

Rola kultury organizacyjnej w procesie tworzenia strategii w organizacji zorientowanej na design

Anna Dziadkiewicz

Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

Piotr Juchniewicz

Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet Gdański

Wielu przedsiębiorców upatruje w kulturze organizacyjnej źródła ograniczeń i czynnika spowalniającego zmiany w organizacji. Mówią, że sztywne normy i często nierealne standardy powodują hamowanie komunikacji w zespole i sprowadzają pracownika do rangi narzędzia, mającego jedynie przynieść dochód. W artykule zaprezentowano zależności i związki pomiędzy kulturą organizacyjną, nową koncepcją prowadzenia biznesu jaką jest zarządzanie designem, a strategią firm zorientowanych na design. Kultura została tu zaprezentowana jako punkt wyjścia, z jednoczesnym naciskiem na jej możliwości determinujące formułowanie strategii. Zaprezentowano, w jaki sposób pomaga wzmacniać działania firmy, przy jednoczesnym osłabianiu konkurencji mniej otwartej na nową wiedzę i niewerbalne kanały komunikacyjne.

Słowa kluczowe: strategia, kultura organizacyjna, zarządzanie designem, design, przewaga konkurencyjna.

Wstęp

W dzisiejszym świecie przy przytłaczającej ilości firm wytwarzających podobne produkty lub usługi, elementem wyróżniającym je i dającym swoistego rodzaju unikatowość jest przemyślane dążenie do osiągnięcia wyjątkowej tożsamości organizacji. Analizowanie kultury jako kontekstu, w którym kształtuje

się proces budowania strategii organizacji wymaga rozpatrzenia jej w kategoriach zależności i relacji.

Coraz częściej zaobserwować można trend odchodzenia od gospodarki przemysłowej ku gospodarce informacyjnej opartej na wiedzy; od firm krajowych, borykających się z ograniczeniami handlowymi ku firmom zorientowanym na przestrzeń wirtualną, gdzie priorytetowe są wartości niematerialne, odczucia i emocje.

Firmy zorientowane na design idą jeszcze krok dalej – demonstrują, w jaki sposób strategia i innowacje oparte o design pozwalają osiągnąć finalny produkt – zgodny i koherentny z realizowaną całościową strategią firmy.

Celem artykułu jest zaprezentowanie zależności pomiędzy kulturą organizacyjną, zarządzaniem designem, a strategią firm zorientowanych na tę koncepcję. W artykule wskazano także, że w XXI w. filozofia designu pozwala nie tylko tworzyć produkty użyteczne, ale także być nośnikiem treści z pozytywnym nastawieniem społecznym, rozwiązującym problemy współczesnego świata.

1. Istota organizacji nastawionej na design

Firmy zorientowane na design kładą nacisk na styl i estetykę służące doskonaleniu produktów, usług, czy procesów. Dzięki zarządzaniu designem możliwa jest poprawa jakości obsługi klienta, wspieranie wzrostu wydajności, a tym samym znajdowanie użytecznych rozwiązań dla ludzi w globalnym świecie, poczynając od singli, „rodzin patchworkowych, imigrantów i „nomadów” wędrujących od miasta do miasta. Przyszłość to ich przestrzeń poszukiwań¹.

Ludzie wrażliwi społecznie i otwarci trafiają do sektora kreatywnego. Tu zyskują narzędzia i możliwości, by robić nie tylko rzeczy na które jest popyt, ale także takie, które okażą się ważne. Designerzy mają nie tylko projektować nowoczesne formy, ale także rozwiązywać problemy współczesnego świata (butelki na wodę Yvesa Béhara w kształcie litery Y składają się jak klocki. Dlatego dzieci bawią się nimi i dzięki temu wybierają do picia wodę, a nie napoje – w tym wypadku dla projektanta ważna była walka z otyłością dzieci). Zaangażowany design to m.in. projekt beczek dla afrykańskich kobiet (jest to 50-litrowa beczka-koło Q-drum, którą można napełnić wodą i toczyć po ziemi, zamiast dźwigać ją na głowie) lub stawianie czoła problemowi osób niepełno-

¹ B. Pawłowicz, *Projekt jutro*, „Zwierciadło” 2013, nr 1, s. 100.

sprawnych, przebywających na wakacjach (ludzie zdrowi nie chcą ich widzieć ani o nich myśleć podczas wypoczyniania np. na plaży – stąd powstał projekt kampanii, wykorzystującej wlepki, mające na celu przełamać tabu)².

