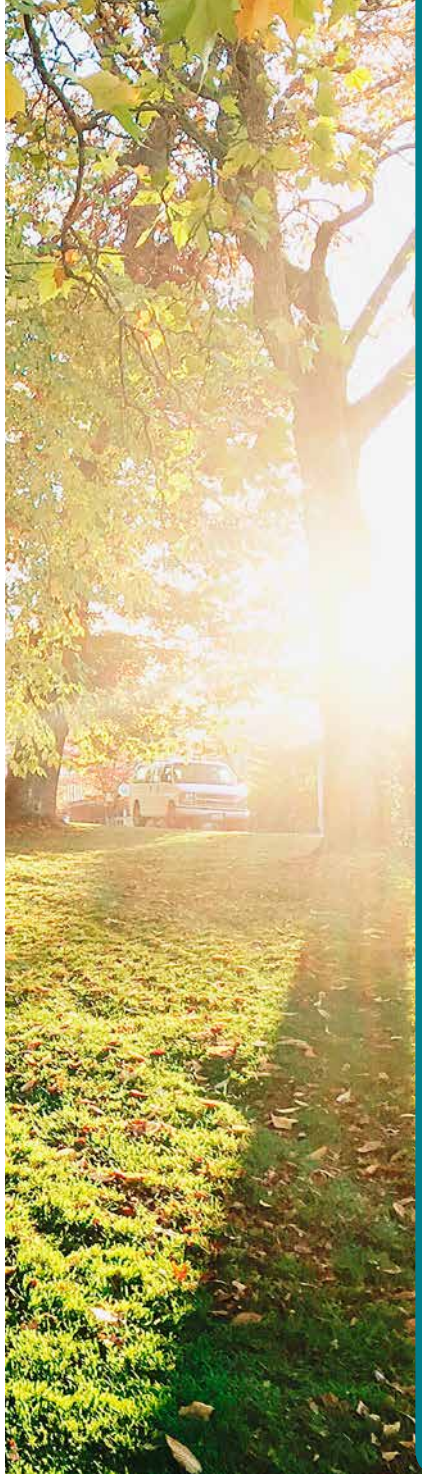
W przypadku miast i regionów konkurowanie ze sobą nie ma na celu zniszczenia



rywali. Miasta rozwijając się powinny wypracować w ten sposób strategię odpowiednią do posiadanych przez siebie zasobów - znaleźć swoją indywidualną ścieżkę rozwoju. Zwłaszcza biorąc po uwagę, że każde z nich posiada różnorodne, w pewien sposób unikalne i niepowtarzalne cechy szczególne. Związane zarówno z lokalizacją, posiadanym dziedzictwem kulturowym, itp. Trudno podać przykłady, w których konkurowanie miast i wypracowywanie własnej drogi rozwoju udało się skopiować w jakiejś innej lokalizacji. Zasoby finansowe, polityka wewnętrzna, architektura miasta mogą stać się asem w rękawie, który przyniesie sukces, ale zdarzyć się może, że niewłaściwie wyeksponowane atutów przyniesie straty dla miasta.

Konkurowanie, rywalizacja i próby dopasowania oferty danego miasta czy regionu do potrzeb twórców kreatywnych to wyzwanie, gdyż wymaga zmiany utartych i dobrze znanych schematów. Sektor kreatywny różni się od tradycyjnych sektorów pod wieloma względami chociażby sposobami w jaki omija istniejące bariery. Najłatwiej zjawisko to pokazać uwzględniając **parametry jakimi konkuruje się w gospodarce klasycznej i kreatywnej**.

**Dotychczas konkurowanie** pomiędzy przedsiębiorstwami opierało się w głównej mierze na dwóch parametrach: **cenie i technologii**. Firmy konkurowały ze sobą ceną po jakiej oferowały dany produkt czy usługę lub technologią – najnowszymi rozwiązaniami w produkcji, zaawansowaniu technicznemu oferowanych produktów lub usług. Warto zauważyć, że w pewnym momencie konkurowanie w ten sposób doprowadza firmy do punktu, w którym nie mogą sobie pozwolić na ponowne obniżenie ceny lub zwiększanie budżetu na badania nad technologią. Ze względu na swoją specyfikę konkurowanie z wykorzystaniem ceny czy technologii w dłuższej perspektywie osłabia przedsiębiorstwo, a na rynku pozostają tylko najsilniejsi.





