

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 4 (164) ROK 2014

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



Kwartalnik „ORGANIZACJA I KIEROWANIE”, wydawany przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk oraz Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, jest najstarszym w Polsce czasopismem z zakresu nauk o zarządzaniu. Kwartalnik publikuje artykuły dotyczące teorii organizacji i zarządzania oraz badań empirycznych z tej dyscypliny w języku polskim i angielskim.

Potwierdzeniem wysokiego poziomu naukowego kwartalnika jest najwyższa kategoria punktacji dla polskich czasopism naukowych przyznana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, a wcześniej Komitet Badań Naukowych.

Kwartalnik „ORGANIZACJA I KIEROWANIE” to niezwykle cenne kompendium wiedzy zarówno dla naukowców, jak i praktyków oraz menedżerów.

PRENUMERATA I SPRZEDAŻ INDYWIDUALNA

Prenumerata roczna z 20% rabatem obejmuje:

– cztery numery w języku polskim (124,80 zł po rabacie)

Istnieje możliwość zakupu pojedynczych numerów:

– w języku polskim, cena 1 egz. 39,00 zł

– w języku angielskim, cena 1 egz. 45,00 zł

W specjalnej ofercie – roczniki 2009–2012 z rabatem 40%.

REKLAMY I OGŁOSZENIA

Zapraszamy do zamieszczania reklam, ogłoszeń związanych z działalnością naukową, edukacyjną, szkoleniową, a także artykułów sponsorowanych.

Szczegóły dotyczące formatów reklam, sposobu ich przygotowania, a także cennik znajdują się na stronie internetowej OiK: www.sgh.waw.pl/oik/

KONTAKT

e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl, oik@sgh.waw.pl

tel. (22) 564 98 37

adres do korespondencji:

Oficina Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

**SKŁAD RADY PROGRAMOWEJ KWARTALNIKA NAUKOWEGO
„ORGANIZACJA I KIEROWANIE”:**

Bogdan Nogalski – Przewodniczący Rady Programowej (Uniwersytet Gdański)
Ryszard Borowiecki – Wiceprzewodniczący Rady Programowej
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
Maria Romanowska – Wiceprzewodnicząca Rady Programowej
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
Wiesław M. Grudzewski (Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ”)
Jan Jeżak (Uniwersytet Łódzki)
Andrzej K. Koźmiński (Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie)
Kazimierz Krzakiewicz (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
Tadeusz Listwan (Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Wyższa Szkoła Zarządzania
i Bankowości we Wrocławiu)
Janusz Strużyna (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)
Michał Trocki (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
Wiktor Askanas (University of New Brunswick, Kanada)
Klaus Brockhoff (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Vallengard, Niemcy)
Zbigniew J. Czajkiewicz (University of Houston, USA)
William Egelhoff (Graduate School of Business, Fordham University, New York, USA)
Frank Krawiec (Pennsylvania University, USA)
Rainer Marr (Universität der Bundeswehr, München, Niemcy)
Claude Martin (Université Grenoble, Francja)
Jurij Pawlenko (Rosyjska Akademia Nauk, Rosja)
Zdenek Soucek (Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Pradze, Czechy)
Norbert Thom (Universität Bern, Szwajcaria)

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 4 (164) ROK 2014

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



WYDAWCA:

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK I SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Publikacja dofinansowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Kolegium Redakcyjne:

Szymon Cyfert, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu) – **redaktor naczelny**
Janusz Czekaj, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **zastępca redaktora naczelnego**
Jacek M. Rybicki, prof. UG (Uniwersytet Gdański) – **zastępca redaktora naczelnego**
Piotr Wachowiak (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **sekretarz redakcji**

Redaktorzy tematyczni:

Janusz Czekaj, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **metodologia nauk o zarządzaniu, koncepcje i metody zarządzania**
Wojciech Dyduch, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **przedsiębiorczość, zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami**
Aldona Frączkiewicz-Wronka, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **zarządzanie publiczne**
Jerzy Niemczyk, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **teoria organizacji i zarządzania**
Jacek M. Rybicki, prof. UG (Uniwersytet Gdański) – **zarządzanie strategiczne**
Agnieszka Sopińska, prof. SGH (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym**
Marzena Stor, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **zarządzanie zasobami ludzkimi**
Maciej Urbaniak, prof. UŁ (Uniwersytet Łódzki) – **logistyka i zarządzanie jakością**

Sekretariat: Anna Domalewska, tel. 22 564 95 34, e-mail: anna.domalewska@sgh.waw.pl

Dystrybucja i promocja: Anna Czulek, tel. 22 564 98 37, e-mail: anna.czulek@sgh.waw.pl

Redaktor językowy: Anna Matysiak-Kolasa, e-mail: anna.matysiak@sgh.waw.pl

Redaktor techniczny: Ewa Łukasiewicz, e-mail: ewa.lukasiewicz@sgh.waw.pl

© Copyright by Polska Akademia Nauk – Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania & Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2014
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wersja pierwotna: publikacja drukowana.

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.

All articles published in the quarterly are subject to reviews.

Recenzent statystyczny: Małgorzata Rószkiewicz (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

Recenzenci: Lucjan Czechowski, Ewa Gałuszek, Sylwester Gregorczyk, Grażyna Leśniak-Łebkowska, Rafał Mrówka, Marek Prymon, Anna Skowronek-Mielczarek, Ewa Stańczyk-Hugiet, Wojciech Żurawski.

Adres redakcji:

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa
e-mail: oik@sgh.waw.pl, www.sgh.waw.pl/oik/

Projekt okładki: Małgorzata Przestrzelska

Skład i łamanie: GEMMA

Druk i oprawa: QUICK-DRUK

Nakład 330 egz.

Zamówienie 161/XI/14

Spis treści

Szymon Cyfert	
OD REDAKTORA NACZELNEGO	7
Ryszard Kłeczek	
BADANIA STUDIÓW PRZYPADKÓW A EKSPLOACJA I WYJAŚNIANIE W NAUKACH O ZARZĄDZANIU	11
CASE STUDY RESEARCH: EXPLORATORY AND EXPLANATORY RESEARCH IN MANAGEMENT SCIENCE	27
Anna Sankowska	
ZAUFANIE W FAZIE FORMOWANIA INTERDYSCYPLINARNEJ SIECI NAUKOWO-BADAWCZEJ	29
TRUST AT A STAGE OF INTERDISCIPLINARY NETWORK FORMATION	39
Jerzy Schroeder, Małgorzata Bartosik-Purgat	
METODY I ŹRÓDŁA POSZUKIWANIA INFORMACJI O PARTNERACH ZAGRANICZNYCH A ZASIĘG RYNKOWY DZIAŁALNOŚCI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW	41
METHODS AND SOURCES OF INFORMATION SEEKING ABOUT FOREIGN PARTNERS ACCORDING TO MARKET REACH OF POLISH ENTERPRISES	55
Anna Marciszewska	
PROFESJONALIZACJA ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI NON PROFIT – UJĘCIE TEORETYCZNE	57
PROFESSIONALIZATION OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS MANAGEMENT – THEORETICAL PERSPECTIVE	70
Adam Jabłoński, Marek Jabłoński	
ATRYBUTY MODELI BIZNESU A CYKL ŻYCIA PRZEDSIĘBIORSTWA	71
ATTRIBUTES OF A BUSINESS MODEL LIFE CYCLE OF ENTERPRISE	83
Jolanta Walas-Trębacz, Mariusz Sołtysik	
SYSTEM ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE	85
CRISIS MANAGEMENT SYSTEM IN THE ENTERPRISE	100
Wioletta Krawiec	
SKUTECZNY PROJEKT CROWDSOURCINGOWY – PRZESŁANKI, WSKAZÓWKI DLA FIRM, PRZYKŁADY WDROŻEŃ	101
EFFECTIVE PROJECT CROWDSOURCING – EVIDENCE, GUIDANCE FOR COMPANIES, CASE STUDIES	113

Dariusz Turek, Ilona Czaplńska

PRAKTYKI ZZL, KLIMAT ORGANIZACYJNY I POSTRZEGANIE WSPARCIA MENEDŻERSKIEGO A ZACHOWANIA OBYWATELSKIE PRACOWNIKÓW	115
HRM PRACTICES, ORGANIZATIONAL CLIMATE, PERCEPTIONS OF MANAGERIAL SUPPORT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	140

Danuta Sz wajca

RYZYSKO REPUTACJI JAKO WYZWANIE DLA MENEDŻERÓW W ERZE GLOBALIZACJI	141
REPUTATION RISK AS A CHALLENGE FOR MANAGERS IN GLOBALIZATION ERA	156

Katarzyna Hys

<i>INTER MUNDUS BLUEPRINTING</i> JAKO OBRAZ RELACJI KLIENT–SPRZEDAWCA... INTER MUNDUS – BLUEPRINTING AS AN ATTRIBUTE OF COMPETITIVENESS	157
169	

RECENZJE I OMÓWIENIA	171
----------------------------	-----

OFICYNA WYDAWNICZA SGH POLECA	177
-------------------------------------	-----

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA SGH	182
--	-----

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE	183
--	-----

OD REDAKTORA NACZELNEGO

Zachodzące w globalnej gospodarce zmiany, dowartościowujące znaczenie elastycznych struktur i wskazujące na konieczność rozwoju dynamicznych zdolności, skłaniają organizacje do poszukiwania wartości w sieciach powiązań bądź wirtualizacji rozwiązań organizacyjnych.

Jednak koncepcje usieciowienia i wirtualizacji organizacji, jeżeli nie zostaną wsparte odpowiednimi rozwiązaniami w systemie zarządzania organizacją, pozostaną tylko „pustymi” postulatami. Odpowiednie wykorzystanie potencjału organizacji sieciowych i wirtualnych wymaga przemodelowania zarówno wykorzystywanego modelu kultury organizacyjnej, w taki sposób, by przez dowartościowanie zaufania wspierał on proces wprowadzanych zmian, jak i systemu informacyjnego, tak by zapewniał on odpowiedni poziom elastyczności organizacji.

Brak zaufania w sieci współpracujących podmiotów, czy też niski poziom nastawienia na współpracę w organizacji wirtualnej, wynikający z obawy przed dzieleniem się wiedzą lub przejściem wartości przez współpracowników, doprowadzi do niemożności wykorzystania potencjałów synergicznych tkwiących w wykorzystywanym rozwiązaniu organizacyjnym. Z kolei niewłaściwe ukształtowanie systemu informacyjnego, przekładające się na problemy z pozyskiwaniem, dystrybucją i alokacją informacji, utrudni, czy też nawet w skrajnym przypadku uniemożliwi, organizacji reakcję na zmiany zachodzące w otoczeniu i zniszczy walor elastyczności.

Ryszard Kłeczek podejmuje dyskusję nad możliwościami i ograniczeniami wykorzystania badań studiów przypadków w projektach badań empirycznych w naukach o zarządzaniu. Autor opisując dwa stanowiska metodologiczne dotyczące oceny zdolności badania studiów przypadków do rozwiązywania problemów w naukach o zarządzaniu, podkreśla konieczność dotrzymania ogólnych zasad metodologicznych badania wyjaśniającego i replikacji.

Anna Sankowska analizuje wpływ zaufania na procesy formowania sieci badawczo-rozwojowych. Wyniki dyskusji, wskazujące na rolę zaufania w formowaniu sieci współpracy naukowo-badawczej, pozwoliły Autorce na sformułowanie wniosku,

* Redaktor Naczelny kwartalnika „Organizacja i Kierowanie” – **prof. dr hab. Szymon Cyfert**.

że głównym źródłem zaufania w trakcie formowania się sieci jest rachunek ekonomiczny oraz zaufanie interpersonalne oparte na wcześniejszych więziach. Jednocześnie Autorka wskazuje, że nadmierne poleganie na personalnych więziach reprezentantów organizacji w sieci może być dysfunkcjonalne dla efektywności sieci.

Jerzy Schroeder i Małgorzata Bartosik-Purgat formułują tezę o wpływie pozyskiwania informacji o zagranicznych rynkach i partnerach na procesy internacjonalizacji przedsiębiorstw. Przeanalizowanie sposobów pozyskiwania informacji o partnerach zagranicznych oraz źródeł informacji pozwoliło Autorom na wyprowadzenie wniosku o istnieniu korelacji między wykorzystaniem liczby źródeł informacji a stopniem internacjonalizacji, mierzonym liczbą obsługiwanych rynków geograficznych oraz odległością geograficzną i kulturową tych rynków.

Przyjęcie założenia o konieczności dostosowywania organizacji non profit do zmieniających się warunków otoczenia stanowiło dla Anny Marciszewskiej punkt wyjścia do przeprowadzenia dyskusji nad celowością profesjonalizacji zarządzania organizacjami non profit. Autorka wskazując na celowość otwarcia organizacji non profit na nowe koncepcje oraz wzrost poziomu gotowości do wprowadzania zmian, podkreśla konieczność realizacji procesu profesjonalizacji, który powinien uwzględniać specyfikę funkcjonowania tego typu podmiotów.

Adam Jabłoński i Marek Jabłoński podejmują próbę charakterystyki atrybutów modeli biznesu, stanowiących źródło kreacji wartości na poszczególnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa. Autorzy odnosząc się do dwóch faz cyklu życia – fazy początkowej i fazy dojrzałości, wskazują na atrybuty modeli biznesu mające, Ich zdaniem, charakter równoważenia.

Jolanta Walas-Trębacz i Mariusz Sołtysik podejmują próbę zarysowania struktury systemu zarządzania kryzysowego w organizacji oraz procesu projektowania efektywnego systemu zarządzania kryzysowego. Podkreślając konieczność sytuacyjnego podejścia do projektowania systemu zarządzania kryzysowego, Autorzy wskazują na znaczenie funkcji, jakie ma spełniać system zarządzania kryzysowego, wyznaczenie podmiotów odpowiedzialnych za realizację określonych zadań, zaproponowanie strategii rozwiązywania konkretnych sytuacji kryzysowych oraz procedur postępowania i środków niezbędnych na ich uruchomienie.

Wskazując na potencjalne korzyści wynikające z realizacji projektów crowdsourcingowych, Wioletta Krawiec podkreśla znacznie uczciwości względem społeczności uczestniczących w tego typu projektach. Autorka zarysowuje obszary konstruowania projektów crowdsourcingowych i prezentuje przykłady skutecznie wdrożonych projektów.

Założenie o wpływie funkcjonowania i rozwoju organizacji na postępowanie pracowników wykraczające poza ich role w organizacji stanowiło dla Dariusza Turka i Ilony Czaplńskiej inspirację do podjęcia badań nad związkami między praktykami ZZL, klimatem organizacyjnym i postrzeganiem przez pracowników wsparciem

ze strony przełożonych a obywatelskimi zachowaniami w organizacji. Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło Autorom na wyprowadzenie wniosku, że praktyki w obszarze ZZL nie są bezpośrednim predyktorem zachowań obywatelskich w organizacji, ale oddziałują na pracowników w sytuacji, w której w organizacji jest odpowiedni klimat i działania ze strony kadry menedżerskiej.

Przedmiotem rozważań w artykule Danuty Sz wajcy jest problematyka zarządzania ryzykiem reputacji. Autorka wskazując na znaczenie reputacji, jako szczególnego zasobu organizacji, eksponuje trudności pojawiające się w zarządzaniu reputacją, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym, oraz podkreśla rolę systemów wczesnego ostrzegania w zarządzaniu reputacją.

Katarzyna Hys przedstawiając studium przypadku świadczenia usług w salonach sprzedaży samochodów osobowych, definiuje potencjalne korzyści wynikające z zastosowania metody *blueprinting* do opisu procesów. Zdaniem Autorki metoda *blueprinting*, zapewniająca możliwość dynamicznego zamodelowania procesów z uwzględnieniem perspektywy klienta oraz uczestników procesu, stanowi swoistego rodzaju metodę samooceny działań podejmowanych przez pracowników.

Życzę przyjemnej lektury!
Szymon Cyfert

BADANIA STUDIÓW PRZYPADKÓW A EKSPLOKACJA I WYJAŚNIANIE W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości i ograniczeń badań studiów przypadków (*case study research*) w projektach badań empirycznych w naukach o zarządzaniu.

Metoda analizy polega na zestawieniu dwóch poglądów metodologicznych dotyczących przydatności badań studiów przypadków w rozwijaniu wiedzy o zarządzaniu: 1) badania studiów przypadków mogą być jedynie badaniami eksploracyjnymi (jest to pogląd oparty na ocenie badań studiów przypadków z punktu widzenia statystycznego testowania hipotez) oraz 2) badania studiów przypadków mogą być także badaniami wyjaśniającymi (jest to pogląd oparty na ocenie badań studiów przypadków z punktu widzenia zasad rzetelności badań wyjaśniających).

Wynikiem przeprowadzonej analizy jest przedstawienie badań studiów przypadków (*case study research*) jako rygorystycznej metody badawczej wraz ze szczegółowymi zasadami jej realizacji w projektach badawczych. Autor artykułu ma nadzieję, że niniejszy artykuł przyczyni się do wyklarowania specyfiki metody badania przypadków oraz do zwiększenia liczby badań empirycznych z jej zastosowaniem w naukach o zarządzaniu.

* Dr hab. Ryszard Kłeczek, prof. UE – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

1. Badania *case study research* jako badania eksploracyjne

Pierwsze stanowisko metodologiczne w kwestii zdolności badań studiów przypadków do rozstrzygania problemów naukowych w zarządzaniu (*case study research* jako badania eksploracyjne) zostanie omówione na przykładzie analizy danych empirycznych (charakterystycznych dla badania studiów przypadków), przedstawionej w tabeli 1 [2, s. 816–834; 7, s. 25–32]. Analiza danych w tabeli 1 przedstawia wartości zmiennej wyjaśnianej (wynik podejmowania decyzji) i trzech zmiennych wyjaśniających (zakres analiz, zakres poszukiwań alternatywnych decyzji, sposób określania celu oraz władza i realizacja decyzji) dla czterech badanych przypadków podejmowania decyzji strategicznych.

Analiza przedstawiona w tabeli 1 ilustruje następujące specyficzne cechy badania studiów przypadków:

1. **Procesy zmian jako przedmiot badania.** W kolumnie „typ i czas analiz” w tabeli 1 widać, że w poszczególnych studiach przypadków badane są procesy zmian przebiegające w czasie, tj. procesy mające swój cel/efekt, początek, czas trwania, koniec, procesy składowe i aktorów (tutaj prezesi i wiceprezesi zarządów). Badanie przebiegu zdarzeń oraz wartości zmiennych w czasie to jedna ze specyficznych cech badania studiów przypadków. Ta cecha odróżnia tę metodę np. od sondażu, który daje obraz badanego zjawiska w jednym punkcie czasowym (sondaż może być elementem składowym badania studiów przypadków).

Oprócz przedstawienia przebiegu analizowanych procesów w tabeli 1 autorki badania przedstawiły w swoim artykule rekonstrukcje przebiegów poszczególnych przypadków w formie krótkich (ok. 1 strony maszynopisu) historii (*stories*) przedstawiających przebiegi całych analizowanych procesów, następujących po sobie procesów składowych, zależności między nimi wraz z ich aktorami, celami, motywacjami, intencjami. Ze względu na ograniczoną ilość miejsca w niniejszym artykule *stories* nie zostały przytoczone. Rekonstrukcje poszczególnych przypadków w formie tabeli i *stories* to dwa specyficzne elementy badania studiów przypadków.

2. **Wybór przypadków do badania.** Cztery analizowane przypadki zostały wybrane (w badaniach przypadków próba nie jest losowa) z intencją, by zakresy wartości zmiennej wyjaśnianej i zmiennych wyjaśniających były pełne (np. wyniki decyzji: dobre i złe, zakres poszukiwań alternatywnych decyzji: szeroki i ograniczony). Dodatkowo przypadki należą do populacji o podobnych warunkach działania (branża komputerowa, warunki silnej zmienności warunków podejmowania decyzji) – w ten sposób został ograniczony wpływ odmiennych warunków i specyfiki działania w różnych branżach na wyniki badania. Wybór przypadków z tej samej populacji ma na celu ograniczenie ilości zmiennych wpływających na zmienne wyjaśniane, np. wybór przypadków spośród małych firm ogranicza wpływ zmiennej „wielkość przedsiębiorstwa” za wartość zmiennej wyjaśnianej.

Tabela 1. Analiza czterech przypadków w badaniu decyzji strategicznych

	Kategorie, które mogą wyjaśnić uzyskane wyniki				Wyniki
	Typ i czas analiz	Zakres poszukiwań alternatywnych decyzji	Sposób określenia celu	Władza i realizacja decyzji	
Przypadek 1 Firma: ALPHA Decyzja: Zwiększenie kompatybilności produktów z IBM	Ograniczone ilości informacji, zbieranie informacji zakończone wg na podstawie uznania prezesa za wystarczające, 12 miesięcy.	Ograniczony	Wyniki finansowe poniżej oczekiwań, brak pozytywnego celu decyzji strategicznej. Cel reaktywny.	Silny prezes zarządu i słabi wiceprezesi. Realizacja dyktowana przez prezesa. Zachowania związane z walką o władzę.	Pogarszające się Wyniki decyzji w oparciu o: 1) liczbę zamówień oferty firmy, 2) ocenę skuteczności decyzji przez prezesa zarządu na skali 1–10, 3) sprzedaż i rentowność.
Przypadek 2 Firma: FIRST Decyzja: zmiana nazwy formy wraz z wprowadzeniem nowego produktu	Ograniczone ilości informacji, zbieranie informacji zakończone na podstawie uznania prezesa za wystarczające, 20 miesięcy.	Ograniczony	Groźący proces sądowy, brak pozytywnego celu decyzji strategicznej. Cel reaktywny.	Silny prezes zarządu i słabi wiceprezesi. Delegacja decyzji realizacyjnych do wiceprezesów. Zachowania związane z walką o władzę.	Średnie
Przypadek 3 Firma: MAVERICK Decyzja: nowa technologia produkcji	Ustrukturyzowane, pełne, standardowe procesy decyzyjne i towarzyszące im standardowe analizy, 3 miesiące.	Szeroki	Cel decyzji strategicznej wyznaczony przez prezesa zarządu. Cel proaktywny.	Silny prezes zarządu i silni wiceprezesi. Realizacja dyktowana przez prezesa.	Poprawiające się
Przypadek 4 Firma: ZAP Decyzja: oferta publiczna i alians strategiczny	Ustrukturyzowane, pełne, standardowe procesy decyzyjne i towarzyszące im standardowe analizy, 3 miesiące.	Szeroki	Skok technologiczny w wyniku aliansu strategicznego. Cel proaktywny.	Silny prezes zarządu i silni wiceprezesi. Delegacja decyzji realizacyjnych do wiceprezesów.	Znakomite
Wyniki badania ¹ : Hipoteza 1.1. W warunkach szybkich zmian otoczenia, im bardziej kompletne analizy towarzyszą procesowi podejmowania decyzji, tym lepsze wyniki. Hipoteza 1.2. W warunkach szybkich zmian otoczenia, im szerzej zakrojone poszukiwanie alternatyw strategicznych, tym lepsze wyniki.					

Źródło: [2, s. 816–834].

¹ Autorki badania sformułowały w swoim artykule 10 hipotez. Dla zachowania klarowności relacji między analizą i hipotezami w niniejszym artykule zostały przedstawione tylko dwie z nich.

3. **Replikacja.** Replikacja w badaniach studiów przypadków to sposób analizy polegający na tym, że badacz identyfikuje zależność między zmienną wyjaśnianą (np. wynik „znakomity” w przypadku 4 i szeroki zakres poszukiwań alternatywnych decyzji) w jednym przypadku i poszukuje takiej samej zależności w innych przypadkach. Przypadek 3 w tabeli 1 (wynik „poprawiające się” w przypadku 3 i szeroki zakres poszukiwań alternatywnych decyzji) stanowi replikację literalną (*literal replication*) przypadku 4, a przypadki 1 i 2 (wyniki „słabe” „ograniczony zakres poszukiwań alternatywnych decyzji”) stanowią replikację teoretyczną (*theoretical replication*) zależności między „wynikiem” i „zakresem poszukiwania alternatywnych decyzji” przypadku 4. Gdyby obserwacji było wystarczająco dużo i ich wielkości były liczbowe, to wtedy możliwe byłoby zastosowanie ilościowej analizy danych (statystycznego testowania hipotez np. za pomocą regresji lub analizy wariancji). Ponieważ dane w tabeli 1 nie spełniają tych warunków, możliwa jest tylko replikacja.

Jeśli w analizie w tabeli 1 tym samym wartościom zmiennych wyjaśniających, np. „szeroki zakres poszukiwania alternatywnych decyzji”, towarzyszyłyby zarówno „dobre”, jak i „słabe” wyniki, to byłoby to dla badacza sygnałem tego, że „szeroki zakres poszukiwania alternatywnych decyzji” nie wpływa pozytywnie na „wyniki” i trzeba poszukiwać innych kategorii wyjaśniających „wyniki”.

4. **Triangulacja.** W tabeli 1 widać, że pojęcia opisujące wyniki („znakomite” lub „poprawiające się”, „średnie” „pogarszające się”) zostały skonstruowane przez autorki badania z trzech różnych źródeł informacji: 1) liczba zamówień oferty firmy (dane z dokumentów badanych firm); 2) ocenę skuteczności decyzji przez prezesa zarządu na skali 1–10 (dane z kwestionariuszy wypełnianych przez prezesów badanych firm); 3) sprzedaż i rentowność (dane z kwestionariuszy). Należy oczekiwać (choć autorki nie wspominają o tym w swoim artykule), że wartości pozostałych zmiennych badania², np. „wąski” lub „szeroki” zakres analiz, zostały określone na podstawie różnych źródeł danych (np.: wywiady z uczestnikami badanych procesów podejmowania decyzji, kwestionariusz(e) z pytaniami zamkniętymi, dokumenty firmowe). Jeśli dane z różnych źródeł potwierdzają te same wartości poszczególnych zmiennych w poszczególnych kolumnach, to zwiększa to wiarygodność (zmniejsza subiektywizm wynikający np. z opisów i ocen faktów przez respondentów sondaży i wywiadów) pomiarów, i w efekcie wiarygodność wyników badania (tutaj: hipotez sformułowanych na podstawie analizy z tabeli 1). Oprócz

² Z punktu widzenia typów skal pomiarowych wartości zmiennych wyjaśniających (zakres poszukiwań alternatywnych decyzji – „wąski”, „szeroki”, sposób określania celu „reaktywny” i „proaktywny” oraz władza i realizacja decyzji – „silny prezes zarządu i słabi wiceprezesi”, „silny prezes zarządu i silni wiceprezesi”) to skale nominalne, a wartości zmiennej wyjaśnianej (wyniki „znakomite”, „poprawiające się”, „średnie” „pogarszające się”) to skala porządkowa.

triangulacji w zakresie źródeł danych jest stosowana (niewidoczna w tabeli 1) triangulacja badaczy, która polega na tym, że np. dwaj badacze niezależnie od siebie identyfikują zależności między kategoriami (a także same kategorie) na podstawie danych opisujących poszczególne przypadki. Celem triangulacji jest eliminacja subiektywności analizy danych.

5. **Źródła zmiennych wyjaśnianych i wyjaśniających.** W nagłówkach w tabeli 1 znajdują się nazwy zmiennej wyjaśnianej i czterech zmiennych wyjaśniających. Ich źródłem są tutaj poprzednie badania przeprowadzone przez innych autorów. Realizowana jest tutaj zasada metodologiczna polegająca na tym, żeby wcześniejsze badania traktować jako źródło kategorii wykorzystywanych w danym badaniu (choć na podstawie przeprowadzonego badania pojęcia mogą być także zmienione), ale hipotezy z tych wcześniejszych badań traktować jako niezadowolające lub wymagające modyfikacji [6, s. 533]. Ta zasada jest zgodna z zaleceniem metodologicznym B. Glasera i A. Straussa sugerującym, żeby badacz traktował wcześniejsze badania problemu w taki sposób, żeby ich wyniki nie powodowały rutynowego, stereotypowego rozumienia badanego problemu w kolejnym badaniu [9, za: 8; 21]. K. Eisenhart sugeruje [6, s. 533], że w badaniach studiów przypadków nie należy traktować hipotez z wcześniejszych badań jako zadowolających (i konstruować nowe), natomiast pojęcia z wcześniejszych badań można traktować jako zadowolające i korzystać z nich w nowych projektach badań (tak jak w tabeli 1), chociaż celem badań przypadków może być także poszukiwanie nowych pojęć. Skądinąd wiemy, że w tradycyjnie rozumianych badaniach eksploracyjnych (czy to literaturowych, czy własnych badaniach jakościowych) badacze poszukują zarówno pojęć, jak i hipotez. Zalecenie, żeby unikać rutynowego rozumienia problemów badawczych jest ważne w każdym badaniu eksploracyjnym, nie tylko w eksploracyjnym badaniu studiów przypadków.
6. **Wynik badania.** Wynikiem badania, którego dotyczy analiza w tabeli 1, są dwie hipotezy przedstawiające zależności przyczynowo-skutkowe między zmienną wyjaśnianą i zmiennymi wyjaśniającymi. (Autorki badania sformułowały w swoim artykule 10 hipotez, ale dla zachowania klarowności zależności między analizą i hipotezami w tabeli 2 w niniejszym artykule zostały przedstawione tylko dwie z nich). Z punktu widzenia typów pytań badawczych przedstawione badanie jest badaniem eksploracyjnym. Badania eksploracyjne (*exploratory studies*) [11, s. 5–6; 10, s. 133–134] to badania wyznaczone przez pytania o ogólnej formule: jakie zmienne mają znaczenie w kształtowaniu się jakiegoś zjawiska lub działają na inne zmienne. Typowe przykłady takich pytań to: jakie zmienne opisują zjawisko X, jakie zmienne determinują zjawisko X, jakie są efekty zjawiska X. Wynikiem badań eksploracyjnych jest zbiór zmiennych i zależności między nimi w formie hipotez, które badacz uważa za warte sprawdzenia w dalszych badaniach.

Autorki analiz przedstawionych w tabeli 1 porównały w swoim artykule proponowane przez siebie hipotezy z hipotezami z wcześniejszych badań. Podobieństwa do hipotez z wcześniejszych badań (dotyczących podejmowania decyzji w stresie) wyjaśniły podobieństwem sytuacji badanych podmiotów. Brak podobieństwa do hipotez z wcześniejszych badań dotyczących podejmowania decyzji w branży drzewnej wyjaśniły różnicami w metodach badania oraz odmiennościami badanych branż.

Zasada konfrontacji wyników własnego badania (w tym przypadku: hipotez) z wynikami wcześniejszych badań (wcześniejszych badań przypadków, wcześniejszych wyników sprawdzania hipotez), dotyczących badanego problemu, oraz określenie, czy uzyskane wyniki hipotezy potwierdzają, zaprzeczają czy wnoszą nowe elementy (pojęcia, relacje) do dotychczasowej wiedzy o danym problemie, jest ogólną zasadą realizacji projektów badawczych (nie dotyczy wyłącznie badania studiów przypadków). Jeśli hipotezy (wyniki badania studiów przypadków) są sprzeczne z wynikami poprzednich badań, to może to oznaczać, że: 1) wyniki badania mogą być błędne (np. ze względu na naruszenie zasad metodologicznych prowadzenia badania mogą dotyczyć powierzchownych relacji); 2) hipotezy mogą dotyczyć specyficznej (zbadanej) grupy przypadków lub specyficznej populacji (np. branży); 3) w badaniach użyto odmiennych metod pomiaru i/lub analizy danych; 4) wyniki wcześniejszych badań danego problemu są błędne. Niezależnie od tego, czy hipotezy w kolejnym badaniu są podobne do poprzednich, czy nie, potrzebne jest poszukiwanie w dalszych badaniach nowych zmiennych, za pomocą których można lepiej niż dotychczas wyjaśnić dane zjawisko (jest to ogólne zadanie dla każdego badacza w każdej dyscyplinie nauki, niezależnie od stosowanych metod).

Zagrożeniem dla jakości wyników badań studiów przypadków jest to, że ponieważ są realizowane na małej ilości obserwacji (np. cztery przypadki w tabeli 1) w wąskiej populacji (np. firmy komputerowe w tabeli 1), to:

- a) badacz nie jest w stanie rozróżnić, które z ustalonych przez niego zależności (hipotez) dotyczą wąskiej grupy analizowanych przypadków, które dotyczą badanej populacji (np. branży, z której wybrał przypadki), a które dotyczą przedsiębiorstw w wielu lub we wszystkich populacjach (np. innych branżach), i wobec tego
- b) badacz powinien brać pod uwagę to, że wyniki jego badania (hipotezy) mogą nie mówić nic o badanych procesach w innych populacjach (tutaj: poza firmami komputerowymi).

Podsumowując komentarze do tabeli 1, można powiedzieć, że pogląd ograniczający stosowanie badań studiów przypadków do badań eksploracyjnych jest następujący: z powodu braku możliwości testowania hipotez (np. za pomocą regresji lub analizy wariancji), badania studiów przypadków powinny być stosowane wyłącznie jako badania eksploracyjne (taki pogląd reprezentuje K. Eisenhart). Wynikiem badań

eksploracyjnych mogą być jedynie testowalne (tj. możliwe do potwierdzenia lub braku ich potwierdzenia za pomocą statystycznego testowania hipotez) hipotezy, które czekają na testy w badaniach empirycznych z wykorzystaniem ilościowej analizy danych (np. regresji lub analizy wariancji).

Rozumienie badania studiów przypadków jako badań eksploracyjnych jest związane z tzw. teorią ugruntowaną, tj. próbami wyprowadzania przez badaczy teorii (hipotez) z analizy w danych obserwacyjnych [1, s. 322].

W tym miejscu należy przypomnieć, że badania studiów przypadków nie są jedynym możliwym źródłem hipotez. Hipotezy do badań empirycznych mogą być konstruowane także w oparciu o: 1) studia literaturowe – hipotezy oraz zawarte w nich pojęcia (wraz z ich definicjami operacyjnymi) są wynikiem przeglądów literatury (hipotez, które zostały przetestowane we wcześniejszych badaniach empirycznych lub zostały sformułowane i nie zostały sprawdzone empirycznie) dotyczącej danego problemu; 2) pojedyncze obserwacje dotyczące zależności między podejmowanymi działaniami i ich domniemanymi efektami z praktyki gospodarczej, np. przykłady pojedynczych sukcesów biznesowych, np. autor badania empirycznego dotyczącego zależności między wydatkami sponsoringowymi i wynikami finansowymi sformułował hipotezę: „informacje o sponsorowaniu wydarzeń przez markę wpływa pozytywnie na postrzeganą jakość, unikalność, reputację producenta i zaangażowanie społeczne producenta” na podstawie pojedynczej informacji „42% kibiców wyścigów samochodowych NASCAR deklaroowało, że zmienili markę produktu na markę, które sponsorowała te wyścigi [5, s. 1].

2. Badania studiów przypadków jako badania wyjaśniające

Drugie stanowisko metodologiczne w kwestii zdolności badania studiów przypadków do rozstrzygania problemów naukowych w zarządzaniu polega na uznaniu, że za pomocą tych badań można realizować nie tylko badania eksploracyjne (których wynikiem są hipotezy dotyczące zależności przyczynowo-skutkowych), lecz także badania wyjaśniające (w których sprawdza się takie hipotezy, chociaż bez zastosowania metod ilościowej analizy danych, np. regresji lub analizy wariancji) i opisowe (zastosowanie badania studiów w badaniach opisowych zostanie pominięte w niniejszym artykule) zarówno w odniesieniu procesów podejmowania decyzji w organizacjach, jak i na poziomie pojedynczych osób [11; 1, s. 76 i 129].

Badania wyjaśniające (*explanatory studies*) to badania wyznaczone przez pytania o ogólnej formule: w jaki sposób, dlaczego? Ich celem jest wyjaśnienie relacji przyczynowo-skutkowych, tj. wyjaśnienie wpływu zmiany wartości zmiennej

niezależnej na zmienną zależną (sprawdzenie hipotez dotyczących takiego wpływu). Są to badania, w których bada się zmianę jakiegoś zjawiska wywołaną przez zmianę wartości czynnika działającego na to zjawisko. Zmiany zmiennych zależnych mogą być następstwami interwencji powodowanych przez badacza, tak jak w eksperymencie laboratoryjnym, który jest metodą reaktywną, lub mogą być następstwem zmian występujących w naturalnym przebiegu, tj. takim, w którym proces jest badany bez możliwości wyizolowania go od jego otoczenia, kontekstu (badania studiów przypadków są metodą niereaktywną).

W obrębie tego poglądu specyficzne cechy badania studiów przypadków są oceniane z punktu widzenia trzech ogólnych zasad prowadzenia rzetelnych badań wyjaśniających: Rzetelne badania wyjaśniające to takie, w których badacz sprawdza trzy rzeczy: 1) współmienność zmiennych wyjaśnianych (opisujących domniemany skutek) i wyjaśniających (opisujących domniemaną przyczynę); 2) następstwo czasowe między domniemaną przyczyną i domniemanym skutkiem oraz 3) fałszywość alternatywnych wyjaśnień (*rival explanations*) zachowania się zmiennych wyjaśnianych. Spełnianie tych zasad w badaniu empirycznym zmniejsza ryzyko, że wynikiem badania jest pozorna zależność przyczynowo-skutkowa. Te trzy zasady mogą być spełnione m.in. badaniach studiów przypadków, bez statystycznego testowania hipotez.

W tabeli 2, przedstawiającej schemat analizy w badaniu studiów przypadków podjętych w celu sprawdzenia hipotezy „działanie A wywołuje skutek C” (hipoteza jest tutaj punktem wyjścia w procesie badawczym, a nie jego wynikiem jak w badaniu eksploracyjnym), są widoczne specyficzne cechy badania studiów przypadków jako badania wyjaśniającego.

1. **Wybór przypadków i replikacja.** Przypadki zostały tak wybrane do badania, żeby zapewnić badaczowi możliwość sprawdzenia hipotezy „działanie A wywołuje skutek C” za pomocą replikacji literalnej (trzy przypadki replikujące literalnie hipotezę), teoretycznej (porównywalna liczba przypadków replikujących teoretycznie hipotezę) oraz przez kontrolę alternatywnego wyjaśnienia (*rival explanation*) badanej relacji (porównywalna liczba przypadków dotyczących alternatywnego wyjaśnienia uzyskania efektu C, sformułowanych w postaci drugiej hipotezy). Wybór alternatywnego wyjaśnienia badanej relacji, tj. alternatywnej przyczyny lub alternatywnych efektów, powinien być oparty na znajomości sytuacji problemowej w danej dyscyplinie w danym czasie. W tabeli 3 przedstawiono typy alternatywnych przyczyn zachowania się zmiennej wyjaśnianej w badaniach empirycznych. Przypuszczenia co do alternatywnych wyjaśnień powinny być zawierane w hipotezach poszczególnych badań (np. tak jak w tabeli 2: „przyczyna B wywołuje skutek C”).

Na podstawie schematu przedstawionego w tabeli 2 można powiedzieć, że do sprawdzenia hipotezy za pomocą badania studiów przypadków potrzebnych jest nie mniej niż 6–9 przypadków.

Procedura replikacji i kontroli alternatywnych wyjaśnień wystąpienia domniemych efektów jest sprawdzeniem hipotezy „działanie A wywołuje skutek C”, chociaż nie tak precyzyjnym jak statystyczne testowanie hipotez (np. za pomocą regresji lub analizy wariancji). Z tego względu hipotezy, które mają być sprawdzane za pomocą replikacji, powinny być proste, np. wartości zmiennych opisujących przyczynę i skutki mogą być dwuwartościowe: przyczyna obecna – wartość = 1, przyczyna nieobecna – wartość 0, skutek obecny – wartość = 1, skutek nieobecny – wartość = 0.

Tabela 2. Replikacja (sprawdzanie hipotezy) w badaniu studiów przypadków

Hipoteza: działanie A wywołuje skutek C			Replikacje
	Wystąpienie domniemanej przyczyny A	Obecność domniemanego skutku C	
Przypadek 1	Wartość zmiennej opisującej przyczynę A wysoka (np. = 1)	Wartość zmiennej opisującej skutek C wysoka (np. = 1)	Przypadki 1, 2 i 3 replikacja literalna
Przypadek 2	Wartość zmiennej opisującej przyczynę A wysoka (np. = 1)	Wartość zmiennej opisującej skutek C wysoka (np. = 1)	
Przypadek 3	Wartość zmiennej opisującej przyczynę A wysoka (np. = 1)	Wartość zmiennej opisującej skutek C wysoka (np. = 1)	
Przypadek 4	Wartość zmiennej opisującej przyczynę A niska (np. = 0)	Wartość zmiennej opisującej skutek C niska (np. = 0)	Przypadki 4, 5, 6, 7 replikacja teoretyczna
Przypadek 5	Wartość zmiennej opisującej przyczynę A niska (np. = 0)	Wartość zmiennej opisującej skutek C niska (np. = 0)	
Przypadek 6	Wartość zmiennej opisującej przyczynę A niska (np. = 0)	Wartość zmiennej opisującej skutek C niska (np. = 0)	
Hipoteza (alternatywne wyjaśnienie zachowania wartości C): Przyczyna B wywołuje skutek C			
Przypadek 7	Wartość zmiennej opisującej przyczynę B wysoka (np. = 1)	Wartość zmiennej opisującej skutek C niska (np. = 0)	Przypadki 7, 8, 9 kontrola i wykluczenie alternatywnego wyjaśnienia występowania skutku C
Przypadek 8	Wartość zmiennej opisującej przyczynę B wysoka (np. = 1)	Wartość zmiennej opisującej skutek C niska (np. = 0)	
Przypadek 9	Wartość zmiennej opisującej przyczynę B wysoka (np. = 1)	Wartość zmiennej opisującej skutek C niska (np. = 0)	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [11, s. 48 i 112–113].

Tabela 3. Typy alternatywnych wyjaśnień zachowania się zmiennych wyjaśnianych w badaniach empirycznych

Typ alternatywnego wyjaśnienia zachowania się zmiennej wyjaśniającej (domniemanego skutku domniemanych działań)	Przykłady
1. Inna przyczyna	Inne działanie niż działanie przedstawione w głównej hipotezie jest prawdziwą przyczyną uzyskania efektu
2. Współsprawstwo	Inne działanie niż działanie w głównej hipotezie było także przyczyną uzyskania efektu
3. Realizacja	Sposób realizacji działania, a nie cały proces działania (od poszukiwania pomysłu i planowania do kontroli), był przyczyną uzyskania efektu.
4. Alternatywna teoria	Inna teoria niż ta, na podstawie której sformułowano hipotezę, wyjaśnia lepiej sposób uzyskania efektu
5. Trendy społeczne lub otoczenie	Trendy społeczne lub zmiany w innych elementach otoczenia wpływają na uzyskanie efektu, a nie działanie przedstawione w hipotezie

Źródło: [11, s. 113].

Należy pamiętać, że replikacja to nie tylko potwierdzanie dopasowania danych obserwacyjnych do uprzednio sformułowanych hipotez w jednym badaniu studiów przypadków (tak jak to przedstawiono w tabeli 2), lecz także potwierdzanie (lub jego brak) wyników jednego badania w innym badaniu [11; 10]. Zwykle (szczególnie w naukach o zarządzaniu) pojedyncze badanie nie wyjaśnia ostatecznie danego problemu naukowego, tj. ani nie potwierdza hipotez z nim związanych, ani nie zaprzecza ostatecznie im. Żeby replikacja między badaniami była możliwa, każde badanie (zrealizowane w oparciu o dowolną metodę, nie tylko studia przypadków) musi być przejrzyste, tj. przedstawione tak, żeby inny badacz mógł (jeśli uzna problem za istotny) powtórzyć całą procedurę badawczą w kolejnym badaniu. Przejrzystość badania jest jedną z naczelnych zasad badań naukowych w ogóle (w tym badań studiów przypadków). Polega m.in. na tym, że dane dotyczące poszczególnych przypadków zostały zebrane wg tych samych, jasnych dla innych badaczy, procedur.

Jedną z podstaw przejrzystości analiz w badaniach studiów przypadków są bazy danych (są podstawą przejrzystości danych, które są analizowane w badaniu). Tabele 4 i 5 przedstawiają odpowiednio przykładowe konstrukcje baz danych w eksploracyjnych i wyjaśniających badaniach studiów przypadków.

Tabela 4 przedstawia konstrukcję bazy danych w eksploracyjnym badaniu studiów przypadków (którego celem jest konstrukcja pojęć i hipotez opisujących zależności przyczynowo-skutkowe między nimi) w oparciu o przejrzyste (tj. umożliwiające replikację) zasady zbierania informacji:

1. W nagłówkach poszczególnych kolumn widać, że pytania dotyczące poszczególnych kategorii są otwarte – ich wynikami (zapisanymi w poszczególnych wierszach) są słowa lub sformułowania, z których badacz utworzy pojęcia – domniemane

przyczyny (działania) i domniemane skutki, które zostaną zawarte w hipotezach. Przykładowym wynikiem jest hipoteza „A wpływa pozytywnie na C”.

2. Triangulacja danych, czyli sprawdzanie, czy pojęcia uzyskane z jednego źródła (np. z wywiadu) są potwierdzane przez inne źródła (np. dokumenty). Triangulacja jest sposobem na redukcję subiektywizmu (którego źródłem jest retrospekcja) pojęć i domniemanych zależności (hipotez), które będą wynikami tego badania.

Tabela 4. Baza danych w eksploracyjnym badaniu studiów przypadków

	Porządek czasowy działań: co było najpierw, co potem, jakie były etapy procesu?	Wyjaśnienie przebiegu działań: jakie były cele/intencje/motywacje/aktorzy poszczególnych działań?	Jaki był wynik przeprowadzenia zmiany (pozytywny czy negatywny)?	Jakie były przyczyny osiągnięcia (braku) zamierzonego wyniku?
Kol. 1	Kol. 2	Kol. 3	Kol. 4	Kol. 5
Przypadek 1: nazwa				
Obserwacja rzeczywistych zachowań aktorów badanego zjawiska: Obserwacja 1 (data, miejsce) Obserwacja 2 (data, miejsce) (...)				
Wywiad (pytania otwarte) Informator 1 (cytaty) Informator 2 (cytaty) (...)				
Dokumenty: Dokument 1 Dokument 2 (...)				
Kwestionariusz Respondent 1 Respondent 2				
Przypadek 2: nazwa (...)				
Wynik badania: Hipoteza: A wpływa pozytywnie na C				

Źródło: opracowanie własne.

3. Zbieranie dwóch rodzajów informacji: a) informacji o przebiegu zdarzeń/zmian/działania (mogą pochodzić np. z obserwacji) w czasie oraz b) informacji wyjaśniających przebieg zdarzeń za pomocą przedstawienia celów i motywacji towarzyszących

tym zdarzeniom (zwykle z wywiadów z wykorzystaniem pytań otwartych). Zbieranie tej drugiej grupy danych opiera się na założeniu, że uczestnicy badanych zdarzeń rozumieją występujące w nich zależności przyczynowo-skutkowe w stopniu podobnym do rozumienia tych zmian przez badacza (autor niniejszego artykułu nie rozstrzyga, czy takie założenie jest słuszne).

W tabeli 5 konstrukcję bazy danych w badaniu wyjaśniającym, którego celem jest sprawdzenie hipotezy: „działanie A wpływa na uzyskanie wyniku B” w oparciu o przejrzyste (replikowalne w innych badaniach) zasady zbierania informacji. Widoczne są w niej następujące zasady przejrzystego zbierania informacji:

1. W nagłówkach poszczególnych kolumn widać: a) gotowe kategorie pochodzące z hipotez: przyczyny A, alternatywnej przyczyny B i skutku C (ustalone na podstawie wcześniejszych badań eksploracyjnych, tj. badań literaturowych i/lub własnych badań jakościowych, tak jak w tabeli 4) i b) dane w postaci wartości zmiennych opisujących kategorie A, B i C.

Tabela 5. Baza danych w badaniu wyjaśniającym badaniu studiów przypadków

Hipoteza: działanie A wpływa na uzyskanie skutku C Hipoteza (alternatywne wyjaśnienie uzyskania skutku C): inna przyczyna B wpływa na uzyskanie wyniku C				
	Porządek czasowy działań: co było najpierw, co potem, jakie były etapy procesu?	Wynik działania C	Domniemana przyczyna A	Domniemana przyczyna B
Kol. 1	Kol. 2	Kol. 3	Kol. 4	Kol. 5
Przypadek 1: nazwa				
Obserwacja rzeczywistych zachowań aktorów Obserwacja 1 (data, miejsce) Obserwacja 2 (data, miejsce)				
Wywiad (pytania otwarte): 1) jaki był przebieg zdarzeń? 2) dlaczego tak było? Informator 1 (cytaty) Informator 2 (cytaty)				
Dokumenty Dokument 1 Dokument 2				
Kwestionariusz Respondent 1 Respondent 2				
Przypadek 2: nazwa (...)				

Źródło: opracowanie własne.

2. W konstrukcji bazy danych jest widoczna zasada triangulacji danych, tj. pozyskiwanie danych o wartościach zmiennych (przyczyny A, B i skutku C) z różnych źródeł. Triangulacja danych jest sposobem na redukcję subiektywizmu pomiaru wartości badanych zmiennych.
3. W nagłówku kolumny 2 (porządek czasowy działań: co było najpierw, co potem jakie były etapy procesu?) widać, że w studiach przypadków: a) dane są zorganizowane i analizowane w porządku chronologicznym oraz b) badacz próbuje ustalić odpowiedzi na pytanie, „dlaczego” następstwo zdarzeń było takie, a nie inne. Badanie czasowego porządku zdarzeń jest związane z tym, że: a) otwarte pytania zadawane w wywiadach powinny być tak skonstruowane, żeby w odpowiedziach został ujawnione następstwo czasowe badanych zdarzeń (domniemanych przyczyn i domniemanych skutków); b) badacz może badać przypadki (tj. formułować hipotezy w badaniach eksploracyjnych lub sprawdzać hipotezy w badaniach wyjaśniających) jako łańcuchy zależności zawierające skutki pośrednie, które są przyczynami efektów ostatecznych (przyczyna pierwotna->skutek pośredni 1 = przyczyna 1 -> skutek ostateczny/ostateczny wynik działania), a nie tylko pojedyncze zależności (przyczyna -> ostateczny skutek); c) badacz może badać, czy określona relacja przyczynowo-skutkowa występuje w krótkim czasie, a nie występuje w długim czasie lub na odwrót; d) jeśli badacz ustali wskaźnik (lub wskaźniki) skutku lub skutków do obserwacji w analizowanym czasie, to może analizować szereg czasowy tych wskaźników i ustalać ich przyczyny w postaci zdarzeń, które na nie wpływają; e) badacz może badać, czy badane przyczyny (np. reformy, wprowadzone zmiany) wywołują, oprócz skutków zamierzonych i/lub pożądanых, także skutki niezamierzone i/lub niepożądane.

Z punktu widzenia przejrzystości badania badacz powinien przedstawić także instrumenty, za pomocą których zebrał dane. Te instrumenty to kwestionariusze wywiadów i sondaży, tabele z danymi z dokumentów (wraz z podaniem źródeł) oraz zapisy obserwacji. Instrumenty stosowane do zbierania danych w poszczególnych przypadkach powinny być takie same.

3. Badania pojedynczych przypadków jako badania wyjaśniające

D.T. Campbell [4, s. 409–429; 3, s. 178–193, za: 11, s. 26–27 i 124] w swoim badaniu pojedynczego przypadku (*single-case research*) sprawdził hipotezę: „Wprowadzenie ograniczeń prędkości w ruchu samochodowym zmniejsza liczbę ofiar wypadków drogowych”. Autor tego badania zebrał dane o liczbie wypadków drogowych w stanie Connecticut w okresie 7 lat. Wskazywały one, że liczba ofiar wypadków drogowych zmniejszyła się w pierwszym roku po wprowadzeniu ograniczenia prędkości do 55 mil

na godzinę, natomiast w kolejnych latach wykazywała nieregularne fluktuacje. Autor przedstawił swoje obserwacje w formie siedmioletnich szeregów czasowych liczby ofiar wypadków obejmujących okres przed wprowadzeniem ograniczenia prędkości i po nim (zrealizował zasadę kontroli następstwa czasowego między domniemaną przyczyną i domniemanym skutkiem). Na przedstawionym przez autora tego badania wykresie szeregu czasowego liczby wypadków był widoczny „gołym okiem” (bez analizy statystycznej) spadek w pierwszym roku oraz wahania trendu w kolejnych latach. W konkluzji autor napisał, że zebrane przez niego dane nie potwierdziły hipotezy sformułowanej przed zebraniem danych empirycznych, i tym samym potwierdziły hipotezę alternatywną: „wprowadzenie ograniczeń prędkości w ruchu samochodowym nie wywołuje efektu w postaci spadku liczby ofiar wypadków drogowych”.

Badanie D.T. Campbella ilustruje kilka ważnych aspektów posługiwania się metodą badania przypadków:

1. Analizowane dane mogą być szeregami czasowymi wartości pojedynczych wskaźników (tutaj: liczby wypadków drogowych) opisujących domniemane skutki działań. Kierunki zmian szeregów czasowych (wzrost, spadek, nieregularna fluktuacja) mogą być analizowane bez narzędzi ilościowej analizy danych.
2. Analiza szeregu czasowego w krótszym okresie (tutaj: 1 rok) może dać przeciwne wyniki niż analiza w dłuższym okresie (tutaj 7 lat). Wybór okresu obserwacji danych empirycznych ma wpływ na wyniki sprawdzania hipotez w badaniu wyjaśniającym (także na konstrukcję hipotez w badaniu eksploracyjnym).
3. Autor wykorzystał w badaniu tylko jedno źródło danych (dane historyczne o liczbie ofiar wypadków), więc nie spełnił zasady triangulacji (bo analizowane dane nie były zagrożone subiektywnością opisów i ocen opartych na retrospekcji).
4. Przedmiotem badania studiów przypadków mogą być także (oprócz procesów decyzyjnych w konsumentów i przedsiębiorstw) reformy społeczne (traktowane jako eksperymenty) i ich (oczekiwane) skutki lub ich brak.
5. W wyjaśniających badaniach szeregów czasowych wartości zjawisk uznanych za efekty hipotezami są przypuszczenia dotyczące przyczyn wzrostu, spadku, braku regularności wartości wskaźników opisujących te efekty. Hipotezami przedstawiającymi alternatywne wyjaśnienia efektów są hipotezy dotyczące: a) innych efektów analizowanych przyczyn (np. działań, reform) lub b) innych przyczyn, które działają na szereg czasowy wartości zjawisk uznanych za efekty. W przedstawionym powyżej badaniu D.T. Campbell nie przedstawił takiej hipotezy. Należy pamiętać, że „hipoteza alternatywna” (hipoteza H_1 , przeciwna do hipotezy zerowej H_0 , skonstruowana w oparciu o teorię sprawdzania hipotez statystycznych) i „hipoteza przedstawiająca alternatywne wyjaśnienie badanej relacji” w badaniach studiów przypadków (hipoteza sformułowana w oparciu o znajomość przedmiotu badań, odzwierciedlająca np. alternatywne teorie/wyjaśnienia tego samego problemu lub spory badaczy dotyczące wyjaśniania danego problemu), to nie to samo.

Oczywiście, wszystkie zasady realizacji pojedynczych studiów przypadków (*single-case study*) mogą być realizowane w badaniach wielu studiów przypadków. Badanie pojedynczego przypadku jest tylko szczególnym przypadkiem badań studiów przypadków.

Podsumowanie: dwa rozumienia badań studiów przypadków w kontekście zasad projektowania i realizacji badań wyjaśniających

W niniejszym artykule przedstawiono dwa stanowiska metodologiczne dotyczące oceny zdolności badania studiów przypadków do rozwiązywania problemów naukowych w naukach o zarządzaniu.

Pierwsze z nich, reprezentowane przez K. Eisenhart, jest następujące: ponieważ bazy danych w badaniach studiów przypadków nie spełniają wymogów statystycznego testowania hipotez (np. za pomocą analizy wariancji lub regresji), to badania studiów przypadków mogą być wyłącznie badaniami eksploracyjnymi.

Drugie stanowisko, reprezentowane przez R.K. Yin, jest następujące: ponieważ w badaniach studiów przypadków można stosować zasady badań wyjaśniających, tj. sprawdzanie współzależności, następstwa czasowego domniemanej przyczyny i domniemanego skutku oraz kontrolę alternatywnych wyjaśnień badanych skutków, to te badania mogą być także badaniami wyjaśniającymi, mimo braku możliwości statystycznego testowania hipotez. Te zasady są możliwe do zastosowania nawet w badaniu pojedynczego przypadku. Sprawdzanie hipotez nie musi polegać na ich statystycznym testowaniu.

Jeśli do zbadania danego problemu typu wyjaśniającego (tj. sprawdzania hipotez dotyczących zależności przyczynowo-skutkowych) nie ma dostępnych tylu takich przypadków i danych, żeby badane zależności testować statystycznie, to można się posłużyć badaniem studiów przypadków. Wyniki analiz są mniej precyzyjne niż wyniki statystycznego testowania hipotez, ale mogą dać wartościowe wyniki, jeśli zostaną spełnione ogólne zasady metodologiczne badania wyjaśniającego i replikacji.

Bibliografia

- [1] Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- [2] Bourgeois L.J., III., Eisenhardt K.M., *Strategic Decision Processes In High Velocity Environments*, "Management Science" 1988, Vol. 34, Iss. 7, pp. 816–834.
- [3] Campbell D.T., *Degrees of freedom and case study*, "Comparative political studies" 1975, No. 8.
- [4] Campbell D.T., *Reforms as experiments*, "American Psychologist" 1969, No. 24.

