

przeгляд

organizacji

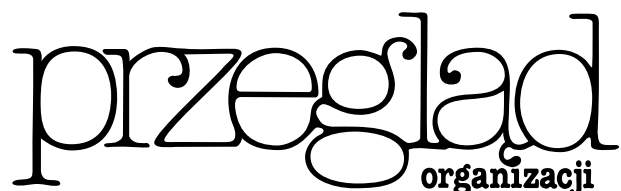


Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

12/2021





Miesięcznik TNOiK
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

Przeгляд Organizacji w 2021 roku 3

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Kamila Malewska
Determinants for Using Intuition in Top Management Decisions 4

Janusz Marek Lichtarski
Rozwój relacji współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi: Wyniki badań empirycznych 13

IT W ZARZĄDZANIU

Iwona Chomiak-Orsa, Klaudia Smołąg
Wykorzystanie rozwiązań Web w zarządzaniu wartością klienta w sektorze MSP 24

Mariusz Rafało
Dynamic Big Data Capabilities: Longitudinal Case Study 31

GOSPODARKA W CZASIE PANDEMII COVID-19

Joanna Szabuniewicz, Robert Majkut
Etnocentryzm konsumencki wśród polskich konsumentów w dobie pandemii koronawirusa (COVID-19) 38

PRZEGLĄD ORGANIZACJI – RECENZENCI CZASOPISMA W 2021 ROKU 47

PRZEGLĄD ORGANIZACJI – SPIS TREŚCI 2021 49

Przegląd Organizacji

Nr 12 (983) 2021

Rada Programowa

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

Zespół Redakcyjny

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

Adres redakcji

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

Wydawca

Towarzystwo Naukowe
 Organizacji i Kierownictwa
 Indeks: ISSN 0137-7221, ISSN 2545-2622 (Online)

Opracowanie graficzne: Leszek Jerzy Paszkowski

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

Nakład nie przekracza 1200 egz.

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

Prenumerata

Aby zamówić prenumeratę w redakcji
 (w dowolnym terminie na dowolny okres),
 wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na
 konto:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”,
 Bank PKO S.A.
 nr 28 1240 1040 1111 0010 9695 1362.

Na przelewie należy podać dokładny ad-
 res zamawiającego, liczbę zamawianych
 egzemplarzy oraz okres, za jaki opłata jest
 wnoszona.

Cena prenumeraty na 2022 r.:

kwartalna – 90 zł brutto
 półroczna – 180 zł brutto
 całoroczna – 360 zł brutto

Cena 1 egz. 30 zł brutto (w tym 8-proc. po-
 datek VAT).

W przypadku prenumeraty zagranicznej
 prosimy o kontakt z redakcją.

Zamówienia na prenumeratę można składać
 również u ogólnopolskich dystrybutorów.

Współpracujemy z:

Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata
 Kolporter SA
<http://dp.kolporter.com.pl>
 Ruch SA
www.prenumerata.ruch.com.pl

Informacje dla autorów

„Przegląd Organizacji” publikuje teksty z ka-
 kresu nauk o zarządzaniu i jakości. Wszyst-
 kie artykuły naukowe są recenzowane
 z zastosowaniem procedury „double-blind
 review process”.

Publikacja w czasopiśmie jest odpłatna. Opła-
 tę należy wnieść po przyjęciu artykułu do
 druku.

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

www.przegladorganizacji.pl

Wersja papierowa stanowi wersję referencyj-
 ną czasopisma.

Stawki reklam i publikacji promocyjnych

II i III strona okładki

kolorowa lub czarno-biała,
 1 strona – 3000 zł

IV strona okładki

tylko kolorowa – 3500 zł

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje
 korzystne bonifikaty.

Subscription

To order a subscription from the editorial
 office (at any time and for any duration) it
 is enough to pay the required amount to the
 following bank account:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”,
 Bank PKO S.A.
 nr 28 1240 1040 1111 0010 9695 1362.

The transfer shall include precise address
 details of the ordering party, number of
 ordered copies and period for which the
 payment is made.

Cost of subscription for 2022:

quarterly – PLN 90 gross
 semi-annual – PLN 180 gross
 annual – PLN 360 gross

Cost of 1 copy PLN 30 gross (including 8%
 VAT).

In case of foreign subscription please con-
 tact the editorial board.

Subscription orders can be made also with
 national distributors.

We cooperate with:

Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata
 Kolporter SA
<http://dp.kolporter.com.pl>
 Ruch SA
www.prenumerata.ruch.com.pl

Information for authors

„Organization Review” publishes papers
 in the scope of management and quality
 sciences. All the scientific papers are re-
 viewed with the use of double-blind review
 process.

Publication in the journal requires a pay-
 ment. The payment shall be made after the
 paper has been accepted for publishing.

Detailed formal requirements pertaining
 to submitted scientific papers, the list of
 reviewers and payment terms can be found
 on the website:

www.przegladorganizacji.pl

The paper version is the reference version of
 the journal.

Rates of advertisements and promotional publications

2nd and 3rd side of the cover

colour or black and white,
 1 page – PLN 3000

4th page of the cover

colour only – PLN 3500

Cost of graphic design is covered by the
 ordering party. Orders for advertisements
 and announcements are accepted by the
 editorial board.

Regular customers can expect special discounts.

PRZEGLĄD ORGANIZACJI W 2021 ROKU

Szanowni Autorzy i Czytelnicy Przeglądu Organizacji,

Zakończył się 2021 r., w którym nie spełniły się nasze nadzieje, że uporamy się z pandemią COVID-19, który to wirus na początku 2020 roku z chińskiej prowincji Wuhan w bardzo krótkim czasie rozprzestrzenił się po całym świecie.

Z niepokojem muszę dodać, że nie została opanowana jeszcze pandemia COVID-19, a już w połowie 2021 r. świat doczekał się kolejnego wariantu SARS-CoV-2 zwanego Omikronem, który Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) zaliczyła do grupy chorób budzących szerokie obawy.

Tak więc miniony rok był kolejnym, w którym pogłębiła się dezorganizacja światowej gospodarki i zmienił się dość radykalnie charakter współpracy międzynarodowej. Dwuletnie doświadczenia z pandemią wykazały, że walka z wirusami musi mieć charakter globalny, w którym państwa bogate powinny wesprzeć w tej walce kraje biedniejsze, bowiem tylko zaszczepienie całej światowej populacji pozwoli opanować pandemię i powstrzymać jej negatywne skutki zachodzące w gospodarce światowej, w tym wyższe od zakładanych efekty inflacyjne czy pogłębiające się nierówności w redystrybucji dochodów narodowych brutto.

Trwająca od dwóch lat pandemia również bardzo utrudniała pracę zespołowi redakcyjnemu w wydawaniu miesięcznika Przegląd Organizacji. Był to dla nas bardzo trudny okres wymagający niezwykłego poświęcenia. Jedynie ogromne zaangażowanie całego zespołu redakcyjnego i wsparcie, jakiego udzielał nam Zarząd Główny Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa (TNOiK), a w szczególności jego prezes Profesor Leszek Kiełtyka, udało nam się szczęśliwie zrealizować postawione cele. Dzięki temu Przegląd Organizacji jest nadal wydawany w cyklu miesięcznym i co należy podkreślić, jest jednym z najczęściej cytowanych polskojęzycznych czasopism naukowych.