Kiedy zaczynamy rozważać **konkurowanie w przyszłości, biorąc pod uwagę sektory kreatywne**, opierać się ona będzie na takich parametrach jak: **umiejętności czy idee i pomysły**. To od talentu danej osoby, będzie zależało czy produkty lub usługi będzie konkurencyjna na tle innych. Dodatkowo to pomysły i idee będą przede wszystkim kartą przetargową w zdobywaniu klientów, a tym samym w konkurowaniu na rynku.

Ta mająca pojawiać się w przyszłości zmiana w konkurowaniu wymaga przygotowania się na nią z punktu widzenia tworzonej polityki dla danego miasta czy regionu. Sektory kreatywne małymi krokami zaczynają zmianę zastanego porządku i choć wydaje się, że jest ich jeszcze niewiele, to powoli, ale z coraz większą siłą zaznaczają swoją obecność na rynkach lokalnych.

Wyniki przytoczonego w treści artykułu projektu ACRE mają na celu wskazanie możliwych kierunków rozwoju polityki regionalnej dla organów ją stanowiących biorąc pod uwagę pewne szczególne cechy miast, które narzucają w różnym stopniu stronę w którą zmierza ona już od dawna.

Raport powstał dla tych, którzy dostrzegli wzrost sektorów kreatywnych w swoich miastach czy regionach. Warto zwrócić uwagę na dwa główne wnioski płynące z przebiegu projektu:

- nie istnieje jeden zestaw wskazówek, które należy wdrożyć, aby właściwie wspierać rozwój sektorów kreatywnych,
- istnieją pewne uwarunkowania miast, które powinny być drogowskazem do tworzenia i wdrażania polityki rozwoju.

Po analizie dostępnych treści, specjaliści uważają, że nie ma jednego, łatwego i szybkiego rozwiązania, które będzie sprzyjało zarówno rozwojowi miast, jak i sektora kreatywnego. Miasta różnią się między sobą lokalizacją, polityką, zarządzaniem, stylem życia mieszkańców, chociaż dotyczą ich równocześnie pewne ten-

dencje, które są takie same przynajmniej dla krajów europejskich, jak przykładowo potrzeba zapewnienia pracy, inwestycji i przyciągania utalentowanych i posiadających unikalne kompetencje ludzi. W raporcie nie znajdują się gotowe rozwiązania, prezentuje on natomiast ciekawe sposoby funkcjonowania miast biorących udział w projekcie i w ten sposób pokazuje jak wiele płaszczyzn może objąć tworzenie polityki dla danego miasta.

**Nie ulega wątpliwości, że kreatywność stanowi nowe uwarunkowanie rozwoju współczesnych aglomeracji.** Czynniki kreatywności mają różne źródła, jednak często wykazują związek z kapitałem kulturowym miasta, strukturą gospodarczo-przestrzenną wraz z systemem infrastruktury. Typowym przedstawicielem społeczeństwa czasu wolnego i rozrywki jest homo urbanus, który w aglomeracji nie tylko pracuje, ale także szuka inspiracji, wiedzy i warunków do odpoczynku, a różne formy jego kreatywności stanowią o różnorodności środowiska, które zamieszkuje.

Współczesne miasta stają się coraz częściej produktem, który należy zaprezentować na zewnątrz jako ciekawe miejsce do inwestowania, prowadzenia biznesu, odwiedzania, zamieszkania. Marka miejsca jest jedną z cech metropolii kreatywnych i podkreśla ich niepowtarzalność. Od tego, jak dane miasto jest postrzegane, zależy chociażby wysokość zainwestowanych tam środków. W takich uwarunkowaniach coraz większego znaczenia nabiera kwestia zarządzania miastem i jakości przestrzeni publicznej, zakresu jej prywatyzacji. Problem, czy miasto należy do obywateli, czy stają się oni tylko użytkownikami miasta, pozostaje cały czas aktualny. Istniejąca przestrzeń publiczna miasta związana z dziedzictwem kulturowym jest bardzo istotnym elementem stanowiącym o marce miejsca, przyciągającym kapitał kreatywny. Może być ona inspiracją do powstawania oryginalnych pomysłów, a w konsekwencji wysokiej jakości produktów w ramach sektorów kreatywnych, ale także poza nimi. Estetyka przestrzeni jest integralnym elementem strategii rewitalizacji czy inspiracją, tłem do procesów rewitalizacyjnych jako flagowy aspekt procesu przywracania do życia danego obszaru. Stanowi podstawowy element atrakcyjności miejsca.

