

Zarządzanie

# Kreatywność w praktyce biznesowej

część 2

pod redakcją Jolanty Bieńkowskiej



# **Kreatywność w praktyce biznesowej**

**część 2**



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

# Kreatywność w praktyce biznesowej

część 2

pod redakcją Jolanty Bieńkowskiej



WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2019

Jolanta Bieńkowska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

RECENZENT

*Marek Matejun*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

REDAKCJA

*Katarzyna Kasicka*

SKŁAD I ŁAMANIE

*Katarzyna Kasicka*

KOREKTA TECHNICZNA

*Anna Sońta*

PROJEKT OKŁADKI

*Katarzyna Turkowska*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/graphixmania

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Jolanta Bieńkowska, Łódź 2019

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2019

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09363.19.0.K

Ark. druk. 9,0

e-ISBN 978-83-8142-661-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

# Spis treści

<b>Jolanta Bieńkowska</b> – Wstęp	7
<b>Dominika Szykowska</b> – Łódź – centrum przemysłów kreatywnych Lodz – the centre of creative industries	9 25
<b>Agnieszka Drzazga</b> – Kreatywny biznes na przykładzie firmy funkcjonującej w branży materiałów izolacyjnych Creative business on the example of a company operating in the insulation materials industry	27 35
<b>Kaja Ziębicka</b> – Kultura organizacyjna jako determinanta funkcjonowania kreatywnych zespołów Corporate culture's influence on creative teams	37 54
<b>Jan Fabian Woźniak</b> – Kulturowe uwarunkowania innowacyjnego wizerunku organizacji na przykładzie firmy Apple Inc. Cultural determinants of corporate image on an example of Apple Inc.	55 72
<b>Magda Wielgus</b> – Wykorzystanie kreatywności w komunikacji marketingowej marek w mediach społecznościowych Use of creativity in social media marketing communication	73 93
<b>Anastasiia Tiviakova</b> – Przedsiębiorczość w social mediach Entrepreneurship in social media	94 107
<b>Jędrzej Szykowski</b> – Twórczy pracownik pożądaný? Oczekiwania rekruterów a klimat dla kreatywności Creative employee desired? Recruiters' expectations and the climate for creativity	108 117

<b>Kinga Sygizman</b> – Twórczy wybór – o aktywności studentów i sposobach poszerzania kompetencji uniwersalnych	118
Creative choice – about student activity and ways to expand universal competence	133
<b>Marcin Jaworski</b> – Transkreacja a wyzwania branży tłumaczeniowej	134
Transcreation and the challenges of the translation industry	144

# Wstęp

Następna część opracowań na temat kreatywności dotyczy rozmaitych aspektów, w których przejawia się kreatywność i jest wykorzystywana w działalności profesjonalnej. Opracowania znajdujące się w tej części monografii można podzielić na pięć grup tematycznych. Pierwsza dotyczy kreatywności w funkcjonowaniu przedsiębiorstw przemysłowych. Do grupy tej należy zaliczyć rozdział, autorstwa Dominiki Szyjkowskiej, poświęcony prezentacji Łodzi jako miasta będącego centrum przemysłów kreatywnych. Autorka zwraca uwagę na wielość i różnorodność organizacji służących pobudzaniu kreatywności i będących wsparciem dla biznesu, w szczególności startupów. Organizacje te w oryginalny sposób łączą obszary kultury i biznesu. Szerzej przedstawiono w tym tekście działalność Art\_Inkubatora w Fabryce Sztuki. Drugi tekst w tej grupie, autorstwa Agnieszki Drzazgi, stanowi studium przypadku konkretnej firmy, której rozwój jest związany z wysokim stopniem kreatywności i innowacyjności zarówno kierownictwa, jak i pracowników. Autorka wskazuje na szczególną rolę tych czynników w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

Drugą grupę tematyczną stanowią dwa opracowania dotyczące warunków kreatywności w organizacji. Kaja Ziębicka szczególną rolę w upowszechnianiu kreatywności upatruje w kulturze organizacyjnej. Stosowne wzory myślenia i zachowania sprzyjające kreatywności autorka omawia na przykładzie zespołów projektowych. Z kolei Jan F. Woźniak, który posługując się przykładem firmy Apple Inc., do kultury organizacyjnej dodaje określony typ przywództwa. Obydwa te czynniki wpływają na wizerunek organizacji innowacyjnej.

Trzecia grupa tematyczna to kwestia wykorzystania kreatywności w mediach społecznościowych. Zagadnieniu temu poświęcone są dwa teksty. W pierwszym, autorstwa Magdy Wielgus, zajęto się problemem innowacji w sferze komunikacji marketingowej marek. Autorka podaje szereg przykładów kreatywnych form tego typu komunikacji oraz przedstawia opinie ekspertów, uzyskane w wywiadach kwestionariuszowych.



W drugim opracowaniu Anastasiia Tiviakova analizuje zalety korzystania z sieci społecznościowych dla przedsiębiorstw. Serwisy społecznościowe zdaniem autorki mają istotny wpływ na wzrost przedsiębiorczości i kreatywności przedsiębiorców. Potwierdzają to wyniki przeprowadzonych wywiadów z właścicielami firm.

Do czwartej grupy tematycznej można zaliczyć dwa opracowania, których autorzy zajmują się kwestią zapotrzebowania na kreatywność w organizacjach. W rozdziale Jędrzeja Szynkowskiego rozważany jest problem warunków sprzyjających twórczości jednostek w miejscu pracy i tworzenia klimatu dla kreatywności. W drugim opracowaniu autorka Kinga Sygizman przedstawia kwestię kreatywności na tle możliwości rozwoju kompetencji uniwersalnych studentów, na przykładzie zrealizowanych przez nich projektów radiowych.

Monografię kończy rozdział Marcina Jaworskiego dotyczący szczególnego przypadku, jakim jest kreatywność w branży tłumaczeniowej. Autor przedstawił możliwość zastosowania transkrecji, jako usługi tłumaczeniowej odpowiadającej na spersonalizowane oczekiwania klientów. W szczególności chodzi o tworzenie kreatywnych tłumaczeń na potrzeby kampanii reklamowych.

Zróżnicowana i wielowątkowa treść opracowań składających się na drugą część monografii poświęconej kreatywności powinna okazać się interesująca dla szerokiego kręgu czytelników.

*Jolanta Biełkowska*

Dominika Szykowska

# Łódź – centrum przemysłów kreatywnych

**Streszczenie:** Rozdział przedstawia różne formy działań podejmowanych przez miasto Łódź w kierunku stworzenia centrum przemysłów kreatywnych i jednocześnie zmiany dotychczasowego wizerunku miasta. Celem pracy jest pokazanie działań wpisanych w strategię zarządzania miastem, które służą stworzeniu w Łodzi centrum przemysłów kreatywnych.

**Słowa kluczowe:** przemysł kreatywny, klasa kreatywna, Łódź.

## Wstęp

Richard Florida, amerykański ekonomista, założył, że za postęp odpowiada nowa klasa społeczna – klasa kreatywna [Florida, 2010: 83]. Jest to klasa pracowników naukowych, intelektualistów i artystów, do zadań których należy tworzenie nowych rozwiązań. Florida uważa, że intelekt, pomysłowość i talent są najcenniejszymi składnikami kapitału ludzkiego. Przewiduje, że w ciągu najbliższych lat klasa kreatywna stanie się głównym motorem wzrostu gospodarczego. Ośrodkami rozwoju klas kreatywnych są miasta spełniające postulat 3T: talentu, tolerancji i technologii [Florida, 2005: 38]. Łódź, ze względu na swoją historię (ośrodek rozwoju kultury), wdrożyła kilka lat temu strategię budowy marki miasta jako centrum przemysłów kreatywnych. W związku z tym podejmowane są szeroko zakrojone przedsięwzięcia zmierzające do realizacji tego celu.

Poniższy rozdział opisuje kierunki zmian miasta Łodzi oraz działania zmierzające do stworzenia jego nowego wizerunku. W związku z tym wskazano w nim obszary działań strategicznych oraz zabiegi promocyjne z tym związane. Różne formy działań podejmowanych przez Łódź w kierunku stworzenia centrum przemysłów kreatywnych i jednocześnie zmiany dotychczasowego wizerunku miasta. Jego celem jest, na podstawie wybranych przykładów, zilustrowanie strategii stworzenia w Łodzi centrum przemysłów kreatywnych.

## Przemysły kreatywne

„Pojęcie przemysły kultury wprowadzone zostało w latach czterdziestych XX wieku i początkowo było używane w kontekście krytyki nowoczesnego, masowego podejścia do rozrywki” [Hausner, Karwińska, Purchla, 2013: 435]. W tamtym okresie używanie słów „przemysł” i „kultura” miało za zadanie szokować i negatywnie odnosić się do tamtejszych rozrywek. Współcześnie sformułowanie „przemysły kultury” stosuje się do definiowania tych branż, które „łączą tworzenie, produkcję i komercjalizację produktu o charakterze niematerialnym i kulturowym, a produkt (zawarte w nim treści) są chronione zwykle prawem autorskim”<sup>1</sup> [Ibidem: 435]. Według J. Szomburga przemysły kultury są formułowane jako obszar produkcji niematerialnej, która odnosi się do znaczeń, przeżyć i symboli, które posiadają zdolność do rozwoju. W związku z tym odwołania te są powszechnie stosowane, mając wpływ na wzorce zachowań, a nawet na tożsamość narodu [Szomburg, 2002: 26].

Od kilku lat toczy się na świecie dyskusja na temat tego jak konkretnie zdefiniować pojęcie *przemysłów kreatywnych*, ponieważ stanowią one szczególny ich rodzaj. Na przeszkodzie ku temu stoją jednak nie tylko bariery językowe, ale również trudność i wieloznaczność tego zagadnienia kojarzonego z kulturą, który jest jednocześnie nowym obszarem gospodarki światowej. Dziedzina ta opiera się na kreatywnych działaniach utalentowanych twórców ze sfer takich jak media, sztuka czy projektowanie. Powstające z tego sektora produkty wytwarzane są dzięki bogatej wiedzy pomysłodawców, przynosząc korzyści finansowe dzięki szczególnym cechom produktu takim jak: przemysłany kształt czy też wysoka jakość.

Zestawiając pojęcie przemysłów kultury i przemysłów kreatywnych, należy zastanowić się, w jaki sposób można je od siebie odróżnić. Instytut Badań Strukturalnych podjął próbę zdefiniowania różnic [Lewandowski, Mućk, Skrok, 2010: 9], wyszczególnienia obu pojęć, biorąc pod uwagę produkt ostateczny. Przemysły kreatywne generują tak zwane dobra pośrednie, wykorzystywane w późniejszych procesach produkcyjnych jako kluczowy element produkcji. Natomiast przemysły kultury wytwarzają dobra konsumpcyjne kultury, których głównym zadaniem jest poprawienie jakości czasu wolnego konsumentów. Konsumpcja tych wytworów staje się celem nadrzędnym.

---

<sup>1</sup> Definicja UNESCO sformułowana na Konferencji Generalnej Organizacji Narodów Zjednoczonych do spraw Oświaty, Nauki i Kultury, Paryż 3–21.10.2005.

Przemysły kreatywne nie są utożsamiane jedynie z przemysłem kultury, ale również ekonomią doświadczeń. Warto zwrócić uwagę na to, iż u podstaw wszystkich powyższych sektorów (kreatywnych i kultury) leży kreatywność. Dotychczas badaczom ciężko było znaleźć wspólną płaszczyznę porozumienia w stworzeniu jednolitej definicji tego złożonego pojęcia. Na podstawie rozległej literatury na ten temat, można jednak wyodrębnić wspólne składowe prezentowanych definicji. Kreatywność jest umiejętnością myślenia innowacyjnego, czyli tworzenia nowych sposobów rozwiązania dotychczasowych problemów w inny sposób. Należy jednak pamiętać, że kreatywność nie jest tożsama z innowacyjnością. Kreatywnym możemy określić człowieka, natomiast innowacja to finalny produkt lub konkretna, materialna zmiana. Według Floridy to właśnie kreatywność leży u podstaw zmian w procesach rozwoju społeczno-ekonomicznego [Florida, 2010: 21–23].

Samo pojęcie „przemysłów kreatywnych” jest względnie nowe, podobnie badania nad tym sektorem stanowią nową dziedzinę. Termin ten pojawił się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku jednak stał się popularny w roku 1997, kiedy w Wielkiej Brytanii powołano Zespół do spraw Przemysłów Kreatywnych (*Creative Industries Taskforce*). Już w pierwszym raporcie tej grupy pojawiła się definicja, która do tej pory funkcjonuje w Wielkiej Brytanii. Określa ona przemysły kreatywne jako: „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” [*Podwójna ochrona dla kreatywnych*, [https://www.gazetaprawna.pl/podwojna\\_ochrona](https://www.gazetaprawna.pl/podwojna_ochrona) (dostęp: 9.02.2019)].

Definicja sektorów kreatywnych zaprezentowana przez DCMS (*The Department for Culture, Media & Sport*) jest ujęciem najczęściej przedstawianym w literaturze. Jej głównym założeniem jest stwierdzenie, że kreatywność jest podstawowym czynnikiem procesu produkcji sektorów kreatywnych, jednakże własność intelektualna jest typową cechą jego rezultatu. Definicja ta zawiera trzynaście gałęzi przemysłu, a należy do nich: reklama; architektura; sztuka i antyki; gry komputerowe; rękodzieło; projektowanie; projektowanie mody; film i wideo; muzyka; sztuka teatralna; publikacje; oprogramowanie; telewizja i radio [DCMS, 2009: 4].

Przemysły kreatywne są szczególnym obszarem ekonomicznym. Charakteryzują się ryzykiem podejmowanych działań i niepewnością. Jednocześnie jest to sektor bardzo dynamiczny, w którym występują zmiany dotyczące popytu i podaży na określone produkty i usługi. Ze względu na te czynniki niezbędny jest trwały proces monitorowania oraz reagowania na sytuację, która ma miejsce na rynku. To, co wyróżnia

działalność kreatywną na tle innych branż to znacznie większa elastyczność – ma to związek ze specyfiką działalności, która wymaga kontaktu z zewnętrznymi odbiorcami, biorąc pod uwagę przepływ środków finansowych i zasobów ludzkich (np. niestałe umowy o zatrudnieniu, system grantowy) [*Przemysły Kreatywne 2.0.12*, [http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/Raporty/20130419\\_przemysly\\_kreatywne\\_druk\\_bez.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/Raporty/20130419_przemysly_kreatywne_druk_bez.pdf) (dostęp: 9.02.2019)].

Następną cechą przemysłu kreatywnego jest jego innowacyjność, jeśli przyjąć definicję innowacji, według której są to nowe produkty, usługi i rozwiązania wprowadzane na rynek [Mackiewicz, Michorowska, Śliwka, 2009: 13–15]. Nie jest on ograniczony stopniem badań naukowych ani kosztami specjalistycznych urządzeń fabrycznych. Przemysły kreatywne pokazują, że nie w każdym przypadku środki finansowe są wyznacznikiem sukcesu firmy. Dobrymi przykładami są branże gier komputerowych czy działań w internecie. Kreatywność odgrywa znaczną rolę w procesie tworzenia produktu, z tego względu tradycyjne firmy powinny podjąć współpracę z branżą kreatywną, która wzbogaci ostateczną wersję produktu o wartość dodaną.

Richard E. Caves w swojej publikacji *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce* wymienił też inne właściwości, które cechują przemysły kreatywne [*Newsletter przemysłów kreatywnych*, 2011: 5]. Pierwszą z nich jest *niewiedza*, bowiem wprowadzanie zupełnie nowych produktów na rynek wiąże się z brakiem wiedzy na temat reakcji odbiorców, a tym samym popytu. Kolejną nazwał *sztuka dla sztuki*. Biorąc pod uwagę fakt, iż w tym sektorze wynagrodzenie to kwestia drugorzędna, twórcy przede wszystkim cenią swoje pomysły oraz staranność wykonywanych produktów bardziej niż dobra materialne, jest to idea przyświecająca pracy nad produktami. Istnieje także *zasada wielobarwnej ekipy* mająca związek z pracą zespołową. Kreatywne, skomplikowane projekty dzieli się na mniejsze części, a każda z nich starannie wykonana wpływa na efekt końcowy. *Nieskończona różnorodność* zwraca uwagę na to, że przemysły kreatywne wytwarzają produkty niczym nieograniczone oraz zróżnicowane. *Miejsce na liście* to umiejętności oraz profesjonalizm twórców. Zaledwie niewielkie różnice przekładają się na konkretne zróżnicowanie efektu prac. *Czas ucieka* dotyczy czasu, który jest potrzebny na proces twórczy zachodzący podczas tworzenia nowych form. *Ars longa* (sztuka długa) jest to cecha, która wskazuje, że wyprodukowane elementy są trwałe i chronione [*Ibidem*].

Istnieje wiele instrumentów, które umożliwiają wsparcie w rozwoju przemysłów kreatywnych. Mowa tu na przykład o regulacjach ustawowych, które wpływają na cały sektor, jak również na konkretne regiony,

które cechują się unikatowością. W związku z powyższym „lokalne i regionalne układy społeczno-gospodarcze są tymi, gdzie plany rozwojowe przekładają się na konkretne przedsięwzięcia lokalizowane w konkretnej przestrzeni” [Ibidem: 59]. Efektywność wspierania innowacyjności w sektorach jest uzależniona od samorządów lokalnych i terytorialnych. Znając najlepiej swoje przestrzenie potrafią w odpowiedni sposób zarządzać instrumentami wsparcia na swoich terenach w nawiązaniu do potrzeb firm z sektora kreatywnego. Przykładowym działaniem może być tworzenie inkubatorów, czyli korzystnych warunków dla firm wchodzących na rynek. Młodzi przedsiębiorcy mogą wówczas skorzystać z ich zaplecza biurowego, baz wiedzy i środków finansowych. Innym przykładem może być tworzenie banków rozwoju, czyli organizacji, których celem jest wsparcie *stricte* finansowe poprzez tworzenie funduszy, czy pomoc w skorzystaniu ze środków unijnych. Samorzady terytorialne mogą również udostępniać budynki czy tereny, na których przedsiębiorstwa będą mogły się osiedlić. Ponad wyżej wymienionymi działaniami, należy wskazać jeszcze jeden instrument jakim jest organizacja konkursów dla kreatywnych, które bez wątpienia pobudzają innowacyjność firm, jednocześnie zachęcając do dopracowania swoich projektów.

Podstawowym działaniem państwa powinno być wspieranie innowacyjności w przemysłach kreatywnych, a ponad to tworzenie sprzyjających warunków do ich funkcjonowania. Założenie to wiąże się z generowaniem popytu na produkty, które tworzą się za sprawą tego sektora, co daje możliwość bycia częścią regionalnych systemów gospodarczych. Wówczas sektor ten może stać się niezależny od ograniczonych środków finansowych płynących jedynie z jednostek terytorialnych w sposób zwykle nieregularny. Owa nieregularność ma bezpośredni wpływ na rozwój i funkcjonowanie nowych firm z sektora kreatywnego.

## **Przykłady strategicznych inicjatyw rozwoju przemysłów kreatywnych w Łodzi**

Nie bez powodu mówi się o Łodzi, że jest to „ostatnie nieodkryte miasto”. W połowie XIX wieku Łódź dzięki swojej lokalizacji (między Łęczycą a Piotrkowem Trybunalskim) była jednym z ważniejszych szlaków handlowych, co przyczyniło się do szybkiego rozwoju oraz stabilności w zatrudnieniu [Krawczyk, 2019]. Jednak szczególnie trudnym momentem dla miasta okazał się okres, w którym upadł przemysł włókienniczy. Wszystko zaczęło się zmieniać dopiero na początku XXI wieku, gdy

zaczęto szukać nowej tożsamości miasta, by móc w pełni wykorzystywać jego potencjał oraz różnorodność. W tym czasie miało miejsce wiele pozytywnych, jak również negatywnych zdarzeń. Dobre aspekty to na przykład rozwój uczelni wyższych, dzięki dofinansowaniom z Unii Europejskiej, te złe to niszczenie niedocenionych zabytków. Wówczas w mentalności Łodzian zaczęła rozwijać się odpowiedzialność za swoje dziedzictwo. Jeszcze kilka lat temu mało kto pomyślałby o Łodzi w kategorii centrum kreatywności. Pomimo napotykanych trudności miasto okazuje się być pełnym pomyslowych, pracowitych i przedsiębiorczych ludzi. Łódź nie była również utożsamiana z miastem atrakcji turystycznych, dlatego też nie była brana pod uwagę przy wyborze miejsca wypoczynku przeciętnego turysty. To miasto, do którego przyjeżdża się wtedy, kiedy należy załatwić konkretną sprawę, kiedy potrzeba zamówić usługę bądź produkt o wysokiej jakości, natomiast tańszy niż w innym miejscu Polski, Europy czy świata. Zależność ta została zauważona, stała się przewagą konkurencyjną, którą miasto i mieszkańcy Łodzi zaczęli efektywnie wykorzystywać.

W odpowiedzi na powyższe zapotrzebowanie powstała *Strategia Zarządzania Marką Łódź na lata 2010–2016*, której celem było podniesienie wskaźnika zadowolenia mieszkańców z życia w mieście Łodzi oraz pokazanie, w którą stronę miasto powinno zmierzać i w jaki sposób powinno być odbierane nie tylko przez mieszkańców, ale również inwestorów i turystów po zakończeniu projektu. Grono specjalistów zastanawiało się, czym Łódź może się wyróżnić na tle innych miast i jaką koncepcję zastosować. Wzięto pod uwagę czynniki, które w momencie rozpoczęcia projektu kojarzyły się ze stolicą województwa łódzkiego. Zauważono, że miasto zaczęło się wyróżniać nie tylko ze względu na ośrodek włókiennictwa i przemysłu, ale stało się centrum filmu, skupiskiem klimatycznych miejsc, takich jak kawiarnie usytuowane w zakamarkach ulicy Piotrkowskiej, a także strefą dla twórczości artystów z całego świata [*Łódź – miasto o niejednym obliczu*, <http://travelsfool.pl/2015/05/18/lodz-miasto-o-niejednym-obliczu/> (dostęp: 7.02.2019)]. Wspólnym mianownikiem rozkwitu tych obszarów stała się kreatywność i innowacja, na które postawili twórcy strategii rozwoju miasta.

Podstawowymi elementami, które wpisują się w założenia strategii zarządzania miastem jako marką, w oparciu o koncepcję „Centrum Przemysłów Kreatywnych” są moda, film jak również *design* (projektowanie). Właśnie te składowe wskazują na autentyczność oraz atrakcyjność projektu.

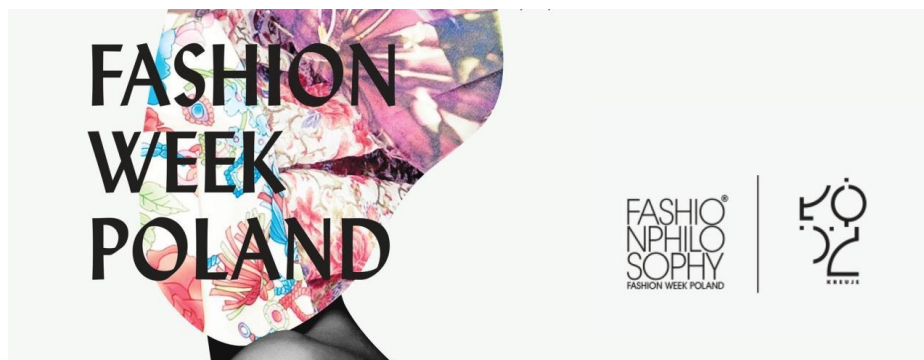
Łódź od zawsze była kojarzona z przemysłem włókienniczym. Swego czasu wróciła do korzeni, lecz w zupełnie nowej odsłonie. Prestiżowe święto mody jakim był *Fashion Week* zostało zorganizowane w Łodzi

jesienią 2009 roku i odbywało się regularnie dwa razy w roku, aż do roku 2016. *FashionPhilosophy Fashion Week Poland* było wydarzeniem, które łączyło ze sobą projektantów, stylistów, dziennikarzy oraz wielbicieli mody. Za sprawą *Fashion Week* projektanci prezentowali własne dzieła, konfrontując polski rynek modowy z zagranicznym, jednocześnie stając się inspiracją dla innych projektantów. Podczas Polskiego Tygodnia Mody organizowanych było kilkadziesiąt pokazów mody *Designer Avenue* oraz pokazów mody awangardowej *OFF Out of Schedule*. Poza głównymi pokazami miały miejsce również wydarzenia wspierające takie jak: cykl seminariów *Let Them Know* skierowanych do branży modowej i wystawa „raczkujących” fotografów mody *Young Fashion Photographers Now*, której zadaniem było wypromowanie nieznanych dotąd twórców. Stale towarzyszącym elementem *Fashion Week Poland* była strefa *Showroom*, czyli punkt, w którym zaprezentowane zostały stoiska profesjonalnych projektantów oraz autorskich marek. Rada Miejska w Łodzi poparła to przedsięwzięcie, argumentując to faktem, iż jest to jedyne takie wydarzenie w Polsce oraz, że znacząco przyczyni się ono do promocji miasta na forum międzynarodowym i zintegruje łódzkie środowisko mody z zagranicznym [*Stanowisko Rady Miejskiej w Łodzi w zakresie współpracy Miasta Łodzi z „FashionPhilosophy Fashion Week Poland w Łodzi”*, [http://archiwum.bip.uml.lodz.pl/\\_plik.php?id=25561](http://archiwum.bip.uml.lodz.pl/_plik.php?id=25561) (dostęp: 14.02.2019)]. „9. edycję wydarzenia odwiedziło ponad 15 000 gości, wśród których obecnych było prawie 1 000 akredytowanych przedstawicieli mediów polskich i zagranicznych. W grudniu 2015 roku stacja CNN wyemitowała 3-krotnie program „Made In Poland”, gdzie *Fashion Week Poland* zaprezentowano jako flagowe osiągnięcie Polski” [[https://pl.wikipedia.org/wiki/FashionPhilosophy\\_Fashion\\_Week\\_Poland](https://pl.wikipedia.org/wiki/FashionPhilosophy_Fashion_Week_Poland) (dostęp: 14.02.2019)].

Pomimo faktu, że to wydarzenie w umysłach wielu nierozzerwalnie łączyło się z miastem, w kwietniu 2016 roku władze miasta postanowiły rozwiązać umowę o współpracy z agencją *Moda Forte*, która była organizatorem imprezy *Fashion Week*. Powodem zakończenia współpracy była utrata zaufania do organizatorów. Szum medialny oraz afery wokół *Fashion Week*, sprawiły, że wydarzenie przestało być wiarygodne. Negatywne odczucia związane z tym wydarzeniem zaczęto kojarzyć również z miastem, na co nie mogli pozwolić urzędnicy [*To już koniec Fashion Week w Łodzi!*, <http://www.expressilustrowany.pl/lodz/a/to-juz-koniec-fashion-week-w-lodzi,9922095/> (dostęp: 28.04.2019)]. Z perspektywy czasu można dostrzec pozytywne strony zaistniałej sytuacji, ponieważ miasto mogło zacząć inwestować pieniądze w nowe formy.



**Rysunek 1.** Grafika: *Fashion Philosophy Fashion Week Poland*, Łódź 22–26.10.2014



**Źródło:** *Fashion Week Poland*, <http://blog.fashionweek.pl/> (dostęp: 14.02.2019).

Innym popularnym na skalę światową wydarzeniem jest *Łódź Design Festival*, który funkcjonuje od 2007 roku, przyjmując od początku formułę przeglądu osiągnięć polskiego wzornictwa. Jest to obecnie najważniejsze w Europie Środkowo-Wschodniej przedsięwzięcie związane z projektowaniem o znaczeniu międzynarodowym. Ukazuje *design* w różnych jego formach – od wzornictwa przemysłowego, poprzez projektowanie graficzne i architekturę, kończąc na modzie. Wydarzenie to skupia ludzi, którzy dzięki otwartości umysłu i zaangażowaniu są skłonni podejmować nowe wyzwania, mają odwagę projektować i dzięki temu mają wpływ na otoczenie, czyniąc je lepszym.

**Rysunek 2.** Logo *Łódź Design Festival*



**Źródło:** *ŁDF 2013*, <https://www.atakdesign.pl/lodz-design-festival-2013> (dostęp: 25.04.2019).

Idea festiwalu wpisuje się bezpośrednio w strategię Łodzi, która po upadku przemysłu włókienniczego z powodzeniem tworzy swoje nowe oblicze w oparciu o przemysły kreatywne. Festiwal odwiedziło w trakcie dotychczasowych edycji ponad 350 000 osób z całego świata. Realizowany jest on dzięki wsparciu Miasta Łodzi oraz Mecenasu Festiwalu – Ceramiki Paradyż [*Kim jesteście?*, <http://www.lodzdesign.com/o-nas/kim-jestesmy/> (dostęp: 25.04.2019)]. W tym roku przypada 11. edycja *Łódź Design Festival*, która odbyła się w dniach 3–8 października 2019, pod hasłem przewodnim OD.NOWA.

Budowanie nowej tożsamości miasta było ogromnym wyzwaniem, biorąc pod uwagę różnorodność prowadzonych działań. Kolejny etap przyniósł pomysł na nowe projekty w oparciu o zasoby oraz obiekty bezpośrednio kojarzone z miastem. Urzędnicy postanowili otworzyć nową drogę dla przemysłów kreatywnych i osadzić je w ścisłym centrum miasta, a mianowicie w okolicy ulicy Piotrkowskiej, próbując tym samym ożywić centrum i zachęcić do działania lokalnych przedsiębiorców na wiele sposobów. Projekt przyjął nazwę *Lokale dla kreatywnych* i trwa aż do dnia dzisiejszego, a jego pierwsza edycja odbyła się w 2012 roku. Polega on na wynajmowaniu lokali użytkowych lokalnym przedsiębiorcom po okazjnych stawkach, niekiedy trzykrotnie niższych od cen rynkowych. Władze Łodzi doszły do wniosku, że większe korzyści dla miasta przyniesie wynajęcie prestiżowych lokali osobom z pomysłem, aniżeli otwieranie kolejnych banków czy też agencji turystycznych. Przestrzenie te są dedykowane działalności zarówno handlowej, jak i usługowej, szczególnie dla towarów „będących wynikiem działalności designerskiej i artystycznej – dotyczy to unikatowych i krótkoseryjnych produkcji, a także galerii sztuki, księgarni i antykwariatów oraz gastronomicznej z elementami propagowania kultury i sztuki” [*Lokale kreatywne*, <http://www.zlm.lodz.pl/kreatywni/> (dostęp: 17.07.2019)]. W tym roku przypadła dziewiętnasta edycja konkursu, po pięciu latach jego funkcjonowania na rynku wciąż działa niemal trzy czwarte firm umiejscowionych w wynajętych lokalach.

Sukces przedsięwzięcia sprawił, że w 2015 roku powstał *Przewodnik po lokalach dla kreatywnych*, którego celem była pomoc w zwiedzaniu reprezentacyjnej ulicy miasta od innej strony. Lokale dla kreatywnych to miejsca pełne umiejętności i pasji połączonej z działaniami biznesowymi, które przyczyniają się do współtworzenia marki Łodzi kreatywnej. Przewodnik opisuje powstałe do 2015 roku lokale kreatywne, jednak można w nim znaleźć również informacje na temat ulicy Piotrkowskiej.

Rysunek 3. Przewodnik po lokalach dla kreatywnych



Źródło: Przewodnik po lokalach dla kreatywnych [2015].

## Przykład Art\_Inkubatora jako projektu wspierającego rozwój przemysłów kreatywnych w Łodzi

Fabryka Sztuki w Łodzi jest miejską instytucją kultury mieszcząca się na terenie XIX-wiecznych fabryk na obszarze Księżego Młyna, przy ulicy Tymienieckiego 3. Powstała w 2007 roku jako wspólna inicjatywa Fundacji Łódź Art Center, Stowarzyszenia Teatralnego Chorea i Urzędu Miasta Łodzi [Fabryka Sztuki w Łodzi, <http://www.artinkubator.com/Main/Artykul/fabryka-sztuki-w-lodziul-tymienieckiego-3> (dostęp: 1.05.2019)].

Działalność Fabryki Sztuki skupia się na teatrze, edukacji kulturalnej i artystycznej, sztukach wizualnych oraz na muzyce. Fabryka regularnie organizuje projekty autorskie (edukacyjne i artystyczne), które z powodzeniem wpisały się w łódzki kalendarz wydarzeń kulturalnych. Ponadto organizowane są spotkania z artystami i ekspertami w dziedzinie kultury i sztuki. Fabryka Sztuki może pochwalić się międzynarodowymi projektami, które organizuje we współpracy z Trans Europe Halles (sieci zrzeszającej europejskie centra kulturalne) oraz Culture Action Europe [Fabryka Sztuki w Łodzi, <http://www.fabrykasztuki.org/bip/> (dostęp: 1.05.2019)]. Teatr Chorea, partner Fabryki Sztuki organizuje Międzynarodowy Festiwal Teatralny RETRO/PER/SPEKTYWY. Fabryka współorganizuje również wydarzenia artystyczne przygotowywane przez Łódź Art Center, takie jak *Łódź Design Festival*.

**Rysunek 4.** Art\_Inkubator w Fabryce Sztuki, ul. Tymienieckiego 3



**Źródło:** *Art\_Inkubator (Art Factory)*, <https://lodz.travel/en/convention/conference-facilities/postindustrial/art-inkubator-art-factory/> (dostęp: 1.05.2019).

Kluczowym obszarem działalności Fabryki Sztuki jest upowszechnianie sektora kultury i branży kreatywnej prowadzona w ramach Art\_Inkubatora.

„Art\_Inkubator w Fabryce Sztuki to miejsce, gdzie twórczość spotyka się z przedsiębiorczością” [*Inkubator przemysłów kreatywnych*, <http://www.artinkubator.com/Main/Artykul/art-inkubatorinkubator-przemysloacutew-kreatywnych> (dostęp: 2.05.2019)]. Dzięki tej inicjatywie Fabryka Sztuki jako organizacja będąca w otoczeniu biznesu wspiera osoby kreatywne w działaniach na rynku, a jako organizacja związana z kulturą wspiera działania, których celem jest promocja sztuki i specjalizacja kadr. Partnerów Art\_Inkubatora prezentuje poniższy rysunek.

**Rysunek 5.** Partnerzy



**Źródło:** *Partnerzy*, <http://www.artinkubator.com/artin/onas> (dostęp: 1.05.2019).

Dodatkowo, Fabryka Sztuki poprzez Art\_Inkubator gwarantuje pomoc przedsiębiorstwom z branży kreatywnej w najbardziej wymagającym momencie ich działalności, czyli przez pierwsze lata funkcjonowania. Firmy mające siedzibę w inkubatorze mogą rozwijać swój biznes korzystając z atrakcyjnych warunków funkcjonowania. Art\_Inkubator proponuje przedsiębiorcom z branży kreatywnej zróżnicowane przestrzenie, platformę usług elektronicznych oraz ekspertów i szkoleniowców. Istotną kwestią jest to, że powyższa instytucja jest pierwszym w Polsce projektem, który kompleksowo wspomaga przedsiębiorczość w sektorze kreatywnym.

W siedzibie Art\_Inkubatora przestrzeń zagospodarowano tak, aby była dostosowana do potrzeb rezydentów chcących realizować swoje projekty. W tym celu przygotowano kilkanaście pracowni, dwanaście podwójnych biur, cztery studia, przestrzenie produkcyjne artystycznej, sale konferencyjno-szkoleniowe, kawiarnię i salę teatralno-koncertową.

Oprócz dostępu do wyżej wspomnianych przestrzeni, rezydenci mają również dostęp do różnorodnych usług świadczonych przez Art\_Inkubator. Obszar usług jest odpowiednio dostosowany do potrzeb i kryteriów prowadzenia działalności gospodarczej i artystycznej. Najistotniejsze z nich to doradztwo biznesowe oraz szkolenia. Ponadto wymienić można usługi biurowe, takie jak recepcja, internet oraz przestrzeń na serwerze czy wirtualne biuro.

Art\_Inkubator stworzył również Multimedialną Platformę Zarządzania Kreatywnością. Specjalna platforma uwzględnia narzędzia do pracy i komunikacji, umożliwiając korzystanie z „wirtualnego biura”, prowadzenia strony przedsiębiorstwa czy rezerwacji przestrzeni dodatkowych, takich jak: sala konferencyjna czy pokój spotkań biznesowych w Art\_Inkubatorze. Platforma to również Baza Wiedzy, która mieści artykuły i opracowania tematyczne z obszaru wsparcia biznesowego skierowanego w stronę sektora kreatywnego i kultury. Baza Wiedzy zawiera informacje na temat podstaw prowadzenia biznesu, zarządzania, prawa i finansów, polityki kulturalnej, a także działań międzynarodowych.

Rezydentów Art\_Inkubatora wybiera się w drodze konkursu. Skierowany jest on do osób, które mają pomysł na biznes i chcą go stworzyć od początku w Art\_Inkubatorze, a także do przedsiębiorstw działających na rynku nie dłużej niż rok. Podczas oceny brany pod uwagę jest pomysł oraz możliwości jego realizacji w ramach projektu. Firma może otrzymać wsparcie trwające maksymalnie dwa lata. Art\_Inkubator obecnie gości dwudziestu sześciu rezydentów z obszarów obejmujących m.in. meblarstwo, grafikę, modę, film, projektowanie, architekturę, tkaniny użytkowe, scenografię, marketing internetowy a nawet sztukę iluzji.

Cennym elementem działalności Art\_Inkubatora w Fabryce Sztuki, jest zrzeszanie wielu przedsięwzięć w jednym miejscu, co pozwala na współdziałanie i tworzenie w unikalnym środowisku. Rezydenci nie są jedynymi, którzy mogą korzystać z zasobów Art\_Inkubatora. Instytucja ta wspiera realizację pomysłów biznesowych oraz artystycznych przedsiębiorców z branży kreatywnej, jak również firm zajmujących się działalnością kulturalno-artystyczną. „Przedsiębiorcy, artyści i organizacje pozarządowe mogą rozwijać działalność w przygotowanych przestrzeniach, korzystając z kawiarni ze strefą coworkingową, pracowni i przestrzeni artystycznych oraz sal konferencyjnych rezerwując je poprzez Platformę” [*Inkubator przemysłów kreatywnych*, <http://www.artinkubator.com/Main/Artykul/artinkubatorinkubator-przemysloacutew-kreatywnych> (dostęp: 2.05.2019)].

Art\_Inkubator stwarza również możliwość szkoleń, konferencji oraz indywidualnych spotkań z obszaru przedsiębiorczości. Głównym jego celem jest zaktywizowanie i wsparcie organizacji i projektów, które działają w obszarze kultury i dziedzictwa narodowego, rozwijając konkurencyjność i innowacyjność gospodarki w województwie łódzkim.

Jednym z pierwszych rezydentów łódzkiego Art\_Inkubatora była firma 366 Concept, o której mówi się, że jest marką „wskrzeszającą polski design” [*O firmie*, <https://366concept.com/pl/o-firmie/> (dostęp: 22.04.2019)]. Początkowe działania firmy skupiły się na legendarnym fotelu – model 366 zaprojektowanego przez Józefa Chierowskiego w 1962 roku. W czasach PRL-u nie zdawano sobie sprawy z tego, że fotel ten zasługuje na uwagę, ponieważ był produkowany na szeroką skalę i znaleźć go można było w biurach, domach, restauracjach, poczekalniach hoteli. Dopiero magazyn *Dwell* okrzyknął ten model fotelem idealnym i poświęcił cały artykuł jego twórcy Józefowi Chierowskiemu, projektantowi wnętrz, a szczególnie jego najbardziej znanemu projektowi – fotelowi o nazwie 366 [Pakiela, <http://aktivist.pl/babciny-fotel-prl-u-ikona-stylucalym-swiecie/> (dostęp: 22.05.2019)]. W 2014 roku za sprawą firmy 366 Concept produkcja kultowego modelu została wznowiona na wyłącznej licencji do praw autorskich. Oprócz „wskrzeszonych” klasyków ofertę firmy uzupełniają własne projekty mebli, które są inspirowane ikonami polskiego designu.

Jakość tworzonych mebli wpisuje się w europejskie standardy, a produkty zostały wyprodukowane całkowicie w Polsce. Kapitał 366 Concept jest polski, a siedziba firmy znajduje się w Łodzi. Firma została stworzona i jest prowadzona przez polskich architektów i projektantów, co daje możliwość wpływania na każdy element procesu produkcji. Dóbr detali wykończeniowych, kolorystyki i tkanin wskazuje na fakt, że

firma inspirowane się najnowszymi trendami światowymi. Produkty tworzone są z dbałością o każdy detal i wpisują się w nowoczesne wnętrza, uwzględniając klimat loftowy i skandynawski.

**Rysunek 6.** 366 Concept, materiały prasowe



**Źródło:** *Polski zapomniany design wraca na salony!* [2017].

Działania i produkty 366 Concept szybko przypadły do gustu pasjonatom polskiego designu i nie tylko. Publikacje na temat oferowanych produktów ukazały się w znaczących pismach europejskich, takich jak *Elle Déco Francja*, *Harper's Bazaar Polska* czy *Monocle UK*. Rozgłos sprawił, że firma osiągnęła sukces nie tylko na polskim rynku, ale również zagranicznym. Świadczy o tym fakt, że 366 Concept regularnie uczestniczy w prestiżowych, zagranicznych targach i wystawach.

Założyciele firmy doceniają pomoc, jaką uzyskali w Art\_Inkubatorze w Łodzi, gdzie znajdowało się ich pierwsze biuro. Jak sami mówią „dzięki konkurencyjnym stawkom wynajmu powierzchni biurowej oraz wsparciu merytorycznemu ze strony osób pracujących w inkubatorze mogliśmy spokojnie skupić się na rozwijaniu naszej marki” [Brylski, 2016: 32].

Największym sukcesem firmy jest jej dynamiczny rozwój. Firma na początku działalności posiadała jeden produkt, czyli fotel 366, obecnie stała się marką rozpoznawaną przez klientów w Polsce i na świecie, bowiem swoich odbiorców znajduje nawet w Australii. 366 Concept z pewnością będzie nadal funkcjonować na najwyższym poziomie i wprowadzać na rynek następne legendy polskiego wzornictwa z lat od pięćdziesiątych po siedemdziesiąte XX wieku.

Innym przykładem firmy, która znajduje odbiorców za granicą, a swoją działalność prowadziła w łódzkim Art\_Inkubatorze jest Blanka Biernat. Założycielka firmy po ukończeniu studiów w Wielkiej Brytanii,

pracowała w firmach wydawniczych i domach medialnych na stanowisku specjalistki do spraw marketingu.

Własną działalność ilustratorsko-fotograficzną rozpoczęła w kwietniu 2013 roku, będąc na emigracji w Londynie. Po powrocie do Polski postanowiła umiejscowić swoją firmę w Art\_Inkubatorze, co umożliwiło jej pozyskanie odbiorców na terenie kraju. Firma B. Biernat jest przykładem na to, że Art\_Inkubator wspiera nie tylko firmy tworzone od podstaw w jego siedzibie, ale również takie, które chcą przenieść działalność na polski rynek.

Blanka Biernat tworzy niestandardowe, minimalistyczne ilustracje portretowe na podstawie cech charakterystycznych osób zamawiających projekty. Dzięki temu każda ilustracja jest niepowtarzalna i może stanowić osobistą, spersonalizowaną pamiątkę czy też identyfikację wizualną całego przyjęcia ślubnego, począwszy od zaproszeń, poprzez książki gości, naklejki, etykiety czy podziękowania. Ponadto, Blanka Biernat skupia się również na fotografii ślubnej, tworząc niezapomniane, unikatowe zdjęcia.