- [5] Dean D.W., *Brand Endorsement, Popularity and Event Sponsorship as Advertising Cues Affecting Consumer Pre-Purchase Attitudes*, "Journal of Advertising Fall" 1999, Vol. 28, Iss. 3.
- [6] Eisenhardt K.M., *Building Theories From Case Study Research*. *Academy of Management*, "The Academy of Management Review", October 1989, Vol. 14, No. 4.
- [7] Eisenhardt K.M., Graebner M.E., *Theory building from cases: opportunities and challenges*, "Academy of Management Journal" 2007, Vol. 50 (1).
- [8] Fisher E., Otnes C.C., *Breaking new ground: developing grounded theories in marketing and consumer behavior*, *Handbook of qualitative research methods in marketing*, ed. W. Belk, Edward Elgar, Cheltenham 2006.
- [9] Glaser B., Strauss A., *The discovery of grounded theory*, Aldine, Chicago 1967.
- [10] Saunders M., Lewis Ph., Thornhill A., *Research Methods for Business Students*, Prentice Hall, Financial Times, London 2007.
- [11] Yin R.K., *Case study research. Design and methods*, 3rd edition, Sage Publications, Thousand Oaks 2003.

BADANIA STUDIÓW PRZYPADKÓW A EKSPLOKACJA I WYJAŚNIANIE W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości i ograniczeń badań studiów przypadków (*case study research*) w projektach badań empirycznych w naukach o zarządzaniu.

Metoda analizy polega na zestawieniu dwóch poglądów metodologicznych dotyczących przydatności badań studiów przypadków w rozwijaniu wiedzy o zarządzaniu: 1) badania studiów przypadków mogą być jedynie badaniami eksploracyjnymi (jest to pogląd oparty na ocenie badań studiów przypadków z punktu widzenia statystycznego testowania hipotez) oraz 2) badania studiów przypadków mogą być także badaniami wyjaśniającymi (jest to pogląd oparty na ocenie badań studiów przypadków z punktu widzenia zasad rzetelności badań wyjaśniających).

Wynikiem przeprowadzonej analizy jest przedstawienie badań studiów przypadków (*case study research*) jako rygorystycznej metody badawczej wraz ze szczególnymi zasadami jej realizacji w projektach badawczych.

**SŁOWA KLUCZOWE: BADANIA STUDIÓW PRZYPADKÓW, METODOLOGIA,
BADANIA EKSPLORACYJNE, BADANIA WYJAŚNIAJĄCE, NAUKI O ZARZĄDZANIU**

CASE STUDY RESEARCH: EXPLORATORY AND EXPLANATORY RESEARCH IN MANAGEMENT SCIENCE

Abstract

Goal of the article is to present the possibilities and limitations of case study research in empirical research projects in management science.

Method of the investigation involves confrontation of two views (methodological standpoints) concerning the ability of case study research to develop the knowledge about management:

1) case study research can be used as explanatory studies only (the view is based on the evaluation of case study research from the point of view of statistical hypotheses testing) and
2) case study research can be used as both exploratory and explanatory studies (the view is based on the evaluation of case study research from the point of view principles of internal validity of explanatory research).

The result of investigation is a presentation of case study research as an rigorous scientific method together with its detailed principles.

Author of the article hopes that the text can contribute to the clarification of the particular principles of the case study research and to increase the amount of research projects using it rigorously in management science.

KEY WORDS: CASE STUDY RESEARCH, METHODOLOGY, EXPLORATORY RESEARCH, EXPLANATORY RESEARCH, MANAGEMENT SCIENCES

ZAUFIANIE W FAZIE FORMOWANIA INTERDYSCIPLINARNEJ SIECI NAUKOWO-BADAWCZEJ¹

Wprowadzenie

Sieci naukowo-badawcze stanowią coraz częstsza formę współpracy. Wiąza się one bowiem z dostępem do różnych zasobów finansowych i technicznych przy zachowaniu niezaleźności prawnej. Brakuje jednak w literaturze opracowań, które poruszałyby problematykę zaufania w sieciach naukowo-badawczych [22], choć zaufanie zostało zidentyfikowane jako najważniejszy czynnik we współpracy badawczo-rozwojowej [6]. W szczególności brakuje opracowań analizujących wpływ zaufania na formowanie się sieci badawczo-rozwojowych. Niniejsze opracowanie wypełnia tę lukę. W pierwszej części zostały zaprezentowane dwa alternatywne model formowania się współpracy badawczo-rozwojowej: model liniowy oraz model procesowy w kontekście roli zaufania w tymże procesie. Następnie zostały opisane badania empiryczne jakościowe przeprowadzone w interdyscyplinarnej sieci naukowo-badawczej w celu naświetlenia zjawiska zaufania w procesie inicjacji sieci naukowo-badawczej.

1. Formowanie sieci badawczo-rozwojowej

W literaturze przedmiotu nie odnajdziemy wiele opracowań, które podejmują się problematyki analizy genezy współpracy naukowo-badawczej między różnymi jednostkami. Pewne światło na ten proces rzucają modele liniowy oraz procesowy

* **Dr hab. inż. Anna Sankowska, prof. PW** – Wydział Inżynierii Produkcji, Politechnika Warszawska.

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji DEC-2011/03/B/HS4/01362.

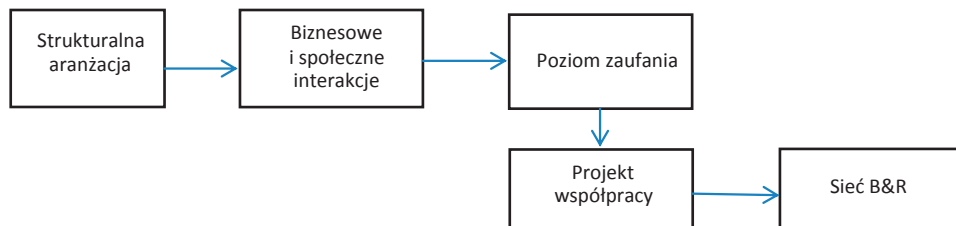
działalności naukowo-badawczej [5] przedstawione poglądowo na rysunku 1. W modelu liniowym uznaje się, iż współpraca opiera się na kompetencjach technicznych, a jej wynik musi być mierzalny. Z kolei w modelu procesowym dodatkowo, oprócz technicznych zdolności, uwypukla się znaczenie wiarygodności, reputacji, a tym samym zaufania. Model procesowy sygnalizuje konieczność zaistnienia etapu przedprojektowego, w którym strony przyszłej współpracy naukowo-badawczej będą miały okazję zbudować wzajemne zaufanie. Sprowadza się to zwykle do mniej intensywnej i o mniejszym ryzyku współpracy. Tak więc w modelu procesowym sama współpraca może skutkować zbudowaniem zaufania istotnego dla dalszych bardziej kompleksowych projektów naukowo-badawczych. Co oznacza, że może być przyczynkiem do zbudowania sieci bliższej współpracy. W tym miejscu model wyróżnia następujące etapy współpracy: 1) etap początkowej selekcji partnerów; 2) początkową fazę projektową, która stwarza warunki dla demonstrowania własnych kompetencji; 3) fazę budowania zaufania opartego na bezpośrednich doświadczeniach; 4) uzyskiwanie różnych poziomów zaufania; 5) dalszej kooperacji określonej przez poziom zaufania. Początkowe interakcje, a dokładniej poziom zaufania, jaki został zbudowany, mają wpływ następnie na decyzję o formowaniu się sieci naukowo-badawczej o większym poziomie niepewności. Tak więc proces formowania sieci jest osadzony w strukturze wcześniejszych więzi [10, 11], które są nośnikiem informacji o danym partnerze. W tym sensie model procesowy współpracy badawczo-rozwojowej uwzględnia kluczową rolę zaufania w formowaniu sieci B&R w oparciu o wcześniejsze doświadczenia. *Notabene* jest to założenie słuszne, biorąc pod uwagę duży stopień niepewności we współpracy naukowej. Waga zaufania jest zaś pochodną tego stopnia nieufności w danym kontekście oraz znaczenie procesów wiedzy we współpracy [21] czy też kreatywności [4].

Rysunek 1. Modele formowania się działalności B&R

Model liniowy działalności B&R



Model procesowy działalności B&R



Źródło: opracowanie własne na podstawie [5, s. 315–316].

2. Metoda badawcza

W niniejszej pracy przyjmujemy podejście badawcze idiograficzne, mając na celu zgłębienie specyfiki zaufania w formowaniu interdyscyplinarnej sieci naukowo-badawczej [7]. Badanie jakościowe studium przypadku w formie wywiadu bezpośredniego częściowo ustrukturyzowanego [14, 20, 8] przeprowadzono w interdyscyplinarnej sieci badawczo-rozwojowej, wśród ośmiu reprezentantów organizacji przynależących do tejże sieci, jak również wśród pięciu jej byłych członków, których głównym obszarem działania jest działalność naukowo-badawcza. Sieć składa się z instytucji naukowo-badawczych rozproszonych na terenie Polski, których kompetencje naukowo-badawcze nie pokrywają się. Mimo konsorcjalnej formy prawnej sieć jest zorientowana na długoterminową interdyscyplinarną współpracę w ramach działalności naukowo-badawczej oraz promocję sieci w europejskiej przestrzeni badawczej. Sieć została powołana, aby pozyskiwać i prowadzić badania o interdyscyplinarnym charakterze ze środków pozyskanych przez sieć. Sama sieć jest administrowana przez niezależną od innych jednostek wchodzących w skład sieci osobę fizyczną. Badanymi reprezentantami organizacji w sieci w większości byli zarządzającymi organizacją, to znaczy dyrektorzy oraz wicedyrektorzy lub osoby powołane do tego celu przez dyrektora jednostki. Ze względu na wrażliwość tematyki oraz w celu zapewnienia anonimowości oraz poufności respondentom nie została ujawniona nazwa tejże sieci. W dalszej artykule będziemy sieć nazywać Technology Net (TN). Badanie przeprowadzono w formie wywiadu jakościowego. Na podstawie nagrań audio oraz notatek z przebiegu wywiadów wywiady poddano transkrypcji w celu dokładniejszego odzwierciedlenia ich treści. Transkrypcji dokonał sam badacz w celu zachowania jakości materiały empirycznego [13].

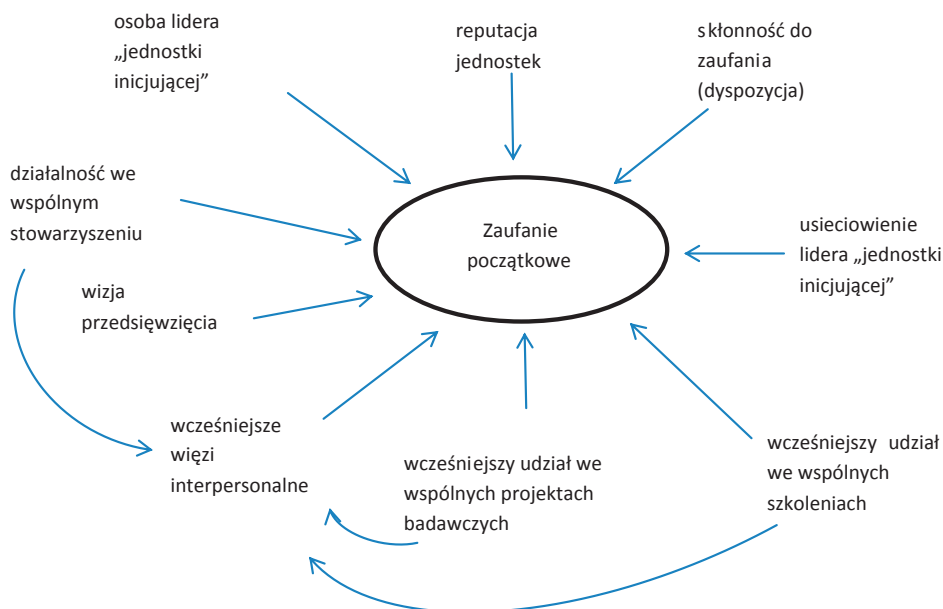
Celem badania było wyjaśnienie roli oraz źródeł zaufania w procesie utworzenia tejże sieci. Pod tym kątem analizowano dane empiryczne. Zgodnie z zasadami teorii ugruntowanej nie przyjęto żadnych ustalonych teorii, ale poszukiwano teorii wyłaniających się z danych [3]. Skoncentrowano się na zjawisku zaufania początkowego i jego roli w tworzeniu sieci badawczo-rozwojowej. Pod tym kątem przeprowadzono otwarte kodowanie tekstu o analitycznym charakterze [7] wyodrębniając metakod – „zaufanie początkowe” na oznaczenie zjawisk związanych z zaufaniem w fazie formułowania sieci. Kodowanie to metoda redukcji danych i ich kategoryzacji prowadząca do reorganizacji danych z wywiadów w formie wyłaniających się tematów. Te tematy wiążą koncepcję badacza z wypowiedziami uczestników badania. Kody to rodzaj etykiet, które badacz przypisuje do wybranych części wywiadu [20]. Wyniki dla metakodu „zaufanie początkowe” zostały przedstawione na rysunku 1.

3. Wyniki badania – zaufanie w formowaniu sieci naukowo-badawczej

Uczestnicy badania wyrażali podobną opinię, iż zaufanie było kluczowe przy formowaniu sieci TN, niejednokrotnie stwierdzając, iż sieć opiera się na zaufaniu. Z analizy częstości kodów pojawiających się w wypowiedziach respondentów okazuje się, że dla zaufania w fazie inicjacji sieci najistotniejsze okazały się być wcześniejsze więzi interpersonalne, głównie na tle działalności we wspólnym stowarzyszeniu oraz wcześniej realizowanych projektach naukowo-badawczych, oraz ogólna skłonność do zaufania, będąca przejawem ogólnej dyspozycji [17]. Rolę wcześniejszych relacji podkreśla wypowiedź:

„No więzi miałem powiedzmy z relacji współdziałania mojego Instytutu z tymi instytutami, z racji również kontaktów koleżeńskich, i były to spotkania, wspólne przemyślenia, no i wspólna akcja czasami”.

Rysunek 2. Elementy budujące zaufanie początkowe w fazie formowania sieci naukowo-badawczej



Źródło: opracowanie własne.

Jeden z uczestników badania stwierdził nawet, iż bez tychże więzi, które tworzą współpracę, nie byłoby w ogóle możliwe uformowanie sieci współpracy.

„To się opiera na wzajemnym układzie powiązań, współpracy, stąd bierze się to zaufanie lub jego brak. (...) Po prostu ja znam tych kolegów, którzy są w składzie [TN], znacznie wcześniej niż byłem dyrektorem Instytutu, są to jeszcze wcześniejsze więzy, oni mnie też znają, na tej zasadzie funkcjonujemy, inaczej chyba to by było niemożliwe”.

Rola wcześniejszych więzi była najczęściej przywoływana przez uczestników badania. Przykładowo inna wypowiedź podkreśla ich wpływ na formowanie współpracy:

„Mieliśmy takie więzy, bo większość tych jednostek, które były, znały się tak bym powiedział, znały się osoby zarządzające, bo w końcu podlegaliśmy pod wspólne ministerstwa i żeśmy się spotykali, rada [tu nazwa organizacji], więzi koleżeńskie, nieraz wykorzystywane były w różnych projektach”.

Były to nie tylko więzi koleżeńskie w ramach stowarzyszenia technicznego, w którym działają, lecz także przyjaźni w opinii badanych. Nieliczni nazywali te więzi prawie rodzinnymi. Podkreśla to fundamentalną rolę znajomości przy formułowaniu nowych sieci badawczych. Więzy te są wynikiem wcześniejszych kontaktów w ramach istniejących dobrowolnych komitetów technicznych lub też wcześniejszych aliansów na zasadzie projektowej. Inne badania empiryczne również potwierdzają wpływ uczestnictwa w różnych komitetach technicznych czy stowarzyszeniach na formowanie się współpracy między różnymi jednostkami [19], które przyczyniają się do tworzenia więzi interpersonalnych, a następnie międzyorganizacyjnych. W tym sensie taka działalność stanowi swego rodzaju strategię identyfikacji przyszłych partnerów. Uogólniając, można stwierdzić, iż społeczna struktura wpływa na tworzenie sieci B&R, jako że dostarcza informacji przy podejmowaniu decyzji [2] w niejednoznacznych sytuacjach. Kanały stworzone przez społeczną strukturę dostarczają w takich okolicznościach najlepszej dostępnej w otoczeniu informacji. W literaturze to zjawisko jest nazywane osadzeniem społecznym na oznaczenie stopnia, w jakim nowe decyzje ekonomiczne dokonują się w ramach istniejących relacji społecznych, które istnieją poza istniejącymi umowami biznesowymi [23].

W trakcie badania zaobserwowano również, że ogólnie ukryte założenie o wartości obdarzania zaufaniem swoich partnerów stanowiło dla niektórych uczestników sieci rodzaj normy we współpracy. Przykładowo ujmują to słowa:

„Będąc w ogóle jakiegokolwiek organizacji, przystępując, no to ja myślę, że wszystkie instytucje, przystępując z założenia, swoje wszelkie informacje, swoje wszystkie dobre praktyki wprowadzają z nadzieją, że inne strony, które są w tymże konsorcjum, nie będą używały niczego niezgodnie z oczekiwaniami naszymi lub przeznaczeniem tych informacji”.

Niektórych członków przyciągnęła po prostu reputacja członków sieci, który zdecydowali się na uczestnictwo w niej. Ten czynnik miał decydujące znaczenie w przypadku braku bezpośrednich wcześniejszych kontaktów.

Oprócz roli zaufania w formowaniu sieci w wywiadach ujawniły się rodzaje zaufania, jakie miały decydujące znaczenie o przystąpieniu do sieci. Dominującą rolę więzi interpersonalnych, a tym samym zaufania interpersonalnego, jeden z uczestników badania skomentował w następujący sposób:

„Ponieważ istniała tak zwana rada główna [tu nazwa] i tam się ludzie spotykali, to podejrzewam, że to na tym tle. Więzy interpersonalne pomiędzy różnymi osobami. (...) Zaufanie na poziomie interpersonalnym się być może zaczęło i stąd to powstało (...)”.

Jeden z badanych porównał zaufanie w sieci TN jako odmienny typ zaufania, na przykład w stosunku do zaufania do banku. W pierwszym przypadku zaufanie jest kształtowane przez sprawy osobowe, w drugim jest to w zasadzie zaufanie do instytucji, jako że klient jest jednym z wielu partnerów i nie ma głębszych kontaktów interpersonalnych.

Wyżej wspomniane zaufanie interpersonalne inicjujące sieć między reprezentantami organizacji uczestniczących w sieci zostało przede wszystkim zbudowane we wcześniejszych bezpośrednich relacjach jeszcze przed przystąpieniem do sieci. Takie zaufanie dotyczyło relacji nie tylko między reprezentantami poszczególnych organizacji, lecz także objawiało się zaufaniem do osoby, która zainicjowała powstanie sieci – do lidera sieci, tak zwanej „jednostki inicjującej”. Uwypuklenie zaufania do lidera wynika w przypadku tej sieci z niskiej współzależności strategicznej sieci, będącej pochodną wysokiej heterogeniczności węzłów sieci [22]. Jeden z uczestników komentuje istotność zaufania do lidera w ten sposób:

„(...) zaufanie w konsorcjum, moje zaufanie jako szefa firmy wiąże się z osobowością dra [tu nazwisko lidera sieci], który powiedzmy sobie dla mnie jest osobą przewidywalną, odpowiedzialną”.

Inny dyrektor jednostki przynależącej do sieci w odniesieniu do osoby lidera za istotny element zaufania uznał jego kapitał społeczny wyrażający się w jego sieci społecznej:

„(...) uważałem, że przystąpienie do tej organizacji, będzie z korzyścią dla naszego Instytutu i zaraz powiem o jakiej korzyści myślałem, poprzez szerokie kontakty, jakie Pan [tu nazwisko lidera] posiadał, począwszy od gremium naszych, państwowych, po nawet unijne”.

Wypowiedzi respondentów wskazujące na istnienie zaufania między reprezentantami organizacji, jednocześnie zarządzającymi swymi jednostkami oraz przywołanie przez niektórych roli lidera – jednostki, która zainicjowała sieć, są odbiciem procesu kreowania sieci, który był procesem mieszanym. Z jednej strony ze względu na niską współzależność strategiczną partnerów sieci proces kreacji sieci był procesem kreowanym [18]. Z drugiej strony ze względu na wcześniejsze więzi społeczne między partnerami był to również proces zakorzeniony albo osadzony [18]. Sugeruje to, że istniejące źródła zaufania w fazie przedakcesyjnej determinują obok innych czynników, takich jak: współzależność strategiczna, przebieg procesu formowania sieci. Żaden z procesów kreowania sieci nie jest możliwy bez zaufania. Różnią się tylko jego dominujące źródła.

W wypowiedziach badanych została uwypuklona rola zaufania interpersonalnego między uczestnikami sieci. Oprócz zaufania interpersonalnego opartego na wiedzy, które jest związane ze znajomością partnerów zdobytą przede wszystkim we wcześniejszych relacjach interpersonalnych uformowanych w trakcie wspólnych projektów badawczych, w udziale w stowarzyszeniu oraz we wspólnych szkoleniach, zidentyfikowano również inne typy zaufania, zaufanie kalkulacyjne, albo inaczej ekonomiczne. Jest to zaufanie będące wynikiem analizy korzyści oraz kosztów/ryzyka wynikających z przyłączenia się do sieci. Tak więc przekonanie, że interakcje nie są motywowane ekonomicznymi przesłankami, a raczej wyłaniają się z relacji personalnych [12] jest tylko częściowo słuszne.

Postrzegane korzyści z uczestnictwa w relacji do kosztów w sieci TN były dominującym motywem przyłączenia do sieci. Przykładowo jeden z uczestników badania stwierdził:

„Instytut zakładał, że to konsorcjum, zresztą ja też cały czas zakładam, że konsorcjum wspomůže, w jakiś sposób nas połączy, wszystkie instytuty, tak żebyśmy mogli współpracować wzajemnie i mieli z tego jakieś korzyści, żebyśmy mogli wzajemnie, czy to pracowników jednych instytutów wykorzystać w innych instytutach”.

Korzyści, jakich oczekiwano, to łatwiejsze pozyskanie środków na badania, pewne programy, legitymizacja członków sieci w europejskiej przestrzeni badawczej, wymiana pracowników. Koszty głównie postrzegano przez pryzmat składek finansujących działalność sieci. Pokrywa się to z przewidywaniami teoretycznymi, iż w fazie formacji współpracy dominuje zaufanie kalkulacyjne oparte na analizie

kosztów i korzyści [16, 15]. Tak więc procesowi formacji sieci B&R sprzyja zaufanie kalkulacyjne oraz zaufanie interpersonalne. To ostatnie ma zarówno kognitywny, jak i afektywny wymiar. Wyniki badań rzucają w ten sposób światło na naturę człowieka w procesie formowania sieci B&R, która jest zarówno ekonomiczna, jak i społeczna. Ewolucyjny charakter współpracy nie gwarantuje jednak, iż źródła zaufania konieczne dla formacji sieci naukowo-badawczej będą podtrzymywać współpracę na satysfakcjonującym poziomie.

Wnioski

Niniejsze badanie jednoznacznie podkreśla rolę zaufania w formowaniu sieci współpracy naukowo-badawczej, a jednocześnie większą adekwatność modelu procesowego działalności naukowo-badawczej, który zakłada etap budowania zaufania koniecznego dla rozpoczęcia współpracy o większym poziomie niepewności. Zaufanie to opiera się w głównej mierze na więziach interpersonalnych pochodzących z fazy przedakcesyjnej. Tak ścieżka formacji sieci jest szczególnie adekwatna w sektorach o wysokim poziomie niepewności i ryzyka, gdzie trudno w formie kompletnego kontraktu określić warunki i wyniki współpracy. To reprezentanci jednostek współtworzących sieć, będący często decydentami w materii przystąpienia do sieci, są katalizatorami współpracy, a dokładniej najczęściej ich więzi lub reputacja. Badania ujawniły, iż w przypadku formowania współpracy badawczo-rozwojowej to nie organizacje *per se* ufają sobie nawzajem, ale raczej ich reprezentanci, stąd też słusznie jest stwierdzenie, iż więzi osobiste budują zaufanie w fazie formowania współpracy. Potwierdza to bardziej ogólną tezę, iż relacje interpersonalne wspierają tworzenie aliansów [24] oraz przekonanie, że w przypadku formowania nowej współpracy między organizacjami sieci istnieją początkowo na poziomie interpersonalnym [12]. Innymi słowy, społeczne relacje kreowane na różnych płaszczyznach, takich jak: działalność we wspólnych stowarzyszeniach, wspólne wcześniejsze mniejsze projekty, udział w imprezach okolicznościowych itp. wpływają na przyszłe decyzje ekonomiczne. Zaistnienie okazji do budowania relacji społecznych między potencjalnymi partnerami okazuje się być istotne dla przyszłego składu sieci. W tym sensie badania potwierdzają teorię zakorzenienia społecznego [9] będącą odpowiedzią na założenia o ekonomicznej naturze człowieka. Zmniejszanie społecznej niepewności przez decyzje oparte na zakorzenieniu jest tylko częściowym obrazem sieci B&R. Przyłączenie do sieci jest bowiem również podyktowane analizą korzyści oraz kosztów/ryzyka wynikających ze współpracy. Należy w tym miejscu poczynić pewne zastrzeżenie. O ile więzi interpersonalne zarządzających jednostkami oraz zaufanie kalkulacyjne są konstruktywne w inicjacji sieci badawczo-rozwojowej, o tyle nie oznacza to, iż wniosek ten można uogólniać na tak zwane normalne funkcjonowanie sieci. Wręcz odwrotnie,

nadmierne poleganie na personalnych więziach reprezentantów organizacji w sieci może być dysfunkcyjne dla efektywności sieci. W tym obszarze potrzebne są dalsze pogłębione badania, które przyczynią się do sformułowania teorii zaufania w sieciach naukowo-badawczych.

Bibliografia

- [1] Adobor H., *The role of personal relationships in inter-firm alliances: benefits, dysfunctions, and some suggestions*, "Business Horizon" 2006, No. 49, pp. 473–486.
- [2] Burt R.S., *The social structure of social capital*, "Research in Organizational Behaviour" 2000, No. 22, pp. 345–423.
- [3] Charmaz K., *Constructing Grounded Theory. A practical guide through qualitative analysis*, Sage Publications, Thousand Oaks 2006.
- [4] Cheng M.-H., Chang Y.-Ch., Hung S.-Ch., *Social capital and creativity in R&D project teams*, "R&D Management" 2008, No. 38, pp. 21–34.
- [5] Christiansen J.K., Vendelo M.T., *The role of reputation building in international R&D project collaboration*, "Corporate Reputation Review" 2003, Vol. 5, No. 4, pp. 304–329.
- [6] Davenport S., Davis J., Grimes C., *Collaborative research programmes: building trust from differences*, Technovation 2003, No. 19, pp. 31–40.
- [7] Gibbs G., *Analizowanie danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- [8] Gillham B., *Research Interview. The range of techniques*, Open University Press, New York 2005.
- [9] Granovetter M.S., *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*, "American Journal of Sociology" 1985, No. 91 (3), pp. 481–510.
- [10] Gulati R., *Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choices in alliance*, "Academy of Management Journal" 1995, No. 38 (1), pp. 85–112.
- [11] Gulati R., *Social Structure and Alliance Formation Patterns: A longitudinal analysis*, "Administrative Science Quarterly" 1995, No. 40, pp. 619–652.
- [12] Hite J.M., Hesterley W.S., *The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm*, "Strategic Management Journal" 2001, No. 22, pp. 257–286.
- [13] King N., Horrocks Ch., *Interviews in Qualitative Research*, Sage Publications, Los Angeles 2010.
- [14] Kvale S., *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- [15] Lewicki R.J., Bunker B.B., *Developing and maintaining trust in work relationships*, [in:] R.M. Kramer, T.R. Tyler (eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research*, Sage Publications, London 1996, pp. 114–139.

- [16] Marshall R.S., Nguyen T.V., Bryant S.E., *A dynamic model of trust development and knowledge sharing in strategic alliances*, "Journal of General Management" 2005, No. 31 (1), pp. 41–57.
- [17] McKnight D.H., Cummings I.L., Chervany N.L., *Initial Trust Formation in New Organizational Relationships*, "Academy of Management Review" 1998, No. 23 (3), pp. 473–490.
- [18] Ring R.S., Doz Y.L., Olk P.M., *Managing Formation Processes in R&D Consortia*, "California Management Review" 2005, No. 47 (4), pp. 137–156.
- [19] Rosenkopf L., Metiu A., George V.P., *From the bottom up? Technical committee activity and alliance formation*, "Administrative Science Quarterly" 2001, No. 46, pp. 784–774.
- [20] Roulston K., *Reflective Interviewing. A guide to Theory & Practice*, Sage Publications, Los Angeles 2012.
- [21] Sankowska A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2011.
- [22] Sankowska A., *Zaufanie w sieci badawczo-rozwojowej jednostek naukowych. Rola jednostki inicjującej*, "Nauki o Zarządzaniu" 2013, nr 1 (14), s. 80–87.
- [23] Uzzi B., *Embeddedness in the making of financial capital: how social relations and networks benefits firm seeking financing*, "American Sociological Review" 1999, No. 64, pp. 481–505.
- [24] Uzzi B., *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: a network effect*, "American Sociological Review" 1996, No. 61 (4), pp. 674–698.

ZAUFANIE W FAZIE FORMOWANIA INTERDYSCYPLINARNEJ SIECI NAUKOWO-BADAWCZEJ

Streszczenie

Artykuł, analizując pojedynczy przypadek sieci interdyscyplinarnej na podstawie materiału empirycznego pochodzącego z wywiadów jakościowych wśród członków długoterminowej interdyscyplinarnej sieci naukowo-badawczej, zgłębia rolę i determinanty zaufania w procesie formowania sieci naukowo-badawczej. Wyniki analiz wskazują na wyższą adekwatność modelu procesowego działalności badawczo-rozwojowej w stosunku do modelu liniowego w opisie rzeczywistości charakteryzującej sieci o heterogenicznych kompetencjach badawczych węzłów i wysokiej niepewności związanej z przedmiotem działalności sieci naukowo-badawczych, jakim jest kreacja nowej wiedzy. Jednocześnie z badań wynika, że głównym źródłem zaufania

w trakcie formowania się sieci jest rachunek ekonomiczny oraz zaufanie interpersonalne oparte na wcześniejszych więziach.

SŁOWA KLUCZOWE: SIEĆ NAUKOWO-BADAWCZA, ZAUFANIE, FORMOWANIE SIECI, WIĘZI INTERPERSONALNE, MODEL DZIAŁALNOŚCI NAUKOWO BADAWCZEJ, ZAUFANIE KALKULACYJNE, ZAUFANIE INTERPERSONALNE

TRUST AT A STAGE OF INTERDISCIPLINARY NETWORK FORMATION

Abstract

The paper analyzing the case of interdisciplinary research and development network basing on empirical work in the form of interviews among the members of the long-term interdisciplinary network enhances the understanding of the role and determinants of trust in the process of research and development formation. The findings indicate that the process model of research and development activities is more adequate compared to the linear model in the explanation of reality of a network consisting of nodes of heterogeneous competencies and high uncertainty coupled to the scope of research and development activities, namely creation of new knowledge. What is more, research reveals that the main origins of trust in the stage of network formation is economic calculation and interpersonal trust derived from prior ties.

KEY WORDS: RESEARCH AND DEVELOPMENT NETWORK, TRUST, NETWORK FORMATION, INTERPERSONAL TIES, RESEARCH AND DEVELOPMENT ACTIVITIES MODEL, CALCULATION-BASED TRUST, INTERPERSONAL TRUST

METODY I ŹRÓDŁA POSZUKIWANIA INFORMACJI O PARTNERACH ZAGRANICZNYCH A ZASIĘG RYNKOWY DZIAŁALNOŚCI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

Poszukiwanie partnerów zagranicznych jest niezwykle ważnym i zarazem trudnym etapem w rozwoju działalności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Istnieje tu bowiem wiele barier, np.: w postaci adekwatności partnerów zagranicznych do potrzeb przedsiębiorstwa, wiarygodności, zaufania, uczciwości czy odmienności kulturowych [26, s. 10]. Analizując wymiary kulturowe, Hofstede, Barkema i Vermuelen stwierdzili, na podstawie przeprowadzonych badań, że najczęściej problemów w odniesieniu do współpracy z partnerami zagranicznymi powodują odmienności w postaci orientacji długoterminowej oraz unikania niepewności. Różnice w trzech pozostałych wymiarach, czyli: dystansie władzy, wskaźniku indywidualizmu czy męskości, nie powodowały znaczących problemów czy sytuacji konfliktowych [3, s. 860]. Na przykład chińskie firmy, poszukując partnerów zagranicznych, zwracają szczególną uwagę na długoterminowość we współpracy przez relacje oraz budowanie zaufania [8, s. 313].

Mimo ważności gromadzenia informacji o rynkach i firmach zagranicznych, na których lub z którymi przedsiębiorstwa zamierzają działać lub współpracować,

* Prof. dr hab. Jerzy Schroeder, prof. zw. UEP – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

** Dr hab. Małgorzata Bartosik-Purgat, prof. nadzw. UEP – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

wiele podmiotów pomija ten etap rozwoju działalności międzynarodowej. Przedsiębiorstwa niekiedy nie zdają sobie sprawy z wagi tego aspektu, uświadamiają sobie to często dopiero w sytuacji problemowej, np. gdy długo nie otrzymują zapłaty za wysłany towar lub nie otrzymują towaru, mimo dokonanej wpłaty pieniędzy [17, s. 12]. Diamantopoulos oraz Souchon dodają, że wiele firm, wśród gromadzących informacje o partnerach i rynkach zagranicznych, nie wykorzystuje ich. Informacje są gromadzone do tzw. szuflady i nie są one użyteczne w działalności międzynarodowej [12, s. 1].

Celem niniejszego opracowania jest analiza działań podejmowanych przez polskich eksporterów i importerów służących pozyskaniu zagranicznych kontrahentów z uwzględnieniem zasięgu rynkowego ich działalności. Wśród najważniejszych wskaźników internacjonalizacji wymienia się liczbę obsługiwanych rynków [21, s. 24]. Powstaje zatem pytanie; czy tak interpretowany wskaźnik internacjonalizacji przekłada się na intensywniejsze działania przedsiębiorstw współpracujących z zagranicą służące pozyskaniu informacji o zagranicznych partnerach? Równocześnie interesujące jest znalezienie odpowiedzi na pytanie; czy lokalizacja geograficzna zagranicznego rynku wpływa na stopień i strukturę wykorzystania istniejących źródeł informacji w celu pozyskania partnera z tego rynku? Badania te zostały przeprowadzone w latach 2010–2012 w ramach realizacji projektu badawczego NCN³. Są to pierwsze w Polsce w tak szerokim zakresie badania dotyczące tej problematyki. Badania te, przeprowadzone z wykorzystaniem doboru celowego, objęły 493 przedsiębiorstwa z terenu całej Polski.

1. Sposoby postępowania w sferze wyboru zagranicznych partnerów

Przedsiębiorstwa dokonują wyboru rynków zagranicznych, jak również swoich partnerów w dwojaki sposób. Wiele z nich podejmuje działalność eksportową wrywkowo, w sposób nieplanowany. Podejście takie, określane mianem reaktywnego wyboru rynków, dotyczy sytuacji, w której eksporter jest pasywny w doborze rynków i partnerów, ograniczając się do realizacji niewywołanych zamówień, oczekując inicjatywy ze strony zagranicznego kupca bądź przedstawiciela lub krajowego zawodowego eksportera wyszukującego dla niego zagraniczne rynki zbytu [1, s. 277–278]. Proces taki jest bardzo nieformalny, niesystematyczny, zorientowany na kupno, nie tworząc zarazem podstaw do rozwoju międzynarodowego marketingu przedsiębiorstwa, który tylko bardziej lub mniej sporadycznie jest wykorzystywany. Drugi sposób, określane jako proaktywny wybór rynków, charakteryzuje aktywne podejście eksportera do podejmowania działań związanych z wyborem rynków zagranicznych i ich dalszym

³ Projekt badawczy NCN nr 115260236 pt. „Dostępność i wykorzystanie informacji o rynkach i partnerach zagranicznych w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw”.

pogłębionym badaniem. Proaktywny wybór prowadzony w sposób systematyczny i sformalizowany nakłada duże wymogi w sferze personelu z dużym zagranicznym doświadczeniem i dostępem do międzynarodowej informacji rynkowej. Prowadzony w sposób sformalizowany wymaga systematycznych badań rynków, a także jednej lub więcej wizyt na tych rynkach w celu ich dokładnej oceny i ostatecznego wyboru. W mniej sformalizowanym podejściu ostatecznego wyboru można także dokonać, opierając się na opiniach znanych biznesmenów posiadających doświadczenie w kontaktach z tymi rynkami.

Wielu eksporterów stosuje obydwa podejścia, wykorzystując podejście proaktywne w odniesieniu do rynków uważanych w przyjętej strategii za podstawowe, a reaktywne w stosunku do rynków drugorzędnych lub o marginalnym znaczeniu.

W literaturze wskazuje się, że istotnymi czynnikami wpływającymi na przyjęcie podejścia proaktywnego lub reaktywnego są: dotychczasowe doświadczenie kierownictwa firmy, strategiczna orientacja firmy, otoczenie polityczno-prawne istniejące na zagranicznym rynku [24, s. 69]. Podkreśla się również pozytywny wpływ dotychczasowego doświadczenia w sferze eksportu na proaktywne zachowania eksportera. Przy czym proaktywne zachowania wpływają na redukcję psychologicznych barier w sferze decyzji związanych z procesem internacjonalizacji, pobudzając do bardziej aktywnego i dynamicznego poszukiwania możliwości zbytu na rynkach zagranicznych [18, s. 188–189]. Ważnym elementem proaktywnego podejścia jest także łączenie eksportu z proaktywnym serwisem posprzedażnym (PPS – *Proactive Postsale Service*), który przez działania profilaktyczne, doradztwo i zbieranie opinii użytkowników wpływa na utrzymanie zagranicznej klienteli [7, s. 71].

2. Przegląd literatury

Analiza literatury poświęconej badaniu rynków zagranicznych wskazuje na małe zainteresowanie problematyką pozyskiwania informacji o zagranicznych partnerach, zwłaszcza w zakresie działalności eksportowej bądź importowej. Nielicznym przykładem badania poświęconego kryteriom doboru partnera w eksporcie i imporcie może być badanie odnoszące się do relacji biznesowych partnerów ze Stanów Zjednoczonych i Kostaryki [19]. Badaniu poddano 23 źródła pozyskiwania przez importerów i eksporterów informacji o partnerach zagranicznych. Celem badania było poznanie różnic w zakresie wykorzystywanych źródeł. Badanie wykazało występowanie znaczących różnic w odniesieniu do 12 źródeł.

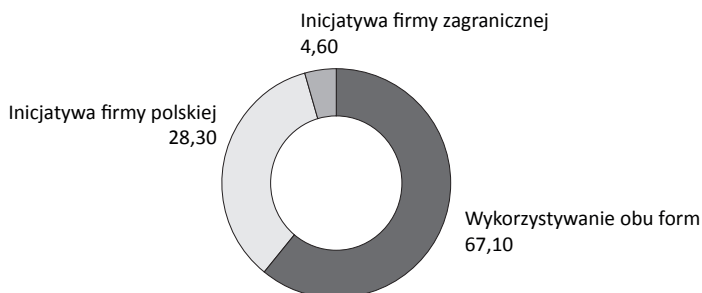
Znacznie więcej opracowań poświęconych jest problematyce doboru partnera w bardziej zaawansowanych formach współpracy zagranicznej, jakimi są joint venture bądź aliansy. Czynnikiem niewątpliwie sprzyjającym pojawieniu się wielu publikacji dotyczących doboru partnera dla utworzenia joint venture są: znaczne ryzyko i spora

liczba niepowodzeń. Przegląd literatury dotyczącej joint venture pozwala wyróżnić dwie podstawowe grupy kryteriów branych pod uwagę: kryteria odnoszące się do zadań (*task-related*) i odnoszące się do partnera (*partner-related*) [15; 16]. W pierwszej kolejności rozważa się kryteria zadaniowe, w drugiej – związane z partnerem [9, s. 53]. Przy czym podkreśla się, że dobór właściwego partnera jest jednym z kluczowych czynników sukcesu międzynarodowego joint venture. Dużą rolę przy doborze partnera spełnia ocena jego umiejętności zarządczych, ocena jego kadry, powiązania biznesowe partnera i jego reputacja [22, s. 60; 20, s. 332]. Również opracowania poświęcone aliansom wskazują na motywy doboru partnera, przy czym są one zróżnicowane w zależności od motywów kierujących firmami poszukującymi strategicznych partnerów [13; 10].

3. Rezultaty badania empirycznego

Polskie przedsiębiorstwa biorące udział w opisywanym badaniu podkreśliły, że nawiązywanie kontaktów z zagranicznymi partnerami odbywa się najczęściej w zależności od konkretnej sytuacji. Konsekwencją tego było wskazanie przez 67,1% badanych, iż w praktyce najczęściej są wykorzystywane przez nich obydwie formy określone przez badaczy, czyli albo samodzielnie poszukują informacji i samodzielnie nawiązują kontakt z partnerem zagranicznym, albo oczekują i są przygotowane do inicjatywy ze strony firm zagranicznych⁴. Jednakże 28,3% respondentów samodzielnie dokonuje rozwoju aktywności międzynarodowej przez poszukiwanie i nawiązywanie kontaktów z partnerami zagranicznymi z konkretnej branży. Niewielki odsetek badanych (4,6%) oczekuje na inicjatywę współpracy ze strony partnerów zagranicznych.

Rysunek 1. Sposoby nawiązywania kontaktów badanych firm polskich z partnerami zagranicznymi



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

⁴ Spośród badanych 493 przedsiębiorstw 9 firm nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie, zatem wyliczenia procentowe są dokonane w stosunku do 484 badanych.

Interesujące zależności, związane ze sposobem nawiązywania kontaktów z partnerem zagranicznym, uzyskano w stosunku do wielkości badanych przedsiębiorstw. Liczba firm polskich szukająca partnera zagranicznego z własnej inicjatywy maleje wraz ze wzrostem przedsiębiorstw mierzonych wielkością zatrudnienia. Ten sposób wskazało 36,5% najmniejszych firm (poniżej 10 zatrudnionych), 27,9% zatrudniających od 11 do 50 pracowników, 22,1% posiadających od 51 do 250 pracowników oraz 13,5% największych podmiotów (250 osób i więcej). W przypadku inicjatywy po stronie zagranicznej we wszystkich rodzajach wielkości polskich przedsiębiorstw sytuacja jest podobna, nie odnotowano znacznych różnic między badanymi. Z kolei wykorzystanie obu form zadeklarowała największa liczba firm zatrudniających od 51–250 pracowników (30,1%), a najmniej wśród badanych stosujących obydwie sposoby jest firm największych (19%).

Uwzględniając zasięg rynkowy przedsiębiorstw biorących udział w badaniu należy podkreślić, iż największy odsetek wskazujących na własną inicjatywę w nawiązywaniu kontaktów z partnerami zagranicznymi istnieje w odniesieniu do firm prowadzących między innymi działalność na rynkach europejskich należących do Unii Europejskiej. Z kolei najmniej badanych firm wykazuje własną inicjatywę, działając na odległych rynkach i kontynentach, np. Ameryki Południowej, Australii czy Afryki. Z kolei inicjatywa partnerów zagranicznych jest najczęściej spotykana wśród przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach europejskich, a także azjatyckich.

Polskie przedsiębiorstwa zostały poproszone również o wskazanie najczęściej wykorzystywanych źródeł w poszukiwaniu informacji o partnerach zagranicznych. Wśród badanych firm największe znaczenie w omawianym zakresie mają targi i wystawy oraz samodzielna organizacja wyjazdów zagranicznych (por. tabela 1). Najwięcej firm zaznaczyło stosowanie właśnie tych źródeł, a także podkreśliło ich duże znaczenie w działalności międzynarodowej.

Znaczenie wykorzystania targów jako źródeł poszukiwania informacji o firmach zagranicznych wzrasta wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa względem liczby osób zatrudnionych. I odwrotnie, wzrost zatrudnienia jest związany ze spadkiem liczby firm określających targi jako źródło niewykorzystywane, także o średnim i małym znaczeniu. Podobne relacje związane z wielkością przedsiębiorstw odnotowano w stosunku do drugiego ważnego źródła pozyskiwania informacji o firmach zagranicznych, a mianowicie samodzielnie organizowanych wyjazdów. Stopień niewykorzystania tego źródła maleje wraz ze wzrostem wielkości polskich firm. Z kolei wzrost zatrudnienia jest związany ze wzrostem znaczenia tego źródła w międzynarodowej działalności przedsiębiorstw.

Tabela 1. Źródła pozyskiwania informacji o partnerach zagranicznych w badanych firmach

Źródła pozyskiwania informacji o partnerach zagranicznych	NIE, źródło to nie jest wykorzystywane	TAK, źródło to jest wykorzystywane		
		Ma małe znaczenie	Ma średnie znaczenie	Ma duże znaczenie
1. Portal Promocji Eksportu przy Ministerstwie (www.exporter.gov.pl)	74,5	12,6	10,1	2,8
2. Serwis informacyjny Wydziałów Promocji Handlu i Inwestycji Ambasad i Konsulatów RP	70,3	16,1	11,1	2,5
3. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości	64,3	17,8	15,3	2,5
4. Krajowe Izby Gospodarcze	59,6	20,6	16,9	3,0
5. Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur	76	13,5	8,2	2,3
6. Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIIIZ)	77,1	10,3	10,3	2,3
7. Wywiadownie gospodarcze	55,2	18,6	17,2	9
8. Unijne Centra Informacji	67,6	17,8	10,3	4,2
9. Punkt informacji o warunkach prowadzenia wymiany handlowej UE z krajami trzecimi (www.handelue.pl)	76,3	14,3	7,5	1,9
10. Info Data	80	13,1	6,7	0,2
11. Misje gospodarcze	71,6	16,1	9,7	2,6
12. Firmy pośredniczące w poszukiwaniu informacji o partnerach zagranicznych	51,1	23,6	18,3	6,9
13. Uczestnictwo w targach i wystawach	10,3	13,7	24,9	51
14. Samodzielnie zorganizowany wyjazd za granicę w celu znalezienia partnera	15,6	14,4	22,3	47,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Interesujące dane uzyskano w stosunku do zasięgu rynkowego badanych przedsiębiorstw. Największy odsetek firm niewykorzystujących uczestnictwa w targach w poszukiwaniu informacji o partnerach zagranicznych odnotowano wśród przedsiębiorstw działających na rynkach europejskich. Wśród tych, dla których źródło to ma duże znaczenie, są również firmy działające na rynkach europejskich, a także azjatyckich.

Raport z badań przeprowadzonych przez PBS DGA na zlecenie LexisNexis i „Gazety Prawnej” również wskazuje, że polscy przedsiębiorcy niechętnie korzystają w poszukiwaniu informacji o kontrahentach z usług wyspecjalizowanych instytucji. W badaniach tych 77% respondentów wykazało znajomość profesjonalnych firm, jednakże tyle samo badanych podkreśliło brak zainteresowania tego rodzaju usługami. Badanie to eksponuje istotną rolę personalnych relacji oraz samodzielności menadżerów w gromadzeniu informacji o partnerach zagranicznych, bowiem 62% z nich zaznaczyło, że robi to bez pomocy innych instytucji (samodzielnie).

Argumentem przemawiającym za takim działaniem jest selekcja informacji i zbieranie tylko tych, które są istotne z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa. Menadżerowie biorący udział w badaniu podkreślili, iż samodzielne gromadzenie informacji o partnerach ma dla nich większe znaczenie, gdyż dokonywane jest ono przez osoby znające specyfikę rynków i prowadzonego biznesu, ponadto wiedza uzyskiwana w ten sposób ma często charakter nieformalny. Ich zdaniem niektórych informacji nie są w stanie uzyskać profesjonalne instytucje⁵ [25].

Na ogromne znaczenie kontaktów osobistych wskazują również badania Andersena, który podkreśla, iż jest to jedno z najlepszych źródeł gromadzenia informacji o rynku i partnerze zagranicznym. Formułując wnioski, zaznaczył szczególną rolę kontaktów osobistych w działalności małych przedsiębiorstw, które stanowiły podmiot jego badań [2, s. 93].

Samodzielnie zorganizowane wyjazdy w celu poszukiwania partnerów zagranicznych i gromadzenia informacji to również źródło mające duże znaczenie wśród respondentów biorących udział w badaniu opisywanym w niniejszym referacie (por. tabela 1). Charakter prowadzonej działalności na rynkach międzynarodowych nie wpływał na wykorzystanie oraz znaczenie tego źródła w działalności badanych przedsiębiorstw. Taką zależność można zaobserwować w stosunku do wielkości badanych przedsiębiorstw. Wśród firm niewykorzystujących tego źródła maleje ich liczba wraz ze wzrostem ich wielkości względem liczby zatrudnionych. Z kolei odsetek firm wykorzystujących to źródło i podkreślających jego średnie i duże znaczenie wzrasta wraz ze wzrostem ich wielkości.

Trzecim źródłem najczęściej wykorzystywanym przez badane przedsiębiorstwa wskazano aukcje internetowe (por. tabela 1). Szczególne znaczenie ma ono wśród mniejszych firm. W gronie respondentów niewykorzystujących aukcji internetowych, jako źródła poszukiwania informacji o partnerach zagranicznych, ich liczba rośnie wraz ze wzrostem wielkości. Z kolei wśród firm, dla których ma ono duże znaczenie, obserwuje się przewagę firm najmniejszych, zatrudniających do 10 pracowników. Charakter tego źródła, jego dostępność, mniejsze koszty itp. wpływają z pewnością na zwiększone zainteresowanie nim firm najmniejszych.

Inne źródła pozyskiwania informacji o partnerach zagranicznych (głównie instytucjonalne) są wykorzystywane przez badane przedsiębiorstwa w bardzo niewielkim stopniu⁶. Oprócz wymienionych w tabeli 1 źródeł badane przedsiębiorstwa wskazywały najczęściej:

⁵ 26% przedsiębiorstw polskich, biorących udział w badaniu PBS DGA na zlecenie LexisNexis i „Gazety Prawnej”, poszukuje informacji o partnerach przez analizę informacji dostępnych w prasie ekonomicznej i prawnej. Zdaniem badanych jest to dobra praktyka pozwalająca na bieżąco monitorowanie najważniejszych ewolucji dokonujących się na rynkach (wydarzenia, problemy innych podmiotów gospodarczych, zmiany w przepisach). Analiza i przetworzenie danych dostępnych w prasie pozwala, zdaniem wielu menadżerów biorących udział w badaniu, podejmować często skuteczne decyzje [25].

⁶ Szczegółowe omówienie wszystkich źródeł zostało zaprezentowane w: [4].

- internet – najczęściej były to firmy duże (250 osób i więcej) i średnie (51–250 osób);
- polecenia i informacje od innych firm krajowych współpracujących z firmą(ami) zagranicznymi;
- kontakt telefoniczny.

Ze względu na cel artykułu autorzy postanowili dokonać szczegółowej analizy otrzymanych wyników, uwzględniając wykorzystanie wyróżnionych źródeł informacji w kontekście zasięgu rynków – ich odległości geograficznej oraz liczby, na których działają badane przedsiębiorstwa. Szczegółowe dane, zawierające odsetek badanych wykorzystujących poszczególne źródła w odniesieniu do zasięgu geograficznego, zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Zasięg geograficzny a odsetek badanych przedsiębiorstw wykorzystujących poszczególne źródła w poszukiwaniu informacji o partnerach zagranicznych

Źródła pozyskiwania informacji o partnerach zagranicznych	Zasięg geograficzny						
	Ameryka Północna	Ameryka Południowa	Kraje europejskie należące do UE	Kraje europejskie spoza UE	Azja	Australia i Oceania	Afryka
Portal Promocji Eksportu przy Ministerstwie (www.exporter.gov.pl)	29,4	28,2	23,4	28,4	27,4	14,3	41,7
Serwis informacyjny Wydziałów Promocji Handlu i Inwestycji Ambasad i Konsulatów RP	44,8	38,4	26,8	34,3	38,1	19,1	50,0
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości	36,1	30,8	32,4	37,0	32,8	23,8	39,6
Krajowe Izby Gospodarcze	50,0	43,6	36,7	45,1	40,6	28,6	52,1
Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur	25,8	18,0	21,3	23,4	16,8	23,8	18,8
Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych	22,4	15,4	20,7	23,9	16,0	14,3	16,7
Wywiadownie gospodarcze	55,3	38,4	40,3	50,5	43,3	38,1	60,4
Unijne Centra Informacji	31	25,6	28,8	33,4	28,3	28,6	31,3
Punkt informacji o warunkach prowadzenia wymiany handlowej UE z krajami trzecimi (www.handelue.pl)	24,1	17,9	20,2	22,5	22,1	19,0	27,1
Info Data	15,5	12,9	17,7	16,7	16,8	14,3	22,9
Misje gospodarcze	31,0	23,2	24,9	28,9	31,9	19,1	33,4
Firmy pośredniczące w poszukiwaniu informacji o partnerach zagranicznych	53,5	43,6	43,7	48,2	47	38,2	58,3
Uczestnictwo w targach i wystawach	93,1	89,8	81,6	86,5	89,4	100	95,9
Samodzielnie zorganizowany wyjazd za granicę w celu znalezienia partnera	82,7	84,5	76,6	80,6	79,7	95,3	85,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Analizując dane przedstawione w tabeli 2, należy podkreślić, że:

- Portal Promocji Eksportu przy Ministerstwie (www.exporter.gov.pl) – jest wykorzystywany w największym stopniu przez firmy działające na rynkach Afryki (41,7%), z kolei najmniejszym zainteresowaniem cieszy się w firmach funkcjonujących na odległych rynkach Australii i Oceanii (14,3%). Na pozostałych obszarach rynkowych jest stosowany z podobną częstotliwością (od 23,4% do 29,4%);
- serwis informacyjny Wydziałów Promocji Handlu i Inwestycji Ambasad i Konsulatów RP – źródło to jest w znacznym stopniu wykorzystywane do poszukiwania informacji o partnerach zagranicznych wśród firm polskich działających na rynkach afrykańskich (50%), Ameryki Północnej (44,8%), Ameryki Południowej (38,4%), a także azjatyckich (38,1%);
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości – instytucja ta jest pomocna najczęściej wśród firm działających na rynkach afrykańskich (39,6%), europejskich (spoza UE), a także północnoamerykańskich (36,1%);
- Krajowe Izby Gospodarcze – z tego źródła najczęściej korzystają badane firmy działające na rynkach afrykańskich (52,1%), północnoamerykańskich (50%), jak również europejskich nienależących do UE (45,1%);
- Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur – w porównaniu do innych wyróżnionych źródeł IBRKiK cieszy się mniejszą popularnością wśród przedsiębiorstw niezależnie od rynków zagranicznych, na których działają;
- Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIiIZ) – relatywnie do powyższych źródeł PAIiIZ jest wykorzystywany w mniejszym stopniu. Jednakże należy podkreślić, że używa go największa liczba firm funkcjonująca na rynkach europejskich nienależących do UE (23,9%);
- wywiadownie gospodarcze – instytucje te są najczęściej używane przez firmy polskie poszukujące informacji o partnerach zagranicznych i działających na rynkach afrykańskich (60,4%), północnoamerykańskich (55,3%), jak również europejskich nienależących do UE (50,5%);
- Unijne Centra Informacji – niezależnie od rodzaju rynków zagranicznych badane przedsiębiorstwa korzystają z tego źródła w podobnym zakresie, tj. od 25,6% na rynkach południowoamerykańskich do 33,4% na rynkach europejskich spoza UE;
- Punkt informacji o warunkach prowadzenia wymiany handlowej UE z krajami trzecimi (www.handelue.pl) – jest to jedno z najrzadziej wskazywanych źródeł informacji o partnerach zagranicznych. Jednakże największy odsetek firm korzystających jest wśród tych działających na rynkach afrykańskich (27,1%), a także północnoamerykańskich (24,1%);
- Info Data – jest to źródło mające małe zastosowanie w międzynarodowej działalności firm polskich związanej z gromadzeniem informacji o podmiotach gospodarczych z określonych rynków;

- misje gospodarcze – mają najczęściej zastosowanie w firmach działających na rynkach znacznie odległych geograficznie, np. afrykańskich (33,4%), azjatyckich (33,9%) oraz północnoamerykańskich (31%);
- firmy pośredniczące w poszukiwaniu informacji o partnerach zagranicznych – firmy biorące udział w badaniu w dość dużym stopniu korzystają z usług innych firm specjalizujących się w gromadzeniu informacji o rynkach i partnerach zagranicznych. Największy odsetek w stosunku do tego źródła uzyskano w przypadku firm działających na rynkach afrykańskich (58,3%), a także północnoamerykańskich (53,5%). W odniesieniu do innych regionów (oprócz Australii i Oceanii) wynik był porównywalny (od 43,6 do 48%);
- uczestnictwo w targach i wystawach – to źródło informacji należy do najważniejszych dla badanych firm polskich w ich działalności międzynarodowej. Na przykład wszystkie firmy funkcjonujące na rynku australijskim wskazały wykorzystanie targów i wystaw, pozostałe odsetki wskazań są równie wysokie;
- samodzielnie zorganizowany wyjazd za granicę w celu znalezienia partnera – kontakt osobisty przez organizację wyjazdu w celu poszukiwania partnerów zagranicznych to również źródło bardzo często wykorzystywane przez badane firmy niezależnie od rynków zagranicznych, na których działają. Największy odsetek firm działających na rynku australijskim korzysta z tego źródła (95,3%), z kolei najmniej firm organizujących takie wyjazdy odnotowano w przypadku tych funkcjonujących w krajach Unii Europejskiej (76,6%).