Wewnątrz firm zorientowanych na design, zarządzanie nim pozwala komunikować markę, wpływać na projekt produktu lub usługi, wygląd siedziby firmy i jej oddziałów, projekt strony WWW oraz wszelkich kampanii wizerunkowych. Na zewnątrz – wspomaga przedsiębiorstwa w dostosowywaniu się do oczekiwań otoczenia, a także lokalnych przepisów, regulacji i norm. Zarządzanie designem nie angażuje wysokich technologii, lecz opiera się na obserwacji i otwartości myślenia. Aby to osiągnąć, już na etapie studiów specjalnościom projektowym przypisuje się nauki humanistyczne i tak studenci fashion (projektowanie mody) uczą się myślenia socjologicznego, studenci domestic (projektowanie przestrzeni osobistej, prywatnej, publicznej) – psychologii, a projektanci produkcji masowej (dla przemysłu) – filozofii. Tymczasem, co ciekawe, studenci projektowania komunikacji (media, nowe technologie, interakcja między produktem, a klientem) poznają podstawy antropologii, jej sposoby badawcze i weryfikowania wiedzy.

Zarówno uwarunkowania wewnętrzne, jak i zewnętrzne, począwszy od celów strategicznych, poprzez oczekiwania otoczenia, a skończywszy na odpowiedzialności społecznej, ekologicznej itp. powinny być włączone w zarządzanie designem. Tylko wtedy zasoby zainwestowane przez firmę w postaci pieniędzy, czasu i zdolności pracowników zostaną właściwie spożytkowane.

Doskonałym przykładem wydaje się rozwiązanie segregacji śmieci w Kopenhadze. Projektanci, wraz z antropologami wspólnie opracowali system kontenerów, ustawionych w taki sposób, aby ludziom chciało się je segregować. Projekt został wykonany na zlecenie firmy zajmującej się wywozem i spalaniem odpadów. Dla uzyskania maksimum efektu, antropolodzy przeprowadzili szereg rozmów z osobami zajmującymi się wywozem śmieci, właścicielami sklepów itp.

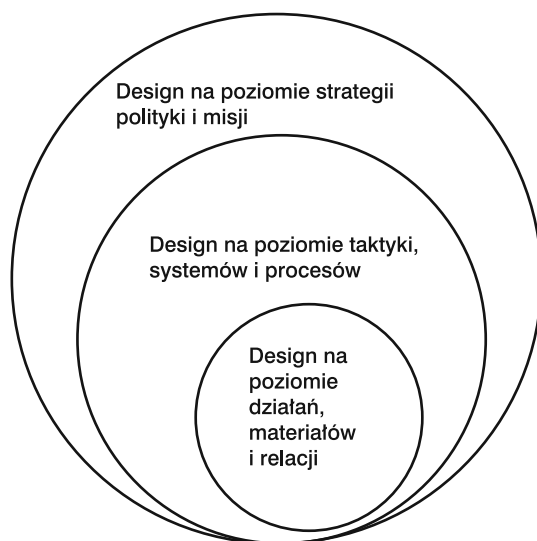
2. Charakterystyka strategii opartej na designie

Na design można patrzeć od strony strategicznej, komunikując go w sposób holistyczny, a także realizując go na poziomie taktycznym i operacyjnym (por. schemat 1). Aby zaś skutecznie prowadzić firmę zorientowaną na design należy

² Ibidem, s. 101.

zrozumieć jego miejsce i rolę w szerszym kontekście³. Tylko wówczas zmiany i rozwiązania innowacyjne wdrażane na każdym poziomie działania organizacji będą przynosiły pozytywne efekty. Upraszczając, zarządzanie designem należy traktować jak filozofię, pewien swoisty sposób myślenia, który kształtuje kulturę organizacyjną, a ta z kolei ma na celu wpływanie na strategię działania organizacji.

