

# przeгляд

organizacji

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**5/2018**



cena 20,00 zł (w tym 5% VAT)

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157





UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



XXIII Międzynarodowa Konferencja Naukowa nt.

# ZARZĄDZANIE RESTRUKTURYZACJĄ

## ROZWÓJ I EFEKTYWNOŚĆ W OBLICZU ZMIAN

### ORGANIZATORZY KONFERENCJI:

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie  
Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

### TERMIN I MIEJSCE KONFERENCJI:

Termin konferencji:

**17-20.10.2018 r. (środa – sobota)**

Miejsce konferencji: **Ośrodek Wypoczynkowy  
„PANORAMA” w Krynicy-Zdroju**

### TEMATYKA KONFERENCJI:

- aktualne wyzwania i uwarunkowania restrukturyzacji,
- współczesne wymiary i modele restrukturyzacji,
- ewolucja instrumentarium restrukturyzacji,
- rozwój paradygmatów i koncepcji zarządzania,
- paradygmat efektywności w zarządzaniu,
- wartość przedsiębiorstwa jako rezultat efektywnego gospodarowania,
- zarządzanie rozwojem w procesach zmian,
- strategie i modele biznesowe,
- strategie rozwoju przedsiębiorstw w warunkach restrukturyzacji,
- praktyka i narzędzia zarządzania projektami,
- struktury organizacyjne przedsiębiorstwa w warunkach zmian,
- zarządzanie ryzykiem w procesach zmian,
- procesowe podejście do zarządzania organizacją,
- intelektualizacja procesów gospodarczych,
- konkurencyjność i innowacyjność współczesnych przedsiębiorstw.

### PANEL PRAKTYKÓW:

Od 2007 roku stałym punktem programu konferencji jest „Panel Praktyków”. Formuła „Panelu Praktyków” została pomyślana jako forum wymiany poglądów i doświadczeń pomiędzy menedżerami współczesnego biznesu a środowiskiem akademickim zajmującym się różnymi aspektami restrukturyzacji przedsiębiorstw i gospodarki. Do udziału w dyskusji panelowej zapraszamy corocznie przedstawicieli firm zarówno o zasięgu globalnym i regionalnym, jak i o zasięgu lokalnym. Motywem dla dyskusji staje się coroczny temat Panelu, nawiązujący do istotnych wyzwań restrukturyzacyjnych, przed którymi stają współczesne przedsiębiorstwa.

### LIDER RESTRUKTURYZACJI:

Problematyka restrukturyzacji ma przede wszystkim wymiar praktyczny. Dlatego organizatorzy konferencji, dążąc do ściślejszej integracji i współpracy pomiędzy środowiskiem nauki oraz praktyką biznesu, postanowili propagować i nagradzać najlepsze praktyki restrukturyzacji. Wyrazem tego jest ustanowienie w 2009 roku nagrody „Lidera Restrukturyzacji”, jako wyrazu uznania za uzyskane przez przedsiębiorstwa efekty realizacji przedsięwzięć restrukturyzacyjnych. Prezentacja nominowanych przedsiębiorstw oraz wręczenie nagrody „Lidera Restrukturyzacji 2018” odbędzie się w trakcie obrad konferencji w ramach uroczystej Gali Liderów Restrukturyzacji.

### INFORMACJE ORGANIZACYJNE:

- **Zgłoszenia udziału w konferencji prosimy przysyłać do dnia 30 czerwca 2018 r., wyłącznie za pośrednictwem strony internetowej: [www.konferencja.krakow.pl](http://www.konferencja.krakow.pl)**
- **Referaty na konferencję prosimy przysyłać do dnia 30 czerwca 2018 r., wyłącznie za pośrednictwem podanej powyżej strony internetowej**

## METODOLOGIA NAUK O ZARZĄDZANIU

Marek Lisiński

*Prawa nauk o zarządzaniu*

3

## ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Radostaw Ryńca, Joanna Radomska

*Modelling the Strategy of University Image Management*

13

Anna Kosieradzka

*Karola Adamieckiego wykreślona metoda racjonalnego organizowania procesu wytwarzania i jej współczesne kontynuacje*

20

Edyta Rudawska, Ewa Putek-Szeląg, Ulf Leusmann

*Differences and Similarities in Approach to Sustainable Marketing Tools Used by SMEs in the Food and Drink Sector in Selected European Countries*

28

Wojciech Grzegorzczak

*Zastosowanie niestandardowych koncepcji marketingu w strategiach marketingu międzynarodowego*

34

## INNOWACJE I KONKURENCYJNOŚĆ

Cezary Suszyński

*Kreatywność jako imperatyw i atrybut współczesnego przedsiębiorstwa*

41

Agnieszka Rzepka

*Innowacyjność w podkarpackich przedsiębiorstwach – ujęcie empiryczne*

48

## IT W ZARZĄDZANIU

Paula Bajdor, Tomasz Lis, Aleksandra Ptak

*Aplikacje mobilne jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa – badanie wśród mikroprzedsiębiorstw*

54

**Przegląd Organizacji**

Nr 5 (940) 2018

**Rada Programowa**

prof. Szymon Jan Cyfert (Polska) – przewodniczący  
 prof. Ewa Bojar (Polska)  
 prof. Illes Balint Csaba (Węgry)  
 prof. Janusz Czekał (Polska)  
 prof. Ioan Constantin Dima (Rumunia)  
 prof. Ludovit Dobrovsky (Czechy)  
 prof. Rolf Eggert (Niemcy)  
 prof. Lidia Z. Filus (USA)  
 prof. Jan Jeżak (Polska)  
 prof. Robert Karaszewski (Polska)  
 prof. Leszek Kiełtyka (Polska)  
 prof. Itaru Kourakata (Japonia)  
 prof. Gennadiy Latfullin (Rosja)  
 prof. Tomasz Mroczkowski (USA)  
 prof. Bogdan Nogalski (Polska)  
 prof. Stanisław Nowosielski (Polska)  
 prof. Liu Qisheng (Chiny)  
 prof. Maria Romanowska (Polska)  
 prof. Róbert Štefko (Słowacja)  
 prof. Shimizu Tadaaki (Japonia)  
 prof. Mehmet Serkan Tosun (USA)  
 prof. Ladislav Várkony (Słowacja)  
 prof. Janusz Zawila-Niedzwiecki (Polska)

**Zespół Redakcyjny**

Stanisław Brzeziński – redaktor naczelny  
 Eryk Głodziński – zastępca redaktora naczelnego  
 Jakub Swacha – zastępca redaktora naczelnego  
 Waldemar Jędrzejczyk – sekretarz redakcji  
 Artur Wrzałik – zastępca sekretarza redakcji  
 Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki, Robert Kućeba, Anna Maria Lis, Janusz M. Lichtarski, Zbigniew Matyas, Joanna Paliszkievicz, Agnieszka Szpitter – redaktorzy tematyczni  
 Barbara Jancewicz – redaktor statystyczny  
 Paweł Kobis – redaktor opracowania elektronicznego  
 Lucyna Żyła – redaktor językowy  
 Grzegorz Chmielarz – korektor tekstów w języku angielskim

**Adres redakcji**

ul. Górska 6/10, lok. 71  
 00-740 Warszawa  
 tel./faks 22 827 15 10  
 e-mail: [redakcja@przegladorganizacji.pl](mailto:redakcja@przegladorganizacji.pl)  
[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

**Wydawca**

Towarzystwo Naukowe  
 Organizacji i Kierownictwa  
 Indeks: ISSN 0137-7221

Skład i łamanie: Leszek Paszkowski

Druk: Drukarnia Częstochowska  
 Zakłady Graficzne Sp. z o.o.  
 Al. NMP 52, 42-217 Częstochowa

Nakład nie przekracza 1200 egz.

Wszystkie artykuły są recenzowane. Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za niezamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

**Prenumerata****Czy pamiętają państwo o prenumeracie Przeglądu Organizacji?****Prenumerata w redakcji**

Zachęcamy Szanownych Czytelników do zamówienia prenumeraty „Przeglądu Organizacji” bezpośrednio w redakcji. Jest to najprostszym sposobem zakupu czasopisma. Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres. Jeżeli nie otrzymamy innych dyspozycji, prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu” w redakcji, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto:  
 TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”,  
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa  
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na przelewie prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem.  
 Cena prenumeraty na 2018 r.:  
 kwartalna – 60 zł brutto

**Informacje dla autorów**

Redakcja „Przeglądu Organizacji” zachęca Szanownych Autorów do przysyłania tekstów naukowych i recenzji pozycji mieszczących się w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu. Wszystkie teksty są recenzowane z zastosowaniem procedury „double-blind review process”. Głównymi kryteriami kwalifikowania artykułów naukowych są:

- brak wcześniejszego opublikowania artykułu bądź jego znaczących treści w innej publikacji,
- adekwatność treści artykułu do problematyki, którą podejmuje „Przegląd Organizacji”,
- oryginalność tekstu,
- poprawność struktury artykułu jako tekstu naukowego,
- wyczerpujące określenie istniejącego stanu wiedzy w zakresie podjętej tematyki,
- poprawność doboru metod badawczych,

**Stawki reklam i publikacji promocyjnych****II i III strona okładki**

czarno-biała: 1 strona – 2000 zł  
 kolorowa: 1 strona – 3000 zł

**IV strona okładki**

tylko kolorowa – 3500 zł

półroczna – 120 zł brutto  
 całoroczna – 240 zł brutto

Cena 1 egz. 20 zł brutto (w tym 5-proc. podatek VAT).

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 50% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

**Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów**

Zamówienia na prenumeratę można składać również bezpośrednio u ogólnopolskich dystrybutorów. Współpracujemy z:

Garmond Press SA  
[www.garmondpress.pl/prenumerata](http://www.garmondpress.pl/prenumerata)

Kolporter SA  
<http://dp.kolporter.com.pl>

Ruch SA  
[www.prenumerata.ruch.com.pl](http://www.prenumerata.ruch.com.pl)  
 e-mail: [prenumerata@ruch.com.pl](mailto:prenumerata@ruch.com.pl)

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

Publikacja artykułów w czasopiśmie jest odpłatna. Opłatę należy wnieść po przyjęciu artykułu do druku, przelewem na rachunek bankowy:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”  
 ul. Górska 6/10, lok. 71  
 00-740 Warszawa  
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa  
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488

Szczegółowe wymogi formalne dotyczące przysyłanych artykułów naukowych, lista recenzentów oraz zasady odpłatności są zamieszczone na stronie:

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca. Zlecenie reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

# PRAWA NAUK O ZARZĄDZANIU

Marek Lisiński

## Wprowadzenie

**P**rawa<sup>1</sup> stanowią podstawowy składnik każdej dyscypliny naukowej. To one wraz ze wskazanym przedmiotem badania, celem badań oraz stosowanymi metodami wyznaczają istotne cechy każdej nauki, przesądzając jednocześnie o jej przynależności do zbioru dyscyplin naukowych. Prawa, będąc jednocześnie takim wyróżnikiem, zespalają w sobie istotę pozostałych jej atrybutów.

Pojęcie prawa nauki na gruncie nauk o zarządzaniu rozumiane jest intuicyjnie. W tej dyscyplinie naukowej brak jest nawet cząstkowych opracowań, które stanowiłyby choć przyczynki do rozwiązania tego problemu naukowego. Taki wniosek można wyprowadzić, studiując literaturę związaną z metodologią nauk o zarządzaniu (Sudoł, 2007; Sułkowski, 2012; Czakon, 2015).

Celem niniejszego artykułu<sup>2</sup> będzie próba objaśnienia prawa nauk o zarządzaniu. Złoży się na to syntetyczne omówienie nauk formalnych i empirycznych, charakterystyka sądów w naukach formalnych i empirycznych, pojęcia prawa i jego miejsca w naukach empirycznych oraz prawa w teorii nauk o zarządzaniu. Do rozwiązania tak określonego problemu naukowego wykorzystane będą metody: analizy logicznej oraz analizy i studiowania. Podstawą badania będzie dorobek filozofii nauki, metodologii nauk formalnych i empirycznych oraz teoretyczne i metodologiczne dokonania nauk o zarządzaniu. Wszystko to umożliwi realizację postawionego wcześniej celu naukowego tej pracy.

## Nauki formalne i empiryczne

**N**ie ma jednej powszechnie akceptowanej definicji nauki<sup>3</sup>. Nauką zajmują się rozmaite dyscypliny naukowe, między innymi filozofia, socjologia, psychologia czy historia. Stąd też identyfikuje się filozofię nauki, socjologię nauki, psychologię nauki czy historię nauki. Dyscypliny te nakładają się na siebie i nie jest możliwe prowadzenie rozważań tylko z punktu widzenia jednej z nich. Filozofia nauki bada przede wszystkim naukę jako rezultat aktywności poznawczej, zespalając w sobie punkty widzenia epistemologiczny i metodologiczny (Rutkowski, 1974; Woleński, 2009). Stara się zdefiniować lub przynajmniej syntetycznie opisać pojęcie nauki, wskazać jej cechy, scharakteryzować metodę naukową i jej rodzaje oraz podać kryteria wyróżnienia rozmaitych dziedzin nauki. Analizuje również inne szczegółowe problemy, np. prawa nauki, uzasadnianie, teorie naukowe, hipotezy itp. (Woleński, 2009, s. 163).

Wobec wieloznaczności pojęcia nauki nie można zaproponować jednej uniwersalnej jej definicji. Z tego powodu w tej pracy przyjęto, tak jak to się czyni niemal powszechnie, charakterystykę nauki z tych perspektyw, które respektuje filozofia nauki. Zostanie ona rozpatrzona jako proces zdobywania wiedzy lub jako jej wytwór, którym jest wiedza naukowa (Such, Szcześniak, 1999, s. 47).

Warunkiem opisu wiedzy naukowej jest jej podział na poszczególne dyscypliny. To problem klasyfikacji nauk, czyli proces wyodrębniania głównych działów nauk przy wykorzystaniu określonych kryteriów klasyfikacyjnych. W nauce z reguły stosowane są kryteria ontologiczne – opisujące różnice w przedmiocie badania oraz metodologiczne – odzwierciedlające odmienność stosowanych metod badawczych.

Przyjęcie kryteriów ontologicznych i metodologicznych jest podstawą najbardziej ogólnego podziału nauk na nauki formalne i empiryczne. Oba rodzaje nauk różnią się między sobą w sposób istotny zarówno pod względem przedmiotu, jak i wykorzystywanych metod.

Analizę opisu nauk formalnych i empirycznych przedstawiono tu mając na uwadze funkcjonujące w tych dyscyplinach naukowych prawa nauki. Nie będzie to więc pełna i wyczerpująca ich analiza.

Nauki formalne nazywane są także naukami podstawowymi (Marciszewski, 1987, s. 421), dedukcyjnymi czy apriorycznymi (Krajewski, 1982, s. 336). Takimi dyscyplinami są matematyka czy logika formalna. Przedmiotem matematyki są rozmaite obiekty matematyczne: liczby, figury, równania, zbiory, funkcje itp., natomiast przedmiotem logiki formalnej – nazwy, zdania, relacje itp. (Krajewski, 1982, s. 337). Analizowane są od strony swych formalnych własności, stąd nazwa tych nauk.

Nauki formalne opierają się wyłącznie na rozumowaniu, nie odwołują się do doświadczenia, dlatego niekiedy nazywane są naukami apriorycznymi. Metodą uzasadniania ich twierdzeń jest dedukcja<sup>4</sup>. Z tego właśnie powodu nazywa się je również naukami dedukcyjnymi. W naukach tych podstawową rolę odgrywają twierdzenia. Są prawami nauk formalnych. Twierdzenia dotyczą własności obiektów matematycznych i logicznych. Zbiór twierdzeń nauk formalnych to zbiór tez danej teorii dedukcyjnej. Składa się on ze „zbioru jej aksjomatów i ze zbioru twierdzeń pochodnych, tzn. zdań, które wedle reguł obowiązujących w tej teorii wynikają interferencyjnie



z aksjomatów” (Ajdukiewicz, 1975, s. 210). Można zatem stwierdzić, że aksjomat<sup>5</sup> jest w naukach formalnych twierdzeniem podstawowym nazwanym niekiedy naczelnym. Wszystkie pozostałe względem nich twierdzenia są bądź logicznie pochodne (są z nich logicznie wyprowadzane), bądź też pełnią rolę uszczegółowień czy też twierdzeń uzupełniających (Wójcicki, 1987, s. 704). Jeśli wszystkie twierdzenia teorii są logicznie wyprowadzone z aksjomatów, to teoria przyjmuje postać systemu aksjomatycznego. Można także, przywołując stwierdzenie K. Ajdukiewicza (1975, s. 210), zauważyć, że zbiór twierdzeń jest, poprzez zbiór aksjomatów teorii oraz reguły dowodzenia, jednoznacznie wyznaczany.

Reasumując ten wątek, można stwierdzić, że gdy twierdzenia zostaną udowodnione, są prawdziwe w sensie definicji koherencyjnej<sup>6</sup>. Składają się one na szczególny system teorii dedukcyjnej każdej nauki formalnej. W sposób syntetyczny, bo dotyczący istoty i to analizowanej z perspektywy prawa nauki, przedstawiona wyżej charakterystyka twierdzeń odniesiona do nauk formalnych daje podstawę do pewnego uogólnienia. Twierdzenia w tych naukach są konsekwencją przedmiotów badania tych nauk (są nimi własności obiektów matematycznych i fizycznych) oraz metod naukowych wykorzystywanych w tych naukach (twierdzenia są dowodzone na drodze dedukcji).

Przedmiotem nauk empirycznych jest świat rzeczywisty, materialny. Tworzą go fakty o zjawiskach i zdarzeniach dotyczące działalności praktycznej człowieka. Stąd też nazywa się je naukami stosowanymi czy praktycznymi (Marciszewski, 1987, s. 421). Nauki te oparte są także na doświadczeniu przy istotnym współdziałaniu rozumowania. Podstawową rolę odgrywa w nich indukcja, stąd niekiedy nazywane są naukami indukcyjnymi<sup>7</sup>. W naukach empirycznych, podobnie jak w naukach formalnych, centralną rolę odgrywają prawa. Prawa oraz relacje pomiędzy nimi, które opisują związki pomiędzy faktami o zjawiskach i zdarzeniach świata rzeczywistego, tworzą szczególny system. Sys-

tem praw jest atrybutem każdej dyscypliny empirycznej. Prawa jako elementy tego systemu są sprawdzane na drodze doświadczalnej. Są prawdziwe w świetle klasycznej definicji prawdy<sup>8</sup>. Według niej, prawo odpowiada najczęściej prawdziwości przybliżonej. Według indukcjonizmu, do ustalania nowych twierdzeń naukowych, jak też ich sprawdzania w naukach empirycznych dochodzi się na drodze indukcyjnego uogólniania faktów, poprzez wykorzystanie metody indukcji (Such, Szcześniak, 1999, s. 17–18). „Skoro, bowiem zasięg prawa jest nieskończony, niemożliwe jest jego przebadanie w żadnym skończonym czasie. Dlatego też we współczesnej metodologii nauki mówi się nie o weryfikacji (całkowitej), lecz o konfirmacji (częściowej) praw” (Krajewski, 1982, s. 46).

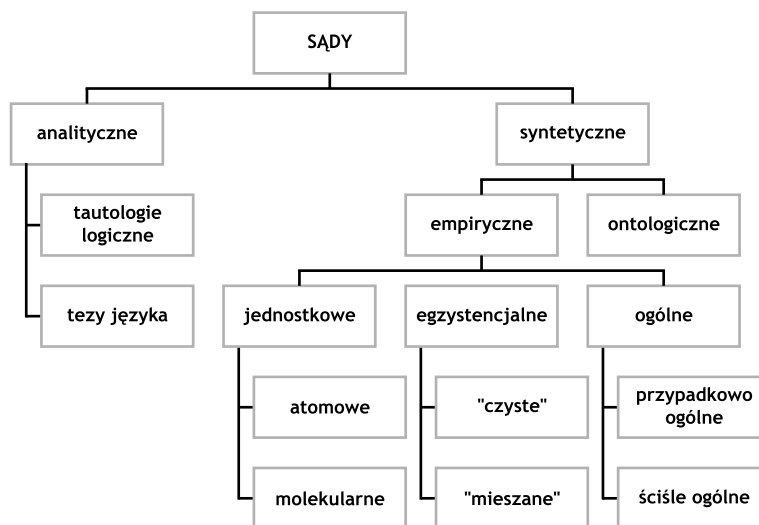
W artykule zostanie podjęta pełniejsza analiza prawa z punktu widzenia nauk empirycznych. Jest to istotne, bo nauki o zarządzaniu są naukami empirycznymi. Rozwiązanie tego istotnego cząstkowego problemu naukowego w niniejszym artykule poprzedzi jednak analiza klasyfikacji sądów w naukach formalnych i empirycznych.

## Sądy nauk formalnych i empirycznych

**K**ażde prawo formułowane przez naukę i to zarówno formalną, jak i empiryczną ma postać sądu. Sądy są wypowiedziami i odnoszą się do faktów o zjawiskach czy zdarzeniach<sup>9</sup>.

Sądy mają postać zdań, które są zdaniem w sensie logicznym<sup>10</sup>. W zależności od rodzajów faktów identyfikuje się różne rodzaje sądów<sup>11</sup>. Niejednokrotnie ujmuje się je w postaci klasyfikatorów. Taką klasyfikację sądów<sup>12</sup> przedstawia rysunek 1.

W ogólnym zbiorze sądów (rys. 1) wyróżnia się dwie ich podstawowe klasy. Pierwszą stanowią sądy analityczne. Sądy analityczne są formułowane przeważnie w naukach formalnych. Łączy się je z dedukcją, a więc takim sposobem rozumowania, w którym musi występować



Rys. 1. Klasyfikacja sądów nauk formalnych i empirycznych  
Źródło: opracowanie własne na podstawie

związek wynikania logicznego. Znaczący to tyle, że rozumowanie dedukcyjne oparte jest w całości na przyjętych założeniach. Jest zatem prostym procesem wnioskowania ze skończonego zbioru faktów. Jeśli jest prowadzone poprawnie, a zbiór przesłanek nie zawiera zdań fałszywych, to wnioski wyciągnięte w wyniku rozumowania dedukcyjnego są prawdziwe i nie można ich zakwestionować.

Sądy analityczne dzielą się na tautologie logiczne, które obejmują prawa logiczne i ich konsekwencje, a ich prawdziwość lub fałszywość określana jest na mocy samych praw logiki oraz tezy języka, w skład których wchodzi postulat znaczeniowy i ich konsekwencje – ich prawdziwość lub fałszywość określana jest na mocy praw logicznych i postulatów języka, ustalających znaczenie wyrażen języka (Such, Szcześniak, 1999, s. 54).

Drugą klasą sądów stanowią sądy syntetyczne. Przyjmuje się, że to takie sądy formułowane nie tylko w interesujących nas naukach empirycznych, ale również w filozofii, a przede wszystkim w języku potocznym, że:

- ich prawdziwość ustalamy przez odwołanie się do doświadczenia,
- ich prawdziwość lub fałszywość oceniamy ze względu na ich stosunek do pewnej zewnętrznej względem nich rzeczywistości,
- analiza podmiotu zdania tego rodzaju nie wystarcza do ustalenia jego wartości logicznej. Orzecznik zdania syntetycznego przypisuje przedmiotowi, o którym zdanie to orzeka, cechę, która nie jest zawarta w podmiocie zdania, przeto tylko odwołanie się do rzeczywistości pozajęzykowej może ustalić prawdziwość lub fałszywość” (Such, Szcześniak, 1999, s. 56).

W naukach empirycznych sądy syntetyczne są składnikiem ich teorii. Dla objaśnienia ich szczególnego znaczenia w tworzeniu praw tych dyscyplin naukowych należy pamiętać, że sens sądu empirycznego związany jest ze sposobem jego empirycznego sprawdzania. Dlatego krótko omówiona zostanie jeszcze jedna kwestia.

Istota nauk empirycznych zakłada rozwiązywanie problemów naukowych w kontekście dwóch obszarów odniesienia. Pierwszy tworzą fakty dotyczące zjawisk czy procesów świata rzeczywistego, materialnego i są związane z działalnością praktyczną. To one są bazą każdej nauki empirycznej, tworzą jej fundament. Bo to od nich rozpoczyna się uprawianie nauki i z ich pomocą są sprawdzane jej wyniki. To w tej sferze przeprowadza się obserwację, identyfikuje się sytuację obserwacyjną, dokonuje się indukcyjnego uogólnienia faktów i tutaj potwierdza się wartość teorii poprzez weryfikację lub konfirmację hipotez. Wszystkie te działania opierają się na ustalonych zmysłowo dających się zaobserwować zdarzeniach, nazywanych zdaniami obserwacyjnymi (Bocheński, 1988, s. 69). Tworzą one bazę obserwacyjną. Trzeba jednak w tym momencie zauważyć, że nie istnieje „czysta obserwacja”. Obserwacja na gruncie nauki jest uteoretyzowana<sup>13</sup>. Oznacza to, że podmiot prowadzący badania nie jest tym, kto biernie rejestruje wyniki obserwacji. Jego percepcja zależy również od poznawczego tła, które dookreśla strukturę percepcji (Hajduk, 2012a, s. 159). To tak zwane zjawisko uteoretyzowania obser-

wacji i sytuacji obserwacyjnej (Lisiński, 2016c, s. 28), co uznać należy za istotną słabość nauk empirycznych. Drugi obszar odniesienia tworzą konstrukcje teoretyczno-metodologiczne składające się na teorię. Jest on swoistym systemem praw i koniecznym atrybutem każdej dyscypliny naukowej.

Z uwagi na rozwiązywany tu problem naukowy to sądy syntetyczne będą przedmiotem naszego szczególnego zainteresowania. W tej analizie należy jednak pamiętać o wskazanych wyżej ograniczeniach, które będą miały wpływ na określenie praw nauk empirycznych. Sądy syntetyczne dzielą się na sądy empiryczne i sądy ontologiczne. Te pierwsze spełniają funkcję opisową, przewidującą i wyjaśniającą. Są opisami pewnych konkretnych faktów empirycznych, ich cech i relacji między nimi, zarówno tych obserwowalnych bezpośrednio, jak i teoretycznych. Skutkuje to tym, że nadają się do wyjaśnienia zjawisk zbadanych, ale również do przewidywania zjawisk dotąd niepoznanych. Pozwalają zatem na podstawie zjawisk znanych przewidywać zjawiska nieznanne, także przyszłe (Such, Szcześniak, 1999, s. 56–57). Sądy ontologiczne dotyczą ogólnych charakterystyk struktury rzeczywistości typowych dla ontologii jako jednego z działów filozofii. Wypełniają funkcję deskryptywną i eksploatacyjną. Nie spełniają funkcji prognostycznej, bo nie są zdolne do przewidywania żadnych konkretnych stanów rzeczy.

W zbiorze sądów empirycznych wyróżnia się sądy jednostkowe, egzystencjalne oraz ogólne. Sądy jednostkowe są wypowiedziami o poszczególnych faktach, ale i ich zbiorach w sensie kolektywnym. Takimi sądami są określone i opisane w sensie logicznym zjawiska czy procesy (Krajewski, 1982, s. 33–37). Podmiot w takich zdaniach jest nazwą jednostkową niezależnie od tego, czy dotyczy określonego procesu czy zjawiska czy ich zbioru (Nowak, 1985, s. 197). Sądy jednostkowe są fundamentem każdej nauki empirycznej. Wyróżnienie sądów egzystencjalnych jest rezultatem jednego z podstawowych zadań każdej nauki, którym jest wyodrębnianie gatunków<sup>14</sup> w zbiorach faktów dotyczących zjawisk czy procesów, które istnieją w naszej rzeczywistości. Ten proces klasyfikacji wynika z potrzeby porządkowania wszystkich faktów dla jednoznacznego ich opisu czy poznania.

Warunkiem wyodrębnienia dowolnego zbioru faktów jest wskazanie cechy właściwej wszystkim elementom i tylko tym elementom wchodzącym w skład ustalonego przez nas zbioru. Ów zbiór nie jest więc zbiorem obejmującym wszystkie procesy czy zjawiska świata rzeczywistego. Wszystkie zatem fakty przynależne do danego zbioru powinny charakteryzować się tym samym atrybutem.

Aby jednak wyodrębnić określony gatunek, konieczne jest wyróżnienie co najmniej jednego przedmiotu, który ma wskazaną przez nas cechę. Będzie on elementem tego zbioru i będzie przesądzał o jego „niepustowości”. Sąd stwierdzający istnienie takiego gatunku nazywa się sądem egzystencjalnym (Krajewski, 1982, s. 38). Nauki empiryczne interesują zbiory niepuste. W takich przypadkach istotne jest zawsze ustalenie prawdziwości sądów egzystencjalnych.

Sądy egzystencjalne to zatem takie sądy, które bezpośrednio stwierdzają istnienie jakiegoś gatunku faktów. Poprzez taki sąd stwierdza się rzeczywistość jako realnie istniejącą. Sąd egzystencjalny można więc bezpośrednio empirycznie zweryfikować. Sposobem weryfikacji będzie tu wskazanie zjawisk czy procesów, które posiadają tę cechę. Nie jest jednak możliwa falsyfikacja takiego sądu. Gdy bowiem takiego zjawiska czy procesu posiadającego daną cechę nie uda się wskazać, to wcale nie dowodzi ich nieistnienia. Z powyższego wynika, że sądy egzystencjalne są definitywnie zweryfikowane empirycznie, ale nie są definitywnie falsyfikowalne.

Sądy egzystencjalne odgrywają ważną rolę w naukach empirycznych. Są jej twierdzeniami, które jeśli są istotne i doniosłe dla nauki, to niekiedy są nazywane jej prawami (Krajewski, 1982, s. 41). Najczęściej są ważnymi składnikami w systemie praw. W niniejszej publikacji dla praw nauk empirycznych będzie zarezerwowany kolejny rodzaj sądów – sądy ściśle ogólne.

Stwierdzenie istnienia gatunku faktów najczęściej poprzedza określenie prawa. W przypadku bowiem stwierdzenia, że istnieje określony gatunek faktów – procesów czy zdarzeń, potem można formułować sądy ważne dla wszystkich jego przypadków.

Reasumując przedstawione wyżej stwierdzenia, można zauważyć, że zarówno rejestracja faktów o zjawiskach czy zdarzeniach, jak i ustalenie ich gatunków, to dwie grupy działań, które poprzedzają odkrycie praw.

Sąd ogólny to wypowiedź, która stwierdza inkluzję zbiorów, jednego, dla elementów, którego wskazano cechy właściwe wszystkim jego elementom i jednocześnie drugiego pozwalającego wyodrębnić gatunek poprzez wyróżnienie co najmniej jednego przedmiotu, który tę cechę posiada. Jeden zbiór jest zatem podzbiorem drugiego. Jest więc sądem odnoszącym się do wszystkich faktów danego gatunku.

Ale w takim przypadku rodzi się pytanie: czy każdy sąd ogólny jest prawem nauki. Odpowiedź na to pytanie nie może być pozytywna i to z dwóch powodów. Po pierwsze jeden zbiór faktów jest podzbiorem innego, tylko i wyłącznie, jako skutek przyjęcia cechy, która może być przypadkową, a nie konieczną, jak w prawach. Po drugie, cecha ta może również opisywać relacje pomiędzy przedmiotami zbiorów, które nie mają istotnego znaczenia dla określonej nauki lub mają znaczenie dla innych dyscyplin naukowych. Sądy ogólne z wskazanego wyżej powodu nie są prawami, choć niekiedy w pewnym stopniu pełnić mogą funkcje praw.

Z tego właśnie powodu w literaturze z zakresu filozofii nauki sądy ogólne dzieli się na dwie klasy. Pierwszą two-

rzą sądy przypadkowo ogólne, a więc te, które nie nadają się na prawa. Mają zasięg zlokalizowany, obszar czasoprzestrzennie ograniczony, zamknięty (Such, Szcześniak, 1999, s. 60). Sądy takie zawierają bądź wprost współrzędne czasowe i przestrzenne pozwalające na ustalenie miejsca określonego faktu bądź informacje umożliwiające wskazanie jego lokalizacji w czasie i przestrzeni. Sądy te zawsze zawierają jakieś ograniczenia.

Druga klasa obejmuje sądy ściśle ogólne, czyli takie, które nadają się na prawa nauki. Są nazywane sądami prawdopodobnymi. Mogą być prawami, jeśli są istotne dla nauki oraz w przybliżeniu są prawdziwe. Sądy ściśle ogólne, w przeciwieństwie do sądów przypadkowo ogólnych nie zawierają ograniczenia czasowo-przestrzennego. Znaczący to tyle, że są wieczne, uniwersalne pod względem czasowo-przestrzennym. Ponadto w opozycji do sądu przypadkowo ogólnego, który jest skończony, zamknięty, zasięg sądu ściśle ogólnego jest nieskończony, jest to bowiem zbiór otwarty.

Sądy ogólne, zarówno sądy przypadkowo ogólne, jak i sądy ściśle ogólne, mogą być empirycznie sfalsyfikowane. Wystarczy bowiem wskazać jeden fakt, który spełnia cechy właściwe wszystkim elementom zbioru, ale który nie spełnia cechy przynależnej faktom należącym do danego gatunku. Sądy te nie mogą być jednak definitywnie zweryfikowane. Jeśli bowiem zasięg prawa jest nieskończony, nie jest możliwe jego przebadanie w żadnym skończonym czasie. Dlatego we współczesnej metodologii nauk mówi się nie o weryfikacji (całkowitej), ale o konfirmacji (częściowej) praw.

Tak rozumiane sądy ściśle ogólne, jak zaznaczono wcześniej, mogą być prawami, jeśli są doniosłe dla nauki oraz w przybliżeniu są prawdziwe. Tak rodzi się prawo nauk empirycznych.

Podsumowaniem dotychczasowych rozważań będzie klasyfikator sądów nauk empirycznych, który ujmuje rysunek 2.

W dalszej części artykułu podjęto analizę praw teorii nauk empirycznych. Przedstawione wcześniej rozważania pozwolą nam na ostateczne wyjaśnienie, czy omówione powyżej sądy wypełniają wymagania stawiane prawom nauki i czy mogą być uznane za prawa nauk empirycznych.

## Pojęcie prawa i jego miejsce w teorii nauk empirycznych

**D**efinicja prawa nauki stanowi istotny i dotąd nierozwiązany problem naukowy. Trudno o satysfakcjonującą jego definicję<sup>15</sup>. Analiza definicji prawa

Sądy przypadkowo ogólne (nie nadają się na prawa)	Sądy ściśle ogólne (mogą być prawami)
Sądy jednostkowe (nie mogą być prawami, tworzą fundament nauki)	Sądy egzystencjalne (są twierdzeniami, które jeśli są istotne dla nauki, to niekiedy nazywane są prawami)

Rys. 2. Klasyfikator sądów nauk empirycznych  
Źródło: opracowanie własne



w literaturze z zakresu filozofii nauki (Pelc, 1957, s. 40; Krajewski, 1982, s. 12–16; Such, Szcześniak, 1999, s. 68) daje podstawę do przyjęcia określenia, według którego prawo nauki to „twierdzenie ogólne, opisujące prawidłowości w przebiegu zjawiska otaczającego nas świata” (Stachak, 2006, s. 248). Prawa nauki to uzasadnione i dostatecznie sprawdzone twierdzenia ogólne nauk.

Treść praw nauki jest odmienna w odniesieniu do nauk formalnych i empirycznych. Ma swe źródło, jak to już wcześniej zauważono, w ich ontologii (różny jest przedmiot badania) oraz metodologii (inne są podstawowe metody badawcze). W naukach formalnych prawami są twierdzenia, które mają charakter sądów analitycznych uzasadnianych przez samo rozumowanie.

Prawo nauki empirycznej to „syntetyczne twierdzenie ściśle ogólne (uniwersalne), opisujące jakiś wewnętrzny i konieczny związek między zjawiskami, zwany prawidłowością przyrody, oraz służące do wyjaśnienia i przewidywania zjawisk” (Such, 1987, s. 519)<sup>16</sup>. W przypadku nauk empirycznych prawami są sądy, które obejmują potwierdzone prawidłowości czy wystarczająco zweryfikowane twierdzenia ogólne obrazujące stałe związki między faktami (prawa jakościowe), czy też przejawiające się we współwystępowaniu faktów z określonym prawdopodobieństwem (prawa ilościowe).

Powyższe rozważania są właściwą podstawą do charakterystyki istoty teorii nauk, której prawa są elementem strukturalnym.

Analizując różne definicje teorii w literaturze z zakresu filozofii nauki<sup>17</sup>, można przyjąć dla potrzeb rozwiązywanego tu problemu naukowego propozycję W. Krajewskiego (1982, s. 47), który teorię utożsamia z systemami praw, dodając, że odgrywają one zasadniczą rolę we wszystkich zaawansowanych naukach. Autor ten rozwija proponowaną przez siebie definicję, nazywając teorią „każdy usystematyzowany, tzn. powiązany określonymi stosunkami logicznymi, zespół praw i definicji” (Krajewski, 1982, s. 48). Autor ten charakteryzując dalej teorię naukową, przyrównuje je do gmachu nauki (Krajewski, 1982, s. 50). Centralne piętro gmachu nauki tego szczególnego systemu praw zajmują prawa. Teorie obrazują stan budowy gmachu nauki. Są świadectwem zaawansowania nauki. W fazie wzrostu nauki nie zawiera ona jeszcze w pełni rozwiniętej teorii<sup>18</sup>.

W naukach formalnych teorię tych nauk obejmują prawa, które są sędami analitycznymi, mającymi postać sądów pierwotnych (pewników czy definicji) oraz wyprowadzonych z nich logicznie twierdzeń. Wszystkie mogą być sędami analitycznymi, mającymi postać tautologii logicznych oraz też języka.

Teoria nauk empirycznych, definiowana między innymi przez R. Wójcickiego, obejmuje „system twierdzeń oraz metod, za pomocą których twierdzenia te z jednej strony są uzyskiwane (np. dowodzenie na podstawie twierdzeń wcześniej uzasadnionych), z drugiej zaś weryfikowane” (1974, s. 19). Ekspozowany w niej aspekt instrumentalny podkreśla szczególną rolę me-

tod, w tym indukcji, by przywołać określenie W. Krajewskiego, w tym gmachu nauki. To bowiem skutkiem wykorzystania indukcji jest tak szeroki, jak to zaprezentowano na rysunku 2, klasyfikator sądów. Należy także zauważyć, że system sądów nauk empirycznych tworzy nie tylko teorię tych nauk, ale jest również tworzywem do jej budowy.

Analiza powyższej definicji daje podstawę do sformułowania dwóch wniosków istotnych dla dalszych naszych dociekań naukowych. Pierwszy, że o istocie teorii nauk empirycznych przesądza nie tylko natura problemu, ale w równym stopniu metoda, odzwierciedlająca odmiennność stosowanych metod badawczych, za pomocą których problem jest uzyskiwany lub weryfikowany. Drugi wniosek wynika ze sposobu uzyskiwania twierdzeń. Jest to realizowane nie tylko, jak się powszechnie wydaje, poprzez weryfikację hipotez, ale również poprzez dowodzenie, jak zauważa R. Wójcicki, twierdzeń już wcześniej uzasadnionych. Z tego wniosku można wyprowadzić konstatację, że system praw nauk empirycznych obejmuje twierdzenia dowodzone na podstawie twierdzeń wcześniej uzasadnionych (są nimi, jak w naukach formalnych, sądy analityczne, uzasadniane na drodze dedukcji) oraz sądy ściśle ogólne weryfikowane na drodze indukcji. Sądy ściśle ogólne są w większym lub mniejszym stopniu hipotetyczne i wszystkie one mogą zostać w określonych warunkach zakwestionowane (Wójcicki, 1987, s. 704).

Reasumując podjęte w tej części pracy wątki naukowe, można stwierdzić, że teoria nauk empirycznych jest systemem sądów. Centralne miejsce w tym systemie praw zajmują sądy analityczne oraz sądy ściśle ogólne.

Dalej w artykule dokonano analizy praw teorii nauk o zarządzaniu. W tym procesie badania naukowego zostaną zaakceptowane wszystkie poprzednie rozstrzygnięcia.

## Prawa teorii nauk o zarządzaniu

**A**naliza tego cząstkowego problemu naukowego można rozpocząć od odniesienia się do dwóch podstawowych atrybutów nauk o zarządzaniu – przedmiotu badania oraz stosowanych w tej dyscyplinie metod. W tym celu wykorzystano analizę problemu badawczego, naukowego i praktycznego w naukach o zarządzaniu<sup>19</sup>.

Podstawą identyfikacji przedmiotu badania w naukach o zarządzaniu będzie opracowanie naukowe, którego autorem jest Zespół ds. Określenia Subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu, powołany przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk (Cyfert i in., 2014, s. 37–48). Syntetycznym podsumowaniem dokonań przywołanego wyżej Zespołu Autorskiego jest klasyfikator subdyscyplin wyróżnionych w naukach o zarządzaniu. Ujmuje go rysunek 3. Zawartość informacyjna tego rysunku wyznacza zakres problemów badawczych rozwiązywanych w zarządzaniu organizacjami. Każdy problem badawczy określony zakresem przedmiotowym tej dyscypliny naukowej rozwiązywany jest z wykorzystaniem metod nauk o zarządzaniu.