Mimo występujących różnorodnych problemów w minionym roku kontynuowaliśmy działania z zakresu unowocześniania i zwiększania funkcjonalności portalu internetowego przegladorganizacji.pl. Intensywna i pełna zaangażowania praca całego zespołu redakcyjnego doprowadziła do usprawnienia procesu obiegu artykułów w zakresie ich zgłaszania i przyjmowania przez redakcję, ich recenzowania oraz sprawdzania tekstów pod względem oryginalności, jak też antyplagiatu. Tym samym został w pełni zautomatyzowany cały proces wydawniczy, począwszy od zgłoszenia przez autorów tekstów, a skończywszy na publikacji artykułów w Przeglądzie Organizacji.



Jednocześnie zoptymalizowany został proces publikacji wersji elektronicznej Przeglądu Organizacji. W pełni usprawniono proces zakupu poszczególnych numerów naszego czasopisma oraz wybranych artykułów, a także proces pobierania przez Czytelników artykułów starszych.

Tak więc żmudne działania zespołu redakcyjnego w zakresie informatyzacji Przeglądu Organizacji doprowadziły do upowszechniania artykułów naukowych, które w ostatnim dziesięcioleciu ukazały się na łamach naszego miesięcznika. Pragnę dodać, że na stronie Przeglądu Organizacji udostępniliśmy w tak zwanym „otwartym dostępie” ponad 3 tys. artykułów z lat 1990–2021. Proces dostępu został tak zaprojektowany, że, zdaniem zespołu redakcyjnego i w opinii wielu Czytelników, dostęp do zasobów cyfrowych jest prosty i intuicyjny.

Systematyczne działania zespołu redakcyjnego w obszarze upowszechniania Przeglądu Organizacji w środowisku nauk o zarządzaniu w kraju i na świecie doprowadziły do



tego, że nasz miesięcznik jest indeksowany w bazie ERIH+. Nadmienię przy tym, że czasopismo jest również indeksowane w BazEkon, Agro, JC Journals Master List, PBN – Polska Bibliografia Naukowa, CEON – Biblioteka Nauki oraz InfoBase Index.

Pragnę jednocześnie dodać, że Przegląd Organizacji spełnia wszystkie formalne wymagania stawiane czasopismom dla indeksowania w jednej z baz Web of Science. Zgłoszony przez zespół redakcyjny wniosek do Web of Science jest obecnie na etapie weryfikacji.

Pragnę dodać, że, tak jak dotychczas, Przegląd Organizacji pełnić będzie zaszczytną i zobowiązującą funkcję oficjalnego organu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN oraz oficjalnego czasopisma Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa (TNOiK).

W roku 2022 na łamach Przeglądu Organizacji będziemy zamieszczać informacje o działalności Towarzystwa Naukowego Organizacji Kierownictwa (TNOiK), a w szczególności o jego oddziałach terenowych. Nadal będziemy publikować informacje i komunikaty o ważnych konferencjach naukowych organizowanych przez polskie uczelnie, a także publikować recenzje dotyczące interesujących wydawnictw z dyscypliny zarządzania.

Życzę Autorom i Czytelnikom oraz zespołowi redakcyjnemu Przeglądu Organizacji przede wszystkim zdrowia i wszelkiej pomyślności w Nowym 2022 Roku!

Stanisław Brzeziński
Redaktor Naczelny

DETERMINANTS FOR USING INTUITION IN TOP MANAGEMENT DECISIONS

DOI: 10.33141/po.2021.12.01

Organization Review, No. 12(983), 2021, pp. 4-13

www.przegladorganizacji.pl

Kamila Malewska

© Scientific Society of Organization and Management (TNOiK)

Introduction

Currently, we can observe an increasing interest in intuition reported by both management theorists and practitioners (Sadler-Smith, 2016). This is a cognitively interesting area, but above all it has an applicability dimension. Highly dynamic and unstable environments limit the possibility of using an analytical approach based on comprehensive processing of obtained data. In addition, conditions such as time pressure, an excess of information or sometimes the incompleteness of data (lack of credibility) facilitate the use of intuition in decision-making practice (Orlandi, Pierce, 2020). It is ever frequently assumed that in certain specific decision-making situations, intuition may turn out to be more effective than the classic rational approach (Julmi, 2019).

The research question therefore arises, what factors lead decision-makers to use intuition? Most researchers dealing with these issues focus their attention on internal factors, there is no comprehensive proposal in this area that would include both internal and external determinants of the use of intuition in the decision-making process (Doherty, Kurz, 1996; Dane, Pratt, 2007; Salas et al., 2010; Blume, Covin, 2011; Gudonavicius, Fayomi, 2014). In the literature on the subject this issue is still relatively rarely discussed. There is a research gap in this area.

The objective of the article is to identify which determinants have an influence on the use of intuition in the

process of top management decision-making. With regard to this objective two research hypotheses have been formulated:

(H1): There is a positive relationship between having a high level of intuitive potential and the degree of using intuition in decision-making processes.

(H2): The most important determinants of using intuition in decision-making processes are external.

In order to achieve the objective formulated in this way, empirical research was carried out on a group of 300 top managers. The influence of individual determinants on the degree to which they used intuition in decision-making processes was determined using a simple regression model.

The article consists of four main parts. In the first stage, an attempt was made to define the ambiguous concept of intuition and its characteristics. Then, the literature in the area of intuition in management was reviewed in order to identify potential determinants of using intuition in decision-making processes. This made it possible to formulate an original typology of factors influencing the use of intuition in practice. The results of the research that concern the identification of significant determinants of using intuition in the decision-making process are presented in the section that follows. The article ends with conclusions and recommendations regarding future research directions.

The essence of intuition - literature review

In recent years, the issue of intuition has been explored by both practitioners and management theorists, becoming the subject of empirical research (Dane, Pratt, 2007; Hodgkinson, Sadler-Smith, 2018; Salas et al., 2010; Hayashi, 2001; Waters, 2017). This is mainly due to the specificity of the environment in which modern organisations function, which is characterised by changeability and unpredictability. This translates into reduced usefulness of rational decision models. Modern decision-making processes are conducted under conditions related to time pressure, information noise and the need to generate unique solutions due to global competition, giving rise to an increase in the frequency of using intuition.

The concept of intuition is definitely interdisciplinary (it is researched in the areas of psychology, sociology, and management), therefore there is no single, universally accepted definition of intuition. The authors note various aspects of this concept:

- the area in which decision-making process takes place – within consciousness (Westcott, 1968; Simon, 1987; Agor, 1998) or the subconscious (Rowan, 1987; Goldberg, 2000; Khatri, Ng, 2000; Hogarth, 2001; Sinclair, Ashkanasy, 2002; Sadler-Smith, Sparrow, 2008; Betsch, 2008),
- the results of using intuition – acquiring knowledge (Rowan, 1987; Goldberg, 2000; Sinclair, Ashkanasy, 2002),
- factors that influence the use of intuition – the knowledge and experience of the decision maker (Simon, 1987; Khatri, Ng, 2000; Sinclair, Ashkanasy, 2002; Klein, 2003; Sadler-Smith, Sparrow, 2008; Betsch, 2008).

When analysing the definitions of intuition proposed in the literature, it is noticeable that it is perceived as a mental process based on both facts and feelings; the effect of which is to obtain a solution to a decision problem. Intuition relates to the knowledge and previous experiences of the decision maker. Intuitive decision-making requires less information, effort, and time than the analytical process, which results in a shorter decision-making process. On the other hand, the differences in the interpretation of this concept relate primarily to the localisation of the intuitive process. As previously mentioned, some authors maintain that intuition is a mental process within consciousness (Westcott, 1968; Simon, 1987; Agor, 1998), while others consider it a subconscious process (Dane, Pratt, 2007, p. 40; Healey et al., 2015; Huang, Pearce, 2015).