Wymienione źródła są w większym stopniu wykorzystywane w poszukiwaniu informacji o partnerach zagranicznych wśród badanych firm działających na odległych kulturowo rynkach zagranicznych (np. afrykańskich, północnoamerykańskich), gdzie dużą barierę stanowią często odmienne systemy wartości, sposób prowadzenia biznesu, a także stopień rozwoju gospodarczego czy infrastrukturalnego itp. Ponadto należy zauważyć, o czym była mowa podczas analizy ogólnych wyników badania, że największą rolę i znaczenie odgrywają według badanych firm polskich kontakty osobiste, budowane relacje (nawiązywane podczas targów, wystaw czy samodzielnie zorganizowanych wyjazdów). Na podstawie danych przedstawionych w tabeli 2 warto podkreślić ważną rolę samodzielnych kontaktów wśród firm prowadzących działalność na odległych geograficznie rynkach, a mianowicie w Australii i Oceanii.

Interesujących danych dostarcza analiza wykorzystania źródeł informacji o partnerach zagranicznych w zależności od zasięgu rynkowego działalności odnoszącego się do liczby obszarów geograficznych/kontynentów, na których eksporter prowadzi działalność (por. tabela 3). Wyniki badań wskazują na występujący w odniesieniu do wszystkich wymienionych źródeł związek między intensywnością ich wykorzystania a zasięgiem rynkowym działalności zagranicznej. W miarę rozwoju zasięgu rynkowego wzrasta wykorzystanie wymienionych źródeł. W literaturze podkreśla się, że strategia przyjęta w omawianym względzie przez firmę na pierwszym rynku

zagranicznym może mieć znaczący wpływ na przyszłe działania w sferze pozyskiwania wiedzy o potencjalnych klientach [23, s. 442]. Także wykazana w tabeli 3 znacząca rola uczestnictwa w imprezach targowo-wystawienniczych stanowi kosztowo efektywny mechanizm sprzyjający nawiązywaniu kontaktów ze znaczną liczbą potencjalnych dostawców bądź importerów w krótkim przedziale czasowym [14, s. 544]. Wskazane w tabeli 3 duże znaczenie samodzielnych wyjazdów za granicę w celu znalezienia partnera jest także w literaturze podkreślane [6, s. 364; 5, s. 164]. Większy zasięg rynkowy wiąże się często z wykorzystaniem większej liczby form internacjonalizacji. Podkreśla się przy tym, że z większą liczbą form internacjonalizacji wiąże się także szersze wykorzystanie wiedzy sprecyzowanej, opartej na obiektywnych danych, udostępnianej przez instytucje specjalizujące się w dostarczaniu informacji o rynkach i partnerach zagranicznych [11, s. 80]. Taką zależność wykazały również wyniki omawianego w niniejszym opracowaniu badania.

Tabela 3. Wykorzystanie źródeł pozyskiwania informacji o partnerach zagranicznych przez polskich eksporterów a liczba obsługiwanych rejonów zagranicznych

Źródła pozyskiwania informacji	Liczba obszarów geograficznych/ kontynentów				Ogółem
	1	2	3	4 i więcej	
Portal Promocji Eksportu	18,9	22,5	26,0	37,1	22,5
Serwis informacyjny Wydziałów Promocji Handlu i Inwestycji Ambasad i Konsulatów RP	19,4	24,3	40,8	48,1	26,1
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości	29,4	32,0	37,1	40,8	31,6
Krajowe Izby Gospodarcze	28,0	40,4	40,8	51,9	35,5
Instytut Badań Rynku Konsumpcji i Koniunktur	20,3	22,4	20,5	22,3	20,9
Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych	17,2	25,1	18,6	20,4	19,8
Wywiadownie gospodarcze	33,0	41,6	48,2	57,4	38,5
Unijne Centra Informacji	24,4	31,4	35,2	39,7	28,0
Punkt informacji o warunkach prowadzenia wymiany handlowej UE z krajami trzecimi	19,0	22,5	14,9	27,9	20,5
Info Data	18,9	15,4	13,0	20,4	17,1
Misje gospodarcze	19,8	27,6	25,9	35,2	24,3
Firmy pośredniczące w poszukiwaniu informacji o partnerach zagranicznych	39,7	44,2	50,0	51,9	43,2
Uczestnictwo w targach i wystawach	75,2	83,4	86,1	96,3	80,9
Samodzielnie zorganizowany wyjazd za granicę w celu znalezienia partnera	65,2	77,6	79,7	85,0	75,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wnioski

Podsumowując powyższą analizę wyników badań, należy podkreślić, że stopień internacjonalizacji polskich eksporterów, mierzony liczbą obsługiwanych rejonów geograficznych, koreluje z wykorzystaniem większej liczby źródeł umożliwiających dotarcie do zagranicznego partnera. Im przedsiębiorstwo działa ma większej liczbie rynków zagranicznych, tym w większym stopniu korzysta z różnorodnych źródeł dostarczających informacji o potencjalnych partnerach zagranicznych. Należy również dodać, że wyróżnione w badaniu źródła są w większym stopniu wykorzystywane przez firmy działające na rynkach i kontynentach bardziej oddalonych geograficznie.

Źródłami umożliwiającymi pozyskanie informacji o partnerach zagranicznych są głównie kontakty osobiste oraz uczestnictwo w targach międzynarodowych. Z kolei obserwuje się wśród polskich eksporterów niskie wykorzystanie instytucji udzielających informacji o potencjalnych partnerach zagranicznych oraz mających za zadanie pośrednictwo w nawiązywaniu pierwszych kontaktów. Z jednej strony, świadczy to o małej znajomości polskich eksporterów zadań i możliwości korzystania z usług wspomnianych instytucji. Z drugiej strony, owe instytucje zbyt mało przekazują informacji polskim przedsiębiorstwom (szczególnie tym mniejszym) o możliwościach współpracy.

Bibliografia

- [1] Albaum G., Duerr E., *International Marketing and Export Management*, Pearson Education Limited, Harlow 2011.
- [2] Andersen P.H., *Listening to the global grapevine: SME export managers' personal contacts as a vehicle for export information generation*, "Journal of World Business" 2006, No. 41, pp. 81–96.
- [3] Barkema H.G., Vermeulen F., *What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures?*, "Journal of International Business Studies" 1997, Vol. 28, No. 4, pp. 845–864.
- [4] Bartosik-Purgat M., Mruk H., Schroeder J., *Dostępność i wykorzystanie informacji o rynkach i partnerach zagranicznych w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- [5] Basly S., *The Internationalization of Family SME*, "Baltic Journal of Management" 2007, Vol. 2, No. 2, pp. 154–180.
- [6] Brouthers L.E., Nakos G., *The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms' Export Performance*, "Journal of Small Business Management" 2005, Vol. 43, No. 4, pp. 363–381.

- [7] Challagalla G., Venkatesh R., Kohli A., *Proactive Postsales Service: When and Why Does It Pay Off?*, "Journal of Marketing", March 2009, Vol. 73, pp. 70–87.
- [8] Chow R.P.M., Yau O.H.M., *Harmony and cooperation: their effects on IJV performance in China*, "Cross Cultural Management: An International Journal" 2010, Vol. 17, No. 3, pp. 312–326.
- [9] Chen S., Glaister K.W., *Taiwanese Joint Ventures in China: Strategic Motives and Partner Selection*, "Journal of Global Marketing" 2005, Vol. 19, No. 2, pp. 49–75.
- [10] Cummings J.L., Holmberg S.R., *Best – fit Alliance Partners: The Use of Critical Success Factors in a Comprehensive Partner Selection Process*, "Long Range Planning" 2012, Vol. 45, No. 2–3, pp. 136–159.
- [11] Descotes R.M., Walliser B., *The Impact of Entry Modes on Export Knowledge Resources and the International Performance of SMEs*, "International Management" 2010, Vol. 15, No. 1, pp. 73–110.
- [12] Diamantopoulos A., Souchon A.L., *Measuring Export Information Use: Scale Development and Validation*, "Journal of Business Research" 1999, No. 46, pp. 1–14.
- [13] Dong L., Glaister K.W., *Motives and Partner Selection Criteria in International Strategic Alliances: Perspectives of Chinese Firms*, "International Business Review" 2006, Vol. 15, pp. 577–600.
- [14] Evers N., Knight J., *Role of International Trade Shows in Small Firm Internationalization: a Network Perspective*, "International Marketing Review" 2008, Vol. 25, No. 5, pp. 544–562.
- [15] Glaister K.W., Buckley P., *Task-related and Partner-related Selection Criteria in UK International Joint Ventures*, "British Journal of Management" 1997, Vol. 8, pp. 199–222.
- [16] Islam S., Ali M.Y., Sandhu M.S., *Partner Selection Criteria in International Joint Ventures: Perspectives of Foreign Investors from Asian NIEs of Malaysia and India*, "Asia Pacific Business Review" 2011, Vol. 17, No. 1, pp. 25–43.
- [17] Leonidou L.C., Theodosiou M., *The export marketing information system: an integration of the extant knowledge*, "Journal of World Business" 2004, No. 39, pp. 12–36.
- [18] Navarro A., Acedo F.J., Losada F., Ruzo E., *Integrated Model of Export Activity: Analysis of Heterogeneity in Managers' Orientations and Perceptions on Strategic Marketing Management in Foreign Markets*, "Journal of Marketing Theory and Practice" 2011, Vol. 19, No. 2, pp. 187–204.
- [19] Renforth W., Chawla S., *The Attitudes of Exporters and Importers to Supplier Selection Criteria and Sources of Information: A Comparison of United States Importers and Costa Rican Exporters*, "International Journal of Management" 2012, Vol. 29, No. 2, pp. 726–735.
- [20] Roy J., *IJV Partner Trustworthy Behaviour: The Role of Host Country Governance and Partner Selection Criteria*, "Journal of Management Studies" 2012, Vol. 49, No. 2, pp. 332–357.

- [21] Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- [22] Salavrakos I.-D., Stewart C., *Partner Selection Criteria as determinants of Firm Performance in Joint Ventures*, "Eastern European Economics" 2006, Vol. 44, No. 3, pp. 60–78.
- [23] Sallis J., Sharma D.D., *Knowledge Seeking in Going Abroad*, „Thunderbird International Business Review” 2006, Vol. 51, Iss. 5, pp. 441–456.
- [24] Sibanda K., Erwee R., Ng E., *Factors That Distinguish Proactive Versus Reactive Exporters: Decisions by Export Firms in Developing Country*, "Journal of Global Marketing” 2011, Vol. 24, pp. 69–84.
- [25] Sondaż GP: 62 proc. firm padło ofiarą nierzetelnych kontrahentów, 29 września 2008 r., www.gazetaprawna.pl, [25.03.2013].
- [26] Vaidya S., *International joint ventures: an integrated framework*, "Competitiveness Review: An International Business Journal” 2011, Vol. 19, No. 1, pp. 8–16.

METODY I ŹRÓDŁA POSZUKIWANIA INFORMACJI O PARTNERACH ZAGRANICZNYCH A ZASIĘG RYNKOWY DZIAŁALNOŚCI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

Pozyskiwanie informacji o rynkach i partnerach zagranicznych stanowi istotny element procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw. Zgromadzona wiedza pozwala łatwiej i trafniej podjąć określone decyzje dotyczące wyboru rynku ekspansji lub konkretnego partnera.

Celem artykułu jest przeanalizowanie sposobu, w jaki polscy eksporterzy poszukują informacji o partnerach zagranicznych oraz z jakich źródeł korzystają z uwzględnieniem zasięgu rynkowego działalności badanych przedsiębiorstw. Analizowane informacje zebrano podczas badań przeprowadzonych w latach 2010–2012 w ramach realizacji projektu badawczego NCN nr 115260236. Wyniki pokazują, że liczba i jakość źródeł informacji o partnerach zagranicznych, z których korzystają polskie firmy, jest związana z ich rynkowym zasięgiem działania. Im przedsiębiorstwo funkcjonuje na większej liczbie rynków, tym liczba wykorzystywanych źródeł informacji zwiększa się. Zależy też w dużej mierze od odległości geograficznej i kulturowej tych rynków, gdzie dużą barierę stanowią często odmienne systemy wartości, sposób prowadzenia biznesu, a także stopień rozwoju gospodarczego czy infrastrukturalnego itp. (np. rynki afrykańskie czy północnoamerykańskie).

SŁOWA KLUCZOWE: POLSCY EKSPORTERZY I IMPORTERZY, ZAGRANICZNI PARTNERZY, INFORMACJE O PARTNERZE

METHODS AND SOURCES OF INFORMATION SEEKING ABOUT FOREIGN PARTNERS ACCORDING TO MARKET REACH OF POLISH ENTERPRISES

Abstract

Obtaining information on foreign markets and partners is an important part of the process of internationalization of enterprises. The accumulated knowledge makes it easier and more accurate to make decisions regarding the selection of market or a specific partner.

The purpose of this article is to analyze the ways in which Polish exporters are seeking information about foreign partners and what sources they use – including market coverage of business activity of the surveyed companies.

Information collected during the surveys conducted in the years 2010–2012 within the NCN research project no. 115260236 were analyzed. The results show that the quantity and quality of information's sources about foreign partners used by Polish companies is related to their market area of foreign activity.

If the company operates on more markets, the number of information sources is larger. It depends on the geographical and cultural distance, where important barriers are often different systems of values, ways of doing business, as well as the level of economic and infrastructure development etc. (e.g. African and North American markets).

KEY WORDS: POLISH EXPORTERS AND IMPORTERS, FOREIGN PARTNERS, INFORMATION ABOUT PARTNER

PROFESJONALIZACJA ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI NON PROFIT – UJĘCIE TEORETYCZNE

Wprowadzenie

Zarządzanie organizacjami non profit¹ przejawia się głównie w planowaniu zadań i ustaleniu dla ich realizacji odpowiednich źródeł finansowania, formalizowaniu struktur organizacyjnych, zatrudnianiu odpowiednich pracowników oraz kontrolowaniu i rozwiązywaniu pojawiających się problemów [3, s. 32]. Zarządzanie to jest kojarzone przede wszystkim z chaosem organizacyjnym, działaniami spontanicznymi czy improwizowanymi. Podmioty te, aby móc przetrwać i efektywnie realizować swoje cele, muszą być jednak zarządzane w sposób profesjonalny, tj. zgodny z najnowszymi sposobami i technikami zarządzania. Takie podejście pozwoli na łączenie misyjności organizacji ze skutecznością jej realizacji oraz zapewnieni jej przetrwanie [15, s. 25].

W literaturze przedmiotu dominuje podejście, że można zarządzać organizacjami pozarządowymi² jak zwykłymi przedsiębiorstwami, uwzględniając jedynie ich specyficzne cechy. Jednak charakter funkcjonowania tych organizacji powoduje

* Dr Anna Marciszewska – Katedra Zarządzania Procesami Gospodarczymi, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

¹ Zgodnie z Ustawą z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (dział I – Przepisy ogólne, art. 3, ust. 2) organizacjami pozarządowymi są: niebędące jednostkami sektora finansów publicznych i nie działające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia z wyłączeniem m.in.: partii politycznych, związków zawodowych i organizacji pracodawców, samorządów zawodowych, fundacji, których jedynym fundatorem jest Skarb Państwa. Organizacje pozarządowe działają jako stowarzyszenia lub fundacje. Zakres i formy ich działania są bardzo różne. Najczęściej zajmują się kulturą, ekologią, prawami człowieka, nauką i techniką.

² W artykule pojęcie „organizacji non profit” będzie utożsamiane z pojęciem „organizacji pozarządowych”.

konieczność przyjęcia innego podejścia uznającego, że zarządzanie podmiotami non profit jest czymś jakościowo różnym, mimo odwoływania się do tych samych pojęć i opisujących często podobną rzeczywistość [8, s. 67]. Organizacje trzeciego sektora to organizacje bardziej złożone, bardziej elastyczne oraz posiadające odmienne wartości i inną motywację działania niż tzw. podmioty biznesowe.

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy warto profesjonalizować zarządzanie organizacjami non profit z punktu widzenia realizowanych w nich funkcji kierowniczych, tj.: planowania, organizowania, motywowania i kontroli.

1. Kierunki zmian zarządzania organizacji non profit

W literaturze przedmiotu zarządzanie organizacjami non profit jest rozpatrywane z różnych punktów widzenia. Przykładowo P. Gomez i Zimmermann wyróżnili kilka koncepcji zarządzania omawianymi organizacjami. Wśród nich można wyróżnić koncepcję holistyczną, kładącą nacisk na relacje między organizacją a jej otoczeniem. Zakłada ona konieczność dostosowania się organizacji pozarządowych do otoczenia i jego struktur instytucjonalnych [11, s. 178]. Natomiast wśród koncepcji związanych z teorią zależności od zasobów wyróżnili oni:

- koncepcję normatywną koncentrującą się nie tylko na ekonomicznych aspektach zarządzania organizacją non profit, lecz także na rozwoju wartości;
- koncepcję strategiczno-rozwojową, która zakłada, że organizacje to ewoluujące systemy, rozwiązujące różnego rodzaju dylematy zarządzania wynikające z napotykanymi problemami, jak i szans;
- koncepcję operacyjną utożsamiającą zarządzanie z codziennym działaniem organizacji, takim jak administrowanie i księgowość [11, s. 178–179].

Na uwagę zasługują również modele zarządzania organizacjami non profit wyodrębnione przez P.C. Light, który wyróżnił [11, s. 179–180]:

- zarządzanie naukowe (*scientific management model*), zakładające adaptowanie przez organizację wzorcowych rozwiązań, sprawdzonych standardów cechujących się najwyższą skutecznością;
- walkę z marnotrawstwem (*war on waste*), polegającą na poszukiwaniu możliwości polepszenia działania organizacji przez zastosowanie technik zapożyczonych z sektora komercyjnego;
- model „czujnego oka” (*watchful eye*), w którym narzędziem dyscyplinującym do sprawniejszego zarządzania jest poddanie się publicznej analizie i kontroli (wymaga to ujawnienia informacji o organizacji oraz przejrzystości podejmowanych działań);
- model „wyzwolonego zarządzania” (*liberation management*), bazujący na pomiarach wyników, bez względu na ich strukturę i wielkość.

W obszarze zarządzania organizacjami non profit coraz częściej podkreśla się konieczność profesjonalizacji zarządzania. Jest to spowodowane między innymi uwagami fundatorów i darczyńców, którzy coraz częściej zwracają uwagę, że zarządzanie organizacjami non profit jest związane z nieprzywiązywaniem uwagi do skuteczności podejmowanych działań, ich efektywności oraz jakości zarządzania, a co za tym idzie brak jest stosowania odpowiednich miar i rezultatów realizowanych przedsięwzięć [2, s. 100]. Ponadto w literaturze przedmiotu wymienia się także inne przesłanki wskazujące, że polskie organizacje non profit będą ukierunkowywać się na profesjonalizację zarządzania. Są to [16, s. 132]:

- rosnące wymagania wobec organizacji non profit jako beneficjentów środków publicznych, w tym środków unijnych stanowiących znaczne ich przychody;
- presję administracji publicznej w zakresie sprawozdawczości i jakości zarządzania;
- funkcjonowanie organizacji non profit równoległe w sektorze biznesowym;
- zbyt krótki czas funkcjonowania nowo powstałych organizacji;
- dużą rotację pracowników i wolontariuszy;
- trudną sytuację finansową omawianych organizacji.

Wszystkie wymienione czynniki oraz zmienność otoczenia organizacji non profit powodują, że aktualnie wykorzystywane metody zarządzania stają się niewystarczające. Pojawia się zatem konieczność profesjonalnego podejścia do procesu zarządzania organizacjami non profit [7, s. 104]. Aby jednak móc efektywnie wykorzystać i przenieść narzędzia zarządzania z biznesu do organizacji pozarządowych, należy wziąć pod uwagę przede wszystkim specyfikę zarządzania organizacjami non profit.

Specyfika zarządzania organizacjami non profit powoduje, że nie powinno się bezpośrednio przenosić koncepcji i metod zarządzania z „biznesu” do sektora organizacji pozarządowych. Aby to zrobić, należy uświadomić sobie, że zarządzanie organizacjami non profit powinno uwzględniać kulturę, misję oraz publiczny wizerunek omawianych organizacji. Ponadto organizacje non profit to podmioty bardziej elastyczne, mające odmienne wartości czy motywację działań. Ich otoczenie jest bardzo zróżnicowane, związane z różnymi źródłami pozyskiwania funduszy. Celem działania organizacji non profit nie jest osiągnięcie zysku, ale świadczenie specyficznych usług czy produktów. Środki finansowe są środkiem dla realizacji określonych celów. Należy jednak podkreślić, że ostatnio w organizacjach pozarządowych można coraz częściej zauważyć upowszechnianie się wartości, takich jak: wiarygodność finansowa, autonomia działania czy osobista wizja [3, s. 30–31].

Tabela 1. Zarządzanie organizacjami non profit i podmiotami komercyjnymi – różnice i podobieństwa

Kryterium	Zarządzanie organizacjami non profit	Zarządzanie podmiotami komercyjnymi
Wizja, misja i cele	<ul style="list-style-type: none"> – Generowanie zysków, – Poprawa konkurencyjności 	<ul style="list-style-type: none"> – Cele indywidualne – Cele społeczne
Poziom rozwoju i dojrzałość sektora	Różne fazy rozwoju: <ul style="list-style-type: none"> – pionierska, – wzrostu, – dojrzałości, – schyłku 	<ul style="list-style-type: none"> – Faza wzrostu
Kultura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – Elastyczna, – Sztynna, – Zorientowana na władzę, zadania, cele i na ludzi. 	<ul style="list-style-type: none"> – Elastyczna – Zorientowana na ludzi
Struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – Różne rodzaje struktur – Zależności hierarchiczne 	<ul style="list-style-type: none"> – Elastyczna – Słabe zależności hierarchiczne
Klienci	<ul style="list-style-type: none"> – Odbiorcy dóbr i usług 	<ul style="list-style-type: none"> – Społeczeństwo
Podjęcie decyzji	<ul style="list-style-type: none"> – Procedury decyzyjne – Decyzje grupowe lub indywidualne 	<ul style="list-style-type: none"> – Przejrzystość – Decyzje grupowe
Otoczenie	<ul style="list-style-type: none"> – Dobra prywatne – Interesariusze – media, klienci, dostawcy, instytucje finansowe, pracownicy, związki zawodowe, konkurenci itp. 	<ul style="list-style-type: none"> – Dobra społeczne – Interesariusze – usługobiorcy, darczyńcy, pracownicy, wolontariusze, członkowie organizacji, społeczeństwo, instytucje publiczne, media itp.
Pełnione role i zadania	<ul style="list-style-type: none"> – Sztynne przypisanie ról i zadań 	<ul style="list-style-type: none"> – Elastyczne formy partnerstwa między interesariuszami
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> – Wywarcie wpływu na konsumenta 	<ul style="list-style-type: none"> – Dążenie do realizacji celów wśród ludzi i społeczności
Finanse	<ul style="list-style-type: none"> – Kapitał własny – Instytucje finansowe 	<ul style="list-style-type: none"> – Wysoki stopień uzależnienia od finansowania zewnętrznego – Składki członkowskie
Zarządzanie zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> – Działalność zarobkowa 	<ul style="list-style-type: none"> – Działalność misyjna
Kierownictwo	<ul style="list-style-type: none"> – Menedżerowie zatrudnieni na podstawie umów cywilno-prawnych lub kontraktów menedżerskich – Posiadają odpowiednie kompetencje i doświadczenie biznesowe – Działania ich ukierunkowane są głównie na produktywność, jakość, dyscyplinę budżetową czy planowanie strategiczne – Motywują pracowników głównie z punktu widzenia osiągnięcia celów biznesowych 	<ul style="list-style-type: none"> – Wizjonerzy i charyzmatyczni przywódcy – Kierują się pasją dla realizowania misji organizacji – Posiadają odpowiednie kompetencje – Posiadają umiejętność „zarażania” i motywowania pracowników do realizacji celów organizacji – Styl zarządzania oparty na więzach towarzyskich i przyjacielskich między pracownikami

Źródło: [7, s. 127; 3, s. 32–33].

Mimo różnic występujących między organizacjami pozarządowymi a podmiotami gospodarczymi można zaobserwować nasilające się działania związane z możliwością

adaptacji rozwiązań biznesowych w trzecim sektorze. Nasuwa się zatem pytanie, czy profesjonalizacja zarządzania organizacjami non profit to nieunikniony kierunek ich rozwoju?

2. Profesjonalizacja zarządzania organizacjami non profit – szansa czy zagrożenie?

Głównym problemem poddawanym dyskusjom naukowym jest określenie, na ile profesjonalizacja zarządzania podmiotami non profit może wpłynąć na skuteczność ich działania oraz czy określenie „profesjonalizacja” jest właściwe dla określenia zmian zachodzących w sposobach zarządzania tymi organizacjami [1, s. 99]. Według T. Białasa duże zróżnicowanie organizacji non profit stanowi jedną z podstawowych barier uniemożliwiających udzielenie jednoznacznej odpowiedzi na powyższe pytania. Z jednej strony mamy duże organizacje, dla których proces profesjonalizacji zarządzania jest oczywistością, a z drugiej strony wiemy, że wśród organizacji non profit dominują małe organizacje, które tylko w niewielkim zakresie stosują zasady profesjonalnego zarządzania. Dlatego aby rozpatrywać to pojęcie w kontekście zarządzania organizacjami non profit, należy najpierw dokonać umownego podziału tych organizacji na duże oraz małe i średnie, następnie badać proces ich profesjonalizacji w kontekście wszystkich funkcji zarządzania (tj.: planowania, organizowania, motywowania oraz kontrolowania), a pojawiające się wnioski odnieść do poszczególnych grup organizacji non profit [1, s. 98–99]. Istotnym aspektem podnoszonym przez T. Białasa jest także sam sposób profesjonalizacji zarządzania. Wskazuje on na dwa sposoby. Pierwszy dotyczy kopiowania i adaptowania rozwiązań stosowanych w innych organizacjach (twórczy benchmarking), a drugi jest związany z opracowywaniem własnych rozwiązań opartych na doświadczeniach, wiedzy pracowników i członków organizacji. Omawiany proces został także szeroko opisany w literaturze przedmiotu przez E. Bogacz-Wojtanowską. Autorka w swoich badaniach poruszyła aspekt profesjonalizacji z punktu widzenia metod i technik ukierunkowanych na poprawę wyników (planowanie strategiczne, zarządzanie przez cele, zarządzanie przez delegowanie uprawnień, budżetowanie, ewaluacja wyników, zarządzanie przez konferencję, zarządzanie przez innowacje, techniki pozyskiwania funduszy) oraz metod i technik ukierunkowanych na poprawę stosunków międzyludzkich (motywowanie pracowników, integrowanie i partycypacja). Podstawowy wniosek wynikający z tych badań mówi, że „najbardziej profesjonalne – w aspekcie stosowania technik zarządzania, zatrudniania pracowników etatowych, doskonalenia organizacji – okazały się stowarzyszenia młode, lecz nie najmłodsze, powstałe w połowie lat dziewięćdziesiątych” [2, s. 153].

Na uwagę zasługują również rozważania M. Lindenberg. Wskazuje on na konieczność implementacji nowoczesnych metod i technik zarządzania, ale uwzględniających specyfikę organizacji pozarządowych. Zwraca uwagę, że dzisiejszy, konkurencyjny rynek, powoduje, że organizacje te stoją przed problemem, jak wykorzystać narzędzia i metody stosowane w sektorze prywatnym, aby móc usprawnić swoje funkcjonowanie. Ponadto M. Lindenberg wskazuje na konieczność takiego podejścia do profesjonalizacji, w którym zarządzanie organizacją będzie oparte na misyjności, ale będzie uwzględniać: sprawność, skuteczność, innowacyjność czy elastyczność podejmowanych działań [14, s. 267–270].

Badania literatury związanej z zarządzaniem wskazują, że organizacje pozarządowe pod względem świadomości i stosowanych technik zarządzania są opóźnione o około 15 lat w stosunku do sektora biznesu. Wynika to przede wszystkim z mniejszej presji na konieczność profesjonalizacji zarządzania w tych organizacjach oraz ciągłą trudność przedstawiania specyfiki organizacji w naukach o zarządzaniu [16, s. 132]. Mimo tego należy podkreślić, że świadomość konieczności podejmowania działań ukierunkowanych na profesjonalizację zarządzania organizacjami pozarządowymi rośnie. Wynika to z jednej strony z rozwoju tego sektora, funkcjonowania tych organizacji równolegle w sektorze biznesu, dostępności do środków publicznych, a z drugiej strony jest związane z coraz większym zainteresowaniem naukowców tymi organizacjami, co przekłada się na tworzenie wskazówek, zaleceń czy rozwiązań modelowych mających na celu pomoc w procesie profesjonalizacji zarządzania organizacjami.

Na podstawie dostępnych badań w literaturze przedmiotu w tabeli 2 zostały zaprezentowane obszary i skutki profesjonalizacji zarządzania organizacjami pozarządowymi w podejściu funkcjonalnym. Takie ujęcie prezentowanej problematyki pozwoli, chociaż w niewielkim stopniu, na próbę odpowiedzi na pytanie, na ile profesjonalizacja zarządzania organizacjami może wpłynąć na skuteczność ich działania?

Tabela 2. Skutki profesjonalizacji zarządzania organizacjami non profit

Funkcje	Skutki profesjonalizacji
Planowanie	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="311 1324 1101 1379">1. Potrzeba nowego zdefiniowania pojęcia „planowania strategicznego” uwzględniającego specyfikę planowania w organizacjach. <li data-bbox="311 1385 1101 1439">2. Wypracowanie metod i narzędzi umożliwiających przenoszenie rozwiązań wypracowanych w biznesie. <li data-bbox="311 1445 1101 1499">3. Zmiana filozofii zarządzania organizacjami non profit na zarządzanie przez projekty, co przekłada się na konieczność kształcenia własnych kadr w tym obszarze. <li data-bbox="311 1505 1101 1559">4. Określenie punktów koordynacyjnych i kontrolnych o szczególnym znaczeniu dla podejmowanych działań umożliwiających monitorowanie realizowanych strategii. <li data-bbox="311 1565 1101 1619">5. Precyzyjne zrozumienie misji organizacji oraz jej wartości przez kierownictwo, pracowników, wolontariuszy oraz wszystkich współpracowników.

	6. Konieczność realizacji działalności opartej na bieżących i aktualnych informacjach.
	7. Zbieranie informacji i danych umożliwiających zaspokojenie oczekiwań klientów i potencjalnych donatorów.
	8. Konieczność doskonalenia umiejętności planowania, co pozwoli na wdrożenie podstawowych zasad planowania.
	9. Poszukiwanie nowych obiektywnych i ilościowych miar, charakterystycznych dla organizacji, które będą przydatne na etapie wdrażania celów i ukierunkowane na „zdrowy” rozwój organizacji.
	10. Podejmowanie działań zapobiegającym odejściom od podstawowego celu działania organizacji.
	11. Dostosowanie strategii działań w pierwszej kolejności do misji organizacji, a następnie do oczekiwań donatorów, jako podstawowego klienta dostarczającego środki finansowe.
	12. Konieczność prowadzenia regularnej sprawozdawczości oraz badanie efektywności podejmowanych działań.
	13. Ukierunkowanie na długofalowe myślenie.
Organizowanie	1. Konieczność stopniowej, wewnętrznej formalizacji funkcjonowania organizacji, m.in. przez formalizację funkcjonowania zespołów pracowników realizujących cele ustalone w misji czy wprowadzenie formalnego podziału pracy między wszystkie osoby zaangażowane w funkcjonowanie organizacji.
	2. Potrzeba wprowadzania zmian w strukturach organizacyjnych wynikających z współpracy z innymi organizacjami.
	3. Nabycie umiejętności dostosowywanie struktury organizacyjnej, z jednej strony, do potrzeb beneficjentów, a z drugiej zaś – do wymagań darczyńców.
	4. Wykształceniem umiejętności koordynacji pracy dużych zespołów.
	5. Konieczność podejmowania działań organizacyjnych ukierunkowanych zarówno na zdobywanie funduszy, zabieganie o nie oraz docieranie do beneficjentów.
	6. Skuteczniejsza współpraca z sektorem biznesowym oraz instytucjami publicznymi.
	7. Łatwiejsza komunikacja zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz.
	8. Prowadzenie działań ewidencjonujących realizowane działania.
	9. Gromadzenie informacji i danych ułatwiających funkcjonowanie organizacji oraz dających możliwość wymiany doświadczeń z innymi podmiotami czy osobami.
	10. Wykorzystywanie informatycznych narzędzi wspierających zarządzanie.
Motywowanie	1. Zmiana sposobu organizowania pracy ludzi i ich rozliczania.
	2. Konieczność dominacji pracowników zatrudnionych na etaty.
	3. Współpraca pracowników etatowych z wolontariuszami i nietraktowanie ich jedynie jako personelu pomocniczego.
	4. Zwiększenie standardów pracy.
	5. Zatrudnianie coraz większej liczby wykształconych i profesjonalnych pracowników, którzy będą mogli sprostać zarówno wymaganiom zewnętrznych instytucji finansujących, jak i wzrastającym oczekiwaniom ze strony interesariuszy.
	6. Posiadanie zdolności do mobilizowania ludzi do działania i dostrzegania problemów społecznych.
	7. Konieczność zarządzania organizacją przez osoby posiadające odpowiednie kompetencje i doświadczenie w kierowaniu tego typu podmiotami.
	8. Prowadzenie ocen pracowników i wolontariuszy.

Kontrola	<p>9. Większe zapotrzebowania na wszelkiego rodzaju szkolenia podnoszące umiejętności pracowników i wolontariuszy.</p> <p>1. Stworzenie systemów pomiaru osiągnięć, które umożliwią ocenę stopnia realizacji celów strategicznych oraz zaawansowania w wypełnianiu misji.</p> <p>2. Konieczność wdrożenia systemów raportowania i sprawozdawczości z realizowanych działań.</p> <p>3. Wzrastająca koncentracja na rezultatach pracy i efektywności podejmowanych działań, co jest związane z koniecznością stworzenia zrozumiałego i wszechstronnego systemu mierzenia osiągnięć zarówno w sferze finansowej, jak i niefinansowej.</p> <p>4. Konieczność implementacji monitoringu i ewaluacji planów strategicznych, określających jego realność, wykonalność i odpowiedzialność za wyniki.</p> <p>5. Wzrastająca odpowiedzialnością kierownictwa za prowadzoną działalność przed mediami, agendami rządowymi czy społecznością.</p> <p>6. Konieczność nabycia umiejętności nadzorowania i rozliczania realizowanych projektów, w tym projektów unijnych.</p> <p>7. Stworzenie takich systemów i procedur, które nie będą powodować zbytnej formalizacji prowadzonych działań.</p>
----------	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1; 3; 5; 16].

Na podstawie informacji zebranych w tabeli 2 można stwierdzić, że coraz wyraźniej widać, że działalność organizacji non profit w wielu obszarach musi wiązać się z profesjonalizacją zarządzania. Jednak wśród podstawowych ograniczeń realizacji tego procesu można wymienić m.in.: konieczność prowadzenia regularnej sprawozdawczości, badanie efektywności podejmowanych działań, poszukiwanie nowych obiektywnych i ilościowych miar, które będą przydatne na etapie wdrażania celów, wprowadzanie zmian w strukturach organizacyjnych wynikających z współpracy z innymi organizacjami, dostosowywanie struktury organizacyjnej z jednej strony do potrzeb beneficjentów, a z drugiej zaś do wymagań darczyńców, stworzenia zrozumiałego i wszechstronnego systemu mierzenia osiągnięć zarówno w sferze finansowej, jak i niefinansowej oraz zatrudnianie coraz większej liczby wykształconych i profesjonalnych pracowników. Najczęściej opisywanymi i wdrażanymi systemami zarządzania zaczerpniętymi z praktyki gospodarczej są aspekty związane z funkcją planowania strategicznego i motywowania. Z punktu widzenia planowania najczęściej podkreśla się, że jego profesjonalizacja spowoduje przede wszystkim: precyzyjne zrozumienie misji organizacji oraz jej wartości przez kierownictwo, pracowników, wolontariuszy oraz wszystkich współpracowników, wypracowanie metod i narzędzi umożliwiających przenoszenie rozwiązań wypracowanych w biznesie, zmianę filozofii zarządzania organizacjami non profit na zarządzanie przez projekty, dostosowanie strategii działań w pierwszej kolejności do misji organizacji, a następnie do oczekiwań donatorów oraz ukierunkowanie na długofalowe myślenie [16]. Natomiast z punktu widzenia motywowania na pierwszy plan wysuwa się zapotrzebowanie na wszelkiego rodzaju szkolenia podnoszące umiejętności pracowników i wolontariuszy, zdolność

do mobilizowania ludzi do działania i dostrzegania problemów społecznych, zarządzanie organizacją przez osoby posiadające odpowiednie kompetencje i doświadczenie w kierowaniu tego typu podmiotami oraz prowadzenie ocen pracowników i wolontariuszy [1, s. 101].

Takie podejście do profesjonalizacji w organizacjach non profit powoduje, że trudno jest jednoznacznie odpowiedzieć na wcześniej postawione pytanie. Możemy zaryzykować stwierdzenie, że profesjonalizacja zarządzania organizacjami non profit może pozytywnie wpłynąć na skuteczność ich działania, ponieważ jest zjawiskiem mobilizującym organizacje non profit do osiągania efektywności w działaniu i koncentracji na efektach [1, s. 111]. Ale należy także pamiętać, że wśród osób związanych z środowiskiem organizacji pozarządowych istnieje opór przed wdrażaniem nowoczesnych metod i technik zarządzania wykorzystywanych w „sformalizowanym świecie” biznesu. Wynika to z obawy przed zatraceniem podstawowych idei istnienia organizacji non profit oraz utożsamianiem profesjonalizmu z bezdusznym zbiurokratyzowaniem. [2, s. 96].

Z punktu widzenia nauki organizacji i zarządzania profesjonalizacja zarządzania organizacjami non profit to konieczność podjęcia działań umożliwiających właściwe (efektywne) wykorzystanie rozwiązań dedykowanych organizacjom komercyjnym. Odmienny charakter działalności podyktowany przez interesariuszy sprawia, że waga poszczególnych problemów zarządzania zmienia się [4, s. 167]. W literaturze przedmiotu są prezentowane różne opinie dotyczące profesjonalizacji zarządzania organizacjami non profit. Peter Drucker zwraca uwagę, że „rządowi brakuje kompetencji do zaspokajania potrzeb lokalnych i lepiej zrobią to organizacje pozarządowe i samorządowe”. Aby jednak zapewnić społeczne korzyści funkcjonowania organizacji non profit, należy odpowiedzieć sobie na pytanie, jak efektywnie wykorzystać biznesowe narzędzia i modele zarządzania w zarządzaniu tymi organizacjami?

Analizując wcześniej prezentowane skutki profesjonalizacji zarządzania organizacjami non profit, można zgodzić się z J. Domańskim i stwierdzić, że proces profesjonalizacji przyczyni się przede wszystkim do [5, s. 86]:

- rozwoju kultury organizacyjnej sektora organizacji pozarządowych;
- podniesienia jakości działań omawianych organizacji w stosunku do potencjału Polski;
- zwiększenia udziału środków publicznych w budżetach poszczególnych organizacji dzięki podniesieniu zaufania grantodawczych organów administracji do organizacji non profit;
- podniesienia poziomu zaufania społecznego do organizacji postrzeganych jako profesjonalnie zarządzane;
- ograniczenia tzw. zjawiska oligarchizacji sektora pozarządowego dzięki podniesieniu efektywności mniejszych organizacji;
- zmniejszenia uzależnienia organizacji non profit od władz różnego szczebla;

- wzmocnienia mocnych stron organizacji pozarządowych i wykorzystania szans płynących z otoczenia;
- osłabienia występowania słabych stron omawianych podmiotów;
- właściwego i skutecznego reagowania na najpoważniejsze zagrożenia płynące z otoczenia;
- usprawnienia organizacji i podniesienia jej efektywności, co powinno przełożyć się na wzmocnienie jej zasobów finansowych, jak i ludzkich.

Skutki profesjonalizacji zarządzania organizacjami non profit mogą doprowadzić do jej rozwoju, ale mogą także spowodować, że organizacja będzie miała kłopoty w realizowaniu swoich celów statutowych. Podstawowym zarzutem wobec systemów zarządzania zaczerpniętych z praktyki gospodarczej i wykorzystywania ich w organizacjach pozarządowych jest to, że systemy te są nastawione na produktywność, jakość czy dyscyplinę budżetową, kosztem misji działania. A w dłuższej perspektywie mogą spowodować, że organizacje te zaczną się upodabniać do typowych korporacji biznesowych i odejdą od wspomagania społeczności lokalnych [3, s. 31–32]. Dlatego analizując szanse i zagrożenia związane z profesjonalizacją zarządzania i jej skutki, można zastanowić się, czy polskie organizacje non profit są przygotowane do wdrożenia tego procesu. W środowisku tym występuje bardzo duże rozwarstwienie. Funkcjonują bardzo duże organizacje pozarządowe, dla których proces profesjonalizacji wydaje się koniecznością na obecnym poziomie rozwoju. Brak jego wdrożenia może spowodować utratę znaczenia organizacji w środowisku lub ograniczenia w ich dalszym rozwoju. Dlatego z punktu widzenia tych organizacji profesjonalizacja zarządzania stanowi szansę ich rozwoju i powinna być odpowiedzią na dynamiczne zmiany w otoczeniu. Mimo że organizacje te mają bardzo dużo obaw w związku z korzystaniem z rozwiązań biznesowych, to jednak należy podkreślić, że w świetle zmieniających się warunków konieczne staje się zainteresowanie profesjonalizacją zarządzania. Organizacje te potrzebują nowych narzędzi zarządzania, które pozwolą im na osiągnięcie społecznych korzyści ich funkcjonowania.

Gorzej sytuacja wygląda w małych organizacjach non profit, które wydają się być bardziej zagrożone negatywnymi skutkami profesjonalizacji zarządzania. Warto zastanowić się, czy w przypadku wdrożenia procesów związanych z profesjonalizacją nie okaże się, że organizacje te „nie zagubią” głównych idee będących podstawą ich powstania.

Można zaryzykować stwierdzenie, że dla każdej organizacji non profit profesjonalizacja zarządzania może stanowić szansę rozwoju, ale pod warunkiem, że implementacja nowoczesnych metod i technik zarządzania będzie uwzględniała indywidualne predyspozycje organizacji do wykorzystania profesjonalnych metod zarządzania i będzie przeprowadzana tak, aby organizacja nadal pozostała wierna swojej misji, ale nie ignorowała skuteczności, innowacyjności, elastyczności czy sprawności działania. Profesjonalizacja to także lepsze wykorzystanie zasobów i zwiększenie motywacji

pracowników przez wskazanie powiązań między pracą, jaką wykonują, a strategią organizacji [4, s. 166].

Podsumowanie

Zgodnie z prezentowanymi w literaturze przedmiotu wynikami badań, można stwierdzić za T. Białasem, że „mimo wielu sprzeciwów i wątpliwości, profesjonalizacja zarządzania organizacjami non profit ma charakter ciągły i postępujący, a naturalna tendencja do przenoszenia standardów między sektorami będzie się nasilać”. Dlatego współczesna organizacja non profit powinna być organizacją otwartą na wszelkie nowości, postrzegającą problemy z różnych perspektyw, wrażliwą na sygnały i wyzwania lokalnych społeczności oraz gotową do wprowadzania u siebie zmian. Aby profesjonalizacja zarządzania stała się szansą rozwoju organizacji non profit, to organizacje te muszą zrozumieć konieczność zaangażowania się w sam proces profesjonalizacji, który powinien uwzględniać przede wszystkim specyfikę funkcjonowania tego typu podmiotów. Wysoka jakość świadczonych usług społecznych może być zapewniona jedynie wtedy, kiedy organizacje pozarządowe będą odpowiednio zarządzane. Wymaga to jednak wielu zmian w obszarze ich zarządzania. Podejmując decyzje o wykorzystaniu biznesowych narzędzi i metod zarządzania, należy pamiętać o specyfice funkcjonowania organizacji pozarządowych, aktywnym poszukiwaniu informacji o potrzebach społeczności, otwartości na takie informacje, wzajemnej komunikacji, źródłach finansowania, odwadze i zaangażowaniu pracowników w organizację i realizację celów statutowych.

Podsumowując powyższe rozważania, należy zaznaczyć, że organizacje non profit stają przed koniecznością ciągłego dostosowywania się do nowych, zewnętrznych i wewnętrznych warunków. I wydaje się, że to właśnie profesjonalizacja ich zarządzania pozwoli w najszerszym kontekście uwzględnić te wszystkie uwarunkowania, aby umożliwić im dostosowanie stawianych celów oraz form ich osiągnięcia do aktualnych i przyszłych warunków. Profesjonalizacja zarządzania organizacjami non profit nie stanowi idealnego rozwiązania wszystkich problemów związanych z funkcjonowaniem organizacji pozarządowych. Wdrażanie rozwiązań do tej pory stosowanych w organizacjach komercyjnych powoduje przesunięcie w stronę „biznesowego” myślenia i pozwala jednak na efektywniejsze wykonywanie zadań ukierunkowanych na zadowolenie klientów, co przekłada się zarówno na większą satysfakcję odbiorców usług świadczonych przez organizację, jak i donatorów oraz sponsorów tych organizacji [4, s. 167].

Bibliografia

- [1] Białas T., *Profesjonalizacja zarządzania organizacjami obywatelskimi*, [w:] *Zarządzanie w sektorze publicznym i obywatelskim. Wybrane problemy*, red. G. Praweńska-Skrzypek, Fundacja Współczesne Zarządzanie & Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- [2] Bogacz-Wojtanowska E., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- [3] Czuba M., *Dylematy zarządzania organizacjami non profit*, [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2005.
- [4] Ćwiklicki M., Kafel T., *Zastosowanie strategicznej karty wyników w organizacjach pozarządowych*, [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, Wyd. Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2008.
- [5] Domański J., *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [6] Drucker P., *Zarządzanie organizacją pozarządową*, Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny – NGOs, Warszawa 1995.
- [7] Fudaliński J., *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*, Difin, Warszawa 2013.
- [8] Frączak P., *Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym*, „Ekonomia Społeczna” 2008, nr 1 (2).
- [9] Hudson M., *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa 1997.
- [10] Iwankiewicz-Rak B., *Marketing w organizacjach pozarządowych – obszary zastosowań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- [11] Kafel T., *Teoria i praktyka zarządzania organizacjami pozarządowymi – wybrane aspekty*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- [12] Koźuch B., *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków 2011.
- [13] Krzyżanowska M., *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000.

- [14] Lindenberg M., *Are We at the Cutting Edge or the Bunt Edge?: Improving NGO Organizational Performance with Private and Public Sector Strategic Management Frameworks*, “Nonprofit Management and Leadership” 2001, Vol. 11, No. 3.
- [15] Zawadzki J., *Zarządzanie organizacjami non profit. Zagadnienia wybrane*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2007.
- [16] Witek-Crabb A., *Specyfika zarządzania strategicznego w organizacjach non profit*, [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumentów*, red. A. Nalepa, Wyd. Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 2006.

PROFESJONALIZACJA ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI NON PROFIT – UJĘCIE TEORETYCZNE

Streszczenie

Prezentowany artykuł zawiera rozważania teoretyczne związane z profesjonalizacją zarządzania organizacjami non profit. Organizacje te podlegają ciągłej presji ukierunkowanej na pełne wykorzystanie ich zasobów i wzrost efektywności podejmowanych działań. Równocześnie brak jasnych kryteriów oceny efektywności funkcjonowania tych organizacji oraz stawianych celów w perspektywie długookresowej powoduje, że najbardziej efektywnym rozwiązaniem w tej sytuacji wydaje się profesjonalizacja zarządzania. Artykuł wskazuje na zasadność i potrzebę profesjonalizacji zarządzania w trzecim sektorze.

**SŁOWA KLUCZOWE: ORGANIZACJE NON PROFIT, ZARZĄDZANIE,
PROFESJONALIZACJA ZARZĄDZANIA**

PROFESSIONALIZATION OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS MANAGEMENT – THEORETICAL PERSPECTIVE

Abstract

The presented paper includes the theoretical reflections on the professionalization of non-profit organizations management. These organizations are subject to constant pressure directed towards the exploitation of their resources and the increase in the effectiveness of the activities they undertake. At the same time, the lack of clear-cut criteria of evaluating the effectiveness of these organizations' functioning and goals established to attain in the long-term perspective makes the management professionalization the most effective solution in this case. This paper accounts for the validity and need of professionalization of the non-profit sector.

**KEY WORDS: NON-PROFIT ORGANIZATIONS, MANAGEMENT,
PROFESSIONALIZATION OF MANAGEMENT**

ATRYBUTY MODELI BIZNESU A CYKL ŻYCIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, związane z niepewnością i dynamiczną zmiennością zachowań rynków kapitałowych, zagrożeniami utraty ciągłości prowadzenia biznesu z powodu nieoczekiwanych zagrożeń, zmieniających się warunków rozumienia pracy, globalizacją i internacjonalizacją aktywności gospodarczej, mieszających się kultur itd., zmuszają menadżerów do objęcia swoim umysłem szerszego zakresu postrzegania obszarów strategicznych do podejmowania lepszych decyzji niż ich konkurenci. Wygrywa ten, kto szybciej wykryje nadchodzący trend lub sam go stworzy, w ten sposób zapewniając przedsiębiorstwu przetrwanie i rozwój. Bezsprzecznym faktem jest skracanie się cykli życia produktów, co ma swoje konsekwencje w zagrożeniach szybszej utraty przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw niż dotychczas. Trzeba chronić nie tylko produkty, lecz także modele biznesowe, na których są oparte logiczne założenia dostawy tych produktów do klientów. Aby zachować ciągłość prowadzenia biznesu, należy poszukiwać zarówno determinant źródła kreacji wartości wśród czynników związanych z warunkami otoczenia rynkowego, jak i wewnętrznych rozwiązań na płaszczyźnie zasobów, procesów i strategii związanych z wyborami strategicznymi menadżerów. Przechodzenie w historii rozwoju przedsiębiorstwa do różnych stanów względnej równowagi kształtuje pewne wyraźne cechy modeli biznesu, inne dla różnych faz rozwoju przedsiębiorstwa. Rozpatrując modele biznesu w kryterium cyklu życia przedsiębiorstw, autorzy niniejszego artykułu skoncentrowali swoją uwagę na założeniu, że niektóre atrybuty modeli biznesu, a także ich konfiguracje zmieniają się w aspekcie miejsca w przestrzeni czasowej,

* Dr Adam Jabłoński – Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

** Dr hab. Marek Jabłoński – Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

w jakiej znajdują się przedsiębiorstwa. Inne atrybuty i ich kombinacje mają szczególne znaczenie w fazie początkowej, a inne – w fazie dojrzałości. Ma to znaczenie dla utrzymania i stwarzania optymalnych warunków zapewniających osiągnięcie stałej zdolności przedsiębiorstwa do kreacji wartości dla udziałowców i pozostałych interesariuszy. Celem artykułu jest przedstawienie atrybutów modeli biznesu stanowiących źródło kreacji wartości przedsiębiorstwa na poszczególnych etapach jego rozwoju osadzonego w jego cyklu życia. Zakres artykułu obejmuje poszczególne fazy cyklu życia przedsiębiorstwa kształtujące atrybuty modeli biznesu i ich konfigurację w kierunku kreowania wartości przedsiębiorstwa w długim okresie czasu.

1. Atrybuty modeli biznesu – próba klasyfikacji

Model biznesu jako ontologiczny byt w naukach o zarządzaniu jest jednym z najbardziej popularnych w ostatnich latach pojęciem w literaturze przedmiotu nauki o zarządzaniu [9, s. 41]. To ontologiczne podejście wymaga wyspecyfikowania pewnych cech owego bytu ontologicznego, jakim niewątpliwie jest model biznesu. Zatem należy go rozpatrywać w pewnej odrębności wobec przedsiębiorstwa. Cechy przedsiębiorstwa są inne niż cechy modelu biznesu. Jak pisze R. Casadesus-Masanell and J.E. Ricart, model biznesu znajduje się pewnej logicznej pozycji wobec zagadnień, takich jak strategia i taktyka. Model biznesowy odwołuje się do logiki firmy, sposobu jej działania i określa założenia tworzenia wartości dla zainteresowanych stron. Strategia odnosi się do wyboru modelu biznesowego, przez który firma będzie konkurować na rynku. Taktyka odnosi się do ostatecznych wyborów decyzyjnych wynikających z modelu biznesu i realizujących je pracowników [2, s. 196]. Ważnym zagadnieniem jest wyspecyfikowanie pewnych atrybutów [3] modeli biznesu. Jedną z pierwszych podejść do identyfikacji komponentów modeli biznesu jest kwantyfikacja S.M. Shafera, H.J. Smitha, i J.C. Linder, którzy już w roku 2005 na bazie literatury przedmiotu dokonali zgrupowania ich w czterech kluczowych obszarach.

1. **Strategiczne wybory:** klient, propozycja wartości, zdolności/kompetencje, przychody/ceny, konkurenci, wyjściowa oferta, strategia, marka, dyferencjacja, misja.
2. **Sieć wartości:** dostawcy, informacja o kliencie, relacje z klientami, przepływ informacji, przepływ produktów/usług.
3. **Kreacja wartości:** zasoby/aktywa, procesy/działania.
4. **Przechwytywanie wartości:** koszty, aspekty finansowe, zyski [10, s. 202].

Podejście komponentowe do modeli biznesu preferuje wielu autorów. Jest to pewien nurt naukowy odnoszący się do problematyki modeli biznesu w kontekście konstytuujących go komponentów. Nie chodzi tutaj o opisy tych modeli, które osiągnęły sukces, lecz atrybutów, które są istotne z punktu widzenia kreacji wartości oraz

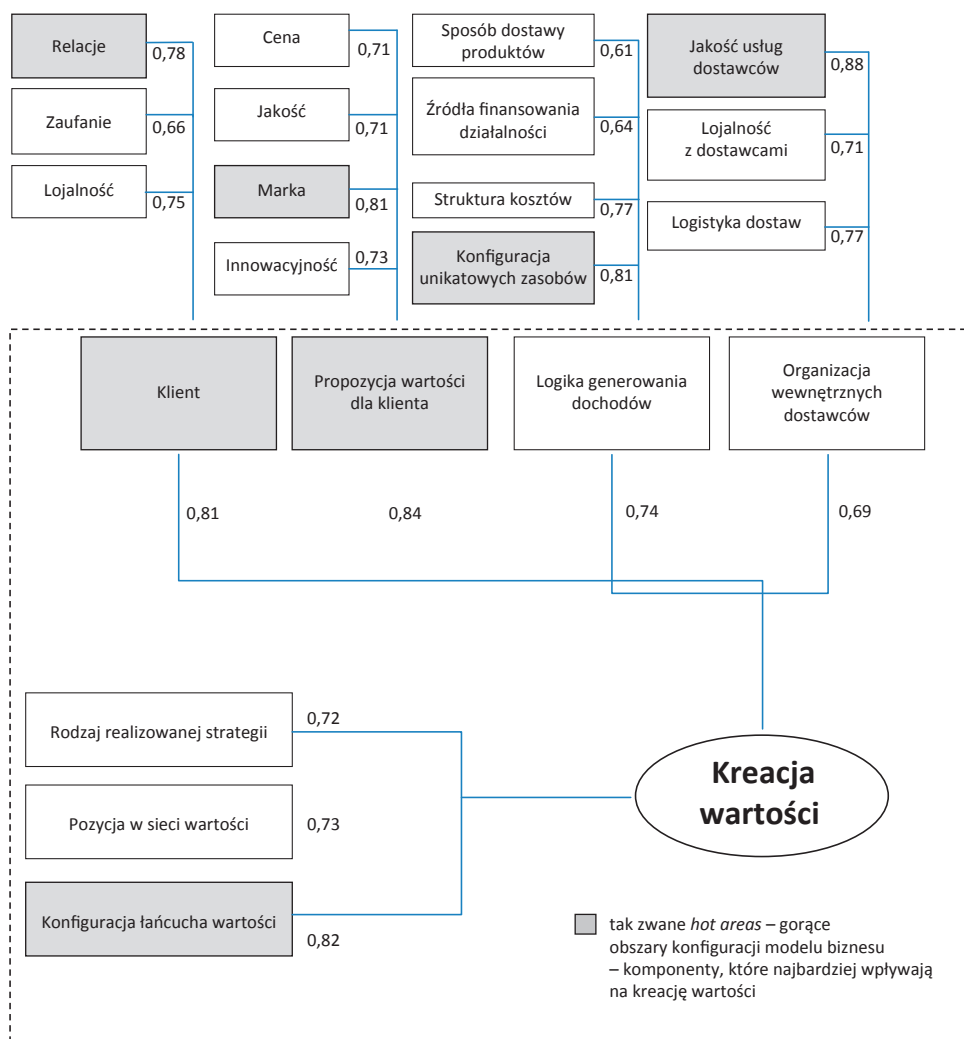
zdolności firmy do osiągnięcia przewag konkurencyjnych. Dużej analizie na podstawie badań bibliograficznych w kontekście składników występujących w definicjach modeli biznesu dokonali: A. Onetti, A. Zucchella, M.V. Jones i P.P. McDougall-Covin, którzy na podstawie 48 definicji modeli biznesu zdefiniowali 26 elementów pojawiających się w różnych konfiguracjach. W szczegółowych analizach piszą, że tylko 5 tych samych elementów było zawartych w ponad 50% definicji. 17 komponentów było rozważanych w mniej niż 25% definicji i 5 w mniej niż 10 definicji. 4 z 26 komponentów odnosiło się do strategii i 6 innych do misji i celów. Tylko 3 autorów definicji modelu biznesu nie zawarło w swojej definicji nawiązania do strategii czy też misji. 5 komponentów odnosiło się do aspektów finansowych, a tylko 13 definicji nie zawierało żadnego z tych komponentów. Do najczęściej występujących komponentów modeli biznesu (ponad 50% definicji) można zaliczyć procesy/działania/łańcuch wartości, relacje z klientami/interfejsy, sieć wartości (partnerzy/aktorzy/dostawcy/alianci). Do owych komponentów modeli biznesu zaliczyli oni: misję, kreację wartości, kreację wartości dla interesariuszy, trwanie, eksploatację, innowację, identyfikowanie się z korporacją/reputacją/kulturą, strategię, propozycję wartości/oferty/produktu i usługi, konkurencję/środowisko konkurencyjne, dyferencjację/koszty przywództwa/cele rynkowe/politykę cenową, procesy/działania/łańcuch wartości, zasoby/aktywa, zdolności/kompetencje, wybory strategiczne, partnerów/aktorów/dostawców/sieć wartości/alianse, klientów, relacje/interfejsy, przepływ informacji, infrastrukturę, funkcjonalność/wspomaganie procesów, technologie, lokalizację, finanse (przychody, koszty, zysk), aspekty finansowe, *cash flow* [8, s. 344–357]. Jak przedstawiono powyżej, atrybutów charakteryzujących modele biznesu jest tak wiele jak wiele jest różnych interpretacji. Dlatego też zasadna jest specyfikacja tych atrybutów z punktu widzenia różnych kryteriów. Kluczowe jest wyjaśnienie zasady kształtowania modeli biznesu z punktu widzenia kryterium cyklu życia przedsiębiorstwa. Należy zaznaczyć, iż aby nawiązywać do atrybutu, to należy przedstawić jakiś obiekt z punktu widzenia opisu jakiejś cechy lub zjawiska wyróżniających go spośród innych. Dlatego też sam komponent nie zawsze będzie traktowany jako atrybut. Nierzadko dla precyzyjnego określenia atrybutu trzeba będzie określić jego parametry. Na przykład R.S. Kaplan i D.P. Norton, opisując model Strategicznej Karty Wyników w kontekście atrybutów produktu (usługi), definiowali przykładowo atrybuty, takie jak: funkcjonalność, jakość, cena, czas, pełna obsługa, niezawodność itp. [7, s. 80]. Dla modelu biznesu będzie to przykładowo rodzaj strategii (np. przywództwa kosztowego, dyferencjacji, błękitnego oceanu itp.), rodzaj łańcucha wartości, pozycja w sieci wartości itd.