Analiza klasyfikatora subdyscyplin identyfikuje ich opis z punktu widzenia dwóch kryteriów. Pierwszym jest charakter prowadzonych badań. Pozwala to na wyodrębnienie dwóch podstawowych nurtów badawczych w naukach o zarządzaniu: nurtu teoretycznego oraz nurtu praktycznego. Oba nurty wskazują dwa podstawowe rodzaje problemów badawczych. Nurt teoretyczny wyznacza problemy badawcze nurtu teoretycznego, a nurt praktyczny – problemy badawcze nurtu praktycznego. Drugie kryterium klasyfikacyjne to zakresy tematycznych teoretycznych rozważań i badań empirycznych. Określa ono rodzaj problemu badawczego. Wyznacza merytoryczną treść każdej z subdyscypliny. Składają się na nią zarówno teoria danej subdyscypliny, jak i prowadzone w jej ramach badania empiryczne.

Wszystko to skutkuje wyróżnieniem w ramach problemów badawczych nurtu praktycznego nauk o zarządzaniu dwóch ich rodzajów. Będą nimi:

- Problemy badawcze występujące w ramach nurtu praktycznego dotyczące rozważań teoretycznych, tutaj zostaną nazywane problemami naukowymi.
- Problemy badawcze występujące w ramach nurtu praktycznego związane z prowadzonymi badaniami empirycznymi zostaną nazwane problemami praktycznymi.

Należy w tym momencie zauważyć, że z problemami teoretycznymi mamy również do czynienia w ramach nurtu teoretycznego nauk o zarządzaniu i stąd te problemy będą także nazywane problemami naukowymi.

Reasumując ten wątek rozważań, można stwierdzić, że w naukach o zarządzaniu będą dwa źródła problemów naukowych:

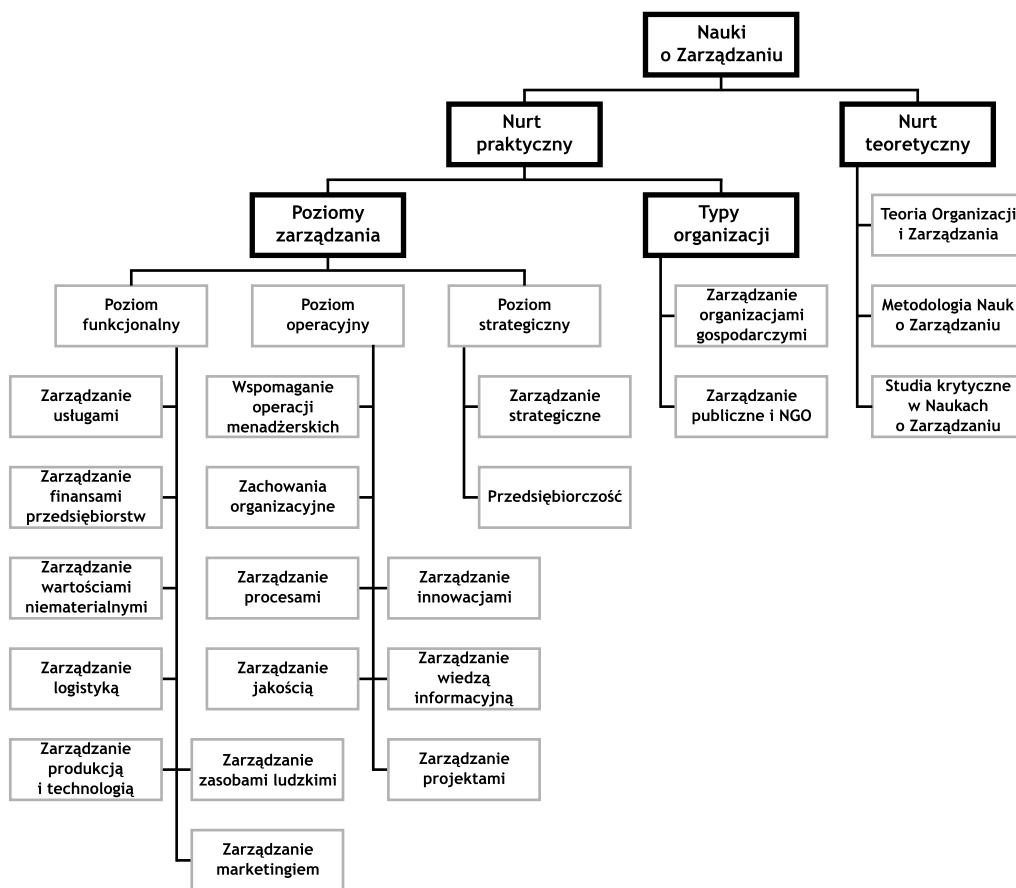
- pierwszym będą badania teoretyczne związane z brakiem wiedzy dotyczącej teorii, podejmowane w ramach nurtu teoretycznego.
- drugim rozważania teoretyczne podejmowane w ramach nurtu empirycznego. Stanowią one teoretyczną nadbudowę problemów praktycznych.

Można zatem uznać, że problem naukowy w naukach o zarządzaniu będzie zawsze dotyczył rozważań teoretycznych. Będzie problemem teoretycznym.

Obecnie należy przyrzeć się metodom służącym do rozwiązywania problemów naukowych i praktycznych identyfikowanych w zarządzaniu organizacjami.

W naukach o zarządzaniu do rozwiązywania problemów naukowych możliwe jest wykorzystywanie następujących metod naukowych: indukcji w jej dwóch postaciach – indukcji zupełnej lub niezupełnej, metody hipotetyczno-dedukcyjnej oraz dedukcji (Lisiński, 2016b).

Do rozwiązywania problemów naukowych nauk o zarządzaniu związanych z brakiem wiedzy dotyczącej teorii, które są podejmowane w ramach nurtu teoretycznego, będzie wykorzystywana metoda dedukcji. Jest ona wspierana szeregiem metod i technik pomocniczych przynależnych do nauk formalnych, do których zaliczyć można np. klasyfikację, modelowanie czy wnioskowanie dedukcyjne.



Rys. 3. Klasyfikacja subdyscyplin nauk o zarządzaniu  
Źródło: (Cyfert i in., 2014, s. 43)

Ale metodę dedukcji można również wykorzystywać, chociaż nie są to przypadki powszechne, do rozwiązywania problemów teoretycznych podejmowanych w ramach nurtu praktycznego nauk o zarządzaniu<sup>20</sup>. To problemy naukowe, które stanowią, jak to było określone wcześniej, teoretyczną nadbudowę problemów praktycznych. Metoda dedukcji będzie wspierana szeregiem metod i technik pomocniczych nauk formalnych.

Metoda indukcji w postaci indukcji zupełnej czy niezupełnej będzie wykorzystywana do rozstrzygania problemów naukowych teoretycznych podejmowanych w ramach nurtu empirycznego. Ta podstawowa metoda naukowa nauk empirycznych jest stosowana łącznie z takimi instrumentami pomocniczymi należącymi do nauk empirycznych, jak np. z techniką opisu naukowego, z analizą logiczną, z techniką uogólniania indukcyjnego czy wnioskowaniem indukcyjnym. Charakterystykę podstawowych metod i technik wykorzystywanych w indukcji zawierają, między innymi, prace J. Apanowicza (2005, s. 54–61) oraz Z. Hajduka (2012b, s. 101–117).

Reasumując ten wątek rozważań, należy podkreślić, że w ramach każdej z przywołanych tu metod naukowych służących do rozwiązywania problemów naukowych są wykorzystywane jako metody czy techniki pomocnicze, również inne metody naukowe zarówno nauk formalnych, jak i empirycznych, ale także metody badawcze nauk empirycznych.

Kolejnymi problemami rozwiązywanymi w naukach o zarządzaniu są problemy praktyczne (Szarucki, 2015, s. 362–372).

Analizując metody rozwiązywania problemów praktycznych, nazywanych na gruncie nauk o zarządzaniu, metodami zarządzania, można stwierdzić, że te instrumenty badawcze, związane z tą dyscypliną naukową od momentu jej powstania, stanowią obecnie bardzo szeroki, zróżnicowany, mając na uwadze różne merytoryczne

i metodyczne kryteria klasyfikacyjne, zbiór (Szarucki, 2014, s. 161). Trudno jest obecnie, nawet w przybliżeniu wskazać, jak liczny jest ten klasyfikator metod. Metody badawcze nauk empirycznych tworzą podstawowy składnik metodologii pragmatycznej nauk o zarządzaniu (Lisiński, 2016a, s. 223–236). To one nadają praktyczny wymiar działalności tej nauki, przesądzając o jej aplikacyjności.

System praw nauk o zarządzaniu obejmować będzie zarówno sądy analityczne czy sądy ściśle ogólne, ale także sądy ogólne oraz sądy jednostkowe i sądy egzystencjalne.

Syntetycznym podsumowaniem wszystkich wcześniejszych dokonań będzie opracowanie klasyfikatora problemów badawczych, metod wykorzystywanych do ich rozwiązywania oraz praw nauk o zarządzaniu. Przedstawia go tabela 1.

Analiza tabeli 1 daje podstawę do stwierdzenia, że jej treść porządkuje trudną problematykę praw nauk o zarządzaniu. Jej zawartość informacyjna, wykorzystująca dorobek filozofii nauki, metodologii nauk formalnych i empirycznych oraz teoretyczne i metodologiczne dokonania nauk o zarządzaniu, stanowi interesującą propozycję rozwiązania tego ważnego problemu naukowego. Prawa nauk o zarządzaniu, tworzące swoisty system praw, są w niej opisane z punktu widzenia charakteru prowadzonych badań, zakresów tematycznych teoretycznych rozważań i badań empirycznych oraz rodzaju stosowanych metod badawczych w kontekście nurtu praktycznego i teoretycznego tej dyscypliny naukowej.

Odnosząc się do celu tego artykułu, można stwierdzić, że postawione zamierzenie naukowe zostało zrealizowane. Objąsniiono prawo i wskazano jego rodzaje w naukach o zarządzaniu.

Reasumując rozważania, można stwierdzić:

1. Prawa w naukach o zarządzaniu tworzą system praw.
2. Teoria nauk o zarządzaniu obejmuje:

Tabela 1. Klasyfikator problemów badawczych, metod ich rozwiązywania oraz praw nauk o zarządzaniu

Kryterium klasyfikacyjne	Nurt praktyczny nauk o zarządzaniu		Nurt teoretyczny nauk o zarządzaniu
1. Charakter prowadzonych badań	Badania praktyczne związane z brakiem wiedzy dotyczącej rzeczywistości nauk o zarządzaniu		Badania teoretyczne związane z brakiem wiedzy dotyczącej teorii nauk o zarządzaniu
	<b>Problem badawczy nurtu praktycznego</b>		<b>Problem badawczy nurtu teoretycznego</b>
2. Zakresy tematycznych teoretycznych rozważań i badań empirycznych	Problem badawczy w zakresie dokonań empirycznych	Problem badawczy w zakresie teorii	
	<b>Problem praktyczny</b>	<b>Problem naukowy</b>	<b>Problem naukowy</b>
3. Rodzaj stosowanych metod badawczych	<b>Metody badawcze nauk empirycznych</b>	<b>Metody naukowe nauk empirycznych oraz metody naukowe nauk formalnych</b>	<b>Metody naukowe nauk formalnych</b>
4. Prawa nauk o zarządzaniu	<b>Sądy egzystencjalne i sądy przypadkowo ogólne</b>	<b>Sądy analityczne i sądy ściśle ogólne</b>	<b>Sądy analityczne</b>

Źródło: opracowanie własne





- sądy analityczne, jako prawa nauk o zarządzaniu dotyczą problemów naukowych nurtu teoretycznego oraz problemów naukowych nurtu praktycznego, są dowodzone na podstawie twierdzeń wcześniej uzasadnionych i uzasadniane wyłącznie poprzez dedukcję,
  - sądy ściśle ogólne, nazywane prawami nauk o zarządzaniu dotyczą problemów naukowych nurtu praktycznego, są weryfikowane na drodze indukcji. Sądy te, choć mogą być prawami, są w większym lub mniejszym stopniu hipotetyczne i wszystkie one mogą zostać w określonych warunkach zakwestionowane,
  - sądy egzystencjalne, jako twierdzenia nauk o zarządzaniu, dotyczą problemów praktycznych nurtu praktycznego. Jeśli są istotne, to niekiedy nazywane są prawami,
  - sądy przypadkowo ogólne, które nie nadają się na prawa nauk o zarządzaniu, dotyczą problemów praktycznych nurtu praktycznego. Mogą, jako sądy ogólne, w pewnym stopniu spełniać funkcje praw,
  - sądy egzystencjalne oraz sądy przypadkowo ogólne stanowią istotny składnik teorii nauk o zarządzaniu oraz są jej tworzywem do dalszego rozwoju.
3. Sądy jednostkowe stanowią bazę, fundament nauk o zarządzaniu. Nie składają się na teorię tej dyscypliny naukowej.

## Podsumowanie

**P**rzestawiony w końcowej części artykułu klasyfikator problemów badawczych, metod ich rozwiązywania oraz praw nauk o zarządzaniu stanowi syntezę wszystkich dokonań całej pracy. Poprzedziła go syntetyczna charakterystyka nauk formalnych i empirycznych, analiza sądów w naukach formalnych i empirycznych, objaśnienie pojęcia prawa i jego miejsca w naukach empirycznych oraz omówienie prawa w teorii nauk o zarządzaniu. Wszystkie rozstrzygnięcia teoretyczno-metodologiczne zawarte w artykule uzyskano, wykorzystując dorobek filozofii nauki, metodologii nauk formalnych i empirycznych oraz teoretyczne i metodologiczne dokonania nauk o zarządzaniu.

Rezultaty prezentowanych tu dociekań naukowych należy traktować jako stanowiące interesującą propozycję rozwiązania tego ważnego problemu naukowego nauk o zarządzaniu. Powinny one rodzić twórczą krytykę oraz naukową inspirację do prowadzenia dalszych prac badawczych dotyczących tego problemu. Wszystko powinno skutkować i takie jest przekonanie autora tej pracy, określeniem praw nauk o zarządzaniu, wypełniając istotną lukę naukową opisującą istotny atrybut tej dyscypliny naukowej.

---

prof. dr hab. Marek Lisiński  
 Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
 Wydział Ekonomii i Stosunków  
 Międzynarodowych  
 e-mail: [lisinski@uek.krakow.pl](mailto:lisinski@uek.krakow.pl)

## Przypisy

- 1) Określenia prawo nauki, prawo naukowe i prawo będziemy w tej pracy traktowali jako synonimy. Jednocześnie, biorąc pod uwagę publikacje naukowe dotyczące filozofii nauki (zob. np. Marciszewski, 1987, s. 519 i dalsze; Krajewski, 1982), w których prawo nauki czy prawo naukowe dotyczy określonej dyscypliny naukowej (np. prawo nauki empirycznej, czy prawo naukowe z zakresu nauk społecznych), w artykule będziemy używali określenia prawa nauk o zarządzaniu, a nie prawa w naukach o zarządzaniu.
- 2) Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego w roku 2018.
- 3) A. Karpiński i J. Kojkoł (2001, s. 306) przyjmują, że nauka to „całokształt historycznie ukształtowanej wiedzy o rzeczywistości, o sposobach jej poznawania i przekształcania wyrażonej w postaci uporządkowanego systemu twierdzeń i hipotez opisanych za pomocą wypracowanych kategorii; pojęciem nauka określamy: 1) zespół twierdzeń i hipotez orzekających o rzeczywistości; 2) wypracowane teorie dotyczące rzeczywistości; 3) wykształtowane metody poznawania i przekształcania świata; 4) system organizacji badań naukowych, gromadzenia i przekazywania wyników, zwłaszcza ich wdrażania w praktyce społecznej”.
- 4) W matematyce niemal powszechnie stosowana jest metoda aksjomatyczna polegająca na tym, że z aksjomatów (i definicji) dedukuje się na mocy zasad logiki twierdzenia pochodne. W fizyce dąży się obecnie do tworzenia zaksjomatyzowanych i sformalizowanych systemów dedukcyjnych (Krajewski 1982, s. 338).
- 5) Przez aksjomat w naukach formalnych rozumie się zdanie, które na samym wstępie wniosku dedukcyjnego uważa się za prawomocnie przyjęte. Wniosek, w którym na podstawie tych aksjomatów wyprowadza się pierwszy wniosek, musi być dedukcyjne w świetle tych aksjomatów (Ajdukiewicz 1975, s. 115–116).
- 6) Koherencyjna teoria prawdy, jako jedna z koncepcji nieklasycznych, przyjmuje za kryterium prawdy niesprzeczność, spójność, logiczne powiązanie między zdaniami. Teoria ta zakłada, że na takiej właśnie zgodności danego zdania z ogółem zdań akceptowanych „polegać ma prawdziwość danego zdania” (Przełęcki 1987, s. 507). Oznacza to, że zdanie jest prawdziwe wówczas, gdy jest zgodne z innymi już przyjętymi zdaniami. W teorii koherencyjnej chodzi wyłącznie o zgodność logiczną, a więc przede wszystkim o niesprzeczność i powiązanie zdań. Kryteria prawdy mają charakter wyłącznie logiczny, o prawdziwości zdania decydują tylko względy formalne.
- 7) Trzeba jednak dodać, że coraz większe znaczenie w naukach empirycznych, oprócz podstawowej metody indukcji, spełniają metody hipotetyczno-dedukcyjna oraz idealizacyjna.
- 8) Klasyczna koncepcja prawdy, zwana też arystotelesowską lub korespondencyjną, upatruje istoty prawdziwości poznania w zgodności z rzeczywistością (Przełęcki 1987,

s. 506). K. Ajdukiewicz (1949, s. 31) stwierdza, że: „Myśl *m* jest prawdziwa – to znaczy: myśl *m* stwierdza, że jest tak a tak, i rzeczywiście jest tak a tak”. Oznacza to, że dane zdanie jest prawdziwe wtedy i tylko wtedy, gdy stan faktyczny opisany przez to zdanie ma rzeczywiście miejsce.

- 9) Pierwszej próby zdefiniowania sądu dokonali sofisci. Według nich: „sąd jest to wypowiedź, która może być prawdziwa, czy zgodna z tym, co zaistniało, lub fałszywa – niezgodna z faktami. Wypowiedź fałszywa zachodzi wtedy, gdy ten, kto ją formułuje, bądź nie zna faktów, bo ich nie widział, nie uczestniczył w nich, ani też nie zna ich wiarygodnego źródła, lub też wtedy, gdy formułując wypowiedź świadomie fakty przeinacza. Sądy odnoszą się zatem do faktów, ujawniają prawdę czynów i słów, nie odnoszą się do prawdy bytu, czy prawdy kosmosu” (Gajda-Krynicka 2007, s. 96).

Obecnie w filozofii nauki sądy dotyczą faktów rozumianych dwojako. Po pierwsze, jako sądy stwierdzające, że pewne zjawiska czy zdarzenia zaszły. Sąd będzie wówczas tylko opisem faktu (zjawiska czy zdarzenia). Po drugie, jako sądy stwierdzające, że fakt (zjawisko czy zdarzenie) został stwierdzony i opisany przez wiarygodnych obserwatorów (Krajewski 1982, s. 34–35).

- 10) Zdania w logice rozumie się jako wyrażenia, które mają wartość logiczną, a więc opisują prawdę lub fałsz dotyczący faktów. Nazywa się je zdaniami w sensie logicznym. To różni je od zdań w sensie gramatycznym, bo ich wartość logiczna nie zależy od formy językowej. Oznacza to, że wyrażając zdanie w innym języku, otrzymujemy inne zdanie w sensie gramatycznym – składa się ono z innych słów. Jest to jednak ten sam sąd, to samo zdanie w sensie logicznym, choć inaczej wyrażone (Krajewski, 1982, s. 12). W gramatyce zdania w sensie logicznym nazywa się zdaniami oznajmującymi (Such, Szcześniak 1999, s. 54).
- 11) W literaturze z zakresu filozofii nauki sądy, jako wypowiedzi dotyczące faktów, nazywane są również zdaniami czy twierdzeniami (Such, Szcześniak 1999, s. 54–55).
- 12) W filozofii nauki sądy i zdania wyrażają wartość logiczną. Teoria każdej nauki, której składnikiem są prawa jest, według W. Krajewskiego (1982, s. 47), systemem sądów. J. Such i M. Szcześniak (1999, s. 54–74), klasyfikując twierdzenia naukowe, strukturyzując prawa nauki i analizując teorie naukowe, wykorzystują kategorię zdania. Do analizy pojęcia prawa i charakterystyki jego miejsca w teorii nauk empirycznych jako cząstkowego problemu naukowego tej pracy zostanie użyte pojęcie sądu.
- 13) Na to zjawisko pierwszy zwrócił uwagę N.R. Hanson (1958, s. 19; 1969, s. 113) inspirowany myślą P. Duhema, zgodnie z którą „dane obserwacyjne nie są niezależne od teoretycznego tła, zależą zaś istotnie od sposobu rozumienia odnośnej teorii naukowej” (cyt. za Hajduk 2012a, s. 157).
- 14) W literaturze z zakresu logiki klasycznej wyróżnia się pojęcie gatunku i rodzaju. Wszystkie je będziemy traktowali jako synonimy (Krajewski 1982, s. 37–41).
- 15) Na tę kwestię zwraca uwagę J. Such (1987, s. 523), który przedstawiając pogląd na temat braku zadowalającej definicji sprawozdawczej tego pojęcia stwierdza: „Jest to wy-

nikiem zarówno faktu historycznej zmienności linii demarkacyjnej oddzielającej prawa naukowe od pozostałych twierdzeń sformułowanych w nauce, jak i tej okoliczności, że w różnych naukach – także obecnie – twierdzeniom rozmaitej kategorii i odmiennych funkcji nadaje się rangę praw nauki”.

- 16) W podobny sposób definiują prawo A. Karpiński i J. Kojkoł (2001, s. 308), stwierdzając, że „prawo w rozumieniu empirycznym jest twierdzeniem ogólnym wystarczająco zweryfikowanym orzekającym o związkach i prawidłowościach występujących w otaczającej nas rzeczywistości”.
- 17) Na przykład J. Such (1987, s. 523) definiuje teorię jako „zbiór praw usystematyzowanych za pomocą relacji wynikania (konsekwencji)”. A. Grzegorzczak (1969, s. 28), rozumie ją jako zbiór zadań, który jest interferencyjnie zamknięty, tj. mieści w sobie wszystkie te zdania, które można na jego gruncie udowodnić. Podobnie definiuje teorię S. Nowak (1970, s. 370), który stwierdza, że „teoriami nazywać będziemy zespoły praw uporządkowanych tak, aby stanowiły one pewne wewnętrznie spójne konstrukcje logiczne”.
- 18) W. Krajewski (1982, s. 48–49) dla analizy rozwoju teorii naukowych formułuje jej wzorzec. Jest nim i to zarówno dla nauk formalnych, jak i empirycznych system dedukcyjny. Obejmuje system sądów i to zarówno pierwotnych (pewników czy definicji), jak i wyprowadzonych z nich logicznie twierdzeń. Posiada zdefiniowany słownik, czyli listę terminów ich interpretację semantyczną czy składnię itp. Dodaje dalej, że wykorzystanie wzorca w ocenie rozwoju teorii w naukach formalnych wskazuje, że osiąga on lub jest bliski ideału. Jest to wynikiem wykorzystywania metody dedukcji. Teorie nauk empirycznych są odleglejsze od wzorca. Powodem tego jest metoda indukcji jako podstawowa metoda badania naukowego wykorzystywana w rozwiązywaniu zjawisk czy zdarzeń praktycznych.
- 19) Wyczerpująca omówienie tych zagadnień znajduje się w artykule M. Lisińskiego (2017).
- 20) Przykładem tego jest rozwiązywanie problemu badawczego mieszczącego się w subdyscyplinie metodologia nauk o zarządzaniu oraz subdyscyplinie wspomaganie decyzji menedżerskich prezentowane w pracy M. Szaruckiego (2016, s. 120).

## Bibliografia

- [1] Ajdukiewicz K. (1949), *Zagadnienia i kierunki filozofii. Teoria poznania – Metafizyka*, Czytelnik, Kraków.
- [2] Ajdukiewicz K. (1975), *Logika formalna*, PWN, Warszawa.
- [3] Apanowicz J. (2005), *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa.
- [4] Bocheński J.M. (1988), *Współczesne metody myślenia*, Wydawnictwo W drodze, Poznań.
- [5] Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A. (2014), *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębniania, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 1, s. 37–48.

- [6] Czakon W. (red.), (2015), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wyd. III rozszerzone, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [7] Gajda-Krynicka J. (2007), *Platoński Teajtet – propedeutyka teorii sądu*, [w:] A. Pacewicz (red.), *Kolokwia Platońskie* ΘΕΑΙΤΗΤΟΣ, Instytut Filozofii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 93–104.
- [8] Grzegorzczak A. (1969), *Zarys logiki matematycznej*, PWN, Warszawa.
- [9] Hajduk Z. (2012a), *Metodologiczna charakterystyka relacji między teorią i doświadczeniem*, „Roczniki Filozoficzne”, Tom LX, Nr 4, s. 147–180.
- [10] Hajduk Z. (2012b), *Ogólna metodologia nauk*, Wyd. VI uzupełnione, KUL, Lublin.
- [11] Hanson N.R. (1958), *Patterns of Discovery: An Inquiry into the Conceptual Foundations of Science*, Cambridge University Press, Cambridge.
- [12] Hanson N.R. (1969), *Perception and Discovery: An Introduction to Scientific Inquiry*, Freeman, Cooper & Company, San Francisco.
- [13] Karpiński A., Kojkoł J. (2001), *Filozofia, zarys historii*, Akademia Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte, Gdynia.
- [14] Krajewski W. (1982), *Prawa nauki. Przegląd zagadnień metodologicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- [15] Lisiński M. (2016a), *Metodologia pragmatyczna nauk o zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse”, Nr 2, cz. 1, s. 223–236.
- [16] Lisiński M. (2016b), *Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, s. 11–19.
- [17] Lisiński M. (2016c), *Procedury naukowe indukcji zupełnej i niezupełnej w metodologii nauk o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Nr 6(954), s. 23–46.
- [18] Lisiński M. (2017), *Problemy badawcze i metody ich rozwiązywania w naukach o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 8(811), s. 3–20.
- [19] Marciszewski W. (1987), *Nauka*, [w:] Z. Cackowski, J. Kmita, K. Szaniawski, P.J. Smoczyński (red.), *Filozofia a nauka. Zarys encyklopedyczny*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo PAN, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź, s. 412–421.
- [20] Nowak S. (1970), *Metodologia badań socjologicznych*, PWN, Warszawa.
- [21] Nowak S. (1985), *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa.
- [22] Pelc J. (1957), *Prawa nauki*, [w:] J. Pelc, M. Przełęcki, K. Szaniawski (red.), *Prawa nauki. Trzy studia zakresu logiki*, PWN, Warszawa, s. 5–44.
- [23] Przyłęcki M. (1987), *Prawda*, [w:] Z. Cackowski, J. Kmita, K. Szaniawski, P.J. Smoczyński (red.), *Filozofia a nauka. Zarys encyklopedyczny*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo PAN, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź, s. 506–513.
- [24] Rutkowski T. (1974), *Rozwój pojęcia nauki*, „Studia Płockie”, Nr 2, s. 155–166.
- [25] Stachak S. (2006), *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- [26] Such J. (1987), *Prawo naukowe i prawidłowości*, [w:] Z. Cackowski, J. Kmita, K. Szaniawski, P.J. Smoczyński (red.), *Filozofia a nauka. Zarys encyklopedyczny*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo PAN, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź, s. 519–532.
- [27] Such J., Szcześniak M. (1999), *Filozofia nauki*, Wydawnictwo Naukowe UAM w Poznaniu, Poznań.
- [28] Sudoł S. (2007), *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- [29] Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.
- [30] Szarucki M. (2014), *Typologia metod rozwiązywania problemów zarządzania*, „Marketing i Rynek”, Nr 5, s. 161–169.
- [31] Szarucki M. (2015), *Evolution of Managerial Problems from the Perspective of Management Science*, „Management: Theory and Practice”, Vol. 16, No. 4, pp. 362–372.
- [32] Szarucki M. (2016), *Koncepcja doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Seria specjalna: Monografie, Nr 247, Kraków.
- [33] Woleński J. (2009), *Dwa pojęcia nauki: metodologiczne i socjologiczne*, „Prace Komisji Historii Nauki”, Nr IX, s. 163–180.
- [34] Wójcicki R. (1974), *Metodologia formalna nauk empirycznych*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk.
- [35] Wójcicki R. (1987), *Teoria*, [w:] Z. Cackowski, J. Kmita, K. Szaniawski, P.J. Smoczyński (red.), *Filozofia a nauka. Zarys encyklopedyczny*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo PAN, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź, s. 704–708.

## Laws of Management Science

### Summary

The purpose of this article is an attempt to explain the scientific laws in management sciences. This includes a synthetic discussion of formal and empirical sciences, the characteristics of opinions in formal and empirical sciences, the concept of scientific law and its place in empirical sciences and law in the theory of management sciences. The methods of analysis and study as well as logical analysis have been applied to solve the determined scientific problem. The basis of the research were the achievements of the philosophy of science, the methodology of formal and empirical sciences as well as the theoretical and methodological achievements of management science.

### Keywords

propositions of formal sciences, propositions of empirical sciences, the concept of scientific law, law in theory of empirical sciences, laws of management science theory



# MODELLING THE STRATEGY OF UNIVERSITY IMAGE MANAGEMENT

Radosław Ryńca, Joanna Radomska

## Introduction

A university brand consists of various elements including marketing activities, a clear vision of development and the use of public relations tools to create the image (Chapleo, 2010). Changes taking place in the education market have made the image one of the key elements of competition. That is why an analysis of the current catalogue of criteria for evaluating the university image seems to be important – particularly in the context of growing multidimensional pressure, to which they are subjected. It includes not only effectiveness in recruitment of students and criticism related to an excessive concentration on scientific research, but also aspects such as an incompetent use of available resources or an insufficient level of services provided to public entities. Therefore, the efforts aimed at building and communicating a positive image seem to gradually become a requirement (Kazoleas et al., 2001). As emphasized by T. Abeles (2011, p. 243), the ongoing process of evolution of institutional and geopolitical boundaries, within which universities are competing, causes also a change in the operating conditions and in the balance of competitive forces. The variability and transferability of knowledge is reflected by the emergence of competitive pressures that have not been known so far. In turn, as noted by A. Levine (1997), the education market is at the stage of maturity at simultaneous downward trend in the resource availability, while universities often face a choice between the standardization and innovation (Stensaker, Norgård, 2001). The aim of this paper is to present the tools, which can be used to evaluate the effectiveness of efforts aimed at building the university's image. Therefore, a model for implementing the strategy of university image management will be built.

## The need to manage the image of the university – literature review

Taking into account the system of research funding, as well as demographic aspects, more and more universities, both public and private ones, cope with the problem of money shortages. Therefore, they must start to look for ways to compete effectively, and building the image may be an important aspect in the ongoing competitive struggle (Landrum et al., 1998). As suggested by P. Kotler and K. Fox (1995, p. 45), the

reputation and image become more important than the quality, since they affect decisions taken by students concerning the choice of the university. What is interesting, these factors affect their satisfaction (Cassel, Eklöf, 2001), retention (Helgesen, Nettet, 2007) and loyalty (Eskildsen et al., 1999). This is confirmed by detailed research results obtained by H. Alves and M. Raposo (2010), which proved the existence of a very strong positive correlation between the university's image and student satisfaction and loyalty.

The literature distinguishes the concept of “corporate universities” and thus emphasizes the change in the character of universities, which must perform both the function of organizations that create knowledge and ensure a high level of education while demonstrating a proactive market approach. However, it is indicated that more important is the latter of the aspects mentioned, i.e. the ability to manage and to take advantage of complex interactions between organizational subsystems (Prince, Stewart, 2002, p. 809).

Some researchers also indicate a relationship between the adoption of market orientation and performance of certain departments of universities. Those universities that took actions aimed at the competitive struggle obtained much better economic results. What is important, there are no significant differences between public and private universities. Thus, the number of students and the character of a given organization have no impact on the results obtained, which depend rather on the internal culture and organizational structures that ensure a higher level of operating effectiveness (Caruana et al., 1998, p. 65).

Customer orientation has been postulated in the literature for many years (Williams, Moffit, 1995), although most publications emphasize the aspects associated with the university's brand and image building process itself (Whelan, Wohlfeil, 2006, p. 317), rather than the aspects concerning recipients of such actions (Cornelissen 2000). However, there is no doubt that it is necessary to adopt a business perspective and to treat students as customers (Blass, 2003).

As shown by the research, universities take more and more aggressive marketing actions aimed at creating a positive image for all their stakeholders – students, employers and principals (Ivy, 2001). Thus, the image



positioning and management, i.e. adapting the actions that are effective in the business activity to educational purposes, play an increasingly important role (Hemsley-Brown, Oplatka, 2006). In turn, some studies indicate that not all traditional elements of the conventional marketing mix are important. As mentioned by J. Ivy (2008), four different elements (programme, prominence, prospectus, and premiums) should be additionally considered.

Not all universities are aware of the impact of these changes and the need to take business ratios into account. Some of them very actively implement the strategy of creating the image and maintaining it, while there are also entities that deny the validity of performing marketing functions and management activities. However, as indicated by the studies, the brands of universities that are perceived better, raise their position in rankings and improve reputation. This is especially noticeable in case of smaller entities, where it is often a basis of their strategy of distinction. Nevertheless, it should be emphasized that universities should also take into account one of the most important rules of the business activity: return on investment. It is therefore essential to ensure that the benefits derived from branding and building the image justify the costs involved (Bunzel, 2007) and take into account the aspect of performance (Jevons, 2006). Raising the profitability level is also mentioned among the trends associated with the development of universities in the coming years in addition to the factors related to updating the educational offer or changing the direction of the research work (Chareonwongsak, 2000). Thus, many researchers postulate to perceive the actions of universities in terms of competitive actions similar to those made by corporations (Veloutsou et al., 2004), while the entire educational market is defined as “quasi-commercial service industry” (Brookes, 2003).

This leads to the necessity of accepting the double identity – the normative one associated with the image of a traditional institution and the utilitarian one that must take into account the aspect of cost effectiveness (Azoury et al., 2013, p. 3). As a result, this causes a division of universities into two cluster categories: market-driven and quality-driven (Dator, 2005, p. 208). However, it seems that both these aspects have a common area in the form of an image creation strategy.

The studies on the university's image have shown that it consists of two components: cognitive one and affective one (they have greater impact on student satisfaction and the overall image), which should be taken into account when making decisions both in the area of marketing communication and management (Palacio et al., 2002). Therefore, the main task of decision makers will be to establish organizations that have the image of trustworthy institutions. It may be not only their distinguishing feature, but it also slowly becomes a competing standard (King, 1995, p. 20). This is even more important, due to the fact that an increasing the competitiveness of the market leads to the need of creat-

ing separate competitive profiles (Stensaker, D'Andréa, 2007, p. 478) and the identity building process should be communicated to all stakeholders (Melewar, Akel, 2005, p. 47). It is important to ensure the consistency of communication, which becomes a growing challenge due to an increasing role of social-media in this process (Luoma-aho, Vos, 2010). However, it appears to be a crucial issue to build relationships with stakeholders, and thus develop a well-thought-out image management strategy (Kantanen, 2012, p. 69).

It is worth emphasizing that the image of a university is also the result of actions of its employees and therefore the internal perspective should also be considered. The research results indicate clearly the existence of a relationship between the involvement of the university staff in performing their duties and their mental images of the university (Grady, Fisher, Fraser, 1996).

It is worth mentioning, that many researchers consider the brand and image building to be an effective tool for implementing the development strategy in the educational market (Bélanger et al., 2001, p. 219). However, this challenge is even more difficult than in case of other types of organizations, because it is extremely difficult for universities to use the attribute-based approach that could improve their image (Arpan et al., 2003). This may result from the fact that the theory concerning the techniques to be used has lower application values in relation to services (De Chernatony, McDonald, 2000, p. 65), especially the educational services (Hankinson, 2004), which has been challenged by some researchers (Jevons, 2006). This is justified by the immateriality of the service offered, which greatly complicates the relationships between the image or reputation and the educational offer. Hence, there is a need to take into account the material elements in advertising which aim at giving it a material dimension (Nguyen, LeBlanc, 2001, p. 309). Building a model that increases the effectiveness of managing the university's image serves this purpose.

## Model for managing the image of the university<sup>1</sup>

Shaping the university's image is not an easy task and it requires the execution of the  $i$ -th activities  $D_i$  (see Table 1), which consequently will allow obtaining the target level of the image  $I$  from the viewpoint of the evaluators (e.g. students, employees, employers). Image-building activities, including promotional activities, such as participation in education fairs, sponsoring cultural and sports events, science festivals, as well as organizing conferences require having financial resources  $B$ , thanks to which the implementation of these initiatives will be possible. Considering the fact that the execution of the activity  $D_i$  may affect the evaluation of the university image to a various degree  $W_i$  (some activities may have a greater impact while others smaller one) as well as the fact that the level of costs  $K_i$  of these activities is differentiated, it seems important to select those that are most significant in the

evaluation of the university's image. Therefore, it will be possible to acquire also new students  $s_i$  who will take into account the image factor when selecting the university.

For that reason, the information telling which actions should be executed first, because their impact on the evaluation of the university image is greatest, should be considered important by the managing staff, bearing in mind the existing limitations. In this regard, it may be helpful to use goal programming (Tamiz et al., 1995, s. 39) and the proposed model.

Considering the fact that universities have limited financial resources for the execution of activities  $D_i$  associated with creating the image  $I$  of a university, the first limitation of the proposed model takes the following form:

$$\sum_{i=1}^m (d_i * K_i) - y_1^+ + y_1^- = B$$

where:

$d_i$  – binary decision variable associated with the execution of  $i$ -th image-building activity

$K_i$  – a constant that expresses the cost of the  $i$ -th image-building activity

$B$  – the size of the budget allocated for the execution of image-building activities

$y_1^-$  – the amount by which the achieved level of the image-building activities is lower than  $B$

$y_1^+$  – the amount by which the achieved level of the image-building activities exceeds  $B$

As already mentioned, it should also be considered as an important issue to take into account the significance (weight) of the  $i$ -th activity when evaluating the university's image from the viewpoint of the evaluators.

$$\sum_{i=1}^m d_i * W_i - y_2^- + y_2^+ = I$$

where:

$d_i$  – binary decision variable associated with the execution of  $i$ -th image-building activity

$W_i$  – importance (weight) of the  $i$  – th activity in the evaluation of the university image by students

$I$  – assumed rating/level of the university image resulting from the execution of image-building activities

$y_2^+$  – amount by which the rating of the university image is higher than  $I$

$y_2^-$  – amount by which the rating of the university image is lower than  $I$

It is assumed that implementation of some  $D_i$  will allow acquiring new students  $s_i$ , and consequently achieving the assumed level of the number of students  $Q$  thanks to the execution of image-building activities. The limitation of the proposed model takes the following form:

$$\sum_{i=1}^m d_i * s_i - y_3^- + y_3^+ = Q$$

where:

$s_i$  – constant that expresses the number of students acquired thanks to the execution of the  $i$ -th image-building activity

$Q$  – constant that expresses the target number of students acquired thanks to the execution of the image-building activities

$y_3^+$  – amount by which the achieved level of the number of students is higher than the target level  $Q$

$y_3^-$  – amount by which the achieved level of the number of students is lower than the target level  $Q$

The objective function of the decision-making model is associated with minimizing the weighted sum of the negative deviations from the agreed levels of the objectives achievement:

$$y_1^- + y_2^- + y_3^- \rightarrow \min$$

The presented model is not of a closed nature and may have many applications, e.g. for the selection of improvement activities to increase the level of satisfaction of various university's stakeholders, taking into account differentiated management objectives (Ryńca, 2014). According to the Authors of this paper, the model could be helpful in the process of selecting the activities in the scope of shaping the university's image. That is because it would allow indicating those image-building activities that are most important from the perspective of evaluators. The selection of such activities should consider various restrictions, occurring at a given university as well as the objectives to be pursued.

The use method of the model and an example of its application will be presented in the further part of the paper. Figure 1 shows an application method of the proposed model.