Summing up the considerations regarding the concept of intuition, it can be concluded that (Malewska, 2018, p. 78):

- intuition is an automatic mental process (it is an unexpected process, and the knowledge obtained in this way is the result of a sudden “glare”),
- this process results from the knowledge and experience possessed (it is the ability to translate knowledge and experience into current action);

- it takes place, at least partially, without the participation of consciousness,
- it can result in feelings, physiological responses, or interpretations.

Intuition researchers often pay attention to the fact that it is used in certain conditions and in relation to specific types of decisions (Samba et al., 2019). Decision makers use intuition to make individual and unstructured decisions (Akinci, Sadler-Smith, 2019; Crossan, Bedrow, 2003; Eisenhardt, 1999; Simon, 1987). Attention is also paid to the benefits of using intuition; including shortening the decision-making process (Wally, Baum, 1994), increasing operational efficiency through greater decision effectiveness (Khatri, Ng, 2000; Ritchie et al., 2007) or the ability to function in high-risk conditions (Huang, Pearce, 2015).

It has been assumed in this article that there are three different categories: intuitive potential, intuition, and the degree of using intuition in decision making practice. Intuitive potential is a set of personality traits, abilities and predispositions that predispose the decision-maker to use intuition in decision-making processes. This potential can be improved, tested, and used to support decision-making processes. On this basis, it is possible to formulate a hypothesis according to which:

(H1): There is a positive relationship between having a high level of intuitive potential and the degree of using intuition in decision-making processes.

On the other hand, intuition can be defined as a not always conscious mental process, the result of which is understanding, cognition and gaining knowledge without the participation of rational inference based on previous experiences or the learning process. This means that a situation can occur in which the decision-maker has a high level of intuitive potential, but does not use it in making decisions, which translates into a low level of using intuition in practice. A reverse situation is also possible. Ultimately, the degree of practical use of intuition depends on many determinants, both internal and external. The characteristics of these factors are proposed in the next part of the article.

Determinants for using intuition in the decision-making process

The decision-making process is complex and multi-threaded, and its effectiveness depends on many factors: such as knowledge, the experience and personality traits of the decision-maker, the methods of decision making, the quality of the available information, the structure of the decision problem, the nature of the decision situation, and the use of methods and techniques supporting decision making (Malewska, 2018). The analysis of these factors shows that they are general in nature and relate to different approaches to decision-making, regardless of the degree of using intuition or rational analysis. Therefore, the question arises whether there are specific factors that determine the use of intuition in decision making. What determinants

make the decision-maker more intuitive than rational? In the literature, there are only few extensive discussions on this subject; in this area there is definitely a cognitive gap. Most authors indicate the nature of the environment as the basic determinant of using intuition in the decision-making process. An environment conducive to the use of intuition is defined by them as complex, dynamic, changeable, ambiguous, uncertain, turbulent, hostile, unstable, characterised by the high dynamics of technological change, and the possibility of crisis situations (Agor, 1984; McCarthy et al., 1987; Harper, 1988; Eisenhardt, 1990; Cannella, Monroe, 1997; Khatri, Ng, 2000; Covin et al., 2001; Hayashi, 2001; Elbanna et al., 2013; Huang, Pearce, 2015; Elbanna, Fadol, 2016; Okoli, Watt, 2018). Only few authors consider the issues of factors influencing the use of intuition by analysing not only the specificity of the environment, but also internal factors (related to the decision-makers themselves). On this basis, it is possible to formulate another research hypothesis according to which:

(H2): The most important determinants of using intuition in decision-making processes are external.

Table 1 contains a list of the proposed in this area determinants for using intuition in decision-making processes.

Based on Table 1, it can be concluded that the authors identify similar factors influencing the use of intuition in the practice of decision making. They can be divided into three categories:

- related to the decision-maker – his knowledge, experience, and predispositions,
- related to the decision problem – its complexity, repeatability, and degree of structure,
- related to the environment – the conditions and situations in which decisions are made.

Taking into account the authors' considerations regarding the determinants for using intuition in decision-making processes, presented in Table 1, a typology of these determinants can be proposed (Malewska, 2018). On the other hand, the question of their real impact on the level of using intuition in decision-making practice remains open. It seems justified to verify this impact by looking for statistically significant relationships between the above-mentioned variables and the degree of using intuition in decision-making processes.

Methodology of the research procedure

The objective of the research is to identify which determinants have an influence on the use of intuition

Table 1. List of determinants for using intuition in decision-making processes proposed in the literature (in chronological order)

Author	Determinants for using intuition in decision-making processes
E. Dane, M.G. Pratt (2007, p. 41)	<ul style="list-style-type: none"> • knowledge patterns (heuristic and expert, determining the use of intuition in the decision-making process to a greater or lesser extent), • features of the decision problem resulting from uncertainties in the environment (complex, individual, unstructured problems),
D. Kahneman, G. Klein (2009, pp. 515–525)	<ul style="list-style-type: none"> • expert knowledge (resulting from innate and acquired skills), • the nature of the environment (an environment in which there are constant interactions between the objective signals constituting the basis for decisions and the events and processes occurring in the environment), • the ability of the decision-maker to identify regularities in the functioning of the environment,
E. Salas, M.A. Rosen, D. DiazGrandos (2010, pp. 941–973)	<ul style="list-style-type: none"> • related to the decision-maker (expert knowledge, information processing method), • related to the decision problem (problem structure, the possibility of obtaining feedback), • related to the environment (time pressure),
E. Salas, M.A. Rosen, D. DiazGrandos (2010, pp. 941–973)	<ul style="list-style-type: none"> • broad and well-developed knowledge base, • the ability to recognise patterns, • understanding the essence of individual events (arranging them and understanding what happened, what is happening now and what will happen in the future), • the ability to assess a situation and recognize the decision problem, • automatism, • mental excitement,
B.D. Blume, J.G. Covin (2011, pp. 137–151)	<ul style="list-style-type: none"> • experience, • expertise, • metacognitive skills, • emotional intelligence. <p>The above factors influence the use of intuition in making decisions, provided that the decision maker positively perceives intuition as a potential source of decision making. Acceptance of intuition, according to the authors, depends on the effectiveness of previous decisions, the ability to achieve goals, tolerance of ambiguity, self-confidence, and the use of an intuitive style of cognition.</p>
L. Gudonavicius, J.O. Fayomi (2014, pp. 24–29)	<p>The authors paid particular attention to one determinant of using intuition, which is the personality type of decision maker. Based on the personality types distinguished by J.L. Holland, L. Gudonavicius and J.O. Fayomi indicated two types of personality that predispose to using intuition in decision-making processes – the entrepreneurial type and artistic one.</p>