Schemat 1. Poziomy oddziaływania design na organizację



Źródło: K. Best, *Design Management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 17.

Strategia w firmach zorientowanych na design jest zestawem konkretnych decyzji, które wynikają zarówno z filozofii rozwiązywania problemów, jak i wyboru określonych działań, mających zapewnić przedsiębiorstwu osiągnięcie określonych celów⁴. Organizacja procesu projektowego w tym wypadku polega na określeniu założeń i opracowaniu planu realizacji, tak by rezultat w postaci przedsięwzięcia był zgodny ze strategią sformułowaną i kultywowaną przez firmę. Według A. Jacobson-Cieleckiej design nastawiony na rozwiązywa-

³ K. Best, *Design Management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 16.

⁴ O. Lundy, A. Bowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 26–27.

nie problemów staje się dziedziną nauk społecznych⁵. To działanie na trzech płaszczyznach⁶:

- strategicznej, odpowiedzialnej za zgodność z misją, wartościami i przekonaniami oraz tworzoną na potrzeby wizerunku tożsamością firmy;
- podczas wprowadzenia produktu lub usługi na rynek;
- działań innowacyjnych, służących doskonaleniu procesu rozwoju produktu bądź usługi.

Wszystkie te czynności mają sprzyjać zarówno wewnętrznej integracji działań w firmie, jak i spełnieniu oczekiwań odbiorców. Przy czym wiadomym jest, że prosta struktura projektowa jest najbardziej efektywną strukturą realizacji projektu, chociażby ze względu na jej przejrzystość (por. tabela 1).

Tabela 1. Wpływ czynników biznesowych na design

Cel strategiczny	Oczekiwania wobec designu
Założenie firmy	Logo
Zdobycie pozycji lidera	Design globalny
Wprowadzenie nowego produktu lub otwarcie nowego oddziału	Rozwój koncepcji dotyczącej nowego produktu
Wprowadzenia nowej marki	Nazwa i projekt graficzny
Zwiększenie udziału w rynku	Projekt strony internetowej/ projekt opakowania
Odzyskanie pozycji na rynku	Przeprojektowanie istniejącego produktu
Dywersyfikacja produktów	Projekt produktu / rozszerzenie zasięgu produktu
Poprawa działań z zakresu B+R	Rozwój koncepcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. de Mozota, *Design Management. Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*, Allworth Press, New York 2003, s. 27–29.

W przypadku organizacji nastawionej design (por. schemat 2), można wyróżnić trzy składowe tworzenia strategii⁷:

1. Przywództwo, rozumiane jako działania osób kierujących firmą oraz podejmowanie decyzji o wyborze kierunku i celów firmy. Liderzy designu

⁵ W konkursie „Dobry Wzór” Instytutu Wzornictwa Przemysłowego w kategorii projektowanie usług wygrała firma InPost, nie ze względu na kolor i kształt skrzynek, lecz dlatego, że istnieje zapotrzebowanie na pocztę, w której współtworzymy proces wysyłania i odbierania przesyłek.

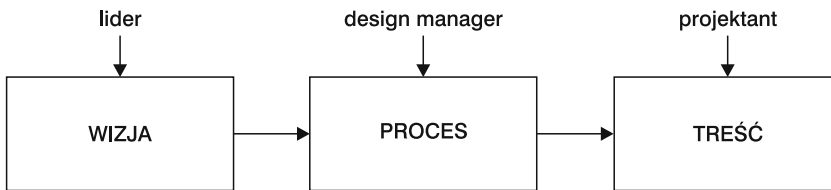
⁶ K. Best, *Design Management ...*, op. cit., s. 92.