2. Kształtowanie modeli biznesu z wykorzystaniem specyficznych atrybutów w początkowym okresie funkcjonowania przedsiębiorstwa a wartość przedsiębiorstw

Projektowanie modeli biznesu należy rozpatrywać jako proces. Proces ten może rozpoczynać się zarówno w momencie zakładania przedsiębiorstwa, jak i wtedy, gdy nastąpi potrzeba odnowy modelu biznesu. Jak piszą P. Banaszyk i S. Cyfert, proces zmian w organizacji może być realizowany w formule ciągłej (dostosowawczej) albo skokowej (kwantowej). Podczas gdy zmiany ciągłe nakierowane są na bieżące doskonalenie organizacji, zmiany skokowe oznaczają dla organizacji radykalną zmianę, wiążąc się z koniecznością zaprojektowania i wdrożenia nowego modelu biznesu [1, s. 10]. Nie ulega wątpliwości, że model biznesu firmy będącej w początkowej fazie rozwoju będzie się charakteryzował innymi atrybutami niż model przedsiębiorstwa dojrzałego. Każde przedsiębiorstwo przechodzi różne fazy rozwoju, które wobec specyfiki modeli biznesu mogą ulegać naprzemiennym zmianom. Można do nich zaliczyć fazy, takie jak: koncepcja, rozwój, komercjalizacja, konsolidacja, dojrzałość. W początkowej fazie funkcjonowania przedsiębiorstwa będziemy mieli do czynienia z koncepcją, rozwojem i komercjalizacją. Model biznesu powinien być projektowany w taki sposób, aby w oczekiwanej fazie osiągnąć unikatową kombinację zasobów zorientowaną wokół łańcucha wartości. Sprzyja to przyjęciu odpowiedniej pozycji sieci wartości w celu przechwycenia wartości. Przechodzenie z jednego priorytetu na drugi w celu kreacji wartości charakteryzuje dynamikę modelu biznesu. Znajomość struktury modelu biznesu przez menadżerów i umiejętne jej dostrajanie kształtuje ostateczną zdolność do wytworzenia wartości [6, s. 411–412]. Konfiguracja modelu biznesu w początkowej fazie rozwoju przedsiębiorstwa będzie oparta na podstawowych atrybutach i wspomagana metodami i technikami zarządzania zorientowanymi wokół koncepcji zarządzania projektami. Prostota modelu biznesu powinna być jego siłą, gdyż to w unikatowej konfiguracji atrybutów firma może osiągnąć przewagę konkurencyjną i może być zdolna do kreacji wartości dla udziałowców. Na rysunku 1 przedstawiono propozycję kształtu modelu biznesu sprzyjającego kreacji wartości dla firm znajdujących się w początkowych fazach rozwoju (spółek notowanych na rynku *NewConnect*¹). Wartości liczbowe wskazują siłę korelacji poszczególnych elementów na kreację (bądź destrukcję) wartości przedsiębiorstwa.

¹ *NewConnect* – zorganizowany rynek akcji Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, prowadzony poza rynkiem regulowanym w formule alternatywnego systemu obrotu. Rynek jest przeznaczony przede wszystkim dla spółek innowacyjnych, dynamicznych, o wysokim potencjale wzrostu. Por: *Jak pozyskać*

Rysunek 1. Uogólniony kształt modelu biznesu sprzyjającego kreacji wartości



Źródło: [6, s. 337].

kapitał z rynków giełdowych, przewodnik dla potencjalnych emitentów, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.

3. Rewitalizacja modeli biznesu wobec zmienności cyklu życia przedsiębiorstw

Modele biznesu nie są trwałe. Podlegają tym samym fazom rozwoju co produkty. Ich żywotność zależy od parametrów, takich jak: konkurencyjność w branży, bariery wejścia, rodzaj stosowanych technologii, zdolność modelu biznesu do ochrony przed imitacją itp. Model biznesu jako byt ontologiczny staje się przedmiotem ocen jakościowych, a także wycen przedsiębiorstw. Jest ich fundamentem, szczególnie w przypadku zastosowania metod dochodowych wyceny wartości przedsiębiorstw. Uchwycenie stanu względnej równowagi modelu biznesu w kontekście zdolności owego modelu do kreacji wartości dla udziałowców i pozostałych interesariuszy nie jest łatwe i wiąże się z pewnym poziomem subiektywności. Cykl życia przedsiębiorstwa jest jednym z kluczowych czynników mających wpływ na strukturę modelu i jego konfigurację. W fazie początkowej model będzie stanowił proste odwzorowanie pomysłu na biznes zawartego w zwartej i logicznej postaci wspomaganej bardziej lub mniej skomplikowanym łańcuchem wartości. W fazie dojrzałej przedsiębiorstwa model biznesu będzie wspomagany wieloma metodami i technikami zarządzania wspomagającymi ten model z punktu widzenia osadzenia go w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Często może się zdarzyć sytuacja, że menadżerowie z powodu natłoku informacji zarządczych nie są w stanie opisać charakterystycznych cech eksploatowanego przez nich modelu biznesu. Jest to zjawisko niekorzystne i nie powinno mieć miejsca. Niestety, z powodu nieumiejętnego wychwycenia założeń stosowanego modelu biznesu może nastąpić dysonans między tym, czym zarządzają menadżerowie, a tym, co jest najbardziej istotne z punktu widzenia skuteczności i efektywności rzeczowego modelu biznesu. Nie można generalizować i przyjmować bezpośredniego stanowiska, że każdy model biznesu firmy w fazie dojrzałej jest tak obudowany metodami, koncepcjami i technikami zarządzania, że trudno wychwycić te cechy, które tak naprawdę istotnie wpływają na przewagę konkurencyjną i zdolność firmy do kreacji wartości. Mogą istnieć przypadki świadomego upraszczania technik zarządczych i przechodzenia do stanu takiego, jakby firma była w początkowej fazie rozwoju, ale ten stan często ma już charakter procesu restrukturyzacji i rewitalizacji stosowanego modelu biznesu. Najczęściej jednak firmy w fazie dojrzałej posiadają modele biznesu, w których kluczową rolę odgrywa nie tylko sama konfiguracja, lecz także stosowane świadomie kombinacje koncepcji zarządczych osadzonych w realiach wypracowanej przez lata kultury organizacyjnej i dojrzałego zarządzania, najczęściej zorientowanego na dialog z szeroką grupą interesariuszy, popartego znacznym wcześniejszym doświadczeniem menadżerów. Dlatego też stopień nasycenia technik zarządczych, stosowanych dla zapewnienia skuteczności modelu biznesu w fazach dojrzałych przedsiębiorstw, będzie większy niż w firmach w początkowej fazie rozwoju, gdzie proces zarządzania może

być oparty na wspomnianej powyżej metodzie zarządzania przez projekty, gdzie efektywność modelu będzie oceniana z punktu widzenia zastosowania orientacji na zadania lub wyniki. Ta druga orientacja będzie dojrzsza i będzie wymagać umiejętnego posługiwania się technikami zarządzania nastawionymi na ocenę nie tyle stopnia wykonania zadań, ile skłaniania pracowników do myślenia w kategoriach rezultatów, gdzie wykonanie zadań jest warunkiem osiągnięcia zaplanowanego wyniku. Do tego celu można zastosować model Strategicznej Karty Wyników (*Balanced Scorecard*), która służy między innymi do wykrywania słabych sygnałów zmian w modelu biznesu i zapewnia możliwość jego szybszej rewitalizacji w cyklu życia przedsiębiorstwa. Mierniki w karcie wyników mogą mieć charakter diagnostyczny, przedstawiając odzwierciedlenie modelu biznesu wprawionego w ruch przez strategię mierzoną zestawem zdefiniowanych, dedykowanych mierników [4, s. 107].

4. Atrybuty modeli zrównoważonego biznesu w fazie dojrzałości przedsiębiorstw a kreacja wartości przedsiębiorstw

Atrybuty modeli biznesu w fazie dojrzałości są odmienne od atrybutów występujących we wcześniejszych fazach rozwoju. Jest to związane zarówno z ewolucją rozumienia przedsiębiorstwa przez zarządzających, jak i ewolucją samego modelu biznesu. Dojrzałość przedsiębiorstwa jest ściśle związana z przyrostem wiedzy i jej zarządzaniem w celu osiągnięcia założonych korzyści biznesowych. Owy przyrost wiedzy skutkuje w kontekście zarządzania także lepszą znajomością i umiejętnością wykorzystania odpowiednich koncepcji, metod i technik zarządzania (często wysublimowanych i stanowiących ich kombinację), służących do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Występuje tutaj krzywa doświadczenia, której potencjał skutkuje zarządzaniem mającym charakter zrównoważony.

Nakłada się zatem dojrzałość przedsiębiorstwa, dojrzałość sektora oraz dojrzałość zarządzających przedsiębiorstwem menedżerów. Te czynniki skutkują odmiennym podejściem do konstrukcji modelu biznesu. Konstrukcja ta jest wyposaźona w atrybuty modelu biznesu w tzw. układzie przedmiotowo-podmiotowym. Przedmiot stanowi konfiguracja zasobów i czynników strategicznych tworzących potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa, natomiast podmiot stanowi sieć interesariuszy i ich relacji znajdujących się wewnątrz i w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa, kształtującym wartość przedsiębiorstwa wyrażoną wartością owych interesariuszy. Atrybutami modelu biznesu będącego modelem zrównoważonego biznesu zatem są ww. elementy wchodzące między sobą we wzajemne interakcje, tworząc wzajemną konstelację wzmacniających się korelacji. Poniżej zaprezentowano holistyczny model zrównoważonego biznesu, który jest wynikiem przeprowadzonych badań naukowych.

Logika budowania modelu była oparta na wykorzystaniu i zbadaniu korelacji między zdefiniowanymi czynnikami wyliczonymi za pomocą metod statystycznych. W ten sposób powstała siatka relacji między poszczególnymi czynnikami istotnymi dla budowy długoterminowej wartości przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie. Głównymi elementami modelu zrównoważonego biznesu zbudowanego w układzie podmiotowo-przedmiotowym są czynniki strategiczne związane z:

1. łączną realizacją koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zarządzania wartością przedsiębiorstwa;
2. równoważeniem potencjałów przedsiębiorstwa;
3. połączeniem koncepcji interesariuszy i koncepcji akcjonariuszy, które to koncepcje są silnie związane także z społeczną odpowiedzialnością biznesu (interesariusze) oraz zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa (akcjonariusze);
4. polityką zrównoważonych dywidend.

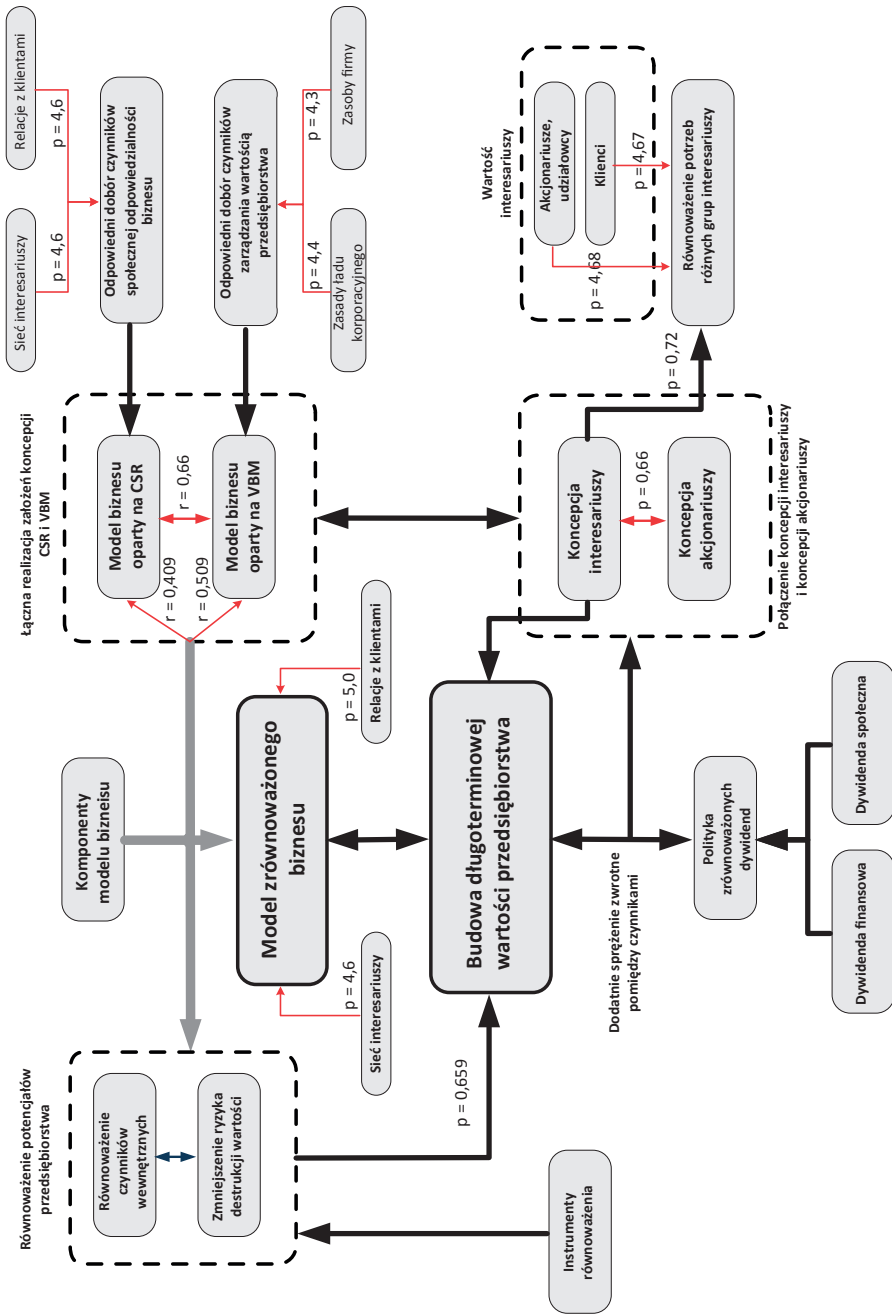
Na podstawie wyznaczonej konstrukcji graficznej modelu zrównoważonego biznesu za pomocą udowodnionych hipotez opracowano jego nową definicję.

Model zrównoważonego biznesu budujący długoterminową wartość przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie, to model zbudowany przez łączne wykorzystanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zarządzania wartością przedsiębiorstwa, gwarantujący spełnienie potrzeb akcjonariuszy oraz innych grup interesariuszy, za pośrednictwem umiejętnego równoważenia potencjałów przedsiębiorstwa, w kierunku generowania wartości rozdysponowanej w sposób zrównoważony, umożliwiający ciągłość zarządzania przedsiębiorstwem.

Model zrównoważonego biznesu jest modelem hybrydowym, tzn. modelem zbudowanym w układzie podmiotowo-przedmiotowym. Komponentami tego modelu są podmioty skupione wokół przedsiębiorstwa tworzące wzajemne relacje, wpływające na nośniki wartości przedsiębiorstwa, oraz czynniki strategiczne związane z teorią społecznej odpowiedzialności biznesu, zarządzania wartością przedsiębiorstwa, teorią interesariuszy, teorią akcjonariuszy funkcjonujących we wzajemnym związku relacyjnym opartym na zasadach zrównoważenia.

Model ten jest modelem holistycznym mającym charakter zredukowany, może być zastosowany w różnych sektorach gospodarki traktowanej jako podsystem całego ekosystemu. Oznacza to, że model ten i jego konstruowanie są ulokowane w teorii średniego zasięgu [5, s. 400–403].

Rysunek 2. Holistyczny model zrównoważonego biznesu

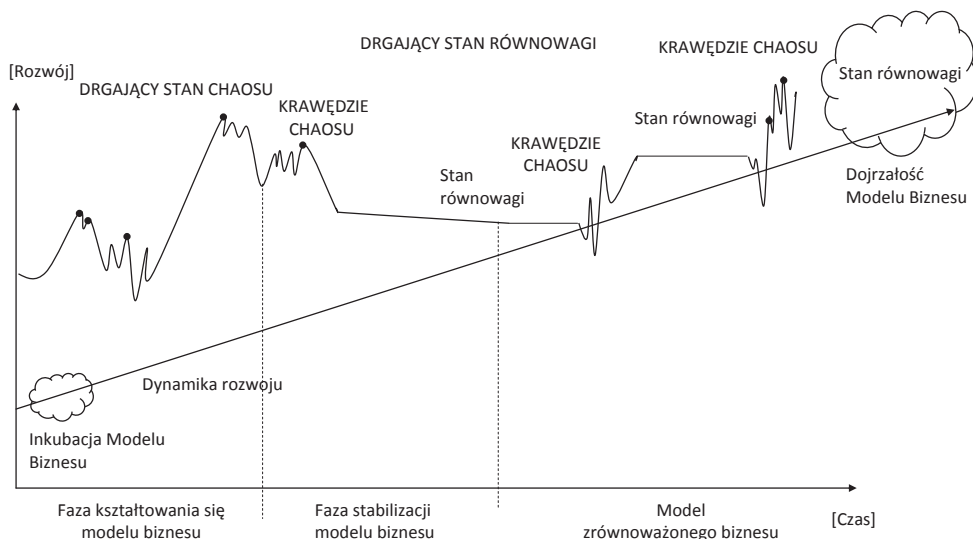


Źródło: [5, s. 401].

5. Próba opisu przebiegu rozwoju modeli biznesu w kryterium cyklu życia przedsiębiorstw – dynamiczna rekonfiguracja – zarządzanie atrybutami w czasie

Cykl życia przedsiębiorstwa jest jednym z kluczowych kryteriów, w oparciu o które jest możliwe rozpatrywanie atrybutów modeli biznesu. Każde przedsiębiorstwo, aby móc funkcjonować, musi posiadać jakiś model biznesu. Potencjalnie może mieć ich nawet kilka. Specyfika tego podejścia wynika z potrzeby poszukiwania identyfikacji pewnych cech prowadzonej działalności gospodarczej na potrzeby sterowania wynikami biznesowymi w taki sposób, aby być zdolnym do wykreowania wartości dla udziałowców. Instrumentem znajdującym się w rękach menadżerów jest nie tylko przedsiębiorstwo lecz także owy model biznesu, który stanowi najważniejszą siłę sprawczą. Dlatego też należy znać jego główne atrybuty we wszystkich etapach cyklu życia przedsiębiorstwa. Na rysunku 3 przedstawiono interpretację faz, jakie przechodzić może model biznesu w kontekście cyklu życia przedsiębiorstwa. Proces inkubacji modelu biznesu odbywa się w fazie kształtowania modelu biznesu. Procesy te zachodzą w drgającym stanie chaosu. Dynamika rozwoju jest duża. W tej fazie kształtują się kluczowe cechy modelu biznesu w kontekście jego zdolności do zapewnienia przedsiębiorstwu wytworzenia wartości. Po tym etapie model może wejść w fazę pewnej stabilizacji. Aby jednak przejść z etapu drgającego stanu chaosu do drgającego stanu równowagi menadżerowie są zmuszeni do zastosowania szeregu zabiegów opartych na zastosowaniu różnych metod i technik zarządzania związanych z koncepcją zarządzania wartością przedsiębiorstw, zasad społecznej odpowiedzialności biznesu czy prowadzenia aktywnego dialogu z różnymi grupami interesariuszy. Wtedy też procesy decyzyjne nie są takie łatwe i jednoznaczne jak w fazie kształtowania modelu biznesu i wymagają wspomnianego dialogu z interesariuszami. Model na tym etapie rozwoju przedsiębiorstwa może charakteryzować się cechami modelu zrównoważonego biznesu.

Rysunek 3. Fazy przechodzenia modelu biznesu z faz niedojrzałych do dojrzałości



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Zaprezentowane podejście obejmuje charakterystykę modeli biznesu w dwóch skrajnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa. W fazie początkowej, gdy następują procesy kształtowania modelu biznesu na potrzeby kreacji wartości, oraz w fazie dojrzałej, gdzie model biznesu, aby zapewnić stałą zdolność przedsiębiorstwa do wytworzenia wartości dla udziałowców i pozostałych interesariuszy, musi charakteryzować się pewnymi cechami mającymi charakter równoważenia. W fazie kształtowania nacisk jest skierowany głównie na konfigurację komponentów modelu biznesu, która zapewni firmie sukces. W fazie drugiej są eksponowane metody i techniki zarządzania zapewniające tzw. konstruktywną konfrontację różnych podejść do zarządzania strategicznego i zarządzania wartością przedsiębiorstw. Do atrybutów modeli biznesu można zaliczyć elementy, takie jak: logika generowania dochodów, propozycja wartości dla klientów, pozycja w sieci wartości, relacje z klientami itp. Natomiast atrybutami przedsiębiorstwa są natomiast związane z jego celami, na przykład: kreacja wartości, trwanie, restrukturyzacja, tworzenie klienteli i inne. Dla lepszego zrozumienia zasad zarządzania wartością przedsiębiorstw jedną z dróg, jak sądzą autorzy niniejszego artykułu, jest poszukiwanie potencjału kreacji wartości w atrybutach modeli biznesu, szczególnie w kontekście cyklu życia przedsiębiorstw.

Bibliografia

- [1] Banaszyk P., Cyfert S., *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007.
- [2] Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, "Long Range Planning" 2010, No. 43.
- [3] <http://sjp.pwn.pl/slownik/2551137/atrybut>, hasło „atrybut”.
- [4] Jabłoński A., Jabłoński M., *Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard), Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011.
- [5] Jabłoński A., *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa 2013.
- [6] Jabłoński M., *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013.
- [7] Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników, jak przenieść strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2006.
- [8] Onetti A., Zucchella A., Jones M.V., McDougall-Covin P.P., *Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms*, "Journal of Management Government" 2012.
- [9] Osterwalder A., *The business model ontology a proposition in a design science approach*, University of Lausanne, praca doktorska, 2004.
- [10] Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C., *The power of business models*, "Business Horizons" 2005.

ATRYBUTY MODELI BIZNESU A CYKL ŻYCIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

Artykuł przedstawia charakterystykę modeli biznesu w dwóch skrajnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa. W fazie początkowej, gdy następują procesy kształtowania modelu biznesu na potrzeby kreacji wartości, oraz w fazie dojrzałej, gdzie model biznesu, aby zapewnić stałą zdolność przedsiębiorstwa do wytworzenia wartości dla udziałowców i pozostałych interesariuszy, musi charakteryzować się pewnymi cechami mającymi charakter równoważenia. W fazie kształtowania nacisk jest skierowany głównie na konfigurację komponentów modelu biznesu, która zapewni firmie sukces. W fazie drugiej są eksponowane metody

i techniki zarządzania zapewniające tzw. konstruktywną konfrontację różnych podejść do zarządzania strategicznego i zarządzania wartością przedsiębiorstw. Atrybuty modeli biznesu są inne niż atrybuty przedsiębiorstwa.

SŁOWA KLUCZOWE: MODEL BIZNESU, CYKL ŻYCIA, ATRYBUT, WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

ATTRIBUTES OF A BUSINESS MODEL LIFE CYCLE OF ENTERPRISE

Abstract

This paper presents the characteristics of business models in two extreme stages of growth. In the initial phase when the following processes shaping the business model for value creation. At the stage of a mature business model must have certain characteristics having the character balancing. At the stage of development of the emphasis is directed mainly to configure the components of a business model that will ensure the success of the company. In the second phase are exposed methods and management techniques to ensure constructive confrontation of different approaches to strategic management and value management companies. Attributes business models are different from those of the company.

KEY WORDS: BUSINESS MODEL, LIFE CYCLE, ATTRIBUTE, VALUE OF THE COMPANY

SYSTEM ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa nie są w stanie uchronić się przed sytuacjami kryzysowymi i kryzysami. Przedsiębiorstwa mogą jednak, stosując odpowiednie strategie zarządzania, zmniejszyć prawdopodobieństwo ich wystąpienia, ograniczyć koszty walki z kryzysem, zminimalizować straty rynkowe. W rozwoju dowolnego przedsiębiorstwa istnieje prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu we wszystkich etapach jego cyklu życia. Krótkookresowe sytuacje kryzysowe mogą być likwidowane przy pomocy działań operatywnych. Natomiast jeśli system zarządzania w przedsiębiorstwie jest nieefektywny, wówczas kryzys przybiera długotrwały charakter i może prowadzić do ewentualnego bankructwa. Dlatego też niezależnie od wielkości i skali funkcjonowania każda firma powinna mieć opracowany system zarządzania kryzysowego, którego komponenty i funkcje będą zależały od zakresu, rodzaju i częstotliwości występowania sytuacji kryzysowych.

Opracowanie w przedsiębiorstwach systemu zarządzania kryzysowego ma na celu:

- przygotować organizację na różnego rodzaju sytuacje kryzysowe;
- pomóc w doborze i opracowaniu metod postępowania na wszystkich etapach zarządzania kryzysowego;
- uwzględnić czynniki charakteryzujące obszary otoczenia zewnętrznego oraz potencjału wewnętrznego firmy (uwarunkowania: organizacyjne, technologiczne, ludzkie, kulturowe, informacyjne, finansowe);
- objąć zasięgiem szeroki krąg udziałowców zainteresowanych funkcjonowaniem firmy.

* Dr Jolanta Walas-Trębacz – Katedra Procesu Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

** Mgr Mariusz Sołtysik – Katedra Procesu Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Problem podjęty w artykule wpisuje się zarówno w nurt podejścia procesowego, jak i nurt zarządzania zmianą, co współcześnie traktuje się jako istotne koncepcje, które wspomagają przedsiębiorstwa w ciągłym ich doskonaleniu niezależnie od profilu prowadzenia działalności czy wielkości organizacyjnej. Przedstawione w artykule podejście do projektowania skutecznego systemu zarządzania kryzysowego wymaga od kierownictwa, pracowników przedsiębiorstwa i podmiotów zewnętrznych ścisłej współpracy w ustalaniu rozwiązań oraz systematycznej analizy sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji¹.

1. Charakterystyka systemu zarządzania kryzysowego

Kryzysy mogą mieć różny charakter, dlatego też sposób zarządzania nimi może być także różnorodny. Ta odmienność znajduje swój wyraz m.in. w strukturze i procesach zarządzania (algorytmach podejmowania decyzji kierowniczych), a w szczególności w mechanizmie zarządzania. Istotnym zadaniem kadry kierowniczej w przedsiębiorstwie dotkniętym zjawiskami kryzysowymi jest ustalenie, czy występuje sytuacja kryzysowa, czy kryzys organizacji. Uzyskanie tej informacji ma znaczenie dla proponowania programu zmian oraz dynamiki jego wdrożenia. Stwierdzenie sytuacji kryzysowej oznacza, iż zarządzający mają duży margines bezpieczeństwa. Nie są poddawani presji czasu, mogą bez pośpiechu i w sposób dogłębny zbadać zaistniałą sytuację oraz dokonać wyboru właściwego rozwiązania. Ma to również wpływ na postać projektu (programu) zmian, który w przypadku kryzysu ma charakter całościowy (obejmuje on cały system organizacji). Wpływa to także na tempo wdrażania zmian, które muszą być wprowadzane nie tylko kompleksowo, lecz szybko.

Kryteriami pozwalającymi ocenić stopień zagrożenia sytuacją kryzysową są [2, s. 280]:

- odległość w czasie w ramach, której dokonuje się oceny: czasu reakcji, czasu gotowości oraz współczynnika reakcji;
- skala zagrożenia (straty), która będzie zależeć od rodzaju zdarzenia, intensywności, czasu trwania i skutków;
- waga zagrożenia, którą ocenia się w kategoriach rozmiaru i natychmiastowości, co pozwala podjąć odpowiednie działania oraz użycie odpowiednich środków;
- prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu;
- czas trwania sytuacji kryzysowej i kryzysu;
- obszar, w którym zaistnieje zagrożenie i którego będzie dotyczyć;

¹ Niniejszy tekst stanowi fragment szerszego opracowania przygotowanego w ramach projektu badawczego. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2011/03/B/HS4/03585.

- możliwości reagowania w celu zapobieżenia powstaniu kryzysu lub zminimalizowania jego skutków.

Zarządzanie kryzysowe to proces, w którym przewiduje się niebezpieczeństwo kryzysu, dokonuje się analizy jego symptomów, przedsięwziąć ograniczających negatywne konsekwencje kryzysu i wykorzystuje się jego czynniki w celu kontynuacji procesu rozwoju przedsiębiorstwa.

Natomiast system zarządzania kryzysowego (SZK) to rodzaj systemu wspomagającego kadrę kierowniczą, zawierający narzędzia i procedury podejmowania strategicznych i operacyjnych decyzji mających na celu wykrycie i zniwelowanie skutków zaistniałej sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie.

SZK obejmuje następujące składowe²:

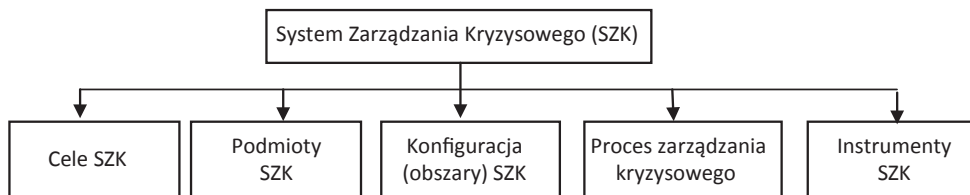
- cele działania, które stanowią wyznaczone funkcje i zadania, jakie pełni SZK w przedsiębiorstwie, oraz powiązania z innymi systemami, co wiąże się z: systemem zbierania, przetwarzania, przesyłania i archiwizowania danych o sytuacji kryzysowej, oraz systemem komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej między podmiotami uczestniczącymi w procesie zarządzania kryzysem oraz wyznaczenia im zadań w ramach SZK;
- sferę podmiotową, która dotyczy podmiotów odpowiedzialnych za: rozpoznawanie sytuacji kryzysowych, opracowanie, wdrożenie i aktualizację SZK, przygotowanie i wdrażanie programów naprawczych, podejmowanie decyzji w momencie zaistnienia sytuacji kryzysowej, komunikowanie się z udziałowcami kryzysu;
- pragmatykę instytucjonalną i konfigurację SZK, co wiąże się z określonym składem, zadaniami i wyznaczeniem miejsca sztabu kryzysowego w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz stanowiskami uczestniczącymi w procesie zarządzania kryzysowego;
- przebieg zarządzania kryzysowego, który dotyczy poszczególnych funkcji zarządzania: planowania, organizowania, motywowania i kontroli;
- instrumenty procesu zarządzania, czyli określone zasady, reguły procedury postępowania w przypadku zidentyfikowania sytuacji kryzysowej oraz w momencie

² Według A. Stabryły termin „system zarządzania” można wyjaśnić w następujący sposób: jest zespołem wielorakich celów ekonomicznych i pozaeconomicznych; w sensie organizacyjnym jest strukturą, która warunkuje (jako układ statyczny) funkcjonowanie przedsiębiorstwa (instytucji); to pragmatyka instytucjonalna i pragmatyka procesów zarządzania; to proces, który stanowi postępowanie normujące i oddziaływanie dyspozycyjne na sferę wykonawczą; proces zarządzania zdeterminowany przez następujące funkcje: decydowania, identyfikacji, planowania, organizowania, motywacji i kontroli; jest ujęty w różnych formach organizacyjnych, takich jak: systemy decyzyjne zarządzania, systemy wspomagające proces zarządzania, systemy funkcjonalne, układy zintegrowane, jest zbiorem reguł gospodarowania zasobami; jest instrumentem stymulującym procesy innowacyjne. W szerokim, całościowym ujęciu system zarządzania stanowi kompleks, który jest zdeterminowany przez następujące aspekty: celowościowy, podmiotowy, strukturalny, funkcjonalny, instrumentalny [...]. Jako konstrukcja teoretyczna system zarządzania może być rozpatrywany w sposób niezależny od dziedziny działalności, będącej dla niego przedmiotem odniesienia. Taki konstrukt jest zatem określony przez jakąś formułę uniwersalną, która po odpowiednich przekształceniach ma wielorakie zastosowania. Oznacza to, że w rozumieniu praktycznym system zarządzania zawsze jest związany z jakąś dziedziną zarządzania, stanowiąc układ komplementarny [11, s. 21].

wdrażania strategii naprawczych, zaproponowane programy naprawcze, które mogą być wykorzystane w razie wystąpienia sytuacji kryzysowej, oraz metody i techniki, którymi można posługiwać się w rozpoznawaniu, zapobieganiu i przezwyciężaniu sytuacji kryzysowych.

Składowe systemu zarządzania kryzysowego (SZK) przedstawiono na rysunku 1.

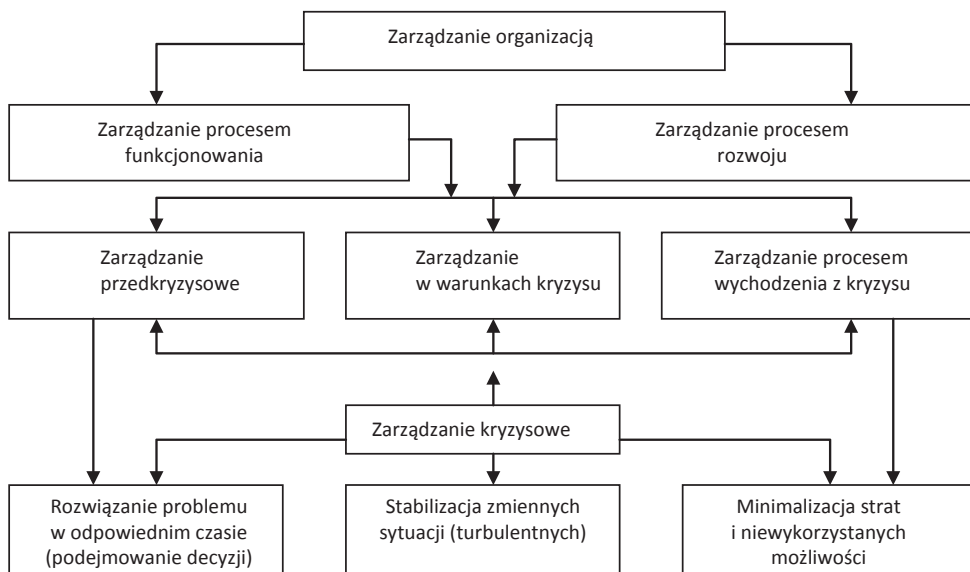
Rysunek 1. Składowe systemu zarządzania kryzysowego



Źródło: opracowanie własne.

System zarządzania kryzysowego jest szczególnym typem systemu posiadającym zarówno cechy ogólne procesu zarządzania, jak i cechy specyficzne. Sfery mieszczące się w zarządzaniu kryzysowym przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Podstawowe sfery zarządzania kryzysowego



Źródło: opracowane na podstawie: [8, s. 35].

Sukces podejmowanych działań w ramach istniejącego systemu zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie jest zależny od wielu czynników, a przede wszystkim od:

rzeczywistych przyczyn kryzysu i ich prawidłowej identyfikacji, głównych objawów kryzysu, siły nasilenia i czasu trwania kryzysu, dotychczasowej strategii firmy i jej dopasowania do wymogów otoczenia, faz rozwoju organizacji, struktury i kultury organizacji, cech ekonomicznych sektora i aktualnej koniunktury w skali kraju, struktury kosztów i cen, struktury zastosowanych strategii antykryzysowych [10, s. 100 i dalsze]. Możliwość realizacji zarządzania kryzysowego jest determinowana przede wszystkim przez zasoby kadrowe przedsiębiorstwa.

Zadaniem systemu zarządzania kryzysowego jest stworzenie prawnych, personalnych, materialnych i technicznych warunków do zapobiegania powstawaniu zjawisk kryzysowych oraz do ich skutecznego rozwiązania³.

2. Projektowanie systemu zarządzania kryzysowego

Jednym z istotnych warunków ochrony firmy przed długotrwałymi skutkami kryzysu jest zaprojektowanie skutecznego systemu zarządzania kryzysowego, który zawierałby następujące elementy: programy antykryzysowe, odpowiedzialnie wybrany sztab kryzysowy oraz sprawny system komunikacji. Sztab kryzysowy powinien posiadać odpowiednie kompetencje, doświadczenie i przygotowanie w wyborze strategii zarządzania antykryzysowego, ale także w momencie zaistnienia kryzysu powinien potrafić podejmować decyzje o niwelowaniu jego skutków oraz dbać o właściwy poziom dostarczania informacji do zainteresowanych udziałowców.

Projektując system zarządzania kryzysowego (SZK), należy uwzględnić pięć jego aspektów:

- celowościowy (dotyczy określenia celów i zasadności wprowadzenia SZK do przedsiębiorstwa, rodzaju spełnianych funkcji i zadań w przedsiębiorstwie; ustalenia powiązań między SZK a innymi systemami w przedsiębiorstwie, zakresu podejmowanej współpracy z podmiotami zewnętrznymi);
- podmiotowy (dotyczy wskazania osób odpowiedzialnych za opracowanie, wdrożenie i aktualizację SZK, określenia sposobów i zasad zachowania się poszczególnych podmiotów w sytuacji kryzysowej, wyznaczenia i podziału ról między poszczególne podmioty wchodzące w skład sztabu kryzysowego, określenia zasad i reguł ponoszenia odpowiedzialności przez sztab, kadre kierowniczą i pracowników);
- strukturalny (dotyczy ustalenia organizacji funkcjonowania SZK: rodzaju struktury, zadań, uprawnień i odpowiedzialności; określenia konfiguracji i miejsca podmiotów odpowiedzialnych za skuteczne funkcjonowanie SZK w strukturze

³ Funkcjami zarządzania kryzysowego są sfery działalności, które odzwierciedlają przedmiot zarządzania i określają jego potencjalny rezultat. Odpowiadają one na następujące pytanie: co należy zrobić, aby skutecznie zarządzać w sytuacji przedkryzysowej, w warunkach kryzysu i wobec konsekwencji kryzysu?

organizacyjnej, wskazania powiązań między podmiotami współpracującymi, ustalenia zasad koordynacji SZK i innych systemów współpracujących z SZK, opracowania systemu planowania i kontroli SZK);

- funkcjonalny (dotyczy wskazania zasad i procedur zarządzania SZK, ustalenia zakresu i sposobu realizacji poszczególnych funkcji SZK, ustalenia form współpracy i komunikacji w SZK, określenia czynności i procedur występujących w SZK oraz sposobów ich aktualizacji);
- instrumentalny (dotyczy określenia metod i technik wykorzystywanych w procesie zarządzania SZK: finansowych, prawnych, organizatorskich, behawioralnych, menedżerskich, informacyjnych), ustalenia sposobów i źródeł finansowania działań podejmowanych przez SZK).

Poniżej została przedstawiona w sposób syntetyczny procedura postępowania w zakresie projektowania skutecznego systemu zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie.

Metodyka projektowania systemu zarządzania kryzysowego powinna obejmować następujące etapy:

1. Ustalenie celu wprowadzenia systemu zarządzania kryzysowego oraz pełnionych przez niego funkcji.
2. Sporządzenie listy możliwych sytuacji kryzysowych mogących wystąpić potencjalnie w przedsiębiorstwie i ciągła ich aktualizacja.
3. Określenie dla każdej sytuacji sposobów identyfikowania objawów, przyczyn mogących do nich doprowadzić oraz sposobów reagowania na nie w przedsiębiorstwie.
4. Przeanalizowanie możliwych scenariuszy rozwoju konkretnych sytuacji kryzysowych i ich potencjalnych skutków z punktu widzenia grup docelowych, kanałów komunikacyjnych oraz metod i technik komunikowania się.
5. Ustalenie podmiotów wchodzących w skład sztabu/zespołu kryzysowego w przedsiębiorstwie (składu zespołu podstawowego i alternatywnego, zadań dla poszczególnych członków, przepływu informacji w zespole, w firmie, komunikacji z otoczeniem, wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za informowanie przedstawicieli mediów oraz zakresu podejmowanych czynności).
6. Przygotowanie pracowników i kooperantów do komunikacji kryzysowej (przeprowadzenie szkoleń wewnętrznych, ustaleń z partnerami).
7. Ustalenie i opracowanie podstawowych narzędzi komunikacji kryzysowej w przedsiębiorstwie (wzorców, formatek informacji o firmie, zestawów materiałów dla poszczególnych sytuacji, oświadczenia, komunikatów, notatek, faktów i danych).
8. Zaproponowanie podstawowych reakcji w przedsiębiorstwie w zakresie: postępowania w czasie kryzysu i po kryzysie, współpracy z kręgami opiniotwórczymi, pełnej współpracy i zaangażowania całego personelu, koordynacji i współdziałania z centralą i/lub zewnętrzną organizacją wspomagającą np. agencją Public Relations).

9. Kontrola (monitoring) oraz wprowadzanie zmian w procedurach i instrukcjach antykryzysowych (szkolenia dla pracowników i partnerów, wyciąganie wniosków co do skuteczności zastosowanych narzędzi, uczenie się na doświadczeniach innych).

Rodzaje metod, które mogą być wykorzystywane w procesie projektowania systemu zarządzania kryzysowego, przedstawiono w tabeli 1⁴.

Tabela 1. Rodzaje metod wykorzystywanych w procesie projektowania systemu zarządzania kryzysowego

Etapy procesu zarządzania kryzysowego	Podjęte działania	Wykorzystywane metody
1. Identyfikacja i analiza kryzysu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Określenie źródła występowania sytuacji kryzysowej 2. Ustalenie czynników powstania kryzysu 3. Analiza siły wpływu czynników na organizację 4. Ocena możliwych konsekwencji 5. Ocena prawdopodobieństwa powtórzenia się w przyszłości podobnej sytuacji 	<ul style="list-style-type: none"> – symulacje – scenariusze – prognozy – drzewa decyzyjne – analiza SWOT – analiza profilowa – katalog czynników ryzyka – opisowa ocena ryzyka
2. Ocena sytuacji kryzysowej	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza ilościowa czynników kryzysu 2. Analiza jakościowa czynników kryzysu 	<ul style="list-style-type: none"> – metoda PERT – macierz oceny prawdopodobieństwa – analiza preferencji rangowania – analiza wskaźnikowa – analiza interesariuszy
3. Sterowanie kryzysem	<ol style="list-style-type: none"> 1. Określenie priorytetów 2. Wybór metod ograniczających lub niwelujących ocenianych czynników sytuacji kryzysowej 3. Określenie zabiegów uzupełniających 	<ul style="list-style-type: none"> – zmniejszanie działalności o podwyższonym stopniu ryzyka – zwiększanie ostrożności – analiza interesariuszy – symulacje – prognozy – restrukturyzacja – <i>turnaround</i> – <i>lean management</i> – outsourcing – strategiczna karta wyników
4. Kontrola i monitoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza i ocena skutków podjętych działań 2. Monitorowanie zmian (wewnątrz i na zewnątrz organizacji). 3. Doskonalenie procesu zarządzania kryzysem 4. Reakcja na zachodzące zmiany niezidentyfikowane w początkowej fazie procesu 	<ul style="list-style-type: none"> – controlling – audyt – systemy wczesnego ostrzegania – analiza wskaźnikowa – strategiczna karta wyników – metody informatyczne

Źródło: opracowanie własne.

⁴ Wybrane metody służące rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie zostały szerzej omówione w opracowaniu: [12].

Zaprojektowanie systemu zarządzania kryzysowego (SZK) w przedsiębiorstwie będzie wymagało wyboru rodzaju zastosowanego podejścia: diagnostycznego lub prognostycznego oraz wyznaczenia roli, jaką ma pełnić SZK w przedsiębiorstwie (aktywnej czy reaktywnej). W zależności od zaproponowanego rodzaju system zarządzania kryzysowego może pełnić następujące funkcje:

- prewencyjno-zapobiegawczą (minimalizacja prawdopodobieństwa pojawienia się kryzysu);
- przygotowawczą (uzyskanie kontroli nad kryzysem);
- reagowania – ułatwienie podjęcia czynności sterujących przebiegiem kryzysu w stronę rozwiązań możliwych do przyjęcia (opracowanie scenariuszy możliwego rozwoju i przebiegu kryzysu);
- ochronną (przetrwanie danego kryzysu z możliwie minimalnymi stratami);
- reaktywno-kreatywną (likwidacja skutków kryzysu i tworzenie nowej infrastruktury mniej podatnej na różnego rodzaju kryzysy).

Proces zarządzania kryzysowego jest procesem ciągłym i powinien obejmować następujące etapy: przygotowania, zapobiegania, reagowania i odtwarzania. Z przeprowadzonych badań i analiz wynika, że w systemie zarządzania kryzysowego działania realizowane w dwóch pierwszych etapach, tj. przygotowania i zapobiegania, powinny stanowić ponad 85% wszystkich działań [3, s. 85]⁵.

3. Funkcjonowanie systemu zarządzania kryzysowego w MPWiK S.A.

Podstawowym zadaniem Miejskiego Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji S.A. w Krakowie jest uzdatnianie pobieranej wody surowej i dostarczanie odbiorcom wody pitnej o jakości zgodnej z Rozporządzeniem Ministra Zdrowia z dnia 29 marca 2007 r. [9] oraz odbiór ścieków i skuteczne ich oczyszczanie.

Zadania te są realizowane przez: stałą poprawę jakości dostarczanej wody pitnej, dzięki unowocześnianiu technologii jej uzdatniania i przesyłania; stałą poprawę jakości oczyszczanych ścieków przez unowocześnianie technologii ich oczyszczania; usprawnianie funkcjonowania posiadanej infrastruktury wodociągowej i kanalizacyjnej; poszerzanie zasięgu terytorialnego obszaru obsługiwanego przez Spółkę, dzięki rozbudowie sieci wodociągowej i kanalizacyjnej; działania na rzecz eliminowania szkodliwego oddziaływania na środowisko.

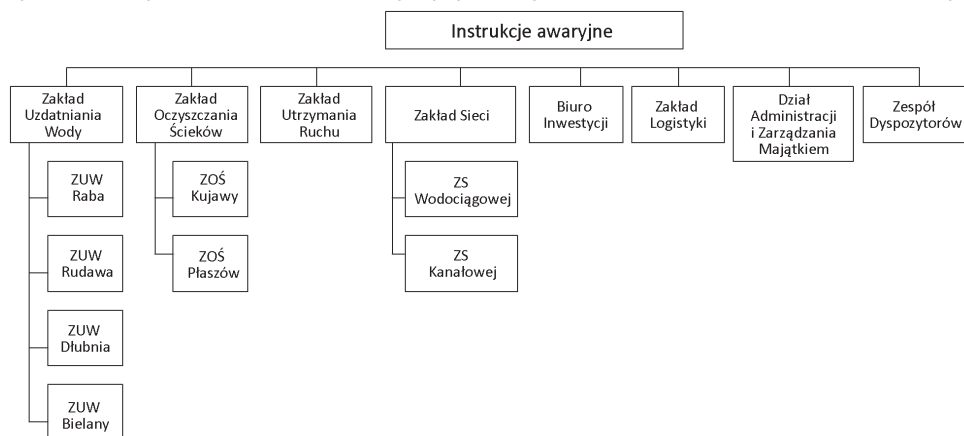
⁵ R. Grocki wskazuje następujące elementy składające się na model dobrych praktyk w zarządzaniu kryzysowym, a mianowicie: strukturę, zarządzanie ryzykiem, strategię, planowanie, standardowe procedury operacyjne, współdziałanie, świadomość i ćwiczenia [4, s. 46].

Spółka realizuje zadania statutowe w zakresie zaopatrzenia w wodę na terenie Gminy Miejskiej Kraków w oparciu o uchwalony przez Radę Miasta „Regulamin dostarczania wody i odprowadzania ścieków na terenie Miasta Krakowa”. Sprzedaje również wodę do dziewięciu sąsiednich gmin leżących na obrzeżach miasta i wzdłuż trasy magistrali wodociągowych, a także odbiera i oczyszcza ścieki dostarczane z trzech gmin ościennych.

W przypadku Spółki istotne jest zatem sprawne funkcjonowanie systemu zarządzania kryzysowego. W przedsiębiorstwie tym można wyodrębnić pewne obszary (podsystemy), w których mogą zaistnieć sytuacje kryzysowe, i dla nich zostały opracowane ogólne oraz szczegółowe procedury postępowania.

System zarządzania antykryzysowego w MPWiK S.A. obejmuje kilka obszarów (podsystemów), które zostały przedstawione na rysunku 3.

Rysunek 3. System zarządzania antykryzysowego w MPWiK SA w Krakowie – obszary



Źródło: dokumentacja firmy MPWiK S.A. w Krakowie.

W tabeli 2 został przedstawiony fragment opracowanego systemu zarządzania kryzysowego zawierającego zestaw procedur postępowania na wypadek zaistniałych sytuacji kryzysowych (zagrożeń) występujących w Zakładzie Uzdatniania Wody w Rabie.

Tabela 2. Fragment zestawu procedur postępowania na wypadek zaistniałych sytuacji kryzysowych (zagrożeń) występujących w Zakładzie Uzdatniania Wody w Rabie

W Zakładzie Uzdatniania Wody w Rabie dla potrzeb systemu zarządzania kryzysowego zostało opracowanych 10 procedur, a mianowicie:

1. Postępowanie w przypadku powodzi. W instrukcji zawarte są zasady działania i powiadamiania w przypadku powstania powodzi oraz wykaz osób, sprzętu oraz telefony potrzebne przy prowadzeniu akcji.
2. Postępowanie na wypadek skażenia Zbiornika Dobczyckiego. W instrukcji zawarte są zasady działania i powiadamiania w przypadku skażenia zbiornika oraz wykaz osób, sprzętu oraz numery telefonów potrzebne przy prowadzeniu akcji.
3. Postępowanie w przypadku wycieku chloru. Instrukcja obejmuje zasady postępowania w przypadku wystąpienia awarii instalacji chloru gazowego Cl₂ lub wycieku chloru z beczki. Zawiera podstawowe wytyczne eksploatacyjne oraz sposób postępowania w przypadku awarii. Dokument związany jest z instrukcją „Postępowanie na wypadek nadzwyczajnego zagrożenia chlorem w ZUW „RABA” w Dobzycach”.
4. Postępowanie w przypadku wycieku chloru w ZUW „Raba” w Dobzycach – „Zbiorniki Siercza” w Sierczy 440. Instrukcja obejmuje zasady postępowania w przypadku wystąpienia awarii instalacji chloru gazowego Cl₂ lub wycieku chloru z beczki. Zawiera podstawowe wytyczne eksploatacyjne oraz sposób postępowania w przypadku awarii. Dokument związany jest z instrukcją „Postępowanie na wypadek nadzwyczajnego zagrożenia chlorem w ZUW „RABA” w Dobzycach – „Zbiorniki Siercza” w Sierczy.
5. Postępowanie w przypadku wycieku podchlorynu sodu. W instrukcji zawarte są zasady obsługi instalacji podchlorynu sodu oraz postępowanie w przypadku awarii.
6. Postępowanie na wypadek poważnej awarii rurociągu tranzytowego. Instrukcja obejmuje zakres czynności na wypadek wystąpienia katastrofalnej awarii (przerwania) rurociągów tranzytowych.
7. Postępowanie na wypadek pożaru w obiektach zarządzanych przez ZUW Raba w Dobzycach.
Instrukcja postępowania na wypadek powstania pożaru dla obiektów zarządzanych przez Zakład Uzdatniania Wody Raba zlokalizowany w Dobzycach (usytuowanych w kompleksie ujęcia wieżowego) zawiera:
 - podstawowe informacje charakteryzujące teren ujęcia wieżowego i obiekty budowlane tam zlokalizowane,
 - podstawowe informacje charakteryzujące zagrożenie pożarowe,
 - informacje dotyczące zabezpieczeń przeciwpożarowych (rozmieszczenie sprzętu gaśniczego, instalacji p.poż.),
 - zasady postępowania w przypadku powstania pożaru,
 - podstawowe obowiązki pracowników i osób trzecich przebywających na terenie ujęcia.
8. Postępowanie na wypadek pożaru w obiektach zarządzanych przez ZUW Raba w Dobzycach.
Niniejsza instrukcja postępowania na wypadek powstania pożaru dla obiektów zarządzanych przez Zakład Uzdatniania Wody Raba (zlokalizowanych na obszarze przystani taboru) zawiera:
 - podstawowe informacje charakteryzujące teren przystani i obiekty budowlane tam zlokalizowane,
 - podstawowe informacje charakteryzujące zagrożenie pożarowe,
 - informacje dotyczące zabezpieczeń przeciwpożarowych (rozmieszczenie sprzętu gaśniczego, instalacji p.poż.),
 - zasady postępowania w przypadku powstania pożaru,
 - podstawowe obowiązki pracowników i osób trzecich przebywających na terenie przystani.
9. Postępowanie na wypadek pożaru w obiektach zarządzanych przez ZUW Raba w Dobzycach.
Niniejsza instrukcja postępowania na wypadek powstania pożaru dla obiektów zarządzanych przez Zakład Uzdatniania Wody Raba (usytuowanych w kompleksie ZUW Raba) zawiera:

- podstawowe informacje charakteryzujące teren Zakładu Uzdatniania Wody i obiekty budowlane tam zlokalizowane,
- podstawowe informacje charakteryzujące zagrożenie pożarowe,
- informacje dotyczące zabezpieczeń przeciwpożarowych (rozmieszczenie sprzętu gaśniczego, instalacji p.poż.),
- zasady postępowania w przypadku powstania pożaru,
- podstawowe obowiązki pracowników i osób trzecich przebywających na terenie ujęcia.

10. Postępowanie na wypadek pożaru w obiektach zarządzanych przez ZUW Raba. Niniejsza instrukcja postępowania na wypadek powstania pożaru dla obiektów zarządzanych przez Zakład Uzdatniania Wody Raba (usytuowanych w kompleksie zbiorników wodociągowych Gorzków) zawiera:

- podstawowe informacje charakteryzujące teren zbiorników i obiekty budowlane tam zlokalizowane,
- podstawowe informacje charakteryzujące zagrożenie pożarowe,
- informacje dotyczące zabezpieczeń przeciwpożarowych (rozmieszczenie sprzętu gaśniczego, instalacji p.poż.),
- zasady postępowania w przypadku powstania pożaru,
- podstawowe obowiązki pracowników i osób trzecich przebywających na terenie zbiorników.

Źródło: dokumentacja systemu zarządzania kryzysowego w MPWiK S.A. w Krakowie.

W Spółce został powołany Zespół Reagowania Kryzysowego, który składa się z 10 członków⁶. Pracami Zespołu kieruje Przewodniczący. Zespół działa na podstawie rocznego planu zatwierdzonego przez Przewodniczącego. Jego posiedzenia zwołuje Sekretarz Zespołu na polecenie Przewodniczącego. Każdy członek Zespołu zobowiązany jest przedkładać Przewodniczącemu Zespołu propozycje działań zgodnie z kompetencjami. W przypadkach wymagających natychmiastowej analizy i oceny zagrożeń oraz koordynacji działań ratowniczych Przewodniczący zwołuje zebranie Zespołu w trybie natychmiastowym. Obecność członków Zespołu zaproszonych na posiedzenie jest obowiązkowa. Zespół wyraża swoje opinie w formie ustaleń; powinny one zawierać: treść, termin realizacji, osoby odpowiedzialne za ich wykonanie. O sposobie realizacji zatwierdzonych przez Przewodniczącego Zespołu ustaleń w określonym terminie osoby upoważnione do ich wykonania informują Przewodniczącego na piśmie. W razie konieczności podjęcia działań z zakresu reagowania kryzysowego projekty niezbędnych zarządzeń, poleceń, instrukcji lub wystąpień do właściwych organów przygotowuje Sekretarz Zespołu. Każdy członek Zespołu zobowiązany jest do znajomości procedur działań, kierowanej przez niego jednostki, w sytuacjach kryzysowych.

Zakres podejmowanych działań i zadań przez Zespół Reagowania Kryzysowego przedstawiono w tabeli 3.

⁶ Przewodniczący Zespołu w miarę potrzeb i w zależności od rodzaju zagrożenia może poszerzyć skład Zespołu.

Tabela 3. Podejmowane działania i zadania Zespołu Reagowania Kryzysowego w MPWiK S.A.