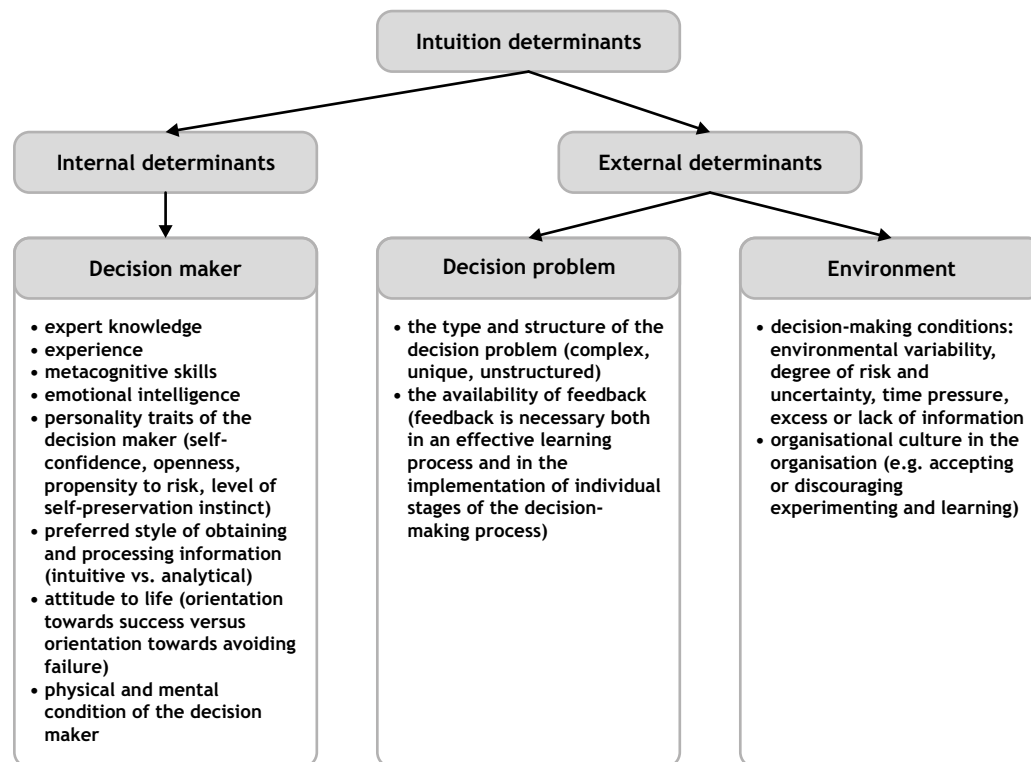


Figure 1. Determinants for using intuition in decision-making processes
Source: Malewska, 2018, p. 148

in the process of top management decision-making. With regard to this objective and on the basis of a critical analysis of the literature two research hypotheses have been formulated:

(H1): There is a positive relationship between having a high level of intuitive potential and the degree of using intuition in decision-making processes.

(H2): The most important determinants of using intuition in decision-making processes are external.

The list of determinants that were assessed by top managers was formulated based on the compilation and systematisation of the authors' proposals in this area (the formulated typology of the determinants is presented in the literature part of the article).

In order to implement the planned research procedure an original questionnaire was developed, consisting of four basic parts:

- a certificate,
- a part enabling the evaluation of determinants for using intuition in decision-making practice identified on the basis of a literature analysis,
- a part diagnosing the level of respondents' intuitive potential,
- a part determining the degree of using intuition in making decisions.

The objective of the study from the methodological point of view was to develop an instrument that would use the achievements of other authors in the area of intuition, but at the same time would also contain new proposals. Therefore, some solutions proposed in the AIM questionnaire designed by W.H. Agor were used (Agor, 1998). The

similarity between the tools is related to the use of a few questions regarding the measurement of intuitive potential. The part of the questionnaire that allows for determination of the degree of using intuition in decision-making processes is entirely the author's proposal.

The part of the questionnaire that allowed to identify the level of the decision-maker's intuitive potential consisted of 12 closed-ended questions relating to the characteristics, abilities, skills, and predispositions of the respondent. For each question, it was possible to choose one of the two proposed answers, each of which indicated a specific potential of the decision maker: analytical or intuitive. For the purposes of interpreting the obtained responses, it was assumed that if the respondents gave 7–12 responses in favour of rational analysis, this meant a bias towards the respondent's analytical potential and, analogically, in the case of selecting 7–12 responses in favour of intuition, it indicated a bias towards intuitive potential. The author assumed the existence of one more possibility – a balance between analytical and intuitive potential – which occurs when an equal number of responses is given, showing both an analytical and intuitive predisposition (6/12 answers in favour of intuition and 6/12 answers in favour of rational analysis).

In order to identify the degree of intuition used in decision-making process the final part of the questionnaire was prepared. This part was formulated based on a description of the two extreme approaches used in decision-making: rational and intuitive. An analysis and critical evaluation of Polish and foreign literature revealed aspects of the decision-making process that were generally taken into

account, so that the extent to which intuition was used in decision-making (the relationship between rational analysis and intuition) could be determined. At the same time, these aspects were the criteria for operationalisation and differentiation of intuition and rational analysis. They included the location of the decision problem, how it is solved, the evaluation of other decision variants, the approach to risk and uncertainty, the use of information sources, applying information processing procedures, documenting the decision process, the involvement of the decision-maker in the decision process, logic in thinking, awareness in action, and the ability to conceptualise the decision process. Respondents were asked to answer 12 closed-ended questions by choosing one of two possible answers. For each question the choice made clearly indicated the use of one of the two approaches to making decisions: rational (analytical) or intuitive.

The research procedure was based on the cognitive theory of the continuum (Allinson, Hayes, 1996), according to which analytical and intuitive approaches to decision making coexist in management practice. These are the two opposing approaches to making choices. In practice, there are rarely “pure” variations of these decision-making styles. Most often, decision-makers represent combinations of these two ways of cognition and thinking, namely quasi-intuitive (decision-making is more intuitive than analytical), balanced (the approaches are balanced), or quasi-rational (decision-making is more analytical than intuitive).

The classification of individual decision-making methods was based on the following assumptions:

- 11–12 pro-intuition answers meant they used the intuitive approach,
- 8–10 pro-intuition answers meant using a quasi-intuitive approach,
- 6–7 pro-analysis/pro-intuition answers meant a balanced approach was used,
- 8–10 pro-analysis answers meant using a quasi-rational approach was used,
- 11–12 pro-analysis answers meant a rational approach was used.

In order to evaluate the significance of the determinants, the respondents were asked to mark, on a scale of 1–5, to what extent the proposed factors force the use of intuition. The scale has been broken down as follows: 1 – the factor is of no importance, 2 – the factor is not very important, 3 – the factor is of average importance, 4 – the factor is important, 5 – the factor is very important.

Of course, the use of a questionnaire in an empirical study, particularly as regards such a complex phenomenon as intuition, has its limitations. Foremost among them is that the answers obtained in this way are burdened with a certain degree of subjectivity on the part of respondents. That subjectivity may represent their opinions to a greater extent than the reality which they are supposed to be describing. In order to reduce this risk, pilot studies were carried out and the reliability of the tool was analysed by verifying its internal consistency (the questions that significantly reduced its consistency were removed).

Quantitative surveys were carried out using the CATI method; ultimately resulting in 300 correctly completed questionnaires. The selection of the sample was random, layered, and disproportionate (so that companies of different sizes were included). The survey was addressed to top-level managers. 173 women and 127 men participated in the study. 83% of the respondents represented enterprises employing 10–49 employees, 15% – enterprises employing 50–249 employees. The rest were employed in large enterprises (employing over 250 employees). The vast majority of respondents had a university degree (60%) and experience in the range of 5–10 years (36%) and 10–20 years (27%). The functional areas represented by the respondents included mainly: sales, management, administration, and finance.

In order to determine statistically significant relationships between the identified determinants and the degree of using intuition in decision-making processes, statistical analyses were performed using the statistical package PQStat, version 1.8.2.156. These analyses were conducted by estimating simple regression models. In general, a regression model enables the study, analysis, and interpretation of the relationship between a dataset (Y) called a dependent or response variable, and an independent or explicative variable (X) through a linear function defined by $Y = aX + b$, where a and b are real constants (Núñez et al., 2011). Regression analysis is a data analysis technique that enables the modelling of data by applying a straight line. Consequently, it becomes possible to describe the relationship between the variables using a regression equation with two parameters: the constant and the slope. The interpretation of the strength and relationship between the variables is performed on the basis of the value of the beta standardized coefficient, on the basis of which the strength and direction of the relationship between the explanatory and explained variable can be determined. A probability test at the level of $p < 0.05$ was considered significant, and a probability test at the level of $p < 0.01$ was considered highly significant.