The use of the model should start from becoming aware of the benefits resulting from the university's image management. This aspect was discussed at the beginning of this paper. Therefore, identifying the activities that the university may take to create its image is also important. Bearing in mind the diversity and a various extent of these activities, it seems necessary for evaluators to determine the importance of individual activities (their weight) when evaluating the university's image. There are some sources of information that could be used at that stage. One of them is conducting a survey among the selected group of respondents. Determining the impact of individual image-building activities on the choice of university by new students is also important. Questionnaire surveys, conducted on a group of first-year students may be useful. The choice of image-building activities must be preceded by analyzing their costs using different methods of calculation (see stage 4). An Activity-Based Costing method presented by R. Kaplan and R. Cooper (1997) could be used. The available financial resources that the university can allocate for their execution should also be considered.

The use of the proposed model on an example of a selected university is discussed in the further part of the paper.



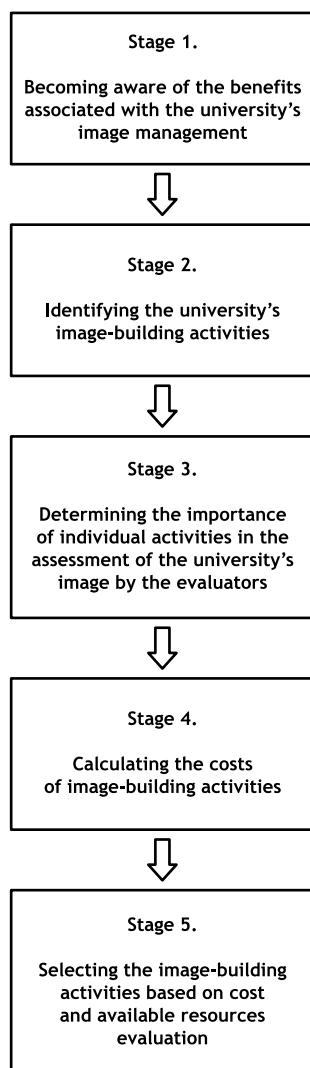


Figure 1. The application method of the proposed model  
Source: own study

## Case study

The case study was prepared on an example of a non-public higher education institution from the Lower Silesian province, which educates students in the fields of economics, tourism, transport and logistics. The university is one of the top private universities in rankings of higher education institutions and offers 1st, 2nd and 3rd cycle degree programs. For a few years, we have witnessed the growing dynamics of the number of students, which is an effect of an expansive development strategy. The strategy is focused on both – the quality of education provided and supporting the research. The University is a beneficiary of the European, as well as national funding. Although the competitive position is satisfying, because of changing conditions, the university is very actively promoting its offer and constantly searching for new opportunities of development. Therefore, the strategy of creating the image is important and relevant, which could be observed in the various forms of actions taken. For that reason, the University was chosen as a case study presented in the paper.

The starting point to verify the proposed model was identifying the activities that affect the evaluation of the

university's image by students (stage 2 in Figure 1). Based on the literature studies, a list of 30 image-building activities was prepared, which at a later stage were evaluated on a group of 171 students of the university (stage 3 in Figure 1). Bearing in mind a high percentage of feedback, the survey took the form of paper and pencil interview (PAPI). The aim of the study was to assess the importance (weight) of the  $i$ -th activity in the evaluation of the university's image. The questionnaire was based on the Likert scale. As argued by P. Klooster et al. (2008), the use of the Likert scale is appropriate if the intention is to measure the image of an institution such as a university, due to the possibility of analyzing individual aspects and dimensions of the image. The respondents were asked to rate on the scale from 1 to 5 (where 1 – an activity of low importance in the evaluation of the university's image, 5 – an activity of very high importance in the evaluation of the university's image). All questionnaires were completed correctly.

Bearing in mind the limitations resulting from the volume of this paper, further considerations were limited to only 13 image-building activities, as shown below.

Table 1 presents the average weights of the results obtained. The studies showed that among the image-building activities the most important from the viewpoint of students are website moderation (4.20) and organizing the image-building campaigns in the media (4.05). The use of on-line advertising (3.97) and the development of the visual identity of the university (3.87) are also important.

The next stage of the work was to determine the cost of image-building activities (stage 4 in Figure 1) using the Activity-Based Costing method (Kaplan, Cooper, 1997). The costs of the activities are shown in Table 1.

An important issue was also determining the impact of image-building activities on the decisions concerning the choice of a university. This stage was carried out on the basis of an expert interview with the managing staff of the university (Table 1). The Authors of this paper believe that the number of new students acquired as a result of certain image-building activities can also be determined based on questionnaire surveys on a group of newly acquired students. The aim of such a study would be to determine whether the decision regarding the choice of a university was taken as a result of the execution of a given image-building activity.

The university's budget for the execution of image-building activities is PLN 20,000. The limitation of the proposed model takes the following form:

$$6000 d_1 + 3200 d_2 + 1000 d_3 + 1500 d_4 + 5500 d_5 + 15300 d_6 + 300 d_7 + 3650 d_8 + 2500 d_9 + 350 d_{10} + 500 d_{11} + 5000 d_{12} + 8700 d_{13} y_i^* + y_i^* = 20000$$

where:

$d_1$  – binary decision variable associated with the execution of the activity  $i$

$y_i^*$  – amount by which the achieved level of costs is lower than PLN 20,000

$y_i^*$  – amount by which the achieved level of costs exceeds PLN 20,000 PLN

Table 1. Image-building activities, their costs and impact

No.	Name of the image-building activity	Importance of the activity (mean value)	Cost	The expected number of students to be acquired as a result of executing the activity
1	Organizing open lectures	3.71	6000	-
2	Participation in education trade fairs	3.64	3200	110
3	Handing over/sending gifts	3.17	1000	20
4	Organizing "open door" events	3.81	1500	100
5	Development of the visual identity (logo, letterhead, envelopes, folders, business cards, etc.)	3.87	5500	-
6	Organizing image-building campaigns in the media	4.05	15300	85
7	Moderating the website	4.20	300	-
8	External publications (brochures, leaflets, catalogues, prospectuses)	3.60	3650	18
9	The use of on-line advertising	3.97	2500	45
10	Activity on social websites	3.84	350	10
11	Organizing press conferences	3.33	500	-
12	Sponsoring cultural events	3.65	5000	-
13	The use of non-standard forms of advertising (e.g. on façades of buildings)	3.39	8700	55
	TOTAL		53500	443

Source: own study based on the study conducted

The execution of image-building activities should allow to maintain the image level assumed. The managing staff of the university plans to maintain the image at the level of 60% in relation to the total level that can be achieved as a result of the execution of all the image-building activities. In described example the *I* level = 28.95

$$3.71 d_1 + 3.64 d_2 + 3.17 d_3 + 3.81 d_4 + 3.87 d_5 + 4.05 d_6 + 4.20 d_7 + 3.60 d_8 + 3.97 d_9 + 3.84 d_{10} + 3.33 d_{11} + 3.65 d_{12} + 3.39 d_{13} y_2^+ + y_2^- = 28.95$$

where:

$y_2^+$  – amount by which the level/rating of the university's image is higher than 60%

$y_2^-$  – amount by which the level/rating of the university's image is lower than 60%

As already mentioned, the execution of some image-building activities should allow to acquire an additional number of students. It is planned that 350 new candidates will be acquired as a result of executing image-building activities. The limitation of the model takes the following form:

$$110 d_2 + 20 d_3 + 100 d_4 + 85 d_6 + 18 d_8 + 45 d_9 + 10 d_{10} + 55 d_{13} - y_3^- + y_3^+ = 350$$

where:

$y_3^+$  – the amount by which the achieved level of the number of students is higher than 350

$y_3^-$  – the amount by which the achieved level of the number of students is lower than 350

The objective function of the proposed model:

$$y_1^+ + y_2^- + y_3^- \rightarrow \min$$

The calculations were performed using STORM software. The optimal solution is shown in Table 2.

As shown in Table 2, the budget in the amount of 20000 (PLN) allows to implement eight image-building activities. As a result of executing these activities, it is possible to obtain the image rating at the level assumed and to have a surplus of PLN 1950 PLN in relation to the budget planned. The execution of image-building activities allows to acquire 340 students, which is fewer by 10 people than the planned number. In order to be able to acquire the planned number of students, it is necessary to increase the budget by PLN 1200 only.

## Conclusions

The presented model does not have a closed nature. It may include a number of different parameters that are important from the perspective of a decision-maker.



Table 2. The optimal solution for the objectives assumed

Variable	Value	Cost	Lower bound	Upper bound
D1	0	0.0000	0	1
D2	1	0.0000	0	1
D3	1	0.0000	0	1
D4	1	0.0000	0	1
D5	0	0.0000	0	1
D6	0	0.0000	0	1
D7	1	0.0000	0	1
D8	0	0.0000	0	1
D9	1	0.0000	0	1
D10	1	0.0000	0	1
D11	1	0.0000	0	1
D12	0	0.0000	0	1
D13	1	0.0000	0	1
Y1 <->	1950.0000 0.0000		0.0000	Infinity
Y1 <+>	0.0000	1.0000	0.0000	Infinity
Y2 <->	0.0000	1.0000	0.0000	Infinity
Y2 <+>	0.4000	0.0000	0.0000	Infinity
Y3 <->	10.0000	1.0000	0.0000	Infinity
Y3 <+>	0.0000	0.0000	0.0000	Infinity

Objective function value = 10

Source: own study

The Authors of this paper are aware of the limitations resulting from its use. Special difficulties may arise from the need to calculate the costs of the image-building activities using the Activity-Based Costing method, as it requires the knowledge of the costing procedure itself, including the selection of an appropriate allocation key. Difficulties may also arise from the need to determine the impact of individual image-building activities on the number of newly-acquired students. That is because the decisions regarding the choice of the university are usually made based on a number of different criteria, while the criterion of university's image is only one of the components. It also may be laborious to conduct a survey aimed at determining the importance of individual image-building activities of a university as well as to verify the results. However, it seems that the tool proposed may increase the effectiveness of the activities aimed at managing the university's image. This is especially important in the context of the economic justification for the activities undertaken. Its unquestionable advantage is its transparency, the cause-and-effect character and easily interpretable results. The further direction of the research should be verifying its versatility considering the difference between public and private institutions, as well as the role played by the image of a university in students' decision-making processes.

---

**Radosław Ryńca, PhD., Associate Professor**  
**Wrocław University of Science and Technology**  
**Faculty of Informatic Science and Management**  
**e-mail: [radoslaw.rynca@pwr.edu.pl](mailto:radoslaw.rynca@pwr.edu.pl)**

**Joanna Radomska, PhD.**  
**Wrocław University of Economics**  
**Faculty of Strategic Management**  
**e-mail: [joanna.radomska@ue.wroc.pl](mailto:joanna.radomska@ue.wroc.pl)**

#### Endnote

- <sup>1)</sup> The model presented in this article is based on the use of goal programming, which is not described because of the article volume. The essence of goal programming is presented in T. Trzaskalik (2008).

#### References

- [1] Abeles T. (2011), *The Future of the University*, „On the Horizon”, Vol. 19, No. 4, pp. 239–244.  
 [2] Alves H., Raposo M. (2010), *The Influence of University Image on Student Behavior*, „International Journal of Educational Management”, Vol. 24, No. 1, pp. 81–82.



- [3] Arpan L., Raney A., Zivnuska S. (2003), *A Cognitive Approach to Understanding University Image*, „Corporate Communications: An International Journal”, Vol. 8, No. 2, pp. 110–111.
- [4] Azoury N., Daou L., El Khoury C. (2013), *University Image and its Relationship to Student Satisfaction: Case of the Holy Spirit University of Kaslik, Lebanon*, „Journal of Executive Education”, Vol. 12, No. 1, pp. 1–13.
- [5] Bélanger C., Mount J., Wilson M. (2002), *Institutional Image and Retention*, „Tertiary Education and Management”, Vol. 8, No. 3, pp. 217–230.
- [6] Blass E. (2003), *The Future University: Towards a Normative Model from an Emerging Provision of Higher Education in Britain*, „Futures Research Quarterly”, Vol. 19, No. 4, pp. 63–77.
- [7] Brookes M. (2003), *Higher education: Marketing in a Quasi-commercial Service Industry*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing”, Vol. 8, No. 2, pp. 134–142.
- [8] Bunzel D. (2007), *Universities Sell their Brands*, „Journal of Product & Brand Management”, Vol. 16, No. 2, pp. 152–153.
- [9] Caruana A., Ramaseshan B., Ewing M. (1998), *Do Universities that are More Market Orientated Perform Better?* „International Journal of Public Sector Management”, Vol. 11, No. 1, pp. 55–70.
- [10] Cassel C., Eklöf J. (2001), *Modelling Customer Satisfaction and Loyalty on Aggregate Levels – Experience from the ECSI Pilot Study*, Proceedings of the 6th TQM World Congress, Sankt Petersburg, pp. 307–314.
- [11] Chapleo C. (2010), *What Defines „successful” University Brands?* „International Journal of Public Sector Management”, Vol. 23, No. 2, pp. 169–183.
- [12] Chareonwongsak K. (2000), *Reshaping Universities for the Future*, „Foresight”, Vol. 2, No. 1, pp. 113–123.
- [13] Cornelissen J. (2000), *Reputation Management. Corporate Image: An Audience Centre Mode*, „Corporate Communications: An International Journal”, Vol. 5, No. 2, pp. 119–125.
- [14] Dator J. (2005), *Universities without „Quality” and Quality without „Universities”*, „On the Horizon”, Vol. 13, No. 4, pp. 199–215.
- [15] De Chernatony L., McDonald M. (2000), *Creating Powerful Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- [16] Eskildsen J., Martensen A., Gronholdt L., Kristensen K. (1999), *Benchmarking Student Satisfaction in Higher Education Based on the ECSI Methodology*, Proceedings of the TQM for Higher Education Institutions Conference: Higher Education Institutions and the Issue of Total Quality, Verona, pp. 385–402.
- [17] Grady N., Fisher D., Fraser B. (1996), *Images of School through Metaphor Development and Validation of a Questionnaire*, „Journal of Educational Administration”, Vol. 34, No. 2, pp. 41–53.
- [18] Hankinson G. (2004), *Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brands*, „Journal of Vacation Marketing”, Vol. 10, No. 2, pp. 109–121.
- [19] Helgesen O., Nettet E. (2007), *Images, Satisfaction and Antecedents: Drivers of Student Loyalty? A Case Study of Norwegian University College*, „Corporate Reputation Review”, Vol. 10, No. 1, pp. 38–59.
- [20] Hemsley-Brown J., Oplatka I. (2006), *Universities in a Competitive Global Marketplace: A Systematic Review of the Literature on Higher Education Marketing*, „International Journal of Public Sector Management”, Vol. 19, No. 4, pp. 316–338.
- [21] Ivy J. (2001), *Higher Education Institution Image: A Correspondence Analysis Approach*, „International Journal of Educational Management”, Vol. 15, No. 6, pp. 276–282.
- [22] Ivy J. (2008), *A New Higher Education Marketing Mix: The 7Ps for MBA Marketing*, „International Journal of Educational Management”, Vol. 22, No. 4, pp. 288–299.
- [23] Jevons C. (2006), *Universities: A Prime Example of Branding Going Wrong*, „Journal of Product & Brand Management”, Vol. 15, No. 7, pp. 466–467.
- [24] Kantanen H. (2012), *Identity, Image and Stakeholder Dialogue*, „Corporate Communications: An International Journal”, Vol. 17, No. 1, pp. 56–72.
- [25] Kaplan R., Cooper R. (1997), *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press.
- [26] Kazoleas D., Kim Y., Moffitt M. (2001), *Institutional Image: A Case Study*, „Corporate Communications: An International Journal”, Vol. 6, No. 4, pp. 205–216.
- [27] King R. (1995), *What is Higher Education for? Strategic Dilemmas for the Twenty-first Century University*, „Quality Assurance in Education”, Vol. 3, No. 4, pp. 14–20.
- [28] Klooster P., Visser M., Jong M. (2008), *Comparing Two Image Research Instruments: The Q-Sort Method Versus the Likert Attitude Questionnaire*, „Food Quality and Preference”, Vol. 19, pp. 511–518.
- [29] Kotler P., Fox K. (1995), *Strategic Marketing for Educational Institutions*, 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- [30] Landrum R., Turrisi R., Harless C. (1998), *University Image: The Benefits of Assessment and Modeling*, „Journal of Marketing for Higher Education”, Vol. 9, No. 1, pp. 53–68.
- [31] Levine A. (1997), *Higher Education Becomes a Mature Industry*, „About Campus”, Vol. 2, No. 3, pp. 31–32.
- [32] Luoma-aho V., Vos M. (2010), *Towards a More Dynamic Stakeholder Model: Acknowledging Multiple Issue Arenas*, „Corporate Communications: An International Journal”, Vol. 15, No. 3, pp. 315–331.
- [33] Melewar T., Akel S. (2005), *The Role of Corporate Identity in the Higher Education Sector: A Case Study*, „Corporate Communications: An International Journal”, Vol. 10, No. 1, pp. 41–57.
- [34] Nguyen N., LeBlanc G. (2001), *Image and Reputation of Higher Education Institutions in Students’ Retention Decisions*, „International Journal of Educational Management”, Vol. 15, No. 6, pp. 303–311.
- [35] Palacio A., Meneses G., Pérez Pérez P. (2002), *The Configuration of the University Image and its Relationship with the Satisfaction of Students*, „Journal of Educational Administration”, Vol. 40, No. 5, pp. 486–505.
- [36] Prince C., Stewart J. (2002), *Corporate Universities – An Analytical Framework*, „Journal of Management Development”, Vol. 21, No. 10, pp. 794–811.
- [37] Ryńca R. (2014), *Using Methods and Tools in Assessing the Activity of the University*, Wrocław University of Technology, Wrocław.

- [38] Stensaker B., D'Andréa V. (2007), *Branding – the Why, What and How?* [in:] B. Stensaker, V. D'Andréa (eds.), *Branding in Higher Education. Exploring an Emerging Phenomenon*, The Monograph Series Research, Policy and Practice in Higher Education 1, EAIR, The European Higher Education Society, Amsterdam, pp. 6–13.
- [39] Stensaker B., Norgård J. (2001), *Innovation and Isomorphism: A Case Study of University Identity Struggle 1969–1999*, „Higher Education”, Vol. 42, No. 4, pp. 473–492.
- [40] Tamiz M., Jones D., El-Darzi E. (1995), *A Review of Goal Programming and its Application*, „Annals of Operations Research”, No. 58, pp. 39–53.
- [41] Trzaskalik T. (2008), *Wprowadzenie do badań operacyjnych z komputerem*, PWE, Warszawa.
- [42] Veloutsou C., Lewis J., Paton R. (2004), *University Selection: Information Requirements and Importance*, „The International Journal of Educational Management”, Vol. 18, No. 3, pp. 160–171.
- [43] Whelan S., Wohlfeil M. (2006), *Communicating Brands through Engagement with ‘Lived’ Experiences*, „Brand Management”, Vol. 13, No. 4/5, pp. 313–329.
- [44] Williams S., Moffit M. (1995), *Corporate Image as an Impression Formation Process Prioritizing Personal, Organizational and Environmental Audience Factors*, „Journal of Public Relations Research”, Vol. 9, No. 4, pp. 237–258.

## Modelowanie strategii zarządzania wizerunkiem uczelni wyższych

### Sreszczenie

Zmiana warunków funkcjonowania oraz konieczność przyjęcia orientacji rynkowej wymuszają na uczelniach podjęcie działań służących podniesieniu konkurencyjności. Jednym z nich jest zarządzanie wizerunkiem, które powinno być procesem kompleksowym, wielowymiarowym i zaplanowanym. Dlatego też celem niniejszego opracowania jest stworzenie koncepcji modelu zarządzania wizerunkiem uczelni oraz identyfikacja czynników mających wpływ na ocenę wizerunku z perspektywy studentów. Zaproponowany model został poddany weryfikacji poprzez wykorzystanie stadium przypadku uczelni prywatnej. W ramach modelu opisanych zostało 13 działań wpływających na możliwość budowania wizerunku, określone zostały ich koszty oraz wpływ na pozyskanie zakładanej liczby studentów.

### Słowa kluczowe

wizerunek uczelni, strategia zarządzania wizerunkiem

# KAROLA ADAMIECKIEGO WYKREŚLNA METODA RACJONALNEGO ORGANIZOWANIA PROCESU WYTWARZANIA I JEJ WSPÓŁCZESNE KONTYNUACJE

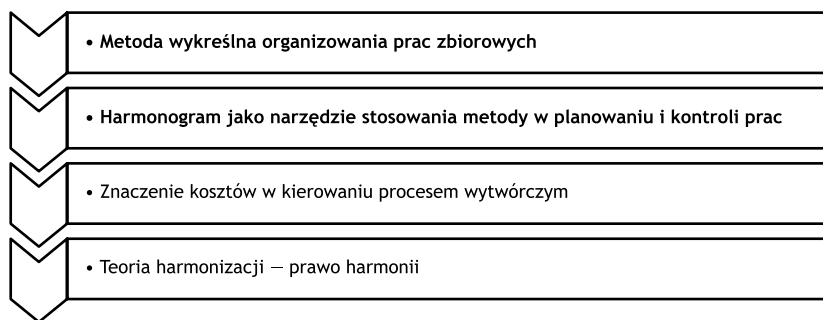
Anna Kosieradzka

## Wprowadzenie

**K**arol Adamiecki urodził się 17 marca 1866 roku w Dąbrowie Górniczej, gdzie podjął w 1891 roku pierwszą pracę jako inżynier w Hucie Bankowej, początkowo jako rysownik w biurze technicznym, następnie jako asystent szefa oddziału walcowni (Wojdak, 2008). Usprawnianiem organizacji procesów produkcyjnych w walcowni blach cienkich Huty Bankowej zaczął się zajmować w roku 1895 (Adamiecki, 1924).

Badania nad niską, zdaniem K. Adamieckiego, wydajnością pracy w walcowni prowadzone za pomocą metody analityczno-doświadczalnej przyniosły efekty w postaci opracowania metody koordynacji pracy zespołu pracowników walcowni, wspartej narzędziem graficznym, nazwanym harmonogramem. Z jego pomocą można było

planować prace, na bieżąco je koordynować i prowadzić kontrolę ich realizacji. Inżynier Karol Adamiecki był także prekursorem patrzenia na procesy wytwórcze przez pryzmat ekonomiki wytwarzania, rozważając koszty związane z każdą operacją i uzależniając podejmowane decyzje organizacyjne od konsekwencji kosztowych. Prowadzone prace doprowadziły K. Adamieckiego do sformułowania zasad harmonii doboru, harmonii działania i harmonii duchowej, nazwanych łącznie zasadą harmonizacji, uznaną za jedną z podstaw organizacji naukowej (Adamiecki, 1924). Dokonania w zakresie organizacji pracy zbiorowej stanowią największy wkład Karola Adamieckiego w podstawy naukowej organizacji pracy (rys. 1).



Rys. 1. Wkład Karola Adamieckiego do naukowej organizacji pracy  
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Czech, 2009, s. 104)

Za najistotniejszy wkład Karola Adamieckiego do naukowej organizacji pracy uważa się teorię harmonizacji. Jej części składowe to wykreślna metoda organizacji pracy zbiorowej i sformułowane na jej podstawie prawo harmonii (Heidrich, 1970, s. 341). J.F. Mee napisał: „Adamiecki jest najbardziej znany za jego teorię harmonizacji, która określa ramy i zasady rządzące planowaniem i kontrolą pracy zespołów w produkcji. Dla stosowania teorii zaprojektował harmonogram, graficzny środek wykreślenia równoczesnych, licznych, skomplikowanych operacji w celu ujęcia wielkiej ich liczby w harmonijną całość” (Czech, 2009, s. 104). Celem niniejszego opracowania jest przypomnienie przełomowego osiągnięcia, jakim był harmonogram Adamieckiego, oraz identyfikacja kierunków, w jakich rozwijały się metody planowania i organizowania procesów wytwarzania od czasów Adamieckiego po dzień dzisiejszy. Przedmiotem analizy są metody, koncentrujące się na budowaniu praktycznych narzędzi koordynacji procesów pracy bez konieczności wykorzystywania modeli matematycznych i wsparcia komputerowego, ale warto podkreślić, że w stosunku do tych metod były także podejmowane próby implementacji komputerowej. Podstawę dla podjętej próby usystematyzowania i porównania skuteczności praktycznych metod koordynowania procesów pracy wywodzących się z harmonogramu Adamieckiego stanowią literatura przedmiotu oraz wieloletnie doświadczenie autorki w projektowaniu rozwiązań w obszarze organizacji i zarządzania procesami produkcyjnymi.

## Wykreślna metoda organizowania pracy zbiorowej

W latach 1895 i 1896 Karol Adamiecki prowadził w walcowni blach cienkich Huty Bankowej w Dąbrowie Górniczej badania nad niską produktywnością walcowni. Zauważył, że dotychczasowe prace mające na celu usprawnienie pracy walcowni koncentrowały się na aspektach technicznych, natomiast nikt nie zwracał uwagi na aspekty organizacyjne. W wyniku badań doszedł do wniosku, że niska produktywność walcowni wynika z „braku uzgodnienia poszczególnych operacji (mnóstwo przerw w robocie, także trudno dostrzegalnych, pochodzących z rozbieżności pracy tak robotników, jak i aparatów)” (Adamiecki, 1924, s. 552). W procesie produkcyjnym blach brały

udział: 2 pary walców oraz 3 piece, obsługiwane przez brygadę złożoną z 16 osób. Rozwiązaniem problemu niskiej produktywności walcowni był zaprojektowany przez K. Adamieckiego graficzny obraz współzależności pracy nazwany przez autora harmonogramem (rys. 2) (Adamiecki, 1909, Nr 19, s. 230–231). Prezentowany rysunek jest kopią oryginalnego harmonogramu z tamtego okresu, stąd jego niezadowolająca czytelność.

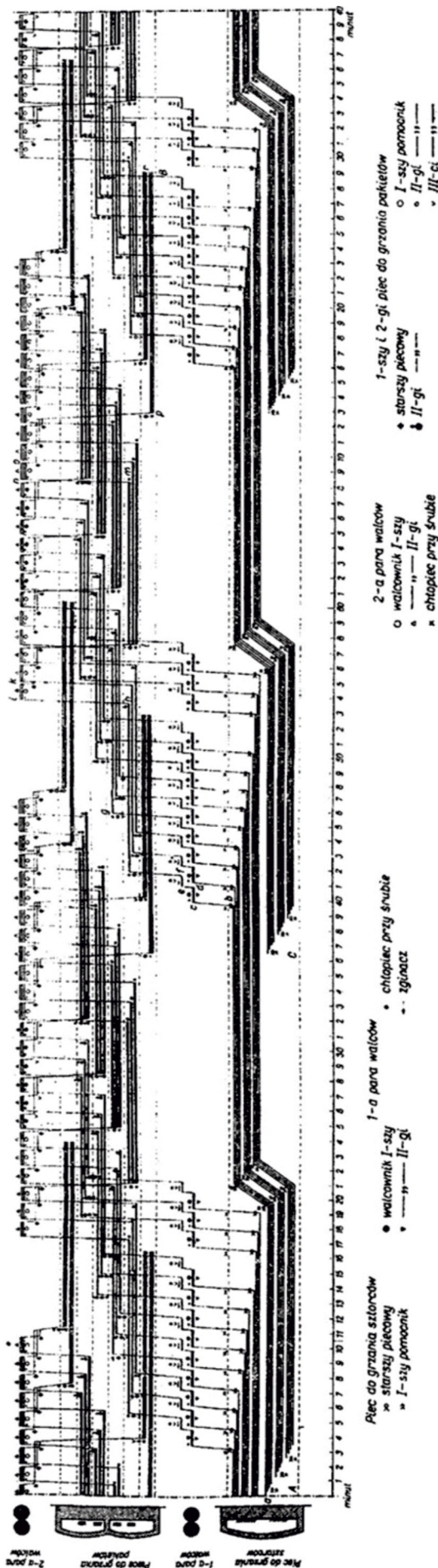
Rezultaty zastosowania tej metody były spektakularne. Przed wdrożeniem harmonogramów przeciętna produkcja wynosiła 2800–3000 kg na dniówkę dwunastogodzinną. Po wprowadzeniu organizacji pracy według opracowanej przez siebie metody wykreślniej Adamiecki uzyskał wynik 5200 kg na dwunastogodzinną dniówkę (przy czym w tym drugim przypadku odliczono dodatkowo 2 godziny na przerwę obiadową) (Czech, 2009, s. 111). Oznaczało to wzrost produktywności o ponad 70%. Wprowadzając dodatkowy harmonogram pracy robotników, udało się podnieść wydajność walcowni nawet do poziomu 8500 kg na dniówkę.

Harmonogram wpływa na takie miary efektywności procesów produkcyjnych, jak: cykl produkcyjny i cykl dostawy, terminowość dostawy, poziom zapasów produkcji w toku, wykorzystanie zasobów, które z kolei mają wpływ na koszty produkcji, produktywność i konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Wadą harmonogramu jest to, że krótko zachowuje aktualność. Winne są temu ogólne i specjalne przyczyny zmienności procesów. Przyczyny ogólne wpływają na to, że rzeczywiste czasy wykonania operacji różnią się od czasów normatywnych w losowy, trudny do przewidzenia sposób, natomiast przyczyny specjalne to różnorodne zakłócenia występujące w procesach, powodujące odstępstwa od harmonogramu. W związku z powyższym w harmonogramy „wbudowuje się” rezerwy, które są wykorzystywane do kompensacji odchyłeń i zakłóceń. Pomimo tego harmonogramy wymagają częstej aktualizacji.

Zauważył to już Karol Adamiecki, projektując urządzenie nazwane harmonografem, dzięki któremu aktualizacja nie wymagała każdorazowego żmudnego rysowania nowego harmonogramu. Zasada konstrukcji harmonografu polega na tym, że harmonogramu nie rysuje się na jednolitej powierzchni papieru, ale zestawia się go z pasków o szerokości 25 mm, ułożonych pionowo obok siebie. Paski te są przymocowane na górze i na dole do specjalnego





Rys. 2. Harmonogram pracy walcowni blach cienkich  
Źródło: (Adamiecki, 1909 s. 230-231)

uchwyty w taki sposób, że każdy z nich może być założony i zdjęty niezależnie od innych. Na paskach zaznaczona jest poziomymi liniami skala czasu (Adamiecki, 1931). Na lewym brzegu każdego paska zakłada się wąskie, 5-milimetrowe paski z cienkiej blachy lub tworzywa sztucznego, zwane krawężnikami, które przycina się na odpowiednią długość w zależności od czasu trwania danej czynności. Na każdym pasku zaznaczony jest czas trwania jednej czynności (operacji). Paski układa się względem siebie i mocuje w uchwytach tak, jak tego wymaga kolejność i przebieg czynności. Nad każdym paskiem umieszczona jest metalowa kieszonka, w której umieszcza się kartki z objaśnieniami (Zbichorski, 1972, s. 78–79). To proste urządzenie umożliwiło przyspieszenie prac nad sporządzaniem harmonogramów, a także możliwość ich korygowania i aktualizacji poprzez przesuwanie krawężników.

### Kierunki rozwoju prac zapoczątkowanych przez Karola Adamieckiego

Prace nad graficzną metodą koordynowania prac w czasie, zapoczątkowane przez Karola Adamieckiego, rozwijały się w dwóch kierunkach:

- **Kierunek teoretyczny**, zwany teorią harmonogramowania (*Theory of Scheduling*), znajdujący odzwierciedlenie w bardzo wielu publikacjach (Conway i in., 1967; Błażewicz i in., 1983; Kalinowski, 2013), polegał na poszukiwaniu modeli i metod optymalizacji harmonogramów z wykorzystaniem różnych działów matematyki, np.:
  - » programowanie liniowe,
  - » grafy i sieci,
  - » metoda podziału i ograniczeń,
  - » teoria kolejek i reguły priorytetu,
  - » algorytmy genetyczne i sztuczna inteligencja,
  - » symulacja komputerowa.
- **Kierunek praktyczny** koncentrował się na poszukiwaniu praktycznych modeli i metod organizowania procesów pracy, wśród których najważniejsze nurty, to:
  - » harmonogram i cyklogram,
  - » metoda wyprzedzeń kalendarzowych,
  - » diagramy sieciowe, ścieżka krytyczna i łańcuch krytyczny,
  - » rozdzielnictwo robót i reguły priorytetu,
  - » system kanban i jego odmiany,
  - » teoria ograniczeń (TOC), aplikacja „werbel-bufor-lina”

W.J. Hopp i M.L. Spearman (2000, s. 493–501) uzasadniają, dlaczego teoretyczne podejście do harmonogramowania na gruncie różnych działów matematyki jest trudne. Wraz ze wzrostem liczby detali i operacji, dla których szukamy optymalnego harmonogramu, rośnie złożoność algorytmów i czas poszukiwania optymalnego harmonogramu jest długi, nawet przy wsparciu współczesnej techniki obliczeniowej. Zalecają oni stosowanie metod prowadzących do wyznaczenia „dobrego” rozwiązania suboptymalnego, uzyskanego w relatywnie krótkim czasie, zamiast poszukiwania wyrafinowanych metod generowania rozwiązania optymalnego.

W następnych częściach artykułu zostanie przedstawiona ewolucja metod praktycznych – od klasycznych harmonogramów i cyklogramów wzorcowych, zaliczanych do metod typu *push* (tłoczących), poprzez systemy tłocząco-ssące (np. aplikacja teorii ograniczeń o nazwie werbel-bufor-lina), aż po różne odmiany systemu kanban, działające zgodnie z systemem *pull* (ssącym). Wybór prezentowanych szerzej instrumentów wynika z ich znaczenia dla praktyki i powszechnego stosowania w różnych okresach. Na rysunku 3 pokazano systematykę narzędzi operatywnego planowania produkcji, wywodzących się z wykreślonej metody organizowania procesów pracy, opracowanej przez Karola Adamickiego.

## Harmonogramy i cyklogramy, metoda wyprzedzeń kalendarzowych

Prace naukowe nad wykorzystaniem harmonogramów w praktyce ewoluowały w różnych kierunkach. S. Lis (1984, s. 129–137) proponuje harmonogramy w układzie szeregowym, szeregowo-równoległym, równoległym z wielostrumieniowością w zależności od różnych wariantów przebiegu partii produkcyjnej wyrobów w procesie produkcyjnym i podkreśla wady i zalety każdego z układów z punktu widzenia cyklu produkcyjnego, zapasów produkcji w toku i wykorzystania zasobów.

Sterowanie przepływem produkcji niepowtarzalnej może być realizowane według harmonogramów, które są zmienne w czasie i nazywa się je niekiedy harmonogramami dynamicznymi.

Odmianą harmonogramu jest cyklogram. Przedstawia w formie graficznej cykl produkcyjny wyrobu złożonego, odniesiony do terminów kalendarzowych. Cyklogram może być opracowany jako szczegółowy, określający kalendarzowe terminy rozpoczęcia i zakończenia produkcji z dokładnością do detalooperacji lub jako ramowy, ujmujący terminy wykonania części, podzespołów, zespołów i wyrobu finalnego.

Harmonogramy okazały się szczególnie przydatne w produkcji powtarzalnej, gdzie wykonywany jest ten sam

lub podobny asortyment wyrobów, według tego samego procesu technologicznego i w podobnych co do liczności partiach produkcyjnych. Ze względu na stałe przypisanie operacji technologicznych do stanowisk roboczych dla produkcji powtarzalnej możliwe jest opracowanie stałego tzw. harmonogramu wzorcowego, który jest realizowany w przypadku wykonywania kolejnych zamówień na ten wyrób. W przypadku wyrobów złożonych zagregowany graficzny obraz planu wytwarzania nosi nazwę cyklogramu wzorcowego.

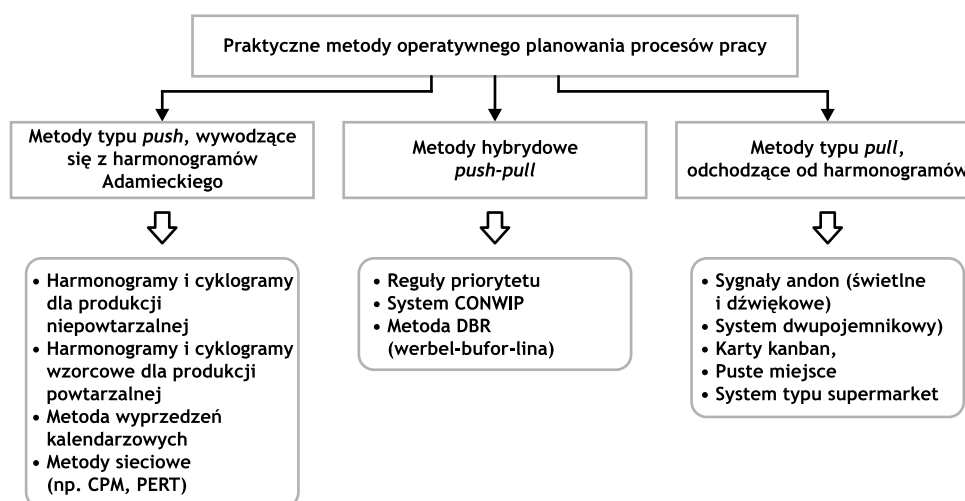
Cyklogram wzorcowy pozwala określić realistyczny termin wykonania zlecenia klienta, składającego zamówienie na produkt lub partię produktów (technika planowania w przód), a w innym wariantcie określić, kiedy należy rozpocząć produkcję, aby zamówienie klienta wykonać na określony termin (planowanie wstecz). Cyklogramy wzorcowe są wykorzystywane w komputerowych systemach planowania produkcji klasy MRP, MRP II i ERP.

Uproszczoną wersją cyklogramu posługuje się metoda wyprzedzeń kalendarzowych (Hanusz, 1972, s. 134–137). Zasady tej metody są bardzo proste (tab. 1):

- Elementy potrzebne w następnym okresie planistycznym powinny być wykonane w okresie poprzednim.
- Okresy wyprzedzeń są równe i pokrywają się z okresami kalendarzowymi, np. zmiana, dzień, tydzień lub miesiąc.

Szczegółowe harmonogramy w ramach kolejnych okresów są układane dowolnymi metodami, a także zamiast harmonogramów stosowana jest metoda bieżącego przydziału prac do stanowisk wg stopnia pilności prac, omówiona w jednym z kolejnych rozdziałów.

Nie warto byłoby wspominać o metodzie wyprzedzeń kalendarzowych, gdyby nie fakt, że logika tej metody jest współcześnie wykorzystywana w planowaniu produkcji oprogramowania. Cykl produkcji oprogramowania jest podzielony na tzw. time boxy – odcinki czasu o stałej długości, w ramach których należy wykonać określone produkty – fragmenty oprogramowania, które w następnych time boxach poddawane są rozwojowi lub integracji z innymi produktami cząstkowymi.



Rys. 3. Systematyka praktycznych metod operatywnego sterowania produkcją  
Źródło: opracowanie własne



Tabela 1. Istota metody planowania międzykomórkowego wg wyprzedzeń kalendarzowych

Faza produkcji	Okres 1	Okres 2	Okres 3	Okres 4
Odlewanie				
Kucie				
Obróbka detali				
Montaż podzespołów				
Montaż finalny				

Źródło: opracowanie własne

## Metody sieciowe – ścieżka krytyczna i łańcuch krytyczny

Harmonogramy i cyklogramy okazały się mało przydatne zwłaszcza dla produkcji jednostkowej i małoseryjnej ze względu na dużą złożoność produktów oraz ograniczoną możliwość bieżącej kontroli i konieczność ciągłego przerysowywania wykresów. W latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku do planowania i kontroli złożonych przedsięwzięć (a takim jest na przykład budowa statku, budynku czy linii produkcyjnej) zostały wprowadzone metody sieciowe, oparte na teorii grafów. Najbardziej znane metody sieciowe i pierwsze pod względem chronologii powstawania to metoda ścieżki krytycznej CPM (*Critical Path Method*) (Kelly, Walker, 1959) oraz technika oceny i kontroli przedsięwzięć PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) (Porębski, Jarosławski, 1970, s. 8).

Istotą metod sieciowych w odniesieniu do produkcji jest przedstawienie procesu produkcyjnego w postaci sieci zależności pomiędzy poszczególnymi operacjami składającymi się na wytworzenie produktu oraz określenie sekwencji tych działań, od których zależy termin realizacji całego przedsięwzięcia. Działania te wyznaczają tzw. ścieżkę krytyczną, od której pochodzi nazwa metody CPM. Użyteczność planu przedstawionego w formie sieci czynności polega na ukazaniu czynności krytycznych, które muszą być zrealizowane terminowo, ponieważ każde ich opóźnienie będzie skutkowało koniecznością przesunięcia terminu końcowego, oraz uwidocznieniu, że dla czynności niekrytycznych istnieją rezerwy (tzw. zapasy czasu), które mogą być wykorzystane w określonych granicach.

Metoda PERT, oprócz wyliczenia terminów realizacji poszczególnych czynności, pozwala na wyliczenie prawdopodobieństwa ich dotrzymania dzięki odejściu od arbitralnego szacowania czasów wykonania poszczególnych czynności przez wykorzystanie trzech oszacowań: pesymistycznego, optymistycznego i najbardziej prawdopodobnego.