1. Zespół podejmuje działania:
a) które redukują lub eliminują prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowych albo w znacznym stopniu ograniczają ich skutki;
b) planistyczne dotyczące sposobów reagowania na czas wystąpienia sytuacji kryzysowych, a także działania mające na celu powiększenie zasobów sił i środków niezbędnych do efektywnego reagowania;
c) polegające na zahamowaniu rozwoju występujących zagrożeń oraz ograniczeniu strat i zniszczeń;
d) mające na celu przywrócenie zdolności reagowania, odbudowę zapasu służb ratowniczych.
2. Do zadań Zespołu należy:
a) ocena występujących i potencjalnych zagrożeń mogących mieć wpływ na bezpieczeństwo Spółki i bezpieczeństwo publiczne oraz prognozowanie tych zagrożeń;
b) opiniowanie instrukcji awaryjnych jednostek organizacyjnych Spółki;
c) kierowanie akcją przeciwpowodziową w czasie stanu pogotowia przeciwpowodziowego, stanu alarmowego;
d) koordynowanie akcji ratowania ludzi i mienia na obszarze zagrożonym w jednostkach MPWiK S.A. w Krakowie;
e) zabezpieczenie funkcjonowania miasta w sytuacjach kryzysowych pod względem zaopatrzenia w wodę;
f) przekazywanie do Powiatowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego informacji związanymi z zagrożeniami DOSTAWY WODY PITNEJ.

Źródło: dokumentacja systemu zarządzania kryzysowego w MPWiK S.A. w Krakowie.

Poniżej dla przykładu został przedstawiony sposób postępowania przyjęty w MPWiK S.A. w Krakowie na wypadek wystąpienia zagrożenia powodziowego:

1. Po ogłoszeniu stanu alarmowego o każdorazowym zagrożeniu w rejonie działania jednostek organizacyjnych MPWiK S.A. w Krakowie – kierownicy tych jednostek meldują niezwłocznie bezpośrednio do Przewodniczącego lub Zastępcy Przewodniczącego Zespołu oraz równocześnie składają meldunek za pośrednictwem Dyspozytora Wodociągów i Kanalizacji. Przewodniczący Zespołu wraz z jego pozostałymi członkami podejmuje odpowiednie działania.
2. Pogotowie i alarm przeciwpowodziowy ogłasza Dyspozytor Wodociągów i Kanalizacji po otrzymaniu meldunków z odpowiednich jednostek organizacyjnych i decyzji Przewodniczącego Zespołu.
3. Dyspozytor Wodociągów i Kanalizacji informuje o wszystkich otrzymanych meldunkach ze Spółki lub innych zewnętrznych jednostek organizacyjnych Przewodniczącego Zespołu.
4. Przewodniczący Zespołu Reagowania Kryzysowego na wypadek powodzi (lub jego zastępca) wyznacza ze składu Zespołu osoby do:
 - a) niezwłocznego powiadomienia odpowiedzialnych osób do podstawienia środków transportowych
 - b) zawiadomienia odpowiedzialnych osób o akcji przeciwpowodziowej celem wyznaczenia pracowników, ich przewiezienia na miejsce zbiórki do ZUW

Bielany i pobrania właściwego sprzętu oraz zgłoszenie o gotowości do dalszej dyspozycji Zespołu;

c) wyznaczenia komendantów grup do przeprowadzenia akcji.

W systemie zarządzania kryzysowego w MPWiK S.A. dla określonego obszaru (podsystemu) zostały opracowane instrukcje postępowania, w których to wskazano dokumenty niezbędne do wypełnienia. Dokumenty te stanowią część archiwalną oraz podstawę do podejmowania kroków mających na celu wprowadzanie usprawnień i aktualizacji do sprawnego funkcjonowania istniejącego systemu zarządzania kryzysowego.

Dla każdego obszaru zostały wyznaczone podmioty odpowiedzialne za realizację poszczególnych zadań oraz wskazane siły i środki, które winny zostać uruchomione w razie zaistnienia opisanej sytuacji kryzysowej.

Podsumowanie

Zaprezentowane podejście w projektowaniu systemu zarządzania kryzysowego pozwala przedsiębiorstwu na szybką reakcję w razie wystąpienia sytuacji kryzysowej i podjęcie skutecznych działań w ich rozwiązywaniu. Przykład przedsiębiorstwa MPWiK S.A. w Krakowie ukazuje zasadność opracowania i wdrożenia systemu zarządzania kryzysowego oraz obszary, dla których opracowanie procedur postępowania było konieczne. Każde przedsiębiorstwo ma swoją specyfikę, dlatego też ważne jest określenie funkcji, jakie ma spełniać system zarządzania kryzysowego, wyznaczenie podmiotów odpowiedzialnych za realizację określonych zadań, zaproponowanie strategii rozwiązywania konkretnych sytuacji kryzysowych oraz procedur postępowania i środków niezbędnych na ich uruchomienie.

Niektóre przedsiębiorstwa w Polsce starają się opracowywać na własne potrzeby tzw. „Plany ciągłości działania” (UCD – Utrzymanie Ciągłości Działania), które w przypadku niektórych krajów, np. USA, są traktowane dla przedsiębiorstw jako obowiązkowe⁷. „Plany ciągłości działania” pozwalają na funkcjonowanie najważniejszych procesów biznesowych w przedsiębiorstwie na minimalnie akceptowalnym poziomie w razie wystąpienia określonej sytuacji kryzysowej. Decyzje o opracowaniu UCD mają charakter strategiczny i są wyrazem rzeczywistej troski zarządu przedsiębiorstwa o jego przyszłość. Posiadanie Planu podnosi wiarygodność firmy w oczach udziałowców, inwestorów i klientów.

⁷ W Polsce obowiązek posiadania „planów ciągłości działania” jest regulowany sektorowo i w razie dotyczy banków i firm telekomunikacyjnych. Natomiast obowiązku tego nie mają np. spółki notowane na giełdzie i inne przedsiębiorstwa.

Plany zarządzania kryzysowego opracowuje się wraz z planami ciągłości działania (UCD) dla firm, które chcą się zabezpieczyć przed ewentualnością wystąpienia wszelkiego rodzaju kryzysów. Mogą one mieć charakter wewnętrzny i zewnętrzny. Zawierają one szczegółowe procedury awaryjne i odtwarzające funkcjonowanie firmy, są testowane i aktualizowane na bazie doświadczeń wynikających z testów i ćwiczeń [7, s. 16–18; 6, s. 43–56].

Koncepcją, której wdrożenie w przedsiębiorstwie jest niewątpliwie przejawem podejmowania działań antykryzysowych, jest zarządzanie ciągłością działania, określane jako koncepcja BCM (*Business Continuity Management*)⁸. Koncepcja ta dotyczy postępowania w sytuacji wystąpienia zdarzenia, które może w poważny i długotrwały sposób zagrozić przedsiębiorstwu przez zakłócenie jego działalności, a ostatecznie doprowadzić do przerwania jego bytu ekonomicznego⁹.

Bibliografia

- [1] *Good Practice Guidelines 2008: A Management Guide to Implementing Global Good Practice in Business Continuity Management*, BCI, <http://www.thebci.org>, [20.09.2011 r.].
- [2] Grocki R., *Quantification of Nations in Crisis Management*, [w:] *Different faces of security. From knowledge to management*, K. Raczkowski, W. Kegö, M. Žuber (eds.), Institute for Security & Development Policy, Stockholm 2010.
- [3] Grocki R., *Wielokryterialność podejmowania decyzji w zarządzaniu kryzysowym dla potrzeb ochrony przed powodzią*, praca doktorska, Akademia Rolnicza, Wrocław 2005.
- [4] Grocki R., *Zarządzanie kryzysowe. Dobre praktyki*, Difin, Warszawa 2012.
- [5] Heath R., *A Crisis Management Perspective of Business Continuity*, [w:] *The Definitive Handbook of Business Continuity Management*, A. Hiles (ed.), John Wiley & Sons, Chichester 2007.
- [6] Kaczmarek T.T., Ćwiek G., *Ryzyko kryzysu a ciągłość działania*, Difin, Warszawa 2009.
- [7] Korynojewski F., *Plany zarządzania kryzysowego – część II*, „Ochrona Mienia i Informatyki”, 2010, nr 6, s. 16–18.

⁸ W odniesieniu do koncepcji zarządzania ciągłością działania (BCM) w literaturze funkcjonuje kilka ekwiwalentnie używanych pojęć. Można spotkać pojęcie planowania ciągłości działania (BCP – *Business Continuity Planning*) bądź też pojęcia, w których używa się określenia „uzdrowienie” zamiast „ciągłość działania” (np. *Business Recovery Management* bądź *Business Recovery Planning*) [5, s. 49].

⁹ Jednym z najpopularniejszych standardów dotyczących wdrażania koncepcji BCM w przedsiębiorstwie jest tzw. *Good Practice Guidelines 2008: A Management Guide to Implementing Global Good Practice in Business Continuity Management*, opracowany przez The Business Continuity Institute (BCI), organizację powołaną w Wielkiej Brytanii w 1994 r. W standardzie GPG koncepcję BCM zdefiniowano jako holistyczny proces zarządczy, w ramach którego identyfikuje się potencjalne zagrożenia funkcjonowania danej organizacji oraz wskazuje ramy dla budowania odporności i zdolności do efektywnej odpowiedzi przedsiębiorstwa na incydent wywołujący kryzys, co ma zapewnić zabezpieczenie interesów kluczowych interesariuszy, zachowanie reputacji i zdolność do kreacji wartości [1, s. 5].

- [8] Krzakiewicz K., *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008.
- [9] Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 29 marca 2007 r. w sprawie jakości wody przeznaczonej do spożycia przez ludzi (Dz. U. z 2007 r., nr 61, poz. 417 z późn. zm).
- [10] Slatter S., Lovett D., *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- [11] Stabryła A., *Metodyka analizy i projektowania systemów zarządzania procesowego*, [w:] *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, pod red. A. Stabryły, Mfiles.pl, Kraków 2010.
- [12] Ziarko J., Walas-Trębacz J., *Podstawy zarządzania kryzysowego, Część 2. Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*, KTE – Oficyna Wydawnicza, AFM, Kraków 2011.

SYSTEM ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie struktury systemu zarządzania kryzysowego w organizacji oraz procesu projektowania efektywnego systemu zarządzania kryzysowego.

W artykule scharakteryzowano system zarządzania kryzysowego, opisując jego główne składowe. W części poświęconej projektowaniu systemu zarządzania kryzysowego zwrócono uwagę na jego podstawowe aspekty (celowościowy, strukturalny, podmiotowy, funkcjonalny, instrumentalny) oraz zaprezentowano etapy metodyki projektowania systemu zarządzania kryzysowego. Wskazano także podstawowe metody, które powinny być stosowane w procesie projektowania systemu zarządzania kryzysowego.

Artykuł posiada nie tylko walory teoretyczne, lecz także zawiera egzemplifikację fragmentów funkcjonującego systemu zarządzania kryzysowego w wybranym przedsiębiorstwie.

W artykule wykorzystano analizę literaturową oraz analizę dokumentów źródłowych udostępnionych przez kierownictwo badanego przedsiębiorstwa.

**SŁOWA KLUCZOWE: SYSTEM ZARZĄDZANIA, ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE,
SYSTEM ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO, PROJEKTOWANIE SYSTEMU
ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO**

CRISIS MANAGEMENT SYSTEM IN THE ENTERPRISE

Abstract

The purpose of this article is to present the structure of crisis management system in the organization and process of the designing effective of crisis management system.

The article describes the crisis management system, presenting its main components. In the part devoted designing a of crisis management system emphasizes the fundamental aspects of the system (appropriate, subjective, structural, functional and instrumental). The article presents the stages of designing methodology of crisis management system. Also indicated basic methods that should be used when designing a of crisis management system.

Article has not only theoretical qualities but also includes exemplification of fragments functioning crisis management system in the selected company.

In the article was used literature analysis and an analysis of the source documents provided by the management of the concerned enterprise.

KEY WORDS: MANAGEMENT SYSTEM, CRISIS MANAGEMENT, CRISIS MANAGEMENT SYSTEM, DESIGNING OF CRISIS MANAGEMENT SYSTEM

SKUTECZNY PROJEKT CROWDSOURCINGOWY – PRZESŁANKI, WSKAZÓWKI DLA FIRM, PRZYKŁADY WDROŻEŃ

Wprowadzenie

Rozwój internetu, i jego możliwość dotarcia do milionów umysłów z całego świata, pozwala firmom dotrzeć do wiedzy z różnej perspektywy geograficznej i kulturowej. Jednakże przemyślany plan zaangażowania „tłumu” w wykonanie zadania powinien przewidzieć oczekiwania swoich przyszłych twórców, aby móc ich zainteresować i pozyskać pełne rozwiązanie problemu. Należy również zauważyć, że zaangażowanie ludności świata w tworzenie innowacyjnych lub modyfikowanie istniejących pomysłów przyczynia się również do rozwoju uczestnika wykonującego określone zadanie. Zatem korzyść jest obustronna.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na istotę opracowania projektu crowdsourcingowego przez firmę, która chce skorzystać z dobrodziejstwa tejże metody. W artykule nakreślono najważniejsze obszary konstruowania takiego projektu, jak również zaprezentowano przykłady skutecznie wdrożonych projektów crowdsourcingowych w wybranych firmach na rynku krajowym i zagranicznym.

* **Dr Wioletta Krawiec** – Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

1. Crowdsourcing – źródło wiedzy, pomysłów, inspiracji, doznań oraz bieżącej informacji

Crowdsourcing wpisuje się częściowo w rozwijający się nurt marketingu doświadczeń, w obrębie którego konsument chce nabywać przede wszystkim doznania (doświadczenia) w procesie poznawania, kreowania, modyfikowania produktu czy usługi. Podejście to pozwala budować więzi osobiste między konsumentem a wykonywanym zadaniem, firmą czy marką [13]. Marketing doświadczeń jest nieco szerszym i głębszym pojęciem, natomiast odniesienie się do jego korzeni w tym artykule stanowi jedynie źródło podkreślenia siły oddziaływania przedsiębiorstwa na konsumentów poprzez różnego rodzaju wydarzenia, np. konkursy, zadania, gry itp., które są wykorzystywane jako nośniki budowania doznań. Natomiast doznania te mają na celu zatrzymanie na dłużej konsumentów, którzy utożsamiają się z firmą, marką czy asortymentem. Odczuwanie doznań może być również punktem wyjścia do motywowania „tłumu” w angażowanie się w tego typu przedsięwzięcia.

Pomysł zaangażowania „tłumu” w tworzenie produktu nie jest nowym podejściem w marketingu. Korzeni tego pojęcia możemy dopatrywać się w działaniach, takich jak: *outsourcing*, *astroturfing*, *prosument*, *social shopping* itp. Jednakże nazwa tego typu podejścia została opisana przez Jeffa Howe’a, który na łamach czasopisma „Wired” w 2006 r. jako pierwszy obwieścił światu nazwę *crowdsourcing* [5; 6]. Cała idea crowdsourcingu jest skoncentrowana na założeniu, że „wiedza tłumu” jest w stanie przejąć część zadań, które dotychczas były powierzane pracownikom firmy. Miejscem zetknięcia się z działaniami crowdsourcingowymi są sieci internetowe, a dokładnie portale społecznościowe (np. FB, Twitter itp.) lub specjalnie opracowane przez firmy portale zrzeszające użytkowników, np.: IdeaStorm.com, Acrobat.com Ideas, Electrolux Design Lab, My Starbucks Idea itp. [1].

Wykorzystanie koncepcji crowdsourcingu można przedstawić na ośmiostopniowym procesie rozwiązywania problemów, który opracował D.C. Brabham (University of Utah, USA) [4]. W gruncie rzeczy model ten składa się z dwóch zasadniczych zadań, które mają do wykonania internauci. W pierwszym zadaniem jest generowanie jak największej ilości możliwych rozwiązań problemów, drugim natomiast – weryfikacja i wybór najlepszych spośród nich. Proces tych dwóch zadań można zaprezentować w następujących krokach:

1. firma ma problem
2. firma dzieli się problemem online
3. internauci proszeni są o podanie rozwiązań
4. internauci przedstawiają rozwiązania
5. internauci weryfikują i odrzucają rozwiązania
6. firma nagradza internautów, których rozwiązania zostały wyróżnione

7. firma wprowadza wybrane rozwiązania
8. firma czerpie zyski [3].

2. Crowdsourcing – dla kogo i w jakim celu?

Crowdsourcing jest bardzo elastyczny, może dotyczyć różnych obszarów działalności: firmy, instytucji, organizacji non profit, uczelni, a jego stosowanie może mieć na celu m.in. określenie przyczyn niepowodzenia firmy czy jej produktów na rynku lub poszukiwanie zupełnie nowych rozwiązań, określenie organizacji pracy, współtworzenie narzędzi promocji, udzielenie pomocy charytatywnej itp.

Trudno jest wymienić wszystkie kategorie branżowe, w obrębie których można realizować akcje crowdsourcingowe w celu zdobycia innowacyjnych pomysłów. Najlepsze efekty tego typu akcji odnotowuje się m.in. w: mediach, instytucjach rządowych, ochronie zdrowia, przemyśle komputerowym i elektronicznym czy edukacji. Crowdsourcing dobrze sprawdza się również w obrębie instytucji finansowych, gdyż w jakimś sensie pozwala poczuć to, co było do tej pory niemożliwe, bo niematerialne. W obrębie innych firm crowdsourcing może być skutecznym sposobem na znalezienie pomysłu, idei, po prostu inspiracji, które pozwolą firmie ruszyć z miejsca lub rozwijać się jeszcze prężniej. Jednakże, jak we wszystkich działaniach, należy zachować zdrowy rozsądek, działania crowdsourcingowe wymagają przemyślanego planu działania i bieżącej korekty pojawiających się problemów. Nie wszystkie branże będą miały możliwość korzystać z tą samą siłą z dobrodziejstwa crowdsourcingu, ale każda firma może spróbować znaleźć obszar jego zastosowania.

Szerokie spektrum zastosowania crowdsourcingu przyczyniło się do rozwoju jego odmian: crowdfundingu oraz artsourcingu. Oprócz możliwości zgromadzenia innowacyjnych pomysłów od grup osób mających wiedzę w danym temacie istnieje również możliwość ich sfinalizowania i wprowadzenia na rynek, który już wie, co to za produkt, bo go tworzył.

Jednak nieumiejętne wykorzystanie tego narzędzia może przynieść odwrotny skutek od zamierzonego. Rezultatem tego mogą być negatywne komentarze, w których użytkownicy będą prześcigać się w wytykaniu błędów i wad produktu lub przedsiębiorstwa. Ostatecznie tego typu działania będą miały wpływ na wizerunek firmy. Tak np. próba oddania władzy w ręce „tłumu” okazała się zgubna dla Kraft Foods podczas realizacji kampanii na nazwę nowego produktu Vegemite [7, s. 88].

3. Plan na skuteczny projekt crowdsourcingowy

Skuteczność działań crowdsourcingowych w dużej mierze zależy od przemyślanego planu. Najgłówniejszy problem w tego typu działaniach polega na dotarciu do reprezentatywnej grupy, która jest w stanie podzielić się użyteczną wiedzą. Nie wystarczy „wrzucić” temat do sieci i czekać, co będzie się działo, bo stoi za tym pewne ryzyko pojawienia się miliona niepotrzebnych informacji, które należy przetworzyć i odrzucić. Działanie bez planu spowoduje jedynie wydłużenie pracy, zwiększenie kosztów i stratę czasu. Natomiast sam sposób wdrożenia w życie planu może przybierać różną postać i leży wyłącznie w interesie firmy. Kreując plan działań crowdsourcingowych, który ma być skuteczny, należy w nim przede wszystkim wyodrębnić obszary, które leżą po stronie firmy i czego firma oraz potencjalny uczestnik projektu oczekują od prezentowanego mu projektu. Na wykresie 1 zaprezentowano w skrócie najważniejsze obszary postępowania przy konstruowaniu, a następnie realizacji projektu crowdsourcingowego przez firmę. Został on podzielony na dwa obszary. Pierwszy dotyczy działań, jakich firma musi podjąć się, aby projekt crowdsourcingowy odniósł sukces, drugi natomiast został skoncentrowany na oczekiwaniach, jakie ma firma wobec potencjalnych uczestników i jakie oczekiwania mają uczestnicy wobec proponowanego im projektu. Natomiast filarem głównym łączącym te dwa obszary jest przede wszystkim sprawna **komunikacja**, gdyż nic porozumienia między firmą i uczestnikiem projektu budują **relacje** i zaangażowanie się uczestników w proces kreowania oraz jest ona wymagana przez cały okres realizacji projektu, jak również po jego zakończeniu. W tym celu istotne jest określenie się przedsiębiorstwa, co do platformy elektronicznej. Firma może skorzystać z istniejących już na rynku usług specjalnie skonstruowanych platform dla projektów crowdsourcingowych (Kreatywne.pl, InnoCentive, MillionYou.com, quirky.com itp.), czy też może opracować własną (MVP Lead, IdeaStorm.com itp.). W dużej mierze zależy to od tego, czy firma chce jednorazowo zorganizować akcję crowdsourcingową, czy też tego typu akcje ma przewidziane na stałe w modelu biznesowym (np. Dell, LEGO). Innymi elementami zaliczonymi do filaru głównego na etapie tworzenia i realizacji projektu crowdsourcingowego są: motywacja, która pobudza uczestników do działania, świadomość kontroli, możliwość pomiaru otrzymanych rezultatów czy ostatecznie korekta pojawiających się błędów w konstrukcji projektu.

Aspekt motywacji w crowdsourcingu jest istotny, gdyż społeczność generalnie jest łatwiej przyciągnąć, ale znacznie trudniej sprawić, by została na dłużej. Kluczem do motywowania jest znalezienie czynników, które zwiększają chęć jednostki do wykonania pewnej czynności. Źródeł tych czynników należy doszukiwać się w dwóch głównych rodzajach motywujących człowieka do działania, tzn. w obrębie wewnętrznych i zewnętrznych aspektów motywowania. Pierwsze występują, gdy jednostka dąży

do zaspokojenia swojej własnej potrzeby przez określoną czynność (np. wykonuje zadanie dla zabawy), natomiast drugie stanowią instrument do osiągnięcia konkretnego wyniku (np. praca, by otrzymać wynagrodzenie lub by uniknąć sankcji) [16]. Motywuj użytkowników, bo gdy zabraknie społeczności poczucia radości z tego co robią, zatrzyma się proces kreacji rozwiązań [6].

Świadomość kontroli również daje poczucie, że uczestnik projektu robi coś ważnego. Jeżeli „tłum” komentuje i ocenia swoje pomysły nawzajem, podnosi się jego zaangażowanie. Pobudzane są w naturalny sposób ambicje, które motywują do większego wysiłku intelektualnego. Istotne jest danie możliwości poprawy i **wprowadzania korekt** w zgłaszanych pomysłach. Ten sposób postępowania w rezultacie przynosi korzyści zarówno firmie, jak i uczestnikom projektu, pozwala uczyć się i poszerzać umiejętności czy zdobywać nowe doświadczenia.

Istotnym elementem jest **pomiar** otrzymanych rezultatów, ale czasem jest wręcz niemożliwy do przewidzenia. Dlatego też już na etapie konstruowania projektu crowdsourcingowego należałoby zastanowić się, jak będziemy mierzyć zgłaszane pomysły. Mogą to być określone z góry kryteria, jakie musi spełniać zgłoszony pomysł, lub też zaadaptowane wskaźniki, które sprawdziły się w obrębie mierzenia innych działań w internecie, najczęściej o charakterze wizerunkowym czy działań zasięgowych, np.: UU (*UniQue Users* – unikalni użytkownicy), PV (*Page Views* – liczba odsłon), CPM (*Cost per thousand*, M jako rzymskie 1000 – koszt dotarcia do tysiąca odbiorców), koszt alternatywny, efekt działalności promocyjnej, spontaniczna świadomość marki itp. Zatem zanim zaczniesz projekt crowdsourcingowy, określ, co konkretnie zamierzasz w nim mierzyć i za pomocą jakich wskaźników. Kolejnym krokiem jest zastanowienie się nad wartościami tychże wybranych wskaźników i jaki ich wynik po zakończeniu akcji będzie dla firmy satysfakcjonujący. Mierzyć działania crowdsourcingowe możemy również przez liczbę zgłoszeń, ich jakość, demografię (wiek, płeć, miejsce zamieszkania), czas zgłaszanych propozycji, komentarze, oceny, głosy czy zasięg dotarcia do grupy docelowej itp.

Ostatnim elementem z filaru głównego jest **korekta**. Korekta, która dotyczy poprawiania błędów wynikających np. z mało zrozumiałej zakomunikowanej treści zadania. Wówczas osoba odpowiedzialna za nadzór nad platformą powinna na bieżąco korygować nieścisłości. Ten proces powinien być prowadzony przez cały proces trwania projektu. Wszelkie poprawki powinny być ogłaszane tak, aby użytkownik platformy na bieżąco mógł się do nich ustosunkować.

Omówione powyżej elementy, które zakwalifikowano do filaru głównego, powinny przyjąć charakter stały i być realizowane przez cały proces realizacji projektu. Natomiast poniżej zobrazowano obszary projektowania i przeprowadzania zarówno akcji crowdsourcingowej, jak i oczekiwań firmy czy uczestników względem projektu.

W pierwszym kroku na etapie projektowania należy, jak już wspomniano, określić kanał komunikacji ze społecznością akcji crowdsourcingowej. Wybór narzędzia

elektronicznego, będącego łącznikiem między stronami, jest uzależniony od trudności tematu, jaki firma chce na nim realizować. Platforma musi dać społeczności możliwość stosowania różnego typu aplikacji, np. graficznych, tekstowych czy dźwiękowych, aby bez ograniczeń mogła ona dzielić się własnymi pomysłami. Jednakże należy pamiętać, że zła decyzja co do wyboru pośrednika między stronami czy też źle skonstruowana platforma nie jest możliwa do zmiany w trakcie trwania procesu crowdsourcingowego, a zainteresowany „tłum” może ją uznać za męczącą i odstąpić od uczestnictwa (nastąpi brak akceptacji platformy komunikacyjnej).

Najpierw projektując, a później wdrażając projekt w życie, należałoby w następnej kolejności określić się, co do jego **treści zasadniczej**, tzn. określić temat i jego dokładny opis, który w jasny, spójny i prosty sposób przekaże **cel projektu** jego potencjalnym wykonawcom. Cel wymaga **przełożenia na zadanie**, którym jednostka zechce się zainteresować i realizować. Jednakże należy pamiętać, że crowdsourcing nie stanowi pracy na etacie, więc czas, jaki użytkownicy portali mogą poświęcić, jest nieduży. Dlatego też podział zadania głównego na mniejsze fragmenty pozwoli w pełni na rozwiązanie go małymi krokami i nie wywoła to efektu znudzenia oraz ucieczki uczestników [9]. Kolejnym krokiem jest określenie **zasad** organizowanej akcji z podaniem harmonogramu uwzględniającego m.in.: datę startu i końca, kolejność wykonywania, sposób oceny, wartości dla uczestnika i firmy itp. W zależności od tego, co firma chce osiągnąć, musimy określić **zakres wykorzystania otrzymanego rozwiązania** i pod tym kątem opracować odpowiedni model. Może on dotyczyć rozwiązywania problemów (*collective intelligence*), wykorzystania potencjału twórczego, artystycznego użytkowników (*crowd creation, artsourcing*), zlecenia internautom wyboru najlepszych rozwiązań (*crowd voting*) czy pozyskania funduszy (*crowdfunding*). Natomiast patrząc **oczami uczestników** platformy i biorąc pod uwagę **oczekiwania firmy**, należy mieć na uwadze, iż proponowany projekt i jego treści powinny być dla odbiorcy interesujące z punktu jego osoby, zrozumiałe i posiadać elementy, które zmotywują do angażowania się w proces twórczy. Proponowane zadania powinny być możliwe do wykonania i dawać uczestnikowi satysfakcję z ich realizacji, a firmie – oczekiwane rezultaty w postaci kreatywnych i możliwych do wykorzystania pomysłów.

Kolejnym istotnym krokiem dla skutecznego crowdsourcingu jest określenie **odbiorców projektu**. Najlepsze rezultaty można uzyskać od grupy, która będzie nie tylko liczna, ale przede wszystkim różnorodna i skoncentrowana na temacie projektu, względem którego posiada fachową wiedzę. Jest to istotne, bo jak mówi prawo Sturgeona, 90% uzyskanych pomysłów stanowią bzdury, a odnalezienie prawdziwych perełek jest bardzo trudne. Dlatego też działania crowdsourcingowe powinny być sprowadzone do wyszukiwania osób z określoną wiedzą, doświadczeniem i zdefiniowanym profilem. Jednym ze sposobów takiego działania są konkursy tematyczne, np. opracowanie grafiki na obudowę Samsung Galaxy Note [10], które pozwalają skoncentrować ludzi z konkretną wiedzą i umiejętnościami. Dopasowując grupę docelową do procesu crowdsourcingowego,

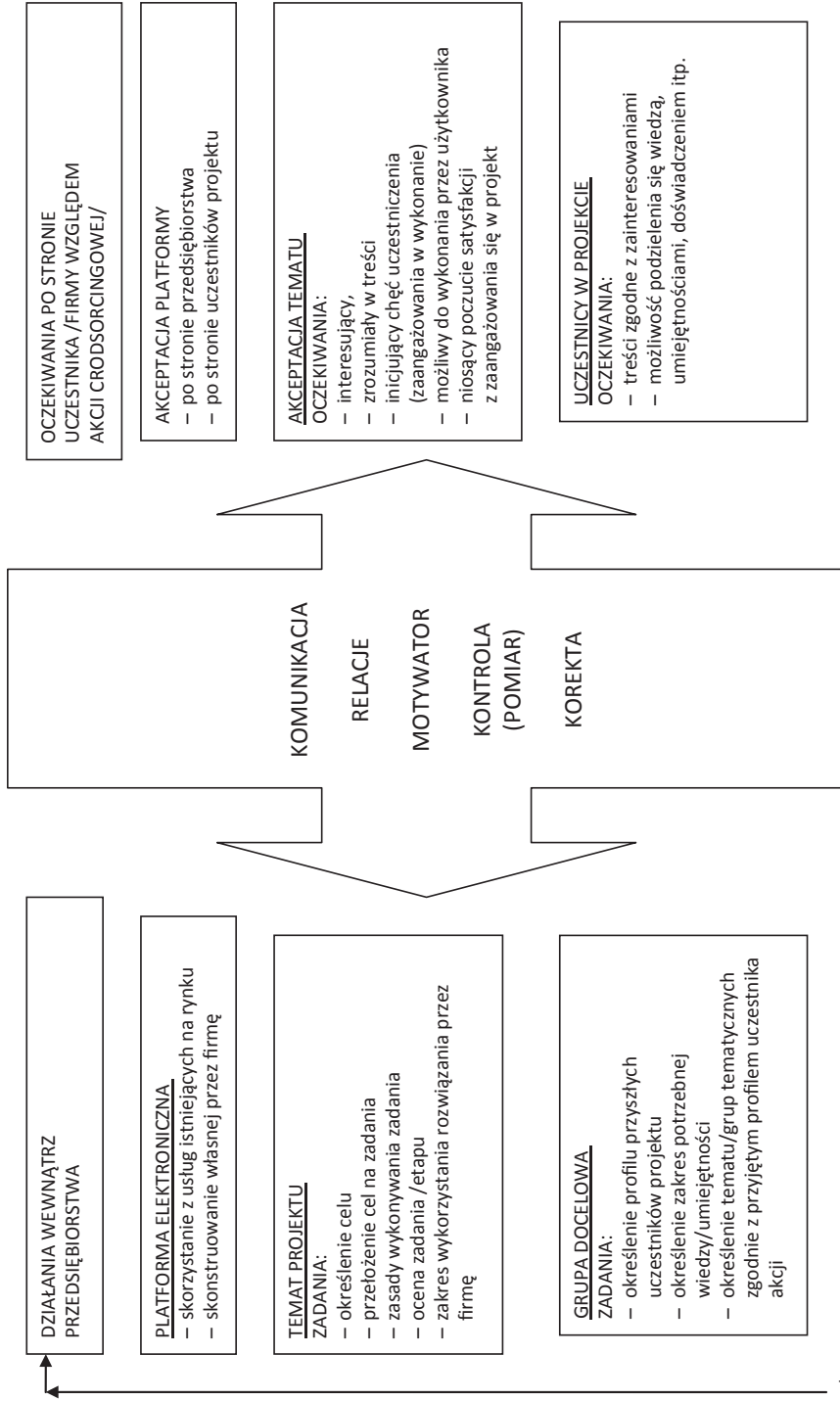
mamy szansę spełnić **oczekiwania obu stron komunikacji, tzn. otrzymać użyteczną wiedzę**. Zarówno firma, jak i społeczność portalu jednocześnie uczestniczą w procesie uczenia się w interesujący i użyteczny sposób dla obu stron.

Kolejnym punktem przy opracowaniu i realizacji akcji crowdsourcingowej jest wybranie **lidera akcji projektowej**, tzn. osoby odpowiedzialnej za otrzymane rozwiązania z „tłumu”. Wyznacz osobę (najlepiej z wnętrza firmy), która będzie nadawała kierunek poczynaniom „tłumu”, przekazywała informacje, odpowiadała na pytania, oceniała zgodnie z przyjętymi zasadami oraz dokonywała wyboru najlepszych rozwiązań. Pomysłodawca może mieć dobre pomysły, ale nie zna sytuacji firmy. Nie można również na „tłum” przełożyć całej pracy nad nowymi projektami firmy czy rozwiązaniem każdego problemu. Musimy wziąć pod uwagę ewentualność, że może żadne z zaproponowanych przez uczestników rozwiązań nie będzie tym, czego oczekiwaliśmy. Może się również okazać, że popełniliśmy błąd, np. nie wytłumaczyliśmy dokładnie, o co nam chodzi, lub za słabo zmotywaliśmy do działania. Zatem umiejętne koordynowanie postępowań na platformach crowdsourcingowych, łączące wiedzę społeczeństwa i pracowników firmy, może przynieść lepsze rezultaty pasujące do strategii firmy. Nie można również zapomnieć o daniu poczucia bycia **liderem wśród wykonawców zadań** w projekcie. Należy pozwolić „tłumowi” wybrać czy oceniać to, co najlepsze, wówczas będzie on miał poczucie, że jego uczestnictwo jest ważne, a działania firmy szczerze. Sprzyja to również mniejszej pracy po stronie firmy, bo wychwycone przez „tłum” błędy są na bieżąco zgłaszane i korygowane.

Ostatecznie należy dokonać **wyboru najlepszego rozwiązania**. Wybór oraz nagroda za najlepsze zgłoszenia powinny być zgodne z deklarowanymi zasadami uczestnictwa w akcji crowdsourcingowej. Wszelkie odstępstwa zaburzają wizerunek firmy. To oczywiście nie znaczy, że w trakcie akcji crowdsourcingowej nie można wprowadzać żadnych korekt, można, ale należy poinformować o tym „tłum” wcześniej. Brak informacji i częste zmiany w trakcie trwania projektu zmniejszają zaangażowanie uczestników, więc lepiej na etapie projektowania przemyśleć problemy, jakie mogą się pojawić, niż burzyć „porządek” w trakcie trwania akcji. Natomiast laureat projektu oczekuje od firmy deklarowanej nagrody, jak również pokazania dalszej ścieżki wdrożenia rozwiązania/pomysłu w firmie.

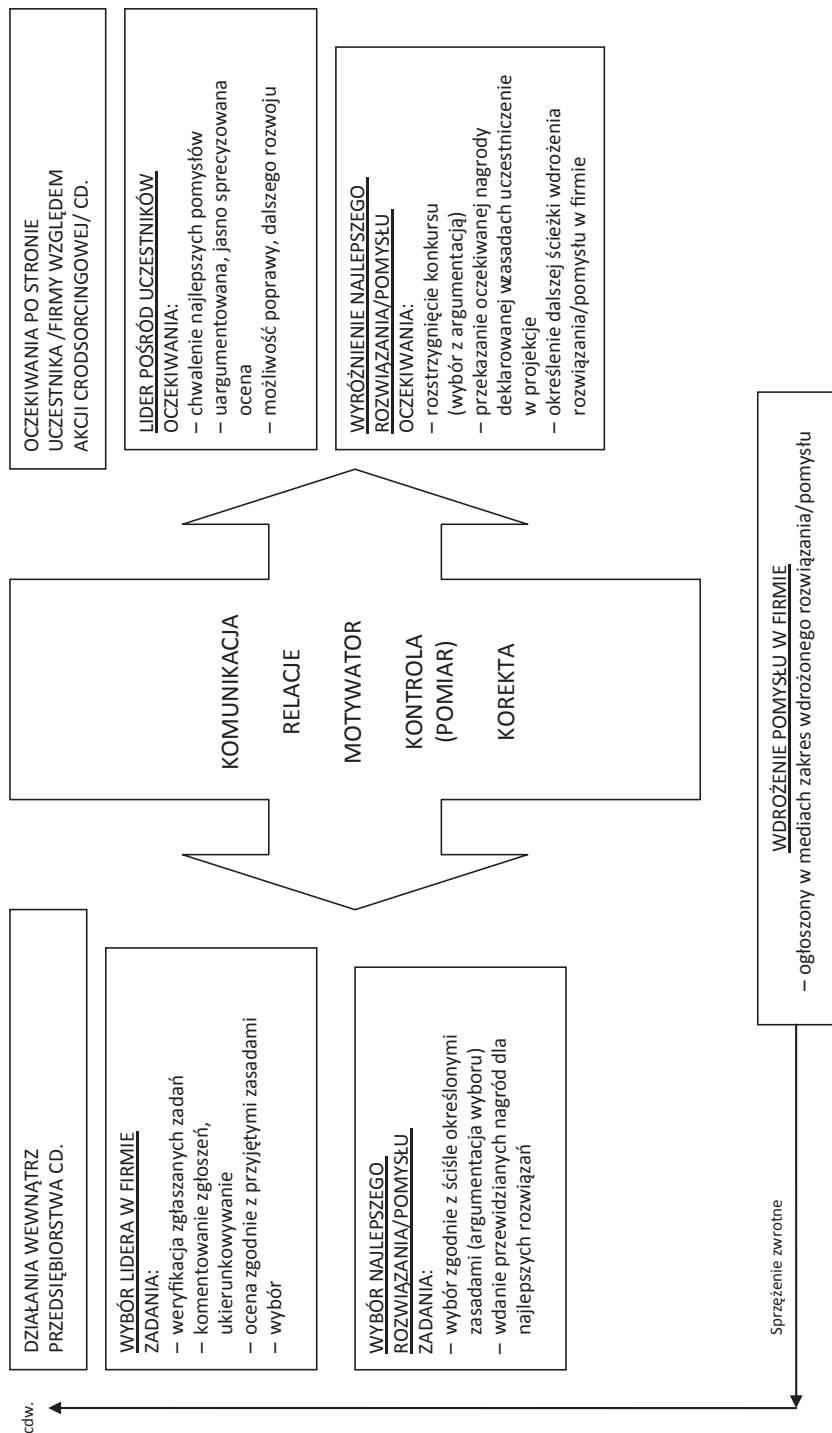
Po zakończeniu akcji crowdsourcingowej, oprócz wygranych zgłoszeń, istotne jest również ogłoszenie w mediach zakresu wdrożenia wybranych pomysłów w firmie oraz ewentualne określenie się firmy co do dalszych relacji z najlepszymi uczestnikami akcji. Oczywiście, każdy z zaprezentowanych obszarów projektowania i realizacji projektu crowdsourcingowego stanowi wyłącznie podstawy, których firma nie powinna pominąć, chcąc odnieść pożądaną sukces. Należy zaznaczyć, że crowdsourcing jest procesem skoncentrowanym na firmie, tak więc im bardziej ten proces jest przejrzysty i uczciwy, tym lepiej. Wówczas zaangażowana społeczność postrzeżga swój wkład jako cenny i ważny dla przedsiębiorstwa.

Wykres 1. Model projektowania działań crowdsourcingowych (1)



cdn.

Wykres 1. (cd.). Model projektowania działań crowdsourcingowych (2)



Źródło: opracowanie własne.

4. Skutecznie zrealizowane projekty crowdsourcingowe

Niemalże każda branża może skorzystać z dobrodziejstwa crowdsourcingu pod warunkiem odpowiednio opracowanego planu zaangażowania „tłumu” w wykonanie zadania. Za przykład skutecznie wdrożonego i zrealizowanego projektu może posłużyć model działania platformy crowdsourcingowej CUUSOO producenta klocków LEGO, która w drugiej połowie 2011 r. wkroczyła na arenę międzynarodową. Obecnie liczy już ponad 20 tys. członków. Portal pozwala uczestnikom, z jednej strony, dodawać swoje projekty zestawów zrobionych z klocków LEGO, a z drugiej strony, są one oceniane przez osoby zarejestrowane na portalu. Pomysły, które zdobędą 10 tys. głosów, mają szansę znalezienia się na półkach sklepowych. Konsumentom, którym uda się przekonać LEGO do wdrożenia ich pomysłu do produkcji, mogą oczekiwać 1% przychodów firmy ze sprzedaży tego produktu. System wynagradzania w projekcie LEGO opiera się głównie na autonomiczności (można wymyślić dowolny zestaw klocków LEGO), określonym celu (można umieścić swój zestaw klocków na półkach sklepowych oraz osiągnąć przychody ze sprzedaży), wyróżnieniu z „tłumu” (uznanie innych kreatorów LEGO i wprowadzenie własnych pomysłów na rynek pod tą marką). Dzięki takiemu rozwiązaniu LEGO poszerza swoją gamę produktów, dopasowując się do aktualnych trendów rynkowych. Projekt opiera się na społeczności konsumentów wiernych marce, którą marka LEGO gromadziła wokół siebie przez lata swoich działań na rynku. Zabawki, które powstały za pomocą użytkowników tej platformy, to m.in.: łódź podwodna Shinkai 6500, statek kosmiczny Hayabusa czy Minecraft, który pozwala tworzyć dowolne kształty, odpowiadające wyobraźni użytkownika [14; 16].

Za dobry przykład może również posłużyć amerykański portal InnoCentive (powstał 2001 r.), który skoncentrował swoje działania w obrębie dziedzin, takich jak: chemia, fizyka, mechanika i inne. Na portalu jest zarejestrowanych ponad 250 tys. osób z całego świata (najliczniejszą grupę stanowili Rosjanie i obywatele Indii), którzy rozwiązali ponad 1000 problemów.

Innym przykładem angażowania „tłumu” może być projekt wdrożony przez Bank Pomysłów BZ WBK. Tutaj użytkownicy mają możliwość odczucia realnego wpływu na działalność banku. Mogą oni zgłaszać, komentować i oceniać pomysły dotyczące funkcjonowania banku w 18 różnych kategoriach. Każdy nowo powstały pomysł jest oceniany przez innych użytkowników serwisu w postaci komentarzy oraz ocen punktowych. Jednak najważniejszym elementem jest informacja zwrotna od samych pracowników banku, która nadaje statut pomysłowi: wdrażany, konsultowany w banku, wdrożony, częściowo wdrożony, odrzucony i funkcjonujący. Dzięki takiemu podejściu rośnie zaangażowanie twórców pomysłów, którzy w ten sposób czują się docenieni.

Ciekawą odmianą crowdsourcingu jest program MVP (*Most Valuable Professionals*) firmy Microsoft, w ramach którego użytkownicy społeczności internetowych dzielą się swoją wiedzą na temat produktów Microsoftu. Ideą tej platformy jest poszerzanie wiedzy specjalistycznej oraz budowanie renomy firmy. Każdego roku MVP udziela odpowiedzi na ponad 10 mln pytań. Podobnie działa platforma IdeaStorm.com projektu Della, która pozwala użytkownikom witryny zamieszczać na niej swoje pomysły, szczególnie te dotyczące ulepszeń związanych z urządzeniami Della. Pozostali użytkownicy głosują na dane idee i oceniają je, zwiększając lub zmniejszając ich wartość. Dell pyta użytkowników o różne rzeczy: preferowane parametry sprzętu, design czy ekologię itp. Jak wynika ze statystyk zamieszczonych na stronie programu Della, dotychczas zgłoszono ponad 19 tys. pomysłów, z których blisko 541 zostało wdrożonych. Dodatkowo oddano łącznie ok. 742 tys. głosów i wystawiono ponad 98 tys. komentarzy [12].

Godnym uwagi przykładem połączenia działań crowdsourcingowych, crowdfundingowych oraz artsourcingowych (głównie designu) jest platforma quirky.com. Jest to portal społecznościowy dla osób, które chcą uczestniczyć w planowaniu i rozwoju produktów. Autor, raz wynalazca, a czasem designer, publikuje swoją ideę i zachęca użytkowników portalu do współtworzenia. Wymyślana jest nazwa, wygląd czy funkcjonalności produktu, a najbardziej zaangażowani użytkownicy mogą uzyskać prawa do późniejszych przychodów ze sprzedaży produktu [11].

Z crowdsourcingu korzysta również McDonald's, który pozyskuje kreatywną pomoc na różnych etapach zarządzania produktem. I tak np. 2007 r. zorganizował casting na najlepsze zdjęcia twarzy. Do konkursu przystąpiło 13 tys. osób, przysyłając swoje zdjęcia. Ostatecznie wybrano 24 osób i umieszczono je na wyrobach McDonald's. Ta forma działania miała na celu bycie bliżej swoich konsumentów. Firma zaangażowała również swoich konsumentów w tworzenie kampanii reklamowych oraz pomysłów na innowacyjne produkty. Ciekawym przykładem innowacyjności McDonald's było zorganizowanie w 2010 r. we Francji konkursu na projekt graficzny oraz fotografię, który miał na celu uzyskanie informacji, jak firma może podkreślać swoją politykę zrównoważonego rozwoju. W efekcie konkursu powstało zielone logo McDonald's, które obecnie jest coraz bardziej znane, także w Polsce. Jak wiadomo z artykułu opublikowanego we wrześniu 2010 r. na *Digital Trends*, McDonald's zaangażował się także w promocję swojej marki przy pomocy Foursquare, oferując upominek w postaci bonu o wartości 5–10 dol. za zalogowanie się w dniu 16 kwietnia (Dzień Foresquare) w jednej z restauracji należących do sieci. Kampania kosztowała McDonald's około tysiąca dolarów, ale zwiększyła ruch aż o 33% [15].

Podobną akcją w 2010 r. przeprowadził w Polsce producent chipsów marki Lay's. „Mądry tłum” wymyśla smak chipsów [8]. Twarzą konkursu był aktor Paweł Wilczak, który przekonywał społeczeństwo, że prawdziwymi aktorami są konsumenci. Najpierw klienci wymyślali nowe smaki chipsów, a następnie o tym, które smaki znalazły się

w finale (cztery smaki), zdecydowało jury. Finałiści otrzymali po 10 tys. zł. Wszystkie finałowe smaki chipsów wyprodukowano i promowano. Konsumentom mogli kupować nowe cztery odmiany smakowe chipsów, aby przez głosowanie wybrać jeden zwycięski. Jego autor został nagrodzony zyskiem ze sprzedaży – 1% (minimum 50 tys. zł). Producenci pozyskali nowe smaki, a kampania promocyjna tego typu przyczyniła się do większej wiarygodności przekazu treści, co ma niewątpliwie przełożenie na postrzeganie marki produktu [2].

Kolejnym przykładem wartym uwagi jest polski portal MillionYou.com skupiający wokół siebie kreatywnych profesjonalistów i amatorów z branży reklamowej i filmowej, którzy na zamówienie serwisu tworzą filmy, scenariusze oraz muzykę dla wiodących organizacji. Z ich usług skorzystał np. Narodowy Bank Polski czy Miasto Stołeczne Warszawa. Dane podają, że portal ten korzysta z wiedzy oraz doświadczenia ponad 1700 osób tworzących społeczność. Zaangażowanie w proces społeczności stanowi również zdecydowany krok do zwiększania popularności marki, dla której jest tworzona kampania marketingowa. Podobne działanie można zauważyć na platformie Kreatywne.pl – jest to platforma współpracy między twórcami a organizatorami przedsięwzięć kreatywnych. Publikuje informacje o najciekawszych konkursach, wydarzeniach i blogach dla przedstawicieli różnych dziedzin sztuki i designu: grafików, filmowców, dźwiękowców, copywriterów, malarzy czy architektów. Serwis działa w myśl idei artsourcingu [10].

Podsumowanie

Crowdsourcing jest nieodłącznie związany z internetem, ze społecznościami internetowymi. To właśnie tam informujemy oraz zachęcamy do działania, tam też prezentujemy propozycje uczestników projektu. Przytoczone przykłady wskazują, jak bardzo szeroki jest zasięg działań crowdsourcingowych, a ich skuteczność zależy wyłącznie od podejścia firmy. Jednakże do obszarów, w obrębie których firma może najszybciej i najskuteczniej zastosować crowdsourcing, można zaliczyć działania z zakresu PR, a szczególnie w kwestii wizerunkowej; rozwoju produktu, jego ulepszeń czy zdobycia samego pomysłu (szczególnie w branży elektronicznej i elektronicznej) oraz edukacji pracowników firmy.

Prowadząc działania crowdsourcingowe, należy głównie mieć na uwadze uczciwość względem społeczności zgromadzonej w obrębie projektu. Traktowanie społeczności platformy z należyтым szacunkiem może przynieść firmie bezcenną wartość – w postaci ambasadorów marki. Nie należy także zapominać o stałej angażującej komunikacji ze społecznością, która musi czuć, że ona się liczy dla firmy nie mniej niż zysk.

Bibliografia

- [1] Brzoskowski B., *Crowdsourcing – pytania mogą się opłacać*, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 8, <http://marketing.org.pl/index.php/go=2/act=2/w=1/aid=m4c5e86e47b93c>, [5.01.2013].
- [2] *Crowdsourcing w promocji sklepu internetowego*, http://www.aptusshop.pl/sklepy_internetowe/crowdsourcing.php, [21.08.2013].
- [3] *Crowdsourcing – kopalnia innowacji*, <http://blog.blueservices.pl/crowdsourcing-kopalnia-innowacji/>, [24.10.2012].
- [4] Fazłagić J., Nowak W., *Crowdsourcing czerpanie innowacji z tłumu*, Studenckim Centrum Innowacji i Transferu Technologii, <http://www.scitt.paip.pl/okiem-eksperta/crowdsourcing.html>, [13.06.2012].
- [5] Howe J., *The Rise in Crowdsourcing*, “Wired Magazine”, June 2006, http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds_pr.html, [14.06.2006].
- [6] Howe J., *Crowd Sourcing. Why the power of the crowd is driving the future of business*, Crown Business, New York 2008.
- [7] Kasprzycki-Rosikoń J., Piątkowski J., *Korzyści z zastosowania modelu crowdsourcingowego*, [w:] J. Kasprzycki-Rosikoń, J. Piątkowski (red.), *Crowdsourcing. Jak angażować konsumentów w świat marki*, Helion, Gliwice 2013, s. 88.
- [8] Król K., *Mądry tłum wymyśla smak Laysów – crowdsourcing w paczce chipsów*, <http://crowdfunding.pl/2010/09/23/madry-tlum-wymysla-smak-laysow-crowdsourcing-w-paczce-chipsow/#.UOl-jqzxvAt>, [23.09.2010].
- [9] Lewandowska K., *System Turkomatic i crowdsourcing złożonych problemów*, <http://blog.ideria.pl/system-turkomatic-i-crowdsourcing-zlozonych-problemow/>, [9.09.2012].
- [10] Portal Kreatywne.pl, <http://kreatywne.pl/>, [05.01.2013].
- [11] Portal Quirky.com, <http://www.quirky.com>, [05.01.2013].
- [12] Portal Della Idea Storm, <http://www.ideastorm.com/>, [21.08.2013].
- [13] Schmidt B.H., *Experiential Marketing*, “Journal of Marketing Management” 1999, No. 15.
- [14] Wachowicz B., *Geek-sourcing, czyli skąd się biorą nietypowe pomysły LEGO*, <http://blog.ideria.pl/%E2%80%98geek-sourcing%E2%80%99-czyli-skad-sie-biora-nietypowe-pomysly-lego/>, [18.08.2012];
- [15] Wachowicz B., *Crowdsourcingowe kanapki, czyli McDonald’s współpracuje z tłumem*, <http://blog.ideria.pl/crowdsourcingowe-kanapki-czyli-mcdonald%E2%80%99s-wspolpracuje-z-tlumem/>, [17.09.2012].
- [16] Winter T., Kandefer K., *Motywacja w crowdsourcingu*, Marketing przy kawie, <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=1479>, [9.08.2012].

SKUTECZNY PROJEKT CROWDSOURCINGOWY – PRZESŁANKI, WSKAZÓWKI DLA FIRM, PRZYKŁADY WDROŻEŃ

Streszczenie

Głównym celem artykułu jest przede wszystkim zwrócenie uwagi na istotę opracowania projektu crowdsourcingowego przez firmę, która chce skorzystać z dobrodziejstwa tejże metody. W artykule zostały nakreślone najważniejsze obszary konstruowania projektu crowdsourcingowego, jak również zaprezentowano przykłady skutecznie wdrożonych projektów w wybranych firmach na rynku krajowym i zagranicznym.

SŁOWA KLUCZOWE: CROWDSOURCING, PROJEKT, TŁUM, MEDIA SPOŁECZNE

EFFECTIVE PROJECT CROWDSOURCING – EVIDENCE, GUIDANCE FOR COMPANIES, CASE STUDIES

Abstract

The article presents one of the new concepts in marketing that is crowdsourcing. The aim of article is presenting the importance of collective intelligence used for business problems and indicates the main fields of this phenomenon. This process can be very important for company which wants to change a product (services, technology, design) and its components of the market offering. The paper also presents constructing project crowdsourcing and examples of companies which successfully implemented projects crowdsourcing.

KEY WORDS: CROWDSOURCING, CROWD, OUTSOURCING, PROJECT, SOCIAL MEDIA

PRAKTYKI ZZL, KLIMAT ORGANIZACYJNY I POSTRZEGANIE WSPARCIA MENEDŻERSKIEGO A ZACHOWANIA OBYWATELSKIE PRACOWNIKÓW

Wprowadzenie

Jednym z kluczowych celów każdej organizacji, czy to biznesowej, czy pozabiznesowej, jest maksymalizacja efektywności pracy i osiągnięcie lepszych wyników. Nie dziwią zatem próby eksplorowania przez teoretyków i praktyków zarządzania nowych obszarów (czy to w wymiarze metod i rozwiązań organizacyjnych, czy też zasobów np. ludzkich), dzięki którym będzie możliwy wzrost efektywności, a tym samym konkurencyjności na rynku. Jednym z takich obszarów, dzięki którym organizacje mogą być efektywne, są „zachowania organizacyjne obywatelskie” pracowników [32].

Jak dowodzą T.S. Bateman i D.W. Organ [2], produktywność pracownicza może być rozpatrywana w sposób ilościowy (ang. *quantitative performance*) lub w sposób jakościowy (ang. *qualitative performance*). Ilościowy wymiar pracy, określany również mianem osiągnięć (wyników) zadaniowych (ang. *task performance*), można powiązać przede wszystkim z odpowiednim wyposażeniem kompetencyjnym jednostki (wiedza, umiejętności i postawy). Jakościowy wymiar efektywności, zwany również kontekstualnym (ang. *contextual performance*) [26], obejmuje kontekst społeczny funkcjonowania jednostki, w tym przede wszystkim tworzenie przyjaznego klimatu dla pracy zespołowej, wzajemną kooperację i pomoc czy tworzenie i przestrzeganie

* Dr Dariusz Turek – Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

** Mgr Ilona Czaplinska – doktorantka w Kolegium Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

etosu pracy. Efektywność jakościowa jest wówczas podłożem, wynikającym z intencjonalnego zachowania pracowników, które zapewnia, że organizacja w skuteczny sposób może realizować swoje cele strategiczne. Z racji tego, że zachowania takie mają charakter „czynów obywatelskich”, określa się je mianem organizacyjnych zachowań obywatelskich (etosowych) (ang. *Organizational Citizenship Behavior* – OCB) [30]. „Obywatelskość pracowników” jest tu utożsamiana z zachowaniami jednostek wykrazającymi pozaformalne obowiązki zawodowe, za które osoby te nie otrzymują dodatkowego wynagrodzenia. Innymi słowy, są to dobrowolne i intencjonalne, lecz często nie do końca rozpoznawalne działania pracowników, nakierowane na dobro organizacji lub grupy pracowniczej, które nie są zdefiniowane w roli zawodowej, i przez to nieobjęte systemem wynagrodzeń, a które przyczyniają się do efektywności i wydajności funkcjonowania całej organizacji [30, s. 3]. Tak ujmowany jakościowy wymiar efektywności jest przedmiotem analiz w niniejszym opracowaniu.

Jak wykazali N.P. Podsakoff i inni, przeprowadzając metaanalizy związków OCB z efektywnością organizacji, zachowania takie podnoszą jakość wykonywanej pracy o 19%, o 25% zwiększają efektywność finansową, a aż o 38% – wskaźniki zadowolenia klientów [32]. P.L. Teh i Ch.Ch. Yong z kolei stwierdzili, że zachowania obywatelskie stanowią jeden z najsilniejszych predyktorów dzielenia się wiedzą i organizacyjnego uczenia się [43], a w badaniach Turnipseedów osiągnięto pozytywne i istotnie statystycznie zależności między OCB a klimatem innowacyjnym, gotowością do podejmowania ryzyka i kreowania nowych idei [46]. Są to zatem zachowania pracownicze, które mogą stanowić jeden z istotnych czynników decydujących o konkurencyjności organizacji biznesowych.

Pojawia się tu jednak ważne pytanie, jakie są determinanty i uwarunkowania, w których pracownicy działają dla dobra organizacji, nie oczekując za to wynagrodzenia? Próby odpowiedzi na to pytanie podejmują badacze od przeszło 20 lat [30]. Dotychczasowe wyniki wskazują m.in. że zachowania te są silnie zależne od dyspozycji podmiotu (osobowości, emocje) [15, s. 2438; 16, s. 551; 18, s. 568], postaw pracowników [41; 6; 9], postrzegania organizacji [12], stylu kierowania [30, s. 95–109] czy samego funkcjonowania organizacji [5]. Mimo rozległości analiz wciąż brakuje m.in. wyjaśnienia, jak można stymulować obywatelskie zachowania pracowników, co z punktu widzenia zarządzania organizacją jest pytaniem kluczowym. W niniejszej pracy podjęto próbę wykazania, że obywatelskie zachowania pracowników mogą być skutkiem występowania praktyk ZZL (Zarządzania Zasobami Ludzkimi), wzmacnianych klimatem organizacyjnym i działaniami kadry kierowniczej.