Sektory kreatywne, które wybrały miasta jako lokalizacje sprzyjające ich rozwojowi stają się interesujące nie tylko ze względu na pobudzenie gospodarki, ale przede wszystkim ze względu na pobudzenie kreatywności, współpracy oraz świeże spojrzenie na dobrze znane już zjawiska. W kreatywnych miastach zachęca się i wspiera twórczość rozumianą tak szeroko jak to tylko możliwe. Głównym celem staje się pobudzenie społeczności do działania, inspirowania siebie i innych, aby w ten sposób wspólnie stymulować wzrost gospodarczy.

***„Współczesne życie charakteryzują związki niestałe. Zmieniamy miejsce pracy bez zastanowienia czy wysiłku. Podczas gdy dawniej ludzie byli związani ze sobą przez instytucje społeczne i tworzyli swoją tożsamość w grupie. Dziś zasadniczą cechą życia jest dążenie do stworzenia własnej jednostkowej tożsamości”***

*Florida R.*

*Opracowanie: Edyta Kolenda, doradca zawodowy CiPKZ w Łodzi*

**Bibliografia:**

1. Dąbrowska K., *Kreatywne miasta i ich rola w rozwoju gospodarki*, [w:] Kaczmarek-Kurczak P., Dąbrowska K., (red.), *Oblicza Kreatywności w Sektorach Kreatywnych. Podręcznik dla początkujących i zaawansowanych*, Akademia Leona Koźmińskiego 2014.
2. Dymnicka M., *Przestrzeń publiczna a przemiany miasta*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2013., [w:] Rogowska M., *Przestrzeń publiczna w rozwoju kreatywnych miast*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Biblioteka Regionalisty Nr 13 (2013).
3. Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, przeł. Tomasz Krzyżanowski, Michał Penkala, Wyd. Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
4. Klasik A., *Przemysły kreatywne oparte na nauce i kulturze*, [w:] Kreatywne miasto – kreatywna aglomeracja, red. A. Klasik. Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2009.
5. Klasik A., 2008, *Kreatywne i atrakcyjne miasta. Konceptcje i mechanizmy restrukturyzacji aglomeracji miejskich*, [w:] Namysłak B., *Zróźnicowanie poziomu rozwoju sektora kultury w miastach wojewódzkich w Polsce*, Prace Geograficzne, zeszyt 134, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ Kraków 2013.
6. Kopel A., *Klasa kreatywna jako czynnik rozwoju miast*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas.
7. Knop L., Macełko M., Mendel I., *Klaster kreatywny we współczesnych polskich realiach*, „Organizacja i Zarządzanie” nr 4 (16), 2011.
8. Mackiewicz M., Michorowska B., Śliwka A., *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych, Raport końcowy, wykonany na zlecenie Ministerstwa Gospodarki*, ECORYS Warszawa 2009.
9. Matusik M., *Potencjał gospodarczy, innowacyjny i kreatywny wybranych metropolii europejskich*, [w:] Rogowska M., *Koncepcja kreatywnego miasta w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 320, Wrocław 2013.
10. Landry Ch., *Kreatywne Miasto*, wydawnictwo NCK, 2013.
11. Landry Ch., *The creative city. A toolkit for urban innovators*, Earthscan, London 2008, [w:] Rogowska M., *Przestrzeń publiczna w rozwoju kreatywnych miast*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Biblioteka Regionalisty Nr 13, Wrocław 2013.
12. Rogowska M., *Koncepcja kreatywnego miasta w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 320, Wrocław 2013.
13. Rogowska M., *Znaczenie kultury w polityce spójności UE, (Polityka spójności w okresie 2014–2020 a rozwój regionów Europy)*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 227.
14. Rogowska M., *Przestrzeń publiczna w rozwoju kreatywnych miast*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Biblioteka Regionalisty Nr 13, Wrocław 2013.
15. Scott A.J., *The Cultural Economy of Cities*, Sage Publications, London 2000, [w:] Rogowska M., *Znaczenie kultury w polityce spójności UE, (Polityka spójności w okresie 2014–2020 a rozwój regionów Europy)*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 227.

16. Stryjakiewicz, T. *Demograficzne i społeczne czynniki rozwoju sektora kreatywnego*, [w:] Potrykowska, A., Orzełek, E.(red), *Biuletyn 55*, Rządowa Rada Ludnościowa, Warszawa 2010.
17. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD): *Creative Economy Report (2010)*, wydanie internetowe: [http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_en.pdf) (dostęp 10.06.2017), [w:] Rogowska M., *Koncepcja kreatywnego miasta w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 320, Wrocław 2013.