The results of empirical research

For the purposes of these considerations, the aforementioned assumption was made, according to which having intuitive potential (personality traits, abilities or predispositions facilitating the use of intuition in making decisions) is not the same as using intuition in practice. The literature highlights a number of additional factors conditioning this process (they are listed in the literature part of the article). However, analysing the collected data with the use of a simple regression model allows for the formulation of conclusions about the highly significant influence of intuitive potential on the degree of using intuition in the practice of decision-making (the test probability was < 0.0001). It means that the first hypothesis (H1: There is a positive relationship between having the high level of the intuitive potential and the degree of using intuition in decision-making processes) has been positively

Table 2. Influence of determinants on the degree of using intuition in decision-making processes – statistical analysis

Scale prediction - The degree of using intuition in decision making								
	Coefficient b	Standard error b	-95% confidence interval for the coefficient b	+95% confidence interval for the coefficient b	Test statistic	p-value	Standardized coefficient b	Standard error of the correlation coefficient
Intercept	1.8245	0.4387	0.9612	2.6878	4.1591	<0.0001		
Intuitive potential	0.6941	0.0703	0.5558	0.8324	9.8775	<0.0001	0.4966	0.0503
Intercept	4.0654	0.6403	2.8052	5.3256	6.3487	<0.0001		
Conditions for making decisions	0.5439	0.1816	0.1864	0.9013	2.9945	0.0030	0.1709	0.0571
Intercept	4.549	0.4952	3.5745	5.5236	9.1859	<0.0001		
Organizational culture	0.4366	0.149	0.1435	0.7297	2.9312	0.0036	0.1674	0.0571
Intercept	4.4655	0.7012	3.0856	5.8454	6.3687	<0.0001		
Type and structure of the decision problem	0.435	0.2039	0.0337	0.8363	2.1334	0.0337	0.1227	0.0575
Intercept	7.147	0.7314	5.7075	8.5864	9.771	<0.0001		
Expert knowledge	-0.3298	0.1916	-0.7069	0.0472	-1.7214	0.0862	-0.0992	0.0576
Intercept	6.6056	0.7242	5.1803	8.0309	9.1207	<0.0001		
Experience	-0.1776	0.1827	-0.5372	0.1819	-0.9722	0.3318	-0.0562	0.0578
Intercept	5.0636	0.5978	3.8872	6.2399	8.4709	<0.0001		
Emotional intelligence	0.2534	0.17	-0.0812	0.588	1.4903	0.1372	0.086	0.0577
Intercept	5.6247	0.7485	4.1516	7.0977	7.5143	<0.0001		
The ability of the decision maker	0.0834	0.2061	-0.3221	0.4889	0.4045	0.6861	0.0234	0.0579
Intercept	5.4325	0.7556	3.9455	6.9196	7.1895	<0.0001		
Awareness of your own cognitive process	0.1355	0.205	-0.2679	0.539	0.6611	0.5091	0.0383	0.0579
Intercept	5.5597	0.7768	4.031	7.0883	7.1575	<0.0001		
The preferred method of obtaining and processing information	0.1016	0.214	-0.3196	0.5228	0.4747	0.6353	0.0275	0.0579
Intercept	4.4022	0.7363	2.9532	5.8511	5.9791	<0.0001		
Personality type of the decision maker	0.4158	0.1967	0.0288	0.8029	2.1146	0.0353	0.1216	0.0575
Intercept	4.9771	0.6887	3.6216	6.3325	7.2263	<0.0001		
Attitude towards life	0.2595	0.1841	-0.1027	0.6218	1.4099	0.1596	0.0814	0.0577
Intercept	5.4548	0.5426	4.3871	6.5226	10.0537	<0.0001		
Physical and mental condition	0.1342	0.1491	-0.1593	0.4276	0.8999	0.3689	0.0521	0.0578

Source: own study



verified. However, it should be remembered that this is not the only factor determining the use of intuition (in the study, all determinants influencing the degree of using intuition in decision-making processes included in the proposed typology were assessed).

Based on the analysis of the collected data, it can be noticed that determinants that received the highest ratings from respondents (determinants to which the respondents rated 4 or 5 on a scale of 1–5), are the expert knowledge possessed by the decision-maker (223 ratings – 74% of respondents); experience in a specific area (217 ratings – 72% of respondents); meta cognitive skills or awareness of one's own cognitive process (177 ratings – 59% of respondents); the method of obtaining and processing information preferred by the decision-maker (173 ratings – 58% of respondents); personality type (171 ratings – 57% of respondents); and attitude towards life or success orientation (170 ratings – 56% of respondents). These ratings were given by the entire population of respondents, representing all potential ways of making decisions, i.e. intuitive, quasi-intuitive, balanced, quasi-rational and rational. It can be noticed that all determinants distinguished by the respondents are of internal nature, i.e. they are related to the decision-maker himself.

The main objective of this article was to determine the impact of individual determinants on the degree of using intuition in decision-making processes, i.e. to determine the factors that really induce decision-makers to apply intuition in practice. For this purpose, in the first phase of the study, respondents using intuition in making decisions were identified (respondents who qualified as using an intuitive or quasi-intuitive decision-making style). Only the questionnaires of these respondents were subject to further analysis. In order to determine the influence of determinants on the degree of using intuition, simple regression models were used where the independent variables were taken as individual determinants, and the dependent variable was the degree of using intuition in decision making. On this basis, four determinants were identified that have a highly significant impact on the degree of using intuition in decision-making processes. These determinants are as follows: decision-making conditions, organisational culture in the enterprise, the type and structure of the decision problem, and the type of personality of the decision-maker (see Table 2 for details). It should be noted that these determinants are mostly external (decision conditions, structure and type of problem, and organisational culture), except for the decision maker's personality type, which is of internal nature. Thus, the second research hypothesis was confirmed, according to which the most important determinants of using intuition in decision-making process are external (H2).

Based on the data included in Table 2, the following dependencies were recognised:

- the level of intuitive potential shows a highly significant ($p < 0.01$) influence on the degree of using intuition in decision-making processes. Increasing the level of intuitive potential by 1 point increases the degree of using intuition by 0.6941 points;

- the determinant „conditions for making decisions” (time pressure, risk and uncertainty, lack or excess of information)” shows a highly significant ($p < 0.01$) influence on the degree of using intuition in decision-making processes. Increasing the result of this determinant by 1 point increases the degree of using intuition by 0.5439 points;
- the determinant „organisational culture prevailing in the company” (e.g. accepting and encouraging experimentation and learning)” shows a highly significant ($p < 0.01$) influence on the degree of using intuition in decision-making processes. Increasing the result of this determinant by 1 point increases the degree of using intuition by 0.4366 points;
- the determinant „type and structure of decision problems” (unstructured, unique, complex problems)” shows a highly significant ($p < 0.01$) influence on the degree of using intuition in decision-making processes. Increasing the result of this determinant by 1 point increases the degree of using intuition by 0.4350 points;
- the determinant „type of personality of the decision-maker” (e.g. self-confidence, openness, propensity to risk)” shows a highly significant ($p < 0.01$) influence on the degree of using intuition in decision-making processes. Increasing the result of this determinant by 1 point increases the degree of using intuition by 0.4158 points.

Conclusions and discussion

The conditions in which modern enterprises operate, related to the complexity, changeability, and unpredictability of the environment, make it increasingly difficult for managers to act on the basis of a rational decision-making process. Unstructured problems and the need to cope with strong global competition force them to use intuition as an alternative or supplement to the analytical decision-making process. This approach enables the decision-making process to be shortened and non-standard solutions to be found, as the intuitive process is considered to be a creative mental process.