Rysunek 7. Blanka Biernat



Źródło: *Illustration Blanka Biernat*, <http://hellomay.com.au/article/blanka-biernat-illustrations-coustm-couple-bride-groom-etsy/> (dostęp: 22.05.2019).

Prace Blanki Biernat cieszą się największą popularnością w Wielkiej Brytanii, Holandii i Australii czego potwierdzeniem są liczne ich publikacje w czasopismach takich jak *Glamour*, *Flair* and *Hello May*. Były również wielokrotnie wykorzystywane w opracowaniu graficznym międzynarodowych blogów, magazynów ślubnych oraz modowych.



## Zakończenie

W strategii rozwoju miasta poświęcono wiele miejsca na kulturę, która stymuluje rozwój sektora kreatywnego. Łódź słynie ze szkoły filmowej czy obecności Akademii Sztuk Pięknych z kierunkiem grafika czy wzornictwo. Może pochwalić się znanymi już festiwalami takimi jak: *Łódź Design Festival*, *Fotofestiwal*, a także innymi imprezami tematycznymi. Miasto tętni bogatym życiem kulturalnym i towarzyskim, które jest wspierane przez instytucje kultury. Wszystkie wyżej wymienione czynniki wpływają na jakość miejsca, która przyciąga inwestorów, ale i klasę kreatywną, zapewniając jej 3T: talent, tolerancję i technologię. Łódź ma potencjał, który stwarza klasie kreatywnej korzystne warunki dla rozwoju.

Wraz ze zmianą wizerunku Łódź ruszyła nowym torem. Miasto wyznaczyło nowe standardy nawiązujące do swojej historii oraz unikalności. Przykładem tych działań jest utworzenie Art\_Inkubatora w Fabryce Sztuki, która została usytuowana na terenie zrewitalizowanych, XIX-wiecznych fabryk na Księżym Młynie w Łodzi. Jest to miejsce, gdzie twórczość spotyka się z biznesem, stwarzając atrakcyjne warunki do rozwoju nowych przedsiębiorstw.

Reasumując, nowa strategia zarządzania miastem okazała się być elementem, którego do tej pory brakowało. Odpowiednio dopracowany pomysł, pasujący do panujących warunków oraz stworzenie profesjonalnej marki miasta były obszarami, które pozwoliły Łodzi rozwijać się dynamicznie i podążać w odpowiednim kierunku.

## BIBLIOGRAFIA

- Art\_Inkubator (Art Factory)*, <https://lodz.travel/en/convention/conference-facilities/postindustrial/art-inkubator-art-factory/> (dostęp: 1.05.2019).
- Brylski J. (2016), *Druga młodość*, „Łódź kreuje innowacje”, nr 2, s. 32–33, [https://uml.lodz.pl/files/public/user\\_upload/LKI\\_2\\_10\\_2016\\_pl\\_1\\_.pdf](https://uml.lodz.pl/files/public/user_upload/LKI_2_10_2016_pl_1_.pdf) (dostęp: 22.05.2019).
- DCMS (2009), *Investing in creative industries – a guide for local authorities*, UK Government, Department of Culture, Media and Sport (DCMS), London.
- Fabryka Sztuki w Łodzi*, <http://www.artinkubator.com/Main/Artykul/fabryka-sztuki-w-lodziul-tymienieckiego-3> (dostęp: 1.05.2019).
- Fabryka Sztuki w Łodzi*, <http://www.fabrykasztuki.org/bip/> (dostęp: 1.05.2019).
- Fashion Week Poland*, <http://blog.fashionweek.pl/> (dostęp: 14.02.2019).
- Florida R. (2005), *Cities and the Creative Class*, New York–London.
- Florida R. (2010), *Narodziny klasy kreatywnej*, Wydawnictwo Nowe Centrum Kultury, Warszawa.

- Hausner J., Karwińska A., Purchla J. (2013), *Przemysły kreatywne i ich wpływ na gospodarkę*, [w:] *Kultura a rozwój*, Warszawa.
- Illustration Blanka Biernat*, <http://hellomay.com.au/article/blanka-biernat-illustrations-coustom-couple-bride-groom-etsy/> (dostęp: 22.05.2019).
- Inkubator przemysłów kreatywnych*, <http://www.artinkubator.com/Main/Artykul/artinkubatorinkubator-przemysloacutow-kreatywnych> (dostęp: 2.05.2019).
- Kim jesteśmy?*, <http://www.lodzdesign.com/o-nas/kim-jestesmy/> (dostęp: 25.04.2019).
- Krawczyk Ł. (2019), *Wirtualna Łódź*, <http://www.historycznie.uni.lodz.pl/czterykult.htm> (dostęp: 20.04.2019).
- Lewandowski P., Mućk J., Skrok Ł. (2010), *Znaczenie gospodarcze sektora kultury. Wstęp do analizy problemu. Raport końcowy*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa.
- Lokale kreatywne*, <http://www.zlm.lodz.pl/kreatywni/> (dostęp: 17.07.2019).
- ŁDF 2013*, <https://www.atakdesign.pl/lodz-design-festival-2013> (dostęp: 25.04.2019).
- Łódź – miasto o niejednym obliczu*, <http://travelsfool.pl/2015/05/18/lodz-miasto-o-niejednym-obliczu/> (dostęp: 7.02.2019).
- Mackiewicz M., Michorowska B., Śliwka A. (2009), *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych*, ECORYS, Warszawa.
- Newsletter przemysłów kreatywnych* (2011), nr 1, [http://kreatywna.lodz.pl/data/other/45nr\\_newsletter\\_kreatywni.pdf](http://kreatywna.lodz.pl/data/other/45nr_newsletter_kreatywni.pdf) (dostęp: 14.02.2019).
- O firmie*, <https://366concept.com/pl/o-firmie/> (dostęp: 22.04.2019).
- Pakieła O., *Babciny fotel z prl-u ikoną stylu na całym świecie*, <http://aktivist.pl/babciny-fotel-prl-u-ikona-stylu-calym-swiecie/> (dostęp: 22.05.2019).
- Partnerzy*, <http://www.artinkubator.com/artin/onas> (dostęp: 1.05.2019).
- Podwójna ochrona dla kreatywnych*, [https://www.gazetaprawna.pl/podwojna\\_ochrona](https://www.gazetaprawna.pl/podwojna_ochrona) (dostęp: 9.02.2019).
- Polski zapomniany design wraca na salony!* (2017), <http://exspace.pl/articles/show/1934> (dostęp: 22.05.2019).
- Przemysły Kreatywne 2.0.12*, [http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/Raporty/20130419\\_przemysly\\_kreatywne\\_druk\\_bez.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/Raporty/20130419_przemysly_kreatywne_druk_bez.pdf) (dostęp: 09.02.2019).
- Przewodnik po lokalach dla kreatywnych* (2015), [http://kreatywna.lodz.pl/page/193\\_przewodnik-po-lokalach-dla-kreatywnych.html](http://kreatywna.lodz.pl/page/193_przewodnik-po-lokalach-dla-kreatywnych.html) (dostęp: 17.05.2019).
- Stanowisko Rady Miejskiej w Łodzi w zakresie współpracy Miasta Łodzi z „FashionPhilosophy Fashion Week Poland w Łodzi”*, [http://archiwum.bip.uml.lodz.pl/\\_plik.php?id=25561](http://archiwum.bip.uml.lodz.pl/_plik.php?id=25561) (dostęp: 14.02.2019).
- Szomburg J. (red.) (2002), *Kultura i przemysły kultury szansą rozwojową dla Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
- To już koniec Fashion Week w Łodzi!*, <https://expressilustrowany.pl/to-juz-koniec-fashion-week-w-lodzi/ar/9922095> (dostęp: 28.04.2019).
- [https://pl.wikipedia.org/wiki/FashionPhilosophy\\_Fashion\\_Week\\_Poland](https://pl.wikipedia.org/wiki/FashionPhilosophy_Fashion_Week_Poland) (dostęp: 14.02.2019).

## ŁÓDZ – THE CENTRE OF CREATIVE INDUSTRIES

### SUMMARY

The chapter describes various actions undertaken by the city of Lodz in order to create a center of creative industries and change the existing image of the city at

the same time. The aim of the paper is to show a strategic action plan which contributes towards creating the center of creative industries in Lodz.

**Keywords:** creative industry, creative class, Lodz.

Agnieszka Drzazga\*

# Kreatywny biznes na przykładzie firmy funkcjonującej w branży materiałów izolacyjnych

**Streszczenie:** W rozdziale poruszono problematykę kreatywności i innowacyjności w praktyce gospodarczej na przykładzie małej firmy zlokalizowanej w Łodzi i funkcjonującej na rynku materiałów izolacyjnych. Niniejsze opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z kilku części. Pierwsza z nich stanowi wprowadzenie do tematyki przedsiębiorczości, kreatywności i innowacyjności przedsiębiorstw. Następnie przedstawiono definicje kreatywności i innowacyjności oraz zaprezentowano ich znaczenie dla powodzenia współczesnych przedsiębiorstw. W kolejnej dokonano charakterystyki łódzkiego przedsiębiorstwa funkcjonującego w branży materiałów izolacyjnych oraz przedstawiono wyniki wywiadu, przeprowadzonego z właścicielem badanej firmy, w postaci studium przypadku. W ostatniej części przedstawiono wnioski z przeprowadzonych badań oraz podsumowanie. Przeprowadzone badanie w formie wywiadu z właścicielem firmy funkcjonującej w branży materiałów izolacyjnych, pozwoliło na zaprezentowanie tego przedsiębiorstwa w niniejszym rozdziale jako przykładu organizacji uczącej się, kreatywnej i innowacyjnej.

**Słowa kluczowe:** kreatywność, innowacyjność, organizacja ucząca się, branża materiałów izolacyjnych.

## Wstęp

Słowo *przedsiębiorczość* posiada wiele różnych definicji. Jedną z nich wskazują Piotr Kaczmarek-Kurczak oraz Magdalena Kaczmarek, określając przedsiębiorczość jako rodzaj twórczego działania. Porównując prowadzenie działalności gospodarczej z pracą najemną – inicjatywa, wybór kierunków działań oraz całe ryzyko spoczywa na barkach samego przedsiębiorcy. Należy oczywiście zaznaczyć, że poszczególne firmy różnią się między sobą poziomem innowacyjności i tak, jak poszczególni

---

\* Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

ludzie – są mniej lub bardziej twórcze. Za przedsiębiorstwa najbardziej twórcze uznać należy takie podmioty gospodarcze, które swój byt i rozwój zawdzięczają przewadze konkurencyjnej, osiągniętej dzięki oferowaniu nowych rozwiązań, produktów lub usług [Kaczmarek-Kurczak, Kaczmarek, 2014: 2].

W związku z powyższym, ważnymi elementami wpływającymi na uzyskanie przewagi konkurencyjnej są kreatywność, rozumiana jako zdolność do tworzenia nowych i korzystnych rozwiązań oraz innowacyjność oznaczająca umiejętność wprowadzania i zastosowania tych rozwiązań w realiach gospodarczych. Kluczowe znaczenie w przedsiębiorstwie mają również inne umiejętności oraz zasoby wiedzy, będące składowymi kompetencjami, m.in. zdolność do kreatywnego myślenia zespołu pracowniczego, co jest niezbędnym warunkiem tworzenia innowacji. Innowacyjność przedsiębiorstwa zależna jest zatem od sposobu traktowania kreatywności przez właściciela, menedżera oraz pracowników [Krawczyk-Sokołowska, 2018: 55].

Przedsiębiorstwo innowacyjne jest organizacją uczącą się, aktywnie uczestniczącą w procesie pozyskiwania, kreowania i przekazywania wiedzy, przede wszystkim za pośrednictwem procesu wymiany doświadczeń i umiejętności w zakresie prowadzonej działalności wytwórczej i usługowej [Sopińska, 2008: 66].

Kreatywność i innowacyjność wiążą się ze zmianami w organizacji, nowymi pomysłami, które są siłą napędową biznesu oraz podstawą sukcesu każdego przedsiębiorstwa [Skowron-Grabowska, 2013: 13].

Celem rozdziału jest zaprezentowanie przykładu innowacyjnego przedsiębiorstwa funkcjonującego w regionie łódzkim, z którego właścicielem, na potrzeby niniejszego opracowania, został przeprowadzony wywiad.

Wyniki wywiadu zostały przedstawione w formie studium przypadku w kolejnej części niniejszego opracowania.

## **Kreatywność i innowacyjność w biznesie**

Kreatywność i szeroko pojmowana działalność innowacyjna mieszczą się w obszarze zainteresowania nauki oraz praktyki gospodarczej. Niepewność i zmienność otoczenia organizacji wymusza realizowanie niestandardowych działań. W dzisiejszych czasach rozwój przedsiębiorstwa zależy w głównej mierze od kreatywności i innowacyjności. Kreatywność jest bezpośrednio związana z tworzeniem pomysłu, natomiast innowacyjność oznacza zdolność jego zastosowania – przedstawia użyteczność tego pomysłu i źródło korzyści dla interesariuszy. W związku

z tym, istnieje potrzeba wspierania kreatywności i innowacyjności, gdyż są one podstawowym stymulatorem nowoczesności przedsiębiorstw.

Rozwój nauki i techniki kreuje nowe potrzeby i oczekiwania ludzi, co wymusza na dzisiejszych przedsiębiorstwach konieczność szybkiego reagowania na rosnące wymagania klientów i dopasowania swojej oferty do ich potrzeb [Korkosz-Gębska, 2014: 956].

Kreatywność, we współczesnym świecie, uznawana jest za jedną z najważniejszych cech kapitału ludzkiego, wpływającą na wdrażanie innowacji i będącą podstawą procesu innowacyjnego. Cechę tę można zdefiniować jako sposób myślenia, polegający na wyszukiwaniu szczególnych zależności pomiędzy elementami i łączeniu ich w niespotykany sposób [Matusiak, 2005: 152]. Należy ją utożsamiać ze zdolnością człowieka do generowania nowych koncepcji, idei lub skojarzeń i wiązania ich z istniejącymi już pomysłami oraz koncepcjami [Skrzypek, 2014: 177]. Kreatywność więc jest zdolnością twórczego myślenia, łączenia różnych pomysłów w unikatowy sposób, przyjmowania różnych założeń lub postrzegania określonej rzeczy z nowej perspektywy [Bieniok, 2014: 55].

Kreatywność w organizacji określana jest zwykle jako kreowanie nowych oraz użytecznych pomysłów. Dzięki zdolności do tworzenia czegoś nowego i użytecznego, firmy osiągają wymierne efekty m.in. takie jak wzrost wartości firmy. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa kreatywność postrzegana jest jako wynik – efekt twórczego działania, w postaci stworzonych produktów, usług, procesów itd., które są nowe i użyteczne [Brzeziński, Leszczyńska, 2009: 22].

Uwarunkowania kreatywności w organizacji można przedstawić za pomocą formuły 4P:

1. *People* (ludzie),
2. *Process* (proces),
3. *Press* (presja),
4. *Product* (produkt).

Tworzenie sprzyjających warunków kreatywności wymaga wdrażania odpowiednich działań w przedsiębiorstwie, które wpływają na rozwój kreatywności zespołu pracowniczego a do których m.in. zaliczyć można budowanie systemu kompetencyjnego i motywacyjnego [Nęcka, 2001: 19–20]. Rozwijanie kreatywnego potencjału zespołu pracowniczego w organizacji jest fundamentalnym elementem procesu poszukiwania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań.

Kreatywność jest jedną z głównych cech określających charakterystykę przedsiębiorcy, a jej poziom jest istotnym wyznacznikiem jego innowacyjności [Karpacz, 2011: 8]. Proces innowacyjny polega na łączeniu nowych idei i wiedzy w nową wartość. Kreatywność pozwala

wyzwolić tworzenie nowych pomysłów i stanowi źródło innowacji, polegającej na wdrażaniu najlepszych pomysłów w życie. Innowacyjność zatem jest naturalnym wynikiem kreatywności, która bezpośrednio związana jest z generowaniem pomysłu, a innowacyjność oznacza umiejętność jego zastosowania. Proces innowacji oznacza możliwość i niezbędność zastosowania kreatywności do realizacji wszystkich faz procesu innowacji, do których należą:

- 1) faza kreacji,
- 2) faza rozwoju,
- 3) faza wdrożenia,
- 4) faza dyfuzji.

Zastosowanie kreatywności w przedsiębiorstwie pozwala w znaczący sposób poprawić efektywność generowanych innowacji. Stopień innowacyjności firmy zależy m.in. od sposobu traktowania innowacji przez poszczególne osoby w przedsiębiorstwie: od właściciela po pracowników. Ważnym aspektem przedsiębiorstwa innowacyjnego jest stosowanie systemu motywacyjnego, który wzmocni przedsiębiorczość kierownictwa i kreatywność zespołu pracowniczego [Romanowska, 2015: 6].

Kluczowymi atutami przedsiębiorstwa innowacyjnego są zdolność uczenia się oraz prognozowania i dokonywania zmian. Firma innowacyjna jest organizacją uczącą się, która aktywnie uczestniczy w procesie pozyskiwania, kreowania i przekazywania wiedzy, w głównej mierze poprzez proces wymiany doświadczeń i umiejętności w zakresie prowadzonej działalności wytwórczej i usługowej [Sopińska, 2008: 66].

Kreatywność i innowacje są dwiema nakładającymi się na siebie strukturami pomiędzy dwoma fazami procesu kreowania: fazą generowania idei oraz fazą wdrażania rozwiązań. Kreatywność i proces twórczego myślenia w praktyce gospodarczej oznaczają zdolność do tworzenia nowych i korzystnych rozwiązań (pomysłów, wytworów), natomiast innowacyjność to umiejętność wprowadzania i zastosowania tych rozwiązań w realiach gospodarczych. Innowacyjność stwarza szanse dla współczesnych przedsiębiorstw na sukces rynkowy. Ważne przy tym jest jednak to, by innowacyjność w organizacji pozostawała w silnym związku z kreatywnością osób funkcjonujących w przedsiębiorstwie. Kreatywność ta ściśle wiąże się z zarządzaniem wiedzą w organizacji, w tym z zarządzaniem wiedzą zatrudnionych osób. Umiejętne nią zarządzanie stwarza warunki do rozwijania kreatywności wszystkich pracowników, przynosi organizacjom wymierne korzyści w obszarze wzrostu skuteczności decyzji, lojalności, zaufania, kultury, jakości, wiedzy i doświadczeń, a finalnie wpływa na innowacyjność przedsiębiorstwa i wzrost jego konkurencyjności.

## Studium przypadku łódzkiej firmy funkcjonującej w branży materiałów izolacyjnych

Na potrzeby niniejszego rozdziału, przeprowadzono wywiad z długoletnim przedsiębiorcą i zarazem właścicielem firmy funkcjonującej w branży materiałów izolacyjnych. Przedsiębiorstwo powstało w roku 1989 i jest zlokalizowane w Łodzi. Firma zajmuje się produkcją i sprzedażą materiałów izolacyjnych, stosowanych w budownictwie do ociepleń budynków mieszkalnych i przemysłowych, instalacji oraz izolacji termicznych. Oferuje ona także usługi w zakresie: izolacji zbiorników i rur, ociepleń dachów, ociepleń ścian i izolacji komór wypornościowych w jachtach.

Jak twierdzi właściciel, od początku funkcjonowania działalności, firma stworzyła wiele rozwiązań, które odnotowały wielki sukces na polskim rynku, np. wypełnienie wolnych przestrzeni w murach czy izolacja termiczna rur na miejscu budowy. W ofercie badanej firmy znajduje się szeroka gama produktów ociepleniowych. Wszystkie posiadają niezbędne certyfikaty.

Produkty badanej firmy w zasadniczej części bazują na piance poliuretanowej (PU), produkowanej w tym przedsiębiorstwie z komponentów pozyskiwanych w Polsce. Materiał ten jest najkorzystniejszym spośród dotychczas użytkowanych, jak np. styropian czy wełna mineralna. Właściciel firmy oferuje klientom swoją 30-letnią praktykę w dziedzinie produktów izolacyjnych i wysoką jakość materiałów. Przedsiębiorstwo produkując materiał izolacyjny w postaci pianki poliuretanowej oferuje dużą wartość dodaną. Tradycyjne materiały izolacyjne są często stosowane w sposób niewłaściwy, czego skutkiem jest konieczność remontów i napraw, a to z kolei wiąże się ze znacznymi kosztami i problemami realizacyjnymi oraz wydłużeniem czasu inwestycji. Natomiast wybierając piankę poliuretanową, klienci unikają problemu zastosowania jej w sposób niewłaściwy. Pianka PU z uwagi na swoje własności eliminuje wiele błędów wykonawczych i projektowych oraz daje komfort w eksploatacji na długie dziesięciolecia.

Wiodący pracownicy firmy oraz właściciel biorą udział w różnego rodzaju szkoleniach oraz konferencjach poświęconych problematyce termomodernizacji budynków oraz stosowania nowoczesnych materiałów ociepleniowych i izolacyjnych w instalacjach budynków mieszkalnych i przemysłowych, a także instalacjach ciepłowniczych. Ponadto właściciel firmy udziela się naukowo prowadząc wykłady, dotyczące nowoczesnych technik izolacyjnych, na Politechnice Łódzkiej, a także w Branżowej Izbie Gospodarki Mieszkaniowej oraz poprzez współpracę w zakresie



termomodernizacji budynków mieszkalnych ze wspólnotami mieszkaniowymi. Wyżej wymienione aktywności kadry i zespołu produkcyjnego, zdaniem przedsiębiorcy, mają znaczący wpływ na wysoką jakość i nowoczesność realizowanych projektów.

Właściciel przedsiębiorstwa ukończył studia wyższe na Wydziale Budownictwa, Architektury i Inżynierii Środowiska Politechniki Łódzkiej. Jak wynika z przeprowadzonego wywiadu, właściciel badanej firmy jest osobą posiadającą orientację przedsiębiorczą:

- jest proaktywny (potrafi znaleźć miejsce dla siebie i swojej firmy w branży materiałów izolacyjnych na krajowym rynku specjalistycznych materiałów budowlanych oraz wykorzystać istniejące szanse),
- jest innowacyjny (stosuje nowoczesne metody produkcji i oferuje niekonwencjonalne systemy ociepleń),
- jest skłonny, w ograniczonym zakresie, bezpiecznym dla stabilności firmy, do podejmowania ryzyka w ramach prowadzonej działalności.

Istotnym elementem dla innowacyjności firmy, według właściciela przedsiębiorstwa, poza jego osobistym profilem kompetencyjnym, są także profile kompetencyjne członków kierownictwa firmy, a także pozostałych pracowników. Syn właściciela, który również zajmuje się prowadzeniem biznesu, ukończył studia na Wydziale Mechanicznym Politechniki Łódzkiej, a zatrudnione do produkcji osoby ukończyły średnie szkoły zawodowe, technika lub licea głównie o profilu mechanicznym i budowlanym. Z uwagi na posiadane doświadczenie i wieloletnią praktykę zawodową w branży materiałów izolacyjnych w budownictwie i instalacjach przemysłowych można z powodzeniem stwierdzić, że zarówno właściciel badanej firmy, jak i jego syn posiadają wysokie kompetencje branżowe/techniczne, a także menedżerskie wynikające z doświadczenia związanego z wieloletnim prowadzeniem przedsiębiorstwa.

W perspektywie czasu, według badanej firmy, najważniejszym co wpłynęło na osiągnięcie sukcesu były następujące czynniki: wysokie kwalifikacje kadry kierowniczej i wiedza merytoryczna związana z prowadzoną działalnością, reakcja w odpowiednim czasie na zapotrzebowanie rynku, umiejętności myślenia kreatywnego zatrudnionych pracowników, które miały swój niekwestionowany wpływ na stworzenie przez firmę innowacyjnych rozwiązań, a także takie elementy jak: wysoka jakość i terminowość realizacji.

Badane przedsiębiorstwo realizuje strategię rozwoju poprzez poszerzanie asortymentu materiałów ociepleniowych, wdrażanie nowych roz-

wiązań, a także nowych technologii produkcji. Firma przeznaczna na badania i rozwój 15% wypracowanego zysku, głównie na badania jakości produktu, certyfikaty, patenty itp.

Aktualnie konkurencja badanej firmy jest znacząca – najpoważniejsza to duże przedsiębiorstwa np. ATLAS, który specjalizuje się m.in. w systemach ociepleń ścian zewnętrznych budynków czy firma Compact Izolacje, która tak jak badana firma funkcjonuje od 1989 roku oraz zajmuje się realizacją robót izolacyjnych przy wykorzystaniu m.in. pianki poliuretanowej.

Umiejętne zarządzanie finansami, zdolność do kreatywnego myślenia oraz innowacyjność produkowanych dóbr, według właściciela w istotny sposób wpływają na dobrą kondycję firmy. Przedsiębiorstwo unika finansowania działalności ze środków zewnętrznych w postaci kredytu. Według oceny właściciela o sukcesie firmy i jej pozycji na rynku świadczą uzyskiwane przez przedsiębiorstwo zyski. Szczegółów na temat aktualnie osiągniętych zysków właściciel nie ujawnił, zasłaniając się tajemnicą biznesową. Jedyne wyniki finansowe firmy, które zostały ujawnione przez właściciela to przychód (tj. łączna wartość sprzedaży dóbr, towarów i usług netto – bez VAT) w 2014 roku, który wynosił 500 000 zł – według uzyskanej od przedsiębiorcy informacji trend w tym zakresie ma tendencję wzrostową.

Właściciel badanej firmy jest entuzjastą nowoczesnych rozwiązań technicznych w zakresie materiałów izolacyjnych i pasjonatem nowych technologii ich wytwarzania. Posiada szeroką i udokumentowaną wiedzę z tego zakresu. Firma zawdzięcza swoje powodzenie pasji jej właściciela, który oprócz dochodów z jej prowadzenia czerpie przyjemność z wdrażania swoich nowych pomysłów i innowacyjnych rozwiązań technicznych.

Obecnie w firmie zatrudnione są 3 osoby będące członkami rodziny i 7 osób nienależących do rodziny – wszystkich pracowników obowiązuje jeden system wynagradzania. Zarówno pracownicy, jak i kadra zarządzająca wynagradzani są w oparciu o regulamin płacowy firmy, zgodny z kodeksem pracy, oraz stosowany system motywacyjny przewidujący prowizje i premie w sytuacji zrealizowania planów produkcyjnych, a także stworzony dla pracowników zgłaszających najciekawsze pomysły innowacyjne mogące wpłynąć na rozwój firmy.

Badane przedsiębiorstwo jest posiadaczem wielu patentów na wynalazki. Produkty firmy zostały także docenione przez różne instytucje, które przyznały przedsiębiorstwu wiele prestiżowych nagród, jak np.:

- Nagroda Specjalna Prezydenta Miasta Łodzi przyznana w konkursie na najlepsze łódzkie wyroby,

- Nagroda Wojewody Łódzkiego przyznana za innowacyjność produktową w postaci produkcji materiałów izolacyjnych z pianki poliuretanowej.

## **Wnioski z badań**

Przedstawione studium przypadku firmy funkcjonującej w branży materiałów izolacyjnych pokazuje, że wiedza, kreatywność, innowacyjność, doświadczenie i determinacja przedsiębiorcy oraz zatrudnionych pracowników pozwalają właścicielowi badanego przedsiębiorstwa prowadzić z sukcesem do dnia dzisiejszego nowoczesną firmę, potrzebną na rynku materiałów budowlanych i jednocześnie osiągać osobisty sukces oraz satysfakcję z prowadzonej działalności. Umożliwianie pracownikom uczestnictwa w innowacyjnych konferencjach czy zachęcanie do zgłaszania kreatywnych pomysłów, są istotnymi elementami organizacji uczącej się, a także w znaczący sposób wpływają na rozwój poszczególnych pracowników oraz całego przedsiębiorstwa. Sukces badanej firmy jest rezultatem nie tylko wiedzy i doświadczenia, ale i pasji z jaką przedsiębiorca prowadzi swój biznes. Mimo że badana firma jest przedsiębiorstwem zaliczanym do sektora MŚP, to jej obecność na rynku i perspektywa dalszego funkcjonowania są niekwestionowane. W aktualnie trwającym boonie budowlanym ma ona przed sobą w dalszym ciągu dobre perspektywy prowadzenia nowoczesnej i innowacyjnej działalności gospodarczej.

## **Zakończenie**

Zdolność firmy do tworzenia innowacji i ich wdrażania, stanowi współcześnie jeden z najważniejszych czynników budujących przewagę konkurencyjną. Innowacyjność przedsiębiorstwa umożliwia zaspokajanie dotychczas istniejących lub kreowanie nowych potrzeb klientów. Generowanie i wdrażanie innowacji przez przedsiębiorstwo, wymaga jednak umiejętności twórczego myślenia oraz kreatywności przedsiębiorców, a także zatrudnionych w firmie menedżerów i pracowników. Mimo iż zaszczepienie kreatywności u wszystkich pracowników jest zadaniem trudnym, odpowiednio zarządzana firma, o ile rozumie istotę i znaczenie tworzenia innowacyjnych rozwiązań, jest w stanie odpowiednio ukierunkować swoich pracowników i zmotywować ich do

twórczego myślenia i tworzenia nowatorskich pomysłów, wychodzących naprzeciw rosnącym oczekiwaniom klientów. Przykładem takiego przedsiębiorstwa jest opisana firma funkcjonująca w branży materiałów izolacyjnych.

## BIBLIOGRAFIA

- Bieniok H. (2014), *Kreatywność jako źródło nowoczesności i rozwoju przedsiębiorstw*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 73, s. 47–58.
- Brzeziński M., Leszczyńska A. (2009), *Kreatywność a dynamika organizacji*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 1(5), s. 21–29.
- Kaczmarek-Kurczak P., Kaczmarek K. (2014), *Kreatywność i przedsiębiorczość*, [w:] *Społeczne Forum Przedsiębiorczości*, [https://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/wspolne\\_elementy/Jednostki/sfop/Artykuly\\_expertow/22\\_Kreatywnosc\\_i\\_przedsiębiorczosc.pdf](https://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/wspolne_elementy/Jednostki/sfop/Artykuly_expertow/22_Kreatywnosc_i_przedsiębiorczosc.pdf) (dostęp: 15.05.2019).
- Karpacz J. (2011), *Kreatywność przedsiębiorców jako determinanta poszukiwania szans*, „Przegląd Organizacji”, nr 1, s. 8–11.
- Korkosz-Gębska J. (2014), *Kreatywność i innowacje w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem*, [w:] *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Warszawa, s. 956–966.
- Krawczyk-Sokołowska I. (2018), *Kreatywność stymulatorem postaw proinnowacyjnych w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Matusiak K.B. (2005), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa.
- Nęcka E. (2001), *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Romanowska M. (2015), *Innowacyjne przedsiębiorstwo w nieinnowacyjnej gospodarce*, „Przegląd Organizacji”, nr 8, s. 4–8.
- Skowron-Grabowska B. (2013), *Procesy innowacyjno-konkurencyjne w strategiach przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 6, s. 13–18.
- Skrzypek E. (2014), *Kreatywność a zarządzanie wiedzą*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły w Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 1(24), s. 175–188.
- Sopińska A. (2008), *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

## CREATIVE BUSINESS ON THE EXAMPLE OF A COMPANY OPERATING IN THE INSULATION MATERIALS INDUSTRY

### SUMMARY

The chapter addresses the issues of creativity and innovation in business practice on the example of a small company located in Lodz and operating on the market of insulating materials. This study is of a theoretical and empirical nature and

consists of several parts. The first one is an introduction to the subject of entrepreneurship, creativity and innovativeness of enterprises. Chapter One presents the definitions of creativity and innovation and their significance for the success of modern enterprises. Chapter Two features the Lodz based enterprise operating in the insulation materials industry and presents the results of the interview conducted with the owner of the researched company in the form of a case study. The last part presents conclusions from the conducted research and a summary. The conducted survey in the form of an interview with a company operating in the field of insulation materials allowed for presentation of this company in this chapter as an example of a learning, creative and innovative organization.

**Keywords:** creativity, innovation, learning organization, insulation industry.

Kaja Ziębicka

# Kultura organizacyjna jako determinanta funkcjonowania kreatywnych zespołów

**Streszczenie:** Problematyka rozdziału dotyczy zagadnienia kultury organizacyjnej, pracy zespołowej oraz kreatywności. Część teoretyczna oparta została na źródłach literaturowych, miała na celu określenie cech zespołów zdolnych do generowania twórczych pomysłów i opracowywania innowacyjnych rozwiązań poprzez odniesienie do głównych elementów kultury organizacyjnej. Część praktyczna została oparta na wynikach badania własnego przeprowadzonego metodą ankietową, w którym udział wzięli pracownicy wybranej firmy rekrutacyjnej. Celem badania było określenie cech kultury organizacyjnej badanej firmy, praktyk stosowanych w organizacji, a ponadto opinii grupy badanych pracowników na temat funkcjonowania zespołów projektowych tworzonych w różnych liniach biznesowych organizacji.

**Słowa kluczowe:** kreatywność, kultura organizacyjna, kultura korporacji, kreatywne zespoły.

## Wstęp

Tematyka rozdziału obejmuje zagadnienia kultury organizacyjnej, pracy zespołowej oraz kreatywności. Wspomniane kwestie wydają się szczególnie istotne ze względu na konieczność funkcjonowania organizacji w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, wymagającym sprawnego opracowywania innowacyjnych rozwiązań i produktów w celu osiągnięcia lub utrzymania przewagi konkurencyjnej. Kreatywność jako cecha ludzka, staje się obecnie jednym z kryteriów doboru członków zespołów tworzonych przez międzynarodowe organizacje. Ponadto, środowisko pracy i kultura organizacyjna sprzyjające twórczemu myśleniu coraz częściej stają się przedmiotem zainteresowania międzynarodowych organizacji. Korporacje, chcąc konkurować z elastycznie reagującymi mniejszymi przedsiębiorstwami, muszą sprawnie działać w warunkach niepewności i stwarzać swoim pracownikom okoliczności

do generowania nowych pomysłów oraz opracowywania innowacyjnych rozwiązań.

Celem poniższego opracowania jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy i w jaki sposób kultura organizacyjna determinuje funkcjonowanie kreatywnych zespołów w organizacji?

## **Specyfika działania zespołowego**

Zespoły, będące coraz częściej stosowaną formą organizacji pracy w korporacjach, przy spełnieniu określonych warunków, pozwalają na uzyskanie szeregu korzyści oraz wysokiej efektywności podejmowanych działań. Cechami najbardziej istotnymi z punktu widzenia produktywności są nie tylko wspólne wartości, którymi kierują się członkowie, ale również komplementarne umiejętności zarówno specjalistyczne, jak i interpersonalne, a także poczucie wspólnej odpowiedzialności za realizację wyznaczonych, jasno określonych celów. Zespół, jako wyodrębniona jednostka posiadająca własny, odrębny od pozostałych zespołów cel, ma szansę zbudować nie tylko własne poczucie tożsamości, ale również wypracować charakterystyczne, wspólne podejście do realizacji działań zmierzających do uzyskania zamierzonego rezultatu, a także do sposobu podziału pracy i przydzielania zadań poszczególnym osobom oraz metody podejmowania decyzji grupowych, konstruktywnego rozwiązywania konfliktów i budowania wzajemnego zaufania. Praca zespołowa to doskonała okazja do odkrycia swojego potencjału, ale również słabych stron, które ograniczają efektywność jednostki, a także całego zespołu. W takiej sytuacji przynależąca do zespołu osoba, ze względu na poczucie wspólnej odpowiedzialności, jest zmotywowana do tego, aby doskonalić swoje kompetencje i nie ograniczać swoimi brakami skuteczności całej grupy. Najbardziej efektywne zespoły rozumieją wagę konstruktywnego rozwiązywania pojawiających się konfliktów, które dzięki wspólnemu dążeniu do celu i poczuciu wzajemnego zaufania mogą okazać się siłą napędową do działania, o ile członkowie postrzegają spójność zespołu jako warunek konieczny do utrzymania jego skuteczności, a także gotowi są pełnić potrzebne w danej chwili role społeczne.

Zespół to, według J. Katzenbacha i D. Smitha, przekształcona grupa robocza, która dzięki zdyscyplinowanemu działaniu jest w stanie osiągać ponadprzeciętną efektywność. Zespoły charakteryzuje również mała liczba członków, którzy posiadają komplementarne umiejętności, są gotowi do zaangażowania się we współdziałanie oraz ponoszenia odpowiedzialności za realizację zadań [Katzenbach, Smith, 2001: 26].

Celem tworzenia zespołów jest przede wszystkim osiągnięcie synergii, czyli sytuacji, w której efektywność zespołu przekracza sumę możliwości jego poszczególnych członków. Wśród zalet pracy zespołowej warto wymienić również występowanie komplementarnych umiejętności i kompetencji, możliwość szybszego reagowania na zachodzące zmiany oraz stosowania technik kreatywności, a także odczuwanie większej satysfakcji z pracy, zaspokojenie potrzeby przynależności i wzajemne motywowanie oraz wspieranie.

Istotną rolę w kształtowaniu zespołu oraz pobudzaniu kreatywności pełni menedżer. Dzięki przemyślanemu przydzielaniu ról w zespole i pozostawianiu jego członkom odpowiedniego stopnia autonomii, lider ma szansę stworzyć zespół stanowiący źródło pomysłów mających realne przełożenie na realizację celu, a także zmiany w całej organizacji. Wynikająca ze zwiększających się rozmiarów organizacji standaryzacja procesów i tworzenie norm efektywności sprawiają, że proces twórczy zostaje ograniczany przez ramy wymagań narzucane menedżerom i pracownikom przez wyższe szczeble hierarchii organizacyjnej. Ograniczenie tego negatywnego zjawiska może następować poprzez obniżanie wymagań produktywności w fazie generowania pomysłów, kiedy priorytetem jest swobodna wymiana pomysłów, a następnie wdrożenie modeli efektywności w dalszych etapach procesu tworzenia innowacji, gdzie istotne stają się kontrola i mierzalne efekty. Ważnym zadaniem menedżera jest również podjęcie decyzji dotyczącej sposobu komercjalizacji stworzonego rozwiązania, którą zależnie od predyspozycji i umiejętności twórców, można pozostawić w ich rękach lub powierzyć to zadanie wyspecjalizowanym w tym zakresie osobom. Kluczowym zadaniem menedżera kreatywnego zespołu wydaje się także odpowiednie motywowanie pracowników. Bodźcami zwiększającymi zaangażowanie mogą być między innymi stawianie wyzwań intelektualnych, umożliwianie uzyskania wyższego wynagrodzenia wraz ze wzrostem produktywności oraz dawanie szansy na rozwijanie indywidualnych pasji. Istotnym czynnikiem okazuje się otwarta postawa menedżera, jego zaangażowanie i gotowość do akceptowania błędów popełnianych na drodze do osiągnięcia zamierzonego efektu [Amabile, Khaire, 2011: 116–127].

Wśród elementów determinujących funkcjonowanie zespołu, warto wymienić klimat organizacyjny, system pomiaru i oceny efektywności, system wynagradzania pracowników, rozwój i uczenie się, funkcjonujący system komunikacji, aparaty wsparcia, system przekazywania informacji zwrotnej oraz relacje pomiędzy zespołami. Klimat organizacyjny powinien opierać się na zaufaniu, wspierać samodzielność pracowników,



umożliwiać im samodzielne podejmowanie decyzji oraz ponoszenie odpowiedzialności za swoje działania. System pomiaru efektywności pracy zespołu powinien uwzględniać nie tylko wyniki całego zespołu, ale także ocenę efektywności pracy indywidualnej poszczególnych członków, na przykład przy użyciu oceny 360 stopni. System wynagradzania pracowników powinien tak samo, jak system pomiaru efektywności, uwzględniać zarówno nagrody zespołowe, jak i indywidualne, aby zachęcić członków do wzmożonego wysiłku oraz rozwoju swoich kompetencji. Organizacja pragnąca utrzymać zaangażowanie członków zespołu na wysokim poziomie, powinna zaoferować im ścieżki rozwoju obejmujące nie tylko szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, ale również coraz bardziej popularne wsparcie coachów i trenerów.

Istotnym czynnikiem wpływającym na jakość funkcjonowania zespołu jest komunikacja pomiędzy jego członkami. Pracownicy powinni być otwarci na poglądy innych, gotowi do podjęcia konstruktywnej dyskusji i wspólnego szukania najlepszego rozwiązania, osiągnięcia konsensusu. Komunikacja odgrywa ogromną rolę również w procesie przekazywania celów, które powinny być jednoznaczne oraz zrozumiałe dla wszystkich zainteresowanych. W czasie swojej pracy, zespół napotyka na różne przeszkody, w przezwyciężeniu których może potrzebować wsparcia z zewnątrz. Organizacja powinna zapewnić mu możliwość skonsultowania danej sprawy z niezależnym specjalistą lub interesariuszami projektu. Istotny wpływ na efektywność zespołu mogą mieć także interakcje pomiędzy nim a innymi funkcjonującymi w ramach organizacji zespołami. Współpraca może stać się źródłem informacji, a także inspiracji dla każdego zespołu wchodzącego w interakcję [Puszcz, Dąbrowski, Zaborek, 2010: 31].

Podsumowując, zespoły mające szansę osiągać doskonałe wyniki, charakteryzują się określonym zbiorem cech. Posiadają jasno określone, rozumiane i akceptowane przez wszystkich członków cele, za realizację których wspólnie odpowiadają. Członkowie takich zespołów darzą się wzajemnym zaufaniem, potrafią komunikować się ze sobą, wymieniać opinie i wspólnie podejmować decyzje, dzięki czemu ich spotkania są efektywne. Najbardziej produktywne zespoły działają w atmosferze wzajemnej akceptacji i wsparcia, elastycznie dostosowują się do zmieniających się warunków, umożliwiają wszystkim członkom odnalezienie przestrzeni dla siebie, a także samorealizację i twórczość [Brzezińska, Paszkowska-Rogacz, 2009: 81].

## Cechy kreatywnych zespołów

Kreatywność jest cechą istot ludzkich, która wyraża się poprzez zdolność do tworzenia nowych kombinacji ze znanych elementów (innowacji) i twórczego rozwiązywania problemów. W świecie szybko zachodzących zmian stała się szczególnie istotnym czynnikiem wpływającym na rozwój organizacji oraz budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej opartej na innowacjach i sprzyjającej ich powstawaniu kulturze organizacyjnej. Większość powstających obecnie innowacji jest efektem działania zespołowego, podejmowanego przez pasjonatów najczęściej nie tyle dla nagrody finansowej, co dla możliwości uczestnictwa w rozwoju pomysłu lub idei, będącej częściowo ich inicjatywą. Kreatywności sprzyja różnorodność, dlatego coraz większą popularność zyskują zespoły składające się z przedstawicieli różnych dyscyplin i obszarów wiedzy, a także szczebli hierarchii organizacyjnej, co pozwala spojrzeć na problem z różnych perspektyw, a także zapewnić wzmożony proces przekazywania wiedzy pomiędzy członkami. Różnorodność może wyrażać się także w angażowaniu do zespołu osób posiadających różne tożsamości społeczne, które przy odpowiednich umiejętnościach integrowania ich, pozwalają na tworzenie unikalnych połączeń różnych obszarów posiadanej wiedzy, a co za tym idzie tworzenia nowych rozwiązań. Coraz częstszym zjawiskiem staje się otwarte opracowywanie produktów, czyli angażowanie do prac kreatywnych zespołów osób spoza firmy, które nie znając dotychczas omawianych możliwości i nie zdając sobie sprawy z przyjętych, często niesłusznie, ograniczeń, wnoszą do prac zespołu świeże spojrzenie oraz przełamują zastaną stagnację [Amabile, Khaire, 2011: 116–127].