**NETOGRAFIA (dostęp 10.06.2017r.):**

1. [http://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/wspolne\\_elementy/Foto/Oferta\\_Edukacyjna/CE/Oblicza\\_kreatywnosci.pdf](http://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/wspolne_elementy/Foto/Oferta_Edukacyjna/CE/Oblicza_kreatywnosci.pdf), dostęp
2. [http://www.dbc.wroc.pl/Content/31286/Rogowska\\_Znaczenie\\_Kultury\\_w\\_Polityce\\_Spojnosci\\_UE\\_2011.pdf](http://www.dbc.wroc.pl/Content/31286/Rogowska_Znaczenie_Kultury_w_Polityce_Spojnosci_UE_2011.pdf)
3. <http://dlibra.bs.katowice.pl/Content/7681/kopel.pdf>
4. [http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/bip/BIP\\_biuletyn55.pdf](http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/bip/BIP_biuletyn55.pdf)







## Sektor kreatywny otwarty... dla ludzi z pomysłem

***„Wyobraźnia jest początkiem kreacji. Wyobrażasz sobie, czego pragniesz, chcesz mieć to, co sobie wyobraziłeś, aż w końcu stwarzasz to, czego chcesz...”***

*George Bernard Shaw, pisarz*

Określenie sektor kreatywny (creative industry), czy sama kreatywność jeszcze kilkadziesiąt lat temu, nie było znane, bo kreatywność nie była tak potrzebna w codziennym życiu jak obecnie. Z pokolenia na pokolenie żyło i pracowało się podobnie, a wszelkie zmiany zachodziły tak wolno, że pojedyncze osoby mogły ich w ogóle nie zauważać.

Dzisiaj jest zupełnie inaczej. Tempo rozwoju technologii cyfrowych, rozwój światowej gospodarki, a także globalnych marek oraz szybki rozwój możliwości edukacyjnych w kraju i na świecie przyczyniły się do modyfikacji sposobów funkcjonowania biznesu. Aby sprostać wyzwaniom współczesności podkreśla się rolę kreatywności w branżach, w których nowatorskie podejście do problemu czy zdolność do tworzenia, kreowania nowych pomysłów są szczególnie ważne. Branże tą określa się współcześnie mianem przemysłu kreatywnego. Jest ona najmłodsza i najdynamiczniej rozwijającą się gałęzią gospodarki. Dzięki swojej innowacyjności sektory kreatywne z nowej i mało znaczącej części składowej globalnej gospodarki zaczynają być postrzegane jako kluczowe elementy „gospodarki opartej wiedzy”, którą niemal każdy rząd na świecie chce wprowadzić w życie.

### Definicja terminu i znaczenie sektora kreatywnego

Ostatnio dużo się mówi o rozwoju branży kreatywnej. Przyciąga ona i skupia osoby, a także pozwala tworzyć przedsiębiorstwa opierające się na dobrym pomysłem. Mimo dość dynamicznego rozwoju przemysłów kreatywnych nie została wypracowana jeszcze jedna, uniwersalna definicja. Nie przyjęto także jednego tłumaczenia tego angielskiego terminu creative industry, na język polski. W naszym kraju najczęściej tłumaczony jest on jako „sektory kreatywne” lub „przemysły kreatywne”. W literaturze przedmiotu spotkać można różne ujęcia i definicje przemysłów kreatywnych. Przyjmuje się, że są to te dziedziny gospodarki, które oparte są na pomysłowości i oryginalności działań przy wykorzystaniu zasobów intelektualnych.

Dla potrzeb artykułu przytoczone będą przykładowe definicje określone na poziomie międzynarodowym i krajowym.

Termin ten w Europie, pojawił się po raz pierwszy w latach dziewięćdziesiątych XX wieku w Wielkiej Brytanii, kiedy to dostrzeżono potencjał sektorów kreatywnych. Nabral jednak mocy dopiero w 1997 roku, w momencie gdy powołany został Zespół ds. Przemysłów Kreatywnych (Creative Industries Taskforce), który w pierwszym raporcie zamieścił definicję sektora kreatywnego, stosowaną do dziś w Wielkiej Brytanii:

*„działania, które biorą się z indywidualnej kreatywności i talentu, i które mają zarazem potencjał kreowania bogactwa oraz zatrudnienia poprzez wytwarzanie i wykorzystywanie praw własności intelektualnej”*.