The use of intuition in decision-making processes is not an obvious process. Its course and effectiveness are influenced by many factors, both internal and external. Having an intuitive potential (specific personality traits, predilections, or preferences regarding the method of making decisions) is not a sufficient condition to use intuition in practice. However, based on the conducted empirical research, it can be noticed that the level of intuitive potential of a decision maker has a highly significant impact on the degree of using intuition in practice (an increase in the intuitive potential score by 1 point increases the use of intuition in decision-making processes by 0.6941 points). This means that decision makers having higher intuitive potential are more likely to use intuition compared to decision-makers with a lower level of this potential. However, it should be borne in mind that there are other factors influencing the use of intuition in

the decision-making process. The conducted research showed that the determinants influencing the use of intuition in decision-making are as follows:

- decision-making conditions (related to time pressure, the degree of risk and uncertainty as well as a lack or excess of information) – these conditions mean managers look for an alternative to time-consuming analysis in order to shorten the decision-making process; in addition, the necessity to function in conditions of strong competition forces the need to stand out and look for market opportunities; the answer to these problems may be the use of intuition – an automatic mental process that enables decisions to be made faster than with an analytical approach; due to the fact that intuition is a creative process, it facilitates the creation of a unique solution to a decision problem;
- organisational culture prevailing in a given enterprise – organisational culture supporting the process of experimenting and learning, building an atmosphere of mutual trust and openness, will positively influence the degree of using intuition in decision-making processes;
- type and structure of decision problems – contemporary managers face the need to solve unique, complex, unstructured problems, especially at the strategic level; these types of problems, requiring a creative and unconventional approach, are most often solved with the use of intuition;
- personality type of the decision maker (related to such features as openness, risk-aversion, or self-confidence) – in accordance with the personality typology proposed by J.L. Holland (1997), there are personality types that determine the use of intuition; these include the entrepreneurial and artistic type (possibly also conventional or sociable, which facilitate the integration of an intuitive and rational approach).

It should be noted that the determinants which, on the basis of statistical analysis, have been identified as having an impact on the degree of using intuition in decision making belong to the group of external determinants. Only one of them is internal and relates directly to the decision-maker (personality type).

Summarising the considerations presented in this article, it can be stated that intuition is a real phenomenon that plays an important role in the decision-making process. The conducted empirical research allowed for identification of the factors that have a highly significant impact on the degree of using intuition. These cognitive results may constitute a starting point for further in-depth research in this area. There are many models and empirical data suggesting the influence of intuition on the effectiveness of decision-making processes. However, the question of the factors influencing the effectiveness of using intuition in decision-making processes remains open and cognitively interesting. Finding an answer to this question would require both quantitative and qualitative research (possibly in the form of experiments). The issue of team intuition is also being raised more and more frequently in the literature

(Elbanna et al., 2015; Ali et al., 2016; Akinci, Sadler-Smith, 2019; Samba et al., 2019). It would seem justified to conduct more extensive research on this type of intuition, especially in the context of the determinants of its effective use. This is important due to the fact that decisions in enterprises are ever more frequently made in groups, while research on intuition is usually conducted in the context of an individual – a decision maker. There is also a need to conduct research on organisational factors that facilitate the use of intuition; such as organisational structures, strategy, and organisational culture. Another area of research in the field of intuition that requires exploration is to undertake further work on more detailed development and verification of the intuition management system, which would enable the assessment and development of the intuitive potential of employees (Jędrzejczyk, 2013). All of the above proposed future directions of research suggest that in the area of management there is a need to pay more attention to cognitive processes implemented in enterprises, including, above all, intuitive processes.

Kamila Malewska, PhD, DSc
Poznań University of Economics and Business
Theory of Organization
and Management Department
ORCID: 0000-0002-0365-6318
e-mail: k.malewska@ue.poznan.pl

References

- [1] Agor W.H. (1984), *Using Intuition to Manage Organizations in the Future*, „Business Horizons”, Vol. 27, No. 4, pp. 49–54.
- [2] Agor W.H. (1998), *Intuicja w organizacji. Jak twórczo prze-wodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Personalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- [3] Akinci C., Sadler-Smith E. (2019), *Collective Intuition: Implications for Improved Decision Making and Organizational Learning*, „British Journal of Management”, Vol. 30, No. 3, pp. 558–577.
- [4] Ali Z., Badir Y.F., Dost M., Afsar B. (2016), *The Dynamics of Expert and Team Intuition in NPD Projects: The Role of Environmental Turbulence and Expert Power*, „Journal of High Technology Management Research”, Vol. 27, No. 1, pp. 10–20.
- [5] Allinson C.W., Hayes J. (1996), *The Cognitive Style Index: A Measure of Intuition-analysis for Organizational Research*, „Journal of Management Studies”, Vol. 33, No. 1, pp. 119–135.
- [6] Betsch T. (2008), *The Nature of Intuition and its Neglect in Research on Judgment and Decision Making*, [in:] H. Plesner, C. Betsch, T. Betsch (eds.), *Intuition in Judgment and Decision Making*, Lawrence Erlbaum Associates Inc., NJ.
- [7] Blume B.D., Covin J.G. (2011), *Attributions to Intuition in the Venture Founding Process: do Entrepreneurs Actually Use Intuition or Just Say They Do?* „Journal of Business Venturing”, Vol. 26, No. 1, pp. 137–151.
- [8] Cannella A.A., Monroe M.J. (1997), *Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers*, „Journal of Management”, Vol. 23, No. 3, pp. 213–237.