Organizacje chcące wspierać twórczy potencjał zespołów mogą świadomie kreować środowisko pracy. Czynnikiem sprzyjającym występowaniu efektywnych, kreatywnych zespołów są: atmosfera wzajemnego wsparcia i otwartości, zachęcanie do dzielenia się pomysłami oraz podejmowania niezależnych inicjatyw, a także sprawna komunikacja oraz stawianie przed pracownikami wyzwań, umożliwiających rozwijanie własnych kompetencji, przejmowanie odpowiedzialności za realizację celów oraz osiąganie sukcesów indywidualnych i zespołowych.

Kreatywne zespoły integruje wspólna wizja pożądanego rezultatu ich działań. Wizja taka musi być zrozumiała dla wszystkich członków zespołu, powszechnie przez nich akceptowana, a jednocześnie elastyczna i skłaniająca do twórczego pokonywania, pojawiających się na drodze do osiągnięcia rozwiązania idealnego, trudności. Dodatkowo,

wizja powinna ewoluować wraz z rozwojem zespołu, dzięki czemu zaangażowanie w jej urzeczywistnianie będzie utrzymywać się na stałym, wysokim poziomie. Tak sformułowana i komunikowana wizja pozwala podejmować wspólne wysiłki i wykorzystywać indywidualną kreatywność poszczególnych osób do realizacji celów zespołu. Wysokiemu poziomowi kreatywności sprzyjają zadania skomplikowane, wymagające wykorzystywania różnorodnych umiejętności i wiedzy, a także konieczność zrealizowania zadania od początku do końca, w przyjęty przez zespół sposób. Dla realizacji takich zadań, niezbędna jest pewna autonomia zespołu. Dzięki skupieniu się na wizji i ambitnym zadaniu, możliwe jest efektywne współdziałanie. Aktywność członków zespołu zależy między innymi od posiadania wpływu na podejmowane decyzje, który skłania do większego zaangażowania oraz wykorzystania komplementarnej wiedzy i doświadczeń uczestników.

Innym czynnikiem istotnym ze względu na współuczestnictwo wszystkich osób z zespołu jest dostęp do informacji, stanowiących pewnego rodzaju budulec przyszłego rozwiązania. Częste, bezpośrednie interakcje pozwalają na stałą wymianę pomysłów i generowanie nowych możliwości, a dzięki budowanym w ten sposób relacjom w zespole, zaspokajana jest potrzeba bezpieczeństwa, tak bardzo istotna z punktu widzenia konieczności podejmowania ryzykownych, innowacyjnych decyzji. Michael West wskazuje, iż orientacja na zadanie i przeznaczanie czasu na refleksję prowadzi do występowania konstruktywnych kontrowersji, omawianych w atmosferze wzajemnej akceptacji i otwartości, dzięki czemu możliwe staje się gruntowne omówienie wszystkich wątpliwości i osiągnięcie możliwie najlepszego efektu końcowego [West, 2000: 25–27].

Przyjmuje się, że twórczy zespół powinien składać się z co najmniej czterech do maksymalnie dziesięciu osób. Mniej liczne zespoły są zbyt mało zróżnicowane, natomiast bardziej liczny skład powoduje problemy ze sprawną komunikacją i koordynacją działań. Kreatywność w zespole stymulują także indywidualne cechy należących do nich jednostek, takie jak traktowanie problemów jako wyzwań, akceptacja niejasności, gotowość do podejmowania ryzyka i nieszablonowych decyzji, a także potrzeba poczucia wolności oraz łatwość adaptowania się do zachodzących zmian. Twórczy potencjał wspierają również wytrwałość w dążeniu do celu oraz satysfakcja z osiągnięć na polu zawodowym, chęć zrozumienia skomplikowanych zjawisk oraz znalezienia rozwiązań do pojawiających się problemów, a także autonomiczne podejmowanie decyzji i samodzielne kreowanie własnych poglądów przez pracowników [Ibidem: 62–72].

## **Kultura organizacyjna jako determinanta funkcjonowania kreatywnych zespołów**

Biorąc pod uwagę składniki kultury organizacyjnej, takie jak: założenia, wartości i normy społeczne [Sikorski, 1999: 235] oraz cechy kreatywnych zespołów można zauważyć silną zależność pomiędzy cechami występującej w organizacji kultury organizacyjnej a potencjałem twórczym pracowników. Proinnowacyjne środowisko pracy ma szansę rozwinąć się w organizacjach o wartościach oraz normach zachowania sprzyjających współpracy, otwartości oraz współdziałaniu w warunkach niepewności. Wśród współzależnych od siebie czynników kształtujących kulturę organizacyjną sprzyjającą dynamicznemu rozwojowi organizacji i innowacji J. Bieńkowska wyróżnia: relacje oparte na wzajemnym zaufaniu, pojmowanie błędów jako części procesu twórczego i nauki, wysoką tolerancję niepewności oraz uznawanie kreatywności za główny wskaźnik efektywności pracowników [Bieńkowska, 2013: 44]. Relacje pracowników oparte na zaufaniu umożliwiają swobodny przepływ pomysłów, wpływają na gotowość do dzielenia się niedoskonałymi ideami, a także udzielanie konstruktywnej informacji zwrotnej, stanowiącej istotne źródło wiedzy i punkt wyjścia dla dalszych rozważań prowadzących do coraz lepszego rozwiązania końcowego. Zaufanie, jako realizowana wartość w organizacji, przekłada się również na podejście menedżerów do błędów popełnianych przez pracowników. Realizacji wartości, jaką jest zaufanie sprzyja partycypacyjny styl zarządzania, który pozwala pracownikom angażować się w podejmowanie decyzji dotyczących sposobów działania, a także ostatecznego kształtu innowacyjnego rozwiązania, za stworzenie którego są odpowiedzialni jako zespół.

Zespoły tworzące innowacje muszą mieć do tego przestrzeń, w związku z czym w organizacji powinny funkcjonować wzory myślenia i zachowania sprzyjające poddawaniu wszystkich propozycji analizie i konstruktywnej krytyce. Kierownictwo powinno upatrywać w niedoskonałościach i błędach szansy na wyciągnięcie konstruktywnych wniosków oraz wykorzystanie ich w przyszłości, a także zwiększenie zaangażowania pracowników wynikające z chęci zniwelowania negatywnych skutków. Wzory zachowań sprzyjające kreatywności to niewątpliwie otwartość na inne punkty widzenia i poglądy, gotowość do wymiany wiedzy i poglądów, a także chęć współdziałania w celu osiągnięcia jak najlepszego rezultatu końcowego. Normy zachowań obowiązujące w organizacji nastawionej na rozwój nowatorskich pomysłów powinny umożliwiać pracownikom poświęcenie czasu i uwagi na rozwijanie pojawiających się idei, poddawanie ich analizie oraz udoskonalenie, a więc pozwalać im

w tym czasie funkcjonować poza ramami codziennych wymogów efektywności i wyznaczonych celów, które w przypadku generowania i rozwijania pomysłów nie mają praktycznego zastosowania, a próba ich wprowadzenia może skutkować niepowodzeniem i prowadzić do akceptowania mocno niedoskonałych pomysłów tylko i wyłącznie ze względu na postawione cele ilościowe. W odniesieniu do członków kreatywnych zespołów, słusznymi wskaźnikami wydają się te jakościowe, nastawione na pomiar efektywności procesu z punktu widzenia jakości rozwiązania końcowego, decydującej o możliwości wdrożenia i czerpania z niego korzyści w przyszłości.

W parze ze wzorami zachowania, muszą występować korzystne dla kreatywności wzory myślenia. Twórczości nie sprzyjają wszelkiego rodzaju stereotypy oraz uprzedzenia, ograniczające pole widzenia i uniemożliwiające zrozumienie innych punktów widzenia, klasyfikowanych z góry jako nieprawidłowe. Sposobem myślenia sprzyjającym tworzeniu nowych rozwiązań są między innymi szukanie analogii i skojarzeń, pozwalające tworzyć nowe połączenia znanych zjawisk lub idei oraz rozwiązywać pojawiające się problemy. Ze względu na konieczność współpracy z osobami o różnorodnych cechach i poglądach, istotną kwestią staje się dobór członków zespołu. Osoby podejmujące próby tworzenia innowacyjnych rozwiązań, muszą tolerować towarzyszące procesowi twórczemu niepewność i ryzyko, a także wykazywać gotowość do konstruktywnego rozpatrywania pojawiających się trudności w celu ich przezwyciężenia. Niezależnie od składu osobowego zespołu, istotnym elementem wspierania kreatywności pracowników jest odpowiednie motywowanie ich do działania [Bieńkowska, 2013: 37–46]. Konieczność współdziałania w obrębie zespołu, a także całej organizacji sprawia, że rola menedżera wydaje się ważniejsza niż kiedykolwiek. Jako lider zachęcający do angażowania się w proces twórczy i dzielenia pomysłami, powinien stanowić wzór realizowanych wartości w postaci zaufania i współpracy oraz własną postawą utwierdzać pracowników w przekonaniu, że błędy i towarzyszący im stres stanowią nieodłączne elementy procesu twórczego [Bieńkowska, 2012: 333–341].

## Wyniki badań

### *Przykład Firmy X*

Celem badania było znalezienie odpowiedzi na pytanie: czy i w jaki sposób kultura organizacyjna badanej firmy przyczynia się do powstania i funkcjonowania kreatywnych zespołów?

W badaniu łącznie wzięło udział 57 osób dobranych losowo do próby, będących wewnętrznymi pracownikami jednej z wiodących firm rekrutacyjnych. Ankietowani byli reprezentantami wszystkich linii biznesowych organizacji: Payroll Solutions – 18 badanych, Staffing – 18, Professionals – 12, Inhouse Services – 8 badanych. Wśród badanych dominowały osoby w wieku 25–40 lat (41 badanych), pozostałą część stanowili pracownicy poniżej 25 roku życia (10 badanych) oraz powyżej 40 roku życia (6 badanych). Prawie połowa badanych pracowników (27) określiła swój staż pracy w badanej firmie jako wynoszący od 2 do 5 lat. Najmniej liczna grupa (14 badanych) pracowała w organizacji mniej niż 2 lata, natomiast 16 badanych mogło pochwalić się stażem pracy w korporacji wynoszącym powyżej 5 lat.

Ankietowani zostali poproszeni o wskazanie tych z deklarowanych wartości badanej firmy (wiedza, współpraca, zaufanie, dążenie do doskonałości i łączenie interesów wszystkich stron), które uważają za rzeczywiście realizowane (tabela 1). Aż 50 badanych uznało współpracę za realizowaną wartość. Niewiele mniej, czyli 47 ankietowanych, wskazało na dążenie do doskonałości. Wiedzę wybrało natomiast 38 osób, a zaufanie i łączenie interesów wszystkich stron otrzymały po 32 wskazania przez badanych.

**Tabela 1.** Deklarowane wartości firmy X według uczestników badania

Wartość	Ilość wskazań
Współpraca	50
Dążenie do doskonałości	47
Wiedza	38
Zaufanie	32
Łączenie interesów wszystkich stron	32

**Źródło:** wyniki badań własnych.

Drugim zadaniem ankietowanych było wskazanie, w jakim stopniu zgadzają się z poszczególnymi stwierdzeniami dotyczącymi funkcjonowania organizacji i oczekiwań stawianych pracownikom (tabela 2).

Ponad połowa badanych pracowników (31) uważa, że posiada wpływ na decyzje podejmowane w organizacji, 12 badanych uznało natomiast, że ich zdanie nie jest brane pod uwagę, a kolejnych 12 nie miało zdania na ten temat. Łącznie aż 53 ankietowanych stwierdziło, że samodzielnie decyduje o sposobie realizacji powierzonych im zadań, 3 badanych nie potwierdziło, ani nie zaprzeczyło tej tezie. Niemal równie liczna grupa (52) zadeklarowała, że przełożony jest osobą, do której mogą

zwrócić się w razie trudności, przeciwnego zdania było tylko 2 badanych. Następne stwierdzenie dotyczyło opinii pracowników na temat wykonywanych przez nich działań: 42 uznało je za wartościową, przeciwnego zdania było jednak aż 4 ankietowanych, a 9 nie miało zdania na wspomniany temat.

**Tabela 2.** Ocena stwierdzeń dotyczących organizacji

	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie mam zdania	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
Uważam, że podejmowane przeze mnie działania są wartościowe	0	4	9	25	17
Mój przełożony jest osobą, do której mogę zwrócić się w razie trudności	1	1	2	12	40
Samodzielnie decyduję o sposobie realizacji powierzonych mi zadań	0	0	3	8	45
Mam wpływ na decyzje podejmowane w organizacji	4	8	12	15	16

**Źródło:** wyniki badań własnych.

W drugiej części pytania (tabela 3) 51 badanych pracowników uznało, że rozumie w jaki sposób ich praca przyczynia się do realizacji celów zespołu lub całej organizacji, odmiennego zdania była zaledwie 1 osoba. Wyniki badania wskazują, iż kierownictwo zachęca pracowników do zgłaszania pomysłów i uwzględnia je przy podejmowaniu decyzji – potwierdziło to aż 53 badanych pracowników, innego zdania było zaledwie 2 ankietowanych. Podobnie kształtowały się opinie dotyczące oczekiwań względem pracowników: 50 badanych stwierdziło, że kierownictwo oczekuje od nich nieszablonowego myślenia i proponowania nowych rozwiązań, zaprzeczyło temu jedynie 4 ankietowanych. Ponadto, aż 54 badanych uznało, że oczekuje się od nich również umiejętności pracy w zespole i przyjmowania w nim różnych ról – zaprzeczyły temu jedynie 2 osoby.

Wśród najbardziej docenianych u badanych pracowników działań, aż 49 badanych wskazało na nastawienie na współpracę i zaufanie, a niewiele mniej ankietowanych wymieniło poszukiwanie nowych rozwiązań (48) oraz dzielenie się wiedzą i doświadczeniem (47). Ponad połowa (36)

uznała za istotne udzielanie konstruktywnej informacji zwrotnej. Znacznie mniej osób uznało skupianie się wyłącznie na wynikach (20) oraz bezkrytyczne podporządkowywanie się obowiązującym schematom działań (11).

**Tabela 3.** Ocena stwierdzeń dotyczących oczekiwań względem pracowników

	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie mam zdania	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
Od pracowników oczekuje się nieszablono- wego myślenia i proponowania nowych roz- wiązań	1	3	3	10	40
Kierownictwo zachęca pracowników do zgła- szania pomysłów i uwzględnia je w procesie podejmowania decyzji	1	1	2	9	44
Od pracowników oczekuje się umiejętności pracy w zespole i przyjmowania w nim róż- nych ról	1	1	1	8	46
Rozumiem, w jaki sposób moja praca przy- czynia się do realizacji celów zespołu i całej organizacji	0	1	4	19	32

**Źródło:** wyniki badań własnych.

Badani zostali poproszeni o wskazanie cech bohatera organizacyjnego funkcjonującego w ich miejscu pracy. Pracownicy najczęściej wskazywali na następujące cechy wzorca osobowego: kreatywny (7 wskazań), nastawiony na współpracę (5), otwarty (4), posiadający wiedzę (4), komunikatywny (4), proaktywny (4), efektywny (3), zaangażowany (3), elastyczny (2), pracowity (2), cierpliwy (2), pomocny (2), skuteczny (2). Ponadto, zdaniem badanych osób wzorowy pracownik badanej firmy jest również inteligentny, wdzięczny, doświadczony, typem lidera, odporny na stres, przebojowy, życzliwy, innowacyjny, odważny, ekstrawertyczny, sumienny, systematyczny, zorganizowany, niezawodny, nastawiony na cel i prokliencki.



Następne pytanie z kwestionariusza dotyczyło elastyczności reagowania badanej firmy na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji (tabela 4) – aż 41 badanych uznało, że organizacja elastycznie reaguje na zmiany, przeciwnego zdania były zaledwie 3 osoby, natomiast pozostałe 13 osób nie miało zdania na ten temat.

**Tabela 4.** Elastyczność firmy X jako organizacji

Czy firma elastycznie reaguje na zmiany zachodzące w otoczeniu?	Tak	Nie wiem	Nie
	41	13	3

**Źródło:** wyniki badań własnych.

Pierwszą część kwestionariusza, dotyczącą badanej firmy jako organizacji, zamykało pytanie otwarte dotyczące rytuałów występujących w korporacji. Najczęściej wskazywanymi przez biorących udział w badaniu pracowników rytuałami były: obchodzenie urodzin każdego pracownika oddziału (12 wskazań), wspólne jedzenie posiłków (9), świętowanie rocznic pracy w badanej firmie (4), cotygodniowe spotkania zespołu (3). Ponadto, ankietowani wymienili: branie udziału w charytatywnych akcjach sportowych, żegnanie odchodzących pracowników, wyjścia integracyjne, świętowanie realizacji celów zespołu, wzajemne wspieranie się, a także włączanie muzyki i zakładanie codziennego stroju w piątki.

Druą część kwestionariusza dotyczyła funkcjonowania zespołów. Celem pierwszego pytania było określenie, czy wymienione przez pracowników rytuały, mają ich zdaniem pozytywny wpływ na funkcjonowanie zespołów. Ponad połowa badanych (19) stwierdziła, że ich wpływ jest pozytywny, przeciwnego zdanie była 1 osoba, natomiast aż 14 ankietowanych nie miało zdania na ten temat.

Ankietowani mieli okazję wskazać symbole, które dostrzegają w miejscu pracy. Najczęściej wskazywali na logotyp (12 wskazań), kolor niebieski (9), a także slogan *good to know you* (4) oraz rower (3) – to właśnie na tym pojeździe założyciel firmy dowiódł do pracodawcy użytkownika pierwszych pracowników tymczasowych i współpraca (2). Pozostałe odpowiedzi wskazywały, iż symbolami są również linie biznesowe, otwartość, postawa prokliencka, żaglowiec Stad Amsterdam oraz Formuła 1.

Pracownicy w poszczególnych oddziałach pracują w zespołach utworzonych w oparciu o reprezentowaną przez nich linię biznesową. Biorąca udział w badaniu grupa została poproszona o podzielenie się opinią na temat efektywności pracy zespołowej (tabela 5). Aż 55 ankietowanych

wskazało, że uważa pracę zespołową za efektywny sposób realizacji postawionych celów, 2 osoby nie miały zdania na wskazany temat.

**Tabela 5.** Praca zespołowa jako sposób realizacji celów

Czy uważasz pracę zespołową za efektywny sposób realizacji celów?	Tak	Nie	Nie wiem
	55	0	2

**Źródło:** wyniki badań własnych.

Biorący udział w badaniu pracownicy wskazali, że relacje w ich zespole budowane są już na etapie wdrażania nowych osób przez przydzielonych im Buddych (opiekunów). Zespoły integrują się nie tylko na cotygodniowych spotkaniach i podczas wspólnego pozyskiwania klientów lub realizacji projektów, lecz także na nieformalnych wyjściach po godzinach pracy. Za podstawę więzi uznali wzajemne zaufanie i wspieranie się w trudnych chwilach, a także przewodzenie poprzez przykład (*lead by example*). Wśród czynności sprzyjających budowaniu relacji w zespole ankietowani wymienili wspólne spożywanie posiłków, obchodzenie urodzin każdego z pracowników, a także zwracanie się do wszystkich w firmie po imieniu.

Dokładniejsze zbadanie opinii na temat funkcjonowania zespołów odbyło się poprzez wskazywanie stwierdzeń, które zdaniem ankietowanych były zgodne ze stanem rzeczywistym (tabela 6). Aż 54 biorących udział w badaniu zgodziło się, że członkowie ich zespołów posiadają uzupełniające się umiejętności oraz wiedzę, a 53 badanych wskazało, iż dyskusje w zespole są otwarte dla wszystkich jego członków. Ponadto, 50 osób z grupy badanych pracowników uważało, że zespół cały czas poszukuje nowych, innowacyjnych rozwiązań. Niewiele mniej – 48 osób – potwierdziło, że członkowie zespołu dbają o siebie nawzajem. Ze stwierdzeniem, iż cele są zrozumiałe dla wszystkich członków zespołu zgodziło się 45 ankietowanych, natomiast 41 wskazało, iż wszyscy członkowie zespołu potrafią się ze sobą porozumiewać, a tylko 37, że wszyscy członkowie zespołu są zaangażowani we wspólne działania. Niewiele mniej (33) ankietowanych wskazało, że każdy z członków zespołu docenia wiedzę i umiejętności pozostałych oraz że członków zespołu łączy poczucie odpowiedzialności za podejmowane działania. Najmniejsza ilość wskazań (32) dotyczyła stwierdzenia, iż pojawiające się konflikty są mniej istotne niż jedność zespołu.

**Tabela 6.** Ocena stwierdzeń dotyczących zespołów w firmie X

Stwierdzenie	Ilość ankietowanych zgadzających się ze stwierdzeniem
Wszyscy członkowie zespołu potrafią się ze sobą porozumiewać	41
Dyskusje w zespole są otwarte dla wszystkich członków	53
Każdy z członków zespołu docenia wiedzę i umiejętności pozostałych	33
Członkowie zespołu posiadają uzupełniające się umiejętności oraz wiedzę	54
Zespół jest w stanie samodzielnie rozwiązywać pojawiające się problemy	47
Cele są zrozumiałe dla wszystkich członków zespołu	45
Wszyscy członkowie zespołu są zaangażowani we wspólne działania	37
Zespół cały czas poszukuje nowych, innowacyjnych rozwiązań	50
Członków zespołu łączy poczucie odpowiedzialności za podejmowane decyzje i działania	33
Członkowie zespołu dbają o siebie nawzajem	48
Pojawiające się konflikty są mniej ważne niż jedność zespołu	32

**Źródło:** wyniki badań własnych.

W ramach badania, pracownicy zostali poproszeni o wskazanie stwierdzeń, które ich zdaniem opisują kadre menedżerską w badanej firmie (tabela 7). Liczna grupa – 50 badanych – wskazała, że menedżerowie traktują każdego pracownika jako potencjalne źródło innowacyjnych rozwiązań i wiedzy. Ponadto 46 ankietowanych uważa, że menedżerowie zachęcają pracowników do dzielenia się pomysłami i udzielania konstruktywnej krytyki oraz oczekują nieszablonowego myślenia i poszukiwania nowych rozwiązań, a niewiele mniej, bo 45 osób, jest zdania, iż traktują oni błędy jako punkt wyjścia do odkrywania coraz lepszych rozwiązań. Mniej liczna grupa badanych (36) wskazała, że postawa menedżerów jest zgodna z wartościami firmy i stanowi wzór dla pozostałych pracowników, a także iż rozumieją oni rolę refleksji i informacji zwrotnej (35). Najmniej ankietowanych wskazało na umiejętność sprawnego działania w warunkach niepewności (22), a dodatkowo jedynie 20 badanych zgodziło się ze stwierdzeniem, iż dominującym stylem zarządzania jest styl partycypacyjny.

**Tabela 7.** Ocena stwierdzeń dotyczących kadry menedżerskiej firmy X

Stwierdzenie	Ilość ankietowanych zgadzających się ze stwierdzeniem
Menedżerowie sprawnie działają w warunkach niepewności	22
Dominującym stylem zarządzania jest styl partycypacyjny	20
Menedżerowie traktują błędy jako punkt wyjścia do odkrywania coraz lepszych rozwiązań	45
Menedżerowie zachęcają do dzielenia się pomysłami i konstruktywnej krytyki	46
Postawa menedżerów jest zgodna z wartościami firmy i stanowi wzór dla pozostałych pracowników	36
Menedżerowie rozumieją wagę refleksji i rolę informacji zwrotnej	35
Menedżerowie oczekują nieszablonowego myślenia i proponowania nowych rozwiązań	46
Menedżerowie traktują każdego pracownika jako potencjalne źródło innowacyjnych rozwiązań i wiedzy	50

**Źródło:** wyniki badań własnych.

Ostatnie pytania kwestionariusza dotyczyły rozwiązań funkcjonujących w badanej firmie, które sprzyjają kreatywności lub stanowią jej ograniczenie (tabela 8). Wśród rozwiązań pozytywnie wpływających na twórczy potencjał organizacji, ankietowani wymieniali głównie ogólnopolskie projekty doskonalące i rozwojowe realizowane w badanej firmie (11 wskazań), programy zbierania propozycji usprawnień zgłaszanych przez pracowników (6), wymienianie się opiniami (3), szkolenia doskonalące (2), organizację spotkań zespołów (2) oraz tworzenie zespołów składających się z przedstawicieli różnych linii biznesowych (2) i koncepcję *lean* (2). Ponadto, badani pracownicy wskazali na realizację programu 5 kroków, możliwość samodzielnego zarządzania własnym czasem, rolę *process managera* motywującego do generowania nowych rozwiązań, dzielenie się pomysłami, przeprowadzania oceny 360 stopni, wspólne rozwiązywanie problemów, prowadzenie otwartego dialogu, wdrażanie *konceptji kaizen*, a także tworzenie zespołów testujących nowe rozwiązania i organizowanie spotkań regionów w celu wymiany doświadczeń. Wśród ograniczeń kreatywności występujących w badanej firmie, zdecydowanie dominowały wysokie cele efektywności stawiane pracownikom (wskazało na nie aż 13 osób), a także procedury korporacyjne (11 wskazań). Według ankietowanych, pozostałymi barierami są ograniczenia budżetowe (3), brak czasu (3) i nadmiar obowiązków (3), ścieżka decyzyjna (2) oraz brak elastyczności (2), a ponadto brak szkoleń

zewnątrznych, nadmiar odpowiedzialności spoczywającej na pracownikach i stres towarzyszący pracy, nadgodziny, a także dział prawny.

**Tabela 8.** Rozwiązania sprzyjające kreatywności i jej ograniczenia w firmie X

Rozwiązania sprzyjające kreatywności	Rozwiązania ograniczające kreatywność
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ogólnopolskie projekty doskonalące i rozwojowe,</li> <li>• programy zbierania usprawnień proponowanych przez pracowników,</li> <li>• wymienianie się opiniami,</li> <li>• szkolenia doskonalące,</li> <li>• organizowanie spotkań zespołów,</li> <li>• tworzenie zespołów składających się z przedstawicieli różnych linii biznesowych,</li> <li>• koncepcja <i>lean</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wysokie cele efektywności,</li> <li>• procedury korporacyjne,</li> <li>• ograniczenia budżetowe,</li> <li>• brak czasu,</li> <li>• nadmiar obowiązków,</li> <li>• ścieżka decyzyjna,</li> <li>• brak elastyczności.</li> </ul>

**Źródło:** wyniki badań własnych.

## Wnioski

Przeprowadzona wśród pracowników badanej firmy ankieta pozwoliła na zbadanie cech kultury organizacyjnej, a także ich wpływu na codzienną działalność zespołów reprezentujących różne linie biznesowe. Zdecydowana większość ankietowanych wskazała, iż uważa pracę zespołową za efektywny sposób realizacji celów. Potwierdza to fakt, że dzięki traktowaniu pracowników jako potencjalne źródło innowacyjnych pomysłów, zachęcaniu ich do dzielenia się pomysłami oraz traktowaniu błędów jako punktu wyjścia do odkrywania nowych możliwości, istnieje perspektywa stworzenia zespołów osiągających efekt synergii i opracowujących innowacyjne rozwiązania. Nie bez znaczenia pozostają również realizowane wartości, wśród których ankietowani wskazywali najczęściej współpracę i dążenie do doskonałości. Ponadto, wskazywano na docenianie pracowników za dzielenie się wiedzą oraz doświadczeniem w zespołach składających się z członków posiadających komplementarne umiejętności i wiedzę, a także fakt, iż najczęściej wskazywanymi cechami bohatera organizacyjnego były kreatywność oraz nastawienie na współpracę.

Wyniki badania wykazały, iż kultura organizacyjna i cechy poszczególnych jej elementów determinują możliwość formowania kreatywnych

zespołów w organizacji. Ponadto, pokazują one, iż pomimo dynamicznego rozwoju organizacji i wzrostu liczby pracowników, możliwe jest kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności i wykorzystywanie potencjału zespołów. Badana firma tworzy liczne zespoły projektowe składające się z przedstawicieli wszystkich linii biznesowych i szczebli organizacyjnych, aby uwzględniając zgłaszane przez pracowników, wszystkich szczebli, pomysły, opracowywać innowacyjne rozwiązania wpływające na efektywność wykonywania codziennych czynności, a co za tym idzie także konkurencyjność badanej korporacji.

## Zakończenie

Istnienie kreatywnych zespołów w organizacji wymaga zastosowania specjalnych warunków, związanych zarówno z elementami występującej w korporacji kultury organizacyjnej, jak i cechami samych zespołów. Twórczości sprzyjają skomplikowane, wymagające od zespołu zaangażowania i wykorzystywania różnorodnych umiejętności zadania, a także możliwość realizowania celu w samodzielnie określony sposób. Zaangażowanie zespołu jest tym większe, im większy wpływ na decyzje podejmowane w organizacji mają poszczególni jej uczestnicy. Nastawienie na współpracę oraz skupienie na ambitnym zadaniu, a także chęć przezwyciężania konfliktów w sposób konstruktywny i umożliwiający zachowanie spójności zespołu, pozwala na wykorzystanie komplementarnych umiejętności oraz wiedzy członków zespołu w celu opracowywania innowacyjnych rozwiązań [West, 2000: 62–72].

Wpływ kultury organizacyjnej na funkcjonowanie kreatywnych zespołów potwierdziły także badania własne przeprowadzone na grupie pracowników firmy X reprezentujących różne linie biznesowe. Dzięki realizacji wartości takich jak współpraca i dążenie do doskonałości, a także oczekiwaniu od pracowników nieszablonowego myślenia i umiejętności pracy w zespole, badana organizacja jest w stanie czerpać korzyści z efektów działań twórczych zespołów funkcjonujących w jej strukturze. Niemal wszyscy badani wskazali, iż uznają pracę zespołową za efektywny sposób realizacji celów. Ponadto, pracownicy wskazywali na możliwość samodzielnego decydowania o sposobie realizacji celów oraz funkcjonowaniu w zespołach składających się z przedstawicieli różnych linii biznesowych, posiadających komplementarne umiejętności i wiedzę.

**BIBLIOGRAFIA**

- Amabile T., Khaire M. (2011), *Kreatywność a rola lidera*, „Harvard Business Review Polska”, nr 96, s. 116–127.
- Bieńkowska J. (2012), *Problematyka kultury innowacyjności*, [w:] Wachowiak P. (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Bieńkowska J. (2013), *Kultura proinnowacyjna – wyzwanie współczesności*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, nr 283, s. 41–54.
- Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A. (2009), *Człowiek w firmie: bez obaw i z ochotą*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Katzenbach J., Smith D. (2001), *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Puszcz H., Dąbrowski Ł., Zaborek M. (2010), *Zespoły po polsku, jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność pracy dzięki pracy zespołowej*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Sikorski C. (1999), *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- West M. (2000), *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**CORPORATE CULTURE'S INFLUENCE  
ON CREATIVE TEAMS****SUMMARY**

The subject of the chapter covers the issues of organizational culture, teamwork and creativity. The theoretical part of the work, based on literary sources, aimed at defining the elements and types of organizational culture as well as the characteristics of teams capable of generating creative ideas and developing innovative solutions. The practical part of the work was based on the results of the survey conducted using the questionnaire method, in which the employees of a selected recruitment company took part. The study aimed to determine the characteristics of organizational culture of the company under study, the practices used in the organization and, moreover, the opinion of a group of surveyed employees on the functioning of project teams created in various business lines of the organization.

**Keywords:** creativity, organizational culture, corporate culture, creative teams.

Jan Fabian Woźniak\*

# Kulturowe uwarunkowania innowacyjnego wizerunku organizacji na przykładzie firmy Apple Inc.

**Streszczenie:** Celem rozdziału jest dokonanie analizy innowacyjnego wizerunku firmy Apple Inc. i pokazanie jaki wpływ na jego kreowanie miała tożsamość organizacji, kultura korporacyjna oraz przywództwo Steve'a Jobsa. W opracowaniu opisane zostały również różnice i podobieństwa między amerykańską kulturą narodową i kulturą organizacyjną firmy Apple Inc.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, kultura korporacyjna, przywództwo, wizerunek, innowacja, Apple Inc.

## Wstęp

W warunkach wzmożonej konkurencji rynkowej oraz krótkich cykli produkcyjnych, przedsiębiorstwa w walce o klienta poszukują źródeł korzystnego wizerunku. W przemyśle wysokiej technologii biznes walczy o *image* innowatora, który przyciągnie nawet najbardziej wymagających klientów ponieważ pozwala wierzyć, że produkt takiego producenta gwarantuje jakość i pionierstwo. Wizerunek jako pochodna tożsamości organizacji w dużej mierze wynika z zakresu, w jakim organizacja uważa się za innowacyjną. Tylko wtedy wykształci ona autentyczny wizerunek pioniera kiedy świadomie zidentyfikuje swoje wartości i wyeksponuje właściwe dla nich atrybuty.

Wartości są nierozdzielnie związane z kulturą organizacyjną, w której badacze i praktycy biznesu upatrują przyczyn sukcesu lub porażki przedsiębiorstwa. Stanowi ona rdzeń organizacji, determinując metody postępowania, określając pożądane i niedozwolone zachowania oraz formułując co dla grupy jest najważniejsze. Istotny udział w kreowaniu kultury

---

\* Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.



biorą fundatorzy i liderzy organizacji, którzy zaszczepiają w niej własne wartości, wierzenia i zasady. Wpływ liderów na kulturę jest tym silniejszy im więcej wiary w ich wizję pokładają podwładni, ale zależy również od stopnia, w jakim istniejąca kultura dopuszcza silną pozycję przywódcy.

Celem mniejszego rozdziału jest przybliżenie kultury organizacyjnej ze szczególnym uwzględnieniem przywództwa jako czynnika wpływającego na tożsamość i determinującego innowacyjny wizerunek organizacji. Dokonano opisu kultury korporacyjnej firmy Apple Inc. i porównano z amerykańską kulturą narodową. Sportretowano wizjonerskie przywództwo Steve'a Jobsa, jego wpływ na wartości i wizerunek przedsiębiorstwa oraz wskazano jego konstruktywne i destrukcyjne aspekty.

## **Wpływ kultury organizacyjnej i przywództwa na wizerunek**

O sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa, w czasach szczególnie silnej konkurencji rynkowej, globalizacji, ułatwionego dostępu do dóbr i przyspieszonego cyklu życia produktu, decydują nie tylko obiektywne parametry obejmujące jakość produktu, cenę, czy efektywność produkcji, ale również wizerunek podmiotu, który jest wybitnie subiektywną impresją klienta.

Właściwy wizerunek organizacji niesie szereg zalet dla przedsiębiorstwa. W czasach ułatwionego dostępu do alternatywnych wyrobów oraz powszechnej jakości czynnikiem istotnie wpływającym na decyzje zakupowe klientów stała się cena. Przy tym porównywanie cen przy pomocy internetu stało się szybkie i proste. W takich warunkach rynkowej konkurencji oferta przedsiębiorstwa musi posiadać wyróżniki, które nadadzą jej status wyjątkowej, innej od pozostałych. To nie tylko pozwala podnieść sprzedaż, ale również zwiększyć marżę. Szczególny *image* marki lub produktu może nakłonić klienta do jego zakupu nawet pomimo wyższej ceny [Altkorn, 2004: 26].

Zysk przedsiębiorstwa zwiększa nie tylko wyższa marża i lepsza sprzedaż, ale także zmniejszenie wydatków związanych z działalnością firmy. „Dostawcy, banki, dystrybutorzy skłonni są obniżyć swoje ceny dla renomowanych odbiorców, ponieważ kooperacja z nimi jest bardziej stabilna, a także dlatego, iż taka współpraca poprawia własną reputację” [Ibidem: 28]. Efektem dobrego wizerunku organizacji jest także przywiązanie klientów. Rzesze lojalnych klientów stabilizują działalność spółki, która

jest w mniejszym stopniu uzależniona od koniunktury gospodarczej i wahań popytu.

Zrozumienie i pielęgnowanie przez organizację swojej tożsamości mającej źródło w wartościach ma na celu wykreowanie wizerunku postrzeganego przez otoczenie za wiarygodny i zgodny z faktycznym funkcjonowaniem organizacji. Wartości w organizacji są pochodną i wypadkową poglądów fundatorów i członków organizacji, kultury organizacyjnej oraz kultury państwa, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo.

Próby zdefiniowania kultury organizacyjnej są równie liczne co wysiłki określenia, czym jest kultura w ogóle. Nie istnieje spójna definicja pojęcia, a spory dotyczące tego czym jest kultura organizacyjna są fundamentalne. Już sam termin u wielu badaczy zawiera różnice semantyczne, zjawisko to nazywają *kulturą organizacyjną* (np. C. Sikorski, G. Hofstede), *kulturą w organizacji* (np. L. Zbiegień-Maciąg), *kulturą organizacji* czy *kulturą korporacyjną* [Zbiegień-Maciąg, 2005: 10].

Różnice znaczeniowe wynikają z odmiennych poglądów. Niektórzy autorzy odrzucają kulturę w organizacji, twierdzą, że sama organizacja jest kulturą. Powszechniejszy wydaje się jednak pogląd, że kultura występuje w organizacji, a swoje źródła ma w wartościach, normach, wierzeniach, wskazówkach i zasadach formułowanych przez fundatorów organizacji oraz jej liderów. Nadzwyczaj krótką jej definicję przedstawili T. Deal i A. Kennedy, stwierdzając, że „kultura organizacji to sposób w jaki my to tutaj robimy” [Bjerke, 2004: 24].

Clyde Kluckhohn oraz William Kelly opisali kulturę jako „wszystkie historycznie ukształtowane wzorce życia, jawne i ukryte, racjonalne i irracjonalne, które istnieją w danym czasie jako potencjalne wskazówki zachowania człowieka” [*Ibidem*: 15].

Kultura organizacyjna ma istotne znaczenie dla organizacji, jej właścicieli i interesariuszy. Oparta na właściwych wartościach i dopasowana do potrzeb organizacji pomaga realizować cele biznesowe. E. Schein charakteryzuje kulturę jako „zeszółt rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemem wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów” [Zbiegień-Maciąg, 2005: 16] już w definicji zwracając uwagę na jej funkcje.

Holenderski badacz kultury G. Hofstede, którego zainteresowały różnice kulturowe, przeanalizował dane zebrane wśród pracowników IBM z czterdziestu krajów świata. Na ich podstawie stworzył model klasyfikacji kultury organizacyjnej w ujęciu narodowym. Zaproponował najpierw cztery, a później pięć [Hofstede, 2007: 41] wymiarów opisujących kulturę

organizacyjną (narodową): dystans władzy, indywidualizm i kolektywizm, męskość i kobiecość, unikanie niepewności, orientacja krótkoterminowa i długoterminowa [Zbiegień-Maciąg, 2005: 70].

Kultura organizacyjna opisuje zatem stosunek członków organizacji do otoczenia. Różne kultury znamionują różne podejście do ryzyka, pracowników i współpracowników, wpływają na strukturę organizacji, stawiają na piedestale różne wartości, nobilitują inne postawy i wskazują różne pożądane zachowania. Z tego wynika podejście członków organizacji do klienta, produktu, jakości, jak również to determinuje atrybuty komunikowane przez przedsiębiorstwo otoczeniu. Kultura organizacyjna rzutuje na wartości i postawy całej organizacji, a zatem również na styl zarządzania. Wysokość wskaźnika dystansu władzy w organizacji determinuje autorament tej władzy, stosunek pracowników do zwierzchników i sposób sprawowania zwierzchności. Szczególnie istotne z punktu widzenia długoterminowych dążeń przedsiębiorstwa jest przywództwo, które gwarantuje wizję i przygotowanie organizacji na przyszłość.

Wśród wszystkich prób kreowania korzystnego wizerunku, szczególnie popularny jest dziś *image* innowatora. Zwłaszcza w określonych branżach, jak przemysł wysokiej technologii, zapewnia lojalność klientów oraz ich gotowość na zakup potencjalnie niezwyfikowanych jeszcze produktów. W konsekwencji decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa.

Według Ralpha Stogdilla przywództwo jest jednocześnie procesem i właściwością [Stogdill, 1974: 83]. W pierwszym znaczeniu jest umiejętnością ukierunkowania w sposób niewymuszony działań członków organizacji w celu osiągnięcia grupowych dążeń. W drugim są to cechy osobowości, które pozwalają, z sukcesem, wywierać taki wpływ.

Badacze zauważyli, że zachowania przywódcze charakteryzują się różną skutecznością w odmiennych sytuacjach, podjęto zatem próby znalezienia zależności między uwarunkowaniami a efektywnością stylów przywództwa. Podejście sytuacyjne wykształciło wiele istotnych koncepcji dopasowania stylu przywództwa do pewnych okoliczności. Szczególnie znany jest model Vrooma-Yettona-Yego, który określa pięć stylów podejmowania decyzji o różnym stopniu uczestnictwa grupy w procesie decyzyjnym.

Model Vrooma-Yettona-Yego zakłada, że „najlepszym miernikiem skuteczności decyzji jest jej jakość i akceptacja przez pracowników. Jakość decyzji to jej obiektywny wpływ na wyniki działania. Akceptacja decyzji to zakres, w jakim pracownicy akceptują decyzję i angażują się w jej wykonanie” [Griffin, 2004: 572].

## Metodyka badań

Głównym celem badań było zbadanie jak kultura organizacyjna oraz charakter i wizjonerstwo Steve'a Jobsa wpływały na wizerunek firmy Apple Inc.

Do celów szczegółowych należało:

- zbadanie, jakie atrybuty Apple Inc. komunikuje klientom, interesariuszom oraz własnym pracownikom,
- pokazanie zależności i różnic między modelem amerykańskiej kultury organizacyjnej a kulturą organizacyjną Apple Inc.

W rozdziale zastosowano analizę źródeł wtórnych, nazywaną również analizą źródeł zastanych lub z angielskiego metodą *desk research*, polegającą na wyszukiwaniu i przetwarzaniu istniejących danych, w szczególności literatury i danych statystycznych. Porównano teoretyczne koncepty kultury organizacyjnej, przywództwa oraz wizerunku, szczególnie pochodzące z opracowań G. Hofstede [2007], C. Sikorskiego [2006] i J. Altkorna [2004] z dysertacjami na temat amerykańskiej kultury B. Bjerke [2004] oraz kultury organizacyjnej i przywództwa w Apple Inc. opracowanych przez W. Isaacsona [2011], C. Gallo [2011] oraz L. Kahneya [2010]. W celu podkreślenia roli wizerunku wykorzystano również dane statystyczne i finansowe.

## Wyniki badań

### *Wizerunek*

Z wielu powodów firma Apple Inc. jest interesującym przedmiotem rozważań nad kulturą organizacyjną oraz przywództwem w kontekście wizerunku marki. Apple bardzo starannie dba o wizerunek i pielęgnuje własną tożsamość. Najlepszą egzemplifikacją zrozumienia przez Apple własnej natury są dwie słynne reklamy firmy.

W 1984 roku, tuż przed odejściem Steve'a Jobsa, Apple we współpracy z agencją reklamową Chiat/Day stworzyła reklamę nagrodzoną trzydziestoma pięcioma nagrodami, w tym Grand Prix w Cannes [Griffin, 2004: 109]. Spot został wyreżyserowany przez Ridleya Scotta i w niczym nie przypominał innych reklam z tamtego okresu. Krótkometrażowa produkcja przedstawiała totalitarną, orwellowską przyszłość, która zmusza ubezwłasnowolnione masy do wysłuchiwanie wrogiej propagandy z ust Wielkiego Brata pojawiającego się na ogromnych rozmiarów ekranie. W czasie tego pełnego nienawiści i zniewolenia seansu do sali

wbiega, uciekająca przed totalitarną policją, wysportowana kobieta, która powziąwszy zamach, rozbija telebim i przerywa propagandowy monolog.