Według definicji brytyjskiej do sektora kreatywnego zalicza się 13 gałęzi przemysłu, w których twórczość jest podstawowym czynnikiem produkcji:

- reklama,
- film i wideo,
- architektura,
- muzyka,
- rynek sztuki i antyków,
- sztuki performatywne (muzyka, teatr, taniec i kabaret),
- gry komputerowe i wideo,
- rynek wydawniczy,
- rzemiosło,
- oprogramowanie,
- wzornictwo,
- radio i telewizja,
- projektowanie mody.

W modelu niemieckim opracowanym dla potrzeb Konferencji Niemieckich Ministrów Spraw Zagranicznych sektory kreatywne są rozumiane jako „*kreatywne przedsiębiorstwa, które są w szczególności zorientowane na rynek, a zajmują się kreacją, produkcją, dystrybucją i/lub rozprzestrzenianiem kreatywnych dóbr i usług poprzez media*”.

Według definicji ogólnoeuropejskiej zawartej w raporcie The Economy of Culture in Europe, stworzonej przez brukselską organizację działającą na rzecz rozwoju sztuki, kultury i sportu -Kern European Affairs /KEA, sektor kreatywny można podzielić na dwa rodzaje działalności: przemysły kultury i przemysły kreatywne. Do przemysłów kultury zalicza się takie sektory, jak: film i wideo, telewizja i radio, gry wideo, muzyka,

książki i prasa, natomiast do sektorów kreatywnych design, reklama i architektura. Przemysły kultury to rodzaje działań kulturalnych, których wynik jest czysto artystyczny, a także tradycyjne dziedziny sztuki. Przemysły kreatywne używają kultury jako wartości dodanej w wytwarzaniu produktów pozakulturalnych.

W podejściu holenderskim natomiast nie ma podziału między przemysłem kreatywnym, przemysłem kultury, sztuką i rozrywką, a kreatywność jest kluczowym czynnikiem produkcji. Podzielono natomiast dziedziny kultury na trzy grupy:

- sztuka (sztuki performatywne i fotografia, sztuki wizualne i wydarzenia artystyczne itd.),
- media i rozrywka (film, sektor audiowizualny, literatura i dziennikarstwo itd.),
- usługi biznesu kreatywnego (design, moda, architektura, nowe media i gry, reklama itd.)

Ciekawe podejście proponuje Komisja Europejska w propozycji rozporządzenia powołującego do życia nowy program UE na lata 2014-2020 – Kreatywna Europa, mówiąc, iż będzie on skierowany do sektorów kultury i sektora kreatywnego. Sektory te definiuje jako „wszystkie sektory, których aktywność opiera się na wartościach kulturowych i/lub artystycznej oraz kreatywnej ekspresji; nie ma znaczenia rodzaj podmiotu oraz czy działa on dla zysku czy też nie. Wyjaśniając, iż sektory kultury i kreatywne sektory kultury obejmują przede wszystkim „architekturę, archiwa i biblioteki, rzemiosło artystyczne, produkty i usługi audiowizualne (włączając w to film, telewizję, gry wideo i multimedia), dziedzictwo kulturowe, design, festiwale, muzykę, sztuki performatywne, wydawnictwa, radio oraz sztuki wizualne”

Próbę zdefiniowania sektorów kreatywnych w bardziej analityczny sposób podjął także ekonomista Richard Caves, który zdefiniował je następująco:

*„Sektory kreatywne dostarczają produkty i usługi, które szeroko, łączą się z kulturalną artystyczną lub zwykle rozrywkową wartością. Zawierają książki, publikacje w magazynach, sztukę wizualną (malarstwo, rzeźbiarstwo), sztukę teatralną (teatr, operę, koncerty, taniec), nagrania, filmy kinowe i telewizyjne, modę, zabawki i gry komputerowe”.*

W Polsce okazją do dyskusji na temat sektora kreatywnego były konferencje inicjujące program Creative Poland. Celem programu było nawiązanie współpracy i partnerstwa ludzi zajmujących się polską sztuką, designem i mediami.

Ministerstwo Gospodarki po przeprowadzeniu analiz dostępnych definicji i przy uwzględnieniu podstawowych cech i klasyfikacji przemysłu kreatywnego, analizując sektory kreatywne w Polsce, dokonało stosownej klasyfikacji sektora kreatywnego w ramach Polskiej klasyfikacji działalności gospodarczej (PKD) wyodrębniając sekcje, grupy, klasy i podklasy wg PKD. Ich wykaz zaprezentowano w publikacji: Mackiewicz M., Michorowska B., Śliwka A., Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych, Raport końcowy, wykonany na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, ECORYS Warszawa 2009, (<http://ecorys.pl/zalaczniki/publikacje/61/Analiza%20potrzeb%20i%20rozwoju%20przemyslow%20kreatywnych.pdf>, 20.04.2017r.)