- [9] Covin J.G., Slevin D.P., Heeley M.B. (2001), *Strategic Decision Making in an Intuitive vs Technocratic Mode: Structural and Environmental Considerations*, „Journal of Business Research”, Vol. 52, No. 1, pp. 51–67.
- [10] Crossan M.M., Bedrow I. (2003), *Organizational Learning and Strategic Renewal*, „Strategic Management Journal”, Vol. 24, No. 11, pp. 1087–1105.
- [11] Dane E., Pratt M.G. (2007), *Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making*, „Academy of Management Review”, Vol. 32, No. 1, pp. 33–54.
- [12] Doherty M.E., Kurz E.M. (1996), *Social Judgement Theory*, „Thinking and Reasoning”, Vol. 2, pp. 109–140.
- [13] Eisenhardt K.M. (1990), *Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making*, „California Management Review”, Vol. 32, No. 3, pp. 39–54.
- [14] Eisenhardt K.M. (1999), *Strategy as Strategic Decision Making*, „Sloan Management Review”, Vol. 40, No. 3, pp. 65–72.
- [15] Elbanna S., Di Benedetto C.A., Gherib J. (2015), *Do Environment and Intuition Matter in the Relationship between Decision Politics and Success?* „Journal of Management & Organization”, Vol. 21, No. 1, pp. 60–81.
- [16] Elbanna S., Fadol Y. (2016), *The Role of Context in Intuitive Decision-making*, „Journal of Management & Organization”, Vol. 22, No. 5, pp. 642–661.
- [17] Elbanna S., Child J., Dayan M. (2013), *A Model of Antecedents and Consequences of Intuition in Strategic Decision-making: Evidence from Egypt*, „Long Range Planning”, Vol. 46, No. 1/2, pp. 149–176.
- [18] Goldberg P. (2000), *The Role of Intuition in Strategic Decision Making*, „Human Relations”, Vol. 53, No. 1, pp. 57–86.
- [19] Gudonavicius L., Fayomi J.O. (2014), *The Relation between Entrepreneurial Personality and Strategic Decision Making*, „Social and Behavioral Sciences”, Vol. 156, pp. 24–29.
- [20] Harper S.C. (1988), *Intuition: What Separates Executives from Managers*, „Business Horizons”, Vol. 31, No. 5, pp. 13–19.
- [21] Hayashi A.M. (2001), *When to Trust your Gut*, „Harvard Business Review”, Vol. 79, No. 2, pp. 59–65.
- [22] Healey M.P., Vuori T., Hodgkinson G.P. (2015), *When Teams Agree while Disagreeing: Reflexion and Reflection in Shared Cognition*, „Academy of Management Review”, Vol. 40, No. 3, pp. 399–422.
- [23] Hodgkinson G., Sadler-Smith E. (2018), *The Dynamics of Intuition and Analysis in Managerial and Organizational Decision Making*, „Academy of Management Perspectives”, Vol. 32, No. 4, pp. 473–492.
- [24] Hogarth R. (2001), *Educating Intuition: A Challenge for the 21st Century*, University of Chicago Press, Chicago.
- [25] Holland J.L. (1997), *Making Vocational Choices*, Psychological Assessment Resources, Inc., Odessa, Florida.
- [26] Huang L., Pearce J.L. (2015), *Managing the Unknowable: the Effectiveness of Early-stage Investor Gut Feel in Entrepreneurial Investment Decisions*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 60, No. 4, pp. 634–670.
- [27] Jędrzejczyk W. (2013), *Intuicja jako kompetencja menedżerska w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.
- [28] Julmi Ch. (2019), *When Rational Decision-making Becomes Irrational: A Critical Assessment and Re-conceptualization of Intuition Effectiveness*, „Business Research”, Vol. 12, No. 1, pp. 291–314.
- [29] Kahneman D., Klein G. (2009), *Conditions for Intuitive Expertise: a Failure to Disagree*, „The American Psychologist”, Vol. 64, No. 4, pp. 515–526.
- [30] Khatri N., Ng H.A. (2000), *The Role of Intuition in Strategic Decision Making*, „Human Relations”, Vol. 53, No. 1, pp. 57–86.
- [31] Klein G.A. (2003), *The Power of Intuition*, Doubleday, New York.
- [32] Malewska K. (2018), *Intuicja w podejmowaniu decyzji kierowniczych*, Wydawnictwo UEP, Poznań.
- [33] McCarthy D.J., Spital F.C., Lauenstein M.C. (1987), *Managing Growth at High-technology Companies: A View from the Top*, „Academy of Management Executive”, Vol. 1, No. 4, pp. 313–323.
- [34] Núñez E., Steyerberg E.W., Núñez J. (2011), *Estrategias para la elaboración de modelos estadísticos de regresión*, „Rev. Esp. Cardiol”, Vol. 64, No. 6, pp. 501–507.
- [35] Okoli J., Watt J. (2018), *Crisis Decision-making: The Overlap between Intuitive and Analytical Strategies*, „Management Decision”, Vol. 56, No. 5, pp. 1122–1134.
- [36] Orlandi L.B., Pierce P. (2020), *Analysis or Intuition? Reframing the Decision-making Styles Debate in Technological Settings*, „Management Decision”, Vol. 58, No. 1, pp. 129–145.
- [37] Ritchie W.J., Kolodinsky R.W., Eastwood K. (2007), *Does Executive Intuition Matter? An Empirical Analysis of Its Relationship with Nonprofit Organization Financial Performance*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, Vol. 36, No. 1, pp. 140–155.
- [38] Rowan R. (1987), *The Intuitive Manager*, Little, Brown and Company, Berkley.
- [39] Sadler-Smith E., Sparrow P.R. (2008), *Intuition in Organizational Decision Making. The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*, Oxford University Press, Oxford.
- [40] Sadler-Smith E. (2016), *The Role of Intuition in Entrepreneurship and Business Venturing Decisions*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 25, No. 2, pp. 212–225.
- [41] Salas E., Rosen M.A., DiazGranados D. (2010), *Expertise-based Intuition and Decision Making in Organizations*, „Journal of Management”, Vol. 36, No. 4, pp. 941–973.
- [42] Samba C., Williams D.W., Fuller D.M. (2019), *The Forms and Use of Intuition in Top Management Teams*, „The Leadership Quarterly”, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984318309883>, access date: 23.07.2021.
- [43] Sinclair M., Ashkanasy N.M. (2002), *Intuitive Decision Making among Leaders: More Than just Shooting from the Hip*, „Mt Eliza Business Review”, Vol. 5, No. 2, pp. 32–40.
- [44] Simon H. (1987), *Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotions*, „The Academy of Management Executive”, Vol. 1, No. 1, pp. 57–64.
- [45] Wally S., Baum J.R. (1994), *Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making*, „Academy of Management Journal”, Vol. 37, No. 4, pp. 932–956.
- [46] Waters R. (2017), *Amazon's Jeff Bezos Pushes Speed and Intuition*, FT.com. Retrieved from <https://advance.lexis-com.proxy.lib.utk.edu/api/document?collection=news&id=urn:contentItem:5N9J-7201-JCM7-G3H7-00000-00&context=1516831>, access date: 15.10.2021.
- [47] Westcott M. (1968), *Toward a Contemporary Psychology of Intuition. A Historical and Empirical Inquiry*, Holt Rinehart & Winston Inc., New York.

Determinanty wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji kierowniczych

Streszczenie

Celem artykułu jest określenie, jakie determinanty wpływają na wykorzystanie intuicji w praktyce podejmowania decyzji. Dążąc do realizacji tak sformułowanego celu, przeprowadzone zostały badania empiryczne na grupie 300 osób zarządzających. Wpływ poszczególnych determinant na stopień wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych określony został przy wykorzystaniu modelu regresji prostej.

Artykuł składa się z czterech zasadniczych części. W pierwszej podjęto próbę zdefiniowania niejednoznacznego

pojęcia intuicja oraz określenia jego cech charakterystycznych. Następnie dokonano przeglądu literatury z obszaru intuicji w zarządzaniu w celu zidentyfikowania potencjalnych determinant zastosowania intuicji w procesach decyzyjnych. Umożliwiło to sformułowanie autorskiej typologii czynników wpływających na wykorzystanie intuicji w praktyce. W dalszej części zaprezentowano wyniki badań będące weryfikacją zaproponowanej, w części literaturowej artykułu, typologii. Artykuł kończą wnioski oraz rekomendacje dotyczące przyszłych kierunków badań.

Słowa kluczowe

intuicja, racjonalna analiza, proces podejmowania decyzji, zarządzanie

ROZWÓJ RELACJI WSPÓŁPRACY POMIĘDZY ORGANIZACJAMI PROJEKTOWYMI: WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

DOI: 10.33141/po.2021.12.02

Przegląd Organizacji, Nr 12(983), 2021, s. 13-23

www.przegladorganizacji.pl

Janusz Marek Lichtarski

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Wzrost zainteresowania projektami w praktyce zarządzania i koncentracja działań wokół tymczasowych przedsięwzięć implikują liczne zmiany w organizacjach. Z tradycyjnych organizacji hierarchicznych coraz częściej przekształcają się one w organizacje projektowe (ang. *project-based organizations, project-based companies*) (Miterev i in., 2017a; Turner, Miterev, 2019). Organizacje projektowe charakteryzują się między innymi złożonością, tymczasowością i interdyscyplinarnością (Burke, Morley, 2016; Koskinen, 2011; Miterev i in., 2017a; Samimi, Sydow, 2021; Turner, Miterev, 2019), co wynika ze specyfiki realizowanych w ich ramach projektów. Również współpraca pomiędzy organizacjami projektowymi dostosowana jest do potrzeb tymczasowych i unikatowych przedsięwzięć, ma więc charakter nieciągły lub jednorazowy oraz cechuje ją wysoki poziom złożoności, np. wielość partnerów projektowych, ich odległość geograficzna i kulturowa, wielokierunkowe więzi czy współdziałanie z konkurentami (koopetycja).