1. Zachowania obywatelskie w organizacji

Zachowania obywatelskie w organizacji (OCB) są intencjonalnymi działaniami, jakie podejmują pracownicy z własnej inicjatywy, aby pomagać innym pracownikom i przyczynić się dla ogólnie pojętego sukcesu organizacji – stąd określane są czasami jako „syndrom dobrego żołnierza” (ang. *the good soldier syndrome*). Istotą definicji OCB jest to, iż są to czyny niewynikające z roli zawodowej i formalnych obowiązków, za które jednostki nie otrzymują wynagrodzenia. Z tego też powodu duża część autorów utożsamia zachowania obywatelskie z koncepcją *exrta-role behavior*, a więc zachowaniami pracownika niebędącymi częścią obowiązków zawodowych [47]. Choć istnieje wiele podobieństw między tymi koncepcjami, jak również innymi ujęciami, np. *Contextual Performance* [27] czy *Prosocial Oranizational Behavior* [4], to jednak zdaniem Organa – autora koncepcji OCB – są to zachowania trochę odmienne. Ich odmiennosc polega głównie na pozamotywacyjnym charakterze OCB.

Sam termin OCB pojawiał się w słowniku teoretyków zarządzania na początku lat 80. XX wieku [30, s. 15], gdy D.W. Organ wraz ze współpracownikami stwierdził, że efektywności pracy nie można w pełni wyjaśnić czynnikami kompetencyjnymi, a związek postaw wobec pracy (np. satysfakcji) nie łączy się w sposób bezpośredni z efektami czynności zawodowych. Doszedł zatem do wniosku, że musi istnieć „jakiś” niezidentyfikowany konstrukt teoretyczny (a mówiąc językiem statystycznym – zmienna latentna), która wyjaśnia wariacje wyników dotyczących efektów zawodowych. Analizując treść pracy i czynności zawodowe pracowników organizacji, stwierdził, iż osoby te – w pewnych sytuacjach – poświęcają dużo czasu na zachowania ukierunkowane na pomaganie innym pracownikom, dbanie o klimat organizacyjny, dążenie do perfekcji, przejawianie inicjatywy czy dążenie do rozwoju swoich kompetencji itp., za które nie są wynagradzane i które nie są bezpośrednio wpisane w ich formalny kontrakt zawodowy. Czynności te jednak, jak stwierdził, stanowią kluczowy element decydujący o generalnej efektywności każdej organizacji. Zachowania te (gdyż jest to zbiór różnych aktywności podmiotu) określił mianem „obywatelskich zachowań organizacyjnych”. Z racji, iż stanowią konglomerat różnych aktywności i zależą zarówno od czynników organizacyjnych, grupowych, jak i podmiotowych nie pasowały one do istniejących konstruktywów teoretycznych, takich jak np. altruizm czy prospołeczność.

Od początku badań nad OCB badacze zastanawiali się na czym *de facto* polega obywatelskość środowiska zawodowym. Pierwotnie wyróżniono szereg aktywności, które opisano dwoma głównymi czynnikami: altruizmem i „służenie zasadom”. Pierwszy czynnik określał te wszystkie zachowania „pomocowe”, których intencją było pomaganie innym pracownikom. Z czasem – ze względu na zbyt szeroki zakres semantyczny pojęcia „altruizm” – zastąpiono go pojęciem „pomaganie innym” (ang. *helping*

behaviors). Drugi czynnik określał gotowość podmiotu do podtrzymywania ducha zespołu, a także norm i zasad służącym kooperacji [30, s. 17–19].

Po głębszych analizach aktywności ludzkiej w organizacji zaczęto dołączać kolejne grupy zachowań, które charakteryzowały się dobrowolnością i wykraczały pozaformalne obowiązki zawodowe, a których przejawianie przyczyniało się do efektywności pracy. Tym sposobem z pierwotnej listy dwóch czynników, następnie rozszerzonej przez Organa do pięciu (altruizm, sumienność, wytrwałość, życzliwość, zaangażowanie), powstała lista przeszło 40 różnych zachowań obywatelskich [22]. Późniejsze badania licznych autorów doprowadziły D.W. Organa, P.M. Podsakoffa i S.B. MacKenziego do wniosku, iż w analizie OCB warto wyróżnić siedem głównych zachowań, które spełniają wszystkie warunki ujęte w definicji tych zachowań. Tymi zachowaniami są:

1. **Pomaganie innym** (ang. *helping*) – polegają na udzielaniu pomocy lub wsparcia innym uczestnikom życia organizacyjnego w ich problemach i trudnościach zawodowych.
2. **Wytrwałość/wyrozumiałość** (ang. *sportsmanship*) – to zachowanie, z jednej strony, polegające na tolerowaniu bez narzekania nieuniknionych niedogodności i trudności w środowisku zawodowym, z drugiej zaś – na pozytywnej postawie wobec innych i poświęcaniu swojego prywatnego interesu na rzecz dobra innych, a także nietraktowanie odmiennego zdania w sposób personalny.
3. **Lojalność organizacyjna** (ang. *organizational loyalty*) – to zachowania polegające na prezentowaniu pozytywnego obrazu organizacji osobom z zewnątrz, zapobieganiu i ochronie przed zewnętrznymi zagrożeniami i niebezpieczeństwami, a także podtrzymywanie poziomu swojego zaangażowania nawet w niesprzyjających okolicznościach.
4. **Posłuszeństwo organizacyjne** (ang. *organizational compliance*) – to aktywność podmiotu polegająca na akceptacji i interioryzacji wartości, norm i procedur organizacyjnych, nawet wówczas, gdy nikt od niego tego nie wymaga i egzekwuje. Wymiar ten jest zbliżony do wymiaru „poświęcenia dla pracy” (ang. *job dedication*) opracowanego przez Van Scottera i Motowidło [49], który obejmuje właśnie zachowania związane z przestrzeganiem zasad i służeniem dla dobra organizacji.
5. **Inicjatywa** (ang. *individual initiative*) – to zachowanie wykraczające poza rolę zawodową, w tym sensie, że pracownik angażuje się zadania zawodowe w sposób dalece wykraczający poza poziom wymagany i oczekiwany w organizacji. Jest to ponadstandardowa aktywność, w której mieszczą się zachowania, takie jak: usprawnianie działania organizacji, kreatywność, branie na siebie dodatkowych obowiązków, przejawianie entuzjazmu do wykonywanych zadań czy zachęcanie i inspirowanie innych uczestników życia zawodowego do ponadstandardowego zaangażowania.

6. **Cnoty obywatelskie** (ang. *civic virtue*) – to działania polegające na ogólnym zainteresowaniu sprawami organizacji jako całości oraz poczuciu odpowiedzialności za jej funkcjonowanie. Zachowanie to dotyczy angażowania się z sferę obywatelską (tj.: zebrania organizacyjne, podejmowanie inicjatyw zmieniających politykę organizacji, dzielenie się przemyśleniami na temat strategii i codziennego funkcjonowania przedsiębiorstwa itp.) i utożsamianie się z całą organizacją w podobny sposób, jak obywatele danego państwa z narodem, do którego przynależą. Czasami wymiar ten określa się również mianem „partycypacji organizacyjnej” czy „chronienia organizacji”.
7. **Rozwój własny** (ang. *self-development*) – to działania polegające na dobrowolnym zwiększaniu swej wiedzy, podwyższaniu własnych umiejętności i zdolności (np. uczestnictwo w szkoleniach, zdobywanie informacji na temat nowych osiągnięć w danej dziedzinie itp.) w celu bycia bardziej przydatnym, mogącym dostarczyć cennego wkładu dla dobra organizacji [30, s. 308–311].

Oprócz przedstawionych przez D.W. Organa i innych kategorii zachowań obywatelskich w literaturze spotyka się również prostszy, bardziej jednoznaczny podział na: zachowania obywatelskie nastawione na ludzi (OCB-I) oraz na organizację (poza-organizacyjne) (OCB-O). H. Moon i inni sugerują, iż rozdrobnienie definicyjne i wielość różnych przejawów OCB utrudnia precyzyjną analizę tego, czym *de facto* jest działanie wykraczające poza rolę zawodową. Wskazują, iż bardziej użytecznym poznawczo konstrukt teoretycznym jest model (ang. *circumplex model of OCB*), ograniczający się do zachowań nakierowanych na ludzi (OCB-I) i na organizację (OCB-O) [25]. Przez OCB-I (ang. *OCB-individual*) rozumie się zachowania pośrednio przyczyniające się do efektywniejszego funkcjonowania przedsiębiorstwa przez pomaganie wprost konkretnym osobom znajdującym się w potrzebie (np. współczucie dla problemów współpracownika). A zatem przypominają one w swej naturze wcześniejsze „pomaganie”. Natomiast zachowania OCB-O (ang. *OCB-organization*) to działanie jednostki wspierające organizację jako całość – przestrzeganie formalnych i nieformalnych reguł obowiązujących w firmie, aby uniknąć problemów w jej funkcjonowaniu. W swym charakterze więc aktywność ta jest bardzo podobna do opisanego wyżej „organizacyjnego posłuszeństwa”.

Wielu badaczy sugeruje, że OCB-I i OCB-O stanowią oddzielny konstrukt teoretyczny i w zasadzie powinny być analizowane w izolacji – jako dwie oddzielne aktywności podmiotu w środowisku organizacyjnym [48]. Wynika to, po pierwsze, z tego, że w odmienny sposób wyjaśniają one wariację wyników dotyczącą ogólnej efektywności przedsiębiorstwa, po drugie, mają odmiennie uwarunkowania [53]. Innymi słowy, zarówno przyczyny tego rodzaju aktywności są inne, jak i skutki, do jakich one prowadzą. Mimo pewnych empirycznych dowodów wskazujących na odmienność typologiczną tych zachowań S.B. MacKenzie i inni [23, s. 561] sugerują, że owe różnice nie przesłaniają ogólnych dyrektyw definicyjnych. Z tych też powodów

można je traktować jako jeden konstrukt. Ponadto, jak podkreślają autorzy, oba rodzaje zachowań można wyjaśnić tymi samymi koncepcjami, np. teorią wymiany społecznej czy normami wzajemności. Zatem wynika z tego, że choć występują pewne trudności w precyzyjnym określeniu poszczególnych komponentów OCB, jak i ich wzajemnej spójności, to można je jednak w najszerszym tego słowa znaczeniu traktować jako jeden konstrukt teoretyczny opisujący aktywność pracowników w środowisku zawodowym.

1.1. Zachowania obywatelskie a praktyki ZZL

W literaturze wskazuje się, że ogół działań składających się na zarządzanie zasobami ludzkimi, a więc rekrutacja i selekcja, motywowanie i wynagradzanie, ocena i rozwój, może przyczynić się do pojawiania zachowań obywatelskich [30; 17; 13; 37]. Przykładowo, jak referują R. Cropanzano i inni, zatrudniani pracownicy, którzy czują się sprawiedliwie potraktowani, np. w procesie rekrutacji i selekcji, są bardziej skłonni pozytywnie wartościować daną firmę i dobrze o niej mówić swoim znajomym, w przeciwieństwie do osób, które czują się potraktowane niesprawiedliwie [8, s. 41]. Ponadto, gdy dana osoba otrzyma zatrudnienie w wyniku „sprawiedliwego” procesu rekrutacji, to jest bardziej skłonna angażować się w swoje obowiązki i obdarzać zaufaniem swoich przełożonych. Jak wskazują niektórzy autorzy, jeżeli np. w procesie adaptacji porekrutacyjnej nowemu pracownikowi spontanicznie i dobrowolnie pomagają starsi pracownicy, to w przyszłości prawdopodobnie odwdzięczy się tym samym. Właściwie przeprowadzony proces adaptacji wpłynie korzystnie zarówno na pozytywne postrzeganie firmy przez pracownika (co może zwiększyć motywację do pracy i skłonność do OCB), jak i do osiągnięcia przez niego w krótszym czasie większej efektywności.

W przypadku motywacji badacze, powołując się na teorię równości Adamsa, wskazują, że jednostki porównują (mierzą) swój wysiłek zawodowy (zasoby, kompetencję, energię itp.) z wysiłkiem innych osób na podobnych stanowiskach, a następnie odnoszą wysiłek ten do otrzymanych wyników. Jeśli postrzegają stosunek wkładu do efektu jako równy stosunkowi innych osób, to uznają, że występuje stan sprawiedliwości. Jeśli stosunki te są nierówne, pojawia się poczucie niesprawiedliwości, co znaczy, że osoba uważa, że uzyskuje niedostateczne lub nadmierne nagrody za swoją pracę. Prowadzi to do konkretnych behawioralnych konsekwencji, których skutkiem może być wyższa albo niższa wydajność jednostki, lepsza lub gorsza jakość pracy, nieobecność lub dobrowolne odejście z miejsca pracy, lub w drugą stronę – wzrost zachowań obywatelskich [44]. Jak wykazują S. Husin i inni, system premiowania i wynagrodzeń, który jest dobrze dostosowany do oczekiwań kadry, wyjaśnia prawie 10% wariacji wyników w zakresie OCB dla kobiet i 28% dla mężczyzn [17, s. 151]. H.J. Leea i inni sugerują wręcz, że optymalny z punktu widzenia operacyjnych celów

organizacji (sprawne wykonywanie zadań zawodowych) i klimatu pracy (zachowania obywatelskie) jest system wynagrodzeń oparty na wynikach. Ten *de facto* nawiązujący do analiz Adamsa sposób konstruowania systemu płac jest najbardziej efektywny, w szczególności w firmach japońskich [21].

Motywacja do OCB jest jednak bardziej złożona niż sugerują to powyższe analizy. Twierdzi się bowiem, że intencje podmiotu stanowią ważny czynnik modyfikujący skuteczność motywowania. Zgodnie z „teorią autodeterminacji” L.M. Deci’ego i R.M. Ryana wskazuje się, że jeżeli pracownicy przejawiają zachowania obywatelskie ze względu na oczekiwaną nagrodę (symboliczną lub materialną), to działania menedżerów lub praktyki ZZL mogą utrwałać i umacniać ten sposób postępowania. Jeżeli jednak jednostki są motywowane wewnętrznie do OCB, to zewnętrzne uzasadnienie (nagroda) może osłabiać ten typ postępowania [3, s. 499]. Konkluzywne rozstrzygnięcie problemu wpływu motywacji na OCB jest zatem niemożliwe, jeżeli nie kontroluje się motywów postępowania pracowników. Motywy te jednak są najczęściej ukryte.

Przyglądając się natomiast problematyce ocen pracowniczych, na uwagę zasługują wyniki badań ukazujące, że w sytuacji, gdy pracownicy mają możliwość ustosunkować się do oceny, wykazują do organizacji większe zaufanie i interpretują oceny jako bardziej sprawiedliwe [8, s. 44], a w konsekwencji wykazują zachowania obywatelskie. Ocena pracownicza musi jednak brać pod uwagę tylko wymiar zadaniowy, a w uzasadnionych przypadkach – gdy zostało to zakomunikowane wcześniej – również kontekstualny. Pracownicy czują się bowiem potraktowani niesprawiedliwie, gdy oceniani są za aktywność pozazadaniową, która nie jest przedmiotem kontraktu formalnego i o której nie wiedzieli, że będzie brana pod uwagę.

Inwestycja w rozwój pracownika musi również spełniać warunek „sprawiedliwościowy”, aby zatrudnieni nie czuli się oszukani, ani pomijani w tym procesie. Znaczy to tyle, że muszą istnieć jasno określone i transparentne procedury wskazujące, w jakich okolicznościach i którzy pracownicy mogą liczyć np. na współfinansowanie kursów doształcających, szkoleń, czy sesji coachingowych. Konkluzywna odpowiedź na pytanie, czy organizacyjnych zachowań obywatelskich można się nauczyć przez szkolenia jest jednak trudna. Zorganizowanie szkolenia o nazwie „organizacyjne zachowania obywatelskie” może przynieść skutek odwrotny do zamierzonego, tj. zmniejszenie tego typu zachowań. Korzystne jest natomiast motywowanie do poszczególnych przejawów i kategorii zachowań OCB, np. dodatkowe szkolenia w celu poprawy wydajności, zaangażowanie się w działalność na zewnątrz organizacji, rozwój posiadanych umiejętności [45, s. 200].

Jeśli pracownicy zauważą szerokie perspektywy dla rozwoju kariery zawodowej i wiedzą, że organizacja jest w stanie wywiązać się z poczynionych obietnic odnośnie ich kariery, starają się odwzajemnić takie gesty przez wysoką jakość pracy i odpowiednie zachowanie. Jednym ze sposobów takiego zachowania są OCB. Stworzenie pracownikowi możliwości rozwoju zawodowego zwiększa prawdopodobieństwo,

że pracownik będzie się zachowywał zgodnie z OCB. Z kolei jeżeli pracownicy zauważą, że obietnice polityki rozwoju zawodowego są niezgodne z ich oczekiwaniami, tzn. kiedy organizacja czyni pewne zobowiązania wobec pracowników, z których się potem nie wywiązuje, w konsekwencji pracownicy zaniedbują pracę, wywiązując się jedynie z formalnie wyznaczonych obowiązków [29, s. 68].

Cytowani już S. Husin i inni wskazują, że najsilniejszym wymiarem praktyk ZZZ korzystnych dla przejawiania obywatelskości jest „wsparcie” w wykonywaniu zadań zawodowych (wyjaśnia 34% wariacji wyników OCB dla kobiet i 14% dla mężczyzn), a także pomoc i wsparcie przełożonego (45% wariacji dla kobiet i 34% wariacji OCB dla mężczyzn) [17, s. 151]. System ZZZ pełni funkcje pomocnicze dla organizacji. Pracownicy, mogąc liczyć na dział zasobów ludzkich, np. w niwelowaniu różnych przeszkód czy trudności lub też działań związanych z poszerzaniem kompetencji, reagują pozytywnie i są bardziej gotowi do aktów obywatelskich. Wydaje się zatem, że praktyki ZZZ bezpośrednio nie warunkują OCB, ale mogą wyjaśniać gotowość do takich zachowań pracowników, jedynie w sytuacjach, gdy zarówno istnieje odpowiedni klimat stymulujący pracę, jak i występują wspierające zachowania kadry kierowniczej. Do takich wniosków doszli też E. Snape i T. Redman, wykazując, że praktyki ZZZ oddziałują na OCB jedynie, gdy jako mediator uwzględnione zostanie poczucie ważności pracy [37]. W związku z tym przyjęto hipotezę mówiącą, że:

H1. *Praktyki HR tym silniej warunkują OCB, im silniejsze jest wsparcie ze strony przełożonych w wykonywaniu czynności zawodowych i lepszy klimat do pracy.*

1.2. Zachowania obywatelskie a działania kadry kierowniczej

W zachowaniach organizacyjnych jednym z kluczowych wymiarów decydujących o aktywności pracowników jest przywództwo i system sprawowania władzy. Działania obywatelskie są bowiem często traktowane przez kadrę jako reakcja na pozytywne sposoby kierowania i zarządzania organizacją. Zatrudnieni chcą angażować się w zadania wykraczające poza obowiązki zawodowe wówczas, gdy jakość przywództwa i relacje z przedłożonymi są oceniane jako uczciwe i sprawiedliwe.

Organ i inni podkreślają, że związki przywództwa z OCB można rozpatrywać z różnych punktów widzenia, w zależności od tego, jaka koncepcja kierowania zostanie przyjęta. Przesłanki teoretyczne i badania wskazują, iż gotowość do angażowania się w OCB występuje zarówno w przypadku kierowania instrumentalnego, wspierającego, nagradzającego, transformacyjnego, partycypacyjnego, jak i służącego (ang. *servant leadership*) [30, s. 95–109]. Nie ma zatem znaczenia, jaką koncepcję teoretyczną posłużymy się, aby opisać styl kierowania związku między tymi wymiarami są wskazywane w literaturze przedmiotu (por. tabela. 1).

Tabela 1. Związki przywództwa z motywami przejawiania OCB

Rodzaj przywództwa	Motywy podejmowania OCB
Przywództwo instrumentalne (lider wskazuje, co ma być zrobione)	<ul style="list-style-type: none"> – redukcja niepewności – jasność wymagań – klarowność nagród i kar
Przywództwo wspierające (lider wspiera podwładnych i dba o ich dobrostan)	<ul style="list-style-type: none"> – poczucie wzajemności – dobre traktowanie i bezpieczeństwo – poczucie wsparcia
Przywództwo oparte na nagrodach (lider przydziela nagrody lub kary w zależności od poziomu wykonania czynności zawodowych)	<ul style="list-style-type: none"> – poczucie sprawiedliwości – poczucie zaufania – poczucie wzajemności – poczucie spójności grupowej – chęć otrzymania nagrody
Przywództwo transformacyjne (lider wykorzystuje swoje cechy osobowości i charyzmę do stwarzania wizji, inspirowania i motywowania pracowników. Buduje produktywny klimat w organizacji i nowe, wyższe standardy pracy, a zarazem uwzględnia indywidualność podwładnych)	<ul style="list-style-type: none"> – wewnętrzna motywacja – spójność wartości – etyka – zaufanie – poczucie jedności – akceptacja celów działania
Przywództwo partycypacyjne (lider umożliwia udział pracownikowi w ustanawianiu celów zawodowych, ich definiowaniu, a także ustalaniu sposobów ich osiągnięcia)	<ul style="list-style-type: none"> – poczucie samokuteczności – możliwość rozwoju – możliwość spełnienia się – poczucie odpowiedzialności i autonomii
Przywództwo służące (lider podejmuje moralny obowiązek służenia organizacji, pomocy pracownikom i poświęcania się dla pozostałych interesariuszy)	<ul style="list-style-type: none"> – poczucie wzajemności – etyka – gotowość do naśladowania – zaufanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [30, s. 95–109].

Jak ukazano w tabeli 1, występuje wiele motywów podejmowania przez pracowników OCB jako wyniku przywództwa. Część z nich się pokrywa, a wynika to z faktu, iż poszczególne koncepcje przywództwa posiadają w dużej części podobne założenia teoretyczne. J.B. Avey, M.E. Polanski i F.O. Walumbwa dowodzą w tym kontekście, iż przywództwo powinno być po prostu „etyczne” i taki styl poparty indywidualną i menedżerską moralnością jest najlepszym sposobem wyzwiania wśród zatrudnionych gotowości do wykraczania poza rolę zawodową [1]. Wydaje się jednak, że sytuacja ta jest bardziej złożona. Analizując poszczególne składowe style przywództwa, można wskazać, że elementem je łączącym są relacje wymiany, jakie podejmują przełożeni ze swoimi podwładnymi. H. Wang i inni wskazują, iż reguły wymiany stanowią pomost pośredniczący między stylem kierowania a bezpośrednimi reakcjami pracowników [52]. Przywództwo samo w sobie (niezależnie od stylu) może nie warunkować tak silnie zachowań obywatelskich, jeżeli nie jest poparte bliskimi relacjami wymiany i poczuciem wsparcia.

Pod koncepcją wsparcia menedżerskiego można rozumieć subiektywne przekonanie pracownika, że może on liczyć na pomoc ze strony przełożonego. Jest to dość zbliżony konstrukt do koncepcji LMX (*leader-member exchange*), gdyż określa

jakość relacji między przełożonymi a pracownikami [10]. Ponadto ujęcie to nawiązuje także do wcześniejszych konceptualizacji R. Eisenbergera i innych [11], którzy posługiwali się terminem „poczucie wsparcia organizacyjnego” (*Perceived Organizational Support* – POS). Ogólnie można powiedzieć, że poczucie wsparcia menedżerskiego (PWM) jest psychologicznym stanem, określającym stopień pozytywnego postrzegania przełożonego jako osoby troszczącej się i dbającej o dobro (dobrobyt) pracownika. Badacze konkludują, że im wyższy stopień postrzeganego wsparcia, tym częściej występują zachowania prospołeczne [7]. Jak wspominają J.A. Wagner i J.R. Hollenbeck, to właśnie brak wsparcia ze strony najbliższych przełożonych decyduje o ponad 75% odejść z pracy [51, s. 113].

Poczucie wsparcia ze strony kadry kierowniczej jest związane m.in. z informacjami zwrotnymi, jakie przekazują oni swoim podwładnym. Mimo że jest to dość intuicyjny wniosek, szereg badań zostało poświęconych temu zagadnieniu. Jak w większości omawianych przypadków związku feedbacku z intencjami pracowników do angażowania się w OCB nie mają jednak charakteru bezpośredniego. K.L. Sommer i M. Kulkarni, opracowując model ścieżkowy, wykazali, że przekazywana z szacunkiem informacja zwrotna przez przełożonego wywala szacunek dla osoby kierującej, co z kolei prowadzi do pozytywnych emocji względem menedżera, wyzwalając tym samym OCB [38]. Natomiast J.Ch. Peng i S.F. Chiu przedstawili inną ścieżkę zależności. W ich modelu, który uzyskał dobre dopasowanie do danych, feedback wzmacnia poczucie dopasowania do organizacji, prowadząc do większego zaangażowania w pracę, co skutkuje wzrostem OCB [31]. Wobec powyższego przyjęto hipotezę mówiącą, że:

H2. *Poczucie wsparcia menedżerskiego bezpośrednio przekłada się na obywatelskie zachowania pracowników.*

1.3. Zachowania obywatelskie a klimat organizacyjny

Postrzeżenie przez pracowników atmosfery panującej w organizacji, jak i stosowanych tam procedur może stymulować lub ograniczać gotowość jednostek do aktów obywatelskich. Najczęściej owe subiektywne postrzeżenie organizacji jest określane mianem klimatu organizacyjnego. Jak wskazuje B. Schneider, klimatem organizacyjnym opisuje się wspólnie powielany przez pracowników sposób postrzegania zachowań i działania w ramach organizacji, które są nagradzane i wspierane przez politykę, praktyki i procedury organizacyjne [35]. Percepcja organizacji jako wspierającej lub utrudniającej pracę ma zatem konsekwencje behawioralne. Jeżeli pracownik postrzega, że zwyczaje panujące w organizacji są w jego odczuciu przyjazne i działania organizacji dążą do podtrzymywania takiego stanu, to jest on gotowy silniej przejawiać OCB zarówno wobec innych pracowników, jak i samej organizacji. Reguły wzajemności i wymiany społecznej sprawiają, że „przyjazny do pracy” klimat w organizacji wywala kolektywną chęć do angażowania się w pracę i pomagania innym. Jak pokazują

badania, ludzie pracujący w dobrej atmosferze sprawniej komunikują się i działają dla dobra organizacji [28]. D.W. Organ i inni wskazują, że panujący w organizacji klimat przejawiający się m.in. zbyt dużym dystansem w relacjach pracowniczych może negatywnie oddziaływać na zachowania obywatelskie [30, s. 131].

Oczywiście, nie tylko percepcja relacji jest istotna dla przejawiania OCB, lecz także sama reputacja organizacji i zawartych tam procedur. A. Rego i inni wykazali, że postrzeganie własnej organizacji jako „doskonałej” w rozumieniu moralnych cnót (optymizm, zaufanie, współczucie, uczciwość i wybaczenie) sprawia, że pracownicy częściej podejmują zachowania obywatelskie przejawiające się pomaganiem ($\beta=0,19$) i cnotami obywatelskimi ($\beta=0,25$) [34]. Y. Shin natomiast wskazuje, że percepcja organizacji w której panuje „etyczny klimat” ma bezpośrednie przełożenie na ogólną gotowość do OCB [36].

Niektórzy badacze sugerują, iż należy nie tylko dążyć do tworzenia „etycznego klimatu”, lecz także kreować poczucie sensu pracy, wspólnotowości i tożsamości oraz spójności wartości, co określają mianem „duchowości organizacyjnej”. „Duchowość organizacyjna” jest bowiem częścią klimatu, a jej jądrem jest wzajemne zaufanie, dbanie o dobro jednostki i całej organizacji, wzajemność i pomaganie sobie, które ma prowadzić do osiągania lepszych rezultatów zawodowych. Upodmiotowienie pracownika i tworzenie dla niego warunków do indywidualnej ekspresji potencjału sprawia, iż jednostki lepiej wykonują zadania, i tym samym przyczyniają się do kreowania „doskonałości organizacyjnej” [14]. Badania nad związkami „duchowości korporacyjnej” i OCB pokazują, że może ona rzeczywiście wyzwać obywatelskość pracowników, i tym samym kreować efektywność całej organizacji [24; 19].

Organ i inni podkreślają również, że usuwanie przeszkód w wykonywaniu pracy i dostarczanie odpowiednich zasobów, które to działania łączą się z percepcją klimatu organizacyjnego, może wpływać na to, czy pracownicy będą wykazywać zachowania obywatelskie [30, s. 132]. Zbyt wiele trudności i barier, jakie napotykać pracownicy, wykonując swoje obowiązki, w szczególności ci zaangażowani w pracę, może ograniczać ich gotowość do obywatelskości [5].

W związku z tym przyjęto hipotezę mówiącą, że:

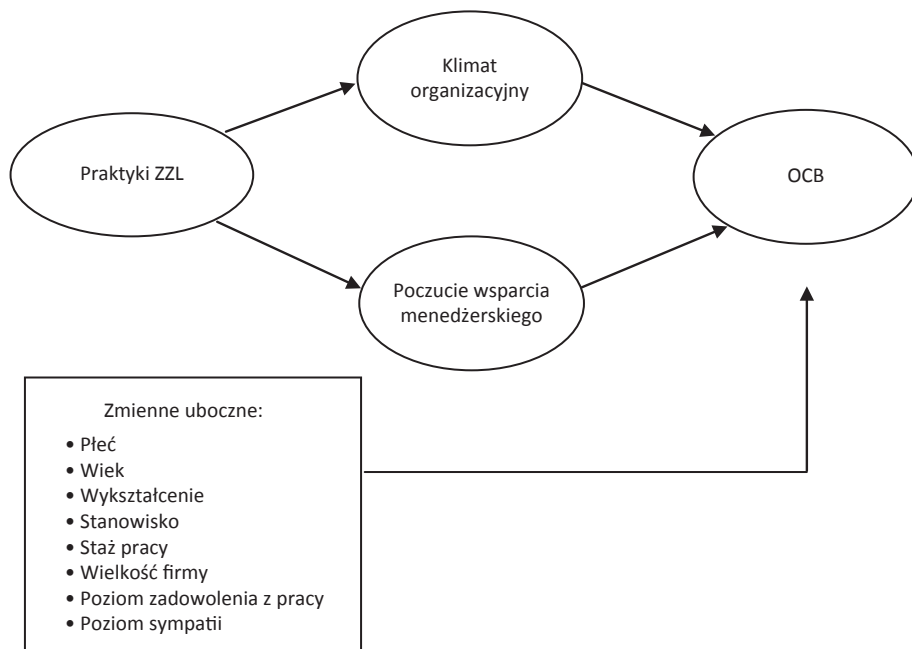
H3. *Pozytywny klimat organizacyjny przekłada się na obywatelskie zachowania pracowników.*

2. Model analizowanych zmiennych w badaniach własnych

Konstruując model badawczy (por. rysunek 1), przyjęto założenie, że zachowań obywatelskich nie można wyjaśnić istnieniem tylko jedną grupą zmiennych, ale należy tworzyć modele strukturalne (ang. *structural equation modeling*, SEM),

gdzie są brane pod uwagę różne uwarunkowania, w których występują pośrednie i bezpośrednie relacje przyczynowe. Do pośrednich uwarunkowań, zgodnie z analizą literatury, zaliczono praktyki ZZL. Są one niejako podłożem kształtowania się intencji do OCB, ale nie wyjaśniają pełnej wariacji zachowań. Innymi słowy, w organizacjach, w których występują działania ZZL, jednostki mogą przejawiać gotowość do angażowania się w zachowania obywatelskie, ale ich wystąpienie zależy od innych czynników pośredniczących, np. klimatu organizacyjnego i poczucia wsparcia menedżerskiego. W związku z tym utworzono hipotetyczny model badawczy, gdzie zmiennymi niezależnymi uczyniono praktyki ZZL. Mediatorem tych działań jest poczucie wsparcia menedżerskiego i klimat organizacyjny, które są bezpośrednim predyktorem występowania OCB.

Rysunek 1. Hipotetyczny model zależności między badanymi zmiennymi



Źródło: opracowanie własne.

3. Charakterystyka doboru próby, przebiegu badań i badanych zmiennych

3.1. Dobór próby i przebieg badań

Badania zostały przeprowadzone przez Ogólnopolski Panel Badawczy Sp. z o.o. (część GG Network) na ogólnopolskiej próbie 405 respondentów w wieku 18 i więcej lat w dniach 10–17 kwietnia 2012 roku. Operatem losowania była baza firmy badawczej składająca się z około 20 tys. respondentów. Zastosowaną techniką badawczą były kwestionariusze ankietowe. Badania właściwe zostały poprzedzone badaniami pilotażowymi, w których na próbie $N=42$ dokonano wstępnej weryfikacji przydatności narzędzi diagnostycznych.

Przed przystąpieniem do obliczeń sprawdzono poprawność logiczną otrzymanych odpowiedzi, a także analizę obserwacji pod względem przyjmowania nietypowych wartości (obserwacje odstające i wpływowe), czego efektem była redukcja badanej populacji do $N=359$. Przetestowano zgodność wyników z rozkładem normalnym za pomocą testu Kołmogorowa-Smirnowa, a także analizę rozkładu wszystkich zmiennych, wykorzystując test W Shapiro-Wilka i przyjmując $p \leq 0,05$.

Socjodemograficzna charakterystyka próby wyglądała następująco: badanymi byli pracownicy dwóch szczebli: kierowniczych – 45% i niekierowniczych – 55%; zatrudnieni w dużych przedsiębiorstwach (pow. 251 pracowników) – 39%, i małych firmach (10–50 pracowników) – 27%; funkcjonujących na rynku polskim m.in. z branży usługowej (37%) i produkcyjnej (25%). W badanej grupie dominowały osoby z wykształceniem wyższym – 50% i średnim 45%; rozkład grupy w zależności od zmiennej płci wynosił: kobiety – 44%, mężczyźni – 56%, ze względu na wiek dominowały osoby w przedziale 26–35 lat (38%), 36–45 lat (32%) o całkowitym stażu zawodowym od 3–5 lat (31%) i 6–10 lat (27%). W procedurze badawczej kontrolowano również zadowolenie z pracy, a także poziom sympatii do osoby ocenianej.

W procedurze badawczej wykorzystano przekrojowy model korelacyjny i metodę modelowania strukturalnego (ang. *structural equation modeling* – SEM) zawartą w pakiecie AMOS (wersja 21), umożliwiającą na konstruowanie i weryfikowanie związków przyczynowych w oparciu o dane nieeksperymentalne [20].

3.2. Charakterystyka narzędzi diagnostycznych

Zachowania obywatelskie w organizacji (OCB). W literaturze przedmiotu występuje szereg narzędzi do diagnozy OCB [30, s. 243–297], co sprawia duże trudności w interpretowaniu materiału empirycznego i generalizacji wniosków. Aby ujednoczyć

różne narzędzia pomiaru, skonstruowano autorską metodę bazującą na eksploracji ponad 200 różnych itemów dotyczących przejawów OCB. Procedura tworzenia narzędzia polegała na ocenie i eliminacji przez 7 sędziów kompetentnych tych stwierdzeń, które są synonimami lub znacząco odbiegają od głównych przejawów czynów obywatelskich w organizacji. W efekcie powstał 24-stwierdzeniowy kwestionariusz, który został wykorzystany w badaniach pilotażowych. Wypełniając ten kwestionariusz, respondent wyrażał swoją opinię za pomocą pięciostopniowej skali Likerta, wybierając odpowiedzi 1 – „zdecydowanie nie”, 2 – „raczej nie”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej tak” i 5 – „zdecydowanie tak”. Kwestionariusz nie był stosowany w formie samoopisu, ale respondent oceniał zachowania osoby z pracy, z którą współpracuje od co najmniej roku i która ma tego samego przełożonego. Podejście takie jest rekomendowane w literaturze przedmiotu, gdyż pozwala unikać błędów w procedurze pomiaru i specyfikacji modeli strukturalnych [33].

W trakcie badań pilotażowych okazało się, że poszczególne stwierdzenia nie tworzą jednolitego konstruktów, co w efekcie skutkowało redukcją stwierdzeń do 16. Finalnie opracowany kwestionariusz poddano analizie rzetelności ($\alpha=0,93$) i konfirmacyjnej analizie czynnikowej ($\chi^2=224,364$, $df=90$; $p=0,001$; $RMSEA=0,065$; $CFI=0,955$; $GFI=0,921$; $NFI=0,927$; $TLI=0,940$), która potwierdziła możliwość wykorzystania tego narzędzia w dalszych badaniach w wersji jednoczynnikowej.

Praktyki ZZL. Mierzone były autorskim 10-stwierdzeniowym kwestionariuszem, w którym respondenci posługiwali się 5-stopniową skalą Likerta, gdzie 1 – „zdecydowanie nie”, a 5 – „zdecydowanie tak”. Przykładowymi stwierdzeniami były np.: „Moja firma posiada system ocen pracowników”, czy „Moja firma dofinansowuje zdobywanie wiedzy przez pracowników (część opłat za studia, języki itp.)”. W badaniach pilotażowych określono rzetelność kwestionariusza ($\alpha=0,74$), a także dokonano konfirmacyjnej analizie czynnikowej ($\chi^2=8,701$, $df=4$; $p=0,069$; $RMSEA=0,057$; $CFI=0,989$; $GFI=0,990$; $NFI=0,981$; $TLI=0,973$), która potwierdziła możliwość wykorzystania tego narzędzia w dalszych badaniach w wersji jednoczynnikowej.

Postrzeganie wsparcia menedżerskiego (PWM). Mierzone było autorskim 10-stwierdzeniowym kwestionariuszem, w którym respondenci posługiwali się 5-stopniową skalą Likerta, gdzie 1 – „zdecydowanie nie”, a 5 – „zdecydowanie tak”. Przykładowymi stwierdzeniami były np.: „Mój przełożony jest gotowy do pomocy swoim podwładnym”, „Mój przełożony docenia pomysły i inicjatywę pracowników”, czy „Mój przełożony informuje pracowników o sytuacji w firmie”. W badaniach pilotażowych określono rzetelność kwestionariusza ($\alpha=0,92$), a także dokonano konfirmacyjnej analizie czynnikowej ($\chi^2=59,094$, $df=30$; $p=0,001$; $RMSEA=0,052$; $CFI=0,987$; $GFI=0,967$; $NFI=0,974$; $TLI=0,981$), która potwierdziła możliwość wykorzystania tego narzędzia w dalszych badaniach w wersji jednoczynnikowej.

Klimat organizacyjny. Mierzony był autorskim 10-stwierdzeniowym kwestionariuszem, w którym respondenci posługiwali się 5-stopniową skalą Likerta, gdzie

1 – „zdecydowanie nie”, a 5 – „zdecydowanie tak”. Przykładowymi stwierdzeniami były np.: „Moja firma docenia pracowników za inicjatywę”, czy „Moja firma traktuje pracowników sprawiedliwie”. W badaniach pilotażowych określono rzetelność kwestionariusza ($\alpha=0,92$), a także dokonano konfirmacyjnej analizy czynnikowej ($\chi^2=22,092$, $df=16$; $p=0,140$; $RMSEA=0,033$; $CFI=0,996$; $GFI=0,985$; $NFI=0,987$; $TLI=0,994$), która potwierdziła możliwość wykorzystania tego narzędzia w dalszych badaniach w wersji jednoczynnikowej.

4. Prezentacja wyników badań

Pierwszym krokiem postępowania badawczego było określenie związków między poszczególnymi zmiennymi ujętymi w modelu badawczym. W tym celu przeprowadzono wnioskowanie statystyczne oparte na współczynnikach korelacji (por. tabela 2).

Jak przedstawiono w tabeli 2, OCB pozytywnie koreluje zarówno z praktykami ZZZ ($r=0,412$; $p<0,01$), klimatem organizacyjnym ($r=0,488$; $p<0,01$), jak i postrzeganiem wsparcia menedżerskiego ($r=0,522$; $p<0,01$). Wynika z tego, że występowanie działań ZZZ, pozytywny klimat organizacyjny i pomoc ze strony przełożonych wiąże się z nasilonym występowaniem czynów obywatelskich wśród innych pracowników. Przeglądając się poszczególnym itemom, to warto zauważyć, że: dla praktyk ZZZ najsilniejsze zależności z OCB otrzymano w stwierdzeniu dotyczącym występowania przejrzystych kryteriów wynagradzania ($r=0,377$; $p<0,01$). Okazuje się zatem, że dla czynów obywatelskich ważne jest postrzeganie transparentności aspektów finansowych. Obrazuje to analiza korelacji tego stwierdzenia z itemem OCB dotyczącym „dobrowolności dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem” ($r=0,311$; $p<0,01$).

W przypadku klimatu organizacyjnego najsilniejsze związki z OCB otrzymano w stwierdzeniu „moja firma jest dobrym pracodawcą” ($r=0,431$; $p<0,01$). Natomiast dla zmiennej „postrzeganie wsparcia menedżerskiego” największe korelacje z OCB wystąpiły w stwierdzeniu dotyczącym dbania o dobrą atmosferę w pracy ($r=0,455$; $p<0,01$).

Interesujące w otrzymanych wynikach są zależności pomiędzy OCB a zadowoleniem z pracy ($r=0,407$; $p<0,01$). Okazuje się zatem, że osoby, które mają pozytywne postawy wobec pracy, oceniają również, że w ich organizacji inni pracownicy przejawiają więcej zachowań obywatelskich. Postawa ta rzutuje zatem na ewaluację innych aktorów życia organizacyjnego. Warto również podkreślić, że całokształt oceny zachowań pracowników jest związany również z tym, czy osoby oceniane są lubiane przez oceniającego ($r=0,511$; $p<0,01$). Przeprowadzone analizy regresji tych zmiennych pokazują, że wraz ze wzrostem poziomu sympatii to współpracowników wzrasta również ich ocena nasilenia aktów obywatelskich ($\beta=0,52$).

Wśród zmiennych kontrolowanych na uwagę zasługują korelacje OCB z poziomem wykształcenia i płcią. Przeprowadzone analizy różnic nieparametrycznym testem U-Manna Whitney'a wskazują, że kobiety oceniane są jako te osoby, które przejawiają więcej zachowań obywatelskich w pracy. Natomiast w przypadku wykształcenia, to okazuje się, że osoby w wykształceniu wyższym wykazują znacząco więcej OCB niż osoby z wykształceniem podstawowym i średnim.

Tabela 2. Statystyki opisowe i korelacje między zmiennymi

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. OCB	3,89	0,66	1											
2. Praktyki ZZL	3,16	0,87	,412**	1										
3. Postrzeganie wsparcia menedżerskiego	3,47	0,84	,522**	,547**	1									
4. Klimat organizacyjny	3,36	0,85	,488**	,743**	,673**	1								
5. Zadowolenie z pracy	3,54	0,96	,407**	,439**	,494**	,615**	1							
6. Poziom sympatii do osoby ocenianej	3,75	1,01	,511**	,148**	,299**	,223**	,318**	1						
6. Stanowisko	1,55	0,49	-,056	-,057	,043	-,015	-,046	,019	1					
7. Wiek	3,7	0,92	-,010	,056	-,025	,048	,041	-,058	-,147**	1				
8. Wykształcenie	2,45	0,59	,275**	,099	,143**	,104*	,079	,125*	-,085	-,082	1			
9. Płeć	1,59	0,49	-,169**	-,064	-,029	-,069	-,052	-,159**	-,106*	-,110*	-,206**	1		
10. Doświadczenie zawodowe	2,75	1,16	,089	,091	,038	,049	,071	-,014	-,095	,592**	-,040	-,014	1	
11. Wielkość przedsiębiorstwa	2,92	1,03	,055	,226**	,041	,019	,029	,054	-,102	,066	,003	,041	,161**	1
12. Sektor	2,48	1,02	,075	-,059	,039	-,064	,007	,002	,094	,036	,047	-,036	,154**	,131*

N=359; * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym etapem analiz była weryfikacja postulowanego modelu badawczego i hipotez badawczych, dotyczących zależności pomiędzy praktykami ZZL, klimatem organizacyjnym i postrzeganiem wsparcia menedżerskiego a OCB. W tym celu posłużono się metodą modelowania strukturalnego. Zgodnie z metodologią SEM dokonano oszacowania i oceny jakości dopasowania pierwotnego modelu badaw-

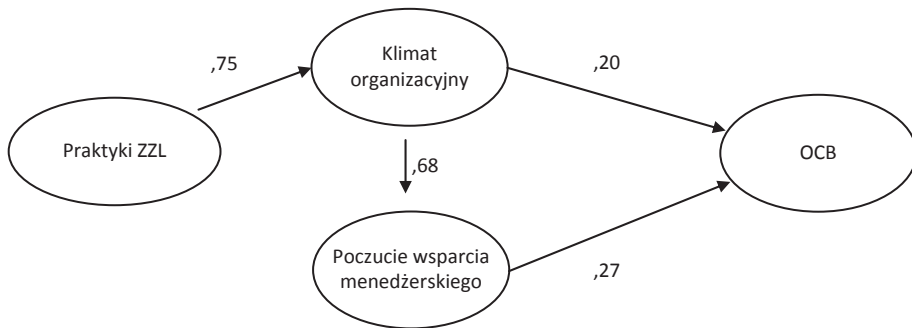
czego, a następnie respecyfikacji w celu określenia bardziej adekwatnego modelu do uzyskanych danych empirycznych.

Postulowany model badawczy zakładał, że nie ma bezpośredniego związku między praktykami ZZL a OCB. Istnieje za to związek pośredni, w którym rolę pośredniczącą pełni klimat organizacyjny i postrzeganie wsparcia menedżerskiego. Innymi słowy, o tym jak praktyki ZZL warunkują zachowania obywatelskie decyduje to, czy pracownicy czują wsparcie ze strony przełożonych i jaki klimat panuje w organizacji. W sytuacji, gdy jest niskie poczucie wsparcia i nieprzyjazny klimat, związki pomiędzy zmienną niezależną (praktyki ZZL) a zależną (OCB) nie wystąpią. Jest to zatem sekwencja motywacyjna, w której występują dwa pośredniczące warunki przyczynowe (tzw. mediatory).

W trakcie estymacji modelu okazało się, że postulowany model uzyskał bardzo słabe parametry dopasowania ($\chi^2=91,825$, $df=2$; $p<0,001$; $RMSEA=0,354$; $CFI=0,864$; $GFI=0,898$; $NFI=0,863$; $TLI=0,593$). W związku z tym podjęto próbę respecyfikacji modelu przez analizę indeksów modyfikacji.

Indeksy modyfikacji wskazywały na bezpośredni związek między klimatem organizacyjnym a postrzeganiem wsparcia menedżerskiego, który teoretycznie znajduje swoje uzasadnienie, a także na brak zależności praktyk ZZL ze zmienną PWM. W efekcie przyjęto uproszczony model przedstawiony na rysunku 2.

Rysunek 2. Finalny model zależności między badanymi zmiennymi



Źródło: opracowanie własne.

Model ten okazał się dobrze dopasowany do danych ($\chi^2=2,974$, $df=2$; $p=0,226$; $RMSEA=0,037$; $CFI=0,999$; $GFI=0,996$; $NFI=0,996$; $TLI=0,996$), zaś poszczególne zmienne w sposób istotny wyjaśniają postulowane zależności.

Poczucie wsparcia menedżerskiego bezpośrednio jest tłumaczone przez klimat organizacyjny ($\beta=0,68$) i pośrednio przez praktyki ZZL ($\beta=0,51$). Klimat natomiast bezpośrednio zależy od praktyk ZZL ($\beta=0,75$). W końcu tej sekwencji przyczynowej są OCB, które bezpośrednio są wyjaśniane przez PWM ($\beta=0,27$) i w sposób

mieszany (pośrednio przez mediację PWM i bezpośrednio) przez klimat organizacyjny ($\beta=0,38$), a także pośrednio przez praktyki ZZL ($\beta=0,28$).

Powyższe wyniki można zinterpretować następująco: zachowania obywatelskie pracowników są bezpośrednią konsekwencją pozytywnej ewaluacji klimatu organizacyjnego, który silnie zależy od występujących praktyk ZZL. Ponadto zachowania pracowników są konsekwencją relacji z przełożonymi. Jeżeli działania kadry menedżerskiej są postrzegane jako wspierające, co jest wynikiem m.in. klimatu organizacyjnego, to tym częściej podwładni są gotowi do zachowań wykraczających poza obowiązki zawodowe. Wynika z tego, że subiektywne przekonanie o roli przełożonego i ocena klimatu organizacyjnego determinuje sposób działania w środowisku zawodowym.

Powyższe wyniki umożliwiają bezpośrednie odniesienie do postulowanych hipotez badawczych.

W **hipotezie 1** postulowano brak bezpośrednich związków między praktykami ZZL a zachowaniami pracowników. Choć otrzymano korelacje istotne statystycznie z OCB, to model ścieżkowy wykluczył występowanie bezpośrednich związków. Praktyki HRM oddziałują zatem na zachowania pracowników jedynie pośrednio, gdzie mediatorami są klimat organizacyjny i postrzeganie wsparcia menedżerskiego. Hipoteza 1 zyskuje wsparcie empiryczne i zostaje potwierdzona.

W **hipotezie 2** zakładano, że poczucie wsparcia menedżerskiego warunkuje OCB. W trakcie analiz okazało się, że zmienna ta rzeczywiście jest bezpośrednim predyktorem zachowań obywatelskich, co potwierdza pierwotne przypuszczenia. Otrzymane wyniki uzupełniają jednak pierwotne zależności. PWM nie jest bowiem zmienną egzogeniczną, ale endogeniczną i wynika z klimatu, jaki panuje w organizacji. Innymi słowy, jeżeli w organizacji występują sprzyjające warunki do pracy (co jest m.in. konsekwencją występowania praktyk ZZL), to przełożeni częściej są oceniani jako wspierający. W sytuacji braku praktyk ZZL i „pozytywnego” klimatu do pracy również ewaluacja kadry kierowniczej jest mniej przychylna. Hipoteza 2 została zatem potwierdzona.

Hipoteza 3 sugerowała związki między klimatem organizacyjnym a zachowaniami obywatelskimi. W trakcie analiz statystycznych okazało się, że takie zależności występują. Mają one zarówno charakter bezpośredni, jak i pośredni (poprzez zmienną PWM). Hipoteza 3 zostaje również potwierdzona.

5. Dyskusja otrzymanych wyników badań

Odnosząc się szczegółowo do uzyskanych w postępowaniu badawczym wyników, warto w tym miejscu dokonać ich interpretacji w kontekście postulowanych hipotez.

Praktyki ZZZ stanowią istotny czynnik efektywnego funkcjonowania organizacji. Odpowiednia do potrzeb pracowników polityka personalna przekłada się na postawy pracowników (satysfakcję i zaangażowanie), i tym samym może warunkować wyniki i wydajność pracy [42]. Powstaje zatem pytanie, czy praktyki takie (np. szkolenia, ocena pracowników, wynagrodzenia itp.) mogą determinować również kontekstualny wymiar efektywności pracy, a więc zachowania obywatelskie. Dotychczasowe analizy sugerowały, że związki tych zmiennych nie są precyzyjnie wyjaśnione [37, s. 1222]. Część badaczy ukazywała bezpośredni związek praktyk ZZZ z OCB [26], inna – podkreślała jedynie zależności pośrednie [37; 39]. Wydaje się, że o ile postawy pracowników mogą bezpośrednio wynikać z występowania praktyk ZZZ, o tyle behawioralne przejawy, jakimi są OCB, zależą od kontekstu organizacyjnego jedynie w sposób pośredni. Praktyki mogą warunkować zachowania, ale pod warunkiem, że pracownicy mają pozytywne postawy wobec pracy, są dobrze dopasowani do zadań lub też posiadają wsparcie kadry menedżerskiej. Taka interpretacja jest zarówno spójna z uzyskanymi wynikami badań, jak i znajduje poparcie w dotychczasowych analizach. Przykładowo E. Snape i T. Redman sugerują, że praktyki ZZZ znajdują odzwierciedlenie w postępowaniu pracowników jedynie w sytuacjach, gdy ich praca jest postrzegana jako ważna i istotna dla organizacji [37, s. 1240]. Natomiast Y-K. Fu, prowadząc badania nad związkiem zaangażowania z OCB u pracowników linii lotniczych na Tajwanie, konstatuje, że praktyki ZZZ mogą wzmacniać proces zaangażowania w pracę i OCB, ale wyjściowy poziom tej postawy musi być w miarę wysoki i wcześniej ukształtowany [13]. Podobne rezultaty raportują W. Zheng i inni, którzy badali, jak ocena okresowa warunkuje OCB. Z ich analiz wynika wniosek, że zależność taka występuje jedynie wówczas, gdy zmienną pośredniczącą jest zaangażowanie pracowników [54].

Uzyskane wyniki sugerują zatem, że kształtowanie organizacji jedynie przez efektywne praktyki ZZZ jest zdecydowanie niewystarczające. Praktyki te umożliwiają wystąpienie pożądanych postaw czy zachowań, ale muszą być spełnione dodatkowe warunki, np. w postaci wsparcia ze strony przełożonych czy dobrych relacji wewnątrzorganizacyjnych. Jest to uzasadnione o tyle, że jak ukazano w niniejszym opracowaniu, praktyki ZZZ mogą być narzędziem m.in. do budowania przyjaznego klimatu dla pracy i wspierać działania kadry kierowniczej. A właśnie klimat organizacyjny i przede wszystkim relacje z przełożonymi powodują, że jednostki są gotowe do przejawiania OCB.

W kontekście klimatu badania ukazują, że: poczucie spójności grupy [50], brak barier, jakie napotykają pracownicy, wykonując swoje obowiązki zawodowe [5], sprawiedliwy klimat pracy [40] czy poczucie wspólnoty organizacyjnej [19] silnie przekładają się na czyny obywatelskie. Uzyskane wyniki wpisują się zatem w dotychczasowe rozstrzygnięcia w tym obszarze. Zatem dla pracowników jest ważne nie tylko to, co formalnie ustanowione (procedury, zasady, praktyki itp.), lecz także

to, co subiektywnie odpierane i odczuwane jest jako wspierające i pomocne – czyli klimat organizacyjny. To ten nieuchwytny w pełni wymiar funkcjonowania organizacji bezpośrednio warunkuje postępowanie zarówno kadry menedżerskiej, jak i szeregowych pracowników.

Kadra kierownicza, wspierając podwładnych, dodatkowo wyzwała w nich chęć angażowania się w zadania wykraczające pozaformalne obowiązki. Dotychczasowe analizy mocno akcentują, że dobre relacje pracowników z przełożonymi są dobrym predyktorem OCB. Przykładowo H. Wang i inni, prowadząc badania na chińskich pracownikach, wykazali, że bliskie relacje z przełożonymi warunkują nie tylko zachowania obywatelskie, lecz także wydajność pracy [52]. Również pomoc, jaką oferują przełożeni, sprawia, że pracownicy są gotowi do poświęcenia dla organizacji i zatrudnionych tam jednostek [31]. Otrzymane rezultaty są zatem spójne z dotychczasowymi wynikami badań i potwierdzają, że postrzeganie wsparcia ze strony przełożonych jest dobrym predyktorem OCB.

Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym opracowaniu analizy wskazują, że aktywność pracowników, wykraczająca pozaformalne obowiązki zawodowe, nie zależy od wybranych czynników (nie ważne, jakie by one były), ale stanowi ciąg (ścieżkę) różnych elementów, które finalnie wpływają na gotowość i motywację do działania na korzyść organizacji. Opracowany i zweryfikowany model badawczy ukazuje, że zachowania obywatelskie zależą bezpośrednio od klimatu organizacyjnego i poczucia wsparcia menedżerskiego, a pośrednio od praktyk ZZL.

Z zaprezentowanych badań płynie zatem ważny wniosek praktyczny – wskazujący, że wzmacnianie „efektywności kontekstualnej” jest połączeniem działań sformalizowanych (praktyki ZZL) i nieformalnych (klimat pracy i wsparcie menedżerskie). Jednocześnie, aby te nieformalne wymiary funkcjonowania organizacji wyzwały zachowania obywatelskie wśród kadry pracowniczej, warto tworzyć odpowiednie systemy wsparcia w postaci działań ZZL. Motywowanie pracowników, szkolenie czy ocena okresowa są ważnym elementem kształtującym efektywność organizacji, ale jedynie wówczas, gdy zostanie ona obudowana w kolektywny system wzmacniający wzajemne poczucie jedności organizacyjnej i wspólnego celu. W którym kadra kierownicza będzie wspierać podwładnych i służyć im pomocą w trudnych sytuacjach.

Ukazane badania, choć uzupełniają dotychczasową wiedzę o czynnikach warunkujących zachowania obywatelskie, to jednak mają swoje ograniczenia. W procedurze badawczej, mimo zastosowania procedury polegającej na ocenie zachowań innych pracowników i kontroli „poziomu sympatii do osoby ocenianej”, nie zbierano opinii od różnych osób z tej samej firmy, które miałyby możliwość oceny pojedynczego

pracownika i całej organizacji. Tym samym wyciągnięte wnioski i przedstawione generalizacje mogą budzić pewne zastrzeżenia. Kolejnym elementem potencjalnie zakłócającym interpretacje uzyskanych wyników jest brak weryfikacji trafności zewnętrznej narzędzi badawczych. Chociaż konfirmacyjna analiza czynnikowa wskazuje, że poszczególne stwierdzenia tworzą opisane konstrukty teoretyczne, to brakuje tu odniesienia do zewnętrznego kryterium, które uprawomocniłoby wnioskowanie. Następnym ograniczeniem jest niereprezentatywność próby badawczej i zastosowanie badań przekrojowych, które uniemożliwiają pełne wnioskowanie o przyczynowości zachodzenia zjawisk i generalizację wniosków na całą populację.