⁷ J. Penc, *Strategie zarządzania, Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1994, s. 129.

kształtują wizję zarządzania organizacją, prezentując ją zainteresowanym i starając się zyskać ich aprobatę.

2. Proces strategiczny, polegający na uwzględnieniu zarówno podczas planowania, jak i realizacji, pozycji firmy, zapewnieniu jej przewagi konkurencyjnej i optymalnym wykorzystaniu zasobów. Menedżerowie designu w porównaniu z menedżerami typowych organizacji muszą często wykraczać poza ramy swoich kompetencji i dopasowywać się do nowych sytuacji. Kierują zespołami projektantów, bazując na kulturze organizacyjnej opartej o design, jednocześnie będąc jej ambasadorami. Dbają o to, by procesy, procedury oraz więzi pomiędzy komórkami organizacyjnymi kreowały wartość firmy.
3. Efektywność organizacji, czyli osiąganie sukcesów w efekcie zrealizowanych zamierzeń strategicznych. Tu dużą rolę odgrywają projektanci, którzy starają się odnaleźć potencjał, opracować rozwiązania i wdrożyć je z sukcesem poprzez realizację oczekiwań zleceniodawcy i klientów, nie naruszając jednocześnie harmonogramu, budżetu i ustalonych wymogów technicznych.

Schemat 2. Elementy strategii opartej na designie



Źródło: K. Best, *Design Management...*, op. cit., s. 17.

3. Charakterystyka kultury organizacyjnej

Jest pewne, że bez kultury organizacji, zamiennie nazywanej też kulturą organizacyjną, instytucjonalną lub korporacyjną nie sposób byłoby formułować strategię działania. To ona tworzy osobowość, duszę przedsiębiorstwa i jest elementem składowym tożsamości organizacji. Ta z kolei, jeśli jest dobrze prowadzona, pozwala firmie budować w świadomości otoczenia wizerunek. A. Chandler uznał, że w porównaniu z elementami twardymi (struktura i formalizacja), kultura, jako element miękki (obok zasobów ludzkich), musi tworzyć harmonijną całość⁸. Tylko wówczas możliwe jest zdobycie przewagi konkurencyjnej.

⁸ A. Chandler, *Strategy and Structure*, Mit Press, Cambridge 1962, s. 12–14.

rencyjnej, co w coraz bardziej turbulentnym, świadomym otoczeniu, gdzie przepływ informacji jest błyskawiczny, nie jest rzeczą prostą. Postrzegając kulturę organizacyjną jako istotny czynnik kształtowania zachowań w organizacji, można powiedzieć, że warunkuje ona skuteczne wdrożenie planu strategicznego⁹. Nadaje ona kierunek, ułatwiający poruszanie się w rzeczywistości biznesowej, z drugiej zaś strony – nakłada ramy ograniczające postępowanie w organizacji.

Na temat kultury organizacyjnej napisano wiele książek. Jej złożoność sprawia, że jest trudna do uchwycenia. Zależy od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych, takich jak sektor w jakim firma działa, jej klienci, cele biznesowe, styl zarządzania i struktura, język, styl ubierania się pracowników, systemy motywacyjne itd. Jeśli jest czytelna, wówczas metodologia zarządzania designem korzysta z ustanowionych na podstawie kultury organizacyjnej norm¹⁰.