Spot wyemitowano 22 stycznia 1984 roku, w przerwie finałowej rozgrywki mistrzostw futbolu amerykańskiego. Dzięki temu reklamę obejrzało 96 milionów ludzi jednocześnie [Isaacson, 2011: 214]. W trwającej 60 sekund reklamie ani przez moment nie pojawił się żaden komputer. Przekaz okazał się jednak klarowny, komputer Apple stawia odpór konformizmowi i masowości produktów potężnych korporacji. W ostatnich sekundach spotu lektor ogłosił: „24 stycznia Apple Computer zaprezentuje Macintosha. I zobaczycie, dlaczego rok 1984 nie będzie taki jak Rok 1984” (tłumaczenie: P. Bieliński i M. Strąkow) [*Ibidem*].

Gdy w 1996 roku Steve Jobs powrócił do Apple, stwierdził, że spółka straciła nie tylko udziały w rynku, ale również siłę wyrazu własnej tożsamości. Dlatego zwrócił się do TBWA/Chiat/Day z prośbą o stworzenie nowej kampanii wizerunkowej. „Jobs i Clow<sup>1</sup> zgadzali się, że Apple to jedna z najsilniejszych marek na świecie – prawdopodobnie jedna z pięciu czołowych, jeśli brać pod uwagę skuteczność, z jaką odwołują się do emocji – trzeba było jednak przypomnieć ludziom, co ją wyróżnia. (...) Kampania skierowana była nie tylko do potencjalnych klientów, ale także do pracowników Apple” [*Ibidem*: 402].

Efektem współpracy Apple i TBWA/Chiat/Day było powstanie spotu reklamowego o wymownym tytule *Think different*. Reklama była bardzo prosta w swojej formie, przedstawiała czarno-białe niepodpisane fotografie słynnych artystów, naukowców, wynalazców, sportowców m.in. Alberta Einsteina, Boba Dylana, Martina Luthera Kinga, Richarda Bransona, Johna Lennona, Thomasa Edisona, Muhammada Alego, Mahatmy Gandhiego, Alfreda Hitchcocka i Pablo Picasso. Fotografiom towarzyszył głos aktora Richarda Dreyfussa składającego hołd „szaleńcom zmieniającym świat”: „Za tych, co szaleni. Za odmieńców. Buntowników. Awanturników. Niedopasowanych. Za tych, co patrzą na świat inaczej. Oni nie lubią zasad. Nie szanują status quo. Można ich cytować, można się z nimi nie zgadzać; można ich wysławiać, można ich zniesławiać. Ale jednego nie można zrobić – nie można ich ignorować. Bo to oni zmieniają świat. Popychają ludzkość do przodu. I choć niektórzy mogą widzieć w nich szaleńców, my dostrzegamy w nich geniusz. Ponieważ to ludzie wystarczająco szaleni, by sądzić, że mogą zmienić świat... są tymi, którzy go zmieniają” [*Ibidem*: 403].

---

<sup>1</sup> Wówczas dyrektorem kreatywnym agencji TBWA/Chiat/Day był Lee Clow.

Podobnie jak w reklamie z 1984 roku i tym razem w spocie nie pojawia się żaden produkt. „Firma potrzebowała publicznej deklaracji swoich wartości i celów – zarówno dla swoich pracowników, jak i klientów. Kampania „Think different” celebrowała jej cnoty: kreatywność, wyjątkowość i ambicję” [Kahney, 2010: 110].

Działania Apple wpisują się w trend opisywany przez J. Altkorna – wiele współczesnych firm odchodzi od promocji produktów i ich cech użytkowych na rzecz komunikowania związanych z nimi i marką odzuc. U dzisiejszego klienta wzmaga się silna potrzeba dowiedzenia swojego indywidualizmu, kupuje on zatem produkty, które pozwalają mu wyróżnić się i określić przynależność. „Nie tylko reklama, ale i dystrybucja zmierzają do przekonania, iż produkt jest elementem świadczącym o przynależności do wspólnoty uprawiających pewien styl życia” [Altkorn, 2004: 22].

**Tabela 1.** Najwartościowsze marki na świecie

Lp.	Marka	Wartość marki (w mld USD)	Data powstania
1.	Apple	170,0	1976
2.	Google	101,8	1998
3.	Microsoft	87,0	1975
4.	Facebook	73,5	2004
5.	Coca-Cola	56,4	1892
6.	Amazon	54,1	1994
7.	Disney	43,9	1923
8.	Toyota	41,1	1937
9.	McDonald's	40,3	1940 (1955) <sup>a</sup>
10.	Samsung	38,2	1938
17.	Mercedes-Benz	29,2	1881
25.	Marlboro	24,1	1924
39.	Ford	13,8	1903

<sup>a</sup> Przedsiębiorstwo zostało założone przez braci McDonald w 1940 roku, ale dopiero w 1955 roku Ray Kroc stworzył spółkę McDonald's Systems, Inc.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: Forbes, *The World's Most Valuable Brands*, <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/> (dostęp: 06.04.2018).

Wizerunek, który sukcesywnie buduje Apple, staje się stymulantem lojalności klientów. Według badania przeprowadzonego w 2017 roku przez Morgan Stanley & Co. aż 92% użytkowników iPhone'a deklaruje, że w ciągu kolejnych 12 miesięcy zdecyduje się na nowe urządzenie firmy Apple, podczas gdy podobną lojalność zadeklarowało tylko 77% klientów Samsunga i zaledwie 59% użytkowników LG [Hernandez, 2017].

Wyjątkowy wizerunek firmy znajduje swoje odzwierciedlenie w wartości marki. W 2017 roku magazyn Forbes umieścił Apple na szczycie swojej listy najsilniejszych marek na świecie (tabela 1). Spółka pokonała w rankingu kultowe marki takie jak Coca-Cola, Disney, McDonald's, Mercedes Benz, Ford czy Marlboro. Wartość marki Apple, Forbes wycenił na 170 miliardów dolarów [Forbes, *The World's...*].

Wycena ma swoje uzasadnienie. Firmę wspierają miliony lojalnych klientów, którzy regularnie kupują jej produkty. W 2017 roku spółka Apple odnotowała przeszło 229 miliardów dolarów przychodu, wygenerowała 48 miliardów dolarów zysku [*Wyniki godne pozazdroszczenia. Ale Apple dopiero idzie na rekord, 2017*] i po raz kolejny pobiła swoje finansowe rekordy.

### ***Przywództwo***

Pomimo tego, że przez przeszło dekadę, na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, Steve Jobs znajdował się poza Apple, przywództwo w tej spółce silnie kojarzone jest z jego osobą. Nic w tym dziwnego, firmował słynne produkty jak Mac, iPod i iPhone, przez wiele lat pełnił funkcję dyrektora generalnego, wyprowadził firmę z głębokiego kryzysu wizerunkowego i finansowego, a przede wszystkim był jej współzałożycielem oraz kreatorem jej korporacyjnej kultury oraz filozofii.

Odwołując się do definicji przywództwa R. Stogdilla [patrz podrozdział: *Wpływ kultury organizacyjnej i przywództwa na wizerunek*] S. Jobs spełniał kryteria przywództwa w sensie właściwości. Cechował się dużymi pokładami charyzmy, które uczyniły z niego ikonę popkultury, bohatera mediów i niedościgniony wzór dla przedsiębiorców. W. Isaacson pisze, że ludzie z otoczenia Jobsa nazywali jego umiejętności przekonywania innych oraz forsowania własnej wizji „polem zniekształcania rzeczywistości” [Isaacson, 2011: 161], a J. Young stwierdza, że Jobs „ma wiarę handlowca w tworzony przez siebie produkt, żarliwość nawiedzzonego kaznodziei, skupia się na celu z gorliwością fanatyka i dąży do sukcesu z determinacją dziecka z biednej rodziny” [Gallo, 2011: 76].

Niezwykłej charyzmie Jobsa towarzyszyło zawsze bardzo silne przekonanie o własnej wartości i nieomyślności. Był pewny swoich kompetencji i odrzucał potrzebę uznania społecznego, doskonale jednak rozumiał, że niektórzy ludzie są złaknieni pochlebstw, co bez skrupułów potrafił wykorzystywać by osiągać swoje cele. W. Isaacson spostrzega, że u podstaw ideologii Jobsa, leżało „głębokie i niezachwiane przekonanie, że zasady go nie dotyczą. Miał poczucie wyjątkowości:

tego, że jest wybrańcem i oświeconym. (...) Jobs nigdy nie studiował Nietzschego, ale koncepcje tego filozofa dotyczące siły woli i wyjątkowości Nadczłowieka przychodziły mu naturalnie. (...) Nawet w małych, codziennych aktach buntu, takich jak niezakładanie tablic rejestracyjnych w samochodzie i parkowanie na miejscach dla niepełnosprawnych, zachowywał się jakby nie dotyczyły go powszechnie obowiązujące zasady” [Ibidem: 163].

Postawa Jobsa przypomina opisaną przez C.G. Junga archetyp trickstera skłonного podważać istniejący porządek i negocjować autorytety. Trickster jest bohaterem, który łączy w sobie skrajne cechy, pozytywne i negatywne. Łamie obowiązujące reguły, może się wydawać odstręczający, ale jego działania dają pozytywne rezultaty. Tricksterowi brakuje etykiety, manier, potrafi być do bólu szczerzy, ale i nieszczerzy gdy pozwala mu to osiągnąć cel. Jednocześnie cechują go piekielny spryt i inteligencja. W kontekście wizerunku innowatora jakim cieszył się Jobs, ciekawa wydaje się także mitologiczna sylwetka trickstera: „W mitologii, etnologii i religioznawstwie trickster to bóg, duch, człowiek lub zwierzę antropomorficzne, które działa wbrew ustalonemu porządkowi – nie jest wprawdzie w stanie zburzyć go zupełnie, ale może w poważny sposób naruszyć jego doskonałość. Jawi się on także jako (...) twórca i nauczyciel sztuk, a więc i patron twórczości” [Struzik, 2013: 243].

Jobsa charakteryzowała także przemożna potrzeba sprawowania ciągłej kontroli nad najdrobniejszymi aspektami produktów i funkcjonowania firmy. Pewnego dnia nakazał by wszystkie gazowane napoje w firmowych lodówkach zamienić na ekologiczne soki pomarańczowe i marchwiowe [Isaacson, 2011: 162]. Potrzeba kontroli objawia się także w strukturze systemów operacyjnych, które w przypadku Apple są bardziej zamknięte niż to ma miejsce w przypadku konkurencyjnych platform. Jobs był prawdopodobnie jedynym CEO (ang. *chief executive officer* – dyrektor generalny) korporacji tych rozmiarów, który nadzorował każdy produkt swojej firmy, od systemu operacyjnego po materiał, z którego wykonana zostaje obudowa [Ibidem: 173].

Charyzma i nadane sobie samemu prawo do odrzucania reguł, dały Jobsowi nie tylko władzę nad ludźmi, ale również moc wpływania na kulturę firmy. Wartości, na których opierają się działania Apple to wartości, którymi kierował się Jobs.

Skutki jego silnego, charyzmatycznego, ale nie pozbawionego wizji przywództwa były zarówno korzystne jak i destrukcyjne. Powodował, że jego zespół osiągał więcej niż wydawało się możliwe. „Pole zniekształcenia rzeczywistości ma wielką moc, pozwalało Jobsowi inspirować swój zespół do zmiany biegu historii przemysłu komputerowego przy wykorzystaniu ułamka zasobów Xeroxa czy IBM-u” [Ibidem: 162–163].



Istotne jest również, że pracownicy Apple realizowali swoje zadania z pasją i dzieląc zamiłowania Jobsa. Ciemną stroną jego charyzmy było przede wszystkim uniemożliwienie rozwoju proinnowacyjnej kultury organizacyjnej. Autokratyczne decyzje nie tylko uśmiercały kreatywne inicjatywy podwładnych, ale również doprowadziły u wielu do wypalenia zawodowego oraz raniły ludzkie uczucia. Nadmiar wizji kładł się również cieniem na zarządzaniu firmą. Z powodu ciągłych interwencji Jobsa przekraczano terminy i budżety [*Ibidem*: 167].

Z punktu widzenia wizerunku przedsiębiorstwa, charyzmatyczne przywództwo Jobsa implikowało bardzo silne powiązanie spółki z jego osobą. W konsekwencji, jego odejście w 1985 roku, powrót w roku 1996, czy informacje dotyczące choroby i śmierci, wpływały na giełdowy kurs Apple, prognozy i opinie ekspertów, a także powszechnie utożsamiano, słusznie zresztą, innowacyjność organizacji z jego wizjonerstwem. Jobs rozumiał jednak, jak ważny jest wizerunek. Wykorzystując swoją pozycję i umiejętność wywierania silnego wpływu, forsował rozwiązania marketingowe i produktowe wpisujące się w misternie zaplanowany, skonstruowany i pielęgnowany wizerunek.

Steve Jobs komunikował otoczeniu wizerunek Apple powiązany z nowatorstwem, perfekcjonizmem i elitaryzmem. Dawały temu wyraz każda premiera, konferencja oraz kampania marketingowa, które przybierały formę publicznej deklaracji wartości.

Jobs wielokrotnie podkreślał, że produkty Apple kierowane są do wybranej, elitarnej grupy klientów. Wyrażał to, tworząc kampanię *Think different*, a także podczas swojego wystąpienia na konferencji Macworld 7 sierpnia 1997 roku gdzie stwierdził: „Uważam, że nadal trzeba myśleć inaczej, żeby kupić komputer Apple. Sądzę, że osoby, które go kupują, faktycznie myślą inaczej. Są twórczymi duchami tego świata. Są ludźmi, którym nie zależy po prostu na wykonaniu zadania – oni chcą zmieniać świat” [Gallo, 2011: 123].

CEO dbał o konsekwentne komunikowanie atrybutów organizacji na każdym etapie kontaktu z marką i jej produktem. Gdy klient przyciągnięty reklamą pojawiał się w jednym z salonów firmowych, był utwierdzany w przekonaniu, że wybór produktu Apple oznacza deklarację wartości, przywiązanie do stylu życia i prestiż. Sklep oferował usługę *concierge'a* i zapewniał indywidualną obsługę. Wystrój miejsca, dobór materiałów takich jak stal nierdzewna, szkło i skandynawskie drewno, był podobnie przejrzysty i perfekcyjny jak same produkty [*Ibidem*: 194].

## ***Kultura organizacyjna***

Dzięki wyeliminowaniu procesu produkcji z własnych struktur i przesunięciu tego zadania na podwykonawców, udało się spółce utrzymać względnie niewielkie zatrudnienie na poziomie 116 000 pracowników (dla porównania Walmart zajmujący pierwsze miejsce<sup>2</sup> na liście Fortune Global 500<sup>3</sup> zatrudniał w 2016 roku 2,3 mln pracowników), co poskutkowało uformowaniem się relatywnie monolitycznej kultury organizacyjnej.

Kultura organizacji jest zawsze w pewnym stopniu unikalna na poziomie organizacji, a po części zależna od otoczenia. W przypadku Apple Inc. nie można badać kultury organizacyjnej tej spółki bez refleksji na temat amerykańskiej kultury, która stanowić będzie punkt odniesienia dla kultury korporacyjnej.

Stany Zjednoczone utrzymują dominującą pozycję w światowej gospodarce od końca wieku XIX. W latach czterdziestych XX wieku USA odpowiadały za ok. 60% światowej produkcji, w latach pięćdziesiątych za 50%, w latach siedemdziesiątych udział ten zmalał do 40%. I choć współcześnie kraj ten odpowiada za ok. 20% produktu światowego<sup>4</sup> wciąż pozostaje państwem o najwyższym produkcie krajowym brutto [<https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Stany-Zjednoczone-Gospodarka;4575385.html> (dostęp: 5.06.2018)]. Państwo, którego ludność stanowi około 4,5% populacji świata, generuje piątą część potencjału gospodarczego naszego globu [<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/> (dostęp: 5.06.2018)]. Z tego wynika silny wpływ amerykańskiej kultury (zwłaszcza biznesowej) na resztę świata.

Bjerke zauważa, że Stany Zjednoczone, a w konsekwencji kultura tego kraju, zostały stworzone przez imigrantów i ich potomków, co w konsekwencji czyni ją bardziej złożoną i zróżnicowaną od innych kultur. Dodaje jednak, że amerykańskiej kulturze nadają ton przede wszystkim elementy kultury białych przedstawicieli klasy średniej oraz podkreśla istnienie relatywnie charakterystycznej amerykańskiej kultury biznesu [Bjerke, 2004: 98].

Amerykańską kulturę charakteryzują: zorientowanie na postęp i ciągły wzrost, wysoka tolerancja ryzyka, kult nowoczesności, materializm, ciągła aktywność, gloryfikacja wydajności, uwielbienie indywidualizmu i przywiązanie do wolności [*Ibidem*: 100, 118].

---

<sup>2</sup> Apple znalazł się na 9. miejscu z przychodem na poziomie 215,639 mld.

<sup>3</sup> Co roku publikowany przez magazyn Fortune raport obejmujący 500 spółek osiągających najwyższe przychody na świecie.

<sup>4</sup> Dane za 2007 rok.

### ***Unikanie niepewności***

Amerykanów wychowuje się w duchu wiary w postęp, która wiąże się z pozytywnym podejściem do zmian, a także poglądem, że zmianą można zarządzać. Konsekwencją tej optyki jest skłonność do ryzyka. „Wiąże się z tym aktywna, dynamiczna postawa i gotowość do podejmowania ryzykownych decyzji. Niepewność w życiu jest traktowana jak coś normalnego, a ryzyko ekonomiczne ocenia się przez pryzmat potencjalnych nagród” [*Ibidem*: 99–100]. Skłonność do ryzyka jest istotnym elementem kultury proinnowacyjnej. Scott Shane zaobserwował, że państwa, których kultura cechuje się wysokim wskaźnikiem unikania niepewności, rejestrują mniej nowych znaków towarowych, uznał je więc za mniej innowacyjne. W opracowaniach G. Hofstede Stany Zjednoczone miały jeden z najniższych na świecie wskaźników unikania niepewności [Hofstede, 2007: 196].

Kultura Apple przejawia zarówno cechy organizacji o silnym jak i słabym unikaniu niepewności. Na poziomie całej organizacji i decyzji podejmowanych przez lidera, spółka wielokrotnie wykazała umiejętność podjęcia ryzyka. Systematycznie jako pierwsza zmieniała standardy, eliminując w swoich produktach elementy uważane za normatywne. Z drugiej strony ściśle kontrola sprawowana nad każdym aspektem, a także polityka utrzymania przez pracowników w tajemnicy swojej pracy, są procedurami, które służą zmniejszaniu niepokoju i świadczą o silnym unikaniu niepewności w organizacji.

### ***Orientacja krótkoterminowa i długoterminowa***

Amerykańska kultura biznesu zakłada pełną kontrolę nad czasem, który interpretuje się liniowo i który należy możliwie efektywnie wykorzystać. Według A. Trompenaarsa w kulturach o sekwencyjnym podejściu do czasu dominują krótkoterminowe strategie biznesowe [Bjerke, 2004: 101]. Hofstede zaklasyfikował amerykańską kulturę do kultur o orientacji krótkoterminowej, które cechują się według niego wysoką presją na konsumpcję, naciskiem na uzyskiwanie szybkich rezultatów, przywiązaniem do wolności jednostki, wysokim znaczeniem czasu wolnego od pracy oraz merytokracją. Wśród wartości charakterystycznych dla Stanów Zjednoczonych nie pojawiły się oszczędność czy upór [Hofstede, 2007: 224, 236].

Również w tym wymiarze kultura organizacyjna Apple nie jest tożsama amerykańskiej. Należy zwrócić uwagę na fakt, że wizjonerskie przywództwo S. Jobsa wyłamywało się orientacji krótkoterminowej,

gdyż przedkładało wizerunek organizacji i jej rynkową pozycję w przyszłości nad krótkoterminowymi zyskami i celami. Filozofia pracy nad nowymi produktami wiązała się z nagminnym przekraczaniem terminów. „W przypadku wielu kluczowych przedsięwzięć (...) Jobs naciskał przyścisł pauzy w chwili, gdy prace niemal dobiegały końca, po czym decydował się na wprowadzenie gruntownych zmian” [Isaacson, 2011: 597].

### ***Dystans władzy***

Silną cechą amerykańskiej kultury jest bezpośredniość, występująca wraz z naturalną szczerością i odrzuceniem nadmiernej formalizacji. Zwyczaj wynagradzania przede wszystkim za umiejętności, nie zaś przez wzgląd na staż pracy czy pozycję społeczną, umniejsza znaczenie cech takich jak wiek i miejsce urodzenia [Bjerke, 2004: 104]. Istotna jest także wiara Amerykanów w równość. Występuje ona mimo silnego kultu indywidualizmu i przywiązania do wolności, z którymi niekiedy wchodzi w konflikt. „W Stanach Zjednoczonych nie ma w ogóle uznawanych klas społecznych, głównymi czynnikami różnicującymi są dochód i osiągnięcia, a kultura amerykańska kładzie nacisk na równość w stosunkach społecznych” [*Ibidem*: 105]. Bjerke zauważa, że w amerykańskiej kulturze „możliwości, standardy oceny, polityka i sposoby postępowania odnoszą się do wszystkich”, a zarazem powszechnym podziwem cieszą się indywidualne dokonania. A zatem równość rozumiana jest jako stosowanie takich samych standardów wobec wszystkich, nie zaś jako próba zrównania ich statusu [*Ibidem*: 106].

Efektom równoległej wiary w równość i indywidualizm, jest średni dystans władzy. Podwładni oczekują od przełożonych, że decyzje zostaną z nimi skonsultowane (charakterystyczne dla kultur o niskim dystansie władzy), ale są gotowi zaakceptować również decyzje autokratyczne (cecha kultur o wysokim dystansie władzy) [Hofstede, 2007: 70]. Wszyscy podlegają temu samemu prawu (niski dystans władzy), ale nie budzą sprzeciwu przywileje dla przełożonych (wysoki dystans władzy).

Tymczasem dystans władzy w Apple jest wybitnie wysoki, o czym świadczy przede wszystkim jej silna centralizacja. Kultura pracy w Apple nie tylko wymagała zatwierdzenia przez dyrektora generalnego wszystkich produktów i cech użytkowych, ale wręcz by podwładni oczekiwali bezpośrednich poleceń. Relacje między pracownikami a ich zwierzchnikami były też silnie nacechowane emocjonalnie co G. Hofstede wskazuje jako cechę kultur o wysokim dystansie władzy. Zauważa również, że w kulturach tych na poziomie państwowym zmiany systemu politycznego

dokonują się na drodze przewrotów lub rewolucji [*Ibidem*: 78]. Zarówno odejście S. Jobsa w 1985 roku, jak i jego powrót w 1996 roku odbywały się w atmosferze silnej walki o władzę.

### ***Indywidualizm i kolektywizm***

Ze wskaźnikiem dystansu władzy jest skorelowany inny wyróżniony przez G. Hofstede wymiar – indywidualizm i kolektywizm. Amerykanie mocno wierzą w to, że każdy jest kowalem własnego losu. Modelowym człowiekiem sukcesu, zasługującym na podziw, jest *self-made man*, czyli osoba która wszystko zawdzięcza wyłącznie własnej pracowitości i talentom. Amerykańska kultura umniejszyła znaczenie klas i statusu przypisanego (przez urodzenie czy wiek), eksponuje zaś status osiągnięty [Bjerke, 2004: 114]. Wpisuje się to we wspomniany już kult indywidualizmu. Bjerke stwierdza, że „gdyby trzeba było wybrać najbardziej charakterystyczną cechę amerykańskiej kultury, to prawdopodobnie zostałaby nią indywidualizm” [*Ibidem*: 111]. Amerykanie uzyskali najwyższy wskaźnik indywidualizmu w analizach Hofstede, z tego też powodu z dużą dozą nieufności podchodzą do kolektywizmu i związanych z nim: socjalizacji i uniformizacji. Wywiera to istotny wpływ na ich podejście do kultury organizacyjnej przedsiębiorstw, w których pracują; mogą jej nie doceniać [*Ibidem*: 113].

Także w tym obszarze kultura Apple odstaje od amerykańskiej kultury narodowej. Nigdy w spółce nie nagradzano za staż pracy, nie był on również powodem dla okazywania pracownikom nadzwyczajnego respektu. W Apple Inc. można jednak wskazać wiele elementów kolektywistycznego podejścia, z których najważniejszym jest koncentracja na produkcie, nie zaś na pracowniku. Nadrzędnym celem pracy nad projektami w Apple zawsze był wspólny cel, czyli wysokiej jakości urządzenie. Charakterystyczne dla niskiego wskaźnika indywidualizmu jest także brak poszanowania dla czasu wolnego pracowników, skutkujące nagminną pracą w weekendy i wieczorami. Często nie wynikało to nawet z bezpośredniego polecenia przełożonego, ale z potrzeb i ambicji pracowników.

Kultura organizacyjna w Apple Inc. jest wyrazista i spójna. Pracownicy spółki nie tylko dobrze znają i rozumieją wartości, jakimi kieruje się spółka, ale również faktycznie się nimi kierują. Skutecznie komunikują tożsamość i atrybuty firmy klientom, tworząc innowacyjny wizerunek organizacji.

Każda firma chce dziś uchodzić za innowacyjną zarówno przez wzgląd na wizerunek marki, jak i realną potrzebę ciągłego projektowania

przełomowych produktów w realiach nieprzerwanej walki z konkurencją. Sam termin odmienia się przez wszystkie przypadki. *Wall Street Journal* policzył, że w 2011 roku w sprawozdaniach rocznych i kwartalnych amerykańskich spółek słowo innowacja pojawiło się 33 528 razy [Kwoh, 2012]. Powszechnie uważa się, że innowacyjność organizacji można rozwijać poprzez ciągłą stymulację kreatywności pracowników. W epoce silnego przesycenia rynku i krótkich cykli produkcyjnych, sukces przedsiębiorstw determinuje proinnowacyjna kultura organizacyjna [Bieńkowska, 2013: 37].

I choć wielu pracodawców naśladuje to podejście, Apple wychodzi z zupełnie innego założenia. Steve Jobs ustanowił dyscyplinę i kulturę pracy raczej rzadko spotykaną w Dolinie Krzemowej. „Przed powrotem Jobsa Apple znana była z wyjątkowo luźnego podejścia do pracy. Pracownicy przychodzili późno i wychodzili stosunkowo wcześniej. Leniuchowali na zielonym dziedzińcu firmy, grali w zośkę albo bawili się z psami. Lecz Jobs wprowadził nowy rygor i narzucił nowe zasady. Palenie i wprowadzanie psów na teren firmy zostały surowo zabronione, powróciły zaś definiujące załogę Apple cechy – wycucie branży i żyłka rywalizacji” [Kahney, 2010: 201].

Myślenie o Apple jako pracodawcy nie przywołuje na myśl grup podsekcytowanych pracowników rozmawiających o pomysły na nową aplikację w czasie gry w tenisa stołowego, czy relaksujących się w korporacyjnej siłowni, ale raczej tajne pracownie, których efekty pracy świat poznaje dopiero podczas premiery nowych produktów (a więc dopiero na etapie komercjalizacji innowacji). Apple nie ma też w zwyczaju dzielić się publicznie ani nawet ujawniać swoich innowacji na wczesnym etapie prac (Google od lat pracuje nad autonomicznymi samochodami, wciąż nie pojawiły się jednak na rynku jako finalny produkt). Każda firma chroni swoje wrażliwe dane, patenty i rozwiązania przed ujawnieniem, ale prawdopodobnie żadna nie robi tego tak drobiazgowo jak Apple.

Kultura Apple wykazuje szereg cech, które należy uznać za pozytywne, takich jak tytaniczny nacisk na jakość produktów, przywiązanie do najdrobniejszych detali, czy nieustanne dążenie do prostoty. Pracownicy firmy tworzą produkty których sami z satysfakcją używają. Jednak nie jest to kultura proinnowacyjna. Z racji na aspekt dla firmy najważniejszy – jakość, raczej należy ją określić jako projakościową.

## **Wnioski z badań**

Apple cieszy się ponadprzeciętną lojalnością klientów, która ma swoje źródło w wizerunku przedsiębiorstwa. Spółka wypracowała

*image* innowatora produkującego przełomowe, wysokiej jakości produkty dla świadomych, kreatywnych użytkowników. Siła wizerunku polega na jego wyrazistości. Apple Inc. nie tylko konsekwentnie, w każdym obszarze, komunikuje otoczeniu co jest dla niej najważniejsze, ale także udowadnia, że działania przedsiębiorstwa są zgodne z deklarowanymi wartościami.

Skuteczna komunikacja wizerunku jest możliwa dlatego, że pracownicy Apple świetnie rozumieją tożsamość spółki. Podobnie jak zakup produktu, tak i praca w tej firmie jest deklaracją przekonań i postaw. Taki stan rzeczy implikuje istnienie w spółce wyrazistej, spójnej kultury organizacyjnej, która jednakowoż mocno różni się od kultury symptomatycznej dla Stanów Zjednoczonych. Podczas gdy amerykańską kulturę znamionuje wszechobecny indywidualizm, Apple wykazuje cechy kolektywistyczne. Nacisk w spółce kładzie się przede wszystkim na produkt, nie zaś na pracownika i jego komfort, wolność i ambicje. Apple formułuje długoterminową wizję i dalekosiężne cele. Przedkłada jakość produktu i wizerunek nad terminową realizację cyklu produkcyjnego, podczas gdy Amerykanów jako naród cechuje przede wszystkim gloryfikacja wydajności i nacisk położony na uzyskiwanie szybkich, wymiernych rezultatów. Społeczeństwo amerykańskie przywykło do niepewności i chętnie podejmuje ryzyko, tymczasem Apple pomimo tego, że zatrudnia najlepszych fachowców w swojej branży, nie akceptuje inicjatywy. Konsekwencją tego jest wysoki dystans władzy w spółce. Jako, że kompetencje pracowników są ograniczone, również nie występuje szczególna potrzeba konsultacji. Decyzje podejmuje się autorytarnie. Amerykanie lubią by decyzje były z nimi konsultowane, ale są w stanie zaakceptować autokratyzm, tak długo jak wobec wszystkich stosuje się jednakowe standardy.

Kultura organizacyjna Apple Inc. różni się nie tylko od amerykańskiej kultury narodowej, ale także od kultur korporacyjnych innych firm powszechnie uważanych za innowacyjne. Podczas gdy, np. Google czy 3M pielęgnują kulturę proinnowacyjną, która pozostawia pracownikom szeroki zakres swobody i szansę wykazania własnej inicjatywy, Apple wykształciło kulturę projakościową, kładąc nacisk na produkt, a decyzyjność pozostawiając w rękach przełożonych.

Kultura organizacyjna firmy, zwłaszcza autokratyczność, miała swoje źródło w silnym przywództwie założyciela firmy. Steve Jobs był człowiekiem o ogromnych pokładach charyzmy, w skutek czego skutecznie forsował swoje koncepcje. Ograniczał kompetencje swoich podwładnych, nie znosił sprzeciwu i rzadko liczył się z opiniami innych

ludzi. Był też niezwykle kreatywny i zdawał się doskonale rozumieć potrzeby klientów. Kreował wizję i imputował spółce innowacyjny pierwiastek, skutecznie pozyskując i motywując stronników.

Tym samym Apple Inc. z Jobsem u steru nie wykształciło proinnowacyjnej kultury organizacyjnej, która zakorzeniałaby w firmie metody ciągłego samoistnego kreowania innowacji i pomysłów oraz zachęcałaby pracowników do wychodzenia z inicjatywą. Charyzmatyczne przywództwo Jobsa doprowadziło do tego, że przedsiębiorstwo było innowacyjne tak długo, gdy stał on u jego sterów.

## Zakończenie

Wizerunek jest subiektywną impresją interesariuszy na temat organizacji, a swoje źródło ma przede wszystkim w postrzeganiu organizacji przez samą siebie. Wykreowanie właściwego wizerunku wymaga odkrycia przez członków organizacji jej tożsamości, czyli odkrycia lub sformułowania własnych charyzmatów i określenia, co odróżnia ją od innych organizacji. Tożsamość tak jak kultura organizacyjna opiera się na wartościach. Kultura organizacyjna jest ideologią, która pomaga członkom organizacji interpretować świat w podobny sposób oraz zbiorem wartości, który wskazuje co w przedsiębiorstwie uważa się za właściwe, a co niewłaściwe. Kultura w organizacji jest pochodną kultury narodowej, społeczeństwa świata różni się od siebie w postrzeganiu i ocenie fundamentalnych zagadnień jak czas, przestrzeń, rzeczywistość, prawda i ludzkie działanie. Kultura korporacyjna implikuje również jak w organizacji sprawuje się władzę. Stosunek do zwierzchności w organizacji determinuje jaki autorament może przyjąć władza.

Przeprowadzone badania wtórne wykazały, że Apple jest jedną z najlepiej postrzeganych marek na świecie, a firma cieszy się dużą lojalnością swoich klientów. Spółka nie tylko pielęgnuje własną tożsamość, ale również zręcznie posługuje się narzędziami marketingowymi, skutecznie komunikując otoczeniu istotne dla niej atrybuty, takie jak innowacja, jakość i elitaryzm. Z wizerunkiem firmy powiązana jest sylwetka Steve'a Jobsa, współzałożyciela i wieloletniego dyrektora generalnego przedsiębiorstwa. W niniejszym rozdziale przybliżono wpływ charakteru i wizjonerstwa Steve'a Jobsa na tenże wizerunek. Charyzma przywódcy skutkowałą silnym powiązaniem spółki z jego osobą, z wszystkimi tego konsekwencjami. Jobs doskonale rozumiał jak ważny jest wizerunek i intuicyjnie potrafił go kreować. Dzięki przemożnemu wpływowi na rozwój przedsiębiorstwa, budował tożsamość korporacji opartą na wartościach, którymi sam się kierował.



## BIBLIOGRAFIA

- Altkorn J. (2004), *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza.
- Bieñkowska J. (2013), *Kultura proinnowacyjna – wyzwanie współczesności*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, nr 283, s. 41–54.
- Bjerke B. (2004), *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Forbes, *The World's Most Valuable Brands*, <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/> (dostęp: 6.04.2018).
- Gallo C. (2011), *Steve Jobs. Sekrety innowacji*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Griffin R. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hernandez R. (2017), *Apple has a huge advantage over its rivals ahead of the iPhone 8 release*, 18.05.2017, <http://markets.businessinsider.com/news/stocks/apple-stock-price-morgan-stanley-note-2017-5-1002022779-1002022779> (dostęp: 6.06.2018).
- Hofstede G. (2007), *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Isaacson W. (2011), *Steve Jobs*, Wydawnictwo Insignis, Kraków.
- Kahney L. (2010), *Być jak Steve Jobs*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Kwoh L. (2012), *You Call That Innovation?*, 23.05.2012, <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304791704577418250902309914> (dostęp: 5.06.2018).
- Sikorski C. (2006), *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Łódź.
- Stogdill R. (1974), *Handbook of leadership*, Nowy Jork.
- Struzik A. (2013), *Trickster – definicje, stan badań, rekonesans*, „Roczniki Humanistyczne”, t. LXI, z. 4, s. 241–251.
- Wyniki godne pozazdroszczenia. Ale Apple dopiero idzie na rekord* (2017), 3.11.2017, <https://businessinsider.com.pl/firmy/strategie/wyniki-finansowe-apple-za-czwarty-kwartal-i-rok-2017/d319pln> (dostęp: 4.05.2018).
- Zbiegień-Maciąg L. (2005), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa.
- <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/> (dostęp: 5.06.2018).
- <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Stany-Zjednoczone-Gospodarka;4575385.html> (dostęp: 5.06.2018).

## CULTURAL DETERMINANTS OF CORPORATE IMAGE ON AN EXAMPLE OF APPLE INC.

### SUMMARY

The purpose of the chapter was to analyze the innovative image of Apple Inc. and to show how its creation was influenced by the identity of the organization, corporate culture and leadership of Steve Jobs. The study also describes the differences and similarities between the American national culture and the organizational culture of Apple Inc.

**Keywords:** organizational culture, corporate culture, leadership, image, Apple Inc.

Magda Wielgus\*

# Wykorzystanie kreatywności w komunikacji marketingowej marek w mediach społecznościowych

**Streszczenie:** Celem rozdziału jest pokazanie wpływu wykorzystania kreatywności w komunikacji marketingowej marek w mediach społecznościowych. Został on zrealizowany poprzez analizę wybranych przykładów kampanii realizowanych w mediach społecznościowych, wyróżniających się oryginalnością, dużym zainteresowaniem odbiorców oraz pozytywną oceną ekspertów.

**Słowa kluczowe:** komunikacja marketingowa, kreatywność, marka, media społecznościowe, marketing, Facebook, Instagram, YouTube.

## Wstęp

Przedsiębiorstwo, by mogło realizować swój podstawowy cel działalności, jakim jest osiągnięcie zysku, musi aktywnie komunikować się z otoczeniem. Jednym z podstawowych narzędzi takiej komunikacji są działania marketingowe. W dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym firma zmuszona jest do stałej aktualizacji swojej wiedzy i metod dotarcia do konsumenta. W ciągu ostatnich 10 lat w zestawieniu środków dystrybucji treści marketingowej zauważyć można rosnący udział mediów społecznościowych jako kanałów bezpośredniej komunikacji z otoczeniem. Jednakże stale wzrastający odsetek firm włączających platformy społecznościowe do swoich działań promocyjnych doprowadził do wzmożonej konkurencji także i na tym polu. Firmy chcące przyciągnąć uwagę potencjalnego klienta zmuszone są do poszukiwania kreatywnych rozwiązań, które wyróżnią ich komunikat w „morzu” komercyjnych treści, jakie można dziś spotkać w mediach społecznościowych.

---

\* Wydział Nauk o Wychowaniu, Uniwersytet Łódzki.

Celem niniejszej pracy jest zbadanie wpływu wykorzystania kreatywności w komunikacji marketingowej marki w mediach społecznościowych. W celu uzyskania niezbędnych ku temu informacji przeprowadzone zostały badania w formie wywiadów eksperckich.

## **Zmiany w komunikacji marketingowej marek**

Obserwując kierunek rozwoju współczesnego marketingu, można zauważyć, że coraz większe znaczenie zyskują koncepcje tzw. marketingu partnerskiego, interakcyjnego, czy też marketingu relacyjnego [Sagan, 2013: 15–16]. To, co łączy wymienione koncepcje to przede wszystkim założenie budowania i utrzymania trwałych związków pomiędzy firmą a klientem, który znajduje się w centrum zainteresowania [Bdoń, <https://freshmail.pl/blog/marketing-relacji-co-jest-jak-go-stosowac/> (dostęp: 12.02.2019)]. Takie podejście ma zatem przynieść korzyści nie tylko przedsiębiorstwu, ale i samemu konsumentowi. Modyfikacja nastawienia organizacji do klienta jest wynikiem zmian, jakie zaszły w otoczeniu marketingowym przedsiębiorstw i wiąże się przede wszystkim [Piżło, [http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ\\_2008\\_nr69\\_s89.pdf](http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2008_nr69_s89.pdf) (dostęp: 1.02.2019)]:

- ze zmniejszeniem lojalności konsumentów wobec marek produktów,
- ze wzrostem wymagań wobec produktu i oczekiwaniem wysokiego poziomu obsługi klienta,
- z wysokimi kosztami marketingu transakcyjnego,
- z globalizacją marketingu,
- z coraz większą wrażliwością konsumentów na ceny,
- z rozwojem technologii informatycznej i powstawaniem kanałów umożliwiających bardziej osobistą komunikację z konsumentami i budowaniem relacji z nimi.

Głównymi celami współczesnego marketingu jest zatem odejście od postrzegania nabywców jako homogenicznej grupy i podjęcie próby zaspokojenia indywidualnych potrzeb konsumentów lub społeczności. Jest to wyraźny przejaw przejścia z kultury produktu do kultury konsumenta i traktowania go jako partnera procesu.

## Zbliżenie konsumenta do marek za sprawą internetu i mediów społecznościowych

Zanim rozwinął się marketing partnerski, musiały pojawić się nowe rozwiązania oferujące możliwość bliższego i bardziej bezpośredniego kontaktu z klientem niż było to w marketingu tradycyjnym. Takim środkiem stał się internet i media społecznościowe.

Druga połowa lat dziewięćdziesiątych XX wieku uznawana jest za okres dynamicznego rozwoju zarówno internetu, jak i marketingu *online*. Głównymi formatami reklamowymi stały się wówczas banery, mailingi (czyli systematycznie wysyłane wiadomości *e-mail* do potencjalnych lub już obecnych klientów), reklamy typu *pop-up/pop-under* (nowe okno, które otwiera się przed/za obecnym, wyświetlając reklamy lub całą stronę internetową [Leśniewska, 2006: 53], czy *toplayer* (animacja realizowana na przezroczystej warstwie nałożonej na serwis w przeglądarce internetowej [<https://pl.wikipedia.org/wiki/Toplayer> (dostęp: 29.01.2019)]). Obecnie mamy do czynienia z wieloma nowymi formatami reklamowymi, a przekaz wyświetlanych treści jest personalizowany i dostosowywany do klienta i jego zainteresowań. Informacje te zbierane są przez programy śledzące naszą działalność w sieci i podejmowane przez nas wyszukiwania.

Przez lata zmieniły się nie tylko same możliwości internetu, a także sposób korzystania z niego. Kaznowski zauważa, że od 2000 roku zaszła dwukrotna zmiana modelu korzystania z sieci. Co więcej podaje, że jest to zawsze wynikiem dwóch czynników:

- wzrostu doświadczenia internautów,
- zmianą technologiczną w zakresie narzędzi oferowanych w sieci [Kaznowski, 2016: 82].

Obyci po kilku latach z wirtualną przestrzenią internauci, rozumiejący jej mechanizm działania i możliwości, coraz częściej zaczęli komunikować się ze sobą nawzajem na różnych forach i portalach wymieniając się swoją wiedzą, doświadczeniami i tworząc swoją wspólną przestrzeń w sieci. Działania te stały się podłożem do rozwoju mediów społecznościowych.

Słownik Języka Polskiego definiuje media społecznościowe jako „technologie internetowe i mobilne, umożliwiające kontakt pomiędzy użytkownikami poprzez wymianę informacji, opinii i wiedzy” [Słownik Języka Polskiego, <http://sjp.pwn.pl/slovniki/media%20spo%C5%82eczno%C5%9Bciowe.html> (dostęp: 20.01.2019)]. Natomiast D. Kaznowski podaje, iż są to „środki przekazu podlegające społecznej kontroli, które mogą być wykorzystywane na dowolną skalę, zawierające zarówno treści przekazu, jak i możliwe

punkty widzenia odnoszące się do informacji” [Kaznowski, 2016: 89]. Tomasz Bonek i Marta Smaga podkreślają atrybut społeczny i zaznaczają, że błędnym jest kojarzenie portali społecznościowych jedynie ze stronami, gdzie można tworzyć profile, dodawać zdjęcia i kontaktować się z innymi członkami [Bonek, Smaga, 2013: 13]. Jak piszą „do kategorii mediów społecznościowych należą bowiem wszystkie witryny, których zawartość tworzą użytkownicy, niezależnie od tego, jakim służy ona celom – rozrywce, biznesowi czy edukacji” [*Ibidem*]. Marcin Żukowski wyróżnia osiem rodzajów mediów społecznościowych, są to m.in.:

- serwisy społecznościowe, np. Facebook, nk.pl,
- mikroblogi, np. Twitter,
- społeczności profesjonalistów, np. LinkedIn,
- portale z zawartością tworzoną, np. Wikipedia, YouTube,
- tematyczne portale społecznościowe, np. Filmweb [Żukowski, 2016: 28].