Łódzka, wywodząca się z brytyjskiej, definicja przemysłów kreatywnych opracowana przez Urząd Miasta Łodzi – Zespół do spraw wdrażania ustaleń Strategii Zarządzania Marką Łódź, jest następująca: *„Działania, które biorą się z kreatywności, innowacyjności i talentu, które mają zarazem potencjał tworzenia bogactwa oraz miejsc pracy”.*

Na przemysły kreatywne składają się 4 kategorie: Dziedzictwo, Sztuki, Media oraz Projekty użytkowe.

Pierwsza z kategorii to **Dziedzictwo**, które jest źródłem wszelkich form sztuki i przemysłów kreatywnych. Podzielić możemy na dwie grupy:

- przejawy kultury tradycyjnej (sztuka ludowa, festiwale i święta ludowe),
- miejsca kultury (stanowiska archeologiczne, muzea, biblioteki, wystawy).
- Sztuki z kolei dzielą się na:
  - sztuki wizualne (malarstwo, rzeźba, fotografia, antyki)
  - sztuki performatywne (muzyka grana „na żywo”, teatr, taniec, opera, cyrk, lalkarstwo).

Na **Media** składają się kreatywne działania służące komunikacji informacji pomiędzy nadawcą a odbiorcą:

- teksty (książki, prasa)
- media audiowizualne (film, telewizja, radio, inne formy nadawania sygnału).

Ostatnia z grup to **Projekty użytkowe**, do której należy:

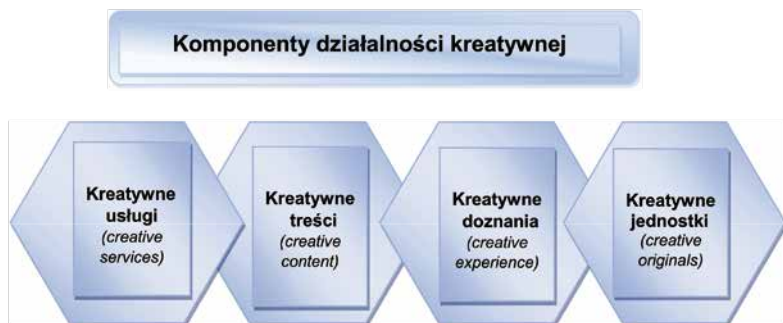
- design (projektowanie wnętrz, produktów, projektowanie graficzne, moda, biżuteria)
- nowe media (oprogramowanie, gry wideo, wszelkie formy cyfrowej twórczości)
- usługi kreatywne (architektura, reklama, usługi kulturalne i rozrywkowe, badania i rozwój).

## Cechy charakteryzujące sektory kreatywne

Sektory kreatywne charakteryzują się znaczącą dynamiką rozwoju i interdyscyplinarnością działalności, a także następującymi cechami:

- nobody knows – z uwagi na doświadczalny charakter, jak i subiektywność doświadczeń, zachodzi wysoka niepewność odnośnie popytu;
- sztuka jest celem samym w sobie – twórcy odczuwają satysfakcję z aktu „tworzenia”;
- produkcja wymaga jednoczesnego wykorzystania zróżnicowanych, wyspecjalizowanych umiejętności wielu osób o odmiennych gustach; a wkład każdej osoby musi być dostarczony na określonym minimalnym poziomie jakości i ilości;
- zróżnicowanie – zarówno w jakości, jak i treści, wymagane kombinacje czynników wytwórczych są unikalne;
- małe różnice w umiejętnościach prowadzą do dużych różnic w wynagrodzeniach;
- koordynacja w czasie poszczególnych elementów procesu produkcyjnego jest niezwykle istotna;
- produkty są długotrwałe, podobnie jak proces czerpania z nich korzyści przez twórców.

Sektor ten, jak wspomniano powyżej, cechuje znacząca niepewność odnośnie do popytu na wytwarzane produkty i usługi. Wynika to z faktu, że są one dobrami doświadczalnymi, które bazują na subiektywnym odczuciu odbiorcy. Funkcjonowanie przemysłu kreatywnego odbywa się w układzie czterech powiązanych ze sobą komponentów: kreatywne usługi, kreatywne treści, kreatywne doznania, kreatywne jednostki.