Świadomość designu jako skutecznego środka komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem i strategicznego narzędzia biznesowego widocznie rośnie¹¹. Wzrasta także świadomość zarządzania designem, a właściwe wykorzystanie potencjału, jaki w nim drzemie, dla wielu firm zaczyna być kwestią priorytetową. Designer przyszłości zadaje sobie zupełnie inne pytania niż projektant XX w. Dla przykładu może zapytać: „czy krzesło jest potrzebne w XXI w.”? Aby na to pytanie odpowiedzieć trzeba wiedzieć, że krzesło to mebel, którego nie wymyślono, by wygodnie na nim siedzieć. Pierwsze krzesła to trony władców. One nadawały pozycję władczą w czasach, kiedy pospólstwo siedziało na ziemi lub ławach. Dopiero w XVII w. mieszczaństwo zaczęło zasiadać na meblach z oparciem. A więc u genezy krzesła stał wizerunek. Taka wiedza to warunek kreatywnej odpowiedzi na pytanie: „na czym będzie siedział singiel z miasta przyszłości”? Designerzy idą o krok dalej – zastanawiają się co będzie problemem ludzkości za 30–50 lat. Według wielu z nich, to nie brak energii odegra główną rolę, lecz brak miejsca. A więc potrzeba będzie coraz więcej rzeczy lekkich, zajmujących niewielką przestrzeń.

Warto zauważyć, że potencjał w zakresie wykorzystywania filozofii designu istnieje zarówno w obrębie organizacji klienta, jak i na zewnątrz – w otoczeniu społeczno-demograficznym, kulturowym i ekonomicznym. Nie sposób jednak

⁹ S. Stańczyk, *Triada przewagi konkurencyjnej w warunkach niepewności*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 1114, aspekt teoretyczny i praktyczny, red. M. Przybyła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 268.

¹⁰ G. Boyle, *Design Project Management*, MPG Books Ltd., Bodmin, Cornwall, Ashgate 2003, s. 18.

¹¹ K. Best, *Design Management...*, op. cit., s. 16.

wyznaczyć pewnych uniwersalnych standardów wykorzystywania tego potencjału, który sprawdzałby się w każdym przedsiębiorstwie. Ich dobór zależy od strategii działania danej firmy, tożsamości przedsiębiorstwa, a przede wszystkim od propagowanej kultury organizacyjnej. Jeśli więc zarządzanie designem dąży do identyfikacji i określenia sposobów wykorzystania designu w celu wygenerowania wartości dodanej, to określenie potencjału designu jest pierwszym krokiem w tym kierunku¹².

Związków strategii i kultury organizacyjnej można dopatrzeć się przynajmniej na dwóch płaszczyznach. Pierwszy to wzajemne dopasowanie się tych dwóch składowych, gdyż, zdaniem Brilmana, przy ich wzajemnym dysonansie przewagę zdobywa kultura¹³.

Druga płaszczyzna związana jest z dostosowaniem i wdrożeniem strategii na trzy powyższe składowe funkcjonowania organizacji oraz z wpływem kultury organizacyjnej na działania firmy. Ten poziom jest często pomijany przez kierowników i szefów firm: nietrudno stworzyć koncepcję dominowania konkurentów na papierze; znacznie trudniej wprowadzić ją w życie. Funkcjonalne programy działania są przełożeniem koncepcji strategii na konkretne czynności na każdym stanowisku pracy oraz na codzienne zachowanie każdego pracownika. Określają obowiązki i wymagania pracowników, sposoby działania na rzecz osiągnięcia celów strategicznych, usprawnienia na każdym etapie wdrażania strategii, działania operacyjne tj. finanse, produkcja, technologia poprzez politykę zakupów i zapasów, marketing aż do zarządzania potencjałem intelektualnym i designem.

Strategia winna być wyrażona nie tylko w formie zapisów, ale także w postawach pracowników, ich kompetencjach oraz wszelkich zachowaniach organizacyjnych – twardych i miękkich – u podstaw których leżą wartości kultury organizacyjnej.

W przypadku firm zorientowanych na design, kultura organizacyjna przeżywa się zarówno podczas formułowania strategii, jak i jej wdrażania. Dzięki temu działania, które zwiększają wartość i przewagę konkurencyjną, zawsze spotkają się z entuzjazmem ze strony organizacji – dając finalnie namacalny produkt lub usługę. Aczkolwiek należy pamiętać, że już sama praca nad pro-

¹² B. de Mozota, *Design Management...*, op. cit., s. 16.