Bibliografia

- [1] Avey J.B., Palanski M.E., Walumbwa F.O., *When leadership goes unnoticed: the moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior*, "Journal of Business Ethics" 2011, Vol. 98, pp. 573–582.
- [2] Bateman T.S., Organ D.W., *Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee „Citizenship”*, "Academy of Management Journal" 1983, Vol. 26, pp. 587–595.
- [3] Becton J.B., Giles W.F., Schraeder M., *Evaluating and rewarding OCBs: Potential consequences of formally incorporating organizational citizenship behavior in performance appraisal and reward systems*, "Employee Relations" 2007, Vol. 30, pp. 494–514.
- [4] Brief A.P., Motowidlo S.J., *Prosocial organizational behavior*, "Academy Management Review" 1986, Vol. 11, pp. 710–725.
- [5] Britt T.W., McKibben E.S., Greene-Shorridge T.M., Odle-Dusseau H.N., Herleman H.A., *Self-engagement moderates the mediated relationship between organizational constraints and organizational citizenship behaviors via rated leadership*, "Journal of Applied Social Psychology" 2012, Vol. 42, No. 8, pp. 1830–1846.
- [6] Cohen A., *The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture*, "Journal of Vocational Behavior" 2006, Vol. 69, No. 1, pp. 105–118.
- [7] Coyle-Shapiro J.A.M., Conway N., *Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support*, "Journal of Applied Psychology" 2005, Vol. 90, No. 4, pp. 774–781.
- [8] Cropanzano R., Bowen D.E., Gilliland S.W., *The management of organizational justice*, "Academy of Management Perspectives" 2007, Vol. 21, Iss. 4, pp. 34–48.
- [9] Diefendorff J.M., Brown D.J., Kamin A.M., Lord R.G., *Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance*, "Journal of Organizational Behavior" 2002, Vol. 23, No. 1, pp. 93–108.

- [10] Dienesch R.M., Liden R.C., *Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development*, "Academy of Management Review" 1986, Vol. 11, pp. 618–634.
- [11] Eisenberger R., Fasolo P., Davis-LaMastro V., *Perceived organizational support*, "Journal of Applied Psychology" 1990, Vol. 75, pp. 107–116.
- [12] Fassina N.E., Jones D.A., Uggerslev K.L., *Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: testing agent-system and Shared-Variance Models*, "Journal Of Organizational Behavior" 2008, Vol. 29, pp. 805–828.
- [13] Fu Y.K., *High-performance human resource practices moderate flight attendants' organizational commitment and organizational citizenship behavior*, "Social Behavior and Personality" 2013, Vol. 41, No. 7, pp. 1195–1208.
- [14] Giacalone R.A., Jurkiewicz C.L., *Toward a science of workplace spirituality*, [in:] *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, R.A. Giacalone, C.L. Jurkiewicz (eds.), Sharpe, New York 2003, pp. 3–28.
- [15] Gore J.S., Kiefner A.E., Combs K.M., *Personality traits that predict academic citizenship behavior*, "Journal of Applied Social Psychology" 2012, Vol. 42, No. 10, pp. 2433–2456.
- [16] Greguras G.J., Diefendorff J.M., *Why does proactive personality predict employee life satisfaction and work behaviors? A Field Investigation of The Mediating Role of The Self-Concordance Model*, "Personnel Psychology" 2010, Vol. 63, pp. 539–560.
- [17] Husin S., Chelladurai P., Musa G., *HRM practices, organizational citizenship behaviors, and perceived service quality in golf courses*, "Journal of Sport Management" 2012, Vol. 26, pp. 143–158.
- [18] Ilies R., Scott B.A., Judge T.A., *The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior*, "Academy of Management Journal" 2006, Vol. 49, No. 3, pp. 561–575.
- [19] Katono I.W., Manyak T.G., Katabaazi A., Kisenyi V., *Organization commitment and organization citizenship behavior: the moderating role of workplace spirituality*, "International Journal of Business Research" 2012, Vol. 12, No. 2, pp. 114–125.
- [20] Konarski R., *Modele równań strukturalnych*, PWN, Warszawa 2009.
- [21] Leea H.J., Iijimab Y., Reade C., *Employee preference for performance-related pay: predictors and consequences for organizational citizenship behaviour in a Japanese firm*, "The International Journal of Human Resource Management" 2011, Vol. 22, No. 10, pp. 2086–2109.
- [22] LePine J.A., Eraz A., Johnson D.E., *The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis*, "Journal of Applied Psychology" 2002, Vol. 87, pp. 52–65.

- [23] Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Podsakoff, N.P., *Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line?*, "Personnel Psychology" 2011, Vol. 64, pp. 559–592.
- [24] Milliman J., Czaplewski A.J., Ferguson J., *Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment*, "Journal of Organizational Change Management" 2003, Vol. 16, No. 4, pp. 426–447.
- [25] Moon H., Van Dyne L., Wrobel K., *The circumplex model and the future of OCB research*, in: *handbook of organizational citizenship behavior: a review of a good soldier activity in organizations*, ed. D.L. Turnipseed, Nova Science Publishers, New York 2005, pp. 1–22.
- [26] Morrison E.W., *Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality*, "Human Resource Management" 1996, Vol. 35, No. 4, pp. 493–512.
- [27] Motowidlo S.J., Van Scotter J.R., *Evidence that task-performance should be distinguished from contextual performance*, "Journal of Applied Psychology" 1994, Vol. 79, No. 4, pp. 475–480.
- [28] Netemeyer R.G., Boles J.S., McKee D.O., McMurrian R., *An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context*, "Journal of Marketing" 1997, Vol. 61, pp. 85–98.
- [29] Okurame D., *Impact of career growth prospects and formal mentoring on organizational citizenship behaviour*, "Leadership & Organization Development Journal" 2012, Vol. 33, No. 1, pp. 68–85.
- [30] Organ D.W., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 2006.
- [31] Peng J.Ch., Chiu S.F., *An integrative model linking feedback environment and organizational citizenship behavior*, "The Journal of Social Psychology" 2010, Vol. 150, No. 6, pp. 582–607.
- [32] Podsakoff N.P., Whiting S.W., Podsakoff P.M., Blume B.D., *Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a metaanalysis*, "Journal of Applied Psychology" 2009, Vol. 94, pp. 122–141.
- [33] Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J.-Y., Podsakoff N.P., *Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies*, "Journal of Applied Psychology" 2003, Vol. 88, No. 5, pp. 879–903.
- [34] Rego A., Ribeiro N., Cunha M.P., *Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors*, "Journal of Business Ethics" 2010, Vol. 93, pp. 215–235.
- [35] Schneider B., *Organizational climate and culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1990.

- [36] Shin Y., *CEO Ethical Leadership, Ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior*, "Journal of Business Ethics" 2012, Vol. 108, pp. 299–312.
- [37] Snape E., Redman T., *HRM Practices, organizational citizenship behaviour, and performance: a multi-level analysis*, "Journal of Management Studies" 2010, Vol. 47, No. 7, pp. 1219–1247.
- [38] Sommer K.L., Kulkarni M., *Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood*, "Human Resource Development Quarterly" 2012, Vol. 23, No. 2, pp. 177–201.
- [39] Sun L.Y., Aryee S., Law K., *High performance human resource management practices, citizenship behaviour, and organizational performance: a relational perspective*, "Academy of Management Journal" 2007, Vol. 50, pp. 558–577.
- [40] Sun L.Y., Siu Chow I.H., Chiu R.K., Pan W., *Outcome favorability in the link between leader–member exchange and organizational citizenship behavior: procedural fairness climate matters*, "The Leadership Quarterly" 2013, Vol. 24, pp. 215–226.
- [41] Swaminathan S., Jawahar P.D., *Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: an empirical study*, "Global Journal of Business Research" 2013, Vol. 7, No. 1, pp. 71–80;
- [42] Takeuchi R., Chen G., Lepak D., *Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes*, "Personnel Psychology" 2009, Vol. 62, pp. 1–29.
- [43] Teh P.L., Yong Ch.Ch., *Knowledge sharing in IS personnel: organizational behavior's perspective*, "Journal of Computer Information Systems", Summer 2011, pp. 11–21.
- [44] Turek D., *Idea sprawiedliwości organizacyjnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, red. B. Urbaniak, UŁ, Łódź 2011, s. 313–328.
- [45] Turnipseed D.L., Murkison E., *A Bi-cultural comparison of organization citizenship behavior does: the OCB phenomenon Tran*, "The International Journal of Organizational Analysis" 2000, Vol. 8, No. 2, pp. 200–222.
- [46] Turnipseed P.H., Turnipseed D.L., *Testing the proposed linkage between organizational citizenship behaviours and an innovative organizational climate*, "Creativity and Innovation Management" 2013, Vol. 22, No. 2, pp. 209–216.
- [47] van Dyne L., Cummings L.L., McLan-Parks J.M., *Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity*, in: *research in organizational behavior*, eds. L.L. Cummings, B.M. Staw, JAI Press, Greenwich, CT 1995, Vol. 17, pp. 215–285.
- [48] van Dyne L., LePine J.A., *Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity*, "Academy of Management Journal" 1998, Vol. 41, pp. 108–119.

- [49] van Scotter J.R., Motowidlo S.J., *Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance*, "Journal of Applied Psychology" 1996, Vol. 81, pp. 525–531.
- [50] Vivian Chen Ch.-H., Tang Y.-Y., Wang S.-J., *Interdependence and organizational citizenship behavior: exploring the mediating effect of group cohesion in multilevel analysis*, "The Journal of Psychology" 2009, Vol. 143, No. 6, pp. 625–640.
- [51] Wagner J.A., III, Hollenbeck J.R., *Organizational Behavior*, Routledge, New York 2010.
- [52] Wang H., Law K.S., Hackett R.D., Wang D., Chen Z.X., *Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship*, "Academy of Management Journal" 2005, Vol. 48, No. 3, pp. 420–432.
- [53] Whiting S.W., Podsakoff P.M., Pierce J.R., *Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings*, "Journal of Applied Psychology" 2008, Vol. 93, pp. 125–139.
- [54] Zheng W., Zhang M., Li H., *Performance appraisal process and organizational citizenship behaviour*, "Journal of Managerial Psychology" 2012, Vol. 27, No. 7, pp. 732–752.

PRAKTYKI ZZL, KLIMAT ORGANIZACYJNY I POSTRZEGANIE WSPARCIA MENEDŻERSKIEGO A ZACHOWANIA OBYWATELSKIE PRACOWNIKÓW

Streszczenie

Problematyka zachowań obywatelskich w organizacji (OCB – *Organizational Citizenship Behavior*) jest obecnie jednym z ważnych zagadnień podejmowanych na gruncie nauk o zarządzaniu. Wynika to z przekonania, że na postępowanie pracowników wykraczające poza rolę zawodową wpływa zarówno funkcjonowanie, jak i rozwój organizacji. Badacze poszukują zatem determinant, którymi mogliby wyjaśnić motywy podejmowania przez pracowników zachowań obywatelskich. W niniejszym artykule przedstawiono wyniki badań na grupie 359 osób nad związkami między praktykami ZZL, klimatem organizacyjnym i postrzeganym przez pracowników wsparciem ze strony przełożonych a obywatelskimi zachowaniami w organizacji. Wykazano, że praktyki HR nie są bezpośrednim predyktorem OCB, ale oddziałują na pracowników, gdy w organizacji jest odpowiedni klimat i działania ze strony kadry menedżerskiej.

**SŁOWA KLUCZOWE: ZACHOWANIA OBYWATELSKIE W ORGANIZACJI,
PRAKTYKI ZZŁ, KLIMAT ORGANIZACYJNY, POSTRZEGANIA WSPARCIA
MENEDŻERSKIEGO, MODELE RÓWNAŃ STRUKTURALNYCH**

HRM PRACTICES, ORGANIZATIONAL CLIMATE, PERCEPTIONS OF MANAGERIAL SUPPORT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Abstract

The problem of organizational citizenship behavior (OCB) is one of the important issues analysed in the field of management sciences. It's consequence of the belief that the conduct of employees beyond the professional role affects both the functioning and development of the organization. The researchers therefore seek determinants, which could explain the motives of organizational citizenship behavior. This article presents the results of research on a group of 359 employees into the links between HRM practices, organizational climate and perceived managers support and OCB. It has been demonstrated that HR practices are not a direct predictor of OCB, but the impact on employees when the organization is an appropriate atmosphere and action on the part of managers.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, ORGANIZATIONAL CLIMATE, HRM PRACTICES, PERCEIVED MANAGERIAL SUPPORT, STRUCTURAL EQUATION MODELING

RYZIKO REPUTACJI JAKO WYZWANIE DLA MENERDŻERÓW W ERZE GLOBALIZACJI

Wprowadzenie

We współczesnym środowisku biznesowym coraz trudniej zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną. Nowoczesne, błyskawicznie rozwijające się i rozprzestrzeniające się w zglobalizowanym świecie technologie powodują „przesuwanie” potencjału wartościotwórczego z zasobów materialnych na niematerialne, związane z wiedzą. Jednym z najcenniejszych zasobów, a według Ch. Fombruna i C. van Riela – najbardziej wartościowym – jest reputacja [6]. Firmy o silnej, pozytywnej reputacji osiągają wiele wymiernych korzyści (wyższa lojalność klientów i pracowników, niższy koszt kapitału, możliwość dyktowania wyższych cen itp.), ale także tych trudniej mierzalnych (rekomendacje, większe szanse przetrwania sytuacji kryzysowych). Na taką reputację trzeba jednak konsekwentnie pracować przez wiele lat, natomiast można ją pogorszyć lub nawet utracić w jednej chwili. Obrazują to przykłady wielu międzynarodowych korporacji, na czele z najgłośniejszym przypadkiem z początku XXI wieku – firmy Enron¹. Okazuje się, że najtrudniejszym zadaniem i wyzwaniem dla przedsiębiorstw nie jest zbudowanie czy utrzymanie reputacji, ale jej odbudowa. Pokazują to wyniki badań przeprowadzonych wśród kadry zarządzającej z Ameryki Północnej, Europy i Azji. Respondentom zadano pytanie: Co jest najtrudniejszym wyzwaniem w ramach zarządzania reputacją: budowanie, utrzymanie czy odbudowa reputacji? Zdecydowana większość (66%) odpowiedziała, że odbudowa reputacji, 24% – utrzymanie reputacji i tylko 10% – budowanie reputacji [23, s. 3].

W związku z tym nasuwa się pytanie: jak chronić własną reputację? W tym kontekście pojawia się nowa kategoria ryzyka – ryzyko reputacji, która do tej pory nie

* Dr Danuta Sz wajca – Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

¹ Przypadki kryzysów reputacji i upadków różnych firm zostały zaprezentowane w wielu opracowaniach, m.in. [8; 15; 18].

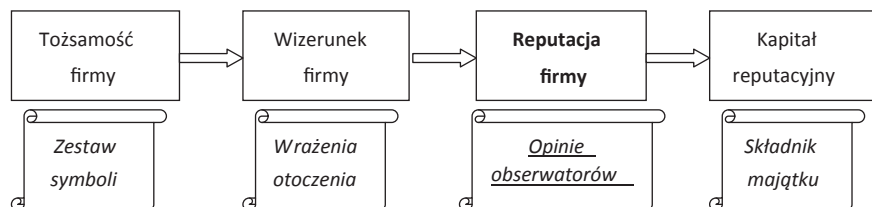
została jednoznacznie zdefiniowana. Problem badawczy można określić następująco: jak rozumieć ryzyko reputacji i czy można skutecznie nim zarządzać? Celem artykułu jest próba zdefiniowania ryzyka reputacji, identyfikacja jego źródeł wobec specyfiki zagrożeń w erze globalizacji oraz wskazanie potrzeby oraz istoty zarządzania ryzykiem reputacji. Przedstawione rozważania oparto na analizie literatury, głównie zagranicznej, analizie porównawczej oraz logice wnioskowania.

1. Rosnące znaczenie reputacji

Reputacja firmy wyraża to, co ludzie czują i myślą o niej na podstawie informacji o jej szeroko pojętej działalności [6, s. 71]. Jest to zespołowa opinia o firmie, formułowana przez wewnętrznych i zewnętrznych obserwatorów, na podstawie oceny jej aktywności w aspektach: finansowym, społecznym i środowiskowym [2, s. 26–28]. J. Rayner definiuje reputację jako zestaw spostrzeżeń i przekonań, przeszłych i obecnych, które istnieją w świadomości różnych interesariuszy firmy: klientów, dostawców, partnerów biznesowych, pracowników, inwestorów, analityków, władz administracyjnych i ustawodawczych, organizacji pozarządowych, lokalnych społeczności, grup nacisku i szeroko pojętej opinii publicznej. Te opinie i przekonania są kształtowane przez cały czas: każdy kontakt z firmą, każda wzmianka w mediach, każda pogłoska, plotka, przeciek mogą wpłynąć na ich zmianę [19, s. 1].

Reputacja jest czymś innym niż tożsamość czy wizerunek firmy. Tożsamość to zestaw symboli i wartości wyrażanych w postępowaniu pracowników i kierownictwa – stanowi obraz firmy z perspektywy wewnętrznej. Z kolei wizerunek to obraz firmy widziany przez obserwatorów zewnętrznych – prezentuje więc perspektywę zewnętrzną. Tożsamość i wizerunek stanowią komponenty reputacji, zaś korzyści z reputacji budują kapitał reputacyjny (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Reputacja a tożsamość, wizerunek i kapitał reputacyjny



Źródło: [2, s. 26].

Reputacja jest wynikiem oceny poczynąń firmy dokonywanej przez interesariuszy na podstawie:

- ich własnych doświadczeń z firmą,
- informacji przekazywanych przez firmę do otoczenia,
- opinii i sądów wyrażanych o firmie przez innych interesariuszy.

Każda obiektywna ocena powinna mieć jakieś punkty odniesienia, jakąś bazę porównawczą. W przypadku reputacji punktami odniesienia są konkurenci oraz standardy etyczno-moralne, wyznaczone przez wartości cenione w danej społeczności czy środowisku. Wyraża to definicja K. Walkera mówiąca, że reputacja to względnie trwały wynik zagregowanej oceny dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa i perspektyw jego rozwoju na tle określonych standardów [28, s. 370]. Jak widać, reputacja ma bardzo złożoną, amorficzną naturę. Jest względnie trwała, bardzo wrażliwa na uszkodzenia, trudna do utrzymania pod kontrolą, a więc nie można nią manipulować.

Zdaniem J. Rayner rosnące znaczenie reputacji przedsiębiorstwa (ale także innych organizacji sfery non profit czy sfery publicznej) w ostatnich latach wynika z czterech następujących przyczyn [19, s. 3–9]:

- 1) imperatywu interesariuszy,
- 2) procesu globalizacji,
- 3) rewolucji technologicznej i medialnej,
- 4) wzrostu znaczenia aktywów niematerialnych.

Zasadniczym czynnikiem determinującym znaczenie reputacji jako kluczowego zasobu przedsiębiorstwa jest punkt widzenia interesariuszy. Foley stwierdza, że interesariusze budują bardzo czuły i wrażliwy ekosystem dla każdej działalności biznesowej [5, s. 62]. Interesariuszem można nazwać każdą osobę, która ma jakiegokolwiek oczekiwania wobec organizacji, choć niekoniecznie musi mieć z nią bezpośredni kontakt. Honey przytacza bardzo krótkie, ale wyrażające istotę rzeczy określenie interesariusza: „to każdy, kto może zaszkodzić Twojej firmie” [11, s. 3].

Od czasów rewolucji przemysłowej i powstawania przedsiębiorstw bardzo zmieniła się rola interesariuszy w świecie biznesu. Jeszcze 160 lat temu świat ten nie był zbyt skomplikowany – głównym celem firmy było osiągnięcie zysku dla zaspokojenia interesów inwestorów i udziałowców. Była to jedyna, licząca się grupa interesariuszy. Ówczesne media były podporządkowane wielkim przedsiębiorcom, władze i stanowione przez nią przepisy prawne w rzeczywistości sprzyjały ich interesom, nie istniały bądź nie miały siły przebicia związki zawodowe, nie było żadnych mających istotne znaczenie grup nacisku. Zupełnie inaczej wygląda środowisko biznesowe dzisiaj. W większości przypadków, zanim przedsiębiorstwo zaplanuje i wdroży nowe rozwiązanie technologiczne, musi przeprowadzić szerokie konsultacje i uzyskać akceptację wielu grup interesariuszy: środowiskowych grup lobbystycznych, władz lokalnych, inwestorów, klientów, dostawców, a często nawet pracowników. Ślepe zaufanie i bezkrytyczna wiara w szlachetne intencje ludzi biznesu i życia publicznego należą do przeszłości. Zostały one zastąpione sceptycyzmem i żądaniem dowodów, zgodnie z zasadą: ufam, ale sprawdzam.

Drugim czynnikiem jest nasilający się od kilkudziesięciu lat proces globalizacji. Ogromne międzynarodowe korporacje tworzą swoje filie i sprzedają produkty niemal w każdym zakątku świata. Ich roczne przychody często są większe od produktu krajowego brutto mniejszych, a nawet średnich krajów. W związku z tym zmieniają się rola i wzajemne zależności pomiędzy sferą biznesu i polityki w kontekście funkcjonowania całego społeczeństwa. Od wielkich globalnych korporacji rządy krajów i partie polityczne oczekują wsparcia ekonomicznego, zaś organizacje społeczne i lokalne społeczności – zaangażowania w rozwiązywanie problemów ekologicznych, infrastrukturalnych, a nawet etyczno-moralnych. J. Browne, naczelny dyrektor BP, stwierdza: „Globalny charakter naszego biznesu wywołuje potrzebę zaangażowania w problemy społeczeństwa, którego jesteśmy częścią. Nie z powodu altruizmu, ale ze względu na nasze własne interesy, ponieważ wierzymy, że jeśli duże firmy nie będą podejmowały konstruktywnych społecznych inwestycji, ich możliwości działania będą w konsekwencji ograniczane” [19, s. 3]. W związku z rosnącą odpowiedzialnością globalnych korporacji za problemy współczesnego świata ich działania znajdują się pod ciągłą obserwacją mediów i różnych grup obserwatorów. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na globalnym rynku wystawia jego reputację na większe niebezpieczeństwo ze względu na opinie i zachowania każdego pracownika lub partnera w łańcuchu dostaw w wielu krajach i miejscach działania. Poza tym globalna konkurencja powoduje, że jakość wyrobów i usług podlega standaryzacji i unifikacji, dlatego skuteczne wyróżnienie własnej oferty staje się coraz trudniejsze. Wobec tego reputacja, jako zasób, którego nie da się imitować czy wystandaryzować, może stanowić unikalną cechę i źródło przewagi konkurencyjnej.

Kolejnym istotnym czynnikiem jest rewolucja technologiczna i medialna, w tym zwłaszcza rozwój internetu. Możliwość bardzo szybkiej komunikacji oraz interaktywność powodują, że każde zdarzenie czy incydent może być natychmiast nagłośniony, a wiadomość – błyskawicznie rozprzestrzeniona w sieci. Internet i pokrewne narzędzia umożliwiają nieustanną inwigilację wszystkich poczynąń przedsiębiorstwa, które jest wystawione na różne oceny i komentarze dziennikarzy, grup nacisku, inwestorów, agencji ratingowych oraz innych środowisk. To szczególne zagrożenie dla reputacji, wynikające z nieograniczonego potencjału nowoczesnych mediów i portali społecznościowych, dostrzega m.in. L. Gaines-Ross. Jej zdaniem szybkość działania, względna anonimowość i powszechna dostępność współczesnych mediów czynią z nich szczególnie niebezpieczne narzędzie walki konkurencyjnej. Firmy czy inne organizacje mogą być zaskakiwane fałszywymi zarzutami, niepotwierdzonymi wiadomościami, bezpodstawnymi oskarżeniami. Takiego źródła ryzyka nie są w stanie w porę zidentyfikować, utrzymać pod kontrolą ani przygotować się na atak [7].

Czwartym czynnikiem jest wzrost znaczenia zasobów niematerialnych, takich jak: lojalność klientów, reputacja firmy, marki, własność intelektualna (prawa autorskie, patenty, receptury, *know-how* itp.), wiedza i kompetencje pracowników, relacje

z partnerami biznesowymi, w tworzeniu wartości firmy. Według badań i analiz prowadzonych w ramach tzw. nowej ekonomii zasoby te mogą stanowić od 70% do 90% wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Przykładowo, udział aktywów materialnych w wartości Microsoftu spadł z 80% w 1950 roku do 10% w 2000 roku [27, s. 16–17]. Tak duży udział aktywów niematerialnych dotyczy nie tylko dziedzin *high-tech*, lecz także wszystkich innych sektorów gospodarczych, ponieważ wszędzie liczy się przede wszystkim wiedza będąca fundamentem tworzenia innowacji i otwierania nowych rynków [13, s. 5]. Wyjątkowy potencjał, tkwiący w zasobach niewidzialnych, wynika z faktu, że są one trudne do imitacji, substytucji, a zatem mogą stanowić silną barierę wejścia nowych konkurentów. Tym samym mogą zapewnić zdobycie i utrzymanie długotrwałej przewagi konkurencyjnej – są więc zasobami o charakterze strategicznym [25, s. 153–161].

Rosnące znaczenie reputacji, jako zasobu strategicznego, powoduje, że przedsiębiorstwa starają się budować i utrzymywać pozytywną reputację, czyli zarządzać reputacją. Nie jest to jednak proste zadanie. Reputacja jako kategoria o bardzo złożonej naturze jest kształtowana przez wiele czynników, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu. Podstawową zasadą, wręcz dogmatem dotyczącym reputacji jest to, że nie może być ona wykreowana przez agencje reklamowe czy dobry PR. Reputacja jest budowana jako rezultat ciągłych interakcji między firmą a jej kluczowymi interesariuszami, w których dominującą rolę odgrywają własne doświadczenia interesariuszy i dotrzymanie obietnic [21, s. 4]. Nie można więc powiedzieć, że reputacja jest „produktem” dobrego zarządzania [24, s. 8–13].

2. Ryzyko reputacji – nowa kategoria ryzyka czy ryzyko ryzyk?

Kategoria „ryzyko reputacji” jest wyzwaniem zarówno dla menedżerów, jak i dla teoretyków z dziedziny zarządzania. Jak dotąd nie opracowano precyzyjnej, powszechnie akceptowanej definicji tego pojęcia. Dość proste w formie, choć złożone w merytorycznej treści ujęcie proponują Brady i Honey, stwierdzając, że ryzyko reputacji ujawnia się wówczas, gdy organizacja nie spełnia oczekiwań swoich interesariuszy. Można więc powiedzieć, że ryzyko reputacji określa luka między oczekiwanymi a rzeczywistymi działaniami przedsiębiorstwa [3, s. 17]. Ze względu na zróżnicowanie potrzeb i wymagań poszczególnych grup interesariuszy obszar generowania ryzyka reputacji jest bardzo szeroki. Dotyczy on niemal każdego aspektu działalności firmy – od jakości oferowanych dóbr i usług, przez wyniki finansowe, respektowanie przepisów prawnych, traktowanie pracowników i partnerów biznesowych, aż po uwzględnianie problemów oraz interesów ogólnospołecznych.

J. Rayner uważa, że nie można mówić o kategorii ryzyka reputacji *sensu stricto*, ale raczej o zagrożeniach dla reputacji (*risks to reputation*). Jej zdaniem pojęcia tego

używa się jako pewnego wygodnego uogólnienia dla wyrażenia wszystkich zagrożeń (ryzyk) pochodzących z różnych źródeł, które mogą mieć wpływ na reputację. W związku z tym proponuje przyjąć następującą, roboczą definicję ryzyka reputacji: to każde działanie, zdarzenie lub wypadek, który może mieć niekorzystny lub korzystny wpływ na reputację [19, s. 20].

Podobne podejście proponują inni autorzy. Na przykład specjaliści z The Conference Board – globalnej organizacji non profit o charakterze naukowo-badawczym – zauważają, że ryzyko reputacji ujawnia się wówczas, gdy negatywna informacja w mediach, wywołana pewnym działaniem firmy, obojętne czy prawdziwa czy nieprawdziwa, kompromituje ją i powoduje spadek jej wartości rynkowej. Tak samo jak inne typy ryzyka ryzyko reputacji ma określone przesłanki (np. błędne posunięcie firmy), przejawia się w serii kolejnych negatywnych zdarzeń (np. nieprzychylnie opinie w mediach) i pociąga za sobą niekorzystne skutki (np. spadek kursu akcji). Jednakże istnieje jedna rzecz wyróżniająca ryzyko reputacji: czynnikiem wywołującym ryzyko reputacji (negatywne publicity) może być każdy inny rodzaj ryzyka, mający własne przyczyny, przebieg i skutki. Z tego względu ryzyko reputacji ma spotęgowaną naturę, dlatego powinno być określone mianem „ryzyka ryzyk” [26, s. 22].

Opinie na temat tego, czy ryzyko reputacji traktować jako odrębny rodzaj ryzyka, czy jako „ryzyko zbiorowe”, są podzielone także wśród praktyków zarządzania. Wykazują to m.in. wyniki badań przeprowadzonych na próbie 269 specjalistów z zakresu zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa w 2005 roku. Odpowiadając na pytanie, czy uważają ryzyko reputacji za odrębną kategorię ryzyka, czy jako konsekwencję innych rodzajów ryzyka, pierwszą możliwość wybrało 52% respondentów, a drugą – 48% [22, s. 6]. W ramach tych samych badań zapytano respondentów, jaki rodzaj ryzyka uważają za największe zagrożenie dla firmy działającej na globalnym rynku. Na pierwszym miejscu zostało wymienione ryzyko reputacji (wydarzenie, które może podważyć publiczne zaufanie do firmy, jej produktów lub marki). Na kolejnych miejscach znalazły się: ryzyko prawne, ryzyko związane z personelem, ryzyko IT (np. wirus komputerowy), ryzyko rynkowe, ryzyko kredytowe, finansowe, terroryzm, klęski żywiołowe itd. [22, s. 5].

Ryzyko reputacji jako odrębna kategoria pojawiło się w sferze bankowości i finansów. W związku z tym instytucje nadzorcze definiują ryzyko reputacji w oficjalnych dokumentach. Komisja Nadzoru Finansowego w Polsce uwzględniła ryzyko utraty reputacji w kategorii „inne rodzaje ryzyka”, definiując je jako ryzyko związane z negatywnym odbiorem wizerunku podmiotu przez” klientów, kontrahentów, inwestorów, akcjonariuszy, nadzorców, regulatorów oraz opinię publiczną [29]. Według ujęcia proponowanego przez System Rezerw Federalnych w USA ryzyko reputacji oznacza sytuację, w której negatywna informacja w mediach, dotycząca jakiegokolwiek działania instytucji finansowej, prawdziwa lub nie, będzie skutkowałą spadkiem liczby klientów, ponoszeniem kosztów postępowań sądowych lub spadkiem przychodów [16, s. 5].

Ryzyko to niepewność, którą można skwantyfikować za pomocą rachunku prawdopodobieństwa, czyli określić prawdopodobieństwo wystąpienia danego stanu rzeczy. Miarą ryzyka może być skala zmienności oczekiwanych efektów [30, s. 23]. W przypadku ryzyka reputacji bardzo trudno oszacować prawdopodobieństwo wystąpienia danego zagrożenia. Zdaniem Rayner ryzyko reputacji bywa ignorowane lub spychane na dalszy plan przez menedżerów, ponieważ jego przyczyny są trudne do identyfikacji, mają często skomplikowane, psychologiczne podłoże, a skutki nie dają się najczęściej wyrazić kwantytatywnie.

Podsumowując przedstawione rozważania, można sformułować następującą definicję ryzyka reputacji: to możliwość pogorszenia lub utraty reputacji, przejawiająca się powiększeniem luki między oczekiwaniami interesariuszy a ich spełnieniem przez przedsiębiorstwo, które może wywołać każde zdarzenie w otoczeniu lub wnętrzu przedsiębiorstwa.

3. Źródła ryzyka reputacji

Ryzyko reputacji może wynikać z bardzo wielu źródeł. Zagrożenie dla reputacji stanowi wszystko, co może wpłynąć na realizację oczekiwań interesariuszy. Według J. Rayner ryzyko reputacji wyrasta z siedmiu czynników determinujących reputację firmy. Każdy z wyróżnionych czynników dotyczy oczekiwań konkretnych grup interesariuszy. Są to [19, s. 14–15]:

- wyniki finansowe i wartość długoterminowych inwestycji – dotyczą oczekiwań inwestorów, udziałowców, partnerów biznesowych;
- jakość zarządzania i przywództwa – dotyczy oczekiwań inwestorów i pracowników;
- działanie zgodne z przepisami prawa – dotyczy wymagań organów ustawodawczych, instytucji nadzorczych, agencji ratingowych;
- jakość produktów i poziom obsługi klientów – dotyczy klientów, partnerów biznesowych, organizacji konsumenckich;
- warunki pracy i kultura organizacyjna – dotyczą oczekiwań pracowników, związków zawodowych, urzędów ochrony praw pracowniczych;
- społeczna odpowiedzialność – dotyczy oczekiwań lokalnych społeczności, organizacji pozarządowych, społecznych, charytatywnych itp.;
- komunikacja i zarządzanie kryzysem – dotyczy oczekiwań klientów, inwestorów, mediów.

Błąd popełniony w jednym z tych obszarów może spowodować poważne pogorszenie reputacji, a błędy popełnione w kilku obszarach jednocześnie mogą doprowadzić do jej utraty. Mayer i Settar wskazują na trzy wyraziste symptomy świadczące o utracie reputacji firmy [14, s. 7]:

- spadkowa tendencja cen akcji na giełdzie,
- nasilenie negatywnych komentarzy o firmie w mediach,
- gwałtowny spadek sprzedaży.

Brady i Honey dokonali klasyfikacji źródeł ryzyka reputacji ze względu na ich charakter i możliwość kontroli. Wyróżnili trzy następujące grupy [3, s. 20–21]:

- 1) ryzyko kulturowe (prawne i etyczne),
- 2) ryzyko zarządcze (kierownicze i operacyjne),
- 3) ryzyko zewnętrzne (relacyjne i środowiskowe).

Ryzyko kulturowe dotyczy norm i zasad postępowania, systemu wartości, wewnętrznych kodeksów i procedur, a więc jest związane z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Zasady i reguły postępowania mogą być nałożone przez instytucje zewnętrzne, takie jak centralne lub lokalne władze administracyjne, komisje nadzoru – ich nieprzestrzeganie pociąga za sobą ściśle określone sankcje prawne. Wówczas mówi się o ryzyku prawnym. W przypadku ryzyka etycznego normy i wartości są ustalane dobrowolnie przez firmę względnie sugerowane przez różne grupy opiniotwórcze lub silne autorytety. W ryzyku etycznym wyraża się rozbieżność między obietnicami i deklaracjami organizacji, a jej rzeczywistymi działaniami.

Ryzyko zarządcze odnosi się do sfery podejmowania decyzji i wykonywania zadań przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. W jego ramach wyróżnia się ryzyko kierownicze i operacyjne. Ryzyko kierownicze dotyczy decyzji podejmowanych na najwyższym szczeblu i znajduje odzwierciedlenie w wynikach firmy jako całości. Natomiast ryzyko operacyjne jest wynikiem pomyłek czy zaniedbań kierowników niższych szczebli lub bezpośrednich wykonawców. Popełnione przez nich błędy skutkują najczęściej wadami produktu, pomyłkami w dokumentach, niedociągnięciami w obsłudze itp. Podłożem ryzyka zarządczego jest sfera kompetencji i umiejętności pracowników firmy oraz system informacji, który dostarcza im przesłanek do podejmowania decyzji.

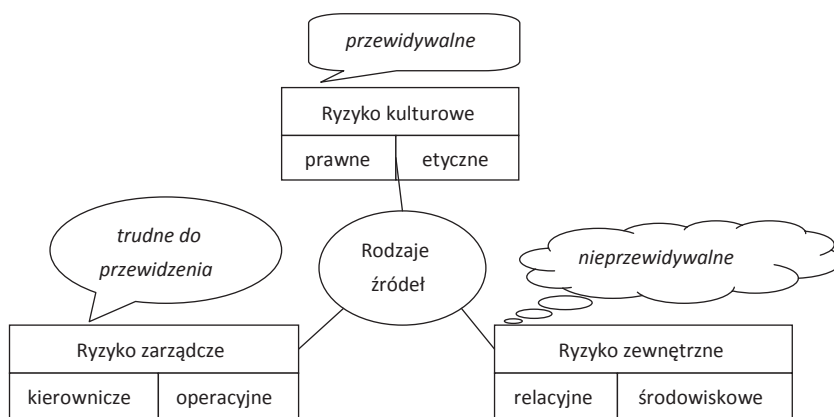
W odróżnieniu od ryzyka kulturowego i zarządczego, których źródła tkwią raczej we wnętrzu organizacji, źródła ryzyka zewnętrznego znajdują się w otoczeniu przedsiębiorstwa. W ramach tego ryzyka można wskazać ryzyko relacyjne i środowiskowe. Ryzyko relacyjne wiąże się z faktem, że przedsiębiorstwo współpracuje z różnymi partnerami w łańcuchach dostaw, korzysta z usług kooperantów i wykonawców w ramach outsourcingu, a więc osiągnięte wyniki w dużym stopniu zależą od ich rzetelności i reputacji. Każdy popełniony przez nich błąd (np. niedotrzymanie warunków umowy, opóźnienie dostawy) może negatywnie wpłynąć na poziom obsługi i reputację firmy, która ponosi odpowiedzialność za wybór takiego partnera. Przyczyny ryzyka środowiskowego są całkowicie niezależne od przedsiębiorstwa, ponieważ wynikają ze zdarzeń zachodzących w otoczeniu naturalnym, demograficznym, technologicznym i konkurencyjnym, takich jak np.: klęski żywiołowe, wirus komputerowy, zachowania konkurenta.

Zarządzanie ryzykiem reputacji wymaga prowadzenia systematycznej identyfikacji wszystkich potencjalnych źródeł ryzyka. Analizując przedstawioną klasyfikację źródeł ryzyka reputacji, można ją podzielić na trzy grupy (por. rysunek 2):

- 1) źródła przewidywalne,
- 2) źródła trudne do przewidzenia,
- 3) źródła nieprzewidywalne.

Do pierwszej grupy należałoby zaliczyć źródła kulturowe, zwłaszcza prawne. Znając przepisy prawa oraz mając świadomość norm i standardów etycznych, przedsiębiorstwo może i powinno ich przestrzegać, tym samym może unikać ryzyka kulturowego.

Rysunek 2. Klasyfikacja źródeł ryzyka reputacji na potrzeby zarządzania



Źródło: opracowanie własne.

Trudne, ale nie niemożliwe do przewidzenia są źródła ryzyka zarządczego, czyli nietrafnych decyzji strategicznych, podejmowanych przez najwyższe kierownictwo firmy, oraz błędów, pomyłek lub zaniedbań pracowników na niższych szczeblach zarządzania. W przypadku tego typu źródeł można uruchomić odpowiednie procedury i narzędzia controllingowe, pozwalające na ograniczenie ryzyka zarządczego do jak najmniejszego poziomu. Chodzi tu o rozwiązania, takie jak: sprawne zintegrowane systemy informacyjne, monitoring i systemy wczesnego ostrzegania, procedury kontroli jakości, audyty wewnętrzne i zewnętrzne, regulaminy i standardy wewnętrzne, wreszcie jasne procedury reklamacji i naprawiania popełnionych błędów.

Praktycznie niemożliwe do przewidzenia są źródła ryzyka zewnętrznego, zarówno relacyjnego (np. pomyłka dostawcy, opóźnienie przewoźnika), jak i środowiskowego (np. huragan, powódź, zmiana przepisów prawnych). Ponieważ tego typu zdarzeń nie da się uniknąć ani skutecznie się przed nimi ochronić, jedynym wyjściem jest

zabezpieczenie środków na szybką i sprawną likwidację ich negatywnych skutków. W grę wchodzi tu zarówno pewne rozwiązania o charakterze ekonomicznym (np. systemy ubezpieczeń, fundusze rezerwowe), jak i organizacyjnym (np. ustalenie procedur i narzędzi zarządzania kryzysowego, powołanie zespołów antykryzysowych).

4. Na czym polega zarządzanie ryzykiem reputacji?

Na bazie przeprowadzonych rozważań można powiedzieć, że zarządzanie ryzykiem reputacji polega na przewidywaniu i zapobieganiu przewidywalnym zagrożeniom, kształtowaniu i kontrolowaniu zagrożeń trudno przewidywalnych oraz zabezpieczeniu środków na likwidowanie negatywnych skutków zdarzeń nieprzewidywalnych, ale jego głównymi zadaniami są: budowanie, utrzymanie i odbudowywanie pozytywnej reputacji przedsiębiorstwa. Jednakże ze względu na specyfikę ryzyka reputacji, jego raczej jakościowy niż kwantytatywny charakter, zarządzanie nim wymaga odmiennego podejścia niż w przypadku innych typów ryzyka (np. kredytowego czy rynkowego). W procesie zarządzania ryzykiem reputacji J. Larkin proponuje uwzględnić następujące kroki [12, s. 58–64]:

- 1) Ustanowienie systemów wczesnego ostrzegania i monitorowania, tzw. radaru ryzyka reputacji
Systemy te powinny wykrywać potencjalne zagrożenia dla reputacji, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, a także umożliwiać ich prawdopodobny wpływ na reputację. Należy również gromadzić informacje o potrzebach i oczekiwaniach interesariuszy w kontekście możliwości i siły ich oddziaływania na decyzje przedsiębiorstwa.
- 2) Identyfikacja i priorytetyzacja zagrożeń
Celem tego etapu jest identyfikacja każdego zagrożenia, które może mieć aktualny lub potencjalny wpływ na przedsiębiorstwo oraz ich klasyfikacja przy uwzględnieniu następujących kryteriów: wpływ na relacje z interesariuszami oraz prawdopodobieństwo wystąpienia. Ryzyko reputacji powinno być stopniowo włączane do polityki i procedur zarządzania ryzykiem oraz kontroli wewnętrznej, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym.
- 3) Analiza luk oraz identyfikacja możliwości reagowania
Ten etap polega na analizie ewentualnych luk między oczekiwaniami interesariuszy oraz ich spełnieniem przez przedsiębiorstwo. Wyniki tej analizy powinny umożliwić wskazanie działań zmierzających do zamknięcia lub zmniejszenia tych luk.
- 4) Opracowanie strategii i planów działania
Ten etap wymaga opracowania strategii reagowania, przy uwzględnieniu pozycji konkurencyjnej, jej zasobów oraz wymagań kluczowych grup interesariuszy. W tym etapie ujawnia się konieczność integracji działań wszystkich jednostek

organizacyjnych przedsiębiorstwa i podejścia do zarządzania ryzykiem reputacji „w poprzek” układu funkcjonalnego.

5) Implementacja

Wdrożenie strategii wymaga jej zatwierdzenia i akceptacji na wszystkich szczeblach zarządzania oraz konsultacji i/lub komunikacji z interesariuszami. Skuteczna realizacja strategii wymaga też zabezpieczenia odpowiednich działań i procedur operacyjnych.

6) Utrzymywanie nastrojonego radaru ryzyka reputacji

System monitorowania i wczesnego ostrzeżenia powinien umożliwiać bieżące śledzenie i ocenę potencjalnych zagrożeń.

Larkin podkreśla, że zarządzanie ryzykiem reputacji wymaga podejścia holistycznego, systemowego, wykorzystywania danych ilościowych oraz jakościowych, a także stosowania wielu, często niekonwencjonalnych metod i technik zarządzania, takich jak: metody scenariuszowe, benchmarking, techniki kreatywnego myślenia.

Koncepcję zarządzania ryzykiem reputacji warto rozważyć w kontekście wcześniejszych, pokrewnych koncepcji, m.in.: *Issues Management (IM)*, *Stakeholders Relationship Management (SRM)* oraz *Corporate Social Responsibility (CSR)*. *Issues Management* to antycypacyjny proces zarządzania strategicznego, który pomaga wykryć i odpowiednio zareagować na pojawiające się tendencje i zmiany w społeczno-politycznym otoczeniu organizacji, zwłaszcza sfery publicznej. Te tendencje i zmiany mogą się przełożyć na poważny problem budzący zainteresowanie i troskę wpływowych środowisk i interesariuszy. W procesie IM wyróżnia się podobne do wskazanych przez Larkin w procesie zarządzania ryzykiem reputacji kroki: monitoring, identyfikację, priorytetyzację, analizę zagrożeń – problemów, następnie podejmowanie decyzji i implementację oraz ewaluację.[20] IM ma służyć budowaniu, utrzymaniu i naprawie relacji z interesariuszami i udziałowcami [9].

Z kolei SRM, oparta m. in. na teorii interesariuszy Freemana, zakłada potrzebę budowania właściwych relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy, zwłaszcza z tymi, którzy mają największą siłę i możliwość oddziaływania na organizację. Proces zarządzania obejmuje: identyfikację wszystkich interesariuszy, ich priorytetyzację według kryteriów siły i wpływu na organizację, identyfikację ich oczekiwań, budowanie systemu komunikacji oraz monitorowanie jej efektów [1].

Obie koncepcje wiążą się z ideą CSR polegającą na podejmowaniu przez przedsiębiorstwo działań na rzecz poprawy życia interesariuszy i społeczeństwa jako całości, które wynika z rosnącej świadomości istnienia związku odpowiedzialnego zachowania ze stabilnym rozwojem. To podejście jest oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i wszystkich grup interesariuszy [17]. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa stanowi jeden z wyznaczników i kryteriów oceny jego reputacji, a więc ten obszar aktywności może także generować jej ryzyko [10].

Wspomniane koncepcje wyraźniej zają się z koncepcją zarządzania ryzykiem reputacji. Przede wszystkim odnoszą się do kształtowania relacji z interesariuszami oraz identyfikacji potencjalnych zagrożeń, czego także dotyczy zarządzanie reputacją i jej ryzykiem, a zatem mogą stanowić jego teoretyczne i metodyczne podłoże. Dotyczy to zwłaszcza metod i procedur identyfikacji oraz priorytetyzacji interesariuszy oraz wykrywania i oceny zagrożeń zewnętrznych. Jednakże zarządzanie ryzykiem reputacji to koncepcja dotycząca dużo bardziej złożonego i trudnego do kwantyfikacji przedmiotu, jakim jest ryzyko reputacji. Po pierwsze, zarządzanie ryzykiem reputacji wymaga monitorowania znacznie szerszego obszaru zagrożeń: wewnętrznych i zewnętrznych, przewidywalnych i trudnych do przewidzenia, o skomplikowanym, często psychologicznym podłożu. Szczególny rodzaj zagrożeń dla reputacji generują procesy globalizacji i rozwój nowoczesnych technologii w sferze komunikacji (nowoczesne media, w tym media społecznościowe). Po drugie, wymaga zaangażowania i koordynacji wszystkich działów funkcjonalnych przedsiębiorstwa oraz włączenia do procedur zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym i operacyjnym. Po trzecie, wymaga stosowania trudnych, niekonwencjonalnych metod i narzędzi szacowania i oceny ryzyka.

W praktyce przedsiębiorstwa w różny sposób podchodzą do problemu zarządzania ryzykiem reputacji. Brady i Honey wskazują cztery poziomy zaawansowania w tym procesie (por. tabela 1).

Tabela 1. Poziomy zaawansowania w procesie zarządzania ryzykiem reputacji

Poziom zaawansowania	Zaangażowany szczebel zarządzania	Podejście do ryzyka reputacji
Najniższy – brak zarządzania	Żaden	Nie podejmuje się żadnych prób pomiaru czy identyfikacji ryzyka reputacji, albo powierza się rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych wynajętym agencjom
Średni – nadzorowanie ryzyka	Kierownik zarządzający ryzykiem operacyjnym lub strategicznym	Ryzyko kontrolowane jest okazjonalnie, <i>ad hoc</i> , tylko w razie wystąpienia kryzysu; jest to podejście reaktywne, polegające na leczeniu skutków, a nie zapobieganiu przyczynom
Wysoki – zarządzanie ryzykiem	Kierownik ds. ryzyka reputacji na poziomie operacyjnym	Ryzyko reputacji jest analizowane w ramach ryzyka operacyjnego, na poziomie operacyjnym, a nie strategicznym; nie obejmuje analizy wszystkich źródeł ryzyka
Najwyższy – sterowanie ryzykiem	Kierownik ds. ryzyka reputacji na poziomie strategicznym	Ryzyko reputacji jest analizowane na najwyższym szczeblu zarządzania, wspierane odrębnym systemem informacyjnym i narzędziami badania oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [3, s. 27].

Jak widać, najniższy poziom dotyczy sytuacji, w której przedsiębiorstwo w ogóle nie zarządza ryzykiem reputacji, a pojawiające się kryzysy są rozwiązywane przez wynajętą agencję. Z kolei najwyższy poziom reprezentują firmy, które powołują kierownika ds. ryzyka reputacji na najwyższym szczeblu zarządzania, który steruje ryzykiem za pomocą narzędzi strategicznych.

Eccles, Newquist i Schatz twierdzą, że większość przedsiębiorstw w ogóle nie zarządza ryzykiem reputacji, czyli znajduje się na najniższym poziomie zaawansowania. Ich zdaniem firmy koncentrują swoje wysiłki na ratowaniu reputacji w sytuacjach kryzysowych, kiedy zagrożenie staje się faktem. Nie jest to zarządzanie ryzykiem reputacji, ale zarządzanie kryzysem – podejście reaktywne, polegające na likwidowaniu negatywnych skutków kryzysu. Dzieje się tak dlatego, że menedżerowie nie wiedzą, jak definiować i mierzyć ryzyko reputacji [4]. W związku z tym zarządzanie ryzykiem reputacji wydaje się być bardzo trudnym wyzwaniem dla praktyków zarządzania, gdyż może wymagać lateralnego, kreatywnego myślenia, niestandardowych rozwiązań, a w niektórych przypadkach – fundamentalnej przebudowy strategii przedsiębiorstwa [19, s. 20].

Podsumowanie

Reputacja jest bardzo wartościowym, ale jednocześnie trudnym do kontroli i zarządzania zasobem współczesnego przedsiębiorstwa. Skutki utraty lub uszkodzenia reputacji są dotkliwe zarówno w sensie finansowym, jak i pozafinansowym. Odbudowa pozytywnej reputacji jest trudnym i kosztownym wyzwaniem dla każdej organizacji czy osoby publicznej. W związku z tym konieczne staje się zarządzanie ryzykiem reputacji, które polega na identyfikowaniu i monitorowaniu potencjalnych źródeł ryzyka, zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, a także sprawnym likwidowaniu negatywnych skutków niekorzystnych zdarzeń.

Zarządzanie ryzykiem reputacji jest trudnym wyzwaniem zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Jak dotąd nie wypracowano precyzyjnej, powszechnie akceptowanej definicji ryzyka reputacji ani odpowiedniej metodologii jego identyfikacji czy pomiaru. Nie mam też zgodności co do kwestii, czy traktować je jako odrębną kategorię ryzyka, czy jako „ryzyko ryzyk”. Natomiast w sferze praktyki menedżerowie raczej unikają problemu ryzyka reputacji, ponieważ nie wiedzą, jak je definiować, identyfikować i mierzyć. Chociaż niektórzy z nich twierdzą, że zarządzają reputacją lub nawet ryzykiem reputacji, to w rzeczywistości ich działania sprowadzają się do zarządzania kryzysem.

Oczywiście, nie jest możliwe wyeliminowanie ryzyka reputacji, podobnie jak każdego innego rodzaju ryzyka, ponieważ jest ono wpisane w działalność podmiotów gospodarczych. Nie wszystkie zjawiska czy zdarzenia można przewidzieć, nie na

wszystkie można mieć wpływ. Jednakże wdrożenie systemów wczesnego ostrzegania w ramach zarządzania ryzykiem reputacji pozwala unikać niektórych, możliwych do przewidzenia zagrożeń oraz minimalizować i likwidować niekorzystne skutki zdarzeń niemożliwych do przewidzenia, zgodnie z zasadą, iż lepiej zapobiegać przyczynom niż naprawiać szkody.

Bibliografia

- [1] Ackermann F., Eden C., *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice*, “Long Range Planning” 2011, No. 44.
- [2] Barnett M.L., Jermier J.M., Lafferty B.A., *Corporate Reputation: The Definitional Landscape*, “Corporate Reputation Review” 2006, No. 9 (1).
- [3] Brady A., Honey G., *Corporate reputation: perspectives of measuring and managing a principal risk*, The Chartered Institute of Management Accountants, London 2007.
- [4] Eccles R.G., Newquist S.C., Schatz R., *Reputation and Its Risks*, “Harvard Business Review”, February 2007.
- [5] Foley J., *Balanced Brand. How to Balance the Stakeholders Forces that Can Make or Break your Business*, Jossey-Bass, San Francisco 2006.
- [6] Fombrun Ch., van Riel C., *Managing Your Company’s Most Valuable Asset: Its Reputation*, CriticalEYE Publications Ltd., September–October 2004.
- [7] Gaines-Ross L., *Reputation Warfare*, “Harvard Business Review”, December 2010.
- [8] Hartley R.F., *Zarządzanie i marketing. Spektakularne sukcesy i porażki*, HELION, Gliwice 2004.
- [9] Heath R.L., *Issues management: Its past, present and future*, “Journal of Public Affairs” 2002, No. 2 (2).
- [10] Hillenbrand C., Money K., *Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts or Two Sides of the Same Coin?*, “Corporate Reputation Review” 2007, No. 10 (4).
- [11] Honey G., *A Short Guide to Reputation Risk*, Gower Publishing Limited, England, USA 2009.
- [12] Larkin J., *Strategic Reputation Risk Management*, Palgrave Macmillan, NJ 2003.
- [13] Leadbeater C., *New Measures for the New Economy*, ICAEW Centre for Business Performance, London 2000.
- [14] Mayer A.F., Settar R.H., *Reputational risk hard quantifying but can be expensive to overlook*, “American Banker” 2003, Vol. 168, Iss. 45.
- [15] *Najgorsze strategie i praktyki zarządzania. Historia upadków przedsiębiorstw*, M. Pindel-ski (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

- [16] Pagach D., Warr R., *Corporate Reputational Risk and Enterprise Risk Management: An Analysis from the Perspectives of Various Stakeholders*, Society of Actuaries, May 2009.
- [17] Paliwoda-Metiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [18] Podraza U., *Kryzysowe Public Relations*, Difin, Warszawa 2008.
- [19] Rayner J., *Managing reputational risk. Curbing treats, leveraging opportunities*, John Wiley & Sons, England 2003.
- [20] Regester M., Larkin J., *Risk issues and crisis management: A casebook of best practice*, VA: Kogan Page, London 2005.
- [21] Resnick J.T., *Reputational Risk Management: A Framework for Safeguarding Your Organization's Primary Intangible Asset*, Opinion Research Corporation, 2006.
- [22] Ross A., *Reputation: Risk of risks*, "The Economist Intelligence Unit", December 2005.
- [23] *Safeguarding Reputation*, Weber Shandwick, 2007, No. 1.
- [24] Sz wajca D., *Czy można skutecznie zarządzać reputacją firmy*, „Marketing i Rynek” 2011, nr 7.
- [25] Sz wajca D., *Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012.
- [26] Tonello M., *Reputation Risk. A Corporate Governance Perspective, Research Report*, The Conference Board, Inc., USA 2007.
- [27] Urbanek G., *Wycena aktywów niematerialnych*, PWE, Warszawa 2008.
- [28] Walker K., *A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory*, "Corporate Reputation Review" 2010, No. 12 (4).
- [29] www.knf.gov.pl/Images/PTE/_mapa_ryzyk_tcm75-25316.pdf.
- [30] Zadora H., *Finanse i bankowość w gospodarce rynkowej*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.

RYZIKO REPUTACJI JAKO WYZWANIE DLA MENEDŻERÓW W ERZE GLOBALIZACJI

Streszczenie

Reputacja to bardzo cenny, ale jednocześnie wrażliwy i podatny na uszkodzenia zasób współczesnego przedsiębiorstwa, który wymaga szczególnej ochrony. W związku z tym pojawia się problem ryzyka reputacji – jak je definiować, identyfikować i czy można nim zarządzać?

Na podstawie analizy różnych propozycji zdefiniowano ryzyko reputacji jako każde obiektywne zdarzenie lub działanie przedsiębiorstwa, które może wpłynąć na powiększenie luki między oczekiwaniami interesariuszy a ich spełnieniem przez firmę. Tak rozumianym ryzykiem można i należy zarządzać, tzn. identyfikować i monitorować potencjalne źródła tego ryzyka. Źródła ryzyka reputacji można podzielić na przewidywalne i trudne do przewidzenia. Zarządzanie ryzykiem reputacji polega więc na identyfikowaniu i zapobieganiu przewidywalnym przyczynom uszkodzenia reputacji oraz zabezpieczeniu środków na likwidację negatywnych skutków nieprzewidywalnych zdarzeń (tj. zarządzanie kryzysem).

SŁOWA KLUCZOWE: REPUTACJA, RYZYKO REPUTACJI, INTERESARIUSZE, ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

REPUTATION RISK AS A CHALLENGE FOR MANAGERS IN GLOBALIZATION ERA

Abstract

Corporate reputation is very valuable resource of contemporary enterprise, but also sensitive and susceptible to damage, that requires special protection. Therefore, there is a problem of reputation risk – how to define, identify, and whether it is possible to be managed? Based on the analysis of the various proposals, reputational risk is defined as any objective event or action that can affect a larger gap between the expectations of stakeholders and their fulfillment by the company. Risk understood in this way can and should be managed, that means to identify and monitor potential sources of risk. Sources of reputational risk can be divided into predictable and unpredictable. Reputation risk management therefore consists in identifying and preventing the foreseeable causes of damage to reputation and security of the liquidation of the negative effects of unpredictable events (i.e. crisis management).