Rysunek 1. Opracowanie własne na podstawie treści raportu Mackiewicz M., Michorowska B., Śliwka A., *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych, Raport końcowy, wykonany na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, ECORYS Warszawa 2009.*

- **Usługi kreatywne** oferowane są przez firmy czerpiące dochód z poświęcania swojego czasu i użyczenia własności intelektualnej innym firmom czy organizacjom. Jednostki tego typu to, np.: agencje reklamowe, architekci, projektanci, fotografofowie czy konsultanci oprogramowania;
- Firmy zajmujące się **treścią kreatywną** inwestują w rozwój treści kreatywnych. Zараbiają na sprzedaży możliwości wykorzystania własności intelektualnej, reklamy i licencji. Grupa ta obejmuje transmisje na żywo, wydawców książek i magazynów, firmy nagraniowe, studia filmowe oraz wydawców gier video i gier komputerowych, indywidualnych producentów takich jak muzycy i firmy produkujące programy telewizyjne;
- Firmy zajmujące się **doznaniami kreatywnymi** sprzedają konsumentom prawo doświadczenia lub uczestniczenia na żywo w określonych widowiskach, przedstawieniach, występach, pokazach plenerowych;
- Firmy zajmujące się **kreatywnymi jednostkami** produkują i sprzedają materialne wytwory działalności człowieka, których wartość oceniana jest na podstawie ich dostrzegalnej wartości kreatywnej czy kulturowej, ich ekskluzywności i autentyczności. Są to np. sztuki plastyczne, rękodzieło i rzemiosło.<sup>121</sup>

121 Mackiewicz M., Michorowska B., Śliwka A., *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych, Raport końcowy, wykonany na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, ECORYS Warszawa 2009, s.22* <http://ecorys.pl/zalaczniki/publikacje/61/Analiza%20potrzeb%20i%20rozwoju%20przemyslow%20kreatywnych.pdf>, dostęp 20.04.2017r.



## Przemysły kreatywne i ich wielowymiarowość

Przemysły kreatywne mogą stać się narzędziem wielu warstw życia. Posiadają aspekt społeczny, ekonomiczny, kulturalny oraz związany ze zrównoważonym rozwojem. **Aspekt społeczny:** Przemysły te zyskują coraz większy wpływ na stopień zatrudnienia w danym regionie. W zależności od stanu rozwoju w danym kraju sektor ten może stanowić 2-8% procent całego zatrudnienia. Nie można przeoczyć też roli jaką odgrywają te przemysły w wyrównywaniu rozwarstwień społecznych i przezwyciężaniu różnic kulturowych. Dodatkowo istnieje też więź pomiędzy sektorem kreatywnym a edukacją.

**Aspekt ekonomiczny:** Handel produktów sektora kreatywnego staje się coraz większą gałęzią handlu zarówno krajowego jak i światowego.

**Aspekt kulturowy:** Przemysły kreatywne są pomostem, który łączy kulturę i ekonomię. Z jednej strony są czynnikiem kulturotwórczym, z drugiej natomiast stanowią sposób, poprzez który ta kultura wpływa na ekonomię i społeczeństwo.

**Zrównoważony rozwój:** Podobnie jak środowisko naturalne kapitał kulturalny także musi podlegać ochronie. Rolę tę idealnie wypełniają różne gałęzie przemysłów kreatywnych. Sektor kreatywny jest też w swojej idei przyjazny środowisku. Ponieważ opiera się na ludziach i ich ideach a nie na surowcach czy ziemi i zwykle jest mniej zależny od infrastruktury przemysłu ciężkiego<sup>122</sup>.

Sektor kreatywny jest nowym, dynamicznie rozwijającym się i najbardziej obiecującym sektorem gospodarki nie tylko w kraju, ale i na świecie. Spotykają się w nim interesy twórców z sektorem usług i innymi gałęziami przemysłu. Stwarza od dogodne

122 Ruskowska-Mazerant M., (red.), *NEWSLETTER przemysłów kreatywnych, Nr 1*, powstał w ramach programu Kreatywni samozatrudnieni na zlecenie Urzędu Miasta Łodzi, Łódź 29 lipca 2011, s.5 <http://docplayer.pl/13422832-Newsletter-przemyslow-kreatywnych-numer-1-29-lipca-2011.html>, dostęp 20.04.2017r.