¹³ „To też tłumaczy wiele niepowodzeń w zakresie strategii dywersyfikacji, fuzji, umiędzynarodawiania działalności, zmian specjalności i sposobów wytwarzania, a także zjawisko powolności identyfikowania najgroźniejszych konkurentów, trudności we wdrażaniu nowych technologii, zarządzania jakością totalną (TQM) czy reengineeringu. W każdym z takich przypadków problemem była nieodpowiednia kultura lub idące w niewłaściwym kierunku zmiany kulturowe”, w: J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 65.

jektem może dać efekt w postaci nowej wiedzy, umiejętności przewyższania problemów, integracji załogi itd., co również wpływa pozytywnie na kształtowanie się strategii przedsiębiorstwa.

Niezależnie więc od tego, czy zarządzanie designem będzie dotyczyło określenia metod projektowych, realizacji całego projektu lub jego wdrożenia, czy będzie realizowane przez firmę zewnętrzną, czy też zespół wewnętrzny – konieczne jest określenie wytycznych, odzwierciedlających oczekiwania zleceńodawcy i wytyczne dla menedżerów.

4. Zarządzanie relacją strategia – kultura organizacyjna

Strategia firmy opartej na designie musi wskazywać na wzajemną zgodność kulturową. Oznacza to, że wszystkie elementy tworzące kulturę organizacyjną przewijają się we wszystkich obszarach działalności organizacji. Podobne wartości kulturowe wpływają na styl kierowania organizacją, holistyczne podejście do zarządzania, zachowanie pracowników względem siebie i przełożonych oraz podejście do klientów.

Rola kultury organizacyjnej ujawnia się najmocniej na etapie wdrożenia strategii. W fazie wstępnej – podczas dyskusowania nad wyborem określonej strategii – nie jest ona jeszcze konkretna. Przybiera dopiero formę w funkcjonalnych programach działania¹⁴, a zwłaszcza na płaszczyźnie kulturowo-normatywnej, funkcjonalno-komunikacyjnej poprzez wypracowanie systemu konkretnych wartości, norm, ram ograniczających, wyznaczenia zasad sprawowania władzy, motywowania pracowników itp. Kultura organizacyjna jest pewnego rodzaju filarem pomagającym zredukować niepewność, wynikającej ze zbyt dużej dowolności. Co więcej „stabilizuje” rzeczywistość, mobilizuje do działania całą załogę i pomaga zaakceptować nowy styl zarządzania. Wpływa też na ogół relacji, tak wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz z klientami, kooperantami, a nawet z konkurencją.

Warto dodać, że otoczenie działania współczesnych firm nie pozwala na budowę mocnej, zamkniętej kultury organizacyjnej. Brak elastyczności, jednorodność i zamknięcie w określone ramy jest czynnikiem negowanym. Coraz częściej mówi się, że kultura musi być tworzona przez małe zespoły i najczęściej dopasowywana do sytuacji, w której realizowany jest dany projekt. Taka adaptacja do wymagań otoczenia, heterogeniczność, a nawet wyprzedzanie zmian staje się nowym sposobem na zdobywanie przewagi konkurencyjnej.

¹⁴ A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995, s. 306.

P. Drucker napisał kiedyś, że wyniki firmy nie zależą od nikogo w przedsiębiorstwie i od niczego, co znajduje się w zasięgu kontroli. Zależą jedynie od otoczenia. To nabywcy decydują o tym, czy przedsiębiorstwo będzie efektywne (czyli czy będzie nadwyżka dochodów nad kosztami). Firma tworzy jedynie koszty, sztuką zaś jest tworzenie dochodów w otoczeniu. Przyjmując więc za fakt utrzymanie harmonii pomiędzy wszystkimi elementami organizacji, jak i między organizacją a otoczeniem, każda zmiana wymusza konieczność zmiany strategii. J.A.S. Pearce i R.H. Robinson zaprezentowali cztery sytuacje wprowadzania zmian¹⁵:

- przedsiębiorstwo musi wprowadzić nową strategię wymagającą zmian w strukturze, systemach i procedurach. Zmiany w większości są zgodne z istniejącą kulturą organizacji – to oznacza, że dokonanie zmian w strategii jest możliwe, ponieważ istnieje mocne wzmocnienie kulturowe;
- przedsiębiorstwo musi wprowadzić tylko kilka zmian organizacyjnych, by rozpocząć wdrażanie nowej strategii. Te zmiany są również zgodne z kultywowaną w firmie kulturą organizacyjną. Taka sytuacja jest szczególnie dobra dla firm preferujących stabilność. W tym wypadku nacisk powinien być położony na wzmocnienie i utrwalenie kultury z jednoczesnym usunięciem wszystkich przeszkód stojących na drodze utworzeniu pożądanej kultury;
- przedsiębiorstwo musi dokonać radykalnych zmian organizacyjnych, zanim przystąpi do wdrożenia strategii. Jednocześnie zarządzający są świadomi, że zmiany te są niezgodne z obecną kulturą organizacyjną firmy. W tej sytuacji zasadne jest opracowanie sposobu wdrożenia zmian, bez konieczności zderzenia ich z normami i wartościami kultywowanymi w firmie;
- jest to najtrudniejsza sytuacja przy wprowadzaniu zmiany – aby wdrożyć strategię, konieczne jest wprowadzenie wielu radykalnych zmian organizacyjnych, które są całkowicie niezgodne z aktualnie stosowanymi normami, wartościami i założeniami. W tym wypadku należy bardzo dokładnie przeanalizować konieczność wprowadzenia zmian, a w przypadku niezgodności, sugeruje się zmianę planu strategicznego.

Kultura organizacyjna to jeden z elementów, który trudno w organizacji zmienić. Z reguły dzieje się tak, że wszelkie próby zmiany strategii natrafiające na opór kulturowy nie przynoszą pozytywnych rezultatów. Działania na rzecz równowagi pomiędzy kulturą organizacyjną, a strategią muszą być więc dynamiczne i powinny zależeć zarówno od oczekiwań rynku zewnętrznego, jak i wewnętrznych aspiracji osób zarządzających firmą. W dodatku, aby osiągnąć

¹⁵ J.A. Pearce II, R. H. Robinson, *Strategic Management*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, IL, s. 346.

cele strategiczne, należy zwrócić uwagę na główne czynniki determinujące metody i procesy, które z kolei muszą podlegać stałemu monitoringowi podczas całego życia projektu. Tylko poprzez zrozumienie sposobu, w jaki działa organizacja na każdym szczeblu i w jaki sposób dochodzi do osiągnięcia celów, projektant może czuć się w pełni zaangażowany w tworzenie (projektowanie) mechanizmów i osobowości organizacji.

5. Zakończenie

Zaprojektowanie strategii dla firmy zorientowanej na design wymaga przede wszystkim określenia jej głównego celu działania. Zadanie to z reguły powierza się menedżerowi designu, który działa wspólnie z zespołem projektowym lub zewnętrzną agencją projektowo-usługową. Ustalają oni wzajemnie założenia projektowe i sprawdzają czy są one spójne z misją firmy i panującą kulturą organizacyjną. Formułowanie strategii opartej o design wymaga zdefiniowania odpowiedzialności, przywództwa, udziału kultury organizacyjnej, poszukiwania szans na innowacje i kreowanie tożsamości organizacyjnej. Gdy równowaga jest zachowana, a zarządzanie designem wpisane w kulturę organizacyjną, łatwiej jest sformułować strategię wskazującą na potencjał zespołu i zasobów firmy, a jej wdrożenie z pewnością zaprocentuje unikatowością, przekładającą się na przewagę konkurencyjną firmy w długim okresie.