Dziś do czołówki najpopularniejszych serwisów społecznościowych [Kallas, *Top 15 Most Popular Social Networking Sites and Apps*, <https://www.dreamgrow.com/top-15-most-popular-social-networking-sites/> (dostęp: 29.01.2019)] zaliczamy przede wszystkim Facebooka (założonego w 2004 roku) z liczbą ponad 2 mld użytkowników [*Facebook newsroom*, <https://newsroom.fb.com/company-info/> (dostęp: 28.01.2019)]. Na drugim miejscu jest YouTube [*YouTube for press*, <https://www.youtube.com/intl/en-GB/yt/about/press/> (dostęp: 28.01.2019)] (powstał w 2005 roku) – ponad 1 mld korzystających z platformy. Instagram (w sieci od 2001 roku) może pochwalić się ponad 800 mln aktywnych kont w każdym miesiącu [*Dane Instagramu*, wrzesień 2019, [https://business.instagram.com/?locale=pl\\_PL](https://business.instagram.com/?locale=pl_PL) (dostęp: 26.01.2019)], Twitter (uruchomiony w 2006 roku) 328 mln użytkownikami [Zephoria Inc, *Top 01 Twitter statistic*, <https://zephoria.com/twitter-statistics-top-ten/> (dostęp: 28.01.2019)], a Snapchat 200 mln [Kallas, <https://www.dreamgrow.com/top-15-most-popular-social-networking-sites/> (dostęp: 29.01.2019)].

Rozpoczęcie działań marketingowych w mediach społecznościowych potencjalnie umożliwia zatem marketerom dostęp do prawie 1/3 ludzkości! Co więcej, jak podaje amerykańska agencja marketingowa Mediakix, przeciętny człowiek poświęca na media społecznościowe ponad 5 lat swojego życia [Mediakix Team, *How much time we spend on social media*, <http://mediakix.com/2016/12/how-much-time-is-spent-on-social-media-lifetime/#gs.zah2iPs> (dostęp: 28.01.2019)]. YouTube natomiast podaje, że każdego dnia na platformie oglądane jest miliard godzin nagrań video [*YouTube for press*, <https://www.youtube.com/intl/en-GB/yt/about/press/> (dostęp: 27.07.2019)]. Statystyki te uświadomiły firmom działającym na

rynku, że jeśli chcą pozostać blisko swoich konsumentów, muszą zmienić dotychczasową strategię *online* marketingową i ukierunkować swoje działania także na platformy społecznościowe. Dziś na Facebooku istnieje ponad 50 mln kont firmowych [Chaykowski, 2015]. Na Instagramie jest ich 15 mln. 80% kont obserwuje chociaż jedną firmę. Co więcej, z danych wewnętrznych udostępnianych przez Instagram wynika, że 60% osób korzystających z aplikacji przyznaje, że to właśnie tu dowiaduje się o nowych produktach [Instagram business, <https://business.instagram.com/getting-started> (dostęp: 28.01.2019)]. Ponadto czas pomiędzy wytworzeniem treści, a jej publikacją ograniczony jest niemalże do minimum. Stanowi to znaczną przewagę nad mediami tradycyjnymi, gdzie zarówno czas od przygotowania do udostępnienia reklam, jak i koszty ich produkcji i wyświetlenia w ramówce telewizyjnej są znacząco większe.

Marketing w mediach społecznościowych jest nie tylko bardziej ekonomiczny, ale także efektywniejszy [Mercer, *Traditional vs. Online Marketing. The Real Value of Your Online Marketing Efforts*, <https://seriouslysimplemarketing.com/traditional-vs-online-marketing/> (dostęp: 29.01.2019)]. Jest to wynikiem dostępnych na platformach narzędzi analitycznych, które pozwalają marketingowcom precyzyjnie wybrać grupę docelową publikowanych treści poprzez zastosowanie odpowiednich filtrów: wieku, lokalizacji, płci, zainteresowań itd. Narzędzia te umożliwiają także badanie skuteczności prowadzonych kampanii dzięki informacjom o liczbie osób, które wyświetliły lub kliknęły na reklamę, czy wydarzenie. Możliwe jest także poznanie poziomu zaangażowania osób odwiedzających profil firmy, który mierzony jest ilością uzyskanych polubień, udostępnień lub komentarzy. Takie precyzyjne statystyki pozwalają na bieżącą poprawę tworzonych materiałów.

Przedsiębiorstwa świadome grupy docelowej swoich produktów/usług muszą przy wyborze odpowiedniego kanału promocji wziąć również pod uwagę specyfikę poszczególnych platform oraz dane demograficzne dominującej grupy użytkowników odwiedzających wybrany portal społecznościowy. Jak wynika z badań MarketingLand na Facebooku występuje największy przekrój wiekowy użytkowników [Peterson, 2017]. Znajdziemy tu bowiem zarówno nastolatków, jak i osoby po 50 roku życia. YouTube natomiast podaje, że głównymi odbiorcami zamieszczanych na kanałach treści są osoby w wieku od 18 do 34 lat [YouTube for press, <https://www.youtube.com/intl/en-GB/yt/about/press/> (dostęp: 18.01.2019)]. Podobnie jest na Instagramie. Natomiast Twitter z racji swojej specyfiki portalu bardziej opiniotwórczego, wykorzystywanego często przez osoby publiczne (m.in. dziennikarzy, polityków, celebrytów) przyciąga głównie osoby dojrzałe. Przeciwnieństwem jest

natomiast Snapchat, który jest zdominowany przez młodsze pokolenia, przeważnie 13–17-latków.

Na rozwój marketingu w mediach społecznościowych wpływ miało wiele czynników. Decydującym impulsem pozwalającym na rozpowszechnienie platform był postęp technologii i dostępności internetu. Stworzenie opcji reklamowych dla firm przez twórców portali dodatkowo napędza ten proces. W przeciwieństwie do marketingu *offline* świat *online* dynamicznie się zmienia. Ważna jest stała aktualizacja wiedzy i obecnych trendów, gdyż dostępne narzędzia marketingowe szybko tracą popularność na rzecz nowych. Wielość platform społecznościowych o różnej specyfice i charakterystyce ich użytkowników sprawia, że coraz ważniejsza staje się obserwacja danych. Jak podkreśla M. Sadowski rośnie zapotrzebowanie na osoby wyspecjalizowane w analizie efektywności działań marketingowych, obsłudze klienta w sieci, czy ochronie reputacji *online* [Sadowski, 2013: 20–23]. Silna konkurencja wymusza na firmach tworzenia przemyślanej i co ważne spójnej strategii marketingowej. Działania *online* muszą uzupełniać się z inicjatywami podejmowanymi poza internetem. A konsumenci stają się coraz bardziej wymagający i od marek oczekują treści dla nich wartościowych. Nie chcą bowiem czuć się celem perswazyjnych działań marketingowych. Czują, że dzięki mediom społecznościowym mają głos i chcą go wykorzystać. Pragną współtworzyć marki.

## **Kreatywność w komunikacji marketingowej marek w mediach społecznościowych**

Kreatywność, jako wrodzona cecha każdego człowieka, pozwala ludziom rozwijać się i generować innowacyjne pomysły już od młodzieńcych lat. Wraz z ich upływem pojawia się jednak wiele czynników wpływających na poziom rozkwitu lub spadku umiejętności kreatywnego myślenia. Co więcej T.M. Ambile podaje, że kreatywność każdej jednostki składa się z trzech komponentów, są to: wiedza, umiejętności twórczego myślenia i motywacja [Luecke, Katz, 2005: 124; za Ambile, 1998: 77–87]. Umiejętności twórczego myślenia decydują o tym, jak ludzie reagują w sytuacji, gdy napotykają problem. Jest to sposób, w jaki poszukują rozwiązań oraz poziom otwartości ich umysłu na generowanie nowych pomysłów. Wewnętrzna motywacja ma natomiast za zadanie samodzielnie napędzać człowieka do poszukiwania tych rozwiązań. Wewnętrzne pragnienie osiągnięcia sukcesu daje bowiem lepsze efekty i twórcze rozwiązania niż motywacja zewnętrzna. Komponent wiedzy,

o którym wspominają autorzy, w ich rozumieniu obejmuje wiedzę techniczną, znajomość procedur i kwalifikacje intelektualne [*Ibidem*].

Uwarunkowaniem sprzyjającym procesowi kreatywnemu w marketingu jest przede wszystkim wiedza o klientach i grupie docelowej, do której dana marka kieruje swoje komunikaty. Dzięki wielopoziomym statystykom, jakie oferują media społecznościowe, marketerzy są w stanie stworzyć model obserwatora firmowego kanału społecznościowego. Dane o użytkownikach zbierane są na podstawie informacji, które oni sami udostępniają na swoich profilach, a także ich aktywności na nich, wyrażanej poprzez polubienia i obserwacje określonego rodzaju stron. Wiedza o osobach odwiedzających konto marki, zdobyta dzięki analizie danych, pozwala wykreować tzw. *buyer personas* [Feedink.com, *Snajperska precyzja w targetowaniu reklamy na Facebooku*, <https://feedink.com/pl/target-facebook-ads-like-pro/> (dostęp: 12.04.2019)], czyli model osoby reprezentującej grupę docelową. Dzięki takiemu zabiegowi możliwe jest określenie optymalnych potrzeb i oczekiwań potencjalnego klienta. W zależności od tego jak dokładnie zostaną opisane jego cechy, tak precyzyjna będzie możliwość dostosowania komunikatu marketingowego, budowania zaangażowania klienta w relacji z marką oraz jego identyfikacja z produktem. Na podstawie wyników danych statystycznych można określić dla firmy czy marką interesują się bardziej kobiety, czy mężczyźni. W jakim są wieku i czym się interesują. Jest to dla marketera także informacja o potrzebach takich osób i o obszarach, w których może im pomóc dany produkt. Treści kierowane do ludzi młodych powinny być inne niż te dedykowane do osób dojrzałych wiekowo. Dzieli ich bowiem różnica doświadczeń i problemów, jakie napotykają na co dzień. Inny jest także język komunikatów. Wzięcie pod uwagę tych aspektów jest niezwykle istotne, gdyż mimo że komunikat będzie unikatowy i kreatywny może w ogóle nie zostać zaszczeplony w umyśle odbiorcy. Dla danej grupy odbiorców może być po prostu nieskuteczny.

Niekiedy statystyki mogą być również kompasem wskazującym, że obrany w strategii marketingowej kierunek nie pokrywa się z obecnymi działaniami. Informują, że komunikaty docierają do nieodpowiedniej grupy, co w długofalowym procesie może doprowadzić do stagnacji w wynikach sprzedaży. Daje to marketerom przestrzeń do regularnego modyfikowania i optymalizowania działań w celu uniknięcia strat finansowych.

Kolejnym istotnym zasobem informacji jest znajomość trendów panujących obecnie w sieci. Warto być na bieżąco z informacjami, o tym co aktualnie porusza internautów, o jakich tematach dyskutują, jakie produkty kupują. Taka wiedza może być wykorzystana przez kreatywnych



marketerów świadomych potęgi *real-time* marketingu, czyli marketingu czasu rzeczywistego. Głównymi założeniami tej strategii jest szybka i trafna reakcja na niespodziewaną sytuację, wydarzenie czy zachowanie klientów. Media społecznościowe dają tu marketerom możliwość natychmiastowej reakcji, co nie byłoby możliwe poprzez media tradycyjne. Odpowiednie wyczucie sytuacji, i co najważniejsze kreatywne odniesienie jej do marki produktu/firmy, pozwala zdobyć popularność wśród internetowej społeczności, która często sama dzieli się takimi treściami wśród swoich znajomych, udostępniając ciekawy post. W *real-time* marketingu jest zatem kluczowe, by reagować na informacje, którymi interesują się potencjalni klienci firmy, by treść komunikatu przyciągnęła ich uwagę, a w konsekwencji doprowadziła do wzrostu świadomości marki.

Podczas poszukiwań kreatywnych sposobów komunikacji w mediach społecznościowych warto znać samą specyfikę danego kanału. Różnice występujące między tymi platformami mają bowiem bezpośrednie przełożenie na rodzaj treści, jakie są tam dobrze przyjmowane. Na przykład na Facebooku warto udostępniać kilkudziesięciosekundowe filmiki. Nie sprawdzą się jednak dłuższe kilkunastominutowe video. Facebooka wielu użytkowników odwiedza bowiem na chwilę, by sprawdzić najnowsze wiadomości, ale robią to kilka razy dziennie. Zupełnie inaczej sytuacja wygląda na YouTube, gdzie widzowie lubią oglądać miniseriale, podcasty czy dłuższe nagrania. Dodatkowo ważna jest ogólna demografia użytkowników platformy. Z aplikacji Instagram korzystają w większym stopniu ludzie do 35 roku życia, przy czym na Facebooku goszczą już bardziej zróżnicowane grupy różnych pokoleń. Takie informacje stanowią drogowskaz dla twórców komunikacji marketingowej.

Oprócz tego, kreatywni marketerzy powinni znać różnorodne narzędzia oferowane przez portale. Na Instagramie może to być *Instagram Stories*, gdzie publikowane treści dostępne są tylko przez 24 godziny. Relacje dnia można natomiast wyróżnić i udostępnić w specjalnym albumie. Innym przykładem funkcjonalności, która szybko została wykorzystana przez marketerów były ankiety przeprowadzane w codziennych relacjach. Swego czasu bardzo popularnym zabiegiem było stosowanie specjalnych filtrów nakładających maski zwierząt na twarz pozującej osoby. Umieszczone zdjęcie wraz z odpowiednim pytaniem i możliwością wyboru odpowiedzi najbliższej odbiorcy pozwalały w łatwy sposób zbadać preferencje konsumentów.

W twórczej działalności przydaje się nie tylko techniczna znajomość mediów społecznościowych, ale i ich uwarunkowania prawne. Jest to często spotykany problem. Przez agencje kreatywne i marketerów tworzone są ciekawe, kreatywne konkursy lub treści mające angażować społeczność, jednakże w ostatecznym rozrachunku okazuje się, że nie mogą

być one opublikowane ze względu na regulaminy stosowane przez te kanały. Świadomość tych ograniczeń pozwala ukierunkować odpowiednio sposób myślenia i zmusza do kreatywnego poszukiwania rozwiązań.

## **Przykłady kreatywnych form komunikacji marketingowej**

W środowisku, w którym panują wyrównane możliwości technologiczne przewagą konkurencyjną staje się informacja/wiedza oraz jej efektywne zastosowanie w określonym rozwiązaniu. Kreatywność jest niezwykle ważna w działaniach na rynkach mocno konkurencyjnych, gdzie tylko twórcze rozwiązania pozwalają wyróżnić się firmom z powszechnego zgiełku informacyjnego. Podobnie wygląda również sytuacja w mediach społecznościowych. Marketerzy przy każdej kampanii walczą o nowych obserwatorów, o zaangażowanie społeczności i przyciągnięcie uwagi internautów. Efekt tych działań jest różny. W tej części pracy przytoczonych zostało kilka kreatywnych kampanii i kreacji marketingowych realizowanych w mediach społecznościowych, które zdobyły powszechne uznanie otrzymując nagrody w branżowych konkursach lub były szeroko rozpowszechniane i omawiane przez specjalistów branży.

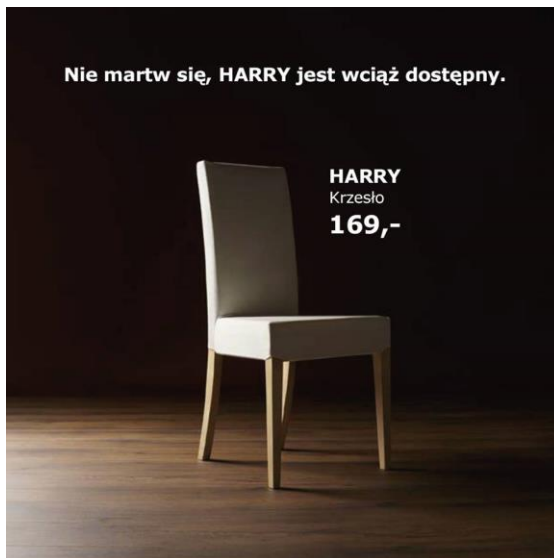
Kampania wódki Wyborowej „30/90”, za której realizacją stała Agencja McCann Worldgroup, otrzymała dwie srebrne nagrody w konkursie Mixx Awards 2019. Została doceniona w kategorii *Online Marketing with Influencer* oraz *Social Community Building*. Nazwa projektu nawiązuje do podwójnego jubileuszu: 30. urodzin Radzimira Dębskiego pseud. JIMEK, który został zaproszony do współpracy z firmą oraz 90. urodzin marki Wyborowa. Głównym założeniem projektu było stworzenie utworu, którego współtwórcami byłiby fani marki i artyści. By tego dokonać Radzimir Dębski na swoich profilach społecznościowych zachęcał internautów do wysyłania video ze specyficznymi, nawet dziwnymi dźwiękami, które kolejno zostaną przez niego skomponowane w jeden oryginalny utwór. Na potrzeby kampanii została stworzona specjalna strona internetowa, na której internauci mogli umieszczać swoje nagrania, a cała akcja była oczywiście szeroko promowana w mediach społecznościowych. Zarówno przez markę, jak i przez samego JIMKA, który podsycił zainteresowanie konkursem publikując kilka swoich interpretacji abstrakcyjnych dźwięków. Także internauci udostępniali swoje melodie i dzielili się nimi ze swoimi znajomymi. Wyniki kampanii

były imponujące. Liczba osób, która zaangażowała się w projekt zaskoczyła samych twórców. Na stronę wpłynęło 1 152 zgłoszeń, spośród których kompozytor wyłonił 196 zwycięzców. Ich nagrania pojawiły się w oficjalnym teledysku do skomponowanego utworu. Dodatkowo wyróżnione osoby zaproszono na specjalny urodzinowy koncert, który stanowił zwieńczenie całego projektu. Wszystkie nadesłane nagrania to łącznie 6,5 godziny tzw. *User Generated Content*. Cały projekt uzyskał łącznie ponad 143 515 591 wyświetleń, przerastając oczekiwania marki o 71%. O marketingowej skuteczności całej akcji świadczy także sprzedaż całego asortymentu 750 000 butelek Wyborowej z limitowanej urodzinowej kolekcji, których grafikę także projektował R. Dębski [*WYBOROWA Project 30/90*, <https://www.youtube.com/watch?v=KKMO1xQ-k68> (dostęp: 25.05.2019)]. A warto pamiętać, że Polska jest krajem, gdzie reklamowanie alkoholu jest zabronione.

Najlepszym przykładem dobrego połączenia kreatywności z wiedzą na temat aktualnych wydarzeń kulturalnych, politycznych i społecznych jest *Real Time Marketing*, czyli marketing czasu rzeczywistego. Założeniem tego sposobu komunikacji marketingowej jest szybkie reagowanie na aktualne i szeroko komentowane wydarzenia. Równie ważna jest także interakcja marki z klientami, którzy wchodzą w komunikację z marką poprzez komentarze czy udostępnienia treści wygenerowanej przez firmę, jeśli jest ona kreatywna, ciekawa i często zabawna. Wiele marek próbowało zyskać rozgłos z wykorzystaniem tej techniki, jednakże nie jest to takie proste. By stworzyć dobrą treść *Real-Time Marketingową* wymagana jest bardzo dobra znajomość produktów marki oraz grupy odbiorców komunikatu. Doskonale radzi sobie z tym szwedzka marka mebli – IKEA. Wielokrotnie grafiki firmy pojawiające się w mediach społecznościowych w zabawny sposób komentowały obecne wydarzenia. Co ważne, główną rolę zawsze odgrywał wybrany produkt marki. Jednym z najnowszych przykładów takich działań jest stworzona przy okazji ślubu księcia Harrego i Megan Markle grafika przedstawiająca krzesło o katalogowej nazwie Harry z podpisem *Nie martw się, HARRY jest wciąż dostępny* [Kuchta, 2017] (rysunek 1).

Nieco wcześniej marka odniosła się także do sprzedanego za rekordową cenę 450 mln dolarów obrazu Leonardo da Vinci i zestawiała to wydarzenie z reklamą ramek i opraw do obrazów (rysunek 2).

**Rysunek 1.** IKEA. Real-time marketing: Ślub księcia Harrego



**Źródło:** Facebook Ikea, <https://bit.ly/2N4OfWE> (dostęp: 13.06.2019).

**Rysunek 2.** IKEA. Real-time marketing: Leonardo da Vinci



**Źródło:** Facebook Ikea, <https://bit.ly/2KuTuAs> (dostęp: 13.06.2019).

Czasem szum wokół produktu firmy powstaje niespodziewanie i potrafi zaskoczyć nawet ją samą. Tak stało się np. z kakao DecoMorreno po jednym z postów internautki zamieszczonym na portalu Facebook, gdzie w zamkniętej grupie zapytała, czy ktoś zna więcej książek tego autora (zamieszczając pod postem zdjęcie opakowania Cacao DecoMorreno). Kopie tej wiadomości zaczęły szybko rozprzestrzeniać się także poza grupą. Na portalu Lubimyczytać.pl pojawiła się książka *Najwyższa jakość* autorstwa Cacao DecoMorreno, a internauci zaczęli spontanicznie udzielać recenzji tej pozycji. Dział marketingu DecoMorreno postanowił wykorzystać ogromny rozgłos wokół marki oraz wykorzystać kreatywne wariacje z opakowaniem kakao i zorganizował na profilu marki konkurs na fabułę książki (rysunek 3). Do tej pory panują wątpliwości, czy cała akcja nie była od początku zaplanowaną kampanią marketingową, czy uzyskany rozgłos jest faktycznie kwestią przypadku i odpowiedniej, szybkiej reakcji firmy na wydarzenia w sieci.

Rysunek 3. Cacao DecoMorreno



Źródło: Facebook, <https://bit.ly/1UFCCDx> (dostęp: 13.06.2019).

Łódzka agencja marketingowa Bluerank niedawno, bo w maju 2019 roku, zdobyła prestiżową nagrodę *European Search Awards* za kampanię realizowaną razem z marką Euroloan. Kampania została wyróżniona w dwóch kategoriach: *Best Use of Social Media in a Search*

*Campaign* oraz *Best Integrated Campaign*. W ramach działań marketingowych agencja postanowiła podkreślić akcent pochodzenia marki (Finlandia) i zaproponowała stworzenie tzw. *Brand heroes* marki. W wyniku tych działań powstał:

1. Rzeczowy Matti: finanse/porady,
2. Bystry Jussi: ciekawostki,
3. Luźny Timo: *lifestyle*/wakacje/rozrywka,
4. Roztropny Seppo: adwokat klienta/nowe produkty.

Wymienione postacie zostały przypisane do określonych linii tematycznych w komunikacji marketingowej oraz pojawiły się w dystrybuowanych materiałach. Podstawą do rozpoczęcia działań integrujących kanały marketingowe było zmierzenie przez agencję wpływu kampanii ATL-owych (działania reklamowe skierowane do odbiorcy masowego [Poradnik Przedsiębiorcy, 2019] na zasięgi osiągane na Facebooku. Do dzisiaj bohaterowie marki pojawiają się w różnorodnych kanałach zarówno *online* i *offline* (rysunek 4).

Rysunek 4. Euroloan brand heroes



**Źródło:** Facebook, Euroloan, <https://bit.ly/2tD0qC5> (dostęp: 13.06.2019).

Niewątpliwie kreatywność leży u podłoża każdej szeroko komentowanej kampanii. Nowe spojrzenie na znane wydarzenia pozwalają markom wyróżnić się z natłoku docierających do klienta komunikatów. Wywołują emocje, a tym samym i pozostają dłużej w jego pamięci. Angażują i zachęcają do interakcji z marką.

## **Cel i metodyka badań**

By skonfrontować zebrany materiał teoretyczny z realiami pracy branży marketingowej przeprowadzono dodatkowe badania. Ich celem było poznanie wpływu wykorzystania kreatywności w procesie tworzenia kampanii marketingowych. Pod uwagę wzięto również efektywność takich kreacji. W przeprowadzonym badaniu zastosowano jakościową metodę zbierania informacji, jaką jest indywidualny wywiad kwestionariuszowy. Zastosowanie tej metody pozwoliło na zweryfikowanie zebranego materiału teoretycznego dotyczącego kreatywności i działań marketingowych w obszarze social mediów. Na podstawie kryterium doświadczenia zawodowego i osiągnięć w branży przeprowadzono pogłębione rozmowy z osobami na co dzień pracującymi w tym środowisku. Spotkania odbyły się na początku czerwca 2019 roku i pozwoliły określić w jakim stopniu kreatywność wpływa na kreację i efektywność kampanii marketingowych.

W badaniu zastosowano celowy dobór próby i zaproszono trzech przedstawicieli branży interaktywnej, którzy na co dzień zajmują się projektowaniem komunikacji marketingowej dla wielu marek. Bazując na swoim doświadczeniu zawodowym zaproszeni do badania eksperci przedstawili swoją opinię na temat znaczenia wykorzystania kreatywności w procesie projektowania strategii komunikacyjnej w mediach społecznościowych. Rozmówcy to osoby z co najmniej 5-letnim stażem zawodowym, reprezentujący kolejno takie agencje, jak: Bluerank, 38Digital oraz OSOM Studio.

Wszyscy trzech zaproszeni do wywiadu eksperci otrzymali taki sam zestaw dwunastu otwartych pytań dotyczących wskaźników efektywności kampanii, wykorzystywanych w codziennej pracy narzędzi i znaczenia kreatywności w działaniach marketingowych.

## **Kreatywność w działaniach marketingowych – opinie eksperckie**

Przeprowadzone z ekspertami wywiady pozwoliły zrealizować cel badania, jakim było uzyskanie odpowiedzi na pytanie o wpływ kreatywności na tworzenie efektywnej komunikacji marketingowej. W wielu omawianych obszarach respondenci byli zgodni. Jak twierdzą kreatywność jest ważnym, lecz nie podstawowym, czynnikiem prowadzącym do sukcesu kampanii.

Adam Dębski (Bluerank) na początku rozmowy podkreślił, że efektywność danej kampanii można mierzyć w odniesieniu do określonego wcześniej celu, jaki ma zostać osiągnięty. W zależności od działań na jakie nastawiona jest marka, można mierzyć: efektywność obsługi klienta, wzrost sprzedaży, czy uzyskane w mediach społecznościowych zasięgi. Jednakże na te wskaźniki wpływa również wiele dodatkowych składowych, jak grupa docelowa, stosowane komunikaty, czy platformy, na których znajdują się potencjalni klienci. Te informacje stanowią także wyjście do planowania strategii komunikacyjnej. Dopiero zebrana wiedza pozwoli wyznaczyć kierunek poszukiwania kreatywnych pomysłów na przyciągnięcie uwagi klienta. Dla A. Dębskiego kreatywność to przede wszystkim odwaga do podejmowania nieoczywistych decyzji i próbowania nieszablonowych podejść do danego zagadnienia. Zachowuje on przy tym jednak pewną ostrożność i stawia raczej na pomysły ewolucyjne, acz wnoszące dla odbiorcy powiew świeżości. Jeśli razem ze swoim zespołem znajdzie kreatywne pomysły, które co więcej mają szansę zaangażować użytkownika, to chętnie implementuje je w komunikacji marketingowej marki. W samych mediach społecznościowych niewątpliwie Adam Dębski upatruje duży potencjał dla komunikacji bezpośredniej z odbiorcą. Podaje przykłady komunikatorów, jak Messenger, czy Whatsapp, które mają wciąż duże pole działania dla rozwoju, a ich skuteczność ocenia zdecydowanie wyżej niż w przypadku newsletterów.

Podobnie jak A. Dębski, Hubert Walkowicz (38Digital), mówiąc o efektywności kampanii najpierw pyta o cele, jakie zostały ustalone z klientem agencji. Dopiero wtedy może ocenić, czy to co wypracował razem z zespołem, jest także tym czego oczekiwał klient i pozwoli zakwalifikować kampanię do udanych. Z własnego doświadczenia wie jednak, że są również wskaźniki, które, choć nie przekładają się bezpośrednio na realizację ustalonego celu, służą często pozytywnie wizerunkowi jego pracy. Wymienia tu np. wzrost liczby osób lubiących profil marki. Co ciekawe, H. Walkowicz upatruje szans rozwoju mediów społecznościowych w rozwiązaniach, które pozwolą na jednoczesną „konsumpcję” wiadomości z portali i wykonywanie innych czynności. Sądzi, że takie zmiany mogą zrewolucjonizować dotychczasowe podejście do mediów społecznościowych. Zauważa jednocześnie, że społeczeństwo coraz częściej zaczyna dostrzegać jednak negatywne strony internetowych społeczności i przypuszcza, że w ciągu najbliższych lat wielu młodych ludzi, na bazie zebranych przez lata doświadczeń, zacznie podejmować świadomą decyzję, o odsunięciu się od świata social mediów. Na kreatywność patrzy natomiast jak na „umiejętność kreowania rozwiązań w ramach zastanych ograniczeń”. Jest to dla niego zatem zdolność



poszukiwania rozwiązań. Dlatego też zgadza się z opisanym przez R. Luecke i R. Katza podejściem, że wiedza determinuje możliwości twórczego myślenia u ludzi [Luecke, Katz, 2005: 124]. Jak sam stwierdził „wiedza daje mu świadomość liczby możliwości”. Sam stara się inspirować w swojej pracy informacjami z zupełnie innych branż. Szuka między nimi połączeń, które będzie mógł wykorzystać podczas tworzenia kampanii.

Angelika Żyźniewska (OSOM Studio) przewiduje natomiast, że w działaniach marek dalej rozwijany będzie trend komunikacji „tu i teraz”. Powołuje się tu na stale rosnące zainteresowanie merytorycznymi webinariami prowadzonymi zarówno na Facebooku, jak i na Instagramie. Wskazuje także na potrzebę weryfikacji z zapoznanymi przez odbiorcę treściami udostępnianymi przez markę. Same polubienia, czy utworzenia linku nie są według niej miarodajne. Nieznany jest bowiem czas poświęcony na „konsumpcję” treści. Możliwe zatem jest, że była to kilkusekundowa odsłona strony, która nie zostanie przez konsumenta w ogóle zapamiętana. Po części również, dlatego A. Żyźniewska największy potencjał upatruje w kreatywnym łączeniu działań digitalowych z tymi prowadzonymi w środowisku *offline*. Radzi jednak, by uważać na pomysły balansujące między kreatywnością, a kontrowersją. Przytacza przykłady takich marek jak: PGE, Żytnia, czy Tiger, które poprzez zbyt kontrowersyjne kreacje straciły na swoim wizerunku. Dlatego podpowiada, by koncepty kreatywne były uprzednio poparte dokładnymi analizami grupy docelowej, bo czasem lepsze efekty przyniesie znany już schemat postu niż nieszablony, oryginalny koncept.

Analizując wypowiedzi respondentów pewnym jest, że praca nad każdą kampanią marketingową musi rozpocząć się od wyznaczenia celów. W zależności od wybranego przez klienta kierunku, agencja będzie dobierała odpowiednie działania i wskaźniki monitorowania postępów, jak np. poziom obsługi klienta (czas odpowiedzi i wskaźnik reakcji), wzrost sentymentu wobec marki, zasięg, konwersja do zakupu, wartość sprzedaży i zaangażowanie społeczności.

Znajomość celu, jaki kampania ma realizować stanowi punkt wyjścia do rozpoczęcia pracy kreatywnej i poszukiwania oryginalnych sposobów komunikacji marki z konsumentami. Każdy z badanych podchodzi jednak do zagadnienia kreatywności nieco inaczej. Dla Huberta Walkowicza jest to przede wszystkim pojęcie tożsame z umiejętnością rozwiązywania problemów lub poszukiwania, jak mówi „nowych rozwiązań w ramach istniejących ograniczeń”. Adam Dębski dodatkowo wspomina o odwadze, która towarzyszy mu przy podejmowaniu często nieoczywistych decyzji. Dla Angeliki Żyźniewskiej kreatywność jest natomiast działaniem wymuszającym dostrzeżenie nowych zastosowań dobrze znanych już narzędzi lub nowych metod postępowania w znanych już

sytuacjach. Dla badanych kreatywność łączy się zatem z odkrywaniem, eksperymentowaniem, ale i wnikliwą obserwacją, by dostrzec nowe szanse. Doświadczenie pracy w agencji pokazało, że kreatywność nie jest podstawowym warunkiem skutecznej komunikacji. Od oryginalnego konceptu liczy się bardziej odpowiedni *research*. Zbadanie, gdzie znajdują się potencjalni klienci i wybór najefektywniejszych kanałów społecznościowych do dystrybucji przygotowanej treści. Znaczenie ma także format udostępnianych materiałów. Badani przyznają, że w ostatnim czasie najskuteczniejsze pod względem liczby wyświetleń, czy wzbudzanego zaangażowania są krótkie (nawet jednosekundowe) treści video. H. Walkowicz i A. Żyżniewska dostrzegają szczególnie potencjał w *Instagram Stories*. To tam w nadchodzącym czasie upatrują pola do intensyfikacji działań marketingowych.

Badani wskazują, że poszukiwanie oryginalnych koncepcji komunikacji stanowi kolejny krok planowania strategii komunikacji marki po uprzednim zbudowaniu podłoża teoretycznego i zgromadzeniu potrzebnych informacji. Dopiero w ramach wybranych kanałów i dostępnych narzędzi poszukiwane są sposoby zaintrygowania odbiorcy. To do czego dążą respondenci to znalezienie niewielkich udoskonaleń, prostych, acz zaskakujących rozwiązań, które będą mogły jednak przynieść konkretne rezultaty. Jak twierdzi A. Dębski, czasem jest to po prostu otwartość na nowe technologie, których zastosowanie spowoduje spektakularny efekt. Niekiedy jest to kwestia spostrzegawczości, wycucia chwili i odpowiedniego komentarza. Czasem jednak proces poszukiwania kreatywnych rozwiązań jest długi. Interesującą, a zarazem niepokojącą obserwacją wynikającą z wypowiedzi rozmówców jest fakt, że podczas sesji kreatywnych, w większości przypadków, wykorzystują oni jedynie metodę burzy mózgów. Wydawać by się mogło, że w zawodach wymagających częstej pracy twórczej świadomość dostępnych metod pobudzających kreatywne myślenie powinna być zdecydowanie szersza.

Respondenci zapytani o efektywność kreatywnych koncepcji stosowanych w komunikacji marketingowej nie potrafili udzielić jednoznacznej odpowiedzi. H. Walkowicz podkreśla, że zdarzają się sytuacje, gdy kreatywne rozwiązania nie przechodzą egzekucji biznesowej, gdyż efekt działań, mimo że pozytywny, może być niewspółmierny z kosztami jakie trzeba by było ponieść, by go osiągnąć. A jak mówi „kreatywność jest czasochłonna”. W agencji, która codziennie pracuje nad projektami komunikacji kilku marek szukanie spektakularnych pomysłów dla każdej z nich jest niewykonalne. Jednakże działanie na nieco mniejszą skalę i poszukiwanie atrybutów, które wyróżnią dany profil społecznościowy i stworzą indywidualny charakter marki jest konieczne, by przyciągnąć uwagę internauty i zbudować na *fanpage* aktywną społeczność.

Co ciekawe, w wypowiedziach respondentów zapytanych o marki, które ich zdaniem prowadzą kreatywną komunikację wszyscy wskazali markę Żywiec ze szczególnym wyróżnieniem materiałów copywriter-skich rozpoczynających się literą „Ż”. Zarówno Hubert Walkowicz, jak i Angelika Żyżniewska wyróżnili również kampanię Kurki Wolnej. W zestawieniu pochwały zebrało również Allegro, Lego i Krakus.

## Zakończenie

Jak wynika z licznych raportów, intensywny rozwój mediów społecznościowych w ciągu ostatniego dziesięciolecia sprawił, że wiele firm zaczęło dostrzegać w tym kanale potencjał marketingowy. Podejście to wzmacniali twórcy portali społecznościowych, oferując rozwiązania i możliwości reklamowe dla biznesu. Dziś w sieciach społecznościowych zarejestrowanych jest już miliony kont firmowych budujących swoją społeczność odbiorców. Konkurencja takich kont jest jednak tak duża, że coraz trudniej przyciągnąć uwagę internauty. Dodatkowo największe platformy społecznościowe, jak chociażby Facebook, zaczynają rezygnować z organicznie generowanych zasięgów udostępnianych treści komercyjnych na rzecz zwiększenia wydatków przedsiębiorstw na działania promocyjne. Takie zabiegi sprawiają, że dystrybuowane tam treści muszą być coraz bardziej przemyślane, spójne z ogólną koncepcją strategii marketingowej, ale także zachęcające obserwatora do zaangażowania. Niezbędne staje się też prowadzenie zintegrowanej komunikacji marketingowej zarówno w przestrzeni internetowej, jak i w mediach tradycyjnych. Działania te powinny się bowiem uzupełniać, co zdecydowanie zwiększa skuteczność oddziaływania takiego przekazu na odbiorcę. W powyższej pracy przybliżono specyfikę trzech największych na świecie kanałów społecznościowych: Facebook, Instagram i YouTube. Omówione zostały także podstawowe narzędzia marketingowe oferowane przez każdą z tych platform.

W wyróżnieniu komunikatów marki pomóc może przełamanie schematów i przyzwyczajień internautów. Ich uwagę przyciągną treści nietypowe. To w kreatywności upatrywane są szanse na zwiększenie skuteczności kampanii marketingowych realizowanych w mediach społecznościowych. Niezwykle ważne jest także zwrócenie uwagi na znaczenie wiedzy w procesie kreatywnym. To ona pozwala dostrzec nowe możliwości, a następnie wdrożyć nowe rozwiązania w życie. W działaniach marketingowych w social mediach szczególne znaczenie ma świadomość grupy docelowej, do

której kierowane są komunikaty. Znajomość ich zainteresowań i stylu komunikacji na linii marka – klient pozwolą określić przewidywany poziom akceptacji kreatywnych rozwiązań marki.

Aby zrealizować cel pracy, jakim było zweryfikowanie, czy kreatywność stanowi istotny czynnik wpływający na efektywność kampanii marketingowych o opinię zapytano ekspertów. Byli to praktycy, z co najmniej 5-letnim doświadczeniem zawodowym, na co dzień pracujący w cenionych łódzkich agencjach marketingowych odpowiedzialni za tworzenie strategii komunikacji marek w mediach społecznościowych i ich realizację. W badaniu IDI (*in depth interview*) udział wzięli: Adam Dębski (Bluerank), Hubert Walkowicz (38Digital) oraz Angelika Żyżniewska (OSOM Studio). Przeprowadzone pogłębione wywiady pozwoliły osiągnąć cel pracy, potwierdzając istotność wykorzystania kreatywności w działaniach marketingowych. Respondenci zwracali jednak uwagę, że kreatywność jest dla nich metodą na rozwiązywanie problemów, działaniami często bardziej ewolucyjnymi, wynikającymi z wnikliwej obserwacji, niż całkowicie zaskakującymi, rewolucyjnymi rozwiązaniami. Każdy z badanych podkreślił, że na efektywność kampanii przede wszystkim składa się znajomość celu i plan działań, jakie pozwolą go osiągnąć. Będą one bowiem inne w zależności od tego, czy marka będzie chciała zwiększyć świadomość konsumentów, angażować zgromadzoną na profilu społeczność, czy usprawnić czas obsługi klienta. Praca kreatywna może zatem nastąpić na podstawie zgromadzonej wiedzy o marce i jej odbiorcach. Dopiero takie podejście pozwoli zagwarantować sukces kampanii.

## BIBLIOGRAFIA

- Ambile T.M. (1998), *How to Kill Creativity*, „Harvard Business Review”, no 5, s. 76–87.
- Bdoń E., *Marketing relacji – co to jest i jak go stosować?*, Freshmail, <https://freshmail.pl/blog/marketing-relacji-co-jest-jak-go-stosowac/> (dostęp: 12.02.2019).
- Bonek T., Smaga M. (2013), *Biznes na Facebooku i nie tylko. Praktyczny poradnik o promocji w mediach społecznościowych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Chaykowski K. (2015), *Number Of Facebook Business Pages Climbs To 50 Million With New Messaging Tools*, <https://www.forbes.com/sites/kathleenchaykowski/2015/12/08/facebook-business-pages-climb-to-50-million-with-new-messaging-tools/#18b4cf36991c> (dostęp: 29.01.2019).
- Dane Instagramu*, [https://business.instagram.com/?locale=pl\\_PL](https://business.instagram.com/?locale=pl_PL) (dostęp: 26.01.2019).
- Facebook Ikea*, <https://bit.ly/2KuTuAs> (dostęp: 13.06.2019).
- Facebook Ikea*, <https://bit.ly/2N4OfWE> (dostęp: 13.06.2019).
- Facebook newsroom*, <https://newsroom.fb.com/company-info/> (dostęp: 28.01.2019).
- Facebook, Euroloan*, <https://bit.ly/2tD0qC5> (dostęp: 13.06.2019).

- Facebook, <https://bit.ly/1UFCCDx> (dostęp: 13.06.2019).
- Feedink.com, *Snajperska precyzja w targetowaniu reklamy na Facebooku*, <https://feedink.com/pl/target-facebook-ads-like-pro/> (dostęp: 12.04.2019).
- Instagram business, <https://business.instagram.com/getting-started> (dostęp: 28.01.2019).
- Kallas P., *Top 15 Most Popular Social Networking Sites and Apps*, <https://www.dreamgrow.com/top-15-most-popular-social-networking-sites/> (dostęp: 29.01.2019).
- Kaznowski D. (2016), *E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kuchta M. (2017), *Real Time Marketing w wykonaniu IKEA. Jak na aktualne wydarzenia reagowała marka?*, <https://socialpress.pl/2017/03/real-time-marketing-w-wykonaniu-ikea-jak-na-aktualne-wydarzenia-reagowala-marka> (dostęp: 13.06.2019).
- Leśniewska A. (2006), *Reklama internetowa*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice.
- Luecke R., Katz R. (2005), *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna.
- Mediakix Team, *How much time we spend on social media*, <https://mediakix.com/blog/how-much-time-is-spent-on-social-media-lifetime/#gs.zah2iPs> (dostęp: 28.01.2019).
- Mercer C., *Traditional vs. Online Marketing. The Real Value of Your Online Marketing Efforts*, <https://seriouslysimplemarketing.com/traditional-vs-online-marketing/> (dostęp: 29.01.2019).
- Peterson T. (2017), *How Facebook's, Instagram's and Snapchat's audience size estimates compare*, <https://marketingland.com/facebook-instagram-snapchat-audience-size-estimates-compare-223893> (dostęp: 29.01.2019).
- Pizło W., *Marketing relacji – koncepcja i kierunki rozwoju*, [http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ\\_2008\\_nr69\\_s89.pdf](http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2008_nr69_s89.pdf) (dostęp: 1.02.2019).
- Poradnik Przedsiębiorcy (2019), *Tradycyjny podział na ATL i BTL a marketing XXI wieku*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-tradycyjny-podziaz-na-atl-i-btl-a-marketing-xxi-wieku> (dostęp: 25.06.2019).
- Sadowski M. (2013), *Rewolucja social media*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Sagan A. (2013), *Symbolika produktu w systemie komunikacji marketingowej. Studium teoretyczno-metodologiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- WYBOROWA Project 30/90, <https://www.youtube.com/watch?v=KKMO1xQ-k68> (dostęp: 25.05.2019).
- YouTube for press, <https://www.youtube.com/intl/en-GB/yt/about/press/> (dostęp: 28.01.2019).
- YouTube for press, <https://www.youtube.com/intl/en-GB/yt/about/press/> (dostęp: 18.01.2019).
- YouTube for press, <https://www.youtube.com/intl/en-GB/yt/about/press/> (dostęp: 27.07.2019).
- Zephoria Inc, *Top 01 Twitter statistic*, <https://zephoria.com/twitter-statistics-top-ten/> (dostęp: 28.01.2019).
- Żukowski M. (2016), *Twoja firma w social mediach. Podręcznik marketingu internetowego dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Helion, Gliwice. <http://s.jp.pwn.pl/slowniki/media%20spo%C5%82eczno%C5%9Bciowe.html> (dostęp: 20.01.2019).
- <https://pl.wikipedia.org/wiki/Toplayer> (dostęp: 29.01.2019).