Wadą pierwszych metod sieciowych było to, że nie uwzględniały one mogących się pojawić konfliktów na zasobach (tzn. dwa lub więcej działań mogły być przypisane do tego samego zasobu w tym samym przedziale czasowym). Ten problem został wyeliminowany w opracowanej przez E. Goldratta metodzie łańcucha krytycznego CCPM (*Critical Chain Project Management*) (Goldratt, 1997; Cox,

Schleier, 2010, s. 13–44). Łańcuch krytyczny jest tworzony przez przekształcenie ścieżki krytycznej w wyniku wyeliminowania konfliktów zasobowych. Dodatkowe nowatorskie elementy występujące w metodzie CCPM to zmiana sposobu szacowania czasów trwania poszczególnych czynności przez wykorzystywanie czasów optymistycznych i przesunięcie rezerw (które we wcześniejszych metodach były przypisane do poszczególnych działań) do tzw. buforów zasilających i bufora przedsięwzięcia wraz z zagwarantowaniem możliwości ich wykorzystania każdorazowo w razie potrzeby.

Do korzyści związanych z wykorzystaniem metod sieciowych należą (Kosieradzka, 2016, s. 174):

- możliwość skrócenia czasu realizacji całego przedsięwzięcia bez dodatkowych nakładów i zmian organizacyjnych (a tym samym zmniejszenia kosztów ogólnych projektowania i wdrożenia),
- możliwość racjonalnego wykorzystania rezerw czasowych,
- możliwość koncentracji uwagi na czynnościach limitujących całe przedsięwzięcie (ścieżka krytyczna, łańcuch krytyczny),
- ułatwienie realnego planowania i ustalenia realnych terminów przedsięwzięcia,
- ustanowienie podstawy do kontroli przebiegu prac w każdym momencie ich prowadzenia.

## Sterowanie produkcją według stopnia pilności prac

Sterowanie produkcją według stopnia pilności prac opiera się na teorii kolejek i regułach priorytetu, według których porządkowane są kolejki zleceń produkcyjnych oczekujących na wykonanie na poszczególnych zasobach. Efektem podejmowania decyzji na podstawie reguł priorytetu może być zarówno harmonogram, jak i bieżące rozdzielnictwo prac zwane „problemem rozdzielcy”. Planista (rozdzielca prac), podejmując decyzję, które zlecenie produkcyjne przydzielić do danego stanowiska, przegląda zbiór zleceń oczekujących na obróbkę na tym stanowisku i szereguje zlecenia w kolejności zależnej od przyjętej reguły priorytetu. Metoda ta w swojej istocie jest metodą tłoczącą – polega na szeregowaniu zadań do wykonania na stanowiskach, ale jeśli stosowane reguły priorytetu wykorzystują jako parametr decyzyjny termin dostawy wyrobu do klienta, to wówczas metoda zyskuje cechy metody ssąco-tłoczącej. W pracy (Wróblewski i in.,



1984) zostało opisanych ponad 100 reguł priorytetu, stosowanych zarówno w harmonogramowaniu, jak i w bieżącym sterowaniu kolejnością wykonania zleceń produkcyjnych na zasobach. Najczęściej stosowane w praktyce, to (Kosieradzka, 2016, s. 146–150):

- FIFO (*First In, First Out*) – „pierwsze przyszło – pierwsze obsłużone”,
- LIFO (*Last In, First Out*) – „ostatnie przyszło – pierwsze obsłużone”,
- SPT (*Shortest Processing Time*) – jako pierwsze zlecenia z najkrótszym czasem operacji,
- LPT (*Longest Processing Time*) – jako pierwsze zlecenia z najdłuższym czasem operacji,
- EDD (*Earliest Due Date*) – najwcześniejszym terminem zakończenia wyrobu,
- MST (*Minimum Slack Time*) – jako pierwsze zlecenia z minimalnym dynamicznym zapasem czasu dla wyrobu,
- LCT (*Longest Cycle Time*) – pierwszej kolejności zlecenia z najdłuższym cyklem produkcyjnym,
- SPT + MST – reguła kombinowana, przyznająca priorytet według SPC (najkrótszego czasu operacji), ale w sytuacji, gdy w systemie pojawi się zlecenie opóźnione, to właśnie ono jest obsługiwane w pierwszej kolejności.

W drugiej połowie XX wieku sterowanie produkcją według reguł priorytetu opierało się głównie na wiedzy, doświadczeniu i intuicji planisty. Obecnie komputerowe systemy klasy MES (*Manufacturing Execution System*) umożliwiają stosowanie nawet bardzo złożonych reguł heurystycznych, dobieranych w zależności od celów stawianych przed sterowaniem produkcją (np. minimalizacja zapasów, skracanie cykli produkcyjnych, terminowość dostaw wyrobów do klientów itp.).

## Karty kanban oraz inne warianty systemu pull

**P**odczas gdy naukowcy europejscy i amerykańscy przescigali się w opracowywaniu różnych metod harmonogramowania, mających swoje korzenie w różnych działach matematyki, Japończycy podeszli do problemu koordynacji współpracy pomiędzy osobami i działami uczestniczącymi w realizacji procesów produkcyjnych w sposób praktyczny i ukierunkowany na upraszczanie re-

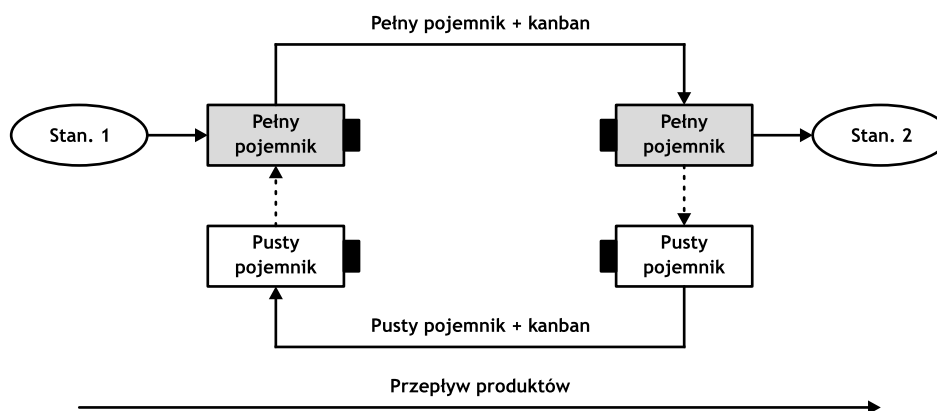
lacji „dostawca-odbiorca”. Wymyślili mianowicie system ssący (*pull*), stanowiący zaprzeczenie systemu tłoczącego (*push*), którego najlepszym odzwierciedleniem są właśnie harmonogramy. Dlaczego ten klasyczny system nazwali tłoczącym? Otóż dlatego, że prace zaplanowane za pomocą harmonogramów realizuje się w wyznaczonych przez harmonogram terminach i tłoczy się je (przepycha) do kolejnych stanowisk i komórek produkcyjnych bez względu na to, jakie zakłócenia i zmiany miały miejsce w trakcie.

Najważniejszą zasadą w systemie „ssącym” jest produkcowanie dopiero wtedy, kiedy jest zapotrzebowanie i dokładnie w takiej ilości, jaka jest potrzebna. Zadania produkcyjne określane są jedynie dla komórki produkcyjnej, z której produkcja trafia bezpośrednio do klienta. Tworzy się łańcuch „ssania”, w którym każde kolejne ogniwo (komórka produkcyjna) rozpoczyna produkcję tylko i wyłącznie w wyniku zgłoszenia zapotrzebowania poprzez ogniwo następne w procesie produkcyjnym. Sygnał „ssania” ma wywołać praktycznie natychmiastową odpowiedź systemu produkcyjnego na zamówienie klienta. Pociąga to za sobą konieczność wdrożenia działań, które zapewnią łatwe i szybkie przestawianie całości produkcji stosownie do zamówień rynkowych, np. poprzez zastosowanie techniki SMED, skracającej czasy przebrojeń i warunkującej opłacalność produkcji małych partii wyrobów (Kosieradzka, 2016, s. 105–106).

W systemach „ssących” stosowane są różnego rodzaju sygnały, które informują o pojawieniu się zapotrzebowania i konieczności rozpoczęcia produkcji. Istnieje wiele sposobów na praktyczne zastosowanie sygnałów ssących (Gross, McInnis, 2003):

- sygnały andon (światłne lub dźwiękowe),
- puste miejsce,
- system dwupojemnikowy (*two-bin kanban system*),
- supermarket,
- pojedynczy system kanban (tylko kanban transportowy),
- podwójny system kanban (kanban transportowy + kanban produkcyjny),
- system CONWIP (*Constant work in Progress*) – łączący podejście *pull* i *push*.

Zasadę działania najprostszego systemu ssącego, a mianowicie systemu dwupojemnikowego, przedstawia rysunek 4.



Rys. 4. System dwupojemnikowy – schemat przepływu  
Źródło: (Kosieradzka, 2016, s. 109)

Warunkiem funkcjonowania tego systemu jest to, że zużywanie elementów z pełnego pojemnika trwa tyle samo czasu lub dłużej, co cyrkulacja pustego pojemnika do napełnienia przez dostawcę (stanowisko 1) i jego powrót na stanowisko 2. W przypadku gdy ta relacja nie jest spełniona, wprowadza się do obiegu dodatkowe pojemniki wraz z kartami kanban. Tak działają na przykład systemy zaopatrywania linii montażowej w komponenty do montażu.

Zastosowanie systemów „ssących” powoduje znaczące obniżenie poziomu zapasów, usprawnienie przepływu produkcji, umiejscowienie kontroli na poziomie operacyjnym, stwarza warunki do wizualizacji harmonogramu i zarządzania wizualnego, poprawia reaktywność systemu produkcyjnego na wahania popytu, minimalizuje ryzyko braku zapasów i przestoju w produkcji (Gross, McInnis, 2003, s. 4). Systemy ssące mają jednak ograniczone zastosowanie, są dedykowane przede wszystkim dla produkcji wielkoseryjnej i masowej; wymagają bowiem względnie stabilnego popytu oraz zrównoważonego procesu produkcyjnego, równomiernie wykorzystującego zasoby. W warunkach produkcji średnioseryjnej możliwe jest zastosowanie systemów ssących w przypadku wysokiego stopnia modularyzacji, standaryzacji i unifikacji produktów oraz typizacji procesów produkcyjnych.

Współcześnie sygnały kanban są używane nie tylko w produkcji, ale także w handlu, administracji, placówkach służby zdrowia oraz w zarządzaniu projektami informatycznymi. Kanbany umożliwiają bowiem wykorzystanie metodyk zwinnych (*agile*) do zarządzania procesami dostawy wysokiej jakości oprogramowania, stanowiącego wartość dla klientów, dokładnie na czas i w ramach ustalonego budżetu (Brechner, 2015, s. 7).

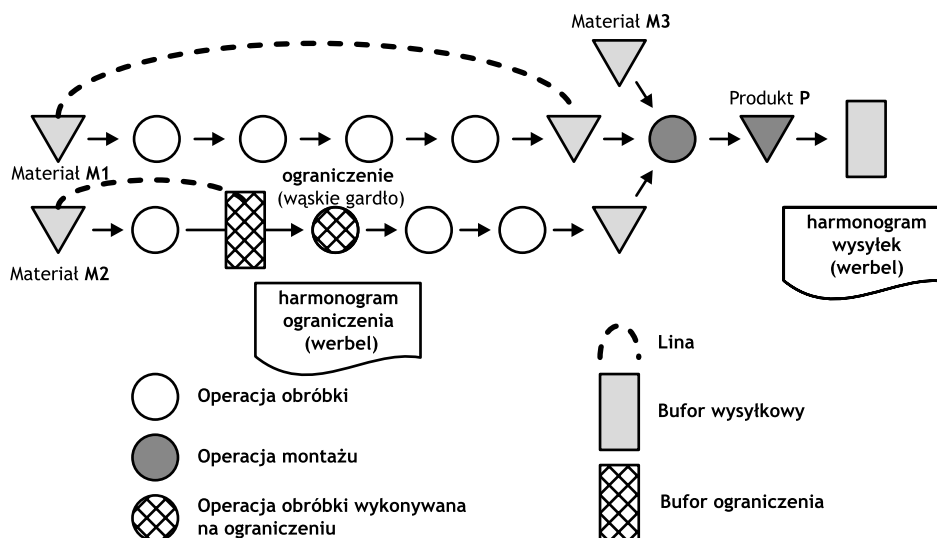
## Teoria ograniczeń oraz jej narzędzia: werbel-bufor-lina

Według teorii ograniczeń, produktywność systemu produkcyjnego zależy od najslabszego ogniwa

zwanego ograniczeniem albo wąskim gardłem. W systemach produkcyjnych jest to zasób, którego zdolność produkcyjna ogranicza osiąganie przez system lepszych wyników w odniesieniu do jego celu. Opracowana przez E. Goldratta metoda sterowania produkcją, oparta na identyfikacji ograniczenia lub ograniczeń systemu, nosi nazwę werbel-bufor-lina lub krócej DBR (*Drum-Buffer-Rope*) (Schragenheim, Dettmer, 2001, s. 99–122).

Identyfikacja ograniczenia jest punktem wyjścia, ponieważ decyduje ono o wielkości produkcji. Decyzja o sposobie eksploatacji ograniczenia ma na celu zwiększenie jego zdolności produkcyjnej (przepustowości). W tym kroku wykorzystuje się wszystkie możliwe sposoby prowadzące do zwiększenia przepływu produkcji przez wąskie gardło, np.: odciążenie wąskiego gardła od wykonywania wszystkich operacji, które mogą być zrealizowane na innych zasobach, minimalizacja czasu przebrojeń wąskiego gardła (np. metodą SMED), nadanie priorytetu przy realizacji wszelkich czynności obsługi technicznej, zagwarantowanie, aby na ograniczenie nie trafiły materiały o nieodpowiedniej jakości itp. Wynikiem wykorzystania tych wszystkich możliwości jest werbel, czyli harmonogram, maksymalizujący wykorzystanie wąskiego gardła.

Bufor i lina pozwalają podporządkować ograniczeniu niemal każde działanie w przedsiębiorstwie, związane z planowaniem produkcji, zakupów materiałów czy wysyłek gotowych produktów. Bufor ma za zadanie zagwarantować realizację harmonogramu pracy wąskiego gardła nawet wtedy, gdy wystąpią zakłócenia, wynikające z losowych fluktuacji w procesie, np. opóźnienie zakończenia poprzedniej operacji. Z kolei lina stanowi mechanizm określania momentu wydania materiału do pierwszej operacji procesu produkcyjnego tak, aby odpowiednia ilość półproduktów dotarła na czas do wąskiego gardła. Metoda DBR jest metodą ssąco-tłoczącą: mechanizm wyciągania produkcji z poprzedniego ogniwa zapewnia lina, a werbel, czyli harmonogram wąskiego gardła jest instrumentem typu *push*. Pojęcia werbel, bufor i lina zostały zilustrowane na rysunku 5.



Rys. 5. Werbel, bufor i lina - ilustracja pojęć metody DBR  
Źródło: (Pająk i in., 2014, s. 324)

Wzmocnienie ograniczenia należy rozważać dopiero po wyeksploatowaniu całego potencjału ograniczenia. Gdy nadal istnieją możliwości zwiększania sprzedaży (rynek nie stanowi ograniczenia), można zdecydować się na wzmocnienie ograniczenia przez zwiększenie jego przepustowości, np. zakup dodatkowej maszyny. Powrót do kroku pierwszego oznacza cykliczność działań w ramach procesu ciągłego rozwoju, tzn. powtórzenie powyższej procedury dla nowego ograniczenia.

Warto zauważyć, że scharakteryzowana powyżej metoda synchronizacji prac w oparciu o identyfikację ograniczenia została zastosowana przez Karola Adamieckiego przy projektowaniu harmonogramu przedstawionego na rysunku 2. Otóż maksymalna zmianowa wydajność procesu walcowania blach cienkich wynosiła 24 kęsy na zmianę i była limitowana przez Walce nr 2 (stanowiące wąskie gardło, czyli ograniczenie). Praca pieca nr 1 została podporządkowana wydajności zmianowej ograniczenia i zamiast 36 kęsów na zmianę (maksymalna pojemność pieca) miał on produkować „tylko” 24 kęsy na zmianę, dostosowując swoją pracę do „rytmu” pracy ograniczenia (werbla).

## Podsumowanie

**P**otrzeba koordynowania procesów wytwórczych w czasie istnieje nadal pomimo postępującej automatyzacji produkcji. Klasyczną metodą koordynacji procesów produkcyjnych są harmonogramy wprowadzone przez Karola Adamieckiego do praktyki organizatorskiej 120 lat temu. Wadą harmonogramów jest to, że szybko się dezaktualizują ze względu na ogólne i specjalne przyczyny zmienności procesów, co pociąga za sobą konieczność ciągłej aktualizacji harmonogramów oraz wbudowywania do harmonogramów rezerw. Presja na poprawę produktywności zasobów, która pojawiła się w połowie XX wieku, spowodowała, że rezerwy te uznawane są za straty, które należy redukować, a najlepiej eliminować. Odejście od rezerw jako kompensatorów zakłóceń spowodowało zmianę podejścia do sposobu koordynacji procesów w czasie, metody typu *push* (harmonogramy) zostały zastąpione przez metody typu *pull* (kanban, DBR). Współcześnie stosowane komputerowe systemy sterowania produkcją oraz automatyzacja i komputerowa integracja produkcji pozwalają na bieżące planowanie kolejności operacji i działań, z wykorzystaniem algorytmów dynamicznych opartych na metodach sztucznej inteligencji, które dokonują reharmonogramowania w każdym momencie, gdy obowiązujący harmonogram przestanie być aktualny. Nad tymi algorytmami pracują naukowcy w różnych ośrodkach, a moc obliczeniowa współczesnych komputerów nie stanowi już bariery dla poszukiwania rozwiązań optymalnych.

Na zakończenie warto zwrócić uwagę, że 30-letni Karol Adamiecki wykorzystał po raz pierwszy harmonogramy do planowania w roku 1896, podczas gdy Henry Gantt użył tej metody po raz pierwszy dopiero w roku 1911. Czy to nie paradoks, że na świecie harmonogramy są nazywane wykresami Gantta (*Gantt Chart*)?

dr hab. inż. Anna Kosieradzka, prof. PW  
Politechnika Warszawska  
Wydział Zarządzania  
e-mail: [Anna.Kosieradzka@pw.edu.pl](mailto:Anna.Kosieradzka@pw.edu.pl)

## Bibliografia

- [1] Adamiecki K. (1909), *Metoda wykreslna organizowania pracy zbiorowej w walcowniach*. „Przegląd Techniczny”, T. 47, Nr 17, s. 197–201; Nr 18, s. 213–216; Nr 19, s. 228–231; Nr 20, s. 239–241.
- [2] Adamiecki K. (1924), *Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej*. „Przegląd Techniczny”, T. 62, Nr 49, s. 551–554.
- [3] Adamiecki K. (1931), *Harmonograf*. „Przegląd Organizacji”, rok VI, Nr 4, s. 137–139.
- [4] Błażewicz J., Cellary W., Słowiński R., Węglarz J. (1983), *Badania operacyjne dla informatyków*, WNT, Warszawa.
- [5] Brechner E. (2015), *Agile Project Management with Kanban*, Microsoft Press, Washington.
- [6] Conway R.W., Maxwell W.L., Miller L.W. (1967), *Theory of Scheduling*, Addison Wesley Longman Publishing, New York.
- [7] Cox J.F., Schleier J.G. (eds.), (2010), *Theory of Constraints Handbook*, McGraw-Hill, New York.
- [8] Czech A. (2009), *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania (biografia i dokonania)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- [9] Goldratt E. (1997), *Critical Chain*, The North River Press, Great Barrington.
- [10] Gross J.M., McInnis K.R. (2003), *Kanban Made Simple*, AMACOM, New York.
- [11] Hanusz T. (1972), *Planowanie wykonawcze produkcji w przedsiębiorstwie przemysłowym*, PWE, Warszawa.
- [12] Heidrich Z. (1970), *Karol Adamiecki. O nauce Organizacji. Wybór pism*, PWE, Warszawa.
- [13] Hopp W.J., Spearman M.L. (2000), *Factory Physics*, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- [14] Kalinowski K. (2013), *Harmonogramowanie dyskretnych procesów produkcyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- [15] Kelley Jr J.E., Walker M.R. (1959), *Critical-path planning and scheduling*, In Papers presented at the December 1–3, 1959, eastern joint IRE-AIEE-ACM Computer Conference, ACM, New York, pp. 160–173.
- [16] Kosieradzka A. (red.), (2016), *Podstawy zarządzania produkcją. Ćwiczenia*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- [17] Lis S. (1984), *Organizacja i ekonomika procesów produkcyjnych w przemyśle maszynowym*, PWN, Warszawa.
- [18] Pająk E., Klimkiewicz M., Kosieradzka A. (2014), *Zarządzanie produkcją i usługami*, PWE, Warszawa.
- [19] Porębski Z., Jarosławski K. (1970), *Metody analizy drogi krytycznej i ich zastosowanie w przedsiębiorstwie*, WNT, Warszawa.
- [20] Schragenhem E., Dettmer W. (2001), *Manufacturing at Warp Speed*, CRC Press, Boca Raton.



- [21] Wojdak M. (2008), *Karol Adamiecki (1866–1933)*, <http://bcpw.bg.pw.edu.pl/Content/815>, data dostępu: 5.05.2017 r.
- [22] Wróblewski K.J., Krawczyński R., Kosieradzka A., Kasprzyk S. (1984), *Reguły priorytetu w sterowaniu przepływem produkcji*, WNT, Warszawa.
- [23] Zbichorski Z. (1972), *Metody graficzne w zarządzaniu i organizacji produkcji*, Wydawnictwa Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

### Karol Adamiecki's Graphic Method of Rational Organizing of the Manufacturing Process and its Contemporary Follow-up

#### Summary

In 1896 Karol Adamiecki introduced to management practices charts for organizing work, and called them schedules. This gave rise to development of methods aimed

at rationalisation of manufacturing processes organizing. In the paper, the following methods of work processes organizing are discussed: production scheduling methods, the theory of queues and priority rules, methods of project planning such as network diagrams and the critical chain method, kanban and other variations of a pull system. The theory of constraints and its tool – drum-buffer-ropes are also discussed. In the paper the conclusion on the following aspects have been emphasised: a permanent need for processes coordination within time, and a short “life” of schedules treated as sample plans, due to general and specific random variation of processes, the evolution from push to pull approach and the contemporarily applied methods of current coordination of processes.

#### Keywords

schedule, methods of processes coordination, organizing of manufacturing processes

## DIFFERENCES AND SIMILARITIES IN APPROACH TO SUSTAINABLE MARKETING TOOLS USED BY SMES IN THE FOOD AND DRINK SECTOR IN SELECTED EUROPEAN COUNTRIES

Edyta Rudawska, Ewa Putek-Szeląg, Ulf Leusmann

### Introduction

Sustainable development is a compelling idea for many people. It is concerned with how business can contribute to some of the most significant challenges that the world faces today – from climate changes and biodiversity to working conditions and health among the poor. The concept is now a well-known and commonly accepted framework for guiding a wide variety of choices. The concept of sustainability suggests that, in the decision-making process, societies that have a good quality of life have an obligation to ensure both future societies and contemporary, less well-off societies are also able to achieve a standard of living in which their basic needs are met (Varadarajan, 2017; Kibert et al., 2011). Within the last decade marketing managers have struggled to translate these ideas into viable commercial propositions and into marketing strategies that create value proposition for customers and other stakeholders, competitive advantage, build trust and develop new business opportunities. Moreover, marketers have often faced criticism for being part of the problem by pushing the consumption of unsustainable products

and lifestyles (Jones et al., 2008). Therefore, introducing sustainable issues into marketing strategy and tactic on one hand becomes a huge challenge for companies, but on the other is necessary if we consider the survival of the company in the longer period of time. Of course, the company alone is not, by itself, sufficient to create a more sustainable world, but it is invaluable. Marketing sustainable strategies and tactical activities can help initiate and reinforce structural changes. Development of sustainable concept changes the context of business and marketing itself. In the face of loss of trust in business the responsible and sustainable approach to marketing is therefore becoming established on marketing agenda not only of big companies but also SMEs. Also, if one considers that food and drink industry is the world's largest manufacturing sector, and at the same time this sector together with households goods and travel are responsible for 70–80% of all environmental impacts, ranging from pollution and greenhouse gas emissions to land use and waste it becomes clear that it is worth to research possibilities of im-

plementing sustainability issues into marketing strategies of companies operating in this sector (FoodDrinkEurope, 2016). Therefore, this paper<sup>1</sup> focuses on the assessment of the extent to which sustainable marketing tools are implemented by SMEs operating in selected European countries in the food and drink industry. The paper is based on the results of the field research conducted by the Authors in six European countries, including Poland, Croatia, Russia, Great Britain, Germany and Spain.

## The sustainability marketing concept

Market-oriented management is in a constant state of flux, influenced by social, ecological, economic and cultural developments. Social and ecological effects of marketing have been the subject of debate since the 1960s. This debate has increasingly found that companies cannot ignore social and ecological developments when considering their relationship with consumers. Focusing exclusively on fulfilling their own customers' needs can cause companies to accept negative social or ecological impacts in providing products and services for individual buyers (Belz, Peattie, 2012, pp. 25–31).

One of the most important historic milestones in the development of sustainability overall and sustainability marketing in particular is the Brundtland Report, published in 1987. The key statement of the report was that meeting the needs of the current generation must not compromise the ability of future generations to meet their own needs. At the Rio Summit of 1992, this aspect of intergenerational justice was supplemented with the three pillars model, which states that sustainable development can only be achieved by balancing economic, ecological and social targets (Tollin et al., 2015; Griese, 2015, p. 8). In spite of this, a strong focus on investors and shareholder value persisted long into the 1990s. The central goal of corporate management – to increase company's value – frequently led to a one-sided, financially driven and often short-term focus on the capital market, with a significant impact on marketing. Incentives for companies to take sustainable and holistic approaches to marketing only began to increase in the early 2000s. Given the growing economic, ecological and social problems, social responsibility and sustainable management play an increasingly important role in scientific and practical debates (Kenning, 2014, p. 4). At the European level, these considerations in particular influenced the Lisbon strategy from 2000 on, and its successor, the Europe 2020 programme. These programmes directly link competitiveness and sustainable development of European companies.

At first glance, the concepts of sustainability and corporate social responsibility on one hand, and the central tenet of marketing on the other, i.e. consistently focusing all the company's activities on market's needs, would appear fundamentally contradictory (Stehr, Struve, 2017, p. 3). However, companies must reconcile this apparent contradiction in light of changed conditions of economic systems in a globalised world. As challenges, growth of environmental pollution, climatic and demographic

change and increasingly scarce natural resources are just as significant as tougher national and international competition on procurement and sales markets and rapidly advancing digitisation of products, communication and sales. Against this background, it is clear that a one-sided, short-term and unbalanced company's orientation on just one group of stakeholders (e.g. investors) cannot lead to a sustainable business success (Kenning, 2014, p. 4). Furthermore, social changes and the rise of new target groups, e.g. LOHAS (Life Style of Health and Sustainability – consumers who focus on sustainably manufactured products), or Generation Y (who focus on the positive work-life balance) have led companies to respond increasingly to the changed values of these target groups and appeal to them through sustainability marketing (Kuchinka et al., 2018; Stehr, Struve, 2017, p. 3).

A range of definitions describe the term „sustainability marketing” and its components. First, we can distinguish the term from similar concepts like CSR (Corporate Social Responsibility) and ecological or environmental marketing. The latter is more a predecessor of modern sustainability marketing. The clearest difference between the two concepts is that sustainability marketing includes economic and social categories in addition to ecology, and aims to bring about an enduring balance of these aspects (Kenning, 2014, p. 11). The same is true of the discussion on sufficiency or post-growth, for example. Their proponents consider ecological and economic goals as diametrically opposed. However, sustainability marketing seeks to reconcile precisely this apparent contradiction. The time perspective is one of the main differences between sustainability marketing and CSR. The definition of CSR lacks the intergenerational aspect essential to sustainability marketing. CSR focuses primarily on the needs of contemporary society. There are also significant differences in the fundamental concepts of sustainability marketing and CSR. CSR revolves around the use of funds, i.e. how profits earned are used, whereas sustainability marketing focuses in particular on how the funds are earned, i.e. how the profit is generated and how to contribute to achieving corporate goals (Kenning, 2014, p. 12).

Now that we know what sustainability marketing is not, we can attempt to find a suitable definition for the concept. The American Marketing Association (AMA) provides a clear definition of marketing as a whole. The AMA is one of the world's leading scientific associations in the marketing sector and publishes the renowned *Journal of Marketing and Journal of International Marketing*. AMA defines marketing as follows:

„Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large” (American Marketing Association, 2013).

This definition already goes beyond the classic, or previous understanding of marketing to include other stakeholders besides customers, and the society as a whole in its deliberations. Moreover, the definition refers to the organising effect marketing has on corresponding



processes (Griese, 2015, p. 11). These core components of marketing are also key to sustainability marketing. Sustainability marketing supplements the core components with sustainable development aspects. Sustainability marketing can therefore be defined as environmentally and socially-oriented corporate management. A company's marketing activities are focused on creating values. These values can be ecological (e.g. efficient resource use), social (e.g. fair treatment of employees or suppliers) or economic (e.g. boosting profits) in nature. On one hand, companies focus on market and consumer requirements and the competitive framework and, on the other hand, on internationally recognised ecological and social standards (Griese, 2015, p. 11).

In summary, sustainability marketing can therefore be defined as follows:

Sustainability marketing is the process of planning and implementing products/services, prices, distribution, promotion and staff, designed to meet the needs of customers, and at the same time achieving business goals and implementing social and environmental objectives.

Sustainable marketing means that marketing strategy must (Rossouw, 2010):

1. Reflect and inspire the ambitions of the marketing team, the rest of the company and its employees;
2. Be aligned with the company's core strategy, values and culture;
3. Help to deliver sustainable returns to investors;
4. Address consumers' needs, and at the same time inform and educate people about the impacts of their purchasing practices;
5. Identify and respond to emerging societal trends, and explore the opportunities to deliver products in collaboration with the communities in which the company operates;
6. Respond to governmental and regulatory expectations, and influence the public policy agenda.

Such a definition of sustainable marketing and its tools was adopted in the research presented in the next part of the paper. Incorporating sustainability into marketing strategies of companies operating in the food and drink industry and undertaking research in that field seems essential if they are to remain competitive players in this sector. The analysis of the current research in that field shows the existence of a research gap regarding issues related to implementation of sustainability into the marketing tools used by companies. Most of the research run so far focus mainly on sources of unsustainable production of food and drink products (Reisch et al., 2013), sustainable food consumption and customers' willingness to pay higher prices for sustainable offers (Willer, Kilcher, 2011; Friel et al., 2014), creating sustainable supply chain in the food and drink industry (Yakovleva et al., 2012) or sustainability in regard to the product innovation strategy (Capitanio et al., 2010). Despite the progress made in research in the sustainability area of the food and drink industry there is still paucity of research in regard to sustainable marketing mix tools in that sector. Therefore, it is worth filling this gap.

## Research methodology

The study focused on SMEs operating in the food and drink sector on selected European food markets. The food and drink sector is defined as all companies involved in processing raw materials, packaging, and distributing them (globalEDGE.msu.edu). The presented analyses are the result of the research run in six European countries. The research project grouped the countries into two regions based on their geographic location and socio-economic development. On one hand, there are the socio-economically relatively highly developed Western European countries of Germany, Great Britain and Spain, and on the other the less developed Central-Eastern European countries of Croatia, Poland and Russia. The respondents were SMEs managers, marketing directors, or marketing staff delegated by the company's manager (depending on how a given company was organized).

The research tool used in the research was a questionnaire, prepared in a six-language version. The computer-assisted web interviewing (CAWI) method was used to reach the respondents, as well as CATI (computer-assisted telephone interviewing) was also used in the process of contacting the respondents. It was aimed to identify the range of sustainability marketing tools used by the survey participants. Five marketing instruments, i.e. product, price, place (distribution), promotion (communication) and people (employees), were analysed. Each instrument was described with a variety of scales developed on the base of literature review. The respondents were asked to respond to statements relating to the above mentioned areas and express their opinions on the five-point Likert scale. The research was conducted between April 2016 and January 2017. To ensure a proper understanding of the researched aspects a formal pilot study took place using a sample of 30 companies. The interviews revealed no particular problems with the research tool.

A stratified random sampling was used in the study. The target population was extracted from different company databases, depending on the country, including the National Statistics Database „Spark” in Russia, Gelbe Seiten in Germany, Experian in Great Britain, SABI database in Spain as well as the company database purchased for the purpose of the field research in Poland. The respondents in particular countries were stratified according to company's size, measured by the number of employees. Thus, the following strata were included in the sampling process:

- micro enterprises, employing up to 10 people,
- small enterprises, employing between 11 and 50 people,
- medium-sized enterprises, employing between 51 and 250 people.

In determining the size of each stratum, the structure of creating gross value added by SMEs in Europe was taken into account. The authors of the research project aimed at conducting 150 SMEs in each of the countries (900 companies in total). In the end they managed to acquire 770 correctly completed questionnaires. 20% of an effective sample size constitute Polish and Croatian companies, 18% Spanish SMEs, 16% Germany, and 13% each Russian

and British. The percentage structure in terms of company size is as follows: 41% micro enterprises, nearly 32% small enterprises, and 27% medium-sized entities.

## The implementation of sustainable marketing mix tools by European SMEs – research results

As for the first marketing mix tool – product – the research has been conducted to assess the extent to which sustainability is implemented into the product strategy by SMEs operating in six European countries. The scales used to measure that tool regarded aspects related to the technology used in the production process, product innovativeness, packaging and their environmental impact, product environmental friendliness, utilisation and recycling, certificates showing company's commitment to social and environmental issues (e.g. Fair Trade, not tested on animals, eco-mark, etc.) as well as implementation of environmental management standards (e.g. ISO 14001, Clean Production programme, etc.).

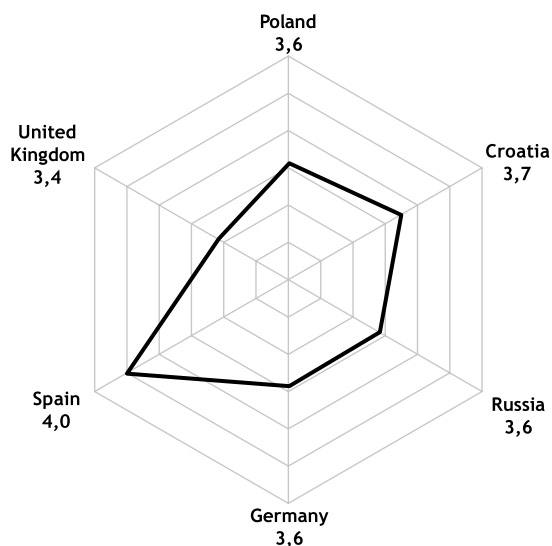


Figure 1. The implementation of sustainable product by companies in 6 European countries ( $\bar{X}$ )  
Source: own research

Among the analysed countries, Spain attached the greatest importance to this construct (Fig. 1). Spanish companies usually gave 4 points on the five-point scale. The lowest number of points was given by British companies (3.43 points). In Poland the score was at 3.624.

Out of all the elements of the marketing mix, price is the least balanced, perhaps due to its sensitivity to changes in its environment and because of the fact that it is the only marketing mix instrument that generates not cost but profit. To define that marketing tool from the sustainability perspective the following questions were asked: does the price correspond to the service value? Are the prices over – or underestimated in comparison to prices on the market? Do the companies follow the rules of law and ethics when setting their prices? Does the price encompass the costs of the company's social activity?

Do the company's environmentally friendly investments lead to lowering the price? The results show that Polish companies attach the greatest importance to setting prices in a sustainable way (Fig. 2). For German companies this element was the least relevant.



Figure 2. The implementation of sustainable price by companies in 6 European countries ( $\bar{X}$ )  
Source: own research

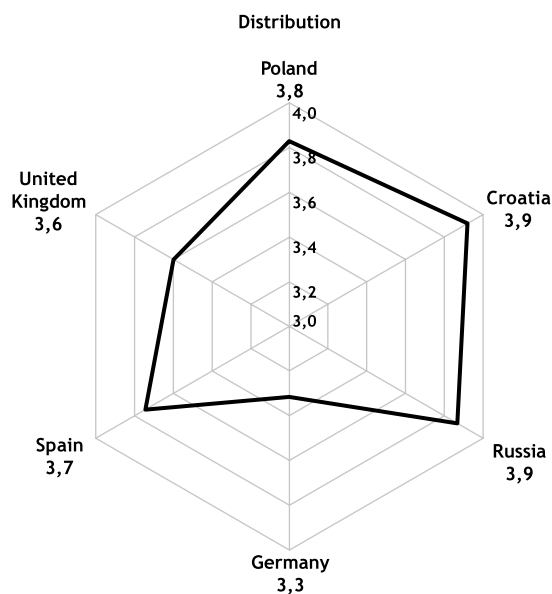


Figure 3. The implementation of sustainable distribution by companies in 6 European countries ( $\bar{X}$ )  
Source: own research

As regards the construct of sustainable distribution seven aspects, arranged in three groups, were analysed. The first related to the characteristics of suppliers in terms of their pro-social and pro-ecological engagement, ethics in the process of cooperation with business partners, and the logistic process. The answers to the following questions were given: What are the bases for cooperation with suppliers? Do the company's logistic operations foster local community and natural environment? Are local suppliers supported? Are



the logistic processes optimised? When choosing suppliers, is their company culture taken into consideration or is the price the only criterion? The highest average was granted by companies operating in Croatia (3.92) (Fig. 3). The lowest mean of points was given by German companies.

The next element in the sustainable marketing toolkit is people. The analysis of sustainable marketing literature leads to the conclusion that employees are often omitted aspect of marketing mix. However, employees are the key driver of business performance. To implement a sustainable marketing strategy successfully they need to be engaged and they need to identify themselves with sustainable policies, common goals, and initiatives undertaken by the company they work for. On the other hand, employees are also recipients of a company's sustainable policy. That is why employers should be responsible towards their employees and implement sustainable activities among them.

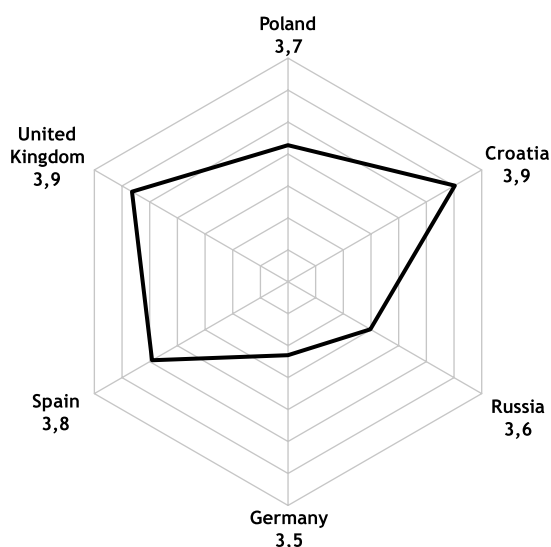


Figure 4. The implementation of sustainability among employees by companies in 6 European countries ( $\bar{X}$ )  
Source: own research

Activities connected with this tool of sustainability marketing were divided into three principal groups:

1. compliance with labour rights, for example implementing non-discriminatory practices, ensuring the freedom of association, caring about health and work safety;
2. ensuring organizational order, manifested through transparency and openness, ethical behaviour towards employees, priority in offering work to local residents, etc.;
3. ensuring proper relations with employees by integrating them around sustainability initiatives, consulting employees with regard to sustainability marketing strategies.

As Figure 4 shows, these activities are the most commonly implemented by companies from Croatia, while the least – by German companies.

Sustainable marketing strategies implemented by companies should be effectively communicated to the public, including different stakeholders, both internal (employees) and external (customers, shareholders, suppliers etc.). It is vital to make the company credible as an entity, which develops in a sustainable way. In regard to

the process of sustainable communication the following aspects were researched: the use of promotional tools and materials (for example company engagement in charitable and/or sponsorship activities, replacing traditional forms of communication, e.g. leaflets, brochures and other printed promotional materials by email, telephone or via social networking), communication with customers (for example communicating with customers in an honest and transparent way, running interactive communication with customers), communication with other stakeholders (for example regularly communicating to all stakeholders the company's commitment to socio-ecological activities to build their trust in the company and its credibility and activities aimed at regular employee training in social and environmental activities that the company undertakes so they could communicate the benefits of sustainable products to customers).