Bibliografia

- Best K., *Design Management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Boyle G., *Design Project Management*, MPG Books Ltd., Bodmin, Cornwall, Ashgate 2003.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Chandler A., *Strategy and Structure*, Mit Press, Cambridge 1962.
- de Mozota B., *Design Management. Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*, Allworth Press, New York 2003.
- Lundy O., Bowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Pawłowicz B., *Projekt jutro*, „Zwierciadło” 2013, Nr 1.
- Pearse II J.A., Robinson R. H., *Strategic Management*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, IL.
- Penc J., *Strategie zarządzania, Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1994.

Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995.
Stańczyk S., *Triada przewagi konkurencyjnej w warunkach niepewności*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 1114, aspekt teoretyczny i praktyczny, red. M. Przybyła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
www.clientbrief.info/whybrief.html.

Summary

Organizational Culture as Context Focusing on Strategy Creating Process in Design-Orientated Company

Many entrepreneurs can perceive organizational culture as a source of constraints and an impediment to changes in the company's organizational culture. They say that the fixed rules and unrealistic standards result in the inhibition of team communication bringing down employees to the status of a tool, designed only to generating income. The article presents the relations and connections within organizational culture, a new concept of business management which is design management and design-orientated strategy. The culture is presented as a point of departure in focusing on the emphasis on determining the formulation of this strategy. It is shown how to strengthen business activities while weakening the competition which is less open to knowledge and non-verbal communication channels.

Keywords: strategy, organizational culture, design management, design, competitive advantage.

Резюме

Организационная культура как контекст в процессе разработки стратегии организации ориентированной на design

Многие предприятия видят в организационной культуре источник ограничений, фактор замедляющий процесс изменений в организации. Они утверждают, что строгие нормы и часто нереальные стандарты тормозят коммуникативные процессы в коллективе и превращают работника в автомат, который должен только принести

доход. В статье представлены зависимость и связь между организационной культурой, новой концепцией ведения бизнеса, какой является управление дизайном и стратегией фирм ориентированных на design. Культура охарактеризована здесь как исходный пункт, с одновременным упором на ее возможности, обуславливающие формирование стратегии. Показано, каким образом помогает активизировать деятельность фирмы, при одновременном ослаблении конкурентов в меньшей степени открытых для новых знаний и невербальных каналов коммуникации.

Ключевые слова: стратегия, организационная культура, управление дизайном, design, конкурентное преимущество.

Dr Anna Dziadkiewicz

Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Ukończyła Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu oraz studia podyplomowe w London School of Public Relations w Londynie. Wykładowca w Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu. Prowadzi przedmioty związane z szeroko pojętym zarządzaniem w tym zarządzanie projektami, zarządzanie procesami, zachowania organizacyjne, techniki negocjacji, zarządzanie strategiczne i nowoczesne metody i techniki zarządzania. Jej zainteresowania naukowe dotyczą zarządzania designem, coachingu i public relations. Jest opiekunem Studiów Podyplomowych Public Relations i właścicielem firmy szkoleniowo-doradczo-projektowej *AD-futuro*. Autorka książki „Targi jako narzędzie kreowania wizerunku firmy”. Wykłada na uczelniach zagranicznych m.in. w Portugalii, Słowacji, na Litwie i we Francji. Stypendystka stażu naukowego w Oxfordzie.

Piotr Juchniewicz

Ukończył Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego oraz Wydział Nauk Społecznych Wyższej Szkoły Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych i Politycznych w Gdyni. Absolwent międzywydziałowych interdyscyplinarnych studiów doktoranckich realizowanych na Uniwersytecie Gdańskim, a także studiów podyplomowych z zakresu diagnostyki ryzyk ubezpieczeniowych i likwidacji szkód oraz studiów podyplomowych z zakresu zamówień publicznych. Uczestnik wielu kursów specjalistycznych. Autor artykułów naukowych dotyczących problematyki finansowej i cywilistycznej oraz prelegent na konferencjach naukowych. Obecnie na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Gdańskiego prowadzi badania poświęcone zasadzie pełnego odszkodowania.