## **USE OF CREATIVITY IN SOCIAL MEDIA MARKETING COMMUNICATION**

### **SUMMARY**

The purpose of the chapter was to show the impact of the use of creativity in marketing communication of brands in social media. It was realized through the analysis of selected examples of campaigns carried out in social media, distinguished by originality, the high interest of recipients and a positive assessment of experts.

**Keywords:** marketing communication, creativity, brand, social media, marketing, Facebook, Instagram.

Anastasiia Tiviakova\*

# Przedsiębiorczość w social mediach

**Streszczenie:** Rozdział podejmuje problematykę dotyczącą znaczenia mediów społecznościowych dla współczesnego przedsiębiorcy, a także prezentuje zalety i wady zastosowania social mediów w prowadzeniu działalności biznesowej. Opracowanie opiera się na publikacjach zwartych, dokumentach prawnych oraz artykułach naukowych, w których specjaliści z takich państw jak Polska, Rosja i Stany Zjednoczone przedstawiają swoją wizję na temat przedsiębiorczości w mediach społecznościowych. Jego celem jest pokazanie praktycznej użyteczności social mediów w prowadzeniu firmy oraz zaznajomienie z takimi pojęciami jak przedsiębiorczość i media społecznościowe.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, przedsiębiorca, przedsiębiorstwo, ryzyko w przedsiębiorczości, internet, *social media*, media społecznościowe, platforma internetowa, klient.

## Wstęp

Sieci społecznościowe obejmują coraz więcej obszarów naszego życia, umożliwiają użytkownikom śledzenie wiadomości ze świata, udostępnianie zdjęć, filmów i muzyki oraz komunikowanie się między sobą. Tacy „giganci” jak Facebook, Instagram, Twitter, VKontakte codziennie gromadzą miliony użytkowników na swoich platformach. Wraz ze wzrostem popularności mediów społecznościowych platformy te przestały pełnić wyłącznie rolę rozrywkową, z czasem zamieniając się w miejsce pracy dla współczesnych przedsiębiorców. Przed nimi otwierają się takie możliwości, jak dostęp do gigantycznej bazy danych, mobilność, co stwarza możliwość zarządzania biznesem z dowolnego miejsca na świecie i pozwala na szybką komunikację z klientem. Ponadto *social media* są istotnym narzędziem marketingowym. Jednym z czynników decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstw jest promocja marki i produktu oferowanego przez przedsiębiorstwo na rynku. W warunkach ograniczonego budżetu marketingowego wiele firm stosuje nowoczesne

---

\* Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

technologie informacyjne i komunikacyjne, w tym media społecznościowe.

Celem niniejszego rozdziału jest objaśnienie znaczenia mediów społecznościowych dla współczesnego przedsiębiorcy, a także znalezienie mocnych i słabych stron zastosowania ich w prowadzeniu działalności biznesowej.

## **Współczesne determinanty sukcesu przedsiębiorstwa**

Aby konkurować w nowoczesnych warunkach, firmy muszą skupić się bardziej na klientach i uznać ich satysfakcję za swój podstawowy priorytet. W dzisiejszych czasach konsumenci oczekują coraz wyższego poziomu usług pod względem jakości, niezawodności, terminowości dostaw i wyboru nowych produktów, a także obniżania kosztów. Żeby zapewnić zadowolenie klientów, organizacje powinny skupić się na tych kluczowych czynnikach sukcesu.

Aby odnieść sukces, przedsiębiorstwa muszą opracowywać ciągły strumień nowych produktów i usług oraz być w stanie dostosować się do zmieniających się wymagań klientów. Elastyczność jest bezpośrednio związana z wydajnością, ponieważ działa również w celu zaspokojenia potrzeb klientów. Organizacje starają się uzyskać satysfakcję i zadowolenie klienta poprzez ciągłe poszukiwanie sposobów obniżenia kosztów, zmniejszenia ilości odpadów, poprawy jakości i skuteczności działań. Na sukces przedsiębiorstwa wpływa wiele różnych czynników, które pojawiają się zarówno w przedsiębiorstwie, jak i poza nim, w jego otoczeniu [Grabowska, Drygas, 2010: 3].

Sukces w biznesie nie ma określonej definicji i wymiaru. Wszystko zależy od kombinacji czynników, takich jak:

- 1) „czynnik ludzki”, tj. cechy osobiste przedsiębiorcy, w szczególności doświadczenie przedsiębiorcy zarówno w biznesie, jak i zarządzaniu firmą, aspiracje, poziom wykształcenia, wiek, skuteczność biznesplanu, cechy charakteru oraz motywacja i sposób prowadzenia biznesu;
- 2) czynniki związane z firmą, takie jak wielkość kapitału założycielskiego, wielkość firmy, jej struktura organizacyjna, inwestycje, a także tempo rozwoju przedsiębiorstwa, otwartość na zmiany i innowacje;
- 3) czynniki zewnętrzne zawierające element niepewności i ryzyka. Tutaj należy zwrócić uwagę na sposoby poszukiwania kapitału, dynamikę rynku, strukturę konkurencji, a także takie czynniki jak



potrzeby klientów i obowiązujące przepisy prawne [Lemańska-Majdzik, Tomski, 2013: 208].

Są także inne czynniki sukcesu firmy:

- umiejętność wprowadzania innowacji w procesach produkcyjnych;
- umiejętność wprowadzania innowacji w produktach.

Czynniki związane z produkcją:

- jakość produkcji;
- wysoka wydajność pracy (zwłaszcza w produkcji pracochłonnej);
- tanie wzornictwo i wsparcie techniczne;
- elastyczność produkcji przy zmianie modeli i rozmiarów.

Czynniki związane z dystrybucją:

- potężna sieć dystrybutorów;
- szybka dostawa.

Czynniki związane z kwalifikacjami:

- eksperci w dziedzinie projektowania;
- eksperci w dziedzinie technologii.

Czynniki związane z marketingiem:

- sprawdzona metoda sprzedaży;
- wygodna, dostępna usługa i konserwacja;
- atrakcyjny wygląd i opakowanie;
- gwarancje dla kupujących [Arutyunova, 2010: 34].

Rozpatrując czynniki związane z marketingiem, należy wziąć pod uwagę marketingową strategię konkurencyjną, dzięki której firma może wyrobić sobie markę i zyskać na popularności. Warto podkreślić, że współcześni przedsiębiorcy wykorzystują media społecznościowe do komponowania strategii marketingowej.

Jasna strategia pozycjonowania i wyznaczony *plan content* – czyli plan prowadzenia biznesu w sieci, mogą przekształcić media społecznościowe w skuteczne narzędzie rozwoju firmy. W środowisku zawodowym wzrasta teraz popularność social mediów, jako narzędzia do obsługi klienta. Dużo współczesnych przedstawicieli biznesu zdaje sobie sprawę, że wysokiej jakości obsługa klienta może prowadzić do wzrostu przychodów, zadowolenia klientów oraz ich lojalności wobec marki [Pawlenko, 2017].

Dzięki sieciom społecznościowym firmy mogą skontaktować się ze swoimi docelowymi klientami bardzo szybko i prawie za darmo. Jedy- nym kosztem jest czas osoby, która zajmuje się reklamą, prowadzeniem bloga i publikowaniem w mediach informacji na temat nowości w firmie. Za pośrednictwem Facebooka, Twittera, LinkedIna, bloga lub innej strony internetowej każdy może znacznie obniżyć koszty marketingowe.

Global Entrepreneurship Monitoring (GEM) przeprowadził badanie, które mierzyło wpływ sieci społecznych na przedsiębiorczość. Dane zebrano w latach 2006–2008, przeanalizowano ponad 5 493 kwestionariuszy wypełnionych przez przedsiębiorców. Badania zostały przeprowadzone w ramach największego bieżącego projektu badawczego, jakim jest GEM. Stworzyli oni roczną ocenę krajowego poziomu przedsiębiorczości w różnych krajach [Global Entrepreneurship Monitoring, *What is GEM*, <http://www.gemconsortium.org/about/news> (dostęp: 8.01.2019)].

W badaniu przeanalizowano dwa etapy rozwoju biznesu zgodnie z metodologią GEM, która określa dwa etapy wczesnej działalności przedsiębiorczej:

1. Etap narodzin firmy (od 3 miesięcy do 3,5 roku),
2. Stopień przeżycia (ponad 3,5 roku) [Szyrokowa, 2010].

Zakładano, że media społecznościowe będą mieć większy wpływ na poziom działalności gospodarczej w fazie narodzin i mniejszy na etapie przetrwania. Uzyskane wyniki pokazały, że w początkowej fazie firma czerpie wsparcie z sieci społecznościowych, a także znajduje tam odbiorców. Na etapie przetrwania i wzrostu – już w bardziej ugruntowanej sytuacji, poprzez media społecznościowe – są nawiązane relacje z klientami, dostawcami itp. *Social media* na tym etapie to nie tylko wizytówka, ale także pole negocjacji i platforma ekonomiczna. To znaczy, że media społecznościowe mają dynamiczną naturę, ewoluują oraz zmieniają się wraz z rozwojem przedsiębiorstwa [*Ibidem*].

Nowoczesny biznes w ciągu ostatnich kilku dekad szybko się zmienia w kierunku uproszczenia prowadzenia działalności gospodarczej. Niemniej jednak, im szerszy zasięg odbiorców firma stara się osiągnąć, tym wyższa jest cena zasobów. Serwisy społecznościowe oferują wiele narzędzi i aplikacji, które mogą znacznie zwiększyć wzrost małych firm i organizacji non-profit i mogą być bardziej opłacalne. Na przykład *social media* mogą być wykorzystywane do bezpośredniej komunikacji z klientami.

Ponadto współczesne portale pozwalają przedsiębiorcom nie tylko zaprezentować swoje produkty, ale i otrzymywać opinie od klientów, które mogą pomóc dostosować nowy projekt do potrzeb klientów, aktualizować istniejące produkty i szybciej wdrażać innowacje.

Współczesne portale stały się ważnym narzędziem do pracy z wizerunkiem firmy oraz skutecznym narzędziem do zwiększenia lojalności grup docelowych. Dzięki wszystkim informacjom, które użytkownicy umieszczają w internecie, organizacje mogą zmieniać swoje strategie marketingowe i dostosowywać bezpośrednią reklamę do konkretnych grup na rynku.

Ponadto znaczna liczba przedsiębiorców zauważyła, że wydają mniej pieniędzy na reklamę, odkąd zaczęli korzystać z serwisów social mediów [Jefferson, Traugher, 2012: 3]. Poniższa tabela pokazuje jakie korzyści mogą przynieść relacje przedsiębiorstw z social mediami.

**Tabela 1.** Zalety korzystania z sieci społecznościowych dla przedsiębiorstw

Praca z opiniami	Monitorowanie	Kontakt z klientem
Uzyskiwanie opinii, zarządzanie <i>error management</i> , ewidencja życzeń.	Szybka odpowiedź na pytania: co piszą o marce?	Możliwość odpowiadania na pytania klientów, udział w dyskusji.

**Źródło:** opracowanie własne.

Media społecznościowe takie jak LinkedIn, GoldenLine oraz pracuj.pl stały się prawdziwym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi. Można je wykorzystać do rozwijania marki pracodawcy, wyszukiwania i pozyskiwania nowych pracowników, wymiany informacji, uczestnictwa w profesjonalnych forach i grupach oraz monitorowania pracowników firmy i sprawdzania danych biograficznych potencjalnych kandydatów.

Serwisy społecznościowe mogą także oferować wiele możliwości dla branż, które były albo niedostępne, albo drogie dla niektórych organizacji. Nie można nie podkreślić, że dzisiaj *social media* to swoista platforma, która ma potencjał, aby utworzyć drogę firmie w obiecującą przyszłość. Dzięki nowym technologiom przedsiębiorstwa mają bardzo łatwą możliwość pozostać w umysłach klientów poprzez udostępnianie informacji o firmie i promocjach w mediach społecznościowych.

Jednak w każdym nowym pomysle, istnieją pewne kwestie, które również powinny być brane pod uwagę. Wady korzystania z social mediów, takie jak utrata wydajności i atak złośliwego oprogramowania potwierdzają, że prowadzenie biznesu w mediach społecznościowych nie jest tak łatwym zajęciem, jakim się wydaje na pierwszy rzut oka [*Ibidem*: 4].

Podsumowując można stwierdzić, że wiele firm korzysta z social mediów, aby sprzedawać swoje produkty i komunikować się z klientami. Poprzez sieci społecznościowe łatwiej dotrzeć do klientów i zaspokoić ich specyficzne potrzeby. Firmy mogą również tworzyć swój wizerunek za pośrednictwem sieci społecznościowych.

*Social media* to skuteczne narzędzie do prowadzenia biznesu w obecnych czasach. To platforma, która motywuje przedsiębiorstwa do bycia otwartymi na innowacje. Powyższe argumenty podkreślają również, że

sieci społeczne mają pozytywny wpływ na rozwój biznesu. Firmy, które znajdują się w fazie dojrzałości cyklu życia produktu, mogą korzystać z sieci społecznościowych, aby przedłużyć przetrwanie firmy.

## **Zastosowania social mediów w prowadzeniu przedsięwzięcia biznesowego na przykładzie Italogy i Jump Planet**

### ***Cele badania***

Celem badania, przeprowadzonego metodą wywiadu, było określenie użyteczności prowadzenia biznesu za pośrednictwem popularnych mediów społecznościowych, a także identyfikacja mocnych i słabych stron tego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej.

W związku z tym celem zostały określone następujące cele szczegółowe:

- rozpatrzenie funkcji sieci społecznej w prowadzeniu biznesu,
- rozpatrzenie metod oceny skuteczności prowadzenia firmy za pomocą portali społecznościowych,
- identyfikacja najbardziej popularnych i przydatnych serwisów społecznościowych dla przedsiębiorców,
- określenie wad i zalet prowadzenia biznesu w social mediach.

### ***Charakterystyka respondenta i badanych firm***

Badanym był przedsiębiorca Bartosz Śledziński<sup>1</sup>, który zaczynał swoją karierę jako doradca finansowy. Jednak od kilku lat zarządza on kilkoma firmami i spółkami w Polsce, Hiszpanii i we Włoszech, zajmującymi się przede wszystkim sprzedażą odzieży *premium*, w tym marki Italogy. Ponadto B. Śledziński zajmuje się rozwojem franczyzy marki Jump Planet, której jest twórcą.

Wypowiedzi respondenta dotyczyły dwóch firm – włoskiej marki odzieży i parku trampolin. Ze względu na ich odmienną specyfikę można zaobserwować dwa różne aspekty zastosowania mediów społecznościowych w prowadzeniu biznesu.

---

<sup>1</sup> Profil respondenta na Facebooku: <https://www.facebook.com/bartoszsle> (dostęp: 20.05.2019).

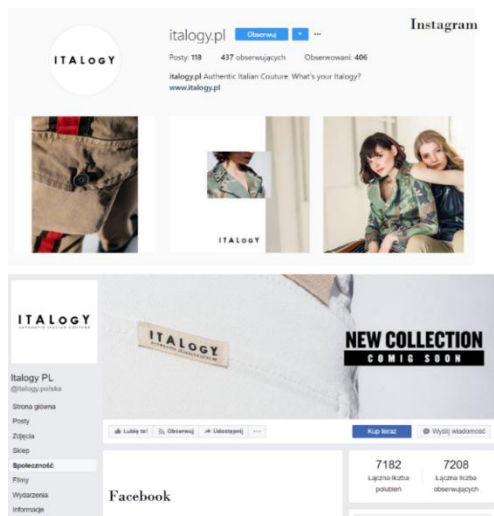
## Italogy

Italogy to marka włoskiej odzieży *premium*. Twórcy Italogy odważnie łączą kontrastowe wzory, materiały i tekstury. Ideologia firmy to autentyczność i szczerść. Producenci stawiają na osoby, które są lojalne wobec siebie, lubią się śmiać i cenią wolność. Jak mówią producenci i pracownicy – wartości te są wyraźnie widoczne w kolekcjach Italogy.

Źródłem inspiracji dla firmy są jasne, etniczne modele, intrygujący ludzie i zabytkowa moda. Dzięki temu kolekcje są pełne ciekawych materiałów i tkanin, które przyciągają uwagę. Producent zapewnia o utrzymaniu najwyższej jakości i wydajności każdego przedmiotu odzieży, dlatego że każdy szew, haft lub guzik są szyte ręcznie, z najwyższą starannością.

Na głównej stronie internetowej zamieszczone są informacje o tym, że Italogy dopiero rozpoczyna swoją „przygodę” w Polsce [O nas, <https://italogy.pl/content/7-o-nas> (dostęp: 20.05.2019)], jednak ma zauważalne sukcesy: liczba „followersów” na Instagramie wynosi 473 osoby [Instagram Italogy, <https://www.instagram.com/italogy.pl/> (dostęp: 20.05.2019)], na oficjalnej stronie Facebook 7 208 osób [Facebook Italogy, [https://www.facebook.com/pg/italogy.polska/community/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/italogy.polska/community/?ref=page_internal) (dostęp: 20.05.2019)].

**Rysunek 1.** Italogy: widok oficjalnych stron – Instagram i Facebook



**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: <https://www.instagram.com/italogy.pl/> (dostęp: 20.05.2019) i [https://www.facebook.com/pg/italogy.polska/community/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/italogy.polska/community/?ref=page_internal) (dostęp: 20.05.2019).

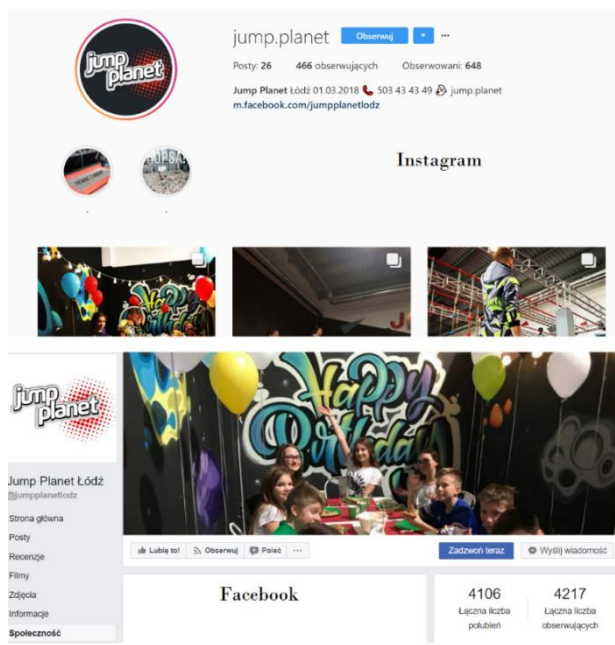
## Jump Planet

Jump Planet – to nowoczesny park trampolin, w którym każdy znajdzie coś dla siebie. Pracownicy gwarantują ciekawe możliwości spędzania wolnego czasu, zarówno dla dzieci, jak i dla dorosłych.

Jump Planet oferuje ponad 80 rekreacyjnych i sportowych trampolin, salę przeznaczoną do wykonania trików i ćwiczeń, ścianę pajaka – tak zwaną *spiderwall*. Oprócz tego park posiada strefę relaksu, w której można odpocząć i wypić kawę lub herbatę. Są tam również organizowane urodziny, imprezy, gry grupowe, animacje dla szkół i przedszkoli [Jump Planet, *O nas*, <http://jumpplanet.pl/lodz/o-nas/> (dostęp: 20.05.2019)].

Franczyza Jump Planet istnieje na rynku polskim od niedawna, jednak szybko stała się popularna wśród użytkowników sieci: Instagram 466 obserwujących [Instagram Jump Planet, <https://www.instagram.com/jump.planet/> (dostęp: 20.05.2019)], Facebook 4 217 [Facebook Jump Planet, [https://www.facebook.com/pg/jumpplanetlodz/community/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/jumpplanetlodz/community/?ref=page_internal) (dostęp: 20.05.2019)].

Rysunek 2. Jump Planet: widok oficjalnych stron Instagram i Facebook



**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: <https://www.instagram.com/jump.planet/> (dostęp: 20.05.2019) i [https://www.facebook.com/pg/jumpplanetlodz/community/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/jumpplanetlodz/community/?ref=page_internal) (dostęp: 20.05.2019).

## Wyniki badań

Bartosz Śledziński wykorzystuje media społecznościowe do promocji prowadzonych przez siebie przedsięwzięć biznesowych. Wśród nich jest: Instagram, Facebook, czasami Snapchat. W przypadku Jump Planet klienci mają rodzinną kooperację, która powstała dzięki komunikowaniu się na Facebooku. W przypadku Italogy komentarze klientów pozwalają kierować firmą, wyznaczać standardy mody, dlatego opinia użytkowników Facebooka lub Instagrama jest niezbędna. Główną korzyścią obecności w tych mediach, zdaniem badanego, jest kontakt z klientem. Pomimo tego *social media* pozwalają ukierunkować określoną reklamę na konkretnego użytkownika – docelowego klienta. Można tego dokonać poprzez dobranie jej do wieku, doświadczeń i zainteresowań użytkowników Facebooka, a takie dane można pobrać z ich profili. Natomiast głównym problemem jest konkurencja. Zdarzyło się, że konkurencyjna firma próbowała przez Facebooka przekonać swoich pracowników, aby ci wystawiali negatywne komentarze pod profilem Jump Planet. W takim przypadku może pomóc administracja sieci społecznościowej i wierni użytkownicy, którzy szybko zareagują pewni tego, że takie komentarze zostawiają pracownicy firmy konkurenta.

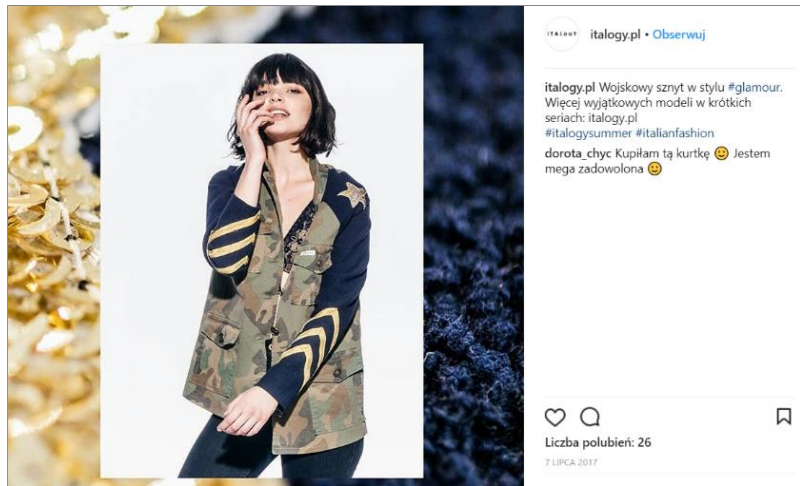
Tworzenie profesjonalnych profili należy rozpocząć od znalezienia grupy docelowej. To jest pierwszy punkt, który koniecznie musi być zrealizowany. Następnie trzeba ustalić harmonogram tego, co chce się przekazać, czyli plan postowania – częstotliwość umieszczania informacji (zdjęć, tekstu) na profilu. Poprzez aplikację, która nazywa się „Menedżer stron na Facebooku” zarządza się postami, profilami i ogólną statystyką. Dzięki temu można się dowiedzieć jakiego rodzaju informacja podoba się klientom, a jaka jest ignorowana.

Specyfika komunikacji z klientem w social mediach, w ocenie B. Śledzińskiego, polega na tym, że osoby, które zajmują się mediami społecznościowymi głównie skupiają się na komentarzach na profilu. W przypadku Italogy są to wiadomości z zapytaniem, opiniami, wymianą zdań i doradzaniem odnośnie następnej kolekcji. W przypadku Jump Planet *social media* są wygodną platformą dla sprzedaży usług. Dzięki pozytywnym komentarzom gości, nowi klienci szybko reagują i zamawiają eventy przez wiadomości na Facebooku.

Zainteresowanie użytkowników powinien wzbudzić przede wszystkim sam produkt/usługa, który przedsiębiorstwo zamierza sprzedać lub zaprezentować. Jednak zamieszczony przez firmę post powinien mieć jakościową grafikę i informację przekazaną w prawidłowy sposób. Na przykładzie Italogy można zaprezentować ciekawy sposób prezentacji

odzieży. Italogy publikuje zdjęcia czy posty w określony sposób – po środku, w centrum uwagi, znajduje się wzór ubrania, a w tle elementy materiału. Tekst jest krótki, ale z jasnym przekazem, który powinien pozostać w pamięci użytkowników.

Rysunek 3. Italogy: przykład publikacji postu w social mediach



Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.instagram.com/italogy.pl/> (dostęp: 20.05.2019).

Decyzja o częstotliwości publikowania informacji na profilach marek/producentów wymaga dużego doświadczenia, dlatego, że polityka Facebooka i Instagrama często się zmienia. Powinna się tym zajmować osoba, która zna się na wewnętrznej polityce social mediów. W przypadku branży odzieżowej Italogy, która dopiero zaczyna działać na rynku, wystarczy publikować 2–3 posty tygodniowo. Jednak firmy, które mają bardzo dużo użytkowników, muszą częściej umieszczać informacje, aby podtrzymywać dobrą relację z klientami. Na tym etapie strona firmy funkcjonuje jako *bloger*, który ciągle komunikuje się ze swoimi widzami. Na przykładzie trampolin można też zobaczyć elementy blogingu, czyli bliskiego życia z klientem. Przed każdym zajęciem i po każdym wydarzeniu na profilu pojawiają się nowe posty ze zdjęciami gości.



**Rysunek 4.** Jump Planet: przykład publikacji postu w social mediach

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: <https://www.instagram.com/jump.planet/> (dostęp: 20.05.2019).

Efektywność pracy w sieciach społecznościowych można określić za pomocą statystyk. Robi się to w dość nietypowy sposób, który można zaprezentować na przykładzie Jump Planet. Aby dowiedzieć się, które źródło przekazu przyciąga więcej klientów wystarczy wykorzystać reklamę, która zawiera hasło np. na rabat. Taka reklama emitowana jest w radio, publikowana w gazetach, na portalach internetowych takich jak Facebook i Instagram. Główną różnicą jest hasło, które wszędzie powinno być inne. Klienci, przychodząc do parku aby uzyskać rabat muszą użyć określonego słowa, które usłyszeli w radiu lub przeczytali w social mediach. W ten sposób można przeprowadzić statystyki związane z efektywnością pracy w mediach społecznościowych. Można tego również dokonać przez wcześniej wspomnianą aplikację menedżera stron, gdzie da się zobaczyć ile kosztowało zamieszczenie reklamy w social mediach i ile osób polubiło umieszczony post. Dzięki temu wylicza się średnią, która zazwyczaj świadczy o efektywności reklamy i zainteresowaniach potencjalnych klientów. Nie zawsze można jednak ocenić wpływ komunikacji w social mediach na wzrost sprzedaży/popularności produktu/usługi, dlatego że różne firmy korzystają z social mediów z różnych powodów. W przypadku Italogy media społecznościowe mają bardzo mały wpływ na sprzedaż, ponieważ umieszczane posty tworzą w zasadzie katalog nowej kolekcji. Zazwyczaj klienci dzięki profilowi na Instagramie lub Facebooku wyszukują stacjonarne sklepy w wybranych miastach i dokonują zakupów w sklepie stacjonarnym. W przypadku Jump Planet sytuacja wygląda zupełnie inaczej ponieważ większość zamówień przeprowadza się przez *social media*.

Koszty związane z promowaniem produktu lub usługi są różne i zależne od tego, w jakim mieście odbywa się promocja i jakiego produktu lub usługi dotyczy. Można zaobserwować to na przykładzie umieszczenia reklamy w social mediach w celu promowania Jump Planet. Budżet reklamowy przekładający się na klienta w Łodzi wynosi od 30 do 60 groszy, a na przykład w Legnicy (gdzie jest znacznie mniejsza ilość mieszkańców) od 2 do 4 groszy. Co ciekawe, przy dużo mniejszym budżecie, w mniejszej miejscowości efekt reklamy jest większy niż w Łodzi.

Reasumując, Bartosz Śledziński szczególnie podkreślał znaczenie kontaktu z klientem, ponieważ współpraca ta ma duży wpływ na wprowadzenie firmy do mas. Respondent, gdy wspominał o mediach społecznościowych, na pierwszym miejscu stawiał zdolność do odpowiedzi na pytania klientów i uczestniczenie z nimi w dyskusji. Badany przywiązywał również szczególną wagę do pracy z opiniami klientów na temat produktu lub usługi. Dzięki nim firma może się rozwijać, wprowadzać innowacyjne zmiany i ulepszać wewnętrzne procesy. Jest to szczególnie widoczne w branży odzieżowej, gdzie opinia klienta kieruje przedsięwzięciem. Skuteczność sieci społecznościowych ocenić można dzięki aplikacjom, które pozwalają monitorować statystyki profilu. Jednak nie zawsze można zaobserwować wzrost sprzedaży głównie ze względu na rodzaj produktu lub usługi, które oferuje firma. Specyfika pracy w sieciach społecznościowych zależy od wielu czynników takich jak polityka firmy, rodzaj działalności, miasto, w którym znajduje się przedsiębiorstwo oraz grupa docelowa, na którą jest nakierowany produkt lub usługa. Praktyka pokazuje, że nie istnieje jeden idealny wzór na prowadzenie biznesu w social mediach, dlatego dla każdego przedsięwzięcia powinien być stworzony indywidualny system. Jednak wśród pozytywnych aspektów związanych z działaniami w sieciach społecznościowych można zauważyć także wady, przede wszystkim mowa tutaj o konkurencji, która ma wpływ na statystyki profilu.

## **Zakończenie**

Jednym z czynników determinujących konkurencyjność nowoczesnych przedsiębiorstw jest aktywne działanie w social mediach. Właściwa promocja biznesu w przestrzeni internetowej może okazać się kluczem do sukcesu. Media społecznościowe stały się skutecznym narzędziem do badania opinii na temat marki, umożliwiając bezpośrednią pracę z klientami. Głównymi zaletami social mediów jest praca z opiniami, monitorowanie, czyli kontrola nad tym co użytkownicy piszą o firmie, i ciągły kontakt z klientem.

Wyniki przeprowadzanych badań własnych wykazały, że pojawienie się kanałów społecznościowych zapewniło markom nowe możliwości komunikacji z ich odbiorcami. Za pomocą portali społecznościowych znacznie łatwiej im zdobyć zaufanie potencjalnych klientów niż poprzez inne środki komunikacji i reklamy. Dzieje się tak dlatego, że w social mediach można monitorować różne segmenty populacji o różnych potrzebach i preferencjach. Są skutecznym narzędziem do pracy nad wizerunkiem firmy oraz nad zwiększeniem lojalności grup docelowych. Badania wykazały, że najważniejszym aspektem działania w mediach społecznościowych jest ciągły kontakt z klientem i praca z opiniami. Dzięki bliskiej komunikacji z użytkownikami portalu biznes rozwija się w taki sposób, aby mógł spełniać życzenia klientów.

Prowadzenie biznesu w social mediach może okazać się kluczem do sukcesu. Społeczności internetowe tworzą opinię na temat firm, marek, towarów oraz szybko rozpowszechniają informacje o nich w globalnej sieci. Każda nowoczesna sieć społecznościowa udostępnia narzędzia, które pozwalają przedsiębiorcom budować wizerunek firmy i zbliżyć się do swojego klienta.

## BIBLIOGRAFIA

- Arutyunova D.V. (2010), *Strategic Management*, Publisher TTI YUFU, Taganrog (Арутюнова Д.В. (2010), *Стратегический менеджмент: Учебное пособие*, Таганрог: издательство ТТИ ЮФУ).
- Facebook Italogy, [https://www.facebook.com/pg/italogy.polska/community/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/italogy.polska/community/?ref=page_internal) (dostęp: 20.05.2019).
- Facebook Jump Planet, [https://www.facebook.com/pg/jumpplanetlodz/community/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/jumpplanetlodz/community/?ref=page_internal) (dostęp: 20.05.2019).
- Global Entrepreneurship Monitoring, *What is GEM*, <http://www.gemconsortium.org/about/news> (dostęp: 8.01.2019).
- Grabowska M., Drygas M. (2010), *Determinanty sukcesu przedsiębiorstw*, Instytut Technologii Mechanicznej, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2010/59\\_Grabowska\\_M.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2010/59_Grabowska_M.pdf) (dostęp: 20.05.2019).
- Instagram Italogy, <https://www.instagram.com/italogy.pl/> (dostęp: 20.05.2019).
- Instagram Jump Planet, <https://www.instagram.com/jump.planet/> (dostęp: 20.05.2019).
- Jefferson C.E., Traugher S. (2012), *Social media in Business. How social media Can Help Small Businesses and Non-Profit Organizations*, Cameron University.
- Jump Planet, *O nas*, <http://jumpplanet.pl/lodz/o-nas/> (dostęp: 20.05.2019).
- Lemańska-Majdzik A., Tomski P. (2013), *O sukcesie przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 98, s. 203–214.
- O nas*, <https://italogy.pl/content/7-o-nas> (dostęp: 20.05.2019).
- Pawlenko K. (2017), *Wpływ sieci społecznościowych na biznes*, (Павленко К. (2017), *Влияние социальных сетей на бизнес*), <http://www.npsod.ru/blog/interviews/8774.html> (dostęp: 11.03.2019).

Szyrokowa G. (2010), *Sieci społeczne i przedsiębiorczość*, (Широкова Г. (2010), *Социальные сети и предпринимательство*), <https://iq.hse.ru/news/177673766.html> (dostęp: 9.01.2019).

<https://www.facebook.com/bartoszsle> (dostęp: 20.05.2019).

## ENTREPRENEURSHIP IN SOCIAL MEDIA

### SUMMARY

The chapter relates to the importance of social media for a contemporary entrepreneur, as well as presents the advantages and disadvantages of using social media in running a business. The study is based on scientific publications in which specialists from countries such as Poland, Russia and the United States of America present their vision of entrepreneurship in social media. The aim was to demonstrate the practical utility of social media in running a company, and familiarize with concepts such as entrepreneurship and social media.

**Keywords:** entrepreneurship, entrepreneur, enterprise, risk in entrepreneurship, internet.

Jędrzej Szynkowski\*

# Twórczy pracownik pożądaný? Oczekiwania rekruterów a klimat dla kreatywności

**Streszczenie:** Zgodnie z najnowszymi prognozami, dotyczącymi dynamiki zmian na rynku pracy, w najbliższych latach kreatywność i powiązane z nią umiejętności będą odgrywały kluczową rolę dla rozwoju organizacji. W niniejszym rozdziale skróto­wo przedstawiono główne wyzwania, przed jakimi stoją pracownicy działów rekrutacji i osoby zarządzające kreatywnością w firmach. Odniesiono się do wyników badań z zakresu psychologii pracy, twórczości i organizacji, w tym do koncepcji klimatu dla kreatywności Gorana Ekvalla.

**Słowa kluczowe:** kreatywność, innowacyjność, klimat dla kreatywności, zarządzanie.

## Wstęp

Zapotrzebowanie na twórczych pracowników jeszcze nigdy nie było tak wysokie. Świadczą o tym nie tylko wzrost liczby opracowań dotyczących kreatywności w kontekście organizacyjnym, ale również obserwacja rynku pracy. Przedsiębiorstwa coraz śmielej sięgają po metody i narzędzia twórczego rozwiązywania problemów, a kursy z zakresu *Design Thinking*, do niedawna postrzegane w kategorii ciekawostki, na stałe wpisały się w ofertę instytucji szkoleniowych. Ilość ogłoszeń, wymagających kreatywności od przyszłych pracowników sprawia, że coraz więcej kandydatów traktuje wzmiankę o niej w CV na równi z informacją o znajomości języka angielskiego lub umiejętności obsługi pakietu Office. Niesłabnące zainteresowanie tą tematyką rodzi pytania w jakim stopniu pracodawcy są przygotowani do zarządzania kreatywnością, a także czy deklaracje rekruterów znajdują odzwierciedlenie w organizacyjnej rzeczywistości.

---

\* Biuro Karier, Uniwersytet Łódzki.

W rozdziale poruszono problematykę zarządzania kreatywnością z perspektywy społecznej psychologii twórczości. W tekście odniesiono się do oczekiwań pracodawców i prognozowanych zmian na rynku pracy w najbliższych latach, odwołano się do trudności w ocenie potencjału twórczego pracowników, a także przedstawiono koncepcję klimatu dla kreatywności w ujęciu Gorana Ekvalla.

## Oczekiwanie pracodawców

Dynamika zmian zachodzących na rynku oraz konieczność dostosowania się przez organizacje do nowych biznesowych, technologicznych i społecznych wyzwań sprawiają, że kreatywność i powiązane z nią umiejętności urastają do miana kluczowych kompetencji jutra. Potwierdza to opublikowany przez Światowe Forum Ekonomiczne *The Future of Jobs Report 2018*, który prognozuje, że wśród dziesięciu najbardziej pożądanych u pracowników predyspozycji w 2022 roku znajdą się m.in. umiejętność analitycznego myślenia i innowacyjność, kreatywność, oryginalność i poczucie inicjatywy oraz zdolność rozwiązywania złożonych problemów, sklasyfikowane odpowiednio na pierwszym, trzecim i szóstym miejscu w zestawieniu [Leopold, Ratcheva, Zahidi, 2018: 12]. Kreatywność otwiera również opracowaną przez portal LinkedIn listę kompetencji miękkich, cieszących się największym zapotrzebowaniem na rynku pracy w 2019 roku [Petroni, 2019]. Tendencję do poszukiwania kandydatów, wykazujących się nieszablonowym spojrzeniem i umiejętnością twórczego rozwiązywania problemów można zauważyć analizując treść ogłoszeń o pracę. Na jednym z najpopularniejszych portali rekrutacyjnych w Polsce, pracuj.pl, na początku maja 2019 roku znajdowało się 1 845 stanowisk ze słowem kluczowym *kreatywność*, 3 287 – *rozwiązywanie problemów* oraz 895 – *innowacje*. Trudno jednoznacznie ocenić, czy obecna sytuacja na rynku pracy jest w większym stopniu wynikiem rosnącej świadomości pracodawców, czy raczej następstwem mody lub bezrefleksyjnego kopiowania wzorców. Wątpliwość może budzić także przygotowanie rekruterów do rzetelnej oceny kreatywności kandydatów. Jakie kryteria stosują pracodawcy? Które zachowania wskazują na kreatywność, a które jej przeczą? Czy podstawą do uznania kandydata za *kreatywnego* jest subiektywna ocena odpowiedzi na pytanie o *10 nietypowych zastosowań długopisu* czy wystandaryzowane testy? Jeśli nawet w procesie rekrutacyjnym wykorzystywane są testy psychometryczne, jak poradzić sobie z najczęstszym zarzutem pod ich adresem – stosunkowo niską rzetelnością, spowodowaną odbiegającym od

normalnego rozkładem wyników<sup>1</sup> [por. Karwowski, 2009a: 59; Nęcka, 2012: 206; Szmidt, 2013: 595]?

Pomijając kwestie związane z pomiarem kreatywności, które pozostają obszarem dyskusji pomiędzy zwolennikami i przeciwnikami podejścia psychometrycznego, warto przywołać wyniki badań dotyczących oceny nietypowych CV przez rekruterów. Jan Arnulf, Lisa Tegner i Øyunn Larssen sprawdzili, w jaki sposób układ dokumentu wpływa na ocenę kandydata i skłonność pracodawcy do zaproponowania mu udziału w rozmowie kwalifikacyjnej. Badacze poprosili norweskich rekruterów (N=45) oraz studentów bez doświadczenia na podobnym stanowisku (N=45) o zakwalifikowanie CV do jednej z trzech grup: *zaakceptowanych* (z deklarowanym zaproszeniem na rozmowę), *potencjalnych* (znajdujących się na liście rezerwowej) oraz *odrzuconych* (ocenionych zdecydowanie nieprzychylnie, bez szans na zaprezentowanie się podczas rozmowy). Badani oceniali dwanaście życiorysów zawodowych osób, które ubiegały się o stanowisko konsultanta w biurze turystycznym. Ze spół Arnulfa zmodyfikował CV kandydatów, przygotowując trzy wersje dla każdej ocenianej osoby. Wariant pierwszy stanowił *formalny* układ, wydrukowany czarną czcionką na białym papierze. Drugą wersją był *formalny* układ, do którego wprowadzono kolorystykę. Ostatni egzemplarz dokumentu przybierał *kreatywną* formę. Oprócz grafik i układu treści dokumenty nie różniły się od siebie – zawierały te same, kluczowe dla stanowiska informacje. Co interesujące, kandydaci dysponujący niestandardowym CV byli oceniani jako najmniej kompetentni spośród wszystkich grup [Arnulf, Tegner, Larssen, 2010: 225–227]. Oczywiście, zawężanie weryfikacji kreatywności kandydatów wyłącznie do oceny szaty graficznej nadesłanych przez nich CV byłoby nieuzasadnionym uproszczeniem. Mimo wszystko wynik badań Arnulfa i współpracowników skłania do refleksji nad deklarowaną i rzeczywistą gotowością firm do zatrudniania osób działających w nieszablonowy sposób.

## Twórczość – kreatywność – innowacyjność

Erik L. Westby i V.L. Dawson [1995; za Karwowski, Jazurek, 2010: 198] dokonali przeglądu badań, potwierdzających, że nauczyciele nie lubią cech, powiązanych z kreatywnością (m.in. niezależności,

---

<sup>1</sup> Większość osób uzyskuje w testach twórczości wyniki słabe lub bardzo słabe, przez co trudno ustalić normy, umożliwiające interpretację, czego konsekwencją jest niska trafność prognostyczna testów.

krytyki, podejmowania ryzyka, zdecydowania i indywidualizmu), równocześnie deklarując, że cenią kreatywność uczniów. Westby i Dawson doszukują się dwóch przyczyn tej sprzeczności. Pierwsza z nich zakłada świadome udzielanie aprobowanych społecznie, lecz niezgodnych z rzeczywistością, odpowiedzi (aprobowanie kreatywności wyłącznie na poziomie deklaracyjnym). Druga odnosi się do ukrytych koncepcji twórczości – nauczyciele preferują kreatywnych uczniów, jednak na podstawie własnego rozumienia pojęcia kreatywności, niekoniecznie zbieżnego z wiedzą, którą dostarczają dotychczasowe badania. Możliwe, że z analogiczną sytuacją mamy do czynienia w procesie selekcji kandydatów. Badania nad ukrytymi koncepcjami twórczości wśród rekruterów pozostają niezagospodarowanym obszarem badań na pograniczu psychologii pracy, organizacji i twórczości.