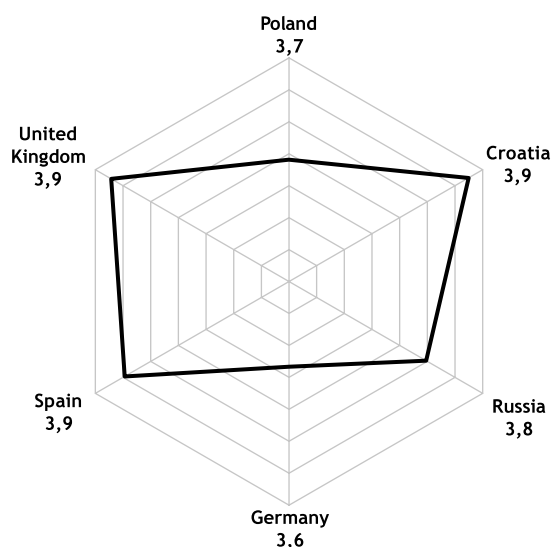


Figure 5. The implementation of sustainable communication by companies in 6 European countries ( $\bar{X}$ )  
Source: own research

The research results show that companies in Poland and Germany are the most reluctant to get involved in communicating with their stakeholders in a sustainable way (Fig. 5). That kind of activities is most common in Great Britain and Croatia.

## Conclusions and future research

The most successful organizations are creating significant growth by embedding sustainability into the heart of their marketing strategy, operations and culture. Instead of perceiving it as a negative trend, which forces them to change, they should develop a more positive mindset, which enables them to treat it as a source of unlimited opportunities for growth and differentiation. Companies should take a proactive approach that enables them to develop and implement creative marketing solutions in regard to company offer, its price, forms of sale and cooperation with intermediaries, communication as well as people working for them.

The research results show that small and medium companies operating in Spain are focusing most on implementing sustainable products. Entities from Croatia are involved in running sustainable strategies in the area of distribution, communication and employees. Polish SMEs engage themselves in setting sustainable prices for customers, and British companies implement sustainability mainly in the process of communication.

The presented study has several limitations that provide opportunities for further research. First an interesting area of future research is to analyse how sustainability marketing is being embedded not only in marketing tools but also throughout the entire organization. Also, further research on integration of sustainability initiatives at a functional level (marketing strategies) as well as corporate level (corporate philosophy, procedures, culture, processes) is important in order to enable managers to enhance overall sustainability of their organizations. Furthermore, since the present study employs subjective measures of sustainable marketing tools in one sector only (food and drink), further research can refer to other measures, which may be used in other sectors.

---

**Edyta Rudawska, PhD., Associate Professor**  
**University of Szczecin**  
**Faculty of Economics and Management**  
**e-mail: [edyta@rudawska.pl](mailto:edyta@rudawska.pl)**

**Ewa Putek-Szeląg, PhD**  
**University of Szczecin**  
**Faculty of Economics and Management**  
**e-mail: [ewa.putek-szelag@usz.edu.pl](mailto:ewa.putek-szelag@usz.edu.pl)**

**Ulf Leusmann, MA**  
**Eberswalde University**  
**for Sustainable Development**  
**Faculty of Sustainable Development**  
**e-mail: [leusmann@zeno-eberswalde.de](mailto:leusmann@zeno-eberswalde.de)**

## Endnote

<sup>1)</sup> The paper is the result of an international research project grant financed by the National Science Centre in Cracow, titled: „Sustainable marketing concept and its implementation in selected European markets – identification of international differences”, Harmonia Funding, registration no. 2014/14/M/HS4/00891 (Principal investigator: Prof. Edyta Rudawska).

## References

- [1] American Marketing Association (2013), *Definition of Marketing*, <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>, access date: 15.08.2017.
- [2] Belz F.M., Peattie K. (2012), *Sustainability Marketing. A Global Perspective*, John Wiley & Sons, Chichester.
- [3] Capitanio F., Coppola A., Pascucci S. (2010), *Product and Process Innovation in the Italian Food Industry*, „Agribusiness”, Vol. 26, No. 4, pp. 503–518.
- [4] Friel S., Barosh L.J., Lawrence M. (2014), *Towards Health and Sustainable Food Consumption: An Australian Case Study*, „Public Health Nutrition”, Vol. 17, No. 5, pp. 1156–1166.
- [5] FoodDrinkEurope (2016), *A Competitive EU Food and Drink Industry for Growth and Jobs: Ambitions for 2025 – Priorities and Policy Recommendations*, Retrieved from [www.fooddrinkeurope.eu](http://www.fooddrinkeurope.eu), access date: 5.05.2018.
- [6] globalEDGE (2018), Retrieved from <https://globalede.msu.edu/industries/food-and-beverage/memo>, access date: 29.05.2018.
- [7] Griese H.M. (2015), *Einführung ins Nachhaltigkeitsmarketing*, [in:] H.M. Griese (ed.), *Nachhaltigkeitsmarketing. Eine fallstudienbasierte Einführung*, Springer Gabler, Wiesbaden, pp. 3–30.
- [8] Jones P., Hill C.C., Comfort D., Hiller D. (2008), *Marketing and Sustainability*, „Marketing Intelligence and Planning”, Vol. 26, No. 2, pp. 123–130.
- [9] Kenning P. (2014), *Sustainable Marketing – Definition und begriffliche Abgrenzung*, [in:] H. Meffert, P. Kenning, M. Kirchgeorg (eds.), *Sustainable Marketing Management. Grundlagen und Cases*, Springer Gabler, Wiesbaden, pp. 3–20.
- [10] Kibert Ch., Thiele L., Peterson A., Monroe M. (2011), *The ethics of sustainability*, John Wiley and Sons.
- [11] Kuchinka D.G.J., Balazs S., Gavriltea M.D., Djokic B.B. (2018), *Consumer Attitudes toward Sustainable Development and Risk to Brand Loyalty*, „Sustainability”, Vol. 10, No. 4, pp. 997.
- [12] Lusch R.F., Vargo S.L. (2006), *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, [in:] R.F. Lusch, S.L. Vargo (eds.), *The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, New York, pp. 3–24.
- [13] Meffert H., Hensmann J. (2014), *Entwicklungsstufen des Nachhaltigkeitsmanagements*, [in:] H. Meffert, P. Kenning, M. Kirchgeorg (eds.), *Sustainable Marketing Management. Grundlagen und Cases*, Springer Gabler, Wiesbaden, pp. 21–36.
- [14] Reisch L., Eberle U., Lorek S. (2013), *Sustainable Food Consumption: An Overview of Contemporary Issues and Policies*, „Sustainability: Science, Practice, and Policy”, Vol. 9, No. 2, pp. 7–25.
- [15] Rossouw R. (2010), *Sustainable Marketing, Market and Product Stewardship: Contributing to Corporate Social Responsibility Strategies*, Sustainable Development May 20th, <http://www.nextgeneration.co.za/sustainable-marketing-market-and-product-stewardship-contributing-to-corporate-social-responsibility-strategies/>, access date: 20.08.2017.
- [16] Stehr C., Struve F. (2017), *CSR und Marketing*, [in:] C. Stehr, F. Struve (eds.), *CSR und Marketing. Nachhaltigkeit und Verantwortung richtig kommunizieren*, Springer Gabler, Berlin, pp. 3–14.
- [17] Tollin K., Christensen L.B., Wilke R. (2015), *Sustainability in Business from a Marketing Perspective*, „Journal of Strategic Marketing”, Vol. 23, No. 6, pp. 471–496.
- [18] Varadarajan R. (2017), *Innovating for Sustainability: A Framework for Sustainable Innovations and a Model of Sustainable Innovations Orientation*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 45, No. 1, pp. 14–36.

- [19] Willer H., Kilcher L. (eds.), (2011), *The World of Organic Agriculture 2012: Statistics and Emerging Trends 2011*, Research Institute of Organic Agriculture, Switzerland.
- [20] Yakovleva N., Sarkis J., Sloan T. (2012), *Sustainable Benchmarking of Supply Chains: The Case of the Food Industry*, „International Journal of Production Research”, Vol. 50, No. 5, pp. 1297–1317.

### Różnice i podobieństwa w podejściu do narzędzi marketingu zrównoważonego wykorzystywanych przez MSP w sektorze żywności i napojów w wybranych krajach europejskich

#### Streszczenie

Globalne megatrendy, obejmujące m.in. zmiany klimatyczne, rosnącą biedę, globalizację czy zmiany demograficzne, kreują nowe wyzwania przed przedsiębiorstwami i w konsekwencji powodują konieczność zmiany ich działań, zarówno na poziomie strategicznym, jak i taktycznym. Owe zmiany są niezbędne, aby sprostać tym wyzwaniom i skutecznie konkurować na rynku. Zrównoważone podejście do zarządzania firmą jako całością, a do działań marketingowych w szczególności, staje się kluczowym elementem dla przedsiębiorstw działających w sektorze żywności i napojów. Te, które zaimplementują założenia strategii zrównoważonego rozwoju do

realizowanych działań marketingowych, będą miały szansę wykreowania unikatowej wartości dla klientów i tym samym zdobycia trwałej przewagi rynkowej. Artykuł koncentruje się na ocenie zakresu wdrożenia narzędzi marketingu zrównoważonego przez MSP działające w wybranych krajach europejskich. Został on opracowany na podstawie wyników badań prowadzonych przez autorów w sześciu krajach europejskich: Polsce, Chorwacji, Rosji, Wielkiej Brytanii, Niemczech i Hiszpanii. Wyniki badań wskazują, że małe i średnie przedsiębiorstwa działające w Hiszpanii koncentrują się w największym stopniu na kreowaniu zrównoważonych produktów i działań promocyjnych. Podmioty funkcjonujące w Chorwacji angażują się głównie w tworzenie zrównoważonych działań marketingowych w obrębie dystrybucji, komunikacji i działań nakierowanych na pracowników. Z kolei w Polsce implementacja koncepcji zrównoważonego rozwoju obejmuje głównie strategię cenową, podczas gdy w Wielkiej Brytanii strategię komunikacji rynkowej oraz działań w obrębie pracowników. Przedsiębiorstwa z Rosji natomiast zwracają największą uwagę na tworzenie zrównoważonej dystrybucji.

#### Słowa kluczowe

zrównoważony marketing, kraje europejskie, MSP, sektor żywności i napojów

# ZASTOSOWANIE NIESTANDARDOWYCH KONCEPCJI MARKETINGU W STRATEGIACH MARKETINGU MIĘDZYNARODOWEGO

Wojciech Grzegorzcyk

## Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują działalność gospodarczą na rynkach międzynarodowych. Jej sukces zależy m.in. od prawidłowo przygotowanej strategii marketingowej. Istotne znaczenie ma więc proces budowy strategii i zastosowane instrumenty marketingowe. Te problemy są prezentowane w publikacjach dotyczących marketingu międzynarodowego (Grzegorzcyk, 2013; Limański, Drabik, 2010; Duliniec, 2009; Wiktor i in., 2008). W literaturze przedmiotu spotkać się także można z formułowaniem niestandardowych koncepcji marketingu, do których zalicza się m.in.: Agile Marketing, Blue Ocean Strategy, Content Marketing, Event Marketing, Buzz Marketing, które odnoszą się do treści strategii marketingowych.

Celem publikacji jest rozważenie możliwości ich zastosowania do formułowania strategii marketingowych przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych. Dotyczy to instrumentów strategii marketingowej i jej kolejnych etapów. W polskiej literaturze marketingu problem zastosowania wyżej wymienionych koncepcji w marketingu międzynarodowym nie był podejmowany, a one same są omawiane odrębnie i najczęściej w odniesieniu do działań na rynku krajowym. Do realizacji tego celu wykorzystano metodę krytycznej analizy literatury krajowej i zagranicznej z zakresu marketingu i marketingu międzynarodowego, na podstawie której sformułowano wnioski o możliwościach i zakresie wykorzystania wyżej wymienionych koncepcji w marketingu międzynarodowym.

Autor artykułu jest zdania, że koncepcja tzw. marketingu zwinnego (Agile Marketing) ma ograniczone zastosowanie w tworzeniu strategii marketingowej na rynkach międzynarodowych. Natomiast pozostałe z wyżej wymienionych koncepcji ze względu na ich treść mogą być wykorzystane szczególnie na etapach określania celów marketingowych i instrumentów promocji na rynkach międzynarodowych.

## Agile Marketing w procesie budowy strategii marketingu międzynarodowego

Strategia marketingu międzynarodowego obejmuje dwa zbiory decyzji – pierwszy odnosi się do strategii wejścia przez przedsiębiorstwo na rynek międzynarodowy. Natomiast drugi dotyczy strategii obecności przedsiębiorstwa na tym rynku. Strategia wejścia obejmuje wybór rynku międzynarodowego oraz form ekspansji na ten rynek. Wybór rynku następuje w wyniku badań marketingowych rynków zagranicznych dotyczących ich struktury i koniunktury. Stosowane są ponadto różnego rodzaju metody analizy badanych rynków (Grzegorzczuk, 2013; Limański, Drabik, 2010; Schroeder i in., 2013). Natomiast decyzje o wyborze form ekspansji są podejmowane w zależności od charakterystyki poszczególnych rynków, niezbędnych nakładów kapitałowych, ludzkich, wiedzy i doświadczenia przedsiębiorstwa. Może ono więc rozpoczynać swoje działania na rynku międzynarodowym od eksportu, następnie wykorzystać niekapitałowe formy ekspansji (np. przekazanie licencji, budowa łańcuchów franchisingowych), w dalszej kolejności kapitałowe formy wejścia (np. wspólne przedsięwzięcie z lokalnymi przedsiębiorcami z rynków zagranicznych). Wreszcie ostatni rodzaj ekspansji na rynki zagraniczne to podjęcie własnych inwestycji bezpośrednich. Powyższa koncepcja, zwana „fazowym modelem internacjonalizacji” sformułowana w Uniwersytecie w Helsinkach i Uppsali, jest jedną z najważniejszych koncepcji internacjonalizacji spotykanych w literaturze przedmiotu. (Meissner, 1981; Zentes i in., 2006; Berndt i in., 2003; Backhaus i in., 2003; Wiktor i in., 2008; Dulnic, 2009; Wiktor, Chlipała, 2012; Fonfara, 2014).

Zbiór decyzji odnoszący się do strategii obecności przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym obejmuje określenie orientacji internacjonalizacyjnej, stosowanych instrumentów marketingowych i ich kombinacji na rynku międzynarodowym (marketing-mix), realizację działań marketingowych na tym rynku i ich ocenę (Wiktor i in., 2008). Ustalenie zestawu instrumentów marketingowych stosowanych na rynkach zagranicznych musi być poprzedzone decyzją o wyborze rynku zagranicznego i formie wejścia. To forma ekspansji warunkuje wybór instrumentów marketingu-mix i ich intensywność. Inne działania z zakresu np. polityki produktu są podejmowane w ramach eksportu bezpośredniego, inne w przypadku kooperacji niekapitałowej (np. franchising), jeszcze inne w ramach inwestycji bezpośrednich. Podobnie sytuacja przedstawia się w odniesieniu do polityki cenowej, gdy inne czynniki uwzględnia się przy kalkulowaniu ceny w eksporcie, a inne np. w przypadku inwestycji bezpośred-

nych. Działania w sferze dystrybucji wymagają różnych pośredników w przypadku transakcji eksportowo-importowych i wyraźnie odmiennych w ramach inwestycji bezpośrednich. Również działania promocyjne mają inną intensywność i wykorzystywane są inne narzędzia np. w sytuacji eksportu pośredniego, kooperacji kapitałowej (joint ventures) czy inwestycji własnych.

Zgodnie z powyższą koncepcją, strategia wejścia na rynek międzynarodowy obejmuje etap badań rynków, na które przedsiębiorstwo zamierza wejść, jego dotychczasowych działań i zasobów oraz wybór form ekspansji. Badania te dotyczą struktury rynków zagranicznych i koniunktury na nich. Przedmiotem badań strukturalnych są te elementy rynków międzynarodowych, które ulegają bardzo powolnym zmianom. Są to badania czynników demograficznych, ekonomicznych, technologicznych, prawnych, kulturowych. Badania koniunkturalne odnoszą się natomiast do wybranego sektora lub branży i obejmują badania popytu, podaży, postępowania nabywców i działań marketingowych konkurentów. Należy dodać, że badania rynków międzynarodowych są kosztochłonne i czasochłonne. Są jednak konieczne, ponieważ przedsiębiorstwo zamierza wejść na rynki międzynarodowe, na których jeszcze nie funkcjonowało (Wiktor i in., 2008; Grzegorzczuk, 2013). Wiąże się to z dużymi nakładami finansowymi i zaangażowaniem personelu komórki marketingowej w celu przygotowania i realizacji strategii marketingowej, z reguły odmiennej od dotychczas stosowanej, bardziej skomplikowanej i obciążonej istotnym ryzykiem. Przeprowadzenie dokładnych badań umożliwia ograniczenie ryzyka nietrafnego wyboru rynku, nieprawidłowego przygotowania strategii marketingowej i jej niepowodzenia na rynku międzynarodowym. Wyniki badań powinny zostać zapisane w bazach danych, które są elementem Systemu Informacji Marketingowej w przedsiębiorstwie. Jeśli przedsiębiorstwo funkcjonuje zgodnie z helsińskim modelem internacjonalizacji, to po osiągnięciu zamierzonych celów marketingowych podejmie decyzje o ekspansji na kolejne rynki. Dla ograniczenia ryzyka i kosztów realizuje badania marketingowe następnych rynków. Nie są one jednak tak kosztowne jak w przypadku badań rynków międzynarodowych realizowanych po raz pierwszy. Zna na jest już bowiem i wykorzystana metodologia badań i narzędzia badawcze. Ponadto wyniki wcześniejszych badań strukturalnych i koniunkturalnych odnosiły się do dużej liczby rynków zagranicznych, spośród których wybierany był rynek najkorzystniejszy. Przedsiębiorstwo dysponuje więc oceną następnych rynków i konieczne są tylko dodatkowe badania wykorzystujące najnowsze dane. Bez wątplenia jednak proces badań marketingowych tych rynków powinien zostać wykonany dokładnie i rzetelnie. Można to osiągnąć dzięki stosowaniu sekwencyjnego procesu badawczego.

W dalszej kolejności budowy strategii marketingowej na rynkach międzynarodowych dochodzi do wyboru formy ekspansji. Wykorzystywane są wówczas głównie informacje o systemie prawa na rynkach obcych, regulacjach odnoszących się do inwestycji zagranicznych i ich ochrony, ochrony patentowej, możliwościach transferu





potencjalnych zysków, o polityce państwa w zakresie handlu zagranicznego, formach płatności w transakcjach zagranicznych itp. Informacje o tych zagadnieniach gromadzone są ze źródeł wtórnych, w szczególności z Internetu i dostępnych baz danych. Podobnie jak poprzednio powinny tu zostać zgromadzone dane w sposób dokładny, rzetelny i wyczerpujący, co można osiągnąć w drodze sekwencyjnego procesu badawczego.

Współcześnie w literaturze marketingu możemy spotkać się z koncepcją Agile Marketingu. Według niej, reakcja na zmiany jest ważniejsza niż ściśle realizowanie wcześniej ustalonych zadań. Postępowanie powinno być maksymalnie elastyczne i powinno być poddane pomiarom efektów. Pracownicy komórki marketingu powinni więc ustalić, jakie są pożądane efekty określonego działania marketingowego i za pomocą jakich mierników je mierzyć. Konieczne jest także określenie, jak postępować, gdy zakładane cele nie są realizowane oraz jakie cele przedsiębiorstwo może osiągnąć, gdy zmieni swoje działania na skutek zmian w otoczeniu. Aby można było działać elastycznie, należy określać na bieżąco stopień realizacji celów, co wiąże się z koniecznością bieżącego gromadzenia informacji rynkowych odnoszących się do określonego przedsięwzięcia i dokonywania korekt w działaniach. Te założenia powinny spowodować zmiany w procesie badań marketingowych. Chodzi w nich głównie o to, by proces badań był szybki i relatywnie mało kosztowny. Badania mają być prowadzone w „zwinny sposób”, tak by szybko pozyskać informacje z rynku i szybko wykorzystać je dla podejmowania decyzji marketingowych (Potiopa, 2015). Przyjmuje się, że służyć temu mogą, zamiast dużych przekrojowych badań, szybkie i krótkie testy, proste eksperymenty w dużej ilości oraz ciągła współpraca z potencjalnymi nabywcami produktów. Współpraca z nabywcami może być realizowana dzięki Internetowi, który jest interaktywnym kanałem komunikacji.

Po krótko przedstawionych założeniach Agile Marketingu można postawić następujące pytanie badawcze: czy i w jakim zakresie można tę koncepcję stosować w strategiach marketingu międzynarodowego? Jak wspomniano wyżej, decyzje o wyborze rynku zagranicznego są podejmowane na podstawie wyników badań struktury i koniunktury na tych rynkach. Nie mogą więc być oparte na krótkich, szybkich i wyrwykowych testach. Decyzja o wyborze rynku wpływa na kolejne działania marketingowe, a nietrafny wybór powoduje, że organizacja może być zmuszona wycofać się z rynku mimo poniesionych nakładów. Jednym ze źródeł informacji badań strukturalnych jest Internet, a więc, jak widać, także w badaniach sekwencyjnych jest on bardzo intensywnie wykorzystywany i nie jest to tylko domeną Agile Marketingu. Podobnie w odniesieniu do badań koniunkturalnych korzysta się ze źródeł wtórnych, które jednak są uzupełniane badaniami pierwotnymi. Najczęściej dotyczą one akceptacji produktów zagranicznych przez konsumentów na obcych rynkach, ich stosunku do konkretnych marek itp. Można więc uznać, że na etapie oceny i wyboru rynków zagranicznych Agile Marketing (a zwłaszcza działania Agile Research) jest zbędny. Mogą być wykorzystane wyjątkowo w bada-

niach koniunkturalnych w odniesieniu do zachowań nabywców. Jak wspomniano wyżej, na etapie wyboru formy ekspansji wykorzystywane są głównie informacje o systemie prawa na rynkach obcych, regulacjach odnoszących się do inwestycji zagranicznych i ich ochrony, ochronie patentowej, możliwościach transferu potencjalnych zysków, polityce państwa w zakresie handlu zagranicznego itp. Informacje o tych zagadnieniach gromadzone są ze źródeł wtórnych, w szczególności z Internetu i dostępnych baz danych. Nie zachodzi więc potrzeba podejmowania działań z zakresu zwinnego marketingu.

Następne etapy strategii marketingowej na rynkach międzynarodowych wchodzi w skład tzw. strategii obecności na tych rynkach. Obejmują one określenie celów marketingowych, segmentację rynków zagranicznych, ustalenie instrumentów marketingowych i ich kombinacji (marketing-mix), realizację strategii i jej kontrolę.

Cele marketingowe są ustalane na podstawie wcześniej zgromadzonych danych o rynku zagranicznym. Agile Research nie ma tu zastosowania, ponieważ zgromadzone informacje muszą być wyczerpujące i dokładne. Podobnie proces segmentacji realizowany jest w oparciu o zebrane wcześniej informacje o strukturze i koniunkturze na wybranym rynku zagranicznym (Wiktor i in., 2008; Grzegorzczak, 2013). Jak zauważono wyżej, dane gromadzone są w sekwencyjnym procesie badawczym i powinny być wyczerpujące. Zapewni to trafne wyodrębnienie segmentów rynku. Z tego względu zwinne badania marketingowe nie znajdują na tym etapie zastosowania.

W kolejnym etapie ustalane są treści strategii marketingu-mix. Duża ich część jest określana w oparciu o porównania z działaniami najistotniejszych konkurentów na rynkach obcych. Wykorzystuje się wówczas benchmarking w zakresie polityki produktu, polityki cenowej, budowy i wykorzystania kanałów dystrybucji, podejmowania działań promocyjnych i komunikacyjnych. Zastosowanie Agile Research jest tu niewielkie i może ewentualnie odnosić się do takich zagadnień, jak stopień akceptacji marek zagranicznych, opinie o produktach konkurencyjnych. Stanowi to jednak tylko uzupełnienie podstawowych sekwencyjnych badań marketingowych, w tym przypadku w zakresie produktu. Nie można bowiem produktów (struktura, ilość, funkcje), które mają być wprowadzone na obcy rynek, kreować na podstawie wyrwykowych badań. Dopiero podczas realizacji strategii można realizować zwinne badania (Agile Research), zwłaszcza jeśli przedsiębiorstwo ma możliwość wprowadzenia autentycznych innowacji (np. monitorowanie sprzedaży). Ewentualna rezygnacja z takiego przedsięwzięcia lub opóźnione działanie mogłoby spowodować wysokie koszty alternatywne (utracone korzyści). Wtedy zwinne badanie da szybką informację o wielkości popytu i pozwoli podjąć decyzję o ewentualnym szybkim wprowadzeniu innowacji na rynek.

W odniesieniu do polityki cenowej konieczne są informacje o wysokości i strukturze cen na rynku, ich zmianach i prognozach, elastyczności cenowej itp. W tej sytuacji Agile Research takich informacji nie jest w stanie dostarczyć. Może być natomiast wykorzystane w przypad-

ku podjęcia zmian ceny i umożliwia szybkie pozyskanie informacji o reakcji popytu na takie działania. Przygotowanie działań w sferze dystrybucji wymaga posiadania danych o istniejących na obcych rynkach kanałach dystrybucji, formach dystrybucji fizycznej oraz udziale i formach dystrybucji własnej największych uczestników rynku. Te dane przedsiębiorstwo może zdobyć ze źródeł wtórnych statystycznych i opisowych, internetowych baz danych lub obserwacji rynku zagranicznego. Także wówczas stosowanie zwinnych badań może być uzupełnieniem w pozyskiwaniu takich informacji. Podobnie jest w sytuacji opracowania działań promocyjnych na rynkach międzynarodowych. Z reguły przedsiębiorstwo nie jest w stanie samo przygotować programu promocji. Wykorzystuje do tego celu wyspecjalizowane agencje ds. promocji, którym zgłasza główne założenia i cele promocji. Agencje promocyjne mogą natomiast korzystać z różnych źródeł informacji dla realizacji takiego zlecenia. W tym przypadku mogą korzystać z Agile Research, np. w odniesieniu do reagowania potencjalnych nabywców na treści przekazów reklamowych, ich częstotliwość, dobór mediów i ich strukturę itp. Jednak podstawowe znaczenie dla przygotowania działań promocyjnych na rynkach międzynarodowych mają informacje o promocji największych uczestników rynku, ich kosztach, treściach przekazu itp. Najczęściej pozyskuje się je ze źródeł wtórnych, takich jak Internet, publikacje branżowe czy obserwacje rynku.

Kolejny etap strategii marketingowej na rynkach międzynarodowych to realizacja strategii. Z założeń marketingu tradycyjnego wynika, że realizacja strategii marketingowej powinna być monitorowana. Pozyskiwane powinny być informacje o stopniu realizacji celów marketingowych i efektach strategii. Gromadzenie tych informacji powinno się odbywać w czasie realizacji strategii i po jej zakończeniu. Chodzi tu o informacje odnoszące się do wszystkich elementów strategii marketing-mix i powinny to być informacje wyczerpujące. Gromadzenie informacji na bieżąco odpowiada koncepcji Agile Marketingu, ale co należy podkreślić, jest także zgodne z ogólną koncepcją marketingu. Zdaniem autora, dla ustalenia skuteczności i efektywności strategii marketingowej na rynku międzynarodowym powinny być uruchomione obydwie procedury. W trakcie realizacji strategii można wykorzystywać zwinne badania, głównie ze względu na koszty i możliwość szybkich jej zmian. Jednocześnie należy uruchamiać badawcze postępowanie sekwencyjne dla zgromadzenia dokładnych danych o sytuacji rynkowej i procesie sprzedaży. Takie postępowanie umożliwi ustalenie skuteczności i efektywności działań marketingowych na rynkach międzynarodowych. Trzeba jednak podkreślić, że jest to możliwe głównie dla dużych przedsiębiorstw, które w czasie negocjacji z firmami badawczymi są w stanie wynegocjować realizację wyżej wymienionych badań.

Powyższe uwagi odnoszą się do przedsiębiorstw dokonujących ekspansji na rynki zagraniczne zgodnie z modelem internacjonalizacji Uniwersytetu w Uppsali. Dla organizacji typu born global niezbędne są również dokładne informacje o strukturze i sytuacji rynkowej miejsc ekspansji oraz prognozach rozwoju wybranych

sektorów. Możemy też spotkać się z bliską Agile Marketing koncepcją Lean Startup dotyczącą wprowadzania na rynek nowych produktów, bardzo często technologicznych projektów (Ries, 2012). Jej celem jest maksymalne ograniczenie kosztów wprowadzenia, ryzyka, elastyczne i szybkie dostosowywanie się do zmian na rynku. Koncepcja ta szczególnie nadaje się dla małych i dopiero tworzonych firm (przedsięwzięć). Podstawowe badania rynku i plany działania są ograniczone do minimum i podobnie jak w przypadku Agile Marketingu wykorzystuje się tu bieżące monitorowanie sytuacji rynkowej. Jeśli małe przedsiębiorstwa działają samodzielnie i zdecydują się na postępowanie według koncepcji Lean Startup, to powinny ograniczyć się do rynku krajowego i ewentualnie następnie przechodzić na rynki zagraniczne. Jeśli natomiast zamierzają funkcjonować także na rynkach zagranicznych, to ze względu na braki kapitału zmuszone są korzystać z pomocy finansowej zewnętrznych inwestorów (np. funduszy inwestycyjnych). Te natomiast dysponują podstawowymi informacjami o nowych rynkach, ich strukturze i koniunkturze na nich. Informacje te są gromadzone sekwencyjną metodą badań marketingowych lub inwestorzy korzystają z oferty firm badawczych. Natomiast naturalnie na nowych rynkach na bieżąco monitorowana jest sytuacja i dokonywane są ewentualne zamiany w produkcie i działaniu przedsiębiorstw. Tu właśnie wykorzystane są elementy Agile Marketingu.

### **Strategia błękitnego oceanu, Content Marketing, Event Marketing i Buzz Marketing oraz ich zastosowanie w marketingu międzynarodowym**

**B**lue Ocean Strategy została sformułowana przez W. Chan Kima i R. Mauborgne'a, a w 2004 roku (Chan Kim, Mauborgne, 2005). Zgodnie z nią na rynku spotykamy się z coraz bardziej intensywną konkurencją, której skutków nie jest w stanie przetrzymać wiele przedsiębiorstw. Takie rynki zostały określone mianem czerwonego oceanu. Rywalizacja na nim zmusza do eliminowania konkurentów, eksploatowany jest istniejący popyt i obecne grupy nabywców. Przedsiębiorstwa w celu przetrwania i dalszego efektywnego funkcjonowania powinny znaleźć błękitny ocean – tj. taką nową przestrzeń rynkową (branżę, sektor), która do tej pory nie została jeszcze odkryta. Na takim rynku organizacja może sama określać warunki i zasady funkcjonowania, nie ma na niej konkurencji, co daje możliwości na kreowanie popytu, poszerzania grupy docelowej i osiągania zysków ze sprzedaży. Na błękitnym oceanie przedsiębiorstwo nie dokonuje porównań z konkurentami, ponieważ ich nie ma. Postępuje natomiast zgodnie z tzw. innowacją wartości, czyli tworzy nowe produkty dla nowych nabywców. Tworzenie błękitnego oceanu może następować m.in. poprzez poszukiwanie alternatywnych branż w stosunku do już istniejących, dostarczanie komplementarnych produktów, poszukiwanie klientów wśród tych grup, które kupują dany produkt bardzo rzadko lub tych, którzy dotychczas w ogóle nie kupowali.



Zasady strategii błękitnego oceanu są oparte na obserwacji współczesnych rynków i nieco tylko odbiegają od znanej od kilkudziesięciu lat koncepcji podziału strategii według Ansoffa (Garbarski i in., 1998, s. 108–118). Jedną z tych strategii, wyodrębnionych według dwóch zmiennych – tj. oferowanego produktu i rynku, na którym podmiot funkcjonuje, jest strategia innowacji (dywersyfikacji). Polega ona na oferowaniu nowych produktów na nowych rynkach. Rozwój przedsiębiorstwa następuje dzięki odchodzeniu od dotychczasowej oferty i sposobu jej wytwarzania oraz od dotychczasowego rynku. W obydwu tych strategiach (innowacji i błękitnego oceanu) przedsiębiorstwo może osiągnąć sukces, jeśli oferuje autentyczne nowości (innowacje wartości) na nowych rynkach.

Strategia błękitnego oceanu jest możliwa do realizowania na rynkach międzynarodowych, jednak jest ona uwarunkowana kilkoma czynnikami. Przedsiębiorstwo powinno posiadać doświadczenie w postępowaniu na zagranicznych rynkach, powinno dysponować wysokiej jakości zapleczem w zakresie badań i rozwoju, umiejętnościami prowadzenia badań marketingowych rynków międzynarodowych oraz dużymi zasobami finansowymi. Te czynniki umożliwią wykreowanie innowacji i wyszukanie nowych rynków (błękitnych oceanów) poza krajem macierzystym. Jest to jednak działanie bardzo trudne, ponieważ współcześnie mamy do czynienia w przeważającej mierze z rynkami, na których występuje sytuacja czerwonych oceanów. Powyższa strategia znajduje zastosowanie na etapach wejścia przez przedsiębiorstwo na rynki międzynarodowe i strategii jego obecności na tych rynkach. Odnosi się więc do wyboru rynków zagranicznych, określenia form ekspansji na nie, wyboru segmentów rynku i wyznaczania celów marketingowych.

W literaturze marketingu możemy spotkać się z kilkoma nowymi koncepcjami marketingu, do których zalicza się m.in. Content Marketing, Event Marketing, Buzz Marketing. Należy podkreślić, że w istocie nie obejmują one kompleksowo problemów działań marketingowych przedsiębiorstwa, natomiast koncentrują się na wybranych narzędziach marketingu-mix, tj. na działaniach promocyjnych.

Content Marketing polega na pozyskiwaniu klientów poprzez publikowanie atrakcyjnych i przydatnych treści dla ściśle sprecyzowanej grupy odbiorców (Stawarz, 2015). Powinny one także być rzetelne, możliwe do praktycznego wykorzystania oraz opierać się na opiniach ekspertów. Celem jest przyciągnięcie uwagi wybranej grupy nabywców i budowanie jej lojalności. Content Marketing jest podobny do marketingu wirusowego (Halligan, Shah, 2010). Główne narzędzia Content Marketingu to social media, newslettery, artykuły na stronach www firm, blogi firmowe, poradniki, treści eksperckie, wywiady z menedżerami, aplikacje mobilne. Dzięki nim można budować interakcje z klientami i ich lojalność wobec przedsiębiorstwa. Koncepcja powyższa powstała, jak widać, w związku z bardzo szybkim rozwojem i wykorzystaniem technologii informatycznych. Wymienione narzędzia Content Marketingu są bowiem możliwe do wykorzystania dzięki Internetowi. Powyższa koncepcja nie obejmuje całości działań marketingowych i odnosi się

tylko do problematyki komunikacji z klientem i promocji. Nie może być traktowana jako kompleksowa koncepcja działań marketingowych, ponieważ dotyczy tylko jednego z narzędzi marketingowych. Może być stosowana na międzynarodowych rynkach w ramach polityki promocji i komunikacji z klientami. Odnosić się to może szczególnie do przedsiębiorstw, które na rynkach zagranicznych koncentrują się na wybranych niewielkich segmentach i ściśle określonych grupach nabywców. Ma więc zastosowanie na etapie określania poszczególnych narzędzi marketingu-mix na rynkach międzynarodowych. Należy jednak zauważyć, że realizacja Content Marketingu jest możliwa wtedy, gdy przedsiębiorstwo dokonuje ekspansji na rynki międzynarodowe poprzez rozwinięte formy wejścia, tj. kooperację kapitałową lub inwestycje bezpośrednie. Wówczas jest jednym z podmiotów funkcjonujących na tych rynkach i procesy konkurencyjne skłaniają je do wykorzystania narzędzi Content Marketingu. Obecność na rynkach międzynarodowych tylko poprzez eksport nie sprzyja stosowaniu Content Marketingu, ponieważ najczęściej za sprzedaż na tych rynkach i promocję produktów odpowiada pośrednik w kanale dystrybucji.

Event Marketing – marketing wydarzeń, polega na organizowaniu różnego rodzaju wydarzeń dla realizacji celów organizacji wobec otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego (Grzegorzczak, 2009; Cieślowski, 2016; Jaworowicz, Jaworowicz, 2016). Można uznać, że jest to element polityki promocji, wykorzystujący różne narzędzia promocyjne (np. public relations, sprzedaż bezpośrednią czy reklamę). W praktyce są to różnego rodzaju imprezy muzyczne, koncerty, pokazy, degustacje, imprezy sportowe, rekreacyjne, wizualne, festiwale, happeningi, internetowe serwisy itp. Ze względu na kryterium korzyści dla uczestników można mówić o Event Marketingu z korzyściami materialnymi lub doznaniem artystycznymi. Z kolei ze względu na kryterium zasięgu mamy do czynienia z kameralnymi, grupowymi, masowymi i globalnymi imprezami Event Marketingu (Cieślowski, Kantyka, 2015, s. 29–41). Przyczyną pojawienia się i rozwoju Event Marketingu był fakt emitowania olbrzymiej ilości informacji za pomocą różnych form reklamy, które coraz częściej nie były pozytywnie odbierane przez adresatów przekazów lub w ogóle nie zauważane przez nich. Event Marketing stał się alternatywą wobec klasycznych sposobów komunikowania się przedsiębiorstwa z otoczeniem. Poprzez prezentację przekazów i idei umożliwiał oddziaływanie na wybrane grupy docelowe, wyróżnienie się spośród konkurentów, umocnienie rozpoznawalności marki, tworzenie i umocnienie lojalności nabywców (Olejniczak, 2013, s. 9–15). Event Marketing tworzył także możliwości bezpośredniego i indywidualnego kontaktu z rzeczywistymi i potencjalnymi nabywcami oraz uzyskiwania informacji zwrotnej od nich o prezentowanych produktach. Te zalety Event Marketingu spowodowały, że jest on jednym z najczęściej stosowanych elementów marketingu i polityki promocji (Jaworowicz, 2014).

Wymienione wyżej cechy Event Marketingu spowodowały, że jako element polityki promocji może być stosowany zarówno na rynku krajowym, jak i na



rynkach zagranicznych. Podobnie jak w przypadku Content Marketingu, można go wykorzystywać zwłaszcza, gdy przedsiębiorstwa koncentrują się na wąskich grupach docelowych. Oznacza to, że stosować mogą go także przedsiębiorstwa o średniej wielkości, jednak pod warunkiem funkcjonowania na zagranicznych rynkach w formach kooperacji kapitałowej lub inwestycji bezpośrednich. Przedsiębiorstwa mają wówczas bezpośredni kontakt z nabywcami swoich produktów na zagranicznych rynkach. Event Marketing ma wtedy zastosowanie w strategiach obecności na tych rynkach i tworzeniu strategii marketing-mix.

Buzz Marketing (marketing szeptany) obejmuje działania, których celem jest dotarcie z informacją do wybranych odbiorców za pośrednictwem bezpośredniego przekazu o spontanicznym charakterze. Buzz Marketing ma budować i utrzymywać w ten sposób pozytywny wizerunek marki produktu. Jest realizowany najczęściej poprzez Internet na blogach czy portalach społecznościowych, na których umieszczane są pozytywne opinie o produkcie i prowadzone dyskusje o nim. Chodzi tu o wywołanie dyskusji w sposób naturalny i niewymuszony. Marketing szeptany może być prowadzony jawnie przez tzw. ambasadorów marki albo zwykłych użytkowników, często tworzonych specjalnie dla takich potrzeb (Chrańchol, 2009 s. 417–421; Gotkowski, 2009, s. 34–45). Formą marketingu szeptanego jest tzw. marketing wirusowy. Są to przekazy informacji o produkcie sporządzone w bardzo atrakcyjnej formie dla konsumentów, którzy sami przekazują je innym osobom. Wykorzystywane są tu istniejące sieci społecznościowe i takie formy przekazu, jak: klipy wideo, zdjęcia, wiadomości tekstowe, animacje, interaktywne gry flash (Wziątek, 2010, s. 151–157).

Z marketingiem szeptanym i wirusowym powiązany jest tzw. marketing partyzancki (*guerilla marketing*). Są to działania marketingowe prowadzone w nietradycyjny sposób przy wykorzystaniu niestandardowych środków przekazu, które mają w rezultacie wywołać u odbiorców szok, zdziwienie i zainteresowanie. Chodzi tu o osiągnięcie najbardziej spektakularnego efektu przy niewielkim nakładzie kosztów. Kampanie marketingu partyzanckiego inicjują dyskusje na temat instytucji czy produktu (marketing szeptany) i rozpowszechniania treści (marketing wirusowy) (Levinson, 2011). Wykorzystuje się tu szczególnie outdory i gadżety reklamowe, a do adresata przekaz dociera z pominięciem tradycyjnych mediów. Działania te są znacznie tańsze niż tradycyjne kampanie promocyjne i z powodzeniem mogą być stosowane przez małe przedsiębiorstwa.