warunki dla uwolnienia się twórczego potencjału ludzi i staje się jednym z istotnych czynników motywujących do podejmowania własnej działalności, rozwijania osobistych pasji, inwestowania w siebie i swoje umiejętności. Obejmuje on także wiele rodzajów działalności, których cechą charakterystyczną jest indywidualna kreatywność, wysoki potencjał pracy twórczej i innowacyjność. Nie tylko sam produkuje innowacyjne produkty, ale jest dostawcą pomysłów dla tradycyjnego biznesu (firmy chcą nowych rozwiązań, bo chcą tego ich klienci). Sektory kreatywne<sup>123</sup> wskazują drogę innym, mniej dynamicznie rozwijającym się gałęziom gospodarki. Charakteryzuje je kreatywne wykorzystywanie wiedzy, gotowość do adaptowania rozwiązań i nowych technologii, tworzenie nowych modeli biznesowych oraz otwartość i chęć do partnerskiej współpracy. W praktyce pełnią rolę partnera dla małych i średnich przedsiębiorstw działających w różnych branżach wspierając, np.: rozwój nowych produktów i usług, technologii, a także, działalność produkcyjną i szeroko rozumiany marketing.

Znaczenie i rola sektorów kreatywnych ujawnia się nie tylko w ich wartości ekonomicznej, ani nawet nie w ich szerszym wpływie społecznym i kulturowym, ale raczej w tym, że stanowią one swego rodzaju wzorzec działań, które inne sektory gospodarki powinny podjąć, jeżeli chcą przetrwać i osiągać sukcesy w zmieniających się czasach.

Opracowanie: **Edyta Kolenda, doradca zawodowy CiIPKZ w Łodzi**

---

123 Ratalewska M., op.cit, s. 429

**Bibliografia:**

1. *Analiza potencjalnych sektorów kreatywnych Mazowsza – wskazanie 5 najważniejszych sektorów/branż w aspekcie budowania inicjatyw klastrowych. Raport końcowy z badania*, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa 2012.
2. *Centrum przemysłów kreatywnych, publikacja powstała w ramach projektu „Łódź kreuje – Centrum Przemysłów Kreatywnych” współfinansowanego przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Fundusze Europejskie dla rozwoju regionu łódzkiego*, Urząd Miasta Łodzi 2014, (<http://www.kreatywna.lodz.pl/page/186,wydawnictwa.html>, 20.04.2017r.).
3. Etmannowicz A., Trzebeński M., Martela B., *Rekomendacje działań i kierunków wsparcia rozwoju przemysłów kreatywnych w województwie pomorskim*, Raport przygotowany w ramach projektu „Sieć Kreatywnego Biznesu” współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach EFS przez Fundację IMPAC, 2012.
4. Lisowska R., *Rola przemysłów kreatywnych w rozwoju działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw-doświadczenia brytyjskie*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XV, Zeszyt 7, 2014.
5. Pożycka A., Przygodzki Z., *Rozwój i zróżnicowanie sektora kreatywnego w Łodzi*, Łódź 2012.
6. Ratalewska M. (Uniwersytet Łódzki), *Uwarunkowania rozwoju sektorów kreatywnych*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 401, Wrocław 2015.
7. Szultka S. (red.), *Klasy w sektorach kreatywnych – motory rozwoju miast i regionów*, Wydanie I, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości /PARP, Warszawa, 2012.
8. Zakrzewska-Krzyś H., 2011, *Potencjał sektorów kreatywnych w polskiej gospodarce*, Twój Biznes, nr 9.

**Netografia (dostęp 24.04.2017r.):**

1. [http://www.dbc.wroc.pl/Content/30499/Ratalewska\\_Uwarunkowania\\_Rozwoju\\_Sektorow\\_Kreatywnych\\_2015.pdf](http://www.dbc.wroc.pl/Content/30499/Ratalewska_Uwarunkowania_Rozwoju_Sektorow_Kreatywnych_2015.pdf)
2. <https://kreatywni.arp.gda.pl/plik,66,rekomendacje-dzialan-i-kierunkow-wsparcia-przemyslow-kreatywnych-w-wojewodztwie-pomorskim.pdf>
3. <http://www.kreatywna.lodz.pl/page/13,przemysly-kreatywne.html>
4. (<http://ecorys.pl/zalaczniki/publikacje/61/Analiza%20potrzeb%20i%20rozwoju%20przemyslow%20kreatywnych.pdf>)
5. [http://pi.gov.pl/PARPFiles/media/\\_multimedia/33EC8F3AF94442AB9C3D-73C8B57583EC/20121011\\_150915%20Klasy%20w%20sektorach%20kreatywnych.pdf](http://pi.gov.pl/PARPFiles/media/_multimedia/33EC8F3AF94442AB9C3D-73C8B57583EC/20121011_150915%20Klasy%20w%20sektorach%20kreatywnych.pdf)