Maciej Karwowski [2009a: 16–17] zwraca uwagę na trudności definicyjne i wymienne stosowanie w języku potocznym terminów *twórczość* i *kreatywność*<sup>2</sup>. Jego zdaniem podstawowa różnica pomiędzy pojęciami odnosi się do ich charakteru – *twórczość* jest opisem pewnego zjawiska społecznego, łączącego wytwór i jego odbiór; *kreatywność* z kolei odwołuje się do cechy indywidualnej człowieka, pewnego potencjału, który może, ale nie musi zostać spełniony w przyszłości. W podobnym tonie wypowiada się Krzysztof Szmidt [2013: 83], który definiuje *kreatywność* jako „zdolność człowieka do w miarę częstego generowania nowych i wartościowych wytworów (rzeczy, idei, metod działania itp.)”. Z perspektywy przedsiębiorstwa kreatywność pracowników może zatem stanowić podstawowy kapitał, umożliwiający wprowadzanie jakościowych zmian w sposobie działania czy w zakresie oferowanych produktów i usług. W przystępny sposób ilustruje to Michael West, który „za kreatywność uważa rozwój nowych idei, za innowację – przekładanie tych idei na język praktyczny” [West, 2000 cyt. za Szmidt, 2013: 88].

Rekrutacja kreatywnych pracowników i rzetelna ocena ich potencjału, umożliwiająca pozyskanie dla organizacji wyróżniających się kandydatów to jedno z wyzwań, przed jakimi stoją obecnie działy zarządzania zasobami ludzkimi. Kluczowy dla wzrostu innowacyjności firmy jest jednak nie tyle sam fakt posiadania kreatywnych jednostek, co optymalne wykorzystanie ich możliwości, na które wpływają środowisko organizacyjne, sposób zarządzania zespołem czy techniki motywacyjne, wykorzystywane przez przełożonego.

---

<sup>2</sup> Maciej Karwowski określa *kreatywność* jako *niezbyt szczęśliwą polską kalkę angielskiego creativity*, podkreślając odrębność znaczeniową obu stosowanych w języku polskim określeń.



## Motywacja samoistna i klimat dla kreatywności

Opracowania poświęcone kreatywności i twórczemu rozwiązywaniu problemów zwracają uwagę na rolę motywacji samoistnej (ang. *intrinsic motivation*), polegającej na czerpaniu satysfakcji z wykonywania danej czynności, bez konieczności otrzymywania zewnętrznych nagród [Nęcka, 2012: 95; Szmídt, 2013: 116; Fazłagić, 2015: 178; Steele, McIntosh, Higgs, 2017: 100]. Zgodnie z tym podejściem, motywacja wewnętrzna może stanowić dla pracowników zachętę do generowania i angażowania się w realizację nowatorskich i wartościowych pomysłów, podczas gdy zewnętrzne nagrody lub odgórne, wyrażone przez przełożonego oczekiwanie *bycia twórczym* wpływa negatywnie na kreatywność zatrudnionych w firmie osób. Adam Grant i James Berry zwracają uwagę, że większość dotychczasowych badań, poruszających problematykę związku kreatywności i motywacji wewnętrznej, odnosi się do złożoności zadań, stawiania wyzwań przed pracownikami oraz znoszeniem ograniczeń w działaniu. Zdaniem autorów, istotną rolę w generowaniu oryginalnych, wartościowych rozwiązań odgrywają motywacja prospołeczna (*prosocial motivation*) oraz umiejętność zmiany perspektywy, co potwierdzają wyniki przeprowadzonych przez nich badań empirycznych. Upraszczając, czynnikiem zwiększającym motywację wewnętrzną członków zespołu i, w dalszej konsekwencji, sprzyjającym kreatywności jest przekonanie, że pomysły i działania będą użyteczne dla innych [Grant, Berry, 2011: 91–93]. Koncepcję Granta i Berr’ego rozwijają Teresa Amabile i Michael Pratt, według których motywacja prospołeczna wpływa korzystnie na kreatywność poprzez nadanie znaczenia i zwiększenie poczucia sensu wykonywanych obowiązków. Efekt w szczególności dotyczy tych pracowników, którzy postrzegają swoją pracę w charakterze *powołania* lub *służby* [Amabile, Pratt, 2016: 176].

Wydaje się, że dla kreatywności w miejscu pracy równie istotne co motywowanie pracowników, są warunki jakie stwarza organizacja.

Począwszy od lat dziewięćdziesiątych XX wieku, problematyka czynników sprzyjających twórczości jednostki w miejscu pracy zyskuje na znaczeniu w badaniach poświęconych psychologii organizacji i zarządzania. Autorem najbardziej znanej koncepcji klimatu dla kreatywności jest Goran Ekvall – szwedzki psycholog pracy i organizacji, który w 1996 roku opracował pierwsze narzędzie służące do pomiaru twórczego klimatu w miejscu pracy – *Creative Climate Questionnaire* [Karwowski, 2009b: 58; Yström, Aspenberg, Kumlin, 2015: 71]. Ekvall wyróżnia dziesięć elementów, składających się na klimat dla kreatywności, są to:

- 1) **Wyzwanie i możliwość wywierania wpływu (*challenge*)**  
Pierwszy z czynników odnosi się do emocjonalnego zaangażowania członków organizacji. Klimat, charakteryzujący się dużym wyzwaniem wiąże się z poczuciem radości z wykonywanej pracy, skutkującym zaangażowaniem w wykonywane zadania. Niskie wyzwanie prowadzi do apatii i spadku zainteresowania pracą.
- 2) **Wolność (*freedom*)**  
W ujęciu Ekvalla wolność sprowadza się do poczucia niezależności, prowadzącego do swobodnego nawiązywania kontaktów i wymiany informacji pomiędzy pracownikami, a także możliwości podejmowania decyzji i inicjowania działań. Klimat organizacyjny o niskim poziomie wolności przejawia się poprzez biernych, sformalizowanych pracowników, dążących do pozostania w wyznaczonych granicach i regułach.
- 3) **Wsparcie pomysłów (*idea support*)**  
W klimacie wspierającym pomysły propozycje są przyjmowane, przez szefostwo i współpracowników, z uwagą i życzliwością. Atmosfera współpracy sprzyja testowaniu nowych rozwiązań. Przeciwnieństwem jest natomiast sytuacja, w której członkowie zespołu koncentrują się przede wszystkim na wskazywaniu słabych stron i potencjalnych trudności we wdrożeniu zgłaszanych pomysłów.
- 4) **Zaufanie/otwartość (*trust/openess*)**  
Bezpieczeństwo emocjonalne w relacjach, zachęca pracowników do dzielenia się swoimi pomysłami i opiniami oraz do zgłaszania własnych inicjatyw bez obaw ośmieszenia się w przypadku niepowodzenia. Niskie zaufanie prowadzi do sytuacji, w których dominuje wzajemna podejrzliwość, a członkowie zespołu obawiają się popełniania błędów lub wykorzystania i przywłaszczenia ich pomysłów przez inne osoby.
- 5) **Dynamizm/żywość (*dynamism/liveliness*)**  
Im wyższy dynamizm w organizacji, tym większa różnorodność sposobów myślenia i podejść do rozwiązywania problemów wśród jej członków. Klimat, charakteryzujący się niskim dynamizmem Ekvall porównuje do powolnego joggingu, w którym wszystko idzie z góry ustalonym, przewidywalnym torem – bez niespodzianek i nowych pomysłów.
- 6) **Humor i zabawowość (*playfulness/humour*)**  
Miejsca pracy o wysokim nasileniu tych cech charakteryzują się spontanicznością, swobodną atmosferą, której towarzyszą żarty

i śmiech. Przeciwny klimat odznacza się powagą i sztywną atmosferą, w której opowiadanie dowcipów i śmiech są traktowane jako coś niewłaściwego.

7) Debata (*debates*)

To występowanie różnych, zderzających się ze sobą pomysłów, punktów widzenia i doświadczeń. W przedsiębiorstwach, sprzyjających debatowaniu, ludzie chętnie wyrażają swoje opinie, dzięki czemu zauważalne są różne głosy i perspektywy. Odwrotnością jest sytuacja, w której pracownicy nie zadają pytań, ślepo podążając za autorytarnymi wzorcami.

8) Konflikt (*conflicts*)

W przeciwieństwie do debaty, konflikt w ujęciu Ekvalla nie odnosi się do tarć między pomysłami, a do występowania osobistych i emocjonalnych napięć w organizacji. Im wyższy poziom konfliktu w zespole, tym większa wrogość pomiędzy członkami zespołu i większe prawdopodobieństwo inicjowania plotek oraz działań, które mają zaszkodzić rywalom.

9) Podejmowanie ryzyka (*risk taking*)

Ten wymiar klimatu dla kreatywności wiąże się z tolerancją niejednoznaczności oraz stwarzaniem przestrzeni do popełniania błędów. W przedsiębiorstwach o wysokiej skłonności do ryzyka, eksperymentowanie i szybkie działanie w odpowiedzi na nadarzające się możliwości są wyżej cenione niż pogłębione badania i analizy. W organizacjach o niskim stopniu ryzyka pracownicy preferują bezpieczne, wcześniej przetestowane metody działania.

10) Czas na realizację pomysłów (*idea time*)

Ostatni czynnik określa ilość czasu, jaką pracownicy mogą poświęcić na opracowanie nowych pomysłów. Pożądane przez Ekvalla warunki umożliwiają swobodne testowanie pojawiających się sugestii i modyfikowanie dotychczasowego sposobu działania. Przy wysokiej presji czasu członkowie zespołu mają tendencję do postępowania zgodnie z określonymi procedurami, co utrudnia myślenie poza schematami [Ekvall, 1996: 107–108; Karwowski, 2009b: 58–59].

Koncepcja Ekvalla wpisuje się w nurt społecznej psychologii twórczości, kładąc nacisk nie tyle na cechy indywidualne, co na relację jednostka – społeczeństwo [por. Karwowski, 2009b: 57–58]. Jej rolę można rozpatrywać na dwóch płaszczyznach. Z perspektywy badawczej Ekvall jest jednym z prekursorów obserwowanego w ostatnich latach wzrostu zainteresowania tematyką klimatu sprzyjającemu twórczości. Z perspektywy organizacyjnej, koncepcję tę i jej założenia można odnieść do wyzwań, przed jakimi stoją przedsiębiorstwa w dobie gospodarki opartej na wiedzy.

Przyjmując, że u podstaw przewagi konkurencyjnej leżą innowacje oraz przygotowana do ich tworzenia i wdrażania wykwalifikowana kadra, stwarzanie warunków sprzyjających kreatywności powinno stanowić priorytet organizacji. Dynamika zmian zachodzących na rynku, wymuszająca szybką adaptację, wykorzystywanie nadarżających się okazji sprawia, że posiadanie twórczych pracowników i efektywne wykorzystanie ich potencjału niewątpliwie można ująć w kategoriach korzyści dla przedsiębiorstw, a świadomość w jaki sposób tego dokonać – za kapitał.

## Zakończenie

Świadomość składowych klimatu dla kreatywności może pomóc menedżerom w tworzeniu warunków, które pozwolą pozyskać i utrzymać kreatywnych pracowników w organizacji. Z wykorzystaniem twórczych zasobów kadry jest związana tematyka zarządzania kreatywnością. Constantine Andriopoulos dokonał przeglądu literatury przedmiotu, wyróżniając trzy kluczowe kompetencje szefów w tym zakresie. Pierwszą z nich stanowi partycypacyjny styl zarządzania i włączenie członków zespołu w proces podejmowania decyzji. Drugą jest przejrzysta wizja działań, dotyczących kreatywności w firmie, znajdująca odzwierciedlenie w działaniach szefa – również w sytuacjach nieformalnych. Trzecia obejmuje umiejętność tworzenia efektywnych grup zadaniowych, z uwzględnieniem balansu między wolnością jej członków a odpowiedzialnością za wynik przedsiębiorstwa [Andriopoulos, 2001: 834–835]. Igor Dubina zwraca uwagę, że przeszkodą w optymalnym zarządzaniu kreatywnością w przedsiębiorstwach jest postawa menedżerów, którzy „uważają kreatywność za coś równie nieprzewidywalnego i wymykającego się kontroli, jak pogoda”. W związku z tym oczekują oni od swoich podwładnych przestrzegania instrukcji, umożliwiających wykonanie pracy na czas i w założonym budżecie. Przejawy kreatywności postrzegają w charakterze zagrożenia, zwracając uwagę na jej „destrukcyjny charakter” – naruszanie obowiązujących zasad i sposobów działania. Autor stoi na stanowisku, że zarządzanie kreatywnością odnosi się nie tylko do tworzenia sprzyjającego jej klimatu w firmie czy wprowadzania programów szkoleniowych, stymulujących jej rozwój u pracowników. Zdaniem Dubiny kluczowa jest „regulacja kreatywności” – osadzenie jej w kontekście organizacyjnym i przedkładanie użyteczności generowanych rozwiązań nad ich oryginalność lub przyjazną atmosferę, sprzyjającą powstawaniu pomysłów [Dubina, 2005: 336–347].

Choć w ostatnich latach problematyka klimatu dla kreatywności do czekała się wartościowych opracowań, wiele pytań w dalszym ciągu pozostaje otwartych. Jedno jest pewne – przedsiębiorstwa, aby pozostać konkurencyjne, w dobie dynamicznych zmian gospodarczych, będą musiały pozyskiwać pracowników zdolnych do generowania innowacyjnych rozwiązań. W tym celu niezbędne jest tworzenie efektywnych systemów zarządzania kreatywnością – wychodzących zdecydowanie dalej, niż samo oczekiwanie *kreatywnych kandydatów*, sformułowane w ogłoszeniach o pracę.

## BIBLIOGRAFIA

- Amabile T., Pratt M. (2016), *The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning*, „Research in Organizational Behavior”, vol. 36, s. 157–183.
- Andriopoulos C. (2001), *Determinants of organisational creativity: a literature review*, „Management Decision”, vol. 39, s. 834–840.
- Arnulf J., Tegner L., Larssen Ø. (2010), *Impression making by résumé layout: Its impact on the probability of being shortlisted*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, vol. 19, s. 221–230.
- Dubina I. (2005), *Managing creativity: theoretical approaches to employees' creativity development and regulation*, „International Journal of Management Concepts and Philosophy”, vol. 1, s. 334–349.
- Ekvall G. (1996), *Organizational climate for creativity and innovation*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, vol. 5, s. 105–123.
- Fazlagić J. (2015), *Kreatywni w biznesie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Grant A., Berry J. (2011), *The necessity of others is the mother of invention: intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity*, „Academy of Management Journal”, vol. 54, s. 73–96.
- Karwowski M. (2009a), *Zgłębianie kreatywności. Studia nad pomiarem poziomu i stylu twórczości*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa.
- Karwowski M. (2009b), *Klimat dla kreatywności*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Karwowski M., Jazurek D. (2010), *Mój idealny uczeń... Oby tylko nie był zbyt kreatywny? Zastosowanie metodologii choice-based conjoint do badania postrzegania uczniów kreatywnych i pożądaných w klasie szkolnej*, [w:] Karwowski M., *Kreatywność (nie tylko) w klasie szkolnej*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa.
- Leopold T., Ratcheva V., Zahidi S. (2018), *The Future of Jobs Report*, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf) (dostęp: 1.05.2019).
- Nęcka E. (2012), *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
- Petrone P. (2019), *The Skills Companies Need Most in 2019 – And How to Learn Them*, <https://learning.linkedin.com/blog/top-skills/the-skills-companies-need-most-in-2019--and-how-to-learn-them> (dostęp: 2.05.2019).
- Steele L., McIntosh T., Higgs C. (2017), *Intrinsic motivation and creativity: Opening up a black box*, [in:] Mumford M., Hemlin S. (ed.), *Handbook of Research on Leadership and Creativity*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.

- Szmidt K. (2013), *Pedagogika twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
- Yström A., Aspenberg H., Kumlin A. (2015), *Exploring the Creative climate in an open innovation area. Identifying challenges and possibilities*, „European Journal of Innovation Management”, vol. 18, s. 70–85.

## **CREATIVE EMPLOYEE DESIRED? RECRUITERS' EXPECTATIONS AND THE CLIMATE FOR CREATIVITY**

### **SUMMARY**

According to the latest forecasts regarding the dynamics of changes in the labour market, in the coming years, creativity and related skills will play a key role in organizational development. The chapter briefly presents the main challenges faced by the employees of recruitment departments and the people managing creativity in companies. Reference was made to the results of research in the field of work psychology, creativity and organization, including Goran Ekvall concept of creativity.

**Keywords:** creativity, innovation, climate for creativity, management of creativity.

Kinga Sygizman\*

# Twórczy wybór – o aktywności studentów i sposobach poszerzania kompetencji uniwersalnych

**Streszczenie:** Celem rozdziału jest ukazanie możliwości rozwoju kompetencji uniwersalnych studentów w środowisku akademickim na przykładzie dwóch projektów radiowych: realizacji pracy dyplomowej w formie reportażu dźwiękowego oraz realizacji studenckiej audycji „Uniwersytet Łódzki na fali” prezentowanej na antenie PR Łódź. Obie inicjatywy nie są obligatoryjnie wpisane w program kształcenia kierunku Dziennikarstwo i komunikacja społeczna. Udział w nich był wynikiem świadomej decyzji studentów, którzy chcieli zdobyć nowe lub rozwinąć posiadane już dziennikarskie umiejętności. Na podstawie przeprowadzonego wśród studentów badania autorka omówiła ich motywację do wzięcia udziału w projektach, towarzyszące ich realizacji lęki i sposoby ich przezwyciężania, ale przede wszystkim szereg kompetencji, jakie studenci mieli szansę zdobyć udzielając się radiowo.

**Słowa kluczowe:** student, audycja radiowa, reportaż radiowy, kompetencje, zaangażowanie.

## Wstęp

Studiowanie jest wynikiem decyzji i wyboru studenta, nie zaś nałożonym przez system edukacji nakazem czy obowiązkiem. Student podejmuje ten etap kształcenia, aby zdobyć wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne, które przygotowują go do znalezienia zgodnej z oczekiwaniami pracy, ale też dostarczą sprawności ułatwiających życie i komunikację na co dzień. W dawnych czasach młodzi ludzie oczekiwali także, że szkoła wyższa pozwoli im pogłębić i rozwinąć pasje i umiejętności związane z ich zainteresowaniami [Płuciennik, 2013: 9]. Jak zauważa Jarosław Płuciennik współczesny Uniwersytet boryka się z ogromnym problemem braku zaangażowania młodych adeptów nauki. Kiedy w latach dziewięćdziesiątych studiowało 7% absolwentów szkół średnich, pasji na uczelni było

---

\* Wydział Filologiczny, Uniwersytet Łódzki.

wiele, kiedy studiuje ponad połowa rocznika o zamiłowanie do zdobywania wiedzy bardzo trudno. Płuciennik słusznie dodaje: „Dziś już nie idzie o to, by uczynić z każdego studenta potencjalnego naukowca przyszłości, ale o to, aby zmotywować (...) do sensownego uczenia się, które zaowocuje przemianą edukacyjną dającą kiedyś zysk samemu kształcącemu się” [Płuciennik, 2013: 10]. Zysk w postaci zdobycia, między innymi, kompetencji uniwersalnych.

Celem opracowania jest zwrócenie uwagi na możliwości rozwoju kompetencji uniwersalnych studentów w środowisku akademickim na przykładzie dwóch projektów radiowych realizowanych przez studentów Dziennikarstwa i komunikacji społecznej<sup>1</sup>. Istotą wyboru tych, a nie innych aktywności był fakt, że nie stanowią one obligatoryjnego elementu programu studiów. Student może świadomie<sup>2</sup> wziąć udział w działaniach, które są alternatywą dla tradycyjnej formy zdobywania wiedzy czy warsztatu zawodowego lub stanowią jego uzupełnienie. Jest to wybór w kierunku twórczym, wynikający z aktywnej postawy, wybór stanowiący dowód na zaangażowanie, jak zauważa Jerzy S. Czarnecki, zachodzi wtedy, gdy ktoś oddaje się pewnej czynności bezwarunkowo, bez wątpliwości [Czarnecki, 2015: 25]. W niniejszym rozdziale opisane zostały dwie inicjatywy. Jedna ma charakter indywidualny – jest nią możliwość przygotowania pracy dyplomowej na poziomie licencjackim w formie praktycznej, w analizowanym przypadku jest to reportaż radiowy; druga to forma aktywności grupowej – stanowi ją udział w gronie studentów przygotowujących i realizujących audycję akademicką na antenie lokalnej rozgłośni regionalnej. Wyniki badania zostały przedstawione w drugiej części tekstu.

## **Twórczość a studiowanie – rozwój kompetencji uniwersalnych w środowisku akademickim**

Człowiek rodzi się z ogromnym twórczym potencjałem, ale w procesie edukacji jest sukcesywnie „okradany” z kreatywności przez szereg okoliczności nazywanych barierami twórczego myślenia [Samuel-Idzikowska, 2017: 48–49]. Jak zauważa Olga Samuel-Idzikowska pojawiają

---

<sup>1</sup> Przy realizacji audycji „Uniwersytet Łódzki na fali” współpracują też osoby spoza kierunku Dziennikarstwo i Komunikacja Społeczna. Jest ich jednak niewiele, stanowią do 5% osób tworzących cały zespół.

<sup>2</sup> Jeśli wybór nie wynikał z przekonania i chęci, a był raczej przypadkowy, student szybko rezygnował z udziału zarówno w jednym, jak i drugim projekcie.



się one już na etapie edukacji wczesnoszkolnej, która „opiera się w większości na odtwórczych działaniach, a efekty nauki i postępów dają się łatwo sprawdzić np. za pomocą testów, których wynik jest jednoznaczny. Z całą pewnością ułatwia to pracę nauczycielom, natomiast utrudnia rozwój kreatywności wśród uczniów” [Ibidem: 49]. Wartość kreatywności zostaje dostrzeżona na studiach. To właśnie szkoły wyższe zobligowane są do tego, aby rozwijać twórcze myślenie młodych ludzi, pomóc im kształtować szereg kompetencji, które pozwolą łatwo odnaleźć się na rynku pracy [Ibidem].

Wraz z przyjęciem przez Polskę Deklaracji Bolońskiej zmieniły się zasady tworzenia programów nauczania. Największa transformacja wiązała się – jak zauważa Tomasz Czaplą – z „przejęciem z nauczania do uczenia się” [Czapla, 2018: 16], co pociągnęło za sobą inne, istotne konsekwencje. Wprowadzenie efektów kształcenia jako narzędzia weryfikowania treści programowych wiązało się ze zmianami w sposobie myślenia o tych programach, ale także w uwzględnieniu znacznego nakładu pracy studenta, jego aktywności i samodzielności w procesie realizacji tych efektów. Omawiając, jak zmiana w systemie edukacji wyższej wpłynęła na poziom kształtowania przez uczelnie kompetencji potrzebnych na rynku pracy, Czaplą zauważa, że: „wychodząc od klasycznego rozumienia kompetencji pracownika jako konglomeratu trzech składowych – wiedzy, umiejętności i postaw – można zauważyć wyraźną zbieżność z trzema kategoriami efektów kształcenia – efektami w zakresie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych” [Ibidem: 17].

Studiowanie na kierunku Dziennikarstwo i komunikacja społeczna<sup>3</sup> na Uniwersytecie Łódzkim daje młodemu człowiekowi możliwość zdobywania wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych w zakresie pracy w mediach i – związanego z nią – komunikowania się. Na kształtowanie szeregu kompetencji zawodowych wpływa między innymi – wpisane w program studiów – wykonywanie zadań metodą projektową, na przykład poprzez przygotowywanie różnego rodzaju prac radiowych, takich jak wywiady, serwisy informacyjne czy audycje autorskie. Zadaniem studentów jest nie tylko opracowanie pomysłu, zaproszenie gości, ale także dobra audialna realizacja projektu, której elementem jest poprawna praca głosem, umiejętne prowadzenie rozmowy czy sprawny montaż słowa z muzyką (lub innymi fonicznymi elementami). Oba projekty stanowią możliwość zdobycia szeregu kompetencji uniwersalnych.

---

<sup>3</sup> Dokładnie na temat zajęć o charakterze radiozawczym wpisanych w program kształcenia można przeczytać w publikacji P. Czarnek-Wnuk, K. Sygizman [2018].

Niejednoznaczność rozumienia pojęcia „kompetencja” wynika, na co zwraca uwagę T. Czapla, z dwuznacznego rozumienia samego słowa „kompetencja”. Niekiedy bywa ono rozumiane jako opis efektu działania, zdecydowanie częściej jednak „odnosi się do opisanie cechy definiowanej przez umiejętności posiadane przez (kompetentnego) pracownika” [Czapla, 2010: 201]. Prezentując zintegrowany model kompetencji badacz zauważa, że to, co uznajemy powszechnie za kompetencję jest po części tym, co dana osoba potrafi zdobyć (umiejętność), po części wyraża się w postawie – jest chęcią do działania [*Ibidem*: 205]. Biorąc pod uwagę niedoskonałości programów nauczania w kształtowaniu wyspecjalizowanych kompetencji, pracodawcy oczekują od uczelni wyższych wypracowywania elementarnych postaw i umiejętności, które staną się bazą do kształtowania bardziej wyspecjalizowanych zdolności, kiedy absolwent rozpocznie pracę w konkretnym zawodzie. Do takich kompetencji uniwersalnych Czapla zalicza: efektywne komunikowanie się, współpracę w zespole, innowacyjność, nastawienie biznesowe, planowanie i organizowanie własnej pracy, umiejętność podejmowania decyzji, analizę danych i informacji, stosowanie technik i technologii [Czapla, 2018: 21–22].

Analiza ankiet przeprowadzanych wśród studentów realizujących pracę dyplomową w formie reportażu radiowego bądź tworzących audycję „Uniwersytet Łódzki na fali” zmierza do ukazania, które z kompetencji uniwersalnych zostały podczas uczestniczenia w projektach zdobyte i czy/w jaki sposób zostały w życiu codziennym i zawodowym wykorzystane.

## **Omówienie projektów radiowych**

### ***Reportaż radiowy jako praca dyplomowa***

Praca dyplomowa ma na celu potwierdzenie twórczych lub odtwórczych możliwości studenta kończącego pewien etap nauki. System edukacji w obecnym kształcie zakłada możliwość realizacji pracy licencjackiej w postaci projektu, który jest formą sprawdzenia nabytej wiedzy oraz umiejętności i zdaje się być bardziej atrakcyjna niż metoda tradycyjna, stwarza więcej możliwości i pozwala na wykorzystanie szerszej palety narzędzi analitycznych [Gałkowski, 2015: 117–118]. Praca w takiej formie, choć kształci bardziej umiejętności praktyczne, ma także na celu rozwój o charakterze naukowym, bowiem do projektu dołączone jest – wykorzystujące odpowiednią dla tematu metodę naukową – opracowanie na temat realizowanego zadania. Studenci kierunku

Dziennikarstwo i komunikacja społeczna mają możliwość stworzenia własnego reportażu radiowego<sup>4</sup>, co pozwala im wykorzystać w praktyce wiedzę teoretyczną na temat gatunku, ośwoić się ze sztuką audialną, z opowiadaniem historii za pomocą jedynie warstwy dźwiękowej. Jak się okaże w dalszej części zadania projekt ten pozwala studentowi wykształcić wiele kompetencji.

Praca nad projektem<sup>5</sup> rozpoczyna się od wyboru tematu, który jest dyskutowany na form grupy. Następnie student dokonuje zgłębienia tematu i jego dokumentacji, rozmawia z potencjalnymi bohaterami, rejestruje pierwsze dźwięki, poszukuje formy dla swojej opowieści. Potem przychodzi czas na bardzo wstępną prezentację fragmentów nagrań i przedstawienie pomysłu na kompozycję całości podczas seminarium. Dyskusja z rówieśnikami, treść zadawanych przez nich pytań często uświadamia osobie realizującej projekt niedoskonałość wstępnego pomysłu, jego braki, skrótowość, a więc nieczytelność dla słuchacza i wpływa na ulepszenie projektu, przewartościowanie pierwotnej koncepcji. Następnie rozpoczyna się dalszy ciąg pogłębienia dokumentacji i indywidualna praca nad reportażem. Od tego momentu student dyskutuje na ten temat z nauczycielem prowadzącym, którego rola polega na moderowaniu projektem, na ukierunkowaniu rozmów wokół pomysłu tak, by student sam zauważał niedociągnięcia, definiował problem i szukał lepszych rozwiązań. Nauczyciel powinien zwiększać samodzielność studenta. Taki sposób pracy motywuje do poszukiwania i selekcjonowania informacji, aktywizuje potrzebę poznawania pewnych procesów oraz twórczego myślenia [Siekiera, 2015: 134–135]. Realizacja kolejnych etapów pracy nad audycją powinna przynieść efekt w postaci autorskiego reportażu radiowego.

### ***Uniwersytet Łódzki na fali***

Na mocy porozumienia między Rozgłośnią Polskiego Radia w Łodzi a Katedrą Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej UŁ stworzona została rozgłośnia radiowa dla studentów Uniwersytetu Łódzkiego. Od powstania w roku 2011 po dzień dzisiejszy radio przeszło wiele przemian<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Na temat reportażu jako gatunku audialnego zob. K. Klimczak [2011: 123–133].

<sup>5</sup> Dokładnie o etapach pracy nad reportażem i znaczeniu kolejnych etapów zob. J. Bachura-Wojtasik, K. Klimczak [2015: 108–110].

<sup>6</sup> Na ten temat zob. P. Czarnek-Wnuk, K. Sygizman [2018]. O początkach rozgłośni powstała praca licencjacka P. Dubińskiej pt. *Od pszczoły do roju, czyli powstanie i rozwój Akademickiego Radia UL – Uniwersytet Łódzki na fali* obroniona

w zakresie sposobu nadawania, kwestii programowych czy samej nazwy. Niezmiennym i stałym elementem w projekcie jest audycja „Uniwersytet Łódzki na fali”, która – niemal nieprzerwanie<sup>7</sup> – od 2011 roku pojawia się na antenie Polskiego Radia Łódź. Przygotowują ją i realizują na żywo studenci Uniwersytetu Łódzkiego, głównie Dziennikarstwa i komunikacji społecznej. Audycja nadawana jest raz w tygodniu i trwa pięćdziesiąt minut. Studenci, zaangażowani w projekt, komunikują się w zamkniętej grupie dyskusyjnej na jednym z portali społecznościowych. Tu, zgodnie z preferencjami uczestników, tworzone są grafiki, zgłaszane tematy do realizacji podczas programu (głównie przez prowadzących kolejną audycję, ale tematy do wydania mogą przysyłać wszyscy studenci), podsyłane są zapotrzebowania na dźwięki, ale także sygnalizowane są inne kwestie związane z „Uniwersytetem Łódzkim na fali”. Podczas prawie godzinnej audycji dwójka prowadzących przedstawia zagadnienia związane z Łodzią akademicką, głównie prowadząc rozmowy z zaproszonymi gośćmi, ale także poprzez różnego rodzaju dźwięki<sup>8</sup> przygotowywane do audycji przez reporterów. Grupę stanowią prowadzący audycje, ale także reporterzy i osoby zajmujące się oprawą portalu społecznościowego audycji (często są to funkcje wymienne). Struktura i działalność projektu zbliżona jest do sposobu funkcjonowania koła naukowego<sup>9</sup>, a jak zauważa Bartłomiej Kurzyk „organizacje studenckie, najczęściej działające w warunkach polskich uczelni w postaci kół naukowych, stanowią potencjalnie cenne uzupełnienie edukacji dodatkowymi możliwościami rozwoju zawodowego” [Kurzyk, 2015: 129]. Kurzyk wymienia zalety koła naukowego, które czynią je atrakcyjnym dla studenta. Wszystkie te cechy można z łatwością odnaleźć w projekcie „Uniwersytet Łódzki na fali”:

- opcja dla najlepszych, najbardziej aktywnych – studenci, którym brak chęci do działania bardzo szybko kończą współpracę; ci,

---

w 2013 roku. O rozgłośni z perspektywy szans dla studenta piszą J. Mroziński i P. Dubińska [2013: 141–142] oraz E. Matusiak i K. Boczek [2018: 132–137].

<sup>7</sup> Audycja została zawieszona na okres od października 2016 do marca 2018 roku ze względów programowych. Ponownie pojawiła się na antenie PR Łódź w kwietniu 2018 roku.

<sup>8</sup> Jako „dźwięk” rozumiane jest przez autorkę tekstu – zgodnie z funkcjonującą w środowisku radiowym nomenklaturą – wszelkiego rodzaju nagranie dźwiękowe stanowiące element programu. W przypadku omawianej audycji były to najczęściej sondy, obrazki z wydarzeń, fragmenty wywiadów.

<sup>9</sup> Warto zauważyć, że pierwsi studenci działający w rozgłośni (reporterzy, prezenterzy) przeszli do radia z koła naukowego Radiowe Laboratorium Reportażystów, kończąc tym samym czas działalności koła i niejako przekształcając je w nową formę aktywności.

którzy chcą tworzyć radio, mają możliwość zdobywania realnych doświadczeń;

- głębokie wzbogacanie edukacji – działanie w projekcie wzbogaca wiedzę i umiejętności związane z pracą dziennikarza radiowego;
- upracticznienie doświadczenia studiowania – uczestniczenie w projekcie daje możliwość wykorzystania w praktyce wiedzy zawartej w programie studiów;
- świadomy rozwój umiejętności – studenci uczą się obserwując innych (bardziej doświadczonych) studentów i gości audycji, sami decydują, czy chcieliby (i kiedy są na siłach) poprowadzić audycję na żywo, czy może sprawdzić się w roli reportera; zanim wejdą na żywo na antenę przygotowują improwizowane audycje w studiu radiowym znajdującym się na Wydziale Filologicznym UŁ;
- realny i rozłożony w czasie wpływ na rozwój studentów – studenci mają możliwość rozwijania swoich umiejętności etapami, obserwując siebie, profesjonalistów radiowych, słuchając ich uwag i współpracując z opiekunem [w oparciu o *Ibidem*: 130–131].

Działanie w projekcie daje studentom możliwość doskonalenia wiedzy i umiejętności zdobytych podczas studiowania, ale również ich uzupełnienia i poszerzenia.

## Udział w projektach a kompetencje uniwersalne studentów

### *Realizacja reportażu radiowego*

Ankieta została wysłana do osiemnastu osób, a więc wszystkich, którzy podczas seminariów licencjackich prowadzonych przez autorkę tekstu, zdecydowali się realizować reportaż radiowy jako pracę dyplomową. Na pytania odpowiedziało dziesięć osób. Wszystkie osoby były – w czasie realizacji zadania – studentami trzeciego roku Dziennikarstwa i komunikacji społecznej. Grupa ankietowanych składała się głównie z kobiet, tylko jeden mężczyzna odpowiedział na pytania. Ankietowani pochodzą zarówno z miast, jak i mniejszych miejscowości.

Wszyscy odpowiedzieli na pięć pytań o:

- motywację do realizacji pracy praktycznej,
- obawy przed realizacją reportażu,
- to, czy praca nad audycją rozwiązała te obawy,
- to, czego nauczyli się podczas realizacji reportażu (kompetencje),
- wykorzystanie kompetencji w życiu prywatnym i zawodowym.

Motywacja do stworzenia praktycznej pracy licencjackiej jest – wedle wyników ankiet – jedynie wewnętrzna. Wynika z potrzeb studenta, a nie z zewnętrznych pobudek, jak na przykład zachęta innego studenta do stworzenia takiego projektu. Seminarzyści studiów licencjackich najczęściej twierdzili, że wybrali taki rodzaj pracy dyplomowej, ponieważ chcieli nauczać się czegoś praktycznego (50% wypowiedzi) lub w praktyce wykorzystać teoretyczną wiedzę zdobytą na studiach (30%). Ogromne znaczenie miała dla nich możliwość samorealizacji, zrobienia czegoś autorskiego (40%), ale także sprawdzenia siebie w dotychczas nieznaną rolę (20%). Jedna osoba użyła określenia „mogłam wyrazić siebie”, akcentując tym samym autoekspresyjną funkcję metody projektowej. Wśród pobudek do realizacji reportażu radiowego znajduje się także chęć zrobienia czegoś ciekawego, kreatywnego, nowego i innego niż prace dotychczas realizowane na studiach (30%), ale także – po prostu – czegoś przyjemnego (10%). Dla jednej osoby motywacją stała się potrzeba poznawania ludzi i świata (10%).

Prawie wszyscy studenci obawiali się czegoś przed przystąpieniem do pracy (90% wypowiedzi), tylko jedna nie miała obaw lub – jak sama mówi – ich „nie pamięta”. W większości lęk dotyczył etapów pracy nad audycją, głównie montażu (40%), ale także znalezienia odpowiedniego bohatera, a więc tematu (20%), jego odpowiedniej dokumentacji („czy nagram wszystko, czy coś mi nie umknie” – 30%, doboru warstwy dźwiękowej – 10% czy odpowiedniej kompozycji przekazu – 10%). W większości przypadków praca nad reportażem pozwoliła rozwiązać problemy i rozwiązać lęki, głównie dzięki sukcesywnej pracy (20%), współpracy z bohaterem (20%), ale także pomocy nauczyciela prowadzącego (30%), którego „cenne rady, pomogły (...) jakoś obejść trudną sytuację i doprowadzić reportaż do końca”. Tylko jedna osoba, podkreśliła, że nie udało się rozwiązać wszystkich problemów („Efekt końcowy nie jest taki, jak chciałam”), ale druga część jej wypowiedzi stanowiła potwierdzenie, że jednak proces tworzenia pomagał w rozwiązywaniu sytuacji trudnych („Jednak napotkane problemy udawało mi się na bieżąco rozwiązywać”). Niekiedy lęki związane były bardziej – nie z realizacją reportażu – a z osobą go tworzącą i dotyczyły jej uczuć. Wówczas strach dotyczył tego „czy się sprawdzę” (10%), czy „stres mnie nie sparaliżuje” (10%), ale przede wszystkim tego, czy bohaterowi reportażu on się spodoba, słowem – „czy nie zawiodę osoby, która podzieliła się ze mną historią swojego życia i obdarzyła mnie ogromnym zaufaniem” (20%). Wypowiedzi ankietowanych studentów wskazują na ich wrażliwość, wiedzę, ale także świadomość trudności pracy dziennikarza w ogóle.

Praca nad realizacją autorskiego reportażu radiowego pozwoliła studentom wypracować wiele kompetencji. Dotyczą one przede wszystkim

kwestii technicznych – umiejętności montowania (70%), zbierania i selekcjonowania materiału (30%) tak, by był interesujący dla słuchacza. Oprócz tych związanych bezpośrednio z zawodem dziennikarza, studenci wykształcili szereg postaw i umiejętności interpersonalnych oraz personalnych: prowadzenie dobrej rozmowy (40%), zadawania pytań (30%), uważnego słuchania (40%), skupienia uwagi na bohaterze („bohater jest drogowskazem”), na szczegółach (30%), cierpliwości (30%) i pokory (10%), otwarcia na drugiego człowieka (30%), uwzględniania jego odrębności (20%), szacunku dla zawodu reportażysty (20%). Wiele wymienionych przez studentów kompetencji dotyczyło organizacji pracy i motywacji do pracy, są nimi: determinacja (20%), panowanie nad czasem (10%), umiejętność działania w sytuacji stresowej (10%), pod presją czasu (10%) i reagowania na bieżąco w sytuacji zmiany (10%). Realizacja reportażu uczy w końcu akceptacji tego, że nie zawsze wszystko się udaje (10%), że mimo wszystko należy wierzyć w swoje możliwości (20%) i szukać kreatywnych rozwiązań (10%): „wierzę w to, że co by się nie działo, jakichkolwiek trudności bym nie doświadczył, to dam sobie radę. Bo jeżeli podejdzie się do sprawy kreatywnie, to wiele przeszkód można obejść”.

Wszyscy studenci zadeklarowali, że nabyte kompetencje wykorzystują głównie w życiu codziennym, w kontaktach z ludźmi, poprzez uważne słuchanie (40%), bez oceniania i z otwartością na drugiego człowieka (30%) oraz ciekawość świata (10%). Niektórzy korzystają z doświadczeń, studiując drugi kierunek w Polsce i za granicą (30%); wielu w pracy zawodowej, w radiu (20%) lub innych instytucjach: „Pracując na co dzień w agencji reklamowej, przez cały czas jestem w kontakcie z ludźmi. Kluczowe w powodzeniu projektu jest wzajemne zrozumienie i niezakłócona komunikacja. Muszę więc uważnie słuchać klientów i na bieżąco analizować ich potrzeby”.

Wszyscy studenci podkreślają znaczenie realizacji tego projektu dla ich rozwoju interpersonalnego i zawodowego. „To była prawdziwa życiowa lekcja” – mówią. Jednocześnie podkreślają, że „nie czuli, żeby to była jakakolwiek praca”, a przy okazji „przygotowywanie reportażu w ramach licencjatu było najwartościowszą rzeczą na tych studiach”.

### ***„Uniwersytet Łódzki na fali”***

Ankieta została wysłana do dwudziestu trzech osób, dwudziestu prezenterów, trzech reporterów. Na pytania opowiedziało piętnastu prezenterów i wszyscy reporterzy.

Wysłano ją zarówno do aktualnie działających w radiu prowadzących, jak i tych, którzy nad rozgłośnią pracowali wcześniej, od 2011 roku. Warunkiem był wymóg, że student udzielał się aktywnie w radiu przez

minimum pół roku. Wszyscy, którzy odpowiedzieli na pytania w tej kategorii, byli w czasie realizacji projektu studentami Uniwersytetu Łódzkiego, głównie Dziennikarstwa i komunikacji społecznej, są wśród nich zarówno kobiety (8 ankiet), jak i mężczyźni (7 ankiet), reprezentujący miasta i mniejsze miejscowości.

Ankieta dotycząca pracy reporterskiej została wysłana do trzech osób (jednej kobiety i dwóch mężczyzn), które aktualnie uczestniczą w projekcie, a ich działalność reporterska jest jedynie radiowa<sup>10</sup>. Wszyscy są studentami, reprezentują zarówno miasta, jak i małe miejscowości.

Studenci odpowiadali na pytania o:

- motywację do udziału w projekcie,
- obawy przed pierwszą audycją/nagraniami reporterskim,
- to, czy praca w studiu lub jako reporter rozwiązała te obawy,
- to, czego nauczyli się podczas prowadzenia audycji/pracy reporterskiej (kompetencje),
- wykorzystanie kompetencji w życiu prywatnym i zawodowym.

Dodatkowo prezenterzy mieli opisać emocje, jakie towarzyszyły im podczas prowadzenia pierwszej audycji na żywo.

Do pracy reporterskiej skłoniła studentów chęć nauczenia się czegoś nowego, zdobycia nowego doświadczenia (67%), ale także potrzeba zweryfikowania swoich umiejętności i sprawdzenia, czy taka forma pracy jest dla ankietowanego interesująca (33%). Wśród bodźców pojawiły się też chęć poznania ludzi (33%), podjęcie wyzwania (33%) i „danie upustu swojej radiowej kreatywności” (33%).

Podczas pierwszych nagrań wszystkim reporterom towarzyszyła trema i stres, ale także lęk o kwestie techniczne (obsługa urządzenia rejestrującego – 67%), umiejętne zadawanie pytań (33%) i o brzmienie własnego głosu (33%). Skonfrontowanie swoich lęków i tremy z rzeczywistością pozwoliło je opanować. Jeden z reporterów zwraca uwagę na to, jak wielkie znaczenie dla pracy nad sobą ma edycja nagrań: „W czasie montażu mogłem spokojnie przyjrzeć się samemu dźwiękowi, błędom jakie popełniłem i elementom, z których byłem zadowolony”.