Przedstawione pokrótce założenia Buzz Marketingu i jego odmian pozwalają sformułować wniosek, że może on być wykorzystany w marketingu na rynkach międzynarodowych. Jak już podkreślono, odnosi się tylko do działań promocyjnych i może być elementem polityki promocji na tych rynkach. Podobnie jak w przypadku Event Marketingu i Content Marketingu może być aktywnie wykorzystywany, gdy przedsiębiorstwo (także małe i średnie) funkcjonuje na rynku zagranicznym samodzielnie lub w formie ventures capital.

## Podsumowanie

Celem publikacji była krytyczna prezentacja wybranych niestandardowych koncepcji marketingu i możliwości ich wykorzystania w procesie tworzenia strategii marketingu międzynarodowego. Zaliczyć do nich można m.in.: Agile Marketing, Strategię błękitnego oceanu (Blue Ocean Strategy), Content Marketing, Event Marketing i Buzz Marketing. Strategie marketingu międzynarodowego powinny obejmować decyzje w zakresie wyboru rynku i formy ekspansji. Proces ich tworzenia ze względu na wysokie ryzyko i koszty ekspansji powinien być realizowany dzięki sekwencyjnym badaniom marketingowym. Z tych właśnie względów rozważano możliwości wykorzystania wyżej wymienionych koncepcji w procesie tworzenia strategii marketingu międzynarodowego. Koncepcja tzw. marketingu zwinnego (Agile Marketing) ma w procesie tworzenia strategii marketingu na rynkach międzynarodowych ograniczone zastosowanie i odnosi się przede wszystkim do etapów realizacji strategii. O wiele większe może tu być wykorzystanie Blue Ocean Strategy. Strategia błękitnego oceanu może być zastosowana do wyboru rynku docelowego w ramach strategii wejścia na rynki międzynarodowe. Można także wykorzystać ją w strategii obecności na tych rynkach dla ustalenia treści marketingu-mix, w szczególności polityki produktu na tych rynkach. Content Marketing, Event Marketing i Buzz Marketing nie obejmują całości działań marketingowych i można je zaliczyć do najbardziej skutecznych działań promocyjnych. Mogą w związku z tym być stosowane w strategii promocji kierowanej do wyraźnie zdefiniowanych grup odbiorców na rynkach międzynarodowych. Działania te mogą odnosić się nie tylko do dużych, ale także małych i średnich przedsiębiorstw, które działają na rynkach zagranicznych w formie kooperacji kapitałowej lub realizują inwestycje bezpośrednie. Koncentracja na ściśle określonych segmentach nabywców, dostęp do nich i relatywnie nieduże koszty umożliwiają stosowanie tych działań na rynkach zagranicznych.

Jak podkreślono, problemy wykorzystania wyżej omówionych koncepcji marketingu w marketingu międzynarodowym są dość rzadko podejmowane w polskiej literaturze przedmiotu. Wydaje się, że powinny one stać się przedmiotem dalszych badań empirycznych, zwłaszcza w odniesieniu do polskich przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych.

---

**prof. dr hab. Wojciech Grzegorzczak**  
**Uniwersytet Łódzki**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: [wgrzegorzczak@uni.lodz.pl](mailto:wgrzegorzczak@uni.lodz.pl)**

## Bibliografia

- [1] Backhaus K., Buschken J., Voeth M. (2003), *Internationales Marketing*, Schaeffer Poeschl Verlag, Stuttgart.



- [2] Berndt R., Altobelli C., Sander M. (2003), *Internationales Marketing-Management*, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York.
- [3] Chan Kim W., Mauborgne R.W. (2005), *Strategia błękitnego oceanu*, Wyd. MT Biznes, Warszawa.
- [4] Chraćhol U. (2009), *Marketing szeptany jako efektywny sposób komunikacji marketingowej wśród konsumentów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, Nr 42, s. 417–421.
- [5] Cieślowski K. (2016), *Event marketing. Podstawy teorii i rozwiązania praktyczne*, AWF, Katowice.
- [6] Cieślowski K., Kantyka J. (2015), *Wykorzystanie wielkich wydarzeń w promocji miasta na przykładzie Katowic*, Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach, Katowice.
- [7] Duliniec E. (2009), *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa.
- [8] Fonfara K. (red.), (2014), *Marketing międzynarodowy. Współczesne trendy i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [9] Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (1998), *Marketing*, PWE, Warszawa.
- [10] Gotkowski, P. (2009), *Szeptanie w komunikacji marketingowej*, „Marketing w Praktyce”, Nr 4, s. 34–45.
- [11] Grzegorzczak A. (red.), (2009), *Event marketing jako nowa forma organizacji procesów komunikacyjnych*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
- [12] Grzegorzczak W. (2013), *Marketing na rynku międzynarodowym*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [13] Halligan B., Shah D. (2010), *Inbound marketing*, Helion, Gliwice.
- [14] Jaworowicz M., Jaworowicz P. (2016), *Event marketing w zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Difin, Warszawa.
- [15] Jaworowicz P. (2014), *Event marketing znany i nieznan*, <https://marketingprzywawie.pl/artykuly/event-marketing-znany-i-nieznan/>, data dostępu: 10.06.2017 r.
- [16] Levinson J.C. (2011), *Marketing partyzancki. Proste i niedrogie strategie pozwalające czerpać duże zyski z małej firmy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- [17] Limański A., Drabik I. (2010), *Marketing międzynarodowy*, Difin, Warszawa.
- [18] Meissner H.G. (1981), *Aussenhandel*, Schaeffer-Poeschl Verlag, Stuttgart.
- [19] Olejniczak A. (2013), *Event marketing jako jedna z form innowacji marketingowych w instytucjach naukowych i badawczych*, „Marketing i Rynek”, Nr 10, s. 9–15.
- [20] Potiopa P. (2015), *Agile marketing – przeszłość czy utopia?* <https://www.ispro.pl/agile-marketing-przyszlosc-czy-utopia/>, data dostępu: 22.12.2016 r.
- [21] Ries E. (2012), *Metoda Lean Startup*, Wydawnictwo Helion, Gliwice
- [22] Schroeder J., Bartosik-Purgat M., Mruk H. (2013), *Międzynarodowe badania marketingowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [23] Stawarz B. (2015), *Content marketing po polsku. Jak przyciągnąć klientów*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [24] Wiktor J.W., Chlipała P. (red.), (2012), *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa.
- [25] Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A. (2008), *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa.
- [26] Wziątek R. (2010), *Marketing szeptany w Internecie*, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, Studia i Materiały, Nr 29, s. 151–157.
- [27] Zentes J., Swoboda B., Schramm-Klein H. (2006), *Internationales Marketing*, Verlag Vahlen, Munchen.

## Non-standard Marketing Concepts in International Marketing Strategies

### Summary

The aim of the article is to present a critical analysis of the selected non-standard marketing concepts and their possible uses in the development of international marketing strategies. The concepts, among others, include Agile Marketing, Blue Ocean Strategy, Content Marketing, Event Marketing and Buzz Marketing. International marketing strategies should involve decisions concerning the selection of a particular market and the expansion forms into that market. Due to high risks and the expansion costs the process of marketing strategy development should be implemented with the use of sequential marketing research. That is also why the article analyses the use of the above mentioned concepts in the development of international marketing strategies. The Agile Marketing concept is of little use in the development of marketing strategies on international markets and refers mainly to stages of marketing strategy implementation. The Blue Ocean Strategy may be of a much bigger use as it can be used in the selection of the target market in the international market entry strategies. It can also be used during the company's presence on the target market to define the right marketing mix content, particularly the product policy on the target market. Content Marketing, Event Marketing and Buzz Marketing, as some of the most effective promotional activities, can be used in the promotional strategy aimed at defined groups of recipients on international markets. Such activities can refer to big, medium-sized as well as small companies operating on international markets either in the form of capital cooperation or direct investment. These activities can be applied on international markets because the company focuses on clearly defined target audiences that it has access to and the costs involved are relatively low.

As it has been emphasised above, the problems of applying non-standard marketing concepts are rarely discussed in the subject literature. It seems that they should become a subject matter of further empirical research, particularly with respect to Polish companies, whose expansion into international markets has been increasingly growing.

### Keywords

marketing strategies, international marketing

# KREATYWNOŚĆ JAKO IMPERATYW I ATRYBUT WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Cezary Suszyński

## Wprowadzenie

**K**reatywność organizacyjna oraz towarzyszące jej liczne konotacje doczekały się bogatego dorobku wynikającego tak z analizy działalności praktycznej, jak również studiów teoretycznych prowadzonych na gruncie różnych dyscyplin naukowych. Szersze nawiązanie do istniejącego dorobku w tak krótkim opracowaniu jest ze zrozumiałych względów niemożliwe, tym niemniej co jakiś czas pojawiają się kolejne impulsy skłaniające do zawężonego, profilowanego pod kątem owych bodźców, prześledzenia niektórych aspektów szeroko definiowanej kreatywności (Woodman i in., 1993). W prezentowanych rozważaniach impulsem jest pojawiające się w rodzimym piśmiennictwie określenie „przedsiębiorstwa kreatywne”, sygnalizujące ambicje samodzielnie istniejącej kategorii poznawczej i praktycznej (Młyńska, 2015). Obserwacja tego zjawiska skłania do zadania raz jeszcze takich pytań, jak:

1. Czy kreatywność jest właściwością przypisaną do konkretnej grupy przedsiębiorstw czy też raczej na stałe przynależną naturze przedsiębiorstwa?
2. Czy przedsiębiorstwa, a zwłaszcza te współczesne, można – biorąc pod uwagę procesy ich wzrostu i rozwoju – dzielić na kreatywne i inne (pozostałe, niekreatywne)?
3. Jakie są możliwości, zwłaszcza w kontekście wcześniejszych pytań, świadomego kształtowania kreatywności przedsiębiorstw w procesach ich wzrostu i rozwoju, mających współcześnie najpełniejsze odzwierciedlenie na płaszczyźnie zarządzania strategicznego?

Próba ustosunkowania się do powyższych kwestii wyznacza przedmiot i ramy dalszych rozważań. Ich zakres obejmuje dwa podstawowe bloki zagadnień: kreatywność przedsiębiorstwa ukazaną poprzez pryzmat jej ewolucji na płaszczyźnie ekonomii i na gruncie zarządzania strategicznego (nauki o zarządzaniu) oraz kategorię przedsiębiorstwa kreatywnego w ujęciu prezentującym je jako uczestnika pewnej szczególnej grupy przedsiębiorstw.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie fenomenu kreatywności przedsiębiorstwa w nawiązaniu do wybranych teorii i koncepcji z zakresu ekonomii oraz zarządzania strategicznego. W przypadku odniesień ekonomicznych chodzi przede wszystkim o zaawizowanie historycznego, ewolucyjnego kontekstu kreatywności i samego przedsiębiorstwa. Stąd też ograniczono się do czterech kluczowych teorii – klasycznej, neoklasycznej, rozwoju (innowacji), instytucjonalnej – jako bazujących na wyraźnie różnych założeniach odnośnie do istoty i roli przedsiębiorstwa (przedsiębiorcy).

Przywoływane teorie czy też raczej koncepcje zarządzania strategicznego jako względnie młodej subdyscypliny zarządzania nawiązują natomiast do ogólnie znanych, występujących w literaturze przedmiotu nurtów bądź szkół (planistyczna, ewolucyjna, pozycyjna, zasobowa). W tym przypadku chodzi o ukazanie kreatywności przedsiębiorstwa w kontekście różnie realizowanego procesu strategicznego jako decydującego w budowaniu wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa.

U podstaw tak skonstruowanej, dopełniającej się prezentacji kreatywności przedsiębiorstwa, eksponującej komponent poznawczy (ewolucja) i praktyczny (rozwój) leży teza, iż kreatywność jest niezwykłą właściwością (atrybutem) przedsiębiorstwa w procesie rozwoju dokonującego się w warunkach postępującej turbulencji otoczenia.

W przybliżaniu argumentów na rzecz tezy o atrybutowym charakterze kreatywności przedsiębiorstwa, a więc tego, że stanowi ona jego względnie trwałą właściwość – tak, jak np. wyróżniona działalność gospodarcza, wydzielone środki do jej prowadzenia, wyodrębnienie ekonomiczno-prawne przedsiębiorstwa – przyjęto następujące założenia wstępne:

1. Uwarunkowania rozwiniętego rynku sprawiają, że kreatywność staje się jednym z imperatywów – warunkiem *sine qua non* wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa.
2. Każde przedsiębiorstwo dążące do wzrostu i rozwoju musi być – w mniejszym lub większym stopniu – kreatywne w swoich pomysłach i działaniach.
3. Określenie „przedsiębiorstwo kreatywne”, jakkolwiek stosowane współcześnie do pewnej wąskiej grupy przedsiębiorstw (sensu *stricto*) jest sformułowaniem o znacznie szerszej, historycznej proveniencji (przedsiębiorstwo sensu *largo*).

W prezentacji sygnalizowanych zagadnień dominuje metoda analizy teoretycznej historycznych i współczesnych zjawisk oraz procesów występujących w obrębie przyjętego przedmiotu i zakresu rozważań.

## Ekonomiczne rodowody kreatywności jako atrybutu przedsiębiorstwa

**K**reatywność jako właściwość przypisana działaniom człowieka pojawiła się znacznie wcześniej niż wykształcenie się przedsiębiorstwa, a tym bardziej niż teoria zarządzania tym ostatnim. Pierwotna,



indywidualna postać kreatywności została w znacznej mierze zinstytucjonalizowana poprzez rozwój zorganizowanych form ludzkiej działalności, co znalazło odbicie m.in. w procesie ewolucji samej idei kreatywności. Ilustrację tej tezy można znaleźć w rozwoju m.in. ekonomii oraz zarządzania strategicznego jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu.

Jedynie nawiązując, i to krótko, do niektórych wątków wybranych teorii ekonomicznych, należałoby zauważyć, iż kreatywność jako warunek konieczny występuje *implicit*e już u klasyków ekonomii. A. Smith jako jedną z przesłanek istnienia przedsiębiorstwa wskazywał niezbędność umiejętnego połączenia zatrudnionych pracowników i kapitału rzeczowego (Gruszecki, 2002, s. 52). Ilustrujący jakościowo nowe możliwości rozwoju słynny przykład produkcji szpilek był, patrząc z perspektywy kreatywnej organizacji, niczym innym jak ukazaniem perspektyw korzyści technicznego podziału pracy (specjalizacja), przełomowych technologii (taśma produkcyjna, silnik parowy) i rewolucji przemysłowej (społeczny i gospodarczy kontekst kreatywności). Na rangę indywidualnej kreatywności wskazywał pośrednio również J.S. Mill, który, definiując ówczesnego przedsiębiorcę, wyposażał go w umiejętność przenoszenia środków z miejsc o niższej efektywności w obszary ich bardziej efektywnego wykorzystania.

Teoria neoklasyczna, a przede wszystkim praca A. Marshalla wiązała się z postępującym otwarciem na fenomen kreatywności. Uosabiał ją już bezpośrednio szerzej wprowadzony przedsiębiorca, a kreatywność materializowała się dzięki niemu m.in. w sprawczym działaniu organizacji jako czwartego czynnika wytwórczego, dopełniającego klasyczną triadę: ziemia, praca, kapitał (Lipiński, 1981). Wzbogacenie analizy istoty przedsiębiorstwa takimi nowymi zmiennymi, jak zmiany wiedzy i technologii czy też lepsze wykształcenia siły roboczej, tym bardziej kierowało uwagę w stronę kluczowych źródeł i przejawów kreatywności jako elementu trwale opisującego przedsiębiorstwo.

Rozkwit idei przedsiębiorcy jako innowatora oraz przedsiębiorczości jako jego szczególnej właściwości, a zarazem kluczowego warunku podnoszenia efektywności każdej organizacji gospodarczej i istnienia na rynku w zmiennym otoczeniu, miały miejsce na gruncie teorii ekonomicznego rozwoju J.A. Schumpetera. Nawet przyjmując wyłącznie wąską perspektywę kreatywności, trudno byłoby ukazać wszystkie jej aspekty w ujęciu tego ekonomisty. Centralną postacią był kreatywny lider, zaś jego zadaniem – zrewolucjonizowanie produkcji dzięki wykorzystaniu udoskonaleń lub, bardziej ogólnie, niesprawdzonych wcześniej technologicznych możliwości (Nasar, 2012, s. 229). Niezależnie od ponad 100-letniej ewolucji pojęcia przedsiębiorcy, toczonych dyskusji i zmian, takie postrzeganie jego, jak też kategorii pokrewnych – przedsiębiorczości i przedsiębiorstwa w warunkach nasilających się zmian – przetrwało jako aktualne i inspirujące do dzisiaj. Wskazują na to liczne przywołania i odniesienia

do zaproponowanego przez Schumpetera mechanizmu zmian (innowacja – wdrożenie – upowszechnienie) oraz znaczenia elementu kreacji w tym procesie. Innym potwierdzeniem aktualności i trwałego znaczenia kreatywności jako imperatywu rozwoju w naszych czasach jest także schumpeterowska koncepcja kreatywnej destrukcji.

Złożoność i bogactwo nowych treści leżących u podstaw ekonomii instytucjonalnej, a zwłaszcza jej współczesnej postaci (ekonomia neoinstytucjonalna) uwzględnia również komponent kreatywności przedsiębiorstwa jako współokreślającej jego istotę. Zawiera się ona chociażby w tworzącej podstawy nurtu instytucjonalnego teorii kosztów transakcyjnych (R. Coase), podkreślającej znaczenie funkcji menedżerskiej, związanej z koordynowaniem i kierowaniem wewnątrz przedsiębiorstwa alokacją jego zasobów. Wyraźnemu dowartościowaniu zdolności menedżera w minimalizowaniu kosztów takiej koordynacji, w zestawieniu z kosztami koordynacji przez ceny (rynek), towarzyszy dodatkowo uwzględnianie specyficznych, wcześniej rzadko uwzględnianych czynników behawioralnych (ograniczona racjonalność, oportunizm) jednoznacznie związanych z kreatywnością jednostek i instytucji (Williamson, 1998)<sup>1</sup>.

Kończąc z konieczności krótki i wybiórczy przegląd zagadnienia kreatywności przedsiębiorstwa w perspektywie ekonomii, należałoby zauważyć, iż współczesne prądy i koncepcje ekonomiczne, zwłaszcza te odchodzące od paradygmatu *homo oeconomicus* oraz idei efektywności alokacyjnej ujawniają kolejne, nierzadko dalekie jeszcze od rozpoznania i wyczerpania przesłanki, źródła, przejawy owej kreatywności. Behawioralne teorie przedsiębiorstwa (Cyert, March, 1992), teoria ograniczonej racjonalności (Meyer, 2007) czy też koncepcja efektywności X (Leibenstein, 1988), niezależnie od toczonych na ich gruncie dyskusji, nie pozostawiają wątpliwości co do różnych znaczeń i wymiarów kreatywności jako trwałej właściwości współczesnego przedsiębiorstwa. Często służy ona kształtowaniu podstaw jego istnienia i rozwoju nie tylko w odniesieniu do czynników zewnętrznych, ale przede wszystkim poprzez kreatywne alokowanie środków wewnątrz przedsiębiorstwa, endogeniczne modele wzrostu gospodarczego, redukcję bądź eliminowanie źródeł sprzeczności interesów różnych grup, rozstrzygnięcia w sferze władzy i własności itp.

## Nauki o zarządzaniu – zarządzanie strategiczne a kreatywność przedsiębiorstwa

Wykształcenie się w późnych latach 60. XX wieku zarządzania strategicznego (H.I. Ansoff i R.C. Brandenburg), a także jego dalszy rozwój były od początku powiązane z narastającą presją turbulentnego otoczenia. Wymagało ono zwiększonej aktywności zarządzających przedsiębiorstwem w związku z koniecznością przewidywania zmian, formułowania

wynikających z tego przedsięwzięć oraz ich realizacji w formie spójnych programów rozwoju (strategii) przedsiębiorstw. W istotę tak zarysowanego procesu strategicznego, który zastąpił wcześniejsze, wężiej zakrojone planowanie strategiczne, była jednoznacznie wpisana potrzeba kreatywności tak jego indywidualnych uczestników (członków organizacji), jak i przedsiębiorstwa jako całości. Z punktu widzenia fragmentów dorobku zarządzania strategicznego jako rozwojowego komponentu nauk o zarządzaniu można podjąć próbę przybliżenia kategorii kreatywności przedsiębiorstwa przez pryzmat trzech ważnych, wzajemnie dopełniających się i coraz bardziej złożonych wyznaczników, za jakie można uznać (1) samo pojęcie strategii rozwoju przedsiębiorstwa, (2) koncepcję kultury jego działania strategicznego, a także (3) niektóre teorie strategii.

## Istota strategii, kultura działania strategicznego

**R**ozważania nad istotą (pojęciem) strategii obejmują szeroki nurt studiów i badań, a ich wyniki wciąż nie dostarczają ostatecznych, powszechnie akceptowanych ustaleń epistemologicznych. W tym miejscu można więc sięgnąć do dobrze znanej, tradycyjnej, czy wręcz już klasycznej propozycji, definiującej istotę strategii w formule „5p” (Mintzberg, 1991, s. 12–19):

1. Plan (*plan*) – strategia ma dwie wyjściowe właściwości: antycypuje przyszłość i związane z tym działania oraz jest świadomie i celowo sformułowana. W obu przypadkach element kreacji jest nieodzownym warunkiem powstania strategii.
2. Podstęp, fortel (*ploy*) – strategia ma służyć zwycięstwu, pokonaniu (przechrzyceniu) konkurenta, stąd też musi zawierać propozycje o ponadprzeciętnym poziomie kreatywności (nowe, nieznanne, zaskakujące, nieobecne w strategii przeciwnika).
3. Przykład, wzorzec (*pattern*) – strategia oznacza stałość, spójność, konsekwencję zachowań i działań. Jakkolwiek ta jej właściwość może nie być postrzegana w bezpośrednim związku z kreatywnością jednostek i organizacji, to jednak w przełożeniach praktycznych wiąże się z kluczową kwestią kreowania zmian strategii w procesie strategicznym (strategia zamierzona a strategia realizowana).
4. Pozycja (*position*) – strategia lokuje przedsiębiorstwo w jego otoczeniu, określa zajmowaną pozycję lub tę, która ma być osiągnięta (zdobyta). Wybór takiej pozycji to nic innego jak kreacja konkretnych wyobrażeń, aspiracji, swoistej gry, która ma nastąpić w układzie przedsiębiorstwo – uczestnicy jego bliższego (konkurencyjnego) i dalszego otoczenia.
5. Perspektywa (*perspective*) – w tym przypadku strategia sięga nie tyle na zewnątrz (pozycja) co do środka organizacji, odwzorowując wiodący dla niej sposób postrzegania świata, kolektywnie dzieloną intuicję dotyczącą sposobu jego funkcjonowania. Jest to pewien koncept, a zarazem swoista „tożsamość” orga-

nizacji, kreowana w umysłach jej członków, a więc wymagająca wyobraźni i strategicznego myślenia (Suszyński, 2017, s. 133–149).

Kultura działania strategicznego jako fragment szerzej rozumianej kultury organizacyjnej pojawia się w propozycjach „ojca zarządzania strategicznego” H.I. Ansoffa, służąc m.in. scharakteryzowaniu postaw, zachowań i działań przedsiębiorstwa w obliczu postępujących zmian. Warto sięgnąć do tej klasycznej, choć nieco zapomnianej koncepcji, celem ukazania kreatywności przedsiębiorstwa jako imperatywu i zarazem jego atrybutu. W oparciu o obszerny zestaw (8) zmieniających swoje treści wyznaczników kultury działania strategicznego można wydzielić pięć typów tej kultury (Ansoff, 1985, s. 157–164), które daje się ująć w trzy grupy:

1. Kultura stabilna i kultura reaktywna – kultury retroaktywne, charakteryzujące przedsiębiorstwa skoncentrowane na sobie, ogólnie biorąc zorientowane na utrzymanie bądź niewielkie zmiany istniejącego *status quo*. Przy takim podejściu zmiana postrzegana jest głównie w wymiarze potencjalnych zagrożeń. Relatywnie niewielka kreatywność przedsiębiorstw służy przede wszystkim zachowaniu dotychczas wypracowanych rozwiązań i praktyk.
2. Kultura antycypacyjna (zorientowana na bliską przyszłość) – kultura jakościowego przełomu, właściwa organizacjom, które otworzyły się na otoczenie i akceptują podwyższony stopień nieciągłości i ryzyka. W zmianach wynikających z dynamiki otoczenia upatrują one swoich szans i nowych możliwości rozwoju. Dla takich przedsiębiorstw zwiększona aktywność w kreowaniu nowych rozwiązań (zmian) jest naturalną koniecznością, zaś pierwotnym impulsem kreatywności stają się przemiany w rynkowym otoczeniu organizacji.
3. Kultura eksploracyjna i kultura kreatywna – kultury antycypacyjne co do istoty, ale o bardziej wydłużonej orientacji czasowej (nieznana przyszłość, odległa perspektywa). Organizacje o tych kulturach wręcz poszukują zmian i nowatorskich rozwiązań („stwórz przyszłość!” – hasło kultury kreatywnej) przy akceptowanym wysokim poziomie towarzyszącego im ryzyka i zagrożenia nieciągłością. Szeroko zakrojona kreatywność idei i działań, przenikająca funkcje i struktury tego typu przedsiębiorstw, często liderów branż, sektorów gospodarki, jest ich swoistym „znakiem firmowym”<sup>2</sup>.

## Teorie i koncepcje strategii – perspektywa kreatywności przedsiębiorstwa

**T**eorie z obszaru zarządzania strategicznego, jako trzeci i najbardziej złożony spośród wcześniej przywołanych wyznaczników dorobku tej subdyscypliny, stanowią sumę wniosków i uogólnień wynikających z obserwacji oraz badań rzeczywistych, decyzyjnych podstaw, programów, narzędzi ich realizacji oraz





praktyk zarządczych mających miejsce w procesie rozwoju przedsiębiorstw. W oparciu o to rozpoznanie formułowane są w szczególności teorie strategii jako syntetyczne odzwierciedlenie swoistego „paradygmatu strategicznego” („strategia jako...”) dominującego w danym etapie rozwoju zarządzania strategicznego (Obłój, 2014)<sup>3</sup>. Poszukując w procesie strategicznym dowodów na potwierdzenie tezy o kreatywności jako imperatywie, a zarazem atrybucie przedsiębiorstwa, warto pokrótce przedstawić następujące teorie strategii:

1. Strategia jako wzorzec – klasyczne, nadal aktualne podejście ewolucyjne do strategii rozwoju organizacji.
2. Strategia jako zestaw kluczowych kompetencji, zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa – podejście wciąż uznawane za wyznaczające główny, współczesny nurt zarządzania strategicznego.
3. Strategia jako przełomowe innowacje – silnie przejawiający się nurt kształtowania rozwoju przedsiębiorstw w oparciu o przełomy technologiczne.
4. Strategia jako współkreowanie wartości – narastający, przyszłościowy nurt szerszej postrzeganego rozwoju (obejmujący nie tylko przedsiębiorstwa), także w perspektywie rodzącej się idei ekonomii współdzielenia.

Postrzeganie strategii w kategoriach swoistego wzorca było już wcześniej sygnalizowane jako jedno z możliwych określeń jej istoty, przy czym kreatywność objawia się w tym przypadku przede wszystkim w pełnym procesie strategicznym. W praktyce okazuje się bowiem, iż z uwagi na dynamikę otoczenia przedsiębiorstwa pierwotnie przyjęta strategia (plan, program jego rozwoju) często wymaga zmian tak na etapie wdrażania, jak też realizacji. W efekcie rozdział między strategią zamierzoną a strategią realizowaną może być znaczny, zaś ostateczna postać i rezultaty jej realizacji są trudną do apriorycznego określenia, swoistą wypadkową zmiennych uwarunkowań zewnętrznych oraz kreatywności (przemysłowości, elastyczności reakcji) członków organizacji-uczestników procesu strategicznego. Kreatywność staje się więc jednym z istotnych warunków sformułowania i realizacji ostatecznej postaci strategii, niezależnie od wiodącej roli kreatywności już na etapie formułowania strategii zamierzonej, aczkolwiek postawy towarzyszące temu procesowi mają niewątpliwie szerszą i bardziej złożoną postać (Koźmiński, Obłój, 1989)<sup>4</sup>. Patrząc od strony rzeczywistego przebiegu procesu strategicznego i znaczenia kreatywnych zachowań jego uczestników, bardziej zasadna, jako bliższa dynamicznej naturze analizowanego fenomenu, pozostaje teoria strategii nie tyle jako wzorca, co raczej teoria strategii emergentnej, wykorzystującej zarówno logiczny inkrementalizm (Quinn, 1978, s. 7–21), jak i bardziej ulotną kreację.

Współczesna dominacja teorii strategii jako zestawu kluczowych kompetencji, zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa wynika przynajmniej z kilku, niekoniernie tylko pozytywnych względów, które trudno byłoby w tym miejscu rozwinąć. Ograniczając się do

kwestii istotnych w kontekście głównego nurtu rozważań, należałoby podkreślić dwie dopełniające się okoliczności. Pierwszą z nich, w przeciwieństwie do np. teorii strategii jako pozycji (M. Porter), jest ogólny zwrot w stronę samego przedsiębiorstwa jako podmiotu i źródła budowania przewagi konkurencyjnej na bazie wykorzystywanych aktywów i własnych, unikalnych kompetencji oraz umiejętności. Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa jako zamierzony efekt tak zbudowanej strategii wymaga więc uruchomienia szczególnych środków, ale też i w możliwie oryginalny sposób skonfigurowanych – ogólnie biorąc spełniających założenia modelu VRIO (*valuable, rare, inimitable, well organized* – zasoby cenne, rzadkie, trudne do imitacji i dobrze wykorzystane) (Barney, Clifford, 2010, s. 1–11). Z tym procesem wiąże się druga, sygnalizowana, okoliczność. Jest nią kluczowa rola przypisywana zasobom niematerialnym, a w szczególności skumulowanej wiedzy jako wiodącemu zasobowi współczesnego przedsiębiorstwa. Narastające dowartościowanie tego typu „miękkich” aktywów, postępujące praktycznie od wykształcenia się zarządzania strategicznego, znalazło swój pełny współczesny wyraz na gruncie strategicznej eksploatacji teorii zasobowej czy wręcz szerszej – zasobowej teorii przedsiębiorstwa (ang. Resource Based View – RBV). W tak postrzeganej teorii i jej praktycznej realizacji kreatywność przedsiębiorstwa staje się immanentnym elementem procesu strategicznego. W sytuacjach wielu wyborów i decyzji strategicznych zasoby „miękkie” i „twarde” stanowią nierozłączny, trudny do jednoznacznego zidentyfikowania zestaw idei oraz środków synergicznie generujących kreatywne impulsy i propozycje rozwoju przedsiębiorstwa. Z perspektywy popularnego dzisiaj, choć z pewnością dyskusyjnego, postmodernistycznego paradygmatu zarządzania, można przyjąć, iż bliskie sobie elementy wyobraźni strategicznej zarządzających i kreatywności przedsiębiorstwa stwarzają szansę przezwyciężenia wcześniejszej, intelektualnej i prakseologicznej fragmentacji struktur i społeczności organizacyjnych z okresu modernizmu. Tym bardziej czyni to kreatywność przedsiębiorstw w procesie strategicznym ich trwałym i koniecznym wyznacznikiem (Sułkowski, 2005, s. 134)<sup>5</sup>. Od kompetencji i umiejętności przedsiębiorstwa zależy, jak dalece ten atrybut zostanie rozwinięty i wykorzystany w jego rozwoju.

Strategia na gruncie teorii przełomowych innowacji (*theory of disruptive innovations*) to kolejne ujęcie współczesnej idei rozwoju, ukazujące kreatywność przedsiębiorstwa jako imperatyw, a zarazem jego niezwykłą właściwość wymagającą kształtowania pod kątem współczesnych wyzwań rozwojowych. Pomijając ze zrozumiałych względów rozległą i inspirowaną dyskusję na temat innowacji przełomowych, w tym miejscu należałoby uwypuklić ich szczególny charakter jako radykalnych, przerywających dotychczasowy rozwój danego produktu, branży, technologii. W ujęciu twórców tej teorii innowacje przełomowe (*disruptive* – np. fotografia cyfrowa, telefon typu

smartfon) różnią się od inkrementalnych innowacji podtrzymujących czy też kontynuacyjnych (*sustainable* – piąte ostrze w maszynce do golenia, wyrazistszy obraz w telewizorze, lepszy odbiór w telefonie) tym, że ich szersza akceptacja przez nabywców następuje dopiero po pewnym czasie niezbędnym dla docenienia nowej (wyższej) jakości w sposobach zaspokajania ich potrzeb (Christensen i in., 2016, s. 157–171). Oznacza to, poza bezdyskusyjną, wiodącą rolę kreatywności przedsiębiorstwa w samym stworzeniu przełomowej innowacji, także konieczność wdrożenia strategii kreującej najczęściej całkiem nowy model biznesu (*vide* dyskusja dotycząca Ubera), pozwalający upowszechnić taką innowację wśród nowych klientów, ale także i wśród konkurentów. Daleko idące związki z nowoczesną technologią (wiedza), a w wielu przypadkach wręcz tożsamość przełomowych innowacji i przełomowych technologii (*disruptive technologies*) jest jeszcze jednym potwierdzeniem kreatywności jako atrybutu przedsiębiorstwa dążącego do rozwoju w oparciu o szerokie wykorzystanie rezerw i nowych możliwości wciąż tkwiących w zasobach niematerialnych. W sygnalizowanym paradygmacie postmodernistycznym, w odniesieniu do przedsiębiorstw i innowacji przełomowych, coraz częściej do głosu dochodzi już nie tylko wiedza jako źródło kreatywności, ale elementy bliższe wręcz twórczości artystycznej – intuicja, wyobraźnia, przełamywanie stereotypów, myślenie lateralne (Kotler, Trias de Bes, 2004). Biorąc pod uwagę dłuższą perspektywę, jakościowe efekty innowacji przełomowych, a przede wszystkim pozycję i rolę wdrażających je przedsiębiorstw, nie wydaje się, aby – co naturalne i zrozumiałe – relatywnie niski odsetek tych innowacji był dostatecznym argumentem podważającym wniosek o immanentnym charakterze kreatywności w ustroju współczesnego przedsiębiorstwa.

Strategia jako współkreowanie wartości (*theory of value co-creation*) to ostatnia z awizowanych, choć zapewne niewyczerpująca wszystkich możliwych przykładów koncepcja podejścia do problemu rozwoju przedsiębiorstwa, której prześledzenie dostarcza kolejnych argumentów na rzecz tezy, iż kreatywność jest niezbywalną właściwością (atrybutem) przedsiębiorstwa w warunkach postępującej turbulencji otoczenia. Sama idea wspólnego kreowania wartości zasadza się na odmiennej od wieloletniej, tradycyjnej idei przedsiębiorstwa jako podmiotu gospodarczego o wyrażeniu zdefiniowanych granicach, bazującego na posiadanych (własnych) zasobach. Strategia współkreowania wartości wychodzi z założenia, że wartość tworzona jest w szerszym układzie partnerów (interesariuszy), a nawet konkurentów przedsiębiorstwa (koopetycja albo kooperencja), jak również w kreatywnym współdziałaniu z konsumentami (*crowdsourcing*). W efekcie przyjęcia tych założeń przedsiębiorstwo staje się elastycznym ogniwiem o płynnych granicach pozwalających na głębokie przenikanie do jego ustroju oczekiwań i preferencji partnerów zewnętrznych, zaś wspólne i twórcze wykorzystanie zasobów tych

ostatnich stwarza całkiem nowe możliwości działania i rozwoju przedsiębiorstwa. Licznie prezentowane w literaturze przykłady tego typu pokazują, iż ostateczne efekty przedsiębiorstwa mogą dzięki wspólnemu kreowaniu wartości być pełniejsze (dodatkowe aktywa w procesie), osiągnięte szybciej i taniej (ograniczenie udziału wyspecjalizowanych jednostek wsparcia procesu) oraz przy niższym ryzyku braku akceptacji ze strony rynku (konsumenci jako finalni beneficjenci uczestniczą w procesie od początku) (Ramaswamy, 2009, s. 29–35; Prado Saldanha, Pozzebon, 2015, s. 1–19). Takie możliwości istnieją w szczególności dzięki umiejętnemu wykorzystaniu istniejących technologii informacyjnych (media społecznościowe), tworzeniu sieci i redefiniowaniu działalności wokół Internetu, co prowadzi do całkiem nowych modeli biznesu. W tych modelach realizacja strategii wspólnego tworzenia wartości oznacza kreatywny proces o wysokim poziomie interaktywności i nierzadko znacznej liczbie uczestników, którego kluczowym elementem staje się wykorzystanie doświadczenia klientów tak na etapie powstawania propozycji wartości, jak również jej konfrontacji z oczekiwaniami i preferencjami finalnych odbiorców (Prahalad, Ramaswamy, 2004). W tym miejscu wypadałoby jedynie zauważyć, iż idea współkreowania wartości była jednym z istotnych impulsów do powstania koncepcji ekonomii współdzielenia (*sharing economy*) czy wręcz wykształcania się nowego paradygmatu gospodarowania, rewolucjonizującego także proces strategiczny w przedsiębiorstwach (Porter, Kramer, 2011; Jamka, 2017).

## Przedsiębiorstwa kreatywne – nowe zjawisko czy szczególna ilustracja imperatywu zmian i rozwoju?

Zaprezentowane dotychczas rozważania pozwalają w pełniejszym świetle wrócić do przyjętych pytań i założeń, w szczególności do wprowadzonego na wstępie, lecz nieporuszonego dotychczas zagadnienia wąsko rozumianego „przedsiębiorstwa kreatywnego” (przedsiębiorstwa sensu *stricto*). Mimo syntetycznego charakteru, selektywności i subiektywnego wyboru argumentów, tudzież braku wyników konkretnych badań empirycznych, a więc przy znacznym ograniczeniu stopnia perswazyjności przytoczonych argumentów, trudno zaprzeczyć, iż kreatywność, tak indywidualna, jak i organizacyjna jest niezbywalną właściwością przedsiębiorstwa w procesie jego rozwoju. Właściwość ta ma charakter: historyczny – zaznacza się już na wstępnych etapach powstania i wykształcenia przedsiębiorstwa; społeczny – jest tak skutkiem, jak i przyczyną przeobrażeń cywilizacyjnych; dynamiczny – ewoluuje w czasie. Poziom i skala rozwijanej kreatywności jako atrybutu przedsiębiorstwa mogą być dalece zróżnicowane i zależą przede wszystkim od nich samych, przy czym zauważalna jest tendencja do aktywnego kształtowania kreatywności w miarę narastania dynamiki (imperatywu) przemian w otoczeniu przedsiębiorstw.



W kontekście powyższych konstatacji, w szczególności uznania kreatywności za atrybut, a więc element konstytutywny współczesnego przedsiębiorstwa trudno zaakceptować określenie „przedsiębiorstwo kreatywne” w odniesieniu do podmiotu gospodarczego definiowanego poprzez przynależność do sektora, przemysłu realizującego szczególnie rodzaj działalności czy też typ produktu (usługi). Atrybut obiektu jest w swojej istocie immanentny, wewnątrzustrojowy (endogeniczny), a nie wynika z przypisania obiektowi pewnych właściwości zewnętrznych (egzogenicznych). Stąd też poznawczo ryzykowne, bo uproszczone i niewystarczające, może być identyfikowanie jako przedsiębiorstwa kreatywnego tego, które przynależy do grupy podobnych, działających w ramach sektorów czy też przemysłów kreatywnych (Młyńska, 2015)<sup>6</sup>. Konsekwentne posługiwanie się terminami „sektor kreatywny” czy też „przemysły kreatywne” (Kasprzak, 2013), z zaznaczeniem, że występują w nich przedsiębiorstwa o stosownym, specyficznym profilu działalności wydaje się podejściem bardziej właściwym. W szerszym rozumieniu procesów rynku i rozwoju te przedsiębiorstwa, podobnie jak zakres i przejawy ich kreatywności, są nie tyle oddzielną kategorią poznawczą, co potwierdzeniem, szczególnym przejawem imperatywu zmian i rozwoju w oparciu o coraz bardziej wyrafinowane zasoby i strategię.