KEY WORDS: CORPORATE REPUTATION, REPUTATION RISK, STAKEHOLDERS, RISK MANAGEMENT

INTER MUNDUS¹ BLUEPRINTING JAKO OBRAZ RELACJI KLIENT–SPRZEDAWCA

Wprowadzenie

Ogół relacji zachodzących na rynku, podlegających rygorom konkurencyjności i negocjacji, przynależy zasadniczo do wszystkich stron zainteresowanych. Ze względu na złożoność i wieloaspektowość rzeczywistych stosunków rynkowych w artykule tym wykorzystano abstrakcyjny model oparty na założeniach współistnienia dwóch stron wymiany: klienta i pracownika. W praktyce oznacza to, że dokonana zostanie analiza dwóch światów – obejmująca perspektywę klienta i pracownika. A te, choć odmienne w swej naturze, są zbliżone w kwestii realizowanych celów. Dla tych grup odniesienia zaprojektowano mapę *blueprinting* usług (SB) w kontekście salonu sprzedaży samochodów osobowych. Celem jest przygotowanie mechanizmów oceny jakości usług sprzedaży, a w szczególności procesu jakości obsługi klienta.

1. Tło naukowe

Prawdopodobnie źródeł powstania metody *blueprinting* można dopatrywać się u zarania dziejów, w czasach kształtowania się ludzkości, kiedy to powstawało pismo obrazkowe. Równoległe z rozwojem ludzkości rozwijały się sposoby komunikowania. Pierwotnie istotą tego procesu było przede wszystkim przekazanie treści i zrozumienie natury komunikatu. Następnie, wraz z narastającymi potrzebami, kluczowy stał się sposób przekazu oraz możliwość przenoszenia treści w czasie i przestrzeni.

* Dr inż. Katarzyna Hys – Politechnika Opolska.

¹ Łac. *inter mundus* – pomiędzy światami.

Blueprinting usług stanowi propozycję Lynn Shostack w zakresie modelowania elementów składowych procesu usługowego [7; 8; 20, s. 49–63; 21, s. 133–139; 22, s. 27–43; 23, s. 34–43]. Inaczej ujmując, SB jest to optyczna rejestracja procesu, która przedstawia obraz komunikacji zachodzący między stronami wymiany. Argumenty Shostack zostały zaakceptowane przez naukowców, a wielu analityków wykazało korzyści stosowania tej metody. W literaturze tematu podnosi się kwestię pozytywnego wkładu SB w zakresie: wewnętrznych działań marketingowych [8; 12, s. 325–351], procesu rozwoju usługi [20], monitorowania preferencji klienta [18, s. 7–12], innowacyjności usług [3, s. 66–94], wydajności usług [6, s. 732–747], skuteczności procesów [10, s. 580–591], procesów biznesowych [4, s. 475–496; 15, s. 410–420] i przede wszystkim w zakresie zarządzania i kontroli istniejących procesów obsługi klienta [21; 24; 25]. Znane są również w literaturze stosowania *blueprinting* w kontekście konkretnych usług, np.: non profit [17, s. 1–20], edukacji prozdrowotnej [1, s. 508–535], przemysłowych [2, s. 932–957], czy też hotelowych [14, s. 606–621].

2. Natura *blueprinting* usług

Podstawą modelowania SB jest wizualizacja poszczególnych etapów i działań realizowanych przez i przy współdziałaniu klienta oraz pracownika obsługi w procesie usługowym. Głównym zamierzeniem modelowania jest komunikacja, analiza oraz kontrola realizowanych działań [5, s. 359–361; 13, s. 312–319]. Wszystkie te działania posiadają kontekst ciągłego doskonalenia. Ze względu na naturę usług każde spotkanie usługowe ma charakter pojedynczego incydentu. Można jednak zaprojektować rdzeń procesu usługowego – wykonanie każdego następnego elementu usługi należy do pracowników, od których oczekuje się profesjonalnego zachowania [7].

Mapa *blueprinting* przedstawia w sposób wizualny sekwencje działań w układzie dwuwymiarowym. Co ważne, fundamentalne dla mapowania są działania podejmowane przez klienta, które warunkują cały układ odwzorowania. Oś pozioma przedstawia chronologiczny układ działań podejmowanych przez klienta oraz pracowników. Natomiast oś pionowa tworzy drugi wymiar analizy. To znaczy, że porządkuje działania według typów podmiotów oraz pełnionych przez nich ról w procesie usługowym. Wyróżnia się tutaj grupę: klientów reprezentujących rolę (potencjalnego) kupca oraz pracowników podejmujących rolę osób pierwszego kontaktu, zaplecza oraz wsparcia działań realizowanych w całym procesie. Oddzielanie poszczególnych grup interesariuszy jest dodatkowo wzmocnione przez wprowadzone linie oddzielające poszczególne strefy wpływu. Wymienia się linię: interakcji, widoczności oraz wewnętrznych sprzężeń [21]. Co oznacza odpowiednio relacje zachodzące między:

- klientami a pracownikami liniowymi,

- pracownikami liniowymi a pracownikami zaplecza oraz
- pracownikami zalecza i pozostałymi pracownikami.

W mapie *blueprinting* wyróżnia się jeszcze jeden element – są to materialne atrybuty usługi². W całym procesie usługowym nieustannie jest dokonywana przez klienta ocena materialnych elementów usługi. Choć ocena ta nie zawsze ma charakter świadomy, to wpływa na percepcję usługi przez klienta.

Łącząc wszystkie elementy składowe, w konsekwencji uzyskuje się matrycę *blueprinting*, złożoną z linii oraz sekwencji działań uczestników procesu, między którymi zachodzą interakcje.

3. Mapa *blueprinting* – egzemplifikacja

W rozpatrywanym przypadku mapa *blueprinting* uwzględnia działania klienta oraz personelu salonu. Należy zwrócić uwagę, że potencjalny klient może nie być jedyną osobą decyzyjną w procesie realizowanego zakupu. Z reguły klient indywidualny konfrontuje ofertę sprzedaży danego salonu z innymi ofertami oraz z osobami, których dotyczy dany zakup (np. członkowie rodziny). Co oznacza, że finalna decyzja klienta o zakupie produktu jest wynikiem analizy i oceny oferty sprzedaży i jednocześnie uwzględnia środki, które znajdują się w dyspozycji klienta.

Matryca *blueprinting* została przygotowana dla salonu sprzedaży samochodów osobowych [9] według następujących etapów:

1. Identyfikacja kluczowych działań i ich typowych sekwencji, tzw. szkic procesu usługi.
2. Modelowanie procesu obsługi z punktu widzenia klienta.
3. Modelowanie działań pracowników: liniowych, zaplecza i wsparcia oraz aspektów materialnych.
4. Tworzenie połączeń i sprzężeń komunikacyjnych bezpośrednich oraz pośrednich.

Po wykonaniu działań projektowych opracowano mapę *blueprinting* (por. rysunek 1). Schemat ten wymaga jednak szczegółowego wyjaśnienia. Mapa *blueprinting* została podzielona na pięć części tematycznych, takich jak: aspekty materialne, działania klienta, działania personelu liniowego, bezpośrednie działania personelu zaplecza oraz procesy wspomagające. Obszary te dodatkowo zostały przedzielone separatorami, które odpowiednio noszą nazwy linii:

- aspektów materialnych,
- interakcji klienta i pracowników liniowych,

² Warto zauważyć, że aspekty materialne usługi są także wyróżniane w metodzie Servqual i Servperf służącej ocenie jakości usług [16, s. 41–50; 25, s. 35–48].

- widoczności – to obszar interakcji między personelem liniowym i zapleczem,
- wewnętrznej interakcji – ukazuje relacje na styku pracowników zapleczem i realizujących procesy wspierające działania całej organizacji.

Dla klienta najistotniejszymi liniami są linia interakcji oraz widoczności. Linie te wyznaczają obszary procesu obsługi, w których w bezpośredni sposób uczestniczy klient oraz dokonuje oceny efektów wszelkich działań zarządczych i operacyjnych podejmowanych na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa – aspektów materialnych przez rezultaty procesów wspierających działania organizacji. Wizyta klienta w salonie wymaga oceny przez niego wszystkich dostępnych elementów, w tym aspektów materialnych otoczenia. Pod pojęciem aspektów materialnych rozumie się wszystkie rzeczywiste atrybuty, którymi dysponuje przedsiębiorstwo i które wykorzystuje w codziennej pracy. Elementy te stanowią składniki kultury organizacyjnej³ przedsiębiorstwa. Aspekty materialne pozwalają także kreować wizerunek organizacji, co istotne jest z punktu widzenia klienta, w szczególności z porównaniem do konkurencji. W przypadku salonów samochodowych wśród składników otoczenia należy wyróżnić aspekty materialne i niematerialne. Aspekty te, z jednej strony, tworzą jakościowe standardy obsługi klienta, z drugiej zaś są oceniane przez klienta i wpływają na decyzje zakupowe.

Z punktu widzenia skuteczności i efektywności sprzedaży zatem jest istotne profesjonalne przygotowanie oferty sprzedaży samochodów. Co w praktyce oznacza wykorzystanie wszystkich możliwych atrybutów salonu w celu spowolnienia i/lub wykluczenia konkurencji.

Do materialnych aspektów tworzących standardy obsługi klienta w salonie sprzedaży samochodów zalicza się:

- a) elementy poza terenem salonu:
 - strona internetowa (niejednokrotnie pierwszy kontakt klienta z salonem);
 - reklama outdoorowa, która jest eksponowana na nośnikach reklamowych, takich jak: tablice reklamowe, billboardy statyczne i mobilne, citylighty, słupy ogłoszeniowe, nośniki zamocowane na wiatkach przystankowych czy kioskach, tablice elektroniczne, telebimy;
 - tablice informacyjne dojazdowe do salonu;

³ W pracy przyjęto klasyfikację E. Scheina, który definiuje kulturę organizacyjną jako [19]: „całość fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej. Sprawdzony wzorzec, wpajany nowym członkom grupy jako właściwy sposób myślenia i odczuwania”.

Według kryterium świadomości wyróżnia się trzy poziomy kultury organizacyjnej:

- widoczny, uświadomiony – artefakty i twory kulturowe, widoczne wzory zachowania, symbole, ceremonie;
- częściowo widoczny i uświadomiony – normy i wartości, zakazy i ideologie, wytyczne zachowań;
- niewidoczny, zwykle nieuświadomiony – stosunek do otoczenia i rzeczywistości, natura ludzka i stosunki międzyludzkie, aktywność.

b) elementy na terenie salonu:

- parking dla klientów salonu;
- parking samochodów wystawionych na sprzedaż;
- otoczenie salonu – lokalizacja;
- estetyka placu przy salonie;
- wejście do salonu (elewacja salonu, ekspozycje zewnętrzne samochodów, witryny, logo – szyld, tablica informacyjna);
- punkty obsługi tzw. usługi towarzyszące (myjnia samochodów, wypożyczalnia samochodów, w tym zastępczych, serwis, tuning);

c) sala operacyjna – wnętrze salonu:

- hall (udogodnienia dla niepełnosprawnych i rodziców z dziećmi, punkt informacyjny – BOK);
- aranżacja wnętrza;
- organizacja salonu;
- dodatkowe punkty obsługi klienta wewnątrz salonu;
- materiały reklamowe;
- wygląd i uniformy personelu liniowego salonu;
- wyposażenie salonu.

Aspekty materialne usługi to zaledwie zewnętrzna powłoka salonu. Klient ją ocenia, ale istotą sprzedaży samochodów jest proces obsługi klienta przez bezpośredni kontakt z pracownikiem salonu. Na schemacie wyróżniono zatem drugi obszar nazwany „działania klienta”. Sfera ta obejmuje 11 aktywności, które realizowane są przez klienta i/lub przy udziale pracowników liniowych salonu. Poszczególne procesy zostały oznaczone liczbami w zakresie 1–11, a ich szczegółową charakterystykę zawarto w tabeli 1 w obszarze „oczami klienta”.

Tabela 1. Aktywności klienta i pracownika w salonie

Aktywności na linii interakcji			
Nr	OCZAMI KLIENTA – działania klienta	Nr	OCZAMI PRACOWNIKA –DORADCY – działania personelu liniowego
1*	Sprawdzenie strony WWW (godziny dostępu, adresu)	1*	Przekazanie bieżących informacji i uwag do zamieszczenia na stronie internetowej
2*	Rozmowa telefoniczna (umówienie spotkania)	2*	Rozmowa telefoniczna: umówienie spotkania i/lub udzielenie informacji
3	Wizyta w salonie	3	Przejęcie klienta
4	Wejście do salonu – przywitanie	4	Przywitanie klienta
5	Oglądanie ekspozycji salonu	5	Obserwacja klienta – wartościowanie klienta
6	Kontakt z doradcą, ocena standardów obsługi klienta, w tym: – wyartykułowanie własnych potrzeb oraz ocena czy oferta proponowana przez doradcę spełnia oczekiwania klienta – poziomu komunikatywności – wiedzy merytorycznej – zaangażowania, chęci udzielenia pomocy – wyglądu zewnętrznego doradcy – umiejętności wzbudzania zaufania – poziomu zainteresowania klientem – sposobu prowadzenia konsultacji (odbieranie innych telefonów, rozmawianie z innymi klientami i doradcami)	A_6	Prezentacja oferty, w tym: – umiejętność pozyskania informacji od klienta na temat faktycznych potrzeb dotyczących parametrów kupna samochodu – atrakcyjna prezentacja samochodu – udzielanie informacji merytorycznych nt. samochodu – budowanie relacji z klientem – zaproszenie do stanowiska obsługi na rozmowę o szczegółach oferty – zaproponowanie konsumpcji (np. woda, kawa) – prezentacja materiałów informacyjno-reklamowych – sposób prowadzenia konsultacji (odbieranie innych telefonów, rozmawianie z innymi klientami i doradcami)
7	Jazda próbna, ocena: – poziom komunikatywności – sprawności przygotowania i organizacji do jazdy próbnej (czas)	I_7	Jazda próbna – zaproszenie na jazdę próbną – zaangażowanie i aktywność klienta
8	Rozmowa z innymi doradcami z zakresu: – obsługi finansowo-kredytowo-leasingowej – obsługi ubezpieczeń	D_8	Pozostałe warunki umowy – omówienie z doradcami w zakresie: – obsługi finansowo-kredytowo-leasingowej – obsługi ubezpieczeń
9	Omówienie/przygotowanie oferty wstępnej z doradcą (ocena) – ocena profesjonalizmu obsługi	A_9	Omówienie warunków umowy – przygotowanie umowy wstępnej – umówienie na następną wizytę
10	Korzystanie z innych punktów obsługi, ocena: – serwisu – punktu sprzedaży części zamiennych – punktu gastronomicznego – punktu sprzedaży firmowych upominków, gadżetów	10	Skorzystanie z pozostałych stanowisk w salonie – przekazanie do/informacja o: – serwisie – częściach zamiennych – punkcie gastronomicznym – punkcie sprzedaży firmowych upominków, gadżetów
11	Pożegnanie z pracownikiem(ami) salonu	11	Pożegnanie z klientem

Źródło: opracowanie własne.

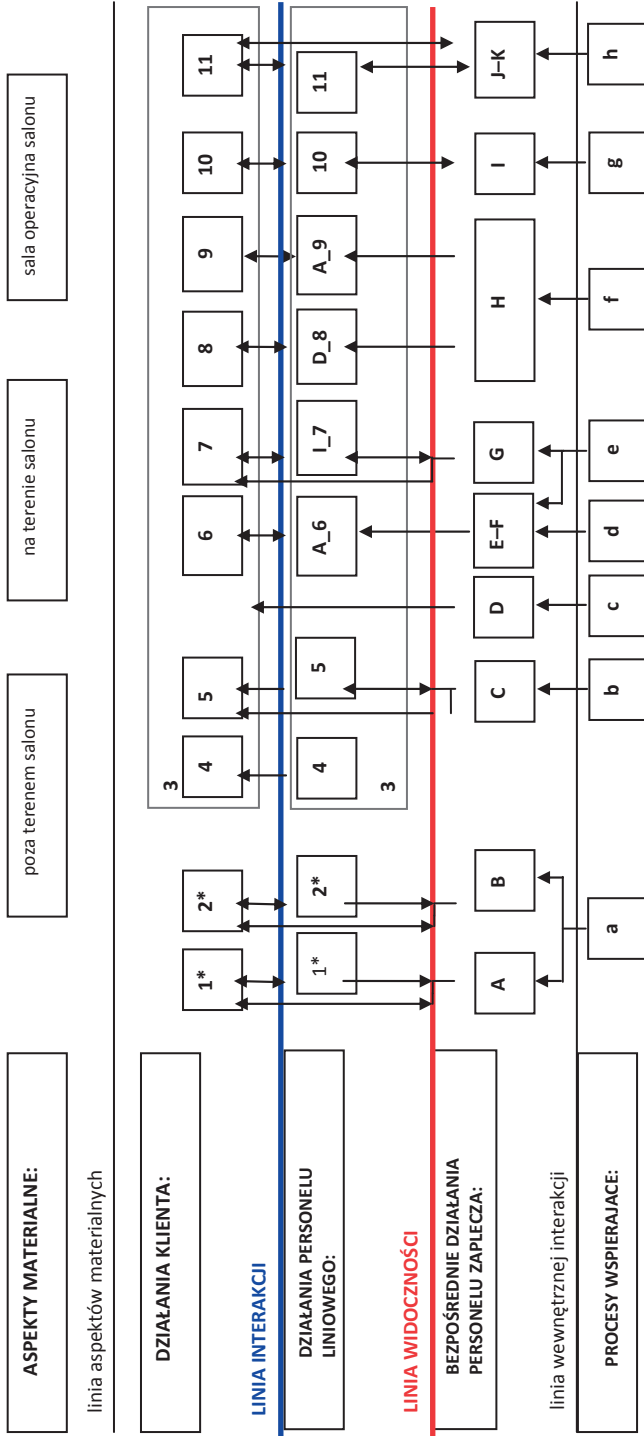
Odbiciem lustrzanym aktywności klienta są działania podejmowane przez pracowników liniowych salonu. Opis poszczególnych zachowań zawarto w tabeli 1 w obszarze „oczami pracownika–doradcy”. Tutaj również uwzględniono 11 działań. Należy jednak zwrócić uwagę, iż dodatkowo, w sposób autorski, zastosowano tutaj marketingowy model reakcji klienta na bodźce. Wprowadzono i oznaczono miejsce realizacji modelu AIDA [11, s. 552], który stanowi układ logicznie powiązanych ze sobą kolejnych reakcji klienta na dany produkt. AIDA to akronim anglojęzycznych słów:

- *Attention* (A) oznacza przyciągnięcie uwagi klienta do produktu;
- *Interest* (I) oznacza zainteresowanie klienta właściwościami produktu;
- *Desire* (D) oznacza pożądanie produktu przez klienta, tj. przekonanie, że produkt jest mu potrzebny i może zaspokoić jego potrzeby;
- *Action* (A) oznacza przekonywanie klienta do zakupu danego produktu.

W takim też znaczeniu schemat został zaadoptowany do usług świadczonych przez salon sprzedaży samochodów. Inicjatywa spoczywa głównie na pracownikach liniowych, którzy towarzyszą klientom podczas całej wizyty w salonie oraz przygotowują salon na tę wizytę. Idea AIDA polega na tym, że należy atrakcyjnie przygotować produkty, aby zostały kupione przez klientów.

Należy jednak mieć świadomość, że przygotowanie sprzedaży składa się z wielu etapów. Klient w salonie widzi gotowy produkt w gotowym „opakowaniu”, tj. samochód w aranżacji, która ma wpłynąć na decyzję o zakupie auta. Wszystkie atrybuty materialne i niematerialne stanowiące elementy oprawy usługowej są uprzednio zaplanowane i zorganizowane przez personel zarządzający i wspierający. Pracownicy są odpowiednio motywowani, a efekty ich pracy monitorowane i kontrolowane. W wyniku sprzężeń są podejmowane działania korygująco-zapobiegawcze, zmiany, które mają doprowadzić do wypracowania najlepszych standardów obsługi klienta. Stąd w schemacie *blueprinting* (por. rysunek 1) uwzględniono bezpośrednie działania oraz procesy wspierające realizowane przez personel zaplecza. Szczegółowy wykaz czynności zawarto w tabeli 2.

Rysunek 1. Schemat **blueprinting** dla procesu obsługi w salonie sprzedaży samochodów osobowych



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Działania i procesy wspomagające

Nr	BEZPOŚREDNIE DZIAŁANIA PERSONELU ZAPLECZA:	Nr	PROCESY WSPOMAGAJĄCE:
A.	Strona WWW: kreowanie, zmiany, aktualizacje, odpowiadanie na zapytania – interakcja	a.	CENTRALA: informatyczny system wspomagania rejestracji klientów/ przekazywania informacji
B.	Telefoniczny kontakt z klientem – łączenie z odpowiednią komórką/przekazywanie podstawowych informacji	b.	
C.	Ekspozycja pojazdów: personel techniczno-decyzyjny	c.	System logistyczno-transportowy: kontraktowanie, dowóz, ekspozycja aut, ekspozycja
D.	Utrzymywanie czystości pomieszczeń, aut: personel porządkowy	d.	System porządkowo-konserwacyjny
E.	Materiały reklamowe: projektowanie, dostarczanie, aktualizacje	e.	System obsługi marketingowej i technicznej
F.	Materiały eksploatacyjno-biurowe: przygotowanie i dostarczanie	f.	
G.	Przygotowanie samochodów do jazdy próbnej (dokumentacja, dokumenty auta, samochód – sprawność, czystość)	g.	System obsługi technicznej System porządkowo-konserwacyjny
H.	Wytyczne centrali w zakresie warunków umowy, wzorów dokumentacji oraz innych formalności (fin.-ubezp.).	h.	System decyzyjny
I.	Infrastruktura i standardy obsługi w pozostałych punktach obsługi: serwis, części zamienne, gastronomia, punkt sprzedaży firmowych gadżetów	i.	System wsparcia sprzedaży – obsługa pozostałych punktów obsługi, które znajdują się w salonie
J.	Przekazanie uwag po wizycie klienta do odpowiednich służb dotyczących np. jakości pracy, potrzeb, zapytań, informacji nt. konkurencyjnej oferty	j.	System marketingowy i decyzyjny
K.	Sprzężenie zwrotne – wprowadzenie zmian pod wpływem zaleceń, zgłaszanych postulatów (redefiniowanie oferty, standardów obsługi klienta)		

Źródło: opracowanie własne.

Aktywności zawarte w tabeli 2 nie są widzialne w sposób bezpośredni przez klienta. Klienci korzystają z efektów pracy wielu osób, z którymi zazwyczaj się nie spotykają oraz niejednokrotnie nie mają świadomości ich istnienia. Jednocześnie spełnianie standardów obsługi klienta bez tych prac nie byłoby możliwe. Stąd działania te są umieszczone za linią widoczności – co oznacza w praktyce, że klient nie ma do nich bezpośredniego dostępu. Prace te jednak są konieczne i realizowane przez pracowników zaplecza na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym.

Podsumowanie

Zadaniem przedstawionej w pracy mapy *blueprinting* było ukazanie natury relacji zachodzących między dwoma światami – kupującego i sprzedawcy. W metodzie jest realizowane modelowanie dynamicznego procesu usługowego z uwzględnieniem perspektywy klienta oraz wszystkich pracowników zaangażowanych w realizację tego procesu. Modelowanie rzeczywistości usługowej polega tutaj na podejmowaniu wysiłku odwzorowywania i analizy, a następnie na kreowaniu procesu realizacji usługi z uwzględnieniem percepcji nabywcy. Zaprezentowana w artykule oryginalna mapa procesu obsługi dla salonu sprzedaży samochodów osobowych zawiera elementy, które tworzą sekwencje działań. Natomiast komparatywne zestawienie działań oraz celów, które determinują zachowania stron wymiany, pozwala na uzmysłowienie mechanizmów zachodzących w poszczególnych transakcjach.

Metoda *blueprinting* pozwala na wizualizację działań, a przez to umożliwia analizę poszczególnych sytuacji i podejmowanie działań korygująco-zapobiegawczych. W momencie zdiagnozowania nieprawidłowości, bądź też zagrożeń, organizacja może dokonać modyfikacji, które pozytywnie wpłyną na postrzeganie oferty przez klientów. Stanowi zatem swego rodzaju metodę samooceny podejmowanych działań pracowników organizacji w kontekście ich skuteczności.

Bibliografia

- [1] Banu S., Chacko T.V., *Blueprinting: a framework for health education programme evaluation*, Blackwell Publishing Ltd. "Medical Education" 2011, No. 4.
- [2] Biege S., Lay G., Buschak D., *Mapping service processes in manufacturing companies: industrial service blueprinting*, Emerald Group Publishing Ltd., "International Journal of Operations & Production Management" 2012, No. 32 (8).
- [3] Bitner M.J., Ostrom A.L., Morgan F.N., *Service Blueprinting: a practical technique for service innovation*, Cmr.berkeley.edu, "California Management Review" 2008, No. 50 (3).
- [4] vom Brocke J., Simons A., Cleven A., *Towards a business process-oriented approach to enterprise content management: the ECM-blueprinting framework*, Springer-Verlag, "Information Systems and e-Business Management (ISeB)" 2011, No. 9 (4).
- [5] Coderre S., Woloschuk W., Mclaughlin K., *Twelve tips for blueprinting*, "Medical Teacher" 2009, No. 31.
- [6] Gersch M., Hewing M., Schöler B., *Business Process Blueprinting – an enhanced view on process performance*, "Business Process Management Journal" 2011, No. 17 (5).

- [7] Hys K., *Semantic profile as a tool for assessment of competence public sector workers*, Conference Proceedings in: International Masaryk Conference for Ph.D. Students and Young Researchers 2013, Hradec Králové, The Czech Republic: Magnanimitas. Vol. IV.
- [8] Hys K., *Evaluation of public sector workers for assistance Method of Mystery Shopping*, Advanced Research in Scientific Areas, M. Mokrys, S. Badura, A. Lieskovsky (eds.), EDIS-Publishing Instytution of the University of Zilina, Vol. 2, Iss. 1, Zilina, Slovakia 2013.
- [9] Hys K., *Działania promocyjne producentów i dealerów pojazdów samochodowych w Polsce*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 6, s. 34–41.
- [10] Kostopoulos G., Gounaris S., Boukis A., *Service blueprinting effectiveness: drivers of success*, “Managing Service Quality” 2012, No. 22 (6).
- [11] Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- [12] Lings I.N., Brooks R.F., *Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing*, “Journal of Marketing Management” 1998, No. 14 (4).
- [13] Luo W., Tung Y.A., *A Framework For Selecting Business Process Modeling Methods*, “Industrial Management & Data Systems” 1999, No. 99 (7).
- [14] Milton S.K., Johnson L.W., *Service blueprinting and BPMN: a comparison*, “Managing Service Quality” 2012, No. 22 (6).
- [15] Ojasalo J., Proceedings from GCBF: *Contrasting theoretical grounds of Business process modeling and service Blueprinting*, 2012, 7 (2).
- [16] Parasuraman, A., Zeithaml V.A. & Berry L.L., *A conceptual model of services quality and its implication for future research*, “Journal of Marketing” 1985, 49 (4).
- [17] Polonsky M.J., Garma R., *Service Blueprinting: A Potential Tool for Improving Cause-Donor Exchanges*, “Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing” 2009, No. 16 (1/2).
- [18] Randall L., *Perceptual blueprinting*, “Managing Service Quality” 1993, No. 3 (4).
- [19] Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, The Jossey-Bass Business & Management Series, San Francisco, CA, 1985.
- [20] Shostack G.L., *How to Design a Service?*, “European Journal of Marketing” 1982, No. 16.
- [21] Shostack G.L., *Designing services that deliver*, “Business Harvard Review” 1984, No. 62.
- [22] Shostack G.L., *Service Design In Operating Environment*, [in:] *Developing new services*, W.R. George, C.E. Marshall (eds.), AMA, Chicago 1987.
- [23] Shostack G.L., *Service Positioning Through Structural Change*, “Journal of Marketing” 1987, No. 51.

- [24] Zeithaml V., Bitner J., *Services Marketing – Integrating Customer Focus across the Firm*, 2nd ed., The McGraw Companies Inc., New York 2000.
- [25] Zeithaml V.A., Berry L.L., Parasuraman A., *Communication and control processes in the delivery of service quality*, "Journal of Marketing" 1988, No. 52 (2).

INTER MUNDUS BLUEPRINTING JAKO OBRAZ RELACJI KLIENT– SPRZEDAWCA

Streszczenie

Zastosowana w tytule figura retoryczna ma uzmysłowić złożoność rzeczywistości rynkowej, której immanentną cechą jest dualny charakter. „Pomiędzy światami” oznacza, że na rynku dochodzi do nieustannej konfrontacji zachodzącej między różnymi interesariuszami wymiany, którzy to jednocześnie posiadają odmienne cele o charakterze ekonomicznym, ilościowym, jakościowym oraz rozwojowym. Realizacja potrzeb interesariuszy przy tych odmiennych celach wymusza projektowanie ścieżki kompromisu, dzięki której może dojść do procesu wymiany w charakterze konkurencyjnym. Metoda *blueprinting* dla usług (SB) stanowi propozycję holistycznego ujęcia procesu świadczenia usług. Jest swoistą mapą uwzględniającą obraz aktywności uczestników procesu usługowego, zasobów organizacji oraz podejmowanych przez nich działań. *Blueprinting* pozwala na wizualizację istniejącej rzeczywistości i specyficznych związków zachodzących „pomiędzy światami” – klienta i sprzedawcy.

Artykuł ma charakter aplikacyjny. Ze względu na zainteresowania naukowe oraz realizowane projekty przez autorkę zaprezentowano mapę *blueprinting* dla salonów sprzedaży samochodów osobowych. SB został sporządzony przy uwzględnieniu założeń twórcy metody, jak również zostały wprowadzone dodatkowe autorskie rozwiązania.

SŁOWA KLUCZOWE: BLUEPRINTING, PROJEKTOWANIE PROCESU USŁUGOWEGO, RELACJE KUPUJĄCY–SPRZEDAJĄCY, SALON SPRZEDAŻY SAMOCHODÓW OSOBOWYCH

INTER MUNDUS⁴ – BLUEPRINTING AS AN ATTRIBUTE OF COMPETITIVENESS

Abstract

A theoretical figure used in the title illustrates the complexity of the market reality, which immanent feature is the dual character. “Between the worlds” indicates constant confrontation that takes place on the market and that occurs among various interested parties of exchange (clients and vendors), who at the same time have the identical goals of economic nature, quantitative, qualitative and developmental. Realization of different needs of interested parties with the same goals forces designing of the compromise path, which leads to the exchange process. Method blueprinting for services (SB) is a proposal of a holistic approach to the process of providing services. It is a kind of map taking into account participants’ activities of the service process, resources of an organization and activities undertaken by the participants. Blueprinting allows for visualization of existing reality and specific relationships “between the worlds” – the client and the vendor. The article is of the application character. Due to the research interests and projects carried out by the author, the article presents blueprinting map for passenger cars showrooms. SB has been drawn up taking into account the objectives of the creator of the method, however it should be noted that additional proprietary solutions were also introduced.

KEY WORDS: BLUEPRINTING, PROCESS DESIGN SERVICE, BUYER–SELLER RELATIONSHIPS, SALES OF CARS

⁴ *Inter mundus* (Latin) – between the worlds.

RECENZJE I OMÓWIENIA

*Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*¹

*Podstawy organizacji i zarządzania. Wybrane problemy i przykłady praktyczne*²

pod redakcją Adama Stabryły

Dosłownie w odstępie dwóch lat ukazały się na rynku dwie książki, obok których nie można przejść obojętnie. Są to podręczniki akademickie napisane przez zespół autorów z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie pod kierunkiem prof. dr hab. Adama Stabryły. Jest On też ich redaktorem oraz ważnym autorem i współautorem kilku rozdziałów.

Jakkolwiek każdy z podręczników w pełni zasługuje na odrębną recenzję, wydaje się bardziej zasadne spojrzenie na nie w sposób bardziej generalny, całościowy, odpowiadający też jednej z idei koncepcyjnej (merytorycznej i metodycznej) podręcznika, aby w pierwszej kolejności zaprezentować podejścia i koncepcje badawcze ważne w rozwoju nauk organizacji i zarządzania (stanowią one treść pierwszego podręcznika), by w dalszej kolejności skupić uwagę na wybranych problemach diagnostycznych i decyzyjnych nauk o zarządzaniu wraz z przykładami praktycznymi zastosowań tej nauki. Zagadnienia te są treścią drugiego podręcznika.

Chęć całościowego i spójnego ujęcia problematyki, a jednocześnie wskazanie na praktyczny charakter nauk o zarządzaniu, które podejmują wyzwania i proponują rozwiązania problemów organizacyjnych i zarządczych współczesnych organizacji, jest także widoczna w strukturze treści obu podręczników. Każdy z nich składa się z 28 odpowiadających sobie rozdziałów.

¹ A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 508.

² A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Wybrane problemy i przykłady praktyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013, s. 347.

Warto przytoczyć ich tytuły, by uświadomić sobie jak szeroki, bogaty, zróżnicowany i złożony jest dzisiaj obszar nauk o zarządzaniu, wyrosłych na silnej podstawie, jaką była klasyczna naukowa organizacja i kierownictwo (*scientific management*) z początku XX wieku.

Jak każdy dobry podręcznik, także i ten rozpoczynają rozważania na temat przedmiotu nauk o zarządzaniu. Jest w nim zasygnalizowane w sposób bardzo skrótowy i syntetyczny pojęcie organizacji oraz siedmiu szkół w naukach o zarządzaniu (szkoła klasyczna, stosunków międzyludzkich, badań operacyjnych, systemów społecznych, szkoła neoklasyczna, systemowa i sytuacyjna).

Treścią kolejnych rozdziałów są zagadnienia: organizacji w otoczeniu rynkowym; struktur organizacyjnych; zarządzania procesami decyzji grupowych, konfliktów i negocjacji; oceny sprawności działania; metod analizy strategicznej i wyborów strategicznych; systemów wczesnego ostrzegania i zarządzania kryzysowego; zarządzania ryzykiem; podejść i metod badawczych w organizowaniu; zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie; specyfiki pracy kierowniczej; zarządzania kompetencjami i kapitałem intelektualnym; ergonomicznych uwarunkowań procesów pracy; zarządzania działalnością operacyjną; systemów logistycznych; systemów zarządzania jakością; zarządzania procesem projektowania; organizacji systemów zarządzania wiedzą; wspomagania informatycznego zarządzania; zarządzania informacjami i komunikacją; rozwoju organizacji i zarządzania zmianami; organizacji uczącej się; zarządzania w warunkach globalizacji; nadzoru korporacyjnego; etycznego i kulturowego kontekstu zarządzania; społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz nowych kierunków w rozwoju nauk o zarządzaniu.

Podręcznik, jak podkreślają to autorzy, zawiera wybór zagadnień podstawowych z całego bardzo rozległego systemu wiedzy nauk o zarządzaniu. Jak każdy wybór ma on charakter subiektywny. Warto jednak podkreślić, że przewija się w nim chęć uwzględnienia całokształtu ujęć modelowych oraz metod i procedur badawczych służących doskonaleniu procesów zarządzania, procesów pracy, systemów wytwórczych, głównych kierunków i nurtów rozwoju dyscypliny. Ta perspektywa procesowa i organizatorska, analizowana w kontekście rozwoju organizacji, wydaje się być jednym z ważnych elementów wyróżniających ten podręcznik na tle innych.

Bogactwo zagadnień przedstawionych w podręczniku ma jednak swoją cenę. Pierwszą jest raczej sygnalizacyjny niż pogłębiony charakter wywodów. Średnio każdy z rozdziałów w pierwszym podręczniku to niecałe 15 stron tekstu, w drugim – 11 stron.

Mają one dać czytelnikowi ogólną orientację, zwrócić uwagę na najważniejsze zagadnienia, wskazywać treści ważne z punktu widzenia przyszłości i rozwoju zarówno teorii, jak i praktyki zarządzania, zaproponować niekiedy oryginalne, autorskie ujęcia problematyki, a przede wszystkim dokonać możliwie aktualnej syntezy względnie trwałej wiedzy naukowej. Te oczekiwania podręcznik spełnia w zróżnicowanym

stopniu. Niektóre jego fragmenty (rozdziały) są bardziej pogłębione, inne – mniej. Trzeba jednak przyznać, że niezwykle trudno jest przedstawić pełną syntezę naukową w tak szczupłych ramach objętościowych i nie można oczekiwać bardziej pogłębionych rozważań i wiedzy na poruszane zagadnienia.

Pisany w takiej szerokiej i skomprimowanej konwencji podręcznik ma swoje zalety, ale by spełnić oczekiwania dojrzałego czytelnika, w tym studenta zainteresowanego danym obszarem tematycznym, powinien zawierać przewodnik bibliograficzny dla danej dziedziny wiedzy – od pozycji bardziej ogólnych do szczegółowych, specjalistycznych, mieć bardziej rozbudowaną warstwę bibliograficzną, odsyłającą go do polskiej i światowej literatury. Taka tematyczna bibliografia powinna być zamieszczona po każdym rozdziale. Tego wyraźnie brakuje.

Również dobór bardzo licznego grona autorów ma swe zalety i niedogodności. Z jednej strony jest wyrazem integracji naukowej środowiska, jego profesjonalizmu, specjalizacji, z drugiej zaś trudno jest o jednolitość w sposobie prezentowania zagadnień. To wielka zasługa redaktora naukowego całości, że udało się stworzyć w miarę spójny tekst i obraz całości.

Dobrym pomysłem dydaktycznym jest uwzględnienie w drugim podręczniku „przypadków z praktyki gospodarczej”, ilustrujących omawiane zagadnienie, oraz „problemów do dyskusji” znajdujących się na końcu rozdziału. Przedstawione przykłady praktyczne wynikają z doświadczeń autorów i ich współpracy z przedsiębiorstwami i instytucjami życia publicznego w Polsce. Jak stwierdza redaktor naukowy podręcznika, „dają pogląd na kierunki zastosowań prezentowanej nauki w gospodarce i administracji. Mają one stanowić punkt wyjścia rozwiązywania zadań złożonych oraz opracowania projektów”. Są one, podobnie jak „problemy do dyskusji”, w formułowaniu których widać wyraźnie doświadczenia dydaktyczne autorów, wyrazem stosowania metod aktywizujących w nowoczesnej dydaktyce akademickiej, i tym samym podnoszą atrakcyjność podręcznika.

Praca nad podręcznikiem z zakresu zarządzania o tak szerokim zakresie zagadnień (niekiedy miałem chęć użycia terminu „leksykon” lub „kompedium”, w znaczeniu niemieckich określeń „Handbuch” lub „Handwoerterbuch”), nawet jeśli redaktor naukowy nadaje mu tytuł *Podstawy organizacji i zarządzania*, jest przedsięwzięciem bardzo złożonym i trudnym. Podręczniki są zatem coraz częściej dziełem zbiorowym. Tak jest i w tym przypadku. Znajdziemy w nich 21 (w pierwszym podręczniku) oraz 22 autorów (w drugim), a wiele tekstów jest napisanych we współautorstwie. Wszyscy autorzy są pracownikami naukowo-dydaktycznymi dwóch katedr Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie: Katedry Procesu Zarządzania, kierowanej od lat przez profesora Adama Stabryłę, i Katedry Metod Organizacji i Zarządzania, kierowanej przez profesora Janusza Czekaja.

Co nowego wnosi podręcznik poza ukazaniem bardzo szerokiej gamy zagadnień, treści przedstawionej w dobrym stylu i terminologii naukowej, komunikatywnym

sposobem pisania, walorów dydaktycznych? Na pewno są to: aktualna treść prezentująca aktualny stan wiedzy w danej dziedzinie (omawianym zagadnieniu). Dotyczy to zarówno podstawowych działów nauk o zarządzaniu, jak i działów nowo powstałych wskazujących na dynamiczny, niekiedy żywiołowy rozwój dyscypliny naukowej zarządzania. Należy także wymienić: poprawność metodologiczną, konstrukcję i problemowy układ treści, uporządkowanie pojęć i wiodących koncepcji oraz metod analizy, diagnozy i projektowania procesów i struktur zarządzania, powiązanie z programem nauczania przedmiotu w akademickich szkołach wyższych w Polsce. To moje odczucie po lekturze tej wartościowej pozycji jest zbieżne z deklaracją autorów.

Zamiarem autorów, na co zwracają oni uwagę w przedmowie pierwszego podręcznika, jest „ukazanie związków współczesnych podejść i koncepcji badawczych z poglądami teoretycznymi i dorobkiem praktycznym klasycznej szkoły zarządzania, podkreślenie ścisłych związków współczesnych nauk o zarządzaniu z ich fundamentem, jakim jest naukowa organizacja i kierownictwo (*scientific management*)”.

Z pewnym żalem odnotowałem, że w tak ważnym podręczniku nie znalazło się specjalne miejsce na zasygnalizowanie polskiej myśli i dorobku w zakresie organizacji i zarządzania, a jest on pokaźny. Można było to uczynić choćby w pierwszym rozdziale przy charakterystyce przedmiotu nauk o zarządzaniu.

Znaczącą rolę w tworzeniu skarbnicy myśli, koncepcji, metod organizacji i zarządzania od kilkadziesiąt lat odgrywa ośrodek krakowski, w tym zwłaszcza Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, a wielu profesorów, pracowników tej uczelni wyznaczało kierunek rozwoju dyscypliny naukowej zarządzania, otwierało nowe perspektywy badawcze. Warto, by studiujący zarządzanie mieli tę świadomość.

Bystry czytelnik zapewne zauważy, że niektórzy autorzy rozdziałów próbowali wypełnić tę lukę, wskazując na wkład polskiego środowiska naukowego na rozwój dyscypliny przez zwrócenie uwagi w części merytorycznej na niektóre idee, koncepcje, propozycje metodologiczne, metody i instrumenty organizacji i zarządzania lub też przez odsyłacze do literatury.

Lektura poszczególnych rozdziałów podręcznika z podtytułem *Podejścia i koncepcje badawcze* pozostawia wrażenie solidnego dzieła naukowego. Rozdziały są przemyślane, dobrze skonstruowane i napisane. Pozwalają zdobyć wiedzę zarówno w kwestiach zaliczanych do podstawowych, „klasycznych” obszarów organizacji i zarządzania, jak i nowych nurtów. Sprzyja temu ujęcie problemowe i procesowe w analizowaniu zjawisk. Dodatkowo liczne tabele i rysunki ilustrujące omawiane zagadnienia ułatwiają percepcję tekstu. Dla szybkiego odnajdywania interesujących zagadnień niezwykle przydatny jest indeks rzeczowy znajdujący się na końcu podręcznika.

Wartość podręcznika akademickiego *Podstawy organizacji i zarządzania* podnosi jakby druga jego część z podtytułem *Wybrane problemy i przykłady praktyczne*. Ukała się ona w dwa lata po opublikowaniu *Podejść i koncepcji badawczych* i stanowi

jego kontynuację. Spełnia dobrze funkcje dydaktyczne. Jak wcześniej zaznaczyłem, struktura tematyczna książki jest identyczna z pierwszym podręcznikiem. Ten sam jest również skład autorów poszczególnych rozdziałów, co sprzyja spójności obu części.

W zasadzie konstrukcja każdego rozdziału jest taka sama – krótkie merytoryczne wprowadzenie, zaakcentowanie najważniejszych zagadnień teoretycznych lub metodycznych w nawiązaniu do pierwszego podręcznika i/lub wyodrębnienie ważnego problemu o znaczeniu praktycznym. Po nim następuje zaprezentowanie przypadku, opisu sytuacyjnego z praktyki lub metod i procedur analityczno-diagnostycznych, projektowych. Każdy rozdział kończą problemy do dyskusji nawiązujące do przedstawionej części teoretycznej i praktycznej. Są one tak sformułowane, by widoczne było przełożenie zagadnień teoretycznych na rozwiązania problemów w praktyce gospodarczej.

Można, oczywiście, potraktować drugą książkę jako dzieło autonomiczne, ale dopiero w połączeniu z wcześniej wydanym podręcznikiem tworzy ono spójną całość i dobrze wypełnia funkcję nowoczesnego podręcznika akademickiego.

To ważne i bardzo przydatne pozycje wydawnicze w kształceniu studentów i doktorantów w dziedzinie zarządzania. Należy pogratulować całemu zespołowi autorskiemu i jego kierownikowi, prof. dr hab. Adamowi Stabryle bardzo udanej koncepcji podręcznika i jego realizacji, a Wydawnictwu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie świetnej pracy redakcyjnej i układu graficznego tekstu.

Zbigniew Dworzecki

OFICYNA WYDAWNICZA SGH POLECA

Płynność finansowa przedsiębiorstw w Polsce. Uwarunkowania, zarządzanie płynnością, ryzyko

red. Jacek Grzywacz

Publikacja jest cenną próbą określenia kluczowych aspektów skutecznego sterowania płynnością finansową przedsiębiorstwa. Ogromne znaczenie płynności w działalności podmiotów gospodarczych, zwłaszcza w warunkach stale utrzymujących się zatorów płatniczych, realnie zagrażających ich bezpieczeństwu finansowemu, jest obecnie bezdyskusyjne. Nie potrzebuje również potwierdzenia stwierdzenie, że utrata przez przedsiębiorstwo możliwości regulowania zobowiązań finansowych prowadzi je do upadku. Warto zatem zapoznać się z treścią książki, w której omówiono czynniki stymulujące możliwości kreowania płynności finansowej, odnosząc je do realiów gospodarczych Polski, i potraktować te zagadnienia z należytą uwagą. Należy także podkreślić, że uwagi Autorów wskazują m.in. na konieczność niestandardowego postrzegania kategorii płynności, wynikającą ze złożoności i zmienności procesów gospodarczych.

Publikacja jest wynikiem prac badawczych prowadzonych przez pracowników Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

*z recenzji prof. dr. hab. Romana Sobieckiego
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

Kreatywność i innowacyjność w erze cyfrowej. Twórcza destrukcja 2

red. Anna Zorska, Małgorzata Molęda-Zdziech, Bohdan Jung

W badania tendencji rozwojowych ery cyfrowej autorzy są zaangażowani co najmniej od kilku lat, a recenzowana praca stanowi kontynuację ich poprzedniej publikacji „Chaos czy twórcza destrukcja? Ku nowym modelom w gospodarce i polityce”, red. A. Zorska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011 [...]. Za interesujące i istotne uważam rozwijanie i adaptację koncepcji twórczej destrukcji J.A. Schumpetera do nowych warunków XXI wieku. Jest to oryginalny wkład zespołu do badań nad innowacyjnością i kreatywnością w nowej sytuacji ekonomicznej i społecznej [...]. Rozważania oparte na studiach najnowszej literatury tematu oraz wynikach badań prowadzą do sformułowania tez ułatwiających zrozumienie zachodzących procesów, niekiedy kontrowersyjnych, na pewno zachęcających do lektury i fachowej dyskusji. Opracowanie ma charakter interdyscyplinarny. Poruszone problemy mieszczą się w ramach ekonomii, socjologii, zarządzania wiedzą i innowacjami. Praca może znaleźć czytelników wśród przedstawicieli wymienionych dyscyplin, a także wśród studentów i przedsiębiorców.

*z recenzji prof. zw. dr hab. Alicji Sosnowskiej
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

Kontynuację analizy długookresowego procesu ewolucji gospodarki i ukazanie przemian ekonomicznych w erze cyfrowej w nawiązaniu do koncepcji twórczej destrukcji J.A. Schumpetera uważam za bardzo uzasadnioną. Koncentracja na aspekcie kreatywności i innowacyjności w dobie gospodarki opartej na wiedzy to dobry pomysł, gdyż są to czynniki wzrostu konkurencyjności na poziomie makro-, mezo- i mikroekonomicznym [...]. Autorzy zastosowali twórczą konstrukcję i odpowiednią kreatywność, tworząc interesujące dzieło, dotyczące niezwykle aktualnych i intelektualnie interesujących zagadnień współczesności.

*z recenzji prof. zw. dr hab. Andrzeja Sznajdra
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej

red. Roman Sobiecki

Przedsiębiorstwem rodzinnym jest podmiot gospodarczy, spełniający kryteria mikro, małego lub średniego przedsiębiorstwa. Wyłącznym lub dominującym bezpośrednim właścicielem majątku tego rodzaju przedsiębiorstwa jest rodzina jedno- lub wielopokoleniowa. Jednocześnie nie występuje w nim oddzielenie własności od zarządzania, a członkowie rodziny sami pracują w swojej firmie. Ponadto rozwój firmy leży w interesie rodziny (rodzina ma swój udział w prowadzeniu firmy, klarowne są rozwiązania w sferze *corporate governance*, a w przedsiębiorstwie obowiązuje zasada sukcesji rodzinnej (władza i własność są przekazywane kolejnym pokoleniom na podstawie kryteriów społecznych).

Nie wyklucza to zatrudniania osób z zewnątrz (spoza rodziny), w tym ekspertów, menedżerów (profesjonalizacja zarządzania), na każde stanowisko pracy. Nie można natomiast uznać za firmę rodzinną struktury holdingowej.

Z istoty holdingu wynika, że wyłącznym lub dominującym właścicielem majątku firmy zależnej jest firma matka, a nie rodzina; właścicielami nie są także osoby fizyczne. W tej sytuacji własność firmy córki nie ma charakteru bezpośredniego (ma charakter pośredni, za pośrednictwem firmy matki). Jedna rodzina może natomiast prowadzić więcej niż jedną firmę rodzinną, przy czym przedsiębiorstwa te mogą być niezależne od siebie kapitałowo.

Przedsiębiorstwo rodzinne jest najstarszą formą prowadzenia działalności gospodarczej, a jego pierwowzorem było rodzinne gospodarstwo rolne. Przez wieki stanowiło ono jedność z gospodarstwem domowym, następnie zaś sukcesywnie się od niego oddzielało. Jak do tej pory nie nastąpiło jednak skuteczne, całkowite oddzielenie formy organizacji życia społecznego, jaką jest rodzina i gospodarstwo domowe, od formy organizacji gospodarowania, jaką jest firma rodzinna.

Firmy rodzinne w Polsce, z sektora MSP, posiadają społecznie i ekonomicznie zrównoważony układ celów prowadzenia działalności gospodarczej oraz sposób pojmowania i osiągania sukcesu. Dzięki temu przedsiębiorstwa rodzinne są mniej podatne na kryzysy, a tym samym przyczyniają się do stabilizacji rozwoju gospodarczego kraju.

Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty ekonomiczne i prawne

red. Elżbieta Mączyńska

Publikacja jest przeznaczona dla szerokiego kręgu odbiorców. Na szczególne wyróżnienie zasługuje fakt, że będzie użyteczna zarówno dla praktyków, jak i studentów wszystkich kierunków ekonomicznych oraz prawnych. [...]

Książka ta jest napisana z polotem naukowym, stanowi wspólny dorobek intelektualny Autorów. [...] Pobudzające do refleksji wyniki badań [...] mogą być przydatne w trwających obecnie w Polsce pracach nad nowelizacją prawa upadłościowego i naprawczego. Publikacja ułatwia zrozumienie rozmaitych zawiłości cechujących procesy upadłościowe i naprawcze, zrozumienie trudnych powiązań między złożonymi aspektami upadłości.

Polecam tę książkę wszystkim tym, którzy stale dążą do rozwoju swojej wiedzy, umiejętności i kompetencji.

*z recenzji prof. dr hab. Mirosławy Kwiecień
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK

Misja Komitetu

Stymulowanie rozwoju nauki organizacji i zarządzania w Polsce oraz promowanie wśród innych środowisk naukowych i praktyki osiągnięć polskiej myśli z zakresu zarządzania oraz jej twórców.

Cele Komitetu:

- Reprezentowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania wobec innych nauk, władz Akademii i innych Komitetów PAN, agend rządowych oraz organizacji międzynarodowych zajmujących się problematyką organizacji i zarządzania;
- Stymulowanie podnoszenia poziomu naukowego instytucji i ludzi tworzących środowisko nauk o zarządzaniu;
- Aktywne oddziaływanie na młodych pracowników nauki, środowiska lokalne i praktyków;
- Integrowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania;
- Internacjonalizacja działalności Komitetu.

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, założona w 1906 roku jako Prywatne Kursy Handlowe Męskie Augusta Zielińskiego, jest najstarszą uczelnią ekonomiczną w Polsce, a zarazem jednym z wiodących uniwersytetów ekonomicznych w Europie.

Cechą wyróżniającą SGH na tle innych szkół wyższych jest swoboda tworzenia własnej ścieżki studiów, którą od początku lat 90. umożliwia bezwydziałowa struktura uczelni. Dzięki temu każdy student sam decyduje nie tylko o kierunku studiów, lecz także o wyborze przedmiotów i wykładowców. Zgodnie z zainteresowaniami może też swobodnie dobierać zajęcia z innych kierunków.

SGH oferuje nie tylko kształcenie na trzech stopniach studiów (licencjackie, magisterskie, doktoranckie), ale także:

- ponad 90 studiów podyplomowych,
- 2 programy MBA,
- Uniwersytet Trzeciego Wieku,
- Dziecięcy Uniwersytet Ekonomiczny

oraz wiele kursów i szkoleń, Inkubator Przedsiębiorczości, około 100 kół naukowych i kilkanaście organizacji studenckich.

Współpraca SGH z zagranicą daje studentom możliwość odbycia części studiów w którejś z prawie 200 partnerskich uczelni na całym świecie – od uniwersytetów ekonomicznych w Czechach czy na Węgrzech, przez ośrodki w USA i Kanadzie, po kraje tak egzotyczne jak Singapur czy Nowa Zelandia. Z drugiej strony, dzięki zacieśnieniu tej współpracy coraz więcej zagranicznych studentów wybiera SGH jako miejsce swoich studiów.

SGH jest jedyną polską uczelnią należącą do prestiżowego konsorcjum Community of European Management Schools and International Companies (CEMS), zrzeszającego wiodące uczelnie ekonomiczne oraz koncerny działające na rynkach europejskich. Członkostwo w CEMS otwiera studentom SGH dostęp do stypendiów na najlepszych uczelniach w Europie, praktyk w największych firmach, a w rezultacie do dyplomu CEMS Master In International Management, uważanego za europejski odpowiednik amerykańskiego MBA.

WSKAZÓWKI DLA AUTORÓW ARTYKUŁÓW

Tekst powinien być napisany w programie Word w formacie DOC, tekst podstawowy czcionką Times New Roman 12 p., odstęp 1,5 wiersza.

PREFEROWANA OBJĘTOŚĆ

- artykuły naukowe i komunikaty z badań – do 15 stron;
- recenzje książek – do 8 stron;
- informacje o ogólnokrajowych i międzynarodowych konferencjach, sympojach i seminariach naukowych z dziedziny organizacji i zarządzania oraz o innych ważnych wydarzeniach w życiu naukowym – do 6 stron;
- wspomnienia i informacje (z okazji jubileuszy) o dawnych i współczesnych wybitnych uczonych z dziedziny organizacji i zarządzania – do 6 stron.

STRUKTURA ARTYKUŁU

Informacje o autorze:

- imię i nazwisko, stopień/tytuł naukowy, afiliacja oraz – do wiadomości redakcji – adres e-mail, telefon, adres do korespondencji.

Tytuł artykułu nie powinien być dłuższy niż 6–8 słów.

Wprowadzenie zawierające wyjaśnienie powodów, dlaczego trzeba było przeprowadzić badania oraz na jakie szczegółowe pytanie szukano odpowiedzi.

Główna część artykułu powinna być podzielona na części (strukturyzacja).

Podsumowanie – zawierające kluczowe wyniki i ustalenia.

Bibliografia – ograniczona do maksymalnie 25 pozycji naukowych.

Streszczenie w języku polskim (a także angielskim), do 1000 znaków, powinno zawierać:

- uzasadnienie celowości przeprowadzenia badań lub podjęcia dyskusji,
- zarysowanie problemu badawczego i zdefiniowanie celu,
- określenie sposobu przeprowadzenia postępowania badawczego lub rozwiązania problemu teoretycznego,
- syntetyczną prezentację wyników.

Słowa kluczowe w języku polskim – najważniejsze terminy naukowe związane z tematyką artykułu.

Tytuł w języku angielskim

Streszczenie w języku angielskim – por. streszczenie w języku polskim.

Słowa kluczowe w języku angielskim – najważniejsze terminy naukowe związane z tematyką artykułu.

PRZYPISY

Przypisy bezpośrednio w tekście w formacie: [liczba wskazująca do jakiej pozycji z bibliografii następuje odwołanie, numer strony].

Spis bibliografii alfabetycznie: nazwisko autora, inicjał imienia (kropka, przecinek) i pierwsza litera drugiego imienia (kropka), tytuł pozycji kursywą (przecinek), wydawca (przecinek), miejsce i rok wydania (przecinek). W cudzysłowie pisze się, zgodnie z normą, tylko tytuł czasopisma, po czym bez interpunkcji rok i po przecinku numer.

TABELE I RYSUNKI

Prosimy o sporządzanie rysunków w stosowanych programach graficznych, np. CorelDraw, Illustrator, Excel, ewentualnie Word. Należy je zapisać w postaci wektorowej z możliwością nanoszenia poprawek.

Formatowanie tabel należy ograniczyć do niezbędnego minimum.

Materiały prosimy przesyłać drogą elektroniczną na adres redakcji, e-mail: oik@sgh.waw.pl
Redakcja zastrzega sobie prawo skracania i adjustacji materiałów, zmiany tytułów.

Nadesłane artykuły będą przekazywane do recenzji pod warunkiem,
że zostaną przygotowane zgodnie z powyższymi wymogami.
Niezamówionych tekstów i nośników elektronicznych nie zwracamy.

Siedziba:
Wydział I PAN
PKiN, Plac Defilad 1
00-901 Warszawa
www.pan.pl

Adres:
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
al. Niepodległości 162
02-554 Warszawa
e-mail: oik@sgh.waw.pl
www.sgh.waw.pl/oik/



ISSN 0137-5466



0137 5466