Wszyscy podkreślają, że zdobyli sprawności techniczne: montażu, obrazowania z wykorzystaniem dźwięku (100%). Reporterzy podkreślają też, że zdobyli, ważne dla dziennikarza, takie kompetencje jak umiejętność szukania i selekcjonowania informacji (33%), czy praca nad głosem (33%): „stałam się go bardziej świadoma, dzięki czemu zaczęłam nad nim pracować, ale i też mówić coraz pewniej i głośniej, gdyż wcześniej miałam

---

<sup>10</sup> Często prezenterzy nagrywają i montują dźwięki, ale jest to „dodatkowa” aktywność.



tendencje do »ściszania« swojego głosu». Nie bez znaczenia jest też umiejętność prowadzenia rozmowy czy otwartość na osobę, z którą się rozmawia (67%). Dwie osoby uznały, że wykorzystują zdobyte umiejętności, głównie techniczne. Jedna nie odpowiedziała na to pytanie. Znacząca wydaje się jednak satysfakcja z pracy nad czymś autorskim, swoim: „sam fakt, że coś potrafię zmontować daje mi ogromną satysfakcję i frajdę. Nawet jeśli 30 sekundową sondę montuje przez 3 godziny”.

Główną motywacją dla podjęcia współpracy przy prowadzeniu „Uniwersytetu Łódzkiego na fali” była potrzeba edukacyjna – chęć nauki, zdobywania doświadczeń, rozwijania umiejętności, szczególnie praktycznych (67%) i sprawdzenia się w nowej roli, prezentera radiowego (40%). Wielu młodych ludzi kierowało się fascynacją radiem zapoczątkowaną na studiach, często określaną po prostu jako „miłość do radia” (27%). „Studiowałam dziennikarstwo, miałam wcześniej kontakt z radiem na żywo w audycjach red. Sikorzanki<sup>11</sup> (zaczęło się od występu w ramach zajęć) i mnie to zahipnotyzowało” – pisze jedna z ankietowanych. Ta miłość i fascynacja popchnęła do realizacji marzenia (7%) i chęci doświadczenia wyzwania (7%). Motywacja ma głównie charakter wewnętrzny, wynika z potrzeb studentów. Dwie osoby używają określenia „koledzy polecali”, ale z toku wypowiedzi można wnioskować, że jest to motywacja dodatkowa, ponieważ poprzedza ją wymienienie innego bodźca, a drugi – zewnętrzny – następuje po sformułowaniu typu „a poza tym”.

Podczas prowadzenia pierwszej audycji wszystkim studentom towarzyszył stres (100%), ale dwie osoby uznały, że był to stres zdecydowanie motywujący i mobilizujący (13%). W większości przypadków nerwy zostały skontrastowane przez – pojawiające się w tym samym czasie – skrajnie przeciwstawne odczucia, takie jak radość i ekscytacja (67%) czy frajda (13%). Studenci wspominali też o towarzyszącym pracy poczuciu odpowiedzialności za przekazanie słuchaczowi informacji w zrozumiały, czytelny sposób (13%). Warto zacytować dwie skrajne wypowiedzi dotyczące odczuć: „przed pierwszą audycją czułam tak duży stres, jaki ostatnio czułam tylko podczas matury z matmy i chyba po audycji nigdy potem, ale też miałam poczucie, że robię to, co powinnam i jestem tam, gdzie powinnam”.

Wszystkim ankietowanym towarzyszyły jakieś obawy przed pierwszą audycją na żywo. Głównie dotyczyły zachowań werbalnych, takich jak pomyłki językowe, stylistyczne i merytoryczne (60%), sytuacji, kiedy brakuje słów i następuje cisza na antenie (80%), ale też powiedzenia czegoś

---

<sup>11</sup> Joanna Sikorzanka – dziennikarka radiowa, przez 35 lat związana z PR Łódź; autorka programów literackich, społeczno-politycznych i reportaży radiowych.

głupiego, niestosownego (20%). Studenci wykazywali lęk przed niespodziewanymi sytuacjami (20%), nieprzybyciem gościa do programu (7%), brakiem kontroli nad czasem (13%), źle prowadzoną rozmową (13%), a w konsekwencji nudą (13%) i tym, że „będzie sztywno” (13%). Audycja prowadzona była w duetach, dlatego pojawiły się też wypowiedzi dotyczące braku komunikacji nie tyle z gościem, co ze współprowadzącym (13%). Ankietowani jednak podkreślają, że możliwość prowadzenia kolejnych audycji pozwoliła na sukcesywne osvajanie tych lęków i redukcowanie stresujących sytuacji. Dobre „przygotowanie psychiczne i merytoryczne” albo też „wyształcenie zachowań, które chroniły przed wpadkami” sprawiały, że każda kolejna audycja wiązała się z większą przyjemnością i satysfakcją. To bowiem praktyka czyni – zdaniem studentów – mistrza: „Nie ma lepszego sposobu na przezwyciężanie lęku przed nieznanym, jak to nieznanie robić i poznawać”. Jeden ze studentów zauważa, że nauczył się, iż „wcale nie jest źle popełniać błędy, nawet językowe”. To przecież z błędów, potknięć, nieodciągnięć – jeśli dokonuje się ich obserwacji i analizy – płynie największa nauka.

Na koniec warto przyrzeć się, jakie kompetencje pozwoliło studentom wyształcić prowadzenie audycji na żywo. Młodzi ludzie mówią przede wszystkim o poszerzeniu kompetencji komunikacyjnych, związanych z prowadzeniem dobrej rozmowy (46,7%), szczególnie przez właściwe zadawanie pytań (20%), umiejętności nawiązywania kontaktów (40%) i współpracy (26,7%). Studenci wymieniają też inne zdolności interpersonalne i personalne, jak aktywne słuchanie (40%), otwartość i ciekawość świata (20%), a także znacznie większą pewność siebie (47%). Prowadzenie audycji radiowej na żywo wyształca kompetencje, które mogą przydać się w każdej pracy – dobra organizacja czasu (67%) i pracy (60%), umiejętność działania w sytuacji stresowej (20%), radzenie sobie ze stresem (33%), sprawne reagowanie w sytuacjach nieprzewidzianych (20%), elastyczność (7%), a także te, szczególnie oczekiwane w pracy radiowca – elokwencja (67%), poprawna dykcja i emisja głosu (40%), sprawność językowa (7%). O dziwo tylko dwie osoby wymieniają umiejętności typowo techniczne, jak montaż dźwięku (13%). Prawie wszyscy mówią o wykorzystywaniu w życiu prywatnym i zawodowym nabytych w radiu kompetencji. Jedna osoba nie odpowiedziała na to pytanie, jedna napisała, że wykorzystuje, ale „nie w takim stopniu, jak by chciała”. Praca w radiu pomaga być „lepszym pracownikiem i człowiekiem” i przygotowuje do pracy w zawodzie dziennikarza radiowego: „po zakończeniu pracy w radiu akademickim i odbytych praktykach, rozpoczęłam regularną pracę w Radiu Łódź. Takie cudowne doświadczenie zawodowe mogę zawdzięczać jedynie wcześniejszej możliwości prowadzenia audycji Uniwersytet Łódzki na fali”. Pozwala na zdobycie kompetencji potrzebnych w każdej

pracy: „Obecnie pracuję jako osoba zarządzająca 30-osobowym zespołem. Wiele osób pyta mnie, gdzie nabyłam umiejętności, takie jak: aktywne słuchanie, umiejętność zadawania pytań (np. podczas rozmów coachingowych), umiejętność rozmowy z ludźmi na każdym poziomie. Odpowiadam – na studiach dziennikarskich i podczas praktyki w Radiu. Tak, zdecydowanie nabyte umiejętności stale wykorzystuję i pozwalają mi one jeszcze bardziej się rozwijać”.

## Zakończenie

Wypowiedzi studentów świadczą o ich zaangażowaniu w projekty, o głębokim przeżywaniu doświadczeń z nimi związanych, bo jeśli ktoś pisze, że „życie toczyło się tylko „od audycji, do audycji” bo jak się weszło, to już nie chciało się wyjść” to z pewnością nie wspomina o czymś przypadkowym, incydentalnym.

Do zaangażowania studentów przyczynił się fakt, że projekty były odpowiedzią na ich indywidualne potrzeby, na przedmiot zainteresowania i były wyrazem autentycznego zaangażowania, co widać w motywacji do podjęcia działania. Można uznać, że projekty są formą personalizacji działania dydaktycznego, o którym Anita Filipczak-Białkowska pisze, że sprzyja aktywowaniu potencjału twórczego ucznia [Filipczak-Białkowska, 2015: 40].

Podsumowując, warto zebrać informacje na temat kompetencji uniwersalnych, które kształtowane są podczas realizacji omówionych projektów. Zestawienie ich prezentuje poniższa tabela.

**Tabela 1.** Rozwój kompetencji uniwersalnych w środowisku akademickim

<b>Kompetencje uniwersalne/ rodzaj projektu</b>	<b>Praktyczna praca dyplomowa</b>	<b>Audycja radiowa</b>
Efektywne komunikowanie się	TAK	TAK
Współpraca w zespole	NIE	TAK
Innowacyjność	TAK	TAK
Nastawienie biznesowe	TAK/NIE	TAK/NIE
Planowanie i organizowanie własnej pracy	TAK	TAK
Umiejętność podejmowania decyzji	TAK	TAK
Analiza danych i informacji	TAK	TAK
Stosowanie technik i technologii	TAK	TAK

**Źródło:** opracowanie własne. Kompetencje uniwersalne w oparciu o Czaplą [2018: 21–22].

Na omówienie zasługują dwie kategorie. Pierwszą jest *współpraca w zespole*. Jest to kompetencja wykształcana podczas pracy nad audycją radiową, którą to studenci przygotowują w parach. Młodzi ludzie komunikują się w grupie na portalu społecznościowym – tu musi dojść do porozumienia i współpracy między różnymi członkami społeczności pracującymi nad danym wydaniem programu – prowadzącymi i reporterami. W przypadku pracy nad reportażem radiowym działanie ma charakter indywidualny – nie uznaje się dyskusji na forum w trakcie seminarium czy współpracy z nauczycielem za formę pracy grupowej. Rozmowa i wymiana myśli na tym poziomie opiera się o dobrą komunikację i zrozumienie siebie. Sama praca jest indywidualna.

Drugą kategorią, którą trzeba omówić jest *nastawienie biznesowe – przedsiębiorczość*, zdaniem T. Czapli to „kompetencja pozwalająca pracownikowi na skuteczne i efektywne realizowanie zadań poprzez zrozumienie podstawowych zasad i reguł rynkowych oraz przy ekonomicznym wykorzystaniu zasobów pracy, z zachowaniem oczekiwanego poziomu wskaźników biznesowych” [Czapła, 2018: 21]. Z ankiet nie można jednoznacznie wywnioskować, że kompetencja ta była kształtowana podczas pracy nad projektami. Z obserwacji autorki tekstu wynika jednak, że osoby myślące o pracy w mediach w przyszłości lub współpracujące z jakąś rozgłośnią w momencie realizacji reportażu czy cyklu audycji, obserwują reguły panujące w świecie mediów oraz bardziej świadomie i skutecznie myślą o swojej pracy, realizując działania z nastawieniem na pewien efekt.

Studenci, którzy zaangażowali się w projekty będące uzupełnieniem programu studiów lub bardziej aktywną i kreatywną formą realizacji zadań, mieli możliwość zdobycia szeregu kompetencji ułatwiających poszukiwanie pracy i odnalezienie się w nowym miejscu zatrudnienia. Dla wielu z nich udział w omawianych projektach stał się naturalną ścieżką kariery zakończoną pracą w radiu. Wypowiedzi młodych ludzi stanowią dowód procesu edukacji, który przeszli, prowadząc audycję lub przygotowując reportaż. Dla wszystkich był to czas ważny, inspirujący, udoskonalający zawodowo i humanistycznie. Ich twórczy wybór, potrzeba zrobienia czegoś więcej, zaowocowały wieloma nowymi kompetencjami.

**BIBLIOGRAFIA**

- Bachura-Wojtasik J., Klimczak K. (2015), *Sluchaj, nagrywaj, praktykuj – o estetyce dźwięku i dźwiękowych środkach wyrazu oraz o angażowaniu w pracę z dźwiękiem*, [w:] Płuciennik J., Klimczak K. (red.), *Twórczość – pasja – Uniwersytet. Kategoria zaangażowania w dydaktyce akademickiej*, Łódź, s. 95–116.
- Czapla T. (2010), *Zintegrowany model kompetencji*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, nr 234, s. 199–211.
- Czapla T. (2018), *Kompetencje uniwersalne jako odpowiedź na potrzeby rynku pracy*, [w:] Wróblewski M., Czajkowska M., Płuciennik J. (red.), *Twórczość. Zatrudnialność. Uniwersytet*, Łódź, s. 15–25.
- Czarnecki J.S. (2015), *Architektura zaangażowania*, [w:] Płuciennik J., Klimczak K. (red.), *Twórczość – pasja – Uniwersytet. Kategoria zaangażowania w dydaktyce akademickiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 25–36.
- Czarnek-Wnuk P., Sygizman K. (2018), *Opieka nad studencką rozgłośnią radiową jako element kształcenia przyszłych dziennikarzy*, [w:] Białek M., Iwanowska M. (red.), *Radio w badaniach naukowych i praktyce akademickiej*, Warszawa, s. 98–109.
- Dubińska P. (2013), *Od pszczoły do roju, czyli powstanie i rozwój Akademickiego Radia UL – Uniwersytet Łódzki na fali*, praca licencjacka.
- Filipeczak-Białkowska A. (2015), *Personalizacja zadania jako aktywator zaangażowania*, [w:] Płuciennik J., Klimczak K. (red.), *Twórczość – pasja – Uniwersytet. Kategoria zaangażowania w dydaktyce akademickiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 37–47.
- Gałkowski A. (2015), *Praca dyplomowa w formie projektu (na przykładzie studiów italianistyki z translatoryką)*, [w:] Płuciennik J., Klimczak K. (red.), *Twórczość – pasja – Uniwersytet. Kategoria zaangażowania w dydaktyce akademickiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 117–130.
- Klimczak K. (2011), *Reportaż radiowy – definicja i podział*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Litteraria Polonica”, t. 14, nr 1, s. 123–133.
- Kurzyk B. (2015), *Model organizacji kół naukowych a rozwój kompetencji praktycznych studentów*, [w:] Wdowiński P. (red.), *Nauczyciel akademicki wobec nowych wyzwań edukacyjnych*, Łódź, s. 129–141.
- Matusiak E., Boczek K. (2018), *Zostańcie na fali*, [w:] Białek M., Iwanowska M. (red.), *Radio w badaniach naukowych i praktyce akademickiej*, Warszawa, s. 132–137.
- Mroziński J., Dubińska P. (2013), *Akademickie Radio UL – daj się ponieść radiowej pasji*, [w:] Płuciennik J., Klimczak K. (red.), *Twórczy Uniwersytet. Twórczy student. Przewodnik dla studentów Uniwersytetu Łódzkiego*, Łódź, s. 141–142.
- Płuciennik J. (2013), *Zaangażowanie studenta, uniwersytet i jego transformacje*, [w:] Płuciennik J., Klimczak K. (red.), *Twórczy Uniwersytet. Twórczy student. Przewodnik dla studentów Uniwersytetu Łódzkiego*, Łódź 2013, s. 9–23.
- Samuel-Idzikowska O. (2017), *Kreatywność jako kompetencja zawodowa*, [w:] Bieńkowska J. (red.), *Kreatywność w praktyce biznesowej*, Łódź, s. 45–59.
- Siekiera R. (2015), *Realizacja projektu jako forma praktycznego zaangażowania studentów*, [w:] Płuciennik J., Klimczak K. (red.), *Twórczość – pasja – Uniwersytet. Kategoria zaangażowania w dydaktyce akademickiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 131–144.

## **CREATIVE CHOICE – ABOUT STUDENT ACTIVITY AND WAYS TO EXPAND UNIVERSAL COMPETENCE**

### **SUMMARY**

The chapter aims to show the possibility of developing universal competencies of students in the academic environment on the example of two radio projects: the implementation of a diploma thesis in the form of an audio reportage and the student program „Uniwersytet Łódzki na fali” presented on PR Lodz. Both initiatives are not obligatorily included in the curriculum of the „journalism and social communication” field of study. Participation in them is the result of a conscious decision of students who want to acquire new or develop their already existing journalistic skills. Based on the research conducted among the students, the author discusses their motivation to participate in projects, accompanying fears and ways to overcome them, but above all discusses many competencies that students have the chance to gain by engaging in the radio work.

**Keywords:** student, radio broadcast, radio report, competence, commitment.

Marcin Jaworski\*

# Transkreacja a wyzwania branży tłumaczeniowej

**Streszczenie:** W dzisiejszych czasach, zadowolenie klienta i jego spersonalizowane oczekiwania są zdecydowanie największym wyzwaniem współczesnych przedsiębiorstw usługowych, w tym branży tłumaczeniowej. W niniejszym rozdziale omówiono podstawową rolę transkreacji oraz jej miejsce wśród usług świadczonych przez międzynarodowe agencje tłumaczeniowe zorientowane na ciągły rozwój, dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu organizacji. Celem rozdziału jest przedstawienie możliwości wykorzystania transkreacji i jej miejsca w obecnej sytuacji rynkowej w branży tłumaczeniowej oraz pokazanie jej zastosowania.

**Słowa kluczowe:** transkreacja, kreatywność, tłumaczenia, zarządzanie, lokalizacja.

## Wstęp

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie możliwości zastosowania transkreacji, jako usługi tłumaczeniowej odpowiadającej na spersonalizowane oczekiwania klientów. Autor oparł swoje rozważania o informacje udostępniane przez agencje tłumaczeniowe i metodę analizy literatury przedmiotu. Na początku omówiono istotę transkreacji oraz znaczenie lingwistów w procesie tworzenia kreatywnych tłumaczeń na potrzeby kampanii reklamowych. Następnie scharakteryzowano etapy procesu kreatywnego, a także używane do tego metody. Uwzględniając zmieniające się otoczenie, konieczność ciągłego wyróżniania się na rynku, kreatywność, jak również docieranie do przekształcających się dynamicznie życzeń klientów w globalnym świecie, branża usług tłumaczeniowych staje przed ciągłymi wyzwaniami zaspokojenia owych gustów. Autor zapoznał się również z podstawowymi kryteriami, które powinni spełnić uczestnicy procesu realizacji projektu transkrecyjnego, aby zapewnić płynną i efektywną realizację działania.

---

\* Wydział Filologiczny, Uniwersytet Łódzki.

## Transkreacja i tłumaczenia kreatywne

Transkreacja jest działaniem interdyscyplinarnym, z pogranicza nauk o przekładzie i kreatywności w marketingu. W dziedzinach marketingu i reklamy, transkreacja jest stosunkowo nowo wykształconym nurtem, który rozwinął się znacząco na przestrzeni ostatnich 10 lat. Dotychczas pojęcie to było ściśle związane z naukami o przekładzie w ramach studiów tłumaczeniowych [Pedersen, 2016: 57]. Przeglądając literaturę przedmiotu można spotkać się z porównywaniem transkreacji do adaptacji, transferu i świeżego spojrzenia przy dostosowywaniu tekstów tłumaczonych do łatwego poziomu odbioru przez ludzi z innego kręgu kulturowego niż tekst przygotowany w oryginale [Göpferich, 2007: 27]. Tłumacz zaś postrzegany jest jako kreatywny, aktywny uczestnik procesu komunikacyjnego. Transkreacja identyfikowana jest też, jako podejście w tłumaczeniu tekstów reklamowych, marketingowych czy stron internetowych, tak więc pojęcie to dotyka lokalizacji, czyli zaadaptowania tekstu do lokalnego rynku i wyznaczonej grupy odbiorców [Cronin, 2003: 23]. Lokalizacja nie posiada żadnych znamion tłumaczenia kreatywnego, jest jedynie umiejscowieniem i ujednoczeniem na lokalnym rynku. Najczęściej lokalizowane są instrukcje użytkowników, gry komputerowe, czy podręczniki. Tłumaczenia reklamowe bądź marketingowe czasami niejednoznacznie i nie zawsze identyfikowane są, jako transkreacja. W literaturze często pojawiają się materiały dotyczące gruntownej analizy tłumaczeń reklamowych, jednak transkreacja jest pojęciem stosunkowo nowym i rzadko używanym. Nerozerwalnie łączy się to z poglądem „tłumaczenia, jako otwartego klastra, gdyż warunki nie sprzyjają zidentyfikowaniu i wyodrębnieniu wszystkiego rodzaju tłumaczeń” [Tymoczko, 2007: 78]. Bazując na tym poglądzie, nie można wykluczyć transkreacji, jako tłumaczenia, gdyż trudno jest zdefiniować samo pojęcie tłumaczenia.

## Cel i rola transkreacji w dobie globalizacji

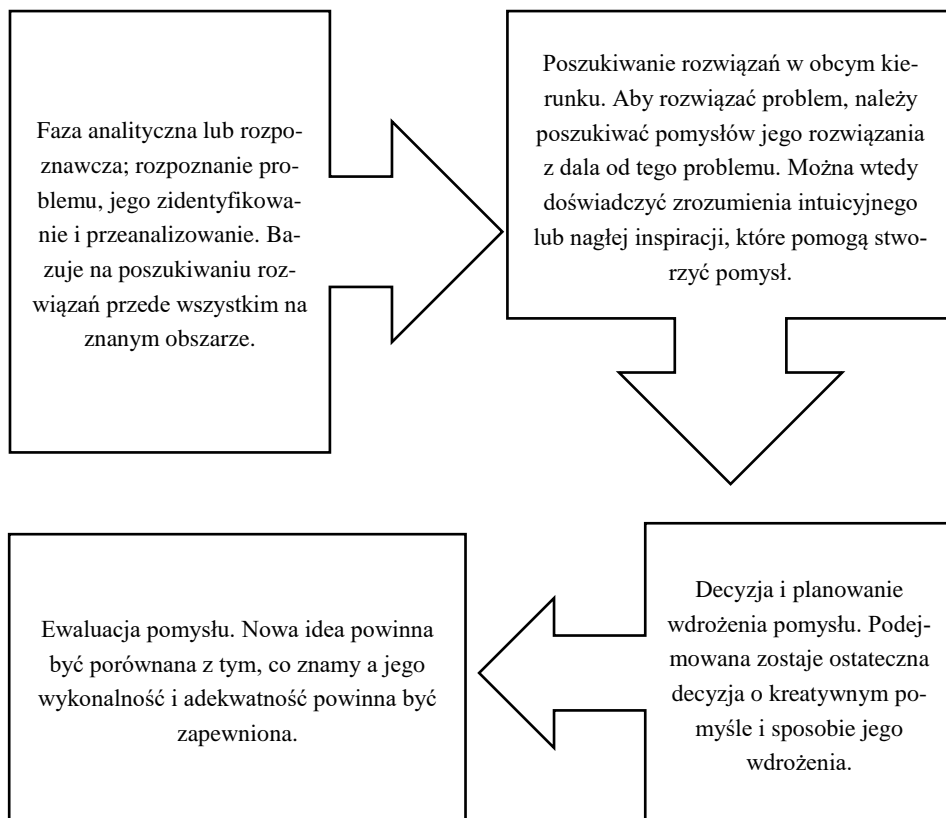
Transkreacja jest często opisywana, jako *kreatywne tłumaczenie*, ale w rzeczywistości jest znacznie bardziej skomplikowanym procesem tłumaczeniowym. Transkreacja uwzględnienia różnice w kontekstach między wersjami źródłowymi i docelowymi, co często oznacza dokonywanie korekt kulturowych poza miejscem lokalizacji. W rezultacie transkreowany tekst powinien być czytany tak, jak pierwotnie został napisany w języku ojczystym czytelnika i przekazywać dokładnie to samo, co tekst źródłowy.



Dobry transkreator nie tylko musi dobrze znać obie kultury, ale także być wykwalifikowanym tłumaczem. Spełnienie tych wymogów daje pewność, że w razie potrzeby odejdzie on od oryginalnego tekstu, nie zmieniając słów ani pomysłów tylko ze względu na konieczność wprowadzenia zmiany.

Profesjoniści, których agencje tłumaczeniowe używają, jako korektorów do projektów transkreacji, to tłumacze marketingowi, a nie transkreatorzy czy copywriterzy. Ponieważ weryfikator powinien jedynie sprawdzać językowe aspekty pracy; to transkreator jest odpowiedzialny za koncepcję kreatywną [Translatemedia, 2019a]. Jeśli kreatywni ludzie są wykorzystywani zarówno do transkreacji, jak i do rewizji, mogą wpaść na sprzeczne, kreatywne pomysły, a takich sytuacji agencje stanowczo starają się unikać.

Globalne koncerny poszerzające zasięg rynkowy lub rozpoczynające działalność poprzez wprowadzenie nowych produktów zazwyczaj realizują to, opierając się na istniejącym już wzorcowym tekście reklamowym, dostosowując i tłumacząc jedynie do lokalnego rynku owe hasło i każdy z jego elementów werbalnych, strukturalnych i wizualnych [Schatte, 2010: 112]. Nagłówki i slogany bardzo często muszą być zgodne z funkcją wspomnianego elementu tekstu reklamowego, bywają parafrazowane, tłumaczone, niektóre ich elementy są przyjęte jednomyślnie a inne są tworzone na nowo zależnie od uwarunkowań językowych i pozajęzykowych. Każdy z tekstów reklamowych musi być trafny, krótki i łatwo wpadający w pamięć odbiorcy, budzić podświadomie pozytywne emocje oraz kojarzyć się optymistycznie i korzystnie. Transkreacja jest ściśle powiązana z kreatywnością, która zaliczana jest do jednej z licznych cech idealnego lingwisty zajmującego się tłumaczeniami marketingowymi, posiadającego doskonałą znajomość języka docelowego jak również zręczność językową i twórczą pozwalającą na gry słowne zrozumiałe dla odbiorców i zachowujące charakter oryginału tekstu. Kreatywność jest przedmiotem zainteresowań badawczych różnych dyscyplin naukowych, takich jak nauki o komunikowaniu, językoznawstwo, psychologia, czy nauki o zarządzaniu. Rozlegle przyjęta definicja kreatywności to umiejętność tworzenia nowych i użytecznych pomysłów, jako odpowiedź na nurtujące problemy, potrzeby i wyzwania stawiane przed różnymi sferami życia jednostki bądź organizacji [Rodríguez, Cristina, 2008: 38]. Według Liebsch'a i Wallasa wyodrębniamy 4 etapy procesu kreatywnego (rysunek 1) [*Ibidem*: 39].

**Rysunek 1.** Etapy procesu kreatywnego

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: V. Rodríguez, M. Cristina [2008: 38].

Narzędziem do identyfikowania problemów, ale co ważne ich rozwiązywania, jest kreatywność. Dla realizacji skutecznego projektu transkrecacji rola tłumacza i jego umiejętności są kluczowe. Kreatywność w tłumaczeniu przede wszystkim odnosi się do koncepcyjnego wykorzystania języka, który w sposób przemyślany i nowatorski zagospodarowuje ekspresyjne i estetyczne możliwości języka. Należy podkreślić, że wykracza to poza granice tłumaczenia literackich tekstów, a dotyczy rozległego wachlarza tekstów, wśród których znajdują się reklamy, utwory muzyczne, filmowe, teksty techniczne czy broszury i banery.

## Praktyczne zastosowanie transkreacji w usługach tłumaczeniowych

Przeglądając usługi oferowane przez globalne agencje tłumaczeniowe oferujące usługi transkrecyjne napotkać można definicje transkrecacji przybliżone do zaprezentowanej przez S. Göpferich [2007: 28]. Transkrecja to proces polegający na językowym i kulturowym dostosowaniu wiadomości; odwzorowaniu jej intencji, stylu, tonu i kontekstu w celu zaadaptowania do innej grupy odbiorców. Wiadomość powinna wywoływać u czytelników dokładnie te same emocje i implikacje w języku docelowym, co w języku źródłowym. Transkrecja uwzględnia obrazy, kolor i słownictwo charakterystyczne dla danego kraju, tak aby wszystkie aspekty oferowanej usługi były zgodne z elementami wrażliwymi danego kraju i zostały odpowiednio zaadoptowane przez odbiorców rynku docelowego [Amplexor, 2018].

Według Louise Piere, globalnego eksperta z firmy LionBridge, transkrecja polega na odtworzeniu emocjonalnego wpływu i spełnieniu celu dotyczącego przekazania treści z jednego języka na drugi. Transkrecja nie polega na równoważności języka, lecz na przeniesieniu koncepcji. Należy, więc spojrzeć na to tak, jakby to była treść stworzona specjalnie dla każdego nowego rynku [Lionbridge, 2019]. Jeśli chodzi o treści o szerokim wpływie i wrażliwości kulturowej, większość znaczących na rynku agencji oferuje usługi transkrecyjne obok standardowego tłumaczenia. Ze względu na specyfikę usługi jest ona postrzegana w kategorii prestiżu dla każdej ze stron. Coraz częściej transkrecja jest wykorzystywana w globalnych kampaniach marketingowych i reklamowych, jako że reklamodawcy starają się przekroczyć granice kultury i języka. Transkrecje treści marketingowych uwzględniają również wizje i obrazy, które są wykorzystywane w kreatywnym przekazie i gwarantują, że są one odpowiednie dla lokalnego rynku docelowego. Sprzyja to możliwości skoncentrowania się na wrażliwości kulturowej, społecznej i językowej oraz pozwala zachwycić, tak aby klienci byli zauroczeni jeszcze bardziej naturalnym i płynnym stylem tekstu. Taka praca wymaga zespołu ekspertów wyspecjalizowanych w transkrecji i lokalizacji, którzy ponownie tworzą wiadomość dla konkretnego rynku lokalnego, dostosowując kwintesencję myśli przewodniej do wszystkich wymagań i aspektów wyszczególnionych przez klientów, niezależnie od tego gdzie pracują i funkcjonują na co dzień [Connect Global, 2019]. W agencjach tłumaczeniowych profesjonalni lingwiści, koordynatorzy projektów, copywriterzy i poddostawcy stają się doradcami, którzy wykorzystują swoje doświadczenie i kreatywność do osiągnięcia sukcesu przez produkty i usługi swoich klientów na

lokalnym rynku. Podczas procesu transkreatywnego niezbędna jest szczegółowa informacja udostępniona przez klienta dotycząca celu wykorzystania projektu oraz platform internetowych, na których projekt transkreatywny będzie wykorzystywany. Agencje, mając na celu płynną realizację zadania, oczekują od klientów szczegółowych odpowiedzi na ewentualne pytania, które mogą ułatwić pracę całemu zespołowi realizującemu projekt. Często projekty wymagające transkreatywności będą wymagały napisania treści od początku z myślą o grupie docelowej [Translatemedia, 2019b].

W zależności od oczekiwań klienta i tego jak bardzo transkreator może odbiegać od oryginalnego tekstu, można wyodrębnić transkreatywność mniej i bardziej odpowiadającą oryginałowi.

Orientacja na cel jest bardzo dobrze połączona z transkreatywnością, ale w tym przypadku można zauważyć, że niektórzy badacze nie dostrzegają tego jako określonej cechy transkreatywności, ponieważ tłumaczenie również jest uważane za proces zorientowany na cel. Niemniej jednak wciąż różni się tłumaczenie i transkreatywność. Biorąc jednak pod uwagę fakt, że transkreatywność posiada duży zakres cech wspólnych z tłumaczeniem, warunki zdefiniowania czegoś, jako transkreatywność prawie automatycznie stają się trudniejsze. W tym przypadku oznacza to, że ta transkreatywność musi przekazywać tekst docelowy, który jest „prawie całkowicie oryginalny”, odpowiadający tekstowi źródłowemu jednak odwołujący się do innego kontekstu kulturowego [Katan, 2016: 11].

Dobrym przykładem zastosowania transkreatywności w praktyce jest Instagram, który pozwala tłumaczowi traktować tekst źródłowy jako punkt wyjścia i źródło pomysłów, ale nie wymusza na nim konieczności korzystania z niego.

Przykład przytoczony jako pierwszy w tabeli poniżej prezentuje dosłowne podejście transkreatora o średnim nasileniu kreatywnym, do tekstu źródłowego. Jedynie słowo „ważne” (ang. *important*) zostało potraktowane mniej dosłownie i umożliwiło użycie słowa „klucz” (hiszp. *la clave*) jako symboliki nowego otwarcia, odkrycia czegoś niespodziewanego. W reklamie udostępnianej w mediach społecznościowych na etapie jej tworzenia, ale również w jej tłumaczeniu poprzez kreatywnego lingwistę, poszczególne słowa i ich konotacje mogą mieć wpływowy przekaz [Adab, Valdés, 2004: 162].

**Rysunek 2.** Przykładowy Brief dla zespołu transkreacyjnego

Brief (notatka)

Celem tego briefu jest dostarczenie lingwistom ważnych informacji na temat projektu jako podstawowego przewodnika, który ułatwi i przyspieszy realizację projektu transkreacyjnego

PODSTAWOWE INFORMACJE		UWAGI
Nazwa produktu/ marki i jego opis		
Kiedy, gdzie i jak będzie używany projekt?	<b>Miejsca publikowania:</b> Czy będą to posty, artykuły, czy będą zamieszczane na blogach, w artykułach, infografikach czy mediach społecznościowych typu: LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram, TechTarget.	
Kto jest głównym odbiorcą?	B2B <input type="checkbox"/> Profesjoniści <input type="checkbox"/> Pracownicy <input type="checkbox"/> Klienci <input type="checkbox"/> Administracja Rządowa/NGO <input type="checkbox"/> Inne (proszę doprecyzować) .....  Grupa wiekowa: 12–24 <input type="checkbox"/> 25–34 <input type="checkbox"/> 35–49 <input type="checkbox"/> 50+ <input type="checkbox"/>	
Jakie reakcje chce firma uzyskać u odbiorców czytających transkreowane teksty?		
Ton głosu, stylu? (Sformalizowany, zabawny, nieformalny, oficjalny, dowcipny etc.).		
Czy należy używać formalnego czy nieformalnego adresowania odbiorców?	<b>Lingwista może zastosować najlepszą praktykę stosowaną na danych rynku lokalnym.</b>	
Proszę podać materiały referencyjne, zasoby internetowe lub inne źródła, w tym wcześniej zrealizowane projekty do których mogą odnosić się lingwiści realizujący projekt.		
Proszę doprecyzować język i lokalny rynek (np. niemiecki – Austria).		

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: [www.translatemedia.com](http://www.translatemedia.com) (dostęp: 4.05.2019).

**Tabela 1.** Przykładowa reklama Instagram video Ad (z języka angielskiego na hiszpański)

<b>Master Script (Transkreowany tekst)</b>	<b>Transcreation (Transkreacja)</b>	<b>Back-Translation (Tłumaczenie transkreowanego tekstu)</b>	<b>Comments (Komentarze)</b>
<p><b>[Post Copy]:</b> Repetition is important. Repetition is important. Discover our latest collection now.</p>	<p>Repite conmigo: repetir es la clave, repetir es la clave. Descubre ahora nuestra nueva colección.</p>	<p>Repeat with me: repeating is the key, repeating is the key. Discover now our new collection.</p>	<p>„Repeat with me” commonly used when joking with someone and you want them to remember something. „Important” replaced by „the key”, fundamental.</p>
<p><b>[Post Copy]:</b> Glasses can appear rose colored and clear. Shop our latest collection now.</p>	<p>Vas a ver la vida de color rosa. Disponible también sin filtros. Déjate seducir por nuestra nueva colección.</p>	<p>You will see life in pink. Also available without filters. Let yourself be seduced by our new collection.</p>	<p>First segment divided in two: „You will see life in pink” due to the rose colored glasses; but also available without filters (clear). „Shop” transcreated as „déjate seducir” because potential clients might not need/want to shop, but they might be tempted. You might think, alright, I might.</p>
<p><b>[Post Copy]:</b> <b>Creativity is a series of happy accidents. Shop our latest collection now.</b></p>	<p>La creatividad es una serie de aciertos afortunados. Déjate seducir por nuestra nueva colección.</p>	<p>Creativity is a series of lucky successes. Let yourself be seduced by our new collection.</p>	<p>See above for repetition.</p>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez [www.translatemedia.com](http://www.translatemedia.com) (dostęp: 4.05.2019).

Komunikacja marketingowa to coś więcej niż przekaz informacyjny dotyczący produktu i jego sprzedaży. Budowanie relacji z odbiorcami wiadomości reklamowej jest bardzo ważne i można to zaobserwować w przykładzie drugim z tabeli, gdzie duże znaczenie odgrywa podejście lingwisty o wysokim poziomie kreatywności. Zwrot okulary pomalowane na różowo i czyste (ang. *rose colored and clear*) zostało umiejętnie przetłumaczone jako postrzeganie świata w różowych barwach, bez filtrów, upiększeń, patrzenie na piękno świata w sposób przejrzysty i taki jakim jest (hiszp. *vas a ver la vida de color rosa, disponible también sin filtros*). Bezpośredni zwrot: *dokonaj zakupu naszej nowej kolekcji* (ang. *shop our latest collection now*) twórczo przełożono na hiszpański *déjate seducir*, co w bezpośrednim tłumaczeniu należałoby odczytać jako: *daj się uwieść naszej nowej kolekcji*.

Tłumacza treści reklamowych można postrzegać jako zewnętrznego uczestnika procesu twórczego, który jednak w optymalnym sposób powinien być integralną częścią całego procesu marketingowego. Założenie to przeczy dotychczasowemu wizerunkowi tłumacza niewidzialnego i niezaangażowanego, jednak oddaje potrzebę klientów i współczesną sytuację tłumaczy reklamowych. Wezwanie do bardziej oddanych i czynnych lingwistów nie jest zjawiskiem nowym i można je zaobserwować już w literaturze przedmiotu. Séguinot wyraźnie opowiada się za aktywną rolą tłumacza w tworzeniu reklamowych kampanii jako eksperta, który posiada wielopłaszczyznowe spojrzenie, dzięki któremu dąży do stworzenia idealnego tekstu dostosowanego do potrzeb odbiorców z danego obszaru językowo-kulturowego [Séguinot, 1994: 249].

W przedstawionym projekcie można zaobserwować trzy najważniejsze elementy: transkreowany tekst, jego hiszpański efekt końcowy dostosowany do użytkowników Instagrama w Hiszpanii, a także ponowne tłumaczenie finalnego tekstu na język oryginału (ang. *back-translation*). Wybór Hiszpanii jako kraju docelowego zamieszkanego przez odbiorców reklamy jest znaczące z punktu widzenia całego procesu, ponieważ nie uwzględnia elementu lokalizacyjnego na rynki Ameryki Środkowej i Południowej czy hiszpańskojęzycznych użytkowników Instagrama zamieszkujących Stany Zjednoczone Ameryki Północnej. Transkreacja do uprzednio wspomnianych użytkowników powinna zawierać elementy kulturowe i językowe charakterystyczne dla danej społeczności. Wyżej przedstawiony projekt uwzględnia również komentarze lingwistów prezentujące wszystkie istotne elementy z punktu widzenia językowego, które mogą mieć wpływ na odbiór komunikowanego tekstu.

## Zakończenie

Na podstawie przeanalizowanych materiałów zgromadzonych z kilku agencji tłumaczeniowych oraz literatury przedmiotu można wysnuć wnioski, że pojęcie transkrecji jest podobnie definiowane. Interdyscyplinarność, polegająca na przenikaniu się nauki o przekładzie z naukami o zarządzaniu z naciskiem na marketing, jest tematem niezwykle aktualnym w dobie globalizacji i personalizacji szeroko pojętych relacji firma – klient (B2C).

Reklamując swoje produkty, marki będą często musiały przekraczać granice narodowe, językowe i kulturowe. W tym kontekście nowe usługi, jakimi są transkrecje oferowane przez globalnych dostawców usług tłumaczeniowych wypełniają to zapotrzebowanie. Agencje obiecują dostarczenie skrupulatnie dostosowanych materiałów reklamowych i marketingowych, co jest nieodzownym elementem strategii każdej firmy, która myśli o wchodzeniu na nowe rynki o różnej specyfice kulturowej.

W rozdziale poruszono tylko niektóre z ról, jakie pełni transkrecja we współczesnej promocji dotyczącej marek i spersonalizowanych oczekiwań klientów. Poruszono temat roli transkrecji, co dokładnie dzieje się podczas tego procesu, w którym jedna kampania reklamowa, główna, dostosowywana jest do wielu lokalnych kampanii reklamowych w różnych językach.

Coraz częściej organizacje tworząc kampanie marketingowe oparte na tekście lub zewnętrznym obrazie, wykorzystują zasięg internetowych kanałów takich jak Facebook czy Instagram, które są idealnym środowiskiem do realizacji projektów transkrecyjnych.

## BIBLIOGRAFIA

- Adab B.J., Valdés C. (2004), *Introduction*, „The Translator: studies in intercultural communication”, vol. 10(2), s. 161–177.
- Amplexor (2018), *Talking creative translation: What is transcreation and when to use it*, <https://www.amplexor.com/en/resources/events/talking-creative-translation-what-is-transcreation-and-when-to-use-it.html> (dostęp: 2.05.2019).
- Connect Global (2019), <https://www.connect-global.net/marketing-transcreation/> (dostęp: 04.05.2019).
- Cronin M. (2003), *Translation and Globalization*, London and New York.
- Göpferich S. (2007), *Translation Studies and Transfer Studies: A plea for widening the scope of Translation Studies*, [in:] Gambier Y., Shlesinger M., Stolze R. (ed.), *Doubts*



- and Directions in Translation Studies: Selected contributions from the EST Congress*, Lisbon.
- Katan D. (2016), *Translation at the cross-roads: Time for the transcreational turn?*, „Studies in Translation Theory and Practice”, vol. 24, iss. 3, s. 365–381.
- Lionbridge (2019), *How can companies measure the quality of their transcreations?*, <https://www.lionbridge.com/blog/content-transformation/transcreation-quality-what-defines-it/> (dostęp: 3.05.2019).
- Pedersen D. (2016), *Transcreation in Marketing and Advertising*. Department of Business Communication, Aarhus BSS, Aarhus University.
- Rodríguez V., Cristina M. (2008), *Creativity and advertising translation*, „Quaderns de Filologia. Estudis literaris”, vol. XIII, s. 37–56.
- Schatte C. (2010), *Teksty reklamowe a problemy ich tłumaczenia*, [w:] Grucza S., Marchwiński A., Płużyczka M. (red.), *Translatoryka: Koncepcje – Modele – Analizy. Księga jubileuszowa ofiarowana Profesor Barbarze Kielar z okazji 80. rocznicy urodzin*, Warszawa, s. 107–118.
- Séguinot C. (1994), *Translation and Advertising: Going Global. Debate*, „Current Issues in Language and Society”, vol. 1(3), s. 249–281.
- Translatemedia (2019a), *Creative translation services – what are the benefits?*, <https://www.translatemedia.com/translation-services/transcreation/> (dostęp: 4.05.2019).
- Translatemedia (2019b), *Servicio de traducción creativa a la medida*, <https://www.translatemedia.com/es-us/service/juegos/transcreacion/> (dostęp: 4.05.2019).
- Tymoczko M. (2007), *Enlarging translation, empowering translators*, Routledge. [www.translatemedia.com](http://www.translatemedia.com) (dostęp: 4.05.2019).

## TRANSCREATION AND THE CHALLENGES OF THE TRANSLATION INDUSTRY

### SUMMARY

Nowadays, customer satisfaction and their personalized expectations are by far the biggest challenge for today's service companies, including the translation industry. This chapter discusses the basic role of transcreation and its place among the services provided by international translation agencies. Orientation for continuous development, striving to gain a competitive advantage in the dynamically changing environment of the organization. The chapter aims to present the possibility of using transcreation and its place in the current market situation in the translation industry and to show its practical application.

**Keywords:** transcreation, creativity, translations, management, location.