## Podsumowanie

**F**enomen kreatywności przeszedł daleko zaawansowane przeobrażenia, ewoluując od pierwotnej, jednostkowej kreatywności jako właściwości człowieka do immanentnej właściwości (atrybutu) przedsiębiorstwa jako jednej z kluczowych, tworzonych przez niego, zorganizowanych form społecznego współdziałania. Postępująca złożoność uwarunkowań działalności przedsiębiorstw, podejmowanych przez nich przedsięwzięć oraz niepewność co do ich efektów sprawiły, iż kreatywność, tak jednostkowa, jak przede wszystkim kreatywność organizacyjna, stały się jednym z istotniejszych, koniecznych warunków formułowania wizji i programów rozwoju (strategii) przedsiębiorstw. Współczesne doświadczenia na poziomie przedsiębiorstw oraz dorobek w tym względzie wskazują na dalek rosnące znaczenie kreatywności przedsiębiorstw. W połączeniu z innymi miękkimi elementami organizacji i zarządzania staje się ona pożądanym efektem, jak też cennym źródłem tak widocznych zjawisk procesu postępu i rozwoju jak zwrot w stronę szeroko rozumianej wartości, poszerzanie grona beneficjentów procesu rozwoju, przełomowe technologie, rewolucja komunikacyjna itp.

---

prof. dr hab. Cezary Suszyński  
Szkoła Główna Handlowa  
Kolegium Zarządzania i Finansów  
e-mail: [cezary.suszynski@sggw.edu.pl](mailto:cezary.suszynski@sggw.edu.pl)

## Przypisy

- 1) Wyprzedzając dalsze uwagi dotyczące kreatywności przedsiębiorstw na gruncie nauk o zarządzaniu, warto w tym miejscu zauważyć, iż w opinii wielu badaczy właśnie ekonomia instytucjonalna i prace samego O.E. Williamsona miały znaczący wpływ na teorię i praktykę zarządzania. Wśród rozwijanych przez niego idei i koncepcji szersze rozwinięcie na gruncie zarządzania strategicznego – budowania strategii wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw – uzyskały m.in.: logika kontraktowa tkwiąca u podstaw integracji pionowej (łączenie przedsiębiorstw, decyzje make-or-buy), immanentne ryzyko relacji kontraktowych (zarządzanie ryzykiem), korzyści transformacji struktur przedsiębiorstwa (innowacje organizacyjne jako źródło efektywnej alokacji wewnętrznej – np. wydzielanie w przedsiębiorstwie elastycznych, samodzielnych struktur dywizjonalnych sprzyjających takiej alokacji).
- 2) Przedsiębiorstwa o eksploracyjnej, a zwłaszcza kreatywnej kulturze działania strategicznego to najczęściej liderzy w swoim otoczeniu, ci którzy wyznaczają nowe horyzonty i standardy (rozwiązania, praktyki) rozwoju. Występują one w różnych fragmentach gospodarki, aczkolwiek taka pozycja nie jest im dana raz na zawsze. Przykłady Kodaka czy Nokii to przypadki á rebours pokazujące znaczenie kreatywności przedsiębiorstwa poprzez skutki sytuacji, kiedy to – mimo ogólnie wysokiego poziomu kreatywności tych firm – w pewnych momentach im jej zabrakło.
- 3) Stosując takie podejście, K. Obłój wydziela chronologicznie pięć teorii strategii: strategia jako plan (Chandler, Ansoff, Andrews), strategia jako wzorzec (Lindbloom, Mintzberg, Quinn), strategia jako pozycja rynkowa (Porter), strategia jako zbiór kluczowych kompetencji (Hamel, Prahalad), zasobów (Grant, Amit) i umiejętności (Barney, Petraf) oraz strategia jako tożsamość (proste reguły – Eisenhardt, Sull; dominująca logika – Obłój).
- 4) Wymienieni autorzy zauważają, że „Firmy wypracowują swoje strategie w drodze błędów lub pomyłek, przyjmując wszakże taką logikę procesu decyzyjnego, która zmniejsza ryzyko działania i umożliwia w praktyce wycofanie się z każdej podjętej decyzji. Konkretną strategię w tym wydaniu można zidentyfikować jedynie ex post”.
- 5) Pisząc o charakterystycznym dla postmodernistycznego paradygmatu podejściu interpretatywnym, Ł. Sułkowski zauważa, że w tym ujęciu proces strategiczny „nie polega na odczytywaniu obiektywnie istniejącej prawdy o rzeczywistości i przewidywaniu przyszłych zmian, ale na interpretowaniu i kreowaniu (podkreśl. CS) rzeczywistości organizacyjnej”.
- 6) Istnieją różne definicje i klasyfikacje sektora kreatywnego, poczynając od jego podziału na trzy obszary: tradycyjne dziedziny sztuki, działalność kulturowa i działalność twórcza, po wręcz enumeratywne zestawy uwzględniające takie działalności, jak: reklama, architektura, sztuka i antyki, gry komputerowe, rękodzieło, projektowanie, film i wideo, projektowanie mody, muzyka, sztuki performatywne, działalność wydawnicza, oprogramowanie oraz radio i telewizja. Przy okazji trudno nie zauważyć, że istnieją całe grupy przedsiębiorstw czy branże często określane mianem



cywilizacyjnych – np. sektor motoryzacyjny, teleinformatyka, sektor farmaceutyczno-medyczny (biomedycyna), nanotechnologie (wytwarzanie nanostruktur) i in. – o najwyższym poziomie kreatywności, ale których nie wymienia się wśród sektorów kreatywnych.

## Bibliografia

- [1] Ansoff H.I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- [2] Barney J., Clifford P.G. (2010), *A Valuable Chain: Real World Strategies for Analyzing the Value Chain, Applying the VRIO Framework (Resource Based View), and Recognizing Core Competencies*, „Harvard Business Review Press”, Oct. 12, pp. 1–11, <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/content/sample/7137BC-PDF-ENG>, access date: 21.02.2018.
- [3] Christensen C.M., Raynor M.E., McDonald R. (2016), *What Is Disruptive Innovation?* [in:] *The Clayton M. Christensen Reader. Selected Articles From the World's Foremost Authority on Disruptive Innovation*, Harvard Business Review Press, Boston, pp. 157–171.
- [4] Cyert R.M., March J.G. (1992), *A Behavioral Theory of the Firm*, (2<sup>nd</sup> ed.), Wiley-Blackwell.
- [5] Gruszecki T. (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [6] Jamka B. (2017), *Razem – ku zmianie paradygmatu gospodarowania*, SEDNO Wydawnictwo Akademickie, Warszawa.
- [7] Kasprzak R. (2013), *Przemysły kreatywne w Polsce. Uwarunkowania i perspektywy*, Kamon Consulting, Warszawa.
- [8] Kotler Ph., F. Trias de Bes F. (2004), *Marketing lateralny*, PWE, Warszawa.
- [9] Kooźmiński A., Obłój K. (1989), *Zarys historii równowagi organizacyjnej*, Państwowe Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa.
- [10] Leibenstein H. (1988), *Poza schematem homo-oeconomicus. Nowe podstawy mikroekonomii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- [11] Lipiński E. (1981), *Problemy, pytania, wątpliwości. Z warsztatu ekonomisty*, PWE, Warszawa.
- [12] Meyer M. (2007), *Herbert Simon i jego idea ograniczonej racjonalności*, „Decyzje”, czerwiec, Nr 7, s. 111–115, file:///C:/Users/Cezary/Desktop/STARE%20DANE%20!/Documents/ZARZĄDZANIE%20-%20Podstawy,%20teorie/H.%20Simon%20-%20idea%20ograniczonej%20racjonalności.pdf, data dostępu: 20.02.2018 r.
- [13] Mintzberg H. (1991), *Five Ps for Strategy*, [in:] H. Mintzberg, J.B. Quinn, *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, pp. 12–19.
- [14] Młyńska P. (2015), *Determinanty efektywności alokacji zasobów przez przedsiębiorstwa kreatywne*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, T. 3, Nr 39, s. 117–128.
- [15] Nasar S. (2012), *Wielkie poszukiwanie. Historia ekonomicznego geniuszu*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa.
- [16] Obłój K. (2014), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- [17] Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review”, Jan.-Feb.
- [18] Prado Saldanha F., Pozzebon M. (2015), *Fiat Mio: The Project that Embraced Open Innovation, Crowdsourcing and Creative Commons in Automotive Industry*, „International Journal of Case Studies in Management”, Vol. 13, No. 1, March, pp. 1–19. <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/content/sample/HEC095-PDF-ENG>, access date: 24.02.2018.
- [19] Prahalad C.K., V. Ramaswamy V. (2004), *The Future of Competition. Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Boston.
- [20] Quinn J.B. (1978), *Strategic Change: Logical Incrementalism*, „Sloan Management Review”, No. 20, pp. 7–21.
- [21] Ramaswamy V. (2009), *Are You Ready for the Co-Creation Movement?*, „Harvard Business Review” Sep. 15, pp. 29–35, <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/content/sample/IIR-009-PDF-ENG>, access date: 22.02.2018.
- [22] Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- [23] Suszyński C. (2017), *Wyobrażenia w zarządzaniu strategicznym – między linearną projekcją a lateralnym przełomem*, [w:] *Księga jubileuszowa dla Profesor Marii Romanowskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 133–149.
- [24] Williamson O.E. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [25] Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W. (1993), *Towards a Theory of Organizational Creativity*, „Academy of Management Review”, Vol. 18, No. 2, pp. 293–321.

## Creativity as an Imperative and Attribute of a Contemporary Business Enterprise

### Summary

The article presents a theoretical study supported by references to management practices, with the main goal to argue that organizational creativity is an imperative and attribute of a contemporary business enterprise. The study is focused both, on selected economic theories (classic economy, neo-classical model of a firm, Schumpeterian approach, and institutional economics) and few concepts of strategy in strategic management (strategy as a pattern, RBV strategy, theory of disruptive innovations, and a value co-creation strategy). The analysis comprising economic and strategic perspective of an organizational creativity reveals its constant, growing presence, especially since the emergence of strategic management. A clear need for creativity due to the increasing dynamics (turbulences) of the business environment made business enterprises to develop new ideas, concepts, resources, strategies, business models, etc. Thus, organizational creativity seems to take the form of an another crucial attribute of a modern enterprise. An additional conclusion indicates as disputable the frequently applied in the literature on the subject term „creative business enterprise” used while referring to a relatively small group of entities belonging to creative sectors (branches, industries).

### Keywords

business enterprise, creativity, attribute, strategy





# INNOWACYJNOŚĆ W PODKARPACKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH – UJĘCIE EMPIRYCZNE

Agnieszka Rzepka

## Wprowadzenie

**W**ykształcenie się umiejętności skutecznej odpowiedzi na nadchodzące zmiany w otoczeniu biznesowym wymaga działań innowacyjnych, prowadzących do uzyskania najwyższej efektywności, skuteczności i zadowolenia klientów. Błyskawiczna reakcja na bodźce płynące z otoczenia, elastyczność w działaniu i kompetencyjność można osiągnąć poprzez wykorzystanie innowacyjnych praktyk oraz narzędzi, będących wyposażeniem zwinnych przedsiębiorstw (Rzepka, Bojar, 2016, s. 29). Z pewnością więc umiejętność organizacji do tworzenia „nowości” – w obszarze produktów, usług czy procesów biznesowych – staje się nieodłączną cechą zwinnego przedsiębiorstwa, które to potrafi elastycznie dostosować się do zmieniających się warunków otoczenia.

Podolewanie wyzwaniom współczesności stawia znaczne wymagania poszczególnym ludziom, grupom społecznym oraz całym narodom i cywilizacjom. Jednym ze sposobów sprostania tym wyzwaniom jest poszukiwanie niszy, które polega na wykreowaniu oryginalnych wyrobów, co z kolei wymaga zaawansowania procesów innowacyjnych (Olesiński i in., 2016, s. 31–33).

Przedsiębiorstwo, które dąży do uzyskania sukcesu rynkowego (Nagji, Tuff, 2012, s. 2) powinno dążyć do wprowadzania innowacji i tym samym uzyskania miana organizacji innowacyjnej. Celem artykułu jest wyznaczenie obszarów innowacyjności we współczesnym przedsiębiorstwie i dokonanie oceny kreowania tej innowacyjności w podkarpackich firmach. W tym celu w niniejszym artykule wykorzystano badania empiryczne przeprowadzone wśród podkarpackich przedsiębiorców sektora MŚP, analizujące poziom ich innowacyjności.

## Innowacje i innowacyjność we współczesnym przedsiębiorstwie

**S**prostanie wymaganiom współczesności wymaga dążenia do produkcji nowoczesnych wyrobów, bowiem towary wytwarzane tradycyjnie tracą na wartości, zwłaszcza w porównaniu z wyrobami wyprodukowanymi w oparciu o zaawansowane technologie. Konieczne jest więc wdrażanie innowacji (Olesiński i in., 2016, s. 31–33).

Terminy innowacji i innowacyjności pozostają często utożsamiane (Cho, Pucik, 2005, s. 556). W naukach o zarządzaniu innowacyjność uważana jest za istotny atrybut przedsiębiorstwa, przejawiający się w zdolności do wprowadzania innowacji. Innowacyjnością można więc nazwać

zdolność do tworzenia czegoś nowego lub do wprowadzania znaczących zmian (Hilami i in., 2010, s. 557).

Proces innowacyjności w przedsiębiorstwie obejmuje zatem zdolność do wprowadzania nowych produktów na rynek i otwierania nowych rynków (Danneels, Kleinschmidt, 2000, s. 78). Jest to więc zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia i wdrażania innowacji oraz umiejętność wprowadzania zarówno nowych, jak i zmodernizowanych produktów oraz nowych albo zmienionych procesów produkcyjnych lub technologiczno-organizacyjnych (Kotler, Keller, 2006, s. 7065).

J.A. Schumpeter, prekursor teorii innowacji, wskazuje na ogromne możliwości, jakie daje organizacja wprowadzenie innowacji. Jest to (Sajdak, 2014, s. 61):

- wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów lub doskonalenie dotychczasowych,
- wprowadzenie nowej lub udoskonalonej technologii produkcji,
- otwarcie nowego rynku sprzedaży lub dystrybucji produkcji albo zaopatrzenia,
- zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzenie zmian w organizacji produkcji.

## Uwarunkowania wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach

**Z**naczenie wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwie i tym samym uzyskania miana organizacji innowacyjnej jest kluczowe dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Jednocześnie przedsiębiorstwo, które pragnie być innowacyjnym, jak pisze P.F. Drucker (1992, s. 3–21), musi „stworzyć odpowiedni klimat dla innowacji, śledzić efektywność podejmowanych działań, dokonać modyfikacji struktury organizacyjnej, wypracować system zachęty do zmian”.

Konieczne jest więc podkreślenie, że proces kreowania innowacyjności danego przedsiębiorstwa wymaga zintegrowanych i skoordynowanych działań, w oderwaniu od których niemożliwe jest osiągnięcie sukcesu we wprowadzaniu innowacji (Rzepka, 2017, s. 163). Innowacyjność wiąże się nierozdzielnie z aktywnym zaangażowaniem w procesy innowacyjne oraz podejmowaniem wysiłków w tym kierunku (Walecka, Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 317). Uproszczony model uwarunkowań przedsiębiorstwa do wprowadzania innowacji przedstawiono na rysunku 1.

Na rysunku 1 pokazano, iż o innowacyjności przedsiębiorstwa decydują nie tylko unikalne zasoby, będące w jego

posiadaniu, ale cała gama innych czynników. Przedsiębiorstwo staje się zdolne do wdrażania innowacji, kiedy posiada wystarczające zasoby oraz wewnętrzną strukturę, która może sprzyjać kreowaniu innowacji. Czynniki przedstawione na rysunku 1 tworzą kulturę innowacyjną.

Można stwierdzić, iż warunkiem kreowania innowacyjności przedsiębiorstwa jest zdolność przedsiębiorstwa do wprowadzania innowacji, jak również skłonność przedsiębiorstwa do ich wprowadzania. Jak stwierdzono wcześniej, zdolność do wprowadzania innowacji potwierdza, że przedsiębiorstwo może dysponować odpowiednimi unikalnymi zasobami i wewnętrzną strukturą, pozwalającą na wdrażanie innowacji.

Z kolei skłonność przedsiębiorstwa do wdrożenia innowacji oznacza jego wolę i chęć do stania się innowacyjnym. Zarówno zdolność, jak i skłonność przedsiębiorstwa pozostają determinowane przez wpływy otoczenia, nawiązywanie relacji międzyorganizacyjnych, zasoby wewnętrzne firmy, jej wielkość, które to pozostają we wzajemnym sprzężeniu. Wśród owych zmiennych podkreślono też znaczenie określonych atrybutów, posiadanych przez przedsiębiorstwo i koniecznych do wdrożenia innowacji.

B. Pichlak (2012, s. 368) dokonuje rozróżnienia atrybutów, jakie powinna posiadać organizacja, która pragnie wdrażać z sukcesem innowacje. Jest to:

- skłonność do generowania innowacji,
- umiejętność wdrażania innowacji,
- chęć podjęcia ryzyka, nierozzerwalnie związanego z wdrażaniem innowacji.

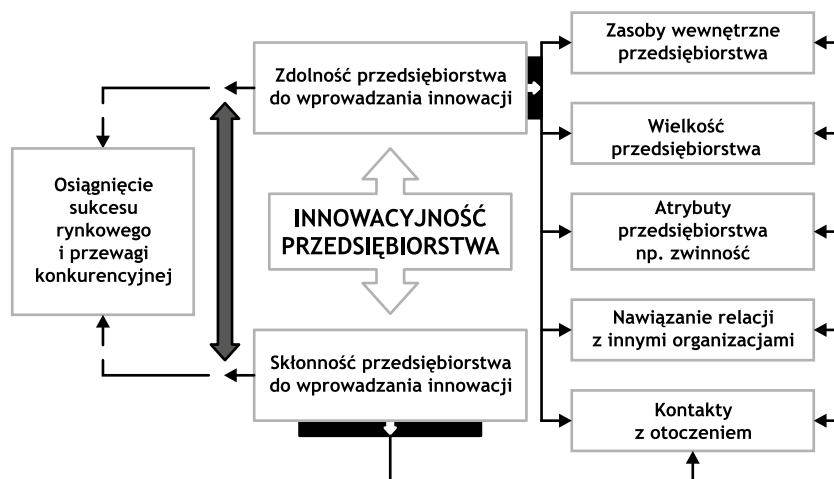
Warto zauważyć, iż atrybuty te charakteryzują organizację zwinną, która posiada zdolność do błyskawicznej oraz efektywnej odpowiedzi na zmiany rynkowe, co z kolei wymaga działań innowacyjnych, prowadzących do zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej.

### Metoda badawcza

**A**utorka w ramach badań własnych w okresie luty–maj 2016 roku przeprowadziła badania na temat zakresu wdrażania innowacji w podkarpackich przedsiębiorstwach sektora MŚP. Badania zostały przeprowadzone wśród przed-

siębiorstw sektora MŚP skupionych w ramach Klastra Dolina Lotnicza oraz Rady Biznesu funkcjonującej przy PWSE w Jarosławiu, które prowadziły i prowadzą działalność na terenie województwa podkarpackiego. Badaniem objęto tylko te przedsiębiorstwa, które wyraziły zgodę na udział w badaniu. Badane przedsiębiorstwa podzielono na kilka typów (mikro, małe, średnie i duże) (tab. 1). Proces badawczy składał się z trzech etapów<sup>1</sup>: pierwszy, zakładający rozpoznanie stopnia świadomości zarządzających co do ważności kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem, szczególnie wpływu kapitału intelektualnego na konkurencyjność firm, został przeprowadzony w 231 różnych przedsiębiorstwach, gdzie została przekazana ankieta osobiście lub za pośrednictwem poczty. Etap drugi zrealizowany został w 200 przedsiębiorstwach. Jego celem była identyfikacja składników kapitału intelektualnego oraz wskaźników konkurencyjności wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw za pośrednictwem wywiadów osobistych z właścicielami – zarządzającymi, menedżerami i pracownikami oraz analiza dokumentacji (w zależności od ich dostępności). Etap trzeci zrealizowany został w 100 przedsiębiorstwach (które udostępniły dane), zamiarem było pozyskanie danych finansowych w celu wyznaczenia wskaźników ekonomicznych kapitału intelektualnego – głównie kapitału ludzkiego oraz wskaźników ekonomiczno-finansowych.

Do analizy uzyskanych danych wykorzystana została metoda statystyczna – test  $\chi^2$  (chi kwadrat) Pearsona na niezależność cech. Analiza statystyczna danych pozyskanych z badań ankietowych została wykonana za pomocą pakietu komputerowego STATISTICA 10. Rodzaj pytań oraz kategorie odpowiedzi zawarte w kwestionariuszu zdeterminowały jakościowy charakter zmiennych poddanych analizie. Z tego względu wyniki wywiadu przedstawiono jako liczebności oraz wartości procentowe, a do oceny współzależności zachodzących pomiędzy badanymi cechami wykorzystano nieparametryczny test niezależności  $\chi^2$  Pearsona. Za pomocą tego testu weryfikacji poddawana jest hipoteza zerowa ( $H_0$ ), głosząca, że dwie cechy są niezależne wobec hipotezy alternatywnej ( $H_1$ ). Do analizy wskaźnikowej wytypowano 100 przedsiębiorstw (spośród tych, w których przeprowadzono sondaż). Wybór był zdeterminowany możliwością



Rys. 1. Determinanty innowacyjności we współczesnym przedsiębiorstwie  
Źródło: opracowanie własne



dostępu do danych, na podstawie których można było wyznaczyć wartości poszczególnych wskaźników.

Badanie miało na celu zweryfikowanie przyjętych założeń, czy podkarpackie przedsiębiorstwa są skłonne do wprowadzania innowacji. Starano się również określić charakter innowacji wprowadzanych przez badanych przedsiębiorców. Celem badań było także określenie planów badanych przedsiębiorstw w zakresie podjęcia działań innowacyjnych.

Pytania zawarte w kwestionariuszu pozwoliły na dokonanie wstępnej oceny stopnia wdrożenia innowacji przez przedsiębiorstwa z tego sektora.

Kwestionariusz ankietowy był skierowany do firm posiadających różny charakter prawny, stanowiących głównie własność prywatną. Ankiety wypełniło 100 przedstawicieli małych i średnich przedsiębiorstw. Nie można zatem uznać owej próby badawczej za reprezentatywną i uogólnić wyniki poniższych badań na całość sektora małych i średnich przedsiębiorstw województwa podkarpackiego, jednakże z całą pewnością badania przeprowadzone na potrzeby niniejszego artykułu można uznać za próbę oceny poziomu innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w regionie podkarpackim.

## Wyniki badań

**P**onad połowa respondentów poddanych przedmiotowemu badaniu prowadzi mikroprzedsiębiorstwa, tj. przedsiębiorstwa zatrudniające maksymalnie do 10 osób (54% całości próby), 28% badanych stanowiły przedsiębiorstwa małe, tj. zatrudniające poniżej 50 osób, natomiast 18% respondentów zalicza się do średnich przedsiębiorstw (tab. 2).

Największa ilość przedsiębiorstw funkcjonowała w sektorze usługowym (48% liczby badanych), a także w sektorze handlowym (28%). Przedsiębiorstwa, które prowadziły swoją działalność w przemyśle przetwórczym, przemyśle

wydobywczym, przemyśle transportowym oraz przemyśle budowlanym, stanowiły łącznie 14% badanej próby. Z kolei 10% ankietowanych przedsiębiorstw zadeklarowało prowadzenie działalności w innym sektorze niż wymienione w kwestionariuszu (rys. 2).

Wśród 100 przedsiębiorstw poddanych badaniu 38% funkcjonowało na danym rynku nie dłużej niż 3 lata. Jest to najliczniejsza grupa wśród ankietowanych respondentów. W okresie od 4 do 7 lat prowadziło działalność 24% przedsiębiorstw. Natomiast najmniejszą grupą są przedsiębiorstwa najdłużej funkcjonujące na rynku, tj. przez ostatnie 12 do 15 lat (rys. 3).

Wśród odpowiedzi dotyczących pytania o liczbę osób zatrudnianych średniorocznie w danym przedsiębiorstwie zdecydowana większość przedsiębiorstw to firmy posiadające kadrę w wymiarze do dziesięciu pracowników (54% respondentów). 20% badanych przedsiębiorców deklaruje liczbę poniżej trzydziestu pracowników, 16% podmiotów biorących udział w badaniu zatrudnia średniorocznie do pięćdziesięciu pracowników. Najmniej liczną grupę stanowią przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż dwustu pięćdziesięciu pracowników – 10% badanych (rys. 4).

Największa grupa respondentów prowadzi działalność o zasięgu ograniczającym się do rynku lokalnego (48% badanych przedsiębiorstw), na drugim miejscu jest grupa, której funkcjonowanie obejmuje rynek krajowy (46%), natomiast sześć przedsiębiorstw funkcjonuje na rynkach zagranicznych, w tym 2% na rynku zagranicznym wschodnim, a 4% na rynku zagranicznym zachodnim (tab. 3).

Podsumowując powyższe dane, należy uznać, że wśród przedsiębiorstw biorących udział w badaniu największą grupę stanowią mikroprzedsiębiorcy, którzy zatrudniają pracowników w liczbie do dziesięciu osób. Największa liczba podmiotów funkcjonuje w sektorze usługowym. Jeśli chodzi o zmienną dotyczącą okresu funkcjonowania

Tabela 1. Rozkład próby badawczej w komponentcie ilościowym

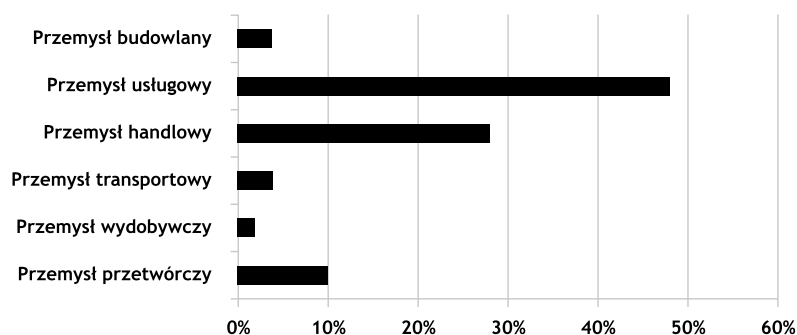
Wyszczególnienie	Ogółem	Wielkość przedsiębiorstw							
		Mikro		Małe		Średnie		Duże	
		(0-9)	%	(10-49)	%	(50-249)	%	(250≤)	%
Województwo podkarpackie	165 202	157 355	95,25	6320	3,82	1318	0,80	209	0,12
Próba badawcza	200	41	20,5	75	37,50	53	26,5	31	15,50

Źródło: Urząd Statystyczny w Rzeszowie (stan na 31 XII 2015)

Tabela 2. Wielkość badanych przedsiębiorstw

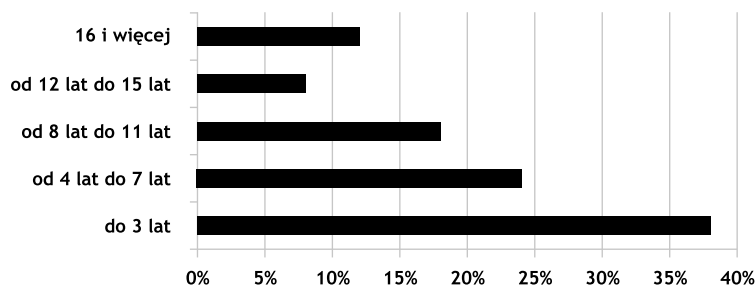
Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba podmiotów udzielających odpowiedzi	Udział procentowy podmiotów udzielających odpowiedzi
Mikroprzedsiębiorstwo	54	54%
Małe przedsiębiorstwo	28	28%
Średnie przedsiębiorstwo	18	18%
Ogółem	100	100%

Źródło: opracowanie własne



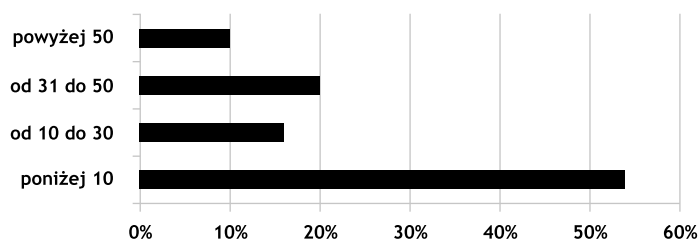
Rys. 2. Sektor w jakim prowadziły działalność badane przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Okres prowadzenia działalności badanego przedsiębiorstwa na rynku

Źródło: opracowanie własne



Rys. 4. Średnioroczna liczba pracowników zatrudnianych w badanym przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne

przedsiębiorstwa, to największa liczba respondentów to przedsiębiorcy działający na rynku nie dłużej niż trzy lata. Największą grupę stanowią przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku lokalnym.

Analizie zostały poddane działania innowacyjne, które zostały podjęte zarówno w przeszłości, jak i są podejmowane nadal, proces badawczy odnosi się także do działań innowacyjnych planowanych przez przedsiębiorców w przyszłości.

Wśród odpowiedzi dotyczących pytania, czy dane przedsiębiorstwo podejmowało działania innowacyjne w czasie ostatnich trzech lat, ponad 2/3 respondentów, tj. 68%, udzieliło odpowiedzi twierdzącej, natomiast 1/3 respondentów, tj. 16, zaprzeczyło. Świadczy to o rosnącym poziomie świadomości

zapotrzebowania na wprowadzanie działań innowacyjnych wśród przedsiębiorstw z sektora MŚP.

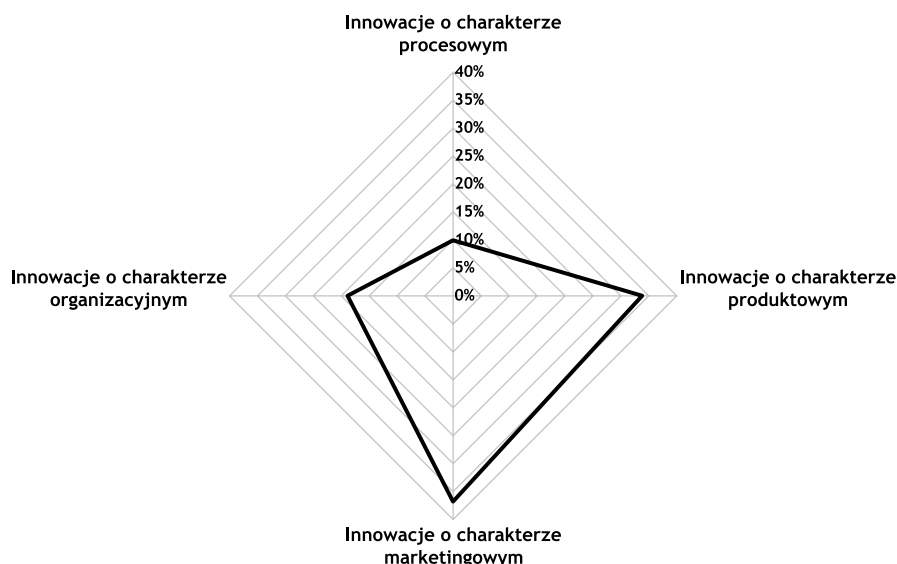
W przypadku pytania o rodzaj wprowadzanych działań innowacyjnych respondenci najczęściej wybierali odpowiedź dotyczącą innowacji marketingowych, czyli takich, które polegają na wdrażaniu nowych strategii marketingowych (37% respondentów). Wśród odpowiedzi na drugim miejscu znalazły się innowacje produktowe, których celem jest wprowadzanie nowego rodzaju produktów czy też usług (34% respondentów). Trzecia w kolejności udzielana odpowiedź dotyczyła innowacji o charakterze organizacyjnym, których zadanie polega na wdrażaniu nowych metod zarządzania przedsiębiorstwem (19% respondentów).

Tabela 3. Rodzaj rynku, na którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność

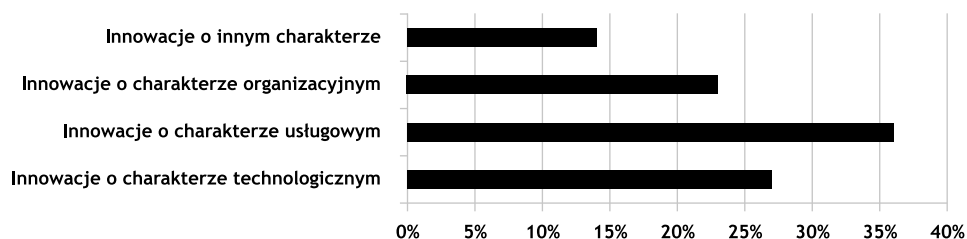
Rodzaj rynku	Liczba podmiotów udzielających odpowiedzi	Procent udzielonych odpowiedzi
Rynek lokalny	48	48%
Rynek krajowy	46	46%
Rynek zagraniczny wschodni	2	2%
Rynek zagraniczny zachodni	4	4%

Źródło: opracowanie własne





Rys. 5. Charakter innowacji wprowadzanych przez przedsiębiorców z województwa podkarpackiego  
Źródło: opracowanie własne



Rys. 6. Charakter planowanych przez badane przedsiębiorstwa działań innowacyjnych  
Źródło: opracowanie własne

Wśród przedsiębiorców sektora MŚP w województwie podkarpackim najrzadziej były wprowadzane innowacje o charakterze procesowym, mające na celu wypracowywanie prekursorskich metod procesu produkcji (rys. 5).

Większa część badanych planuje podjęcie w najbliższej przyszłości działań o charakterze innowacyjnym. Dla 38% badanych przedsiębiorstw będą to działania podejmowane po raz pierwszy, natomiast dla 34% będzie to kolejny raz wdrażania innowacji. Tylko 2% respondentów udzieliła negatywnej odpowiedzi na powyższe pytanie, natomiast ponad ¼ badanych przedsiębiorców nie zdecydowała jeszcze, czy mają zamiar takie działania podejmować. Warto podkreślić, że wśród badanych przedsiębiorstw, które w przeszłości po-

dejnowały już działania o charakterze innowacyjnym, żadne nie udzieliło negatywnej odpowiedzi co do planowanych w przyszłości podobnych działań (tab. 4).

Spośród przedsiębiorstw planujących podjęcie jakichkolwiek działań innowacyjnych dominują te o charakterze usługowym (50%), co podyktowane jest zapewne profilem działalności większości firm biorących udział w badaniu. Innowacje technologiczne i organizacyjne plasują się na podobnym poziomie – 23%. Inny charakter innowacji niż wymienione w ankiecie planuje podjąć 14% respondentów (rys. 6).

Jak pokazują przeprowadzone badania, większość badanych przedsiębiorców (64% udzielonych odpowiedzi) nie podjęło współpracy z innymi podmiotami w zakresie pro-

Tab. 4. Przedsiębiorcy planujący podjęcie działań innowacyjnych lub planujący w najbliższych latach kolejne innowacje

Odpowiedź	Liczba podmiotów udzielających odpowiedzi	Procent udzielonych odpowiedzi
Tak, zamierza podjąć innowacje	38	38%
Nie, nie zamierza podjąć innowacji	2	2%
Tak, planuje kolejne innowacje	34	34%
Nie, nie planuje kolejnych innowacji	0	0%
Nie wiem, trudno określić	26	26%
Ogółem respondentów	100	100%

Źródło: opracowanie własne

wadzenia działań innowacyjnych. Na 100 przedsiębiorstw zaledwie 36 wyraziło chęć podjęcia takiej współpracy, przede wszystkim z instytucjami działającymi w tej samej branży. Wśród tej grupy respondentów tylko dwie jednostki podejmują współpracę z organizacjami prowadzącymi działalność badawczo-naukową, uczelniami, a cztery z parkiem naukowo-technologicznym. Trzech respondentów zadeklarowało chęć podjęcia współpracy z instytucjami spoza granic kraju. Największa grupa, bo aż 32 badanych przedsiębiorców współpracuje z jednostkami prowadzącymi działalność w tej samej dziedzinie. Natomiast 14 badanych przedsiębiorstw deklaruje podjęcie współpracy z firmami działającymi w odmiennej branży.

## Podsumowanie

Wyżej przedstawione wyniki badań empirycznych pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

1. Przeprowadzona ankieta pozwala na stwierdzenie, że badane przedsiębiorstwa z sektora MŚP z dużą dozą ostrożności podchodzą do zaangażowania się w działania o charakterze innowacyjnym.
2. Związane jest to najczęściej z ograniczonym kapitałem finansowym, obawą przed biurokracją administracji, powodującą komplikacje i dużymi problemami z uzyskaniem funduszy na rozwój innowacyjny, jak również brakiem znajomości tematyki związanej z wdrażaniem innowacji oraz brakiem współpracy z instytucjami sektora badawczo-rozwojowego.
3. Badane przedsiębiorstwa planują podjęcie działań innowacyjnych, posiadając więc wyszczególnioną na rysunku 1 skłonność do wprowadzania innowacji. Rozmowy z respondentami pozwoliły na stwierdzenie, iż większość z badanych firm jest obdarzona konieczną zdolnością do wdrażania innowacji. Można więc stwierdzić, iż przedsiębiorstwa te posiadają odpowiednie uwarunkowania, niezbędne do wdrażania innowacji.
4. Z badań wynika, iż nie ma współpracy badanych przedsiębiorstw z innymi podmiotami w zakresie prowadzenia działań innowacyjnych, co może być spowodowane lękiem kadry kierowniczej przed podjęciem ryzyka i nadmierną ostrożnością.

Sukces przedsiębiorstwa innowacyjnego na rynku, jak również realizacja rozwojowych celów uzależnione są od procesu tworzenia i dyfuzji innowacji. A innowacja udaje się w pełni tylko wtedy, gdy jej wprowadzenie wspierane jest przez całą organizację, która posiada unikalne zdolności do jej wdrożenia. Tylko wtedy proces wprowadzania innowacji można uznać za udany.

Badane przedsiębiorstwa mają potencjał i wszelkie uwarunkowania do wprowadzania takich innowacji. Jednak nie jest on do końca wykorzystany. Uzyskane wyniki badania postaw podkarpackich przedsiębiorstw sektora MŚP w odniesieniu do działań o charakterze inwestycyjnym i innowacyjnym wskazują na to, iż badane przedsiębiorstwa posiadają coraz większą świadomość konieczności wdrażania tego rodzaju działań, co może zostać uznane za pozytywny efekt, procentujący w przyszłości rozwojem gospodarczym Podkarpacia na przestrzeni na-

stępnej dekady. Jak wynika z badań wśród przedsiębiorstw, najchętniej podejmowane są działania innowacyjne w postaci innowacji usługowych.

Jednocześnie należałoby podjąć działania, mające na celu poszukiwanie nowych rozwiązań, prowadzących do poprawy działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Najważniejsze w tym względzie byłoby kreowanie nowych rozwiązań w zakresie podniesienia świadomości wagi podejmowania działań innowacyjnych, co stanowiłoby dobry kierunek przeobrażeń i z całą pewnością spowodowałoby wzrost atrakcyjności firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw regionu podkarpackiego, zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym.

---

**dr Agnieszka Rzepka**  
**Politechnika Lubelska**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: [a.rzepka@pollub.pl](mailto:a.rzepka@pollub.pl)**

## Przypis

- <sup>1)</sup> Malejąca liczba przedsiębiorstw badanych w kolejnych etapach wynika z braku wyrażania zgody i niedostępiania danych przez część przedsiębiorstw.

## Bibliografia

- [1] Cho H.J., Pucik J. (2005), *Relationship between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value*, „Strategic Management Journal”, Vol 26, No. 6. pp. 555–575.
- [2] Danneels E., Kleinschmidt E.J. (2000), *Product Innovativeness from the Firm's Perspective: Its Dimensions and their Impact on Project Selection and Performance*, Institute for the Study of Business Markets, ISBM Report, The Pennsylvania State University.
- [3] Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość, Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- [4] Hilami M.F., Ramayah T., Mustapha Y., Pawanchik S. (2010), *Product and Process Innovativeness: Evidence from Malaysian SMEs*, „European Journal of Social Science”, Vol. 16, No. 4, pp. 552–557.
- [5] Kotler Ph., Keller K.L. (2006), *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- [6] Nagji B., Tuff G. (2012), *Jak zarządzać portfelem innowacyjności*, „Harvard Business Review Polska”, Nr 115, s. 25–28.
- [7] Olesiński Z., Rzepka A., Sabat A. (2016), *Międzyorganizacyjne sieci współpracy gospodarczej na przykładzie Polski, Kanady i Gruzji*, Texter, Warszawa.
- [8] Pichlak M. (2012), *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- [9] Rzepka A., Bojar E. (2016), *Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] H. Czubasiewicz, P. Grajewski, J. Waśniewski (red.), *Perspektywy spojrzenia na czynniki sukcesu organizacji XXI wieku*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot–Gdańsk, s. 27–36.

- [10] Rzepka A. (2017), *Inter-organizational Relations as a One of Sources of Competitive Advantage of Contemporary Enterprises in the Era of Globalization*, „Procedia Engineering”, Vol. 174, pp. 161–170.
- [11] Sajdak M. (2014), *Koncepcja zwinności w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Research Papers, Nr 358, Management Forum 4, s. 58–70.
- [12] Walecka A., Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Organizacja w procesach zmian – w drodze do elastyczności i innowacyjności*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 294–338.

## Innovation in Podkarpackie Enterprises – Empirical Approach

### Summary

Innovation is an inherent feature of progress and modernity which largely contributes to the economic development and serves as its most important driving force.

The purpose of this article is to specify determinants of innovation and assess whether the companies of the

Podkarpackie region in Poland are of an innovative character. To accomplish this objective a research has been carried out among the entrepreneurs belonging to the SME sector operating in the above mentioned region. The goal of the research was to analyze these enterprises innovation level.

The survey has proven that many SME companies are aware of the need to implement new solutions and invent new products and services as it is a necessity of the contemporary economy. If all innovative activities are implemented by companies of the Podkarpackie region (as declared during the interviews), the economic development of it over the next decade may be faster than ever, especially in the service sector.

The most important thing, however, is to raise the awareness of the importance of innovation among the companies of the Podkarpackie region in Poland, help them to become more aware of their potential, more willing to take up risk, to search for cooperation.

### Keywords

innovation, SME, Podkarpackie region

# APLIKACJE MOBILNE JAKO DETERMINANTA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA – BADANIE WŚRÓD MIKROPRZEDSIĘBIORSTW

Paula Bajdor, Tomasz Lis, Aleksandra Ptak

## Wprowadzenie

**A**plikacje mobilne są wynikiem ciągłego rozwoju usług telekomunikacyjnych i produktów nierozzerwalnie z tym sektorem powiązanych – telefonów komórkowych i tabletów. Współcześnie używane telefony komórkowe określane są mianem smartfonów – charakteryzujących się dotykową klawiaturą, dużą przekątną ekranu oraz dużą ilością aplikacji, które są w stanie obsłużyć. Obecnie na świecie użytkowanych jest 2,5 miliarda tego rodzaju telefonów, szacuje się również, że odsetek ich użytkowników w roku 2018 osiągnie poziom 36% wśród wszystkich użytkowników telefonów komórkowych (Brzeziński, 2016, s. 62). Obok smartfonów dużą popularnością cieszą się tablety, których łączna liczba w roku 2016 wyniosła ponad 1,15 mld, a ponad 15% całej populacji światowej używa tabletów (Latif, 2017, s. 1).

Z uwagi na to, że wykorzystanie aplikacji mobilnych w sferze biznesowej nadal znajduje się w fazie rozwoju, celem niniejszego artykułu jest nie tylko identyfikacja wad, zalet, korzyści czy zagrożeń wynikających ze stoso-

wania aplikacji mobilnych, ale również określenie, które z wymienionych przyczyn oraz korzyści stosowania aplikacji mobilnych mogą stanowić determinanty dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. W związku z powyższym w dalszej części artykułu zaprezentowano metodologię przeprowadzonych badań oraz zinterpretowano uzyskane wyniki badań, które umożliwiły realizację postawionego w artykule celu.

## Rozważania teoretyczne

**P**omimo że termin „aplikacje mobilne” wydaje się określać technologię wynalezioną zaledwie kilka lat temu, za początek technologii mobilnych przyjmuje się lata 70. XX wieku – kiedy to w telefonach komórkowych oprócz funkcji dzwonienia i wysyłania SMS-ów pojawiły się proste gry, kalkulatory, programy do tworzenia dzwonek czy kalendarze (Clark, 2017, s. 9). Aplikacjami mobilnymi określa się te aplikacje, opracowane specjalnie do użytku

na małych, bezprzewodowych urządzeniach komputerowych, takich jak smartfony i tablety, a nie na komputerach stacjonarnych czy laptopach (Holzen, Ondrus, 2011, s. 27). Jest to grupa programów komputerowych instalowanych w smartfonach i tabletach, przyjmują one postać małych, indywidualnych aplikacji, wyposażonych w ograniczoną liczbę funkcji. Aplikacje mobilne określane są również jak aplikacje webowe lub internetowe (Bohmer i in., 2011, s. 52). Dodatkowo rosnąca popularność aplikacji mobilnych powoduje, że szacowany w roku 2017 roczny przychód z tytułu ich użytkowania przekroczy wartość 70 miliardów USD, przy czym prawie 50% będą stanowiły aplikacje przypisane do kategorii gier (Saifi, 2017, s. 4). Obecnie do najpopularniejszych aplikacji mobilnych zalicza się (na podstawie najczęściej ściąganych w 2016 roku): WhatsApp, Messenger, Facebook, Snapchat, Instagram, You Tube, Uber, Spotify, Twitter and Netflix (MacAlone, 2017).

## Metoda badawcza

Na podstawie przeprowadzonych badań literaturowych, z których wynika że współcześni przedsiębiorcy nie są w stanie efektywnie prowadzić swojej działalności bez wykorzystania aplikacji mobilnych, przeprowadzono badanie wśród polskich mikroprzedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie Częstochowy. Mikroprzedsiębiorstwa zostały wybrane ze względu na fakt, że stanowią one przeważającą większość działających w Polsce przedsiębiorstw (ponad 1,8 mln, co odpowiada 96%) (Raport o stanie ..., 2017, s. 5). Biorąc również pod uwagę to, że w 2016 roku 93,7% przedsiębiorstw posiadało dostęp do Internetu, a 64,7% z nich korzystało z mobilnych łączności szerokopasmowych, można przypuszczać, że również aplikacje mobilne są wykorzystywane w coraz szerszym stopniu. Przy czym wyraźnie widać rosnący trend w korzystaniu z mobilnych połączeń szerokopasmowych, w 2013 roku bowiem niecała połowa (44%) przedsiębiorstw z nich korzystała, a w roku 2016 odsetek ten wzrósł do prawie 65% (Społeczeństwo informacyjne ..., 2017, s. 11).

W ankiecie poza ogólnymi pytaniami dotyczącymi samego przedsiębiorstwa (lata prowadzenia działalności, branża działalności oraz odsetka pracowników posiadających smartfony z dostępem do Internetu) zadano pytania odwołujące się do wykorzystania aplikacji mobilnych, w postaci: odsetka pracowników korzystających z aplikacji mobilnych ułatwiających wykonywanie obowiązków zawodowych, rodzaju najczęściej wykorzystywanych aplikacji mobilnych, zalet i wad aplikacji, głównych przyczyn korzystania z aplikacji mobilnych, postrzeganych korzyści oraz zagrożeń oraz wskazania wśród przyczyn, a także korzyści płynących z korzystania aplikacji mobilnych, tych które można traktować jako determinanty dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Dla ostatnich pięciu zagadnień ustalono rangę od 1 do 5, przy czym za 5 uznawano najważniejszą zaletę/wadę, przyczynę, korzyść dla biznesu oraz determinantę rozwoju, a za 1 – mającą zerowy wpływ na działalność przedsiębiorstwa.

## Wyniki badań

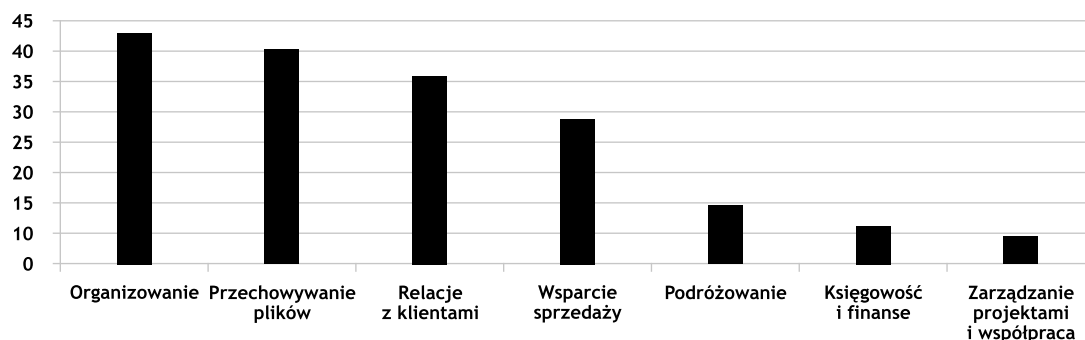
Badania przeprowadzono na początku 2017 roku, a objektem badań były polskie mikroprzedsiębiorstwa działające na terenie Częstochowy. Kwestionariusz badawczy rozesłano do 50 wybranych przedsiębiorstw, ale do dalszych badań zakwalifikowano tylko 43, cztery kwestionariusze zostały odrzucone ze względu na błędy formalne, a trzy z nich nie zostały nigdy zwrócone. Tak mała próba badawcza jest spowodowana faktem, że przeprowadzone badania miały charakter poznawczy, których celem było znalezienie odpowiedzi, czy, dlaczego i w jakim stopniu polscy przedsiębiorcy wykorzystują aplikacje mobilne w trakcie prowadzenia działalności. Dopiero na podstawie uzyskanych wyników będzie możliwe określenie kierunków dalszych badań w tym zakresie.

Jak wspomniano, badaniem objęto 43 przedsiębiorstwa z Częstochowy, przy czym 28 z nich działało w branży handlowej, a 15 z nich w usługowej. Jeżeli chodzi o długość prowadzenia działalności, to tylko 3 przedsiębiorstwa prowadzą działalność krócej niż jeden rok, 12 z nich prowadzi działalność dłużej niż jeden rok, ale krócej niż 3 lata, działalność pięciu z nich zawiera się w przedziale od 3 do 5 lat, a przeważająca większość, bo aż 23 przedsiębiorstwa prowadzą działalność dłużej niż 5 lat. Można więc przyjąć, że posiadają one stabilną pozycję i są dość mocno osadzone na rynku częstochowskim. Zapytano również o odsetek pracowników przedsiębiorstwa posiadających smartfony – okazało się, że prawie wszyscy zatrudnieni (85%) w badanych przedsiębiorstwach posiadali tego rodzaju telefony. Na łączną liczbę 198 pracowników zatrudnionych we wszystkich badanych przedsiębiorstwach tylko 31 z nich posiadało tradycyjne telefony komórkowe, bez dostępu do Internetu i bez możliwości zainstalowania na nich aplikacji mobilnych. Wśród 167 pracowników posiadających smartfony 119 korzystało z aplikacji mobilnych, ułatwiających wykonywanie obowiązków zawodowych. Wynika więc, że ponad 70% pracowników posiadających smartfony korzysta z nich także w celach zawodowych (wyłączając dzwonienie czy wysyłanie SMS-ów). Na podstawie powyższego można wysnuć wniosek, że aplikacje mobilne są faktycznie szeroko wykorzystywane przez mikroprzedsiębiorstwa.

Kolejne zagadnienie dotyczyło rodzaju najczęściej wykorzystywanych aplikacji mobilnych, przyjmując następujące kategorie: utrzymanie relacji z klientami, wsparcie sprzedaży, podróżowanie, zarządzanie projektami i współpraca, finanse i księgowość, organizowanie oraz przechowywanie plików (rys. 1).

Jak wynika z rysunku 1, w każdym przedsiębiorstwie wykorzystywane są aplikacje ułatwiające organizowanie pracy, np. kalendarz czy terminarz. Aplikacje te umożliwiają zaplanowanie działań, spotkań czy zebrań, dzięki „przypominajkom” dają znać o nadchodzących terminach spotkań czy oczekujących zadaniach. W najprostszym ujęciu są to aplikacje, które zastąpiły tradycyjne notatniki, karteczki czy papierowe terminarze. Na drugim miejscu znalazły się aplikacje umożliwiające przechowywanie plików, są to najczęściej aplikacje typu Google Drive czy





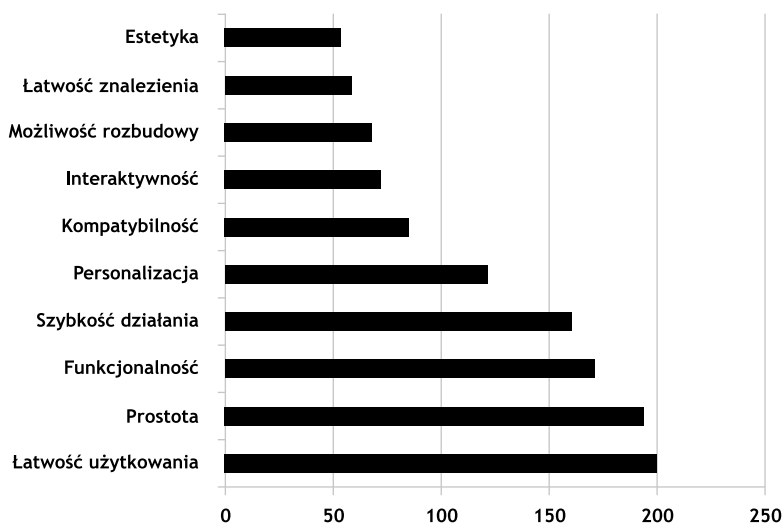
Rys. 1. Funkcjonalności wykorzystywanych aplikacji mobilnych  
Źródło: opracowanie własne

Microsoft Copy. Ponadto dzięki nim możliwy jest dostęp do plików z każdego urządzenia (nie tylko smartfonu) i z każdej lokalizacji, o ile tylko istnieje dostęp do Internetu. Na kolejnych dwóch miejscach znajdują się aplikacje umożliwiające nawiązanie i utrzymanie relacji z klientami, jak również aplikacje wspierające proces sprzedaży. W przypadku tych ostatnich są one zwłaszcza wykorzystywane przez przedsiębiorstwa handlowe. Głównym zadaniem tych aplikacji jest nie tylko stały kontakt z klientem, ale również bycie dyspozycyjnym w przypadku nieprzewidzianych zapytań czy zamówień. Natomiast na trzech ostatnich miejscach znajdują się aplikacje ułatwiające zaplanowanie podróży, prowadzenie księgowości w organizacji i ułatwiające procesy zarządzania projektami czy większymi zadaniami. Nadal większość przedsiębiorców przy planowaniu podróży biznesowych korzysta z witryn internetowych. W przypadku księgowości jest ona prowadzona samodzielnie za pomocą darmowego programu komputerowego lub usługa ta jest zlecana biuram rachunkowym. Natomiast aplikacje do zarządzania projektami czy zadaniami są jednak aplikacjami przeznaczonymi do większych przedsiębiorstw.

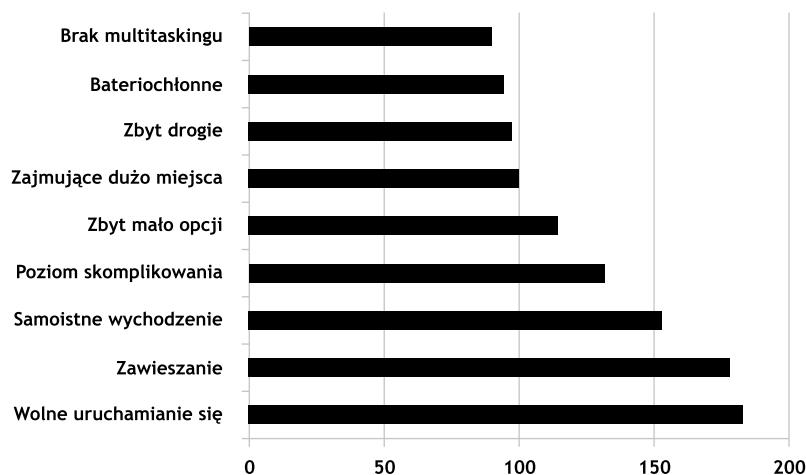
Największymi zaletami mobilnych aplikacji jest łatwość ich użytkowania oraz prostota (rys. 2). Łatwość użytkowania powoduje, że już po pierwszym jej uruchomieniu użytkownik wie, jak się po niej poruszać i jak ją używać. Ponadto łatwość użytkowania w dużym stopniu wpływa na wzrost prawdopodobieństwa, że użytkownik skorzysta z niej ponownie bądź stanie się jej stałym użytkownikiem. Prostota najczęściej przejawia się w intuicyjności – już po pierwszym uruchomieniu użytkownik wie, co nacisnąć lub jaką pozycję z menu wybrać, aby aplikacja prawidłowo zadziałała. Ponadto prostota przejawia się również w wyglądzie, bowiem aplikacja mobilna, nawet spełniająca te same cele co strona internetowa, w odróżnieniu od tej drugiej, nie zawiera odnośników do innych stron, linków, reklam czy ogłoszeń. Na kolejnych miejscach znalazła się funkcjonalność, czyli różnorodność opcji udostępnionych przez aplikację. Przy czym funkcjonalność nie oznacza dużej ich liczby, ale wielkość optymalną – tym samym aplikacja mobilna posiada funkcje wzbogacające jej działanie, umożliwiające jej działanie w różnych warunkach, ale z drugiej strony niepowodujące przeładowania, które może zarówno spowalniać samo działanie aplikacji, jak i przyczynić się do tego, że aplikacja

utraci swoją prostotę. W innym ujęciu funkcjonalność to odpowiednia ilość funkcji umożliwiająca realizację podstawowego zadania aplikacji. Funkcjonalność to również wyważenie pomiędzy wielkością dostępnych funkcji a ich faktyczną przydatnością. Ważna jest również szybkość aplikacji, zarówno jej uruchomienia, jak i późniejszego działania. Obecnie ludzie są przyzwyczajeni do natychmiastowego otwierania się stron internetowych, aplikacji na komputerach czy przełączania się pomiędzy aplikacjami już uruchomionymi. W momencie gdy aplikacja wolno się uruchamia, a następnie wolno działa, a czas szczególnie przy prowadzeniu działalności odgrywa ważną rolę, można z dużym prawdopodobieństwem przyjąć, że nie będzie ona wykorzystywana. Na dalszych miejscach znalazły się: kompatybilność, personalizacja, interaktywność, możliwość rozbudowy, łatwość znalezienia oraz estetyka. Kompatybilność oznacza możliwość działania aplikacji na różnych systemach bądź urządzeniach. Obecnie odgrywa to coraz mniejszą rolę, bo większość aplikacji już w momencie ich tworzenia jest pisana pod poszczególne systemy, zarówno Androida, jak i MacOsa. Na ostatnim miejscu znalazła się estetyka aplikacji, czyli jej wygląd – wychodzi na to, że ta kwestia jest najmniej ważna z punktu widzenia użytkowników. Można jedynie założyć, że z biegiem czasu i coraz większej popularności tych aplikacji coraz więcej użytkowników zacznie zwracać uwagę również na ich wygląd.

Do największych wad aplikacji mobilnych respondenci zaliczyli zbyt wolne uruchamianie się, czasem powodujące wygaszenie się ekranu smartfona czy tableta, jak również zawieszanie się aplikacji (rys. 3). Przy czym zawieszanie się aplikacji jest przyjmowane ze zrozumieniem przez użytkowników w momencie, gdy oni sami doprowadzili do jej przeładowania poprzez wpisywanie zbyt wielu informacji lub coraz szybsze naciśnięcie klawiszy. Ale często dochodzi do zawieszania się aplikacji w momencie, np. sprawdzenia stanów magazynowych. Zaraz za zawieszaniem się aplikacji występuje problem ich samodzielnego wyjścia – najczęściej ma to miejsce w przypadku wybrania opcji, aplikacja najpierw się zawiesza, a następnie wraca do ekranu głównego telefonu lub tabletu. Jedyną przyczyną dalszego użytkowania takiej aplikacji jest jej funkcjonalność, ale również przyzwyczajenie użytkowników do jej używania. Na dalszych miejscach znalazło się przeciwieństwo prostoty aplikacji, czyli poziom skompli-



Rys. 2. Główne zalety stosowania aplikacji mobilnych  
Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Główne wady aplikacji mobilnych  
Źródło: opracowanie własne

kowania, ale tutaj większość respondentów przyznała, że coraz rzadziej spotyka aplikacje mobilne, które są zbyt skomplikowane, większość jednak charakteryzuje się prostotą użytkowania. Na kolejnych miejscach znalazły się: zajmujące zbyt dużo miejsca, zbyt drogie, bateriochłonne oraz bez multitaskingu. Aplikacja mobilna, która zajmuje zbyt dużo miejsca, powoduje, że niemożliwe staje się zainstalowanie kolejnych aplikacji. Jednakże problem ten może zostać rozwiązany poprzez zakup dodatkowej karty pamięci lub dysku twardego. Wśród aplikacji występuje zarówno duża grupa aplikacji dostępnych bezpłatnie, jak i płatnych. Przy czym wśród bezpłatnych aplikacji stosowany jest często model, że sama aplikacja jest bezpłatna, ale wszelkie dodatki, np. zwiększające jej funkcjonalność, są już płatne. Ponadto przy aplikacjach mobilnych można wpaść w tzw. pułapkę mikropłatności, które w liczbie pojedynczej nie generują wysokich kosztów, ale w momencie używania dużej liczby takich aplikacji koszty z tytułu ponoszenia tych mikropłatności mogą znacznie wzrosnąć. W przypadku aplikacji bezpłatnych ich twórcy zarabiają na liczbie pobrań z danej witryny – im więcej

pobrań, tym większe przychody. Jednakże tak różnorodny wybór wśród aplikacji mobilnych powoduje, że większość aplikacji odpowiadających wymaganiom przedsiębiorców można znaleźć za darmo. Na ostatnich miejscach znalazły się zbyt duża bateriochłonność aplikacji, jak również brak opcji multitaskingu. Przy czym brak opcji multitaskingu jest spowodowana samą architekturą działania telefonu czy laptopa.

Główną przyczyną użytkowania aplikacji mobilnych jest według respondentów chęć poprawy obsługi klienta (rys. 4). Z drugiej jednak strony wśród najczęściej wykorzystywanych typów aplikacji mobilnych respondenci wskazywali aplikacje umożliwiające organizację, planowanie czy harmonogramowanie zadań, a aplikacje, których zadaniem jest nawiązywanie, utrzymywanie oraz poprawianie relacji z klientami, znalazły się dopiero na trzecim miejscu. Może to wynikać z tego, że biorąc pod uwagę sam fakt wykorzystania aplikacji, to planery są najczęściej wykorzystywane, ale patrząc na stosowanie aplikacji mobilnych z punktu widzenia przyczyn – respondenci wskazują chęć poprawy relacji z klientami

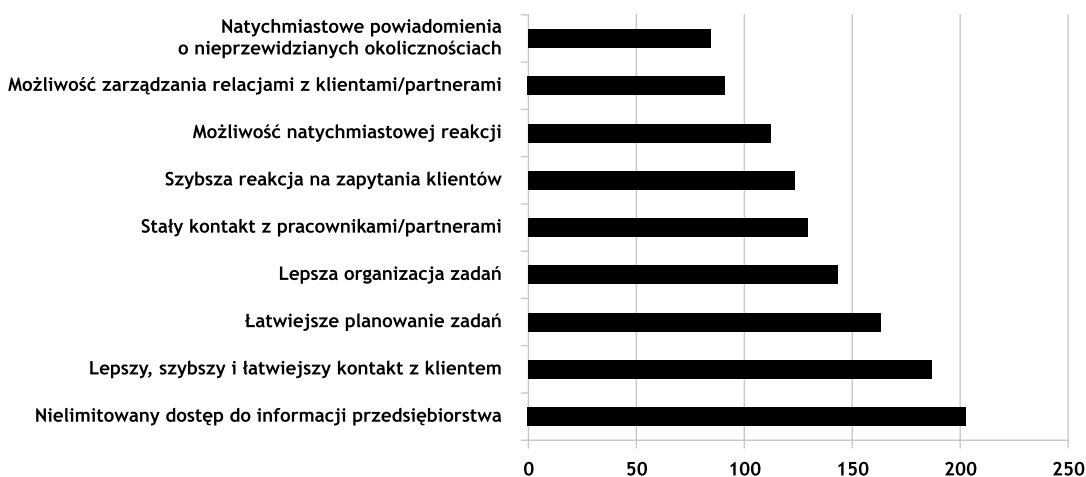
poprzez ulepszenie jakości obsługi klienta, zwiększenie jego zaangażowania i lojalności oraz pozyskiwanie nowych klientów. Dopiero na czwartym miejscu znalazła się przyczyna w postaci obniżki kosztów, spowodowana głównie tym, że większość aplikacji spełniających wymagania przedsiębiorców jest darmowych, tym samym mogą one zastąpić aplikacje płatne. Przekłada się to na zwiększenie przychodów, które nie są zmniejszane z tytułu opłat za stosowanie z aplikacji. Wśród przyczyn stosowania aplikacji mobilnych wyróżnia się również: chęć rozpowszechnienia informacji o przedsiębiorstwie, jako kolejną formę reklamy, przeprowadzenie dedykowanych kampanii reklamowych, wprowadzenie programu lojalnościowego, zwiększenie poziomu rozpoznawalności marki czy dotarcie do młodszego pokolenia. Aplikacje mobilne umożliwiają bowiem wysyłanie alertów, powiadomień czy SMS-ów dotyczących nowo wprowadzonych produktów, obniżek cen czy wyprzedaży. Są także narzędziem wykorzystywanym przy rozpoczynaniu nowych kampanii reklamowych, a poprzez rozpowszechnianie

informacji powodują, że wzrasta rozpoznawalność marki.

Na pierwszym miejscu wśród najbardziej widocznych korzyści z użytkowania aplikacji mobilnych znajduje się nieograniczony dostęp do informacji na temat przedsiębiorstwa (rys. 5). Praktycznie w każdej chwili użytkownik, czyli przedsiębiorca, poprzez aplikację mobilną może uzyskać, potrzebne, w danej chwili, informacje. Na drugim miejscu znajduje się korzyść ważna z punktu widzenia obsługi klienta – lepszy, szybszy oraz łatwiejszy kontakt z klientem. Jest to spowodowane chociażby aplikacją poczty elektronicznej – przedsiębiorca w każdej chwili ma możliwość odczytania wiadomości od klienta, a dzięki nieograniczonemu dostępowi i wbudowanej aplikacji poczty elektronicznej może natychmiast odpowiedzieć na zadane pytanie. Wśród kolejnych korzyści respondenci wymienili łatwiejsze planowanie oraz lepszą organizację zadań – innymi słowy, ułatwienie działania całego przedsiębiorstwa. Aplikacje typu kalendarze, terminarze czy planowanie zadań znacznie ułatwiają zapla-



Rys. 4. Główne przyczyny korzystania z aplikacji mobilnych  
Źródło: opracowanie własne



Rys. 5. Postrzegane korzyści z aplikacji mobilnych dla działalności przedsiębiorstwa  
Źródło: opracowanie własne

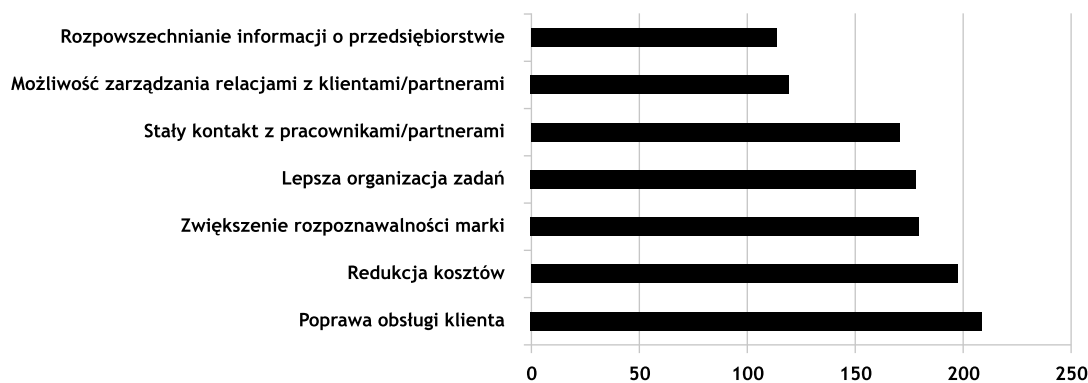
nowanie zadań, ale również uszeregowanie ich według priorytetów czy czasu ich realizacji. A zebranie tego rodzaju informacji w jednym miejscu pozwala uporządkować i odpowiednio zaplanować podejmowane działania. Ponadto dzięki aplikacjom mobilnym przedsiębiorca jest w nieustannym kontakcie z pracownikami/partnerami, jego reakcja na zapytania klientów jest o wiele szybsza, innymi słowy – aplikacje mobilne umożliwiają natychmiastową reakcję na nieprzewidziane zdarzenia. Poza tym aplikacje mobilne umożliwiają poprawne zarządzanie relacjami z klientami czy też partnerami biznesowymi. Dzięki nim przedsiębiorca otrzymuje powiadomienia czy alerty o nieprzewidzianych zdarzeniach i ma możliwość szybkiej reakcji.

W odróżnieniu od korzyści dla biznesu spowodowanych stosowaniem aplikacji mobilnych występują również pewne zagrożenia, ale jest ich o wiele mniej niż korzyści. Respondentom przedstawiono cztery główne zagrożenia spowodowane korzystaniem z aplikacji mobilnych, przy czym zbyt niski poziom prywatności jest traktowany jako największe zagrożenie. Może to być spowodowane faktem nieznamomości sposobu działania takich aplikacji oraz przeświadczeniem, że skoro aplikacja działa za pośrednictwem Internetu, czyli w tzw. przestrzeni publicznej, to nie do końca spełnione są warunki prywatności i bezpieczeństwa. Na drugim miejscu znalazło się zagrożenie w postaci zbyt dużego uzależnienia się od urządzeń mobilnych – w momencie gdy Internet staje się niedostępny lub bardzo wolny, większość aplikacji mobilnych nie ma możliwości poprawnego działania. Niemożliwe bowiem staje się wysyłanie wiadomości bądź powiadomień, jak również otrzymywanie informacji czy alertów. Na ostatnich dwóch miejscach wymieniono kradzież danych oraz atak hakerski. Przy czym kradzież danych oznacza wykradzenie informacji istotnych dla przedsiębiorstwa, a atak hakerski może doprowadzić do uszkodzenia całego urządzenia czy np. zaszyfrowania jego zawartości, niemożliwego do złamania kodem. A za odszyfrowanie danych hakerzy żądają bardzo wysokich opłat, nie gwarantując przywrócenia informacji do postaci pierwotnej. Ogólnie jednakże można ująć, że zagrożenia związane z korzystaniem z aplikacji mobilnych związane są przede wszystkim z utratą danych czy ich udostępnieniem osobom niepowołanym.

Dodatkowo respondenci spośród wymienionych przyczyn oraz korzyści stosowania aplikacji mobilnych wskazywali te, które według nich stanowiły również determinanty dalszego rozwoju przedsiębiorstwa (rys. 6).

Za największą determinantę rozwoju przedsiębiorstwa, respondenci wskazali poprawę obsługi klienta. Z uwagi na to, że rozwój przedsiębiorstwa zależy od liczby klientów, czy to pozyskiwanych czy stałych, sprawniejsza ich obsługa powoduje m.in. zwiększenie prawdopodobieństwa, że klient wróci, nawiązanie stałej relacji, jak również pozyskanie nowych klientów na podstawie pozytywnych opinii klientów poprzednich. Na podstawie powyższego można wysnuć wniosek, że jednak aplikacje mobilne umożliwiające ciągłą interakcję z klientami są najważniejszymi aplikacjami z punktu widzenia przedsiębiorców. Na drugim miejscu znalazła się obniżka kosztów. Zmniejszenie bowiem kosztów ponoszonych z jakiegokolwiek tytułu powoduje tym samym zwiększenie przychodów, umożliwiając dokonywanie inwestycji, prowadzenie badań czy też rozpowszechnianie informacji o przedsiębiorstwie, warunkując jego dalszy rozwój. Im bardziej rozpowszechnione informacje o przedsiębiorstwie, tym większe prawdopodobieństwo pozyskiwania coraz większej liczby nowych klientów. Na kolejnych miejscach znalazły się następujące przyczyny i korzyści traktowane przez przedsiębiorców jako determinanty dalszego rozwoju firmy: lepsze planowanie zadań, które usprawnia działalność samego przedsiębiorstwa, stały kontakt z klientami oraz partnerami, który automatycznie umożliwia odpowiednie nawiązanie oraz utrzymanie relacji, jak również rozpowszechnianie informacji o działalności przedsiębiorstwa, czy to w formie reklam, ogłoszeń, jak też przekazów pomiędzy samymi klientami za pośrednictwem aplikacji mobilnych.

Zapytano również czy w przypadku zadowolenia z aplikacji mobilnej, użytkownik wystawia rekomendację/opinię dla kolejnych użytkowników, czy planuje dokonać inwestycji w aplikacje mobilne lub planuje zwiększyć ich liczbę. Bardzo niewielu respondentów przyznało się do wystawiania opinii na temat użytkowania danej aplikacji, robi to w momencie, gdy aplikacja zaczyna bardzo często wysyłać powiadomienia z prośbą o jej wystawienie. Natomiast żaden z respon-



Rys. 6. Determinanty rozwoju przedsiębiorstwa  
Źródło: opracowanie własne





dentów nie przyznał, że robi to sam z siebie. Natomiast wielu z nich planuje zwiększyć ich liczbę, jednakże korzystanie z kolejnych aplikacji mobilnych uzależnia od swoich przyszłych potrzeb – w momencie ich zaistnienia będzie dopiero szukał odpowiedniej aplikacji. Przejawia się tu pewna racjonalność przedsiębiorców odnośnie do stosowania aplikacji mobilnych – nie instalowanie wszystkich po kolei, ale w zależności od potrzeb. Natomiast niewiele z respondentów planuje dokonywać inwestycji – przeważająca większość bazuje na aplikacjach darmowych, tym samym zmniejszając koszty prowadzenia działalności.

## Podsumowanie

**W** ogólnym ujęciu aplikacje mobilne są szeroko wykorzystywane przez przedsiębiorców, jednakże wiele z nich wykorzystywane są na tzw. użytek prywatny, np. Facebook, WhatsUp, Spotify czy Skype. Natomiast stosowanie aplikacji mobilnych w celu usprawnienia, przyspieszenia lub lepszej organizacji działania przedsiębiorstwa dopiero zaczyna być coraz bardziej popularne. Wśród badanych przedsiębiorców wiele z nich określiło aplikacje mobilne jako narzędzia służące filozofii CRM (Customer Relationship Management). Odnosiło się przede wszystkim do aplikacji umożliwiających nawiązanie kontaktu z klientem, uzyskanie informacji na temat jego zamówienia czy pozwalające szybko uzyskać informację na temat produktu jakiego klient w danym momencie poszukiwał. Ponadto dzięki odpowiednim aplikacjom mobilnym klient na bieżąco jest informowany o nowościach, promocjach czy ewentualnych opóźnieniach w dostawach. To wszystko powoduje, że klient staje się bardziej lojalny, a sama więź zostaje wzmocniona. Na podstawie uzyskanych wyników badań można stwierdzić także, że to właśnie aplikacje mobilne umożliwiające nawiązanie i utrzymanie relacji z klientami stanowią największą determinantę rozwoju samego przedsiębiorstwa. Kolejną determinantę rozwoju przedsiębiorstwa stanowi obniżenie kosztów wynikających z faktu, że wiele aplikacji mobilnych jest darmowych. Natomiast wytycznymi do dalszych badań pozostają oczekiwania użytkowników wobec rozwoju samych aplikacji mobilnych, zwiększenia ich dostępności, identyfikacja czynników powodujących, że np. przedsiębiorca będzie skłonny zapłacić za daną aplikację mobilną czy wdrożenie mechanizmów gamifikacji.

---

**dr Paula Bajdor**  
 Politechnika Częstochowska  
 Wydział Zarządzania  
 e-mail: [paula.bajdor@gmail.com](mailto:paula.bajdor@gmail.com)

**dr inż. Tomasz Lis**  
 Politechnika Częstochowska  
 Wydział Zarządzania  
 e-mail: [tomasz.lis@wz.pcz.pl](mailto:tomasz.lis@wz.pcz.pl)

**dr Aleksandra Ptak**  
 Politechnika Częstochowska  
 Wydział Zarządzania  
 e-mail: [aleksandra.ptak@wz.pcz.pl](mailto:aleksandra.ptak@wz.pcz.pl)

## Bibliografia

- [1] Bohmer M., Hecht B., Schoning J., Kruger A., Bauer G. (2011), *Failing Asleep with Angry Birds, Facebook and Kindle: A Karge Scale Study on Mobile Application Usage*, Proceedings of the 13th International Conference on Human Computer Interaction with Mobile Devices and Services, Sztokholm, Szwecja, pp. 47–56.
- [2] Brzeziński S. (2016), *Zarządzanie przedsiębiorstwami społecznie odpowiedzialnymi a globalne procesy integracyjne*. Wybrane zagadnienia, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [3] Clark J.F. (2017), *History of Mobile Applications*, <http://www.uky.edu>, access date: 15.05.2017.
- [4] Holzen A., Ondrus J. (2011), *Mobile Application Market: A Developer's Perspective*, „Telematics and Informatics”, No. 28/1, pp. 22–31.
- [5] Latif S. (2017), *Google Stats PC Usage Holding Firm Tablet and Smartphone Use Growing*, <https://thetechjournal.com>, access date: 15.05.2017.
- [6] MacAlone N. (2017), *These are the most popular apps of 2016 so far*, „Business Insider”, <http://www.businessinsider.com/top-apps-of-2016-so-far-2016-8?IR=T>, access date: 5.05.2017.
- [7] *Raport o stanie sektora MSP w Polsce* (2017), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 1–47.
- [8] Saifi R. (2017), *The 2017 Mobile App Market: Statistics, Trends, and Analysis*, <http://www.business2community.com>, access date: 5.05.2017.
- [9] *Spółczeństwo informacyjne w Polsce w 2016 r.* (2017), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, s. 1–8.

## Mobile Applications as a Determinant of Enterprise's Development – Study among Micro Firms

### Summary

Today's business is inextricably linked to the use of the Internet, which in turn forces the need for permanent access to the network. Thanks to this, the company establishes and maintains relationships with its suppliers, clients or business partners, which have an influence not only on maintaining the market position, but also condition its further development. While the use of mobile applications in the business sphere is still at the development phase, as they are often used by private individuals, while entrepreneurs are just persuading them. This article presents the results of the pilot study conducted among Polish micro enterprises with regard to their mobile applications use. In addition to the analysis of the causes, benefits and risks of using them, the Authors examine which of these can be treated as determinants of company's further development.

### Keywords

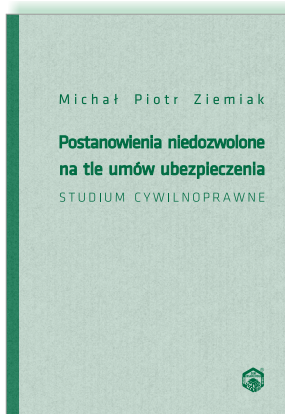
mobile applications, Internet, micro firms, entrepreneurs



Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa  
Oddział w Toruniu  
Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”

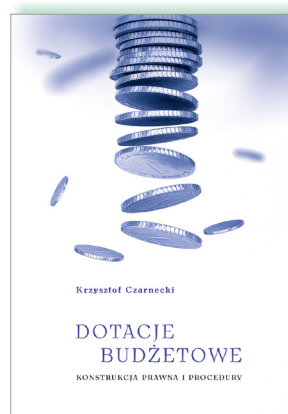
Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora” w Toruniu specjalizuje się w przygotowywaniu i wydawaniu publikacji niskonakładowych z zakresu organizacji i zarządzania oraz prawa i administracji.

Poniżej prezentujemy  
ostatnio zrealizowane wydania prac doktorskich.



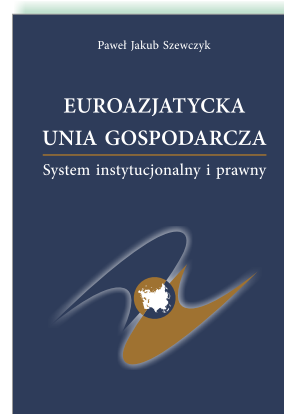
dr Michał Piotr Ziemiak

Postanowienia niedozwolone  
na tle umów ubezpieczenia.  
Studium cywilnoprawne



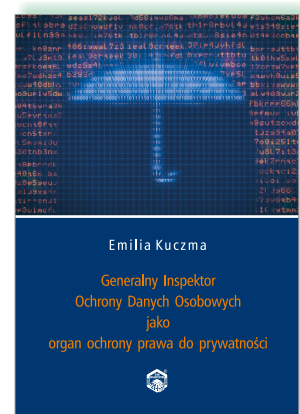
dr Krzysztof Czarnecki

Dotacje budżetowe.  
Konstrukcja prawna  
i procedury



dr Paweł Jakub Szewczyk

Eurozjatycka  
Unia Gospodarcza  
System instytucjonalny  
i prawny



dr Emilia Kuczma

Generalny Inspektor  
Ochrony Danych Osobowych  
jako  
organ ochrony prawa do prywatności

KONTAKT DLA NASZYCH PRZYSZŁYCH AUTORÓW I KLIENTÓW

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa  
„Dom Organizatora”  
w Toruniu

ul. Czerwona Droga 8, 87-100 Toruń  
tel. (56) 62 228 98, (56) 62 238 07

[www.tnoik.com.pl](http://www.tnoik.com.pl); e-mail: [wydawnictwo@tnoik.torun.pl](mailto:wydawnictwo@tnoik.torun.pl)

Z a p r a s z a m y d o w s p ó ł p r a c y !