Odmienność współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi sprawia, że tradycyjne postrzeganie rozwoju relacji międzyorganizacyjnych i dotychczasowe modele ich cyklu życia tracą na użyteczności (Dwyer i in., 1987; Ford, 1980; Wilson, 1995). Z perspektywy praktyki

zarządzania jest to istotny problem, zaś z perspektywy poznawczej stanowi aktualną i interesującą lukę badawczą. Nie ma bowiem w literaturze modeli rozwoju relacji dostosowanych do potrzeb organizacji projektowych. Jednocześnie, relacje współpracy z wiarygodnymi i sprawdzonymi partnerami biznesowymi są niezwykle potrzebne i pożądane, szczególnie w dynamicznych i złożonych warunkach, w jakich funkcjonują organizacje projektowe. Długoterminowe relacje są nie tylko źródłem przewagi konkurencyjnej (Dyer, Singh, 1998; Morgan, Hunt, 1999; Woodruff, 1997), ale często wręcz warunkują skuteczną realizację projektów, np. gdy w trakcie ich realizacji istnieje potrzeba wykorzystania zasobów zewnętrznych, takich jak infrastruktura, technologia, wiedza i doświadczenie.

Sygnalizowane zmiany powodują zapotrzebowanie na nowe podejścia i modele cyklu życia relacji, aby móc badać, opisywać, wyjaśniać i przewidywać rozwój relacji współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi. Skłania to do poszukiwania i rozwijania różnych koncepcji, (zob. np. G. Batonda i C. Perry (2003), F.N.H. Ferreira i inni (2017) czy M. Polonsky i inni (2010)), a niniejsze opracowanie wpisuje się w ten nurt badań.

Celami artykułu są: identyfikacja specyfiki relacji współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi,



rozpoznanie ich wzorców rozwoju oraz opracowanie modelu cyklu życia relacji pomiędzy organizacjami projektowymi. Na potrzeby realizacji przedstawionego celu sformułowano trzy pytania badawcze, a mianowicie: (PB1) Jakie specyficzne cechy, procesy i zachowania aktorów charakteryzują relacje współpracy między organizacjami projektowymi? (PB2) Według jakich wzorców rozwija się współpraca pomiędzy organizacjami projektowymi? (PB3) Czy możliwe jest dostosowanie istniejącego lub stworzenie nowego modelu cyklu życia relacji pomiędzy organizacjami projektowymi?

Ze względu na eksploracyjny charakter badań wykorzystano podejście jakościowe i metodę wielokrotnego przekrojowego studium przypadku. Podstawowymi technikami gromadzenia danych były częściowo ustrukturyzowane wywiady pogłębione z wykorzystaniem techniki PAPI oraz wspomagająco analiza dokumentacji organizacyjnej i projektowej. Pogłębionemu badaniu poddano osiem organizacji projektowych, obejmując analizą łącznie 24 relacje międzyorganizacyjne, trzy w ramach każdego podmiotu.

Artykuł został podzielony na cztery główne sekcje, a jego struktura jest następująca. W pierwszej przedstawiono teoretyczne aspekty związane z cechami i cyklem życia relacji międzyorganizacyjnych oraz przybliżono specyfikę organizacji projektowych. W drugiej zaprezentowano metodykę badań. W kolejnej przedstawiono i przedyskutowano wyniki badań empirycznych, a także zaprezentowano opracowany na ich podstawie model cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych w organizacjach projektowych. W zakończeniu przedstawiono kluczowe wnioski z badań, ograniczenia badawcze i przyszłe kierunki badań.

Podstawy teoretyczne

Przeгляд modeli cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych

L iteratura dostarcza wielu różnych koncepcji i modeli cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych (Ford, 1980; Dwyer i in., 1987; Jap, Ganesan, 2000; Ring, Van de Ven, 1994; Wilson, 1995). Poszczególne koncepcje różnią się między sobą pod względem podstawowych założeń,

np. liniowości rozwoju, zależności od czasu i liczby wyróżnionych etapów. Część autorów traktuje rozwój relacji międzyorganizacyjnych jako proces uporządkowany, sekwencyjny i zależny od czasu, w którym w określonym porządku występują pewne charakterystyczne etapy rozwoju relacji. Etapy te charakteryzuje stopniowy wzrost zaangażowania, zaufania i współzależności pomiędzy stronami relacji (Dwyer i in., 1987; Ford, 1980; Wilson, 1995). Inni z kolei traktują proces rozwoju relacji międzyorganizacyjnych jako mniej ustrukturyzowany i trudniejszy do przewidzenia, obejmujący nie tylko etapy współpracy, ale także etapy braku aktywności (Batonda, Perry, 2003) lub jako proces ewolucyjny o charakterze cyklicznym, w którym określone zdarzenia i zachowanie aktorów są ważniejsze niż czynnik czasu (Ring, Van de Ven, 1994). Syntetyczna charakterystyka kluczowych modeli cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych została przedstawiona w tabeli 1.

Pomimo różnej liczby etapów i wchodzących w ich skład procesów lub zachowań stron, modele zaliczane do tzw. teorii etapów (*stages theory*) przedstawiają w miarę zbliżoną ścieżkę rozwoju relacji międzyorganizacyjnych, tj. przebieg uporządkowanych i zależnych od czasu etapów, obejmujący kolejno uświadomienie, eksplorację, ekspansję, współpracę długoterminową oraz zakończenie współpracy. Poszczególni autorzy stosują różne nazewnictwo poszczególnych etapów, które w wielu przypadkach można traktować zamienne, bowiem kryją one w sobie te same lub bardzo zbliżone procesy i zachowania uczestników relacji, jak np. faza przedrelacyjna i faza uświadomienia (Ford, 1980; Dwyer i in., 1987).

Liniowe podejście było poddawane krytyce między innymi przez P. Ringa i H. Van de Vena (1994), którzy podkreślali dużą złożoność i nieprzewidywalność procesu rozwoju relacji międzyorganizacyjnych, wynikającą z oddziaływania czynnika ludzkiego i dynamiki relacji interpersonalnych. Z kolei M. Polonsky i inni (2010) oraz G. Batonda i C. Perry (2003) podkreślali, że współpraca między firmami niekoniecznie musi być ciągła i rozwijać się liniowo, wskazując tym samym na potrzebę wyróżnienia nieaktywnej fazy uspienia i reaktywacji (*dormant and re-activation phase*), w których strony zawieszają

Tabela 1. Porównanie wybranych dotychczasowych modeli cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych

Autorzy	Założenia modelu i zastosowanie	Wyróżnione etapy / fazy
Ford (1980)	Model teoretyczny opracowany na podstawie obserwacji relacji sprzedający-kupujący. Zgodnie z założeniami, rozwój relacji jest stopniowy i zależny od czasu (teoria etapów), a zaufanie, zaangażowanie i współzależność rozwijają się liniowo wraz następowaniem po sobie pięciu kolejnych etapów rozwoju współpracy. Model często przywoływany w literaturze z obszaru marketingu i zarządzania strategicznego. Model często stosowany jako ramy teoretyczne w badaniach (Abosag, Lee, 2013; Bardauskaite, 2014; Theng Lau, Goh, 2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Etap przedrelacyjny – ocena potencjalnych partnerów, nie ma jeszcze kontaktu i wymiany 2) Wczesny etap – początkowe kontakty, negocjacje warunków współpracy, testowa dostawa, wysoki poziom niepewności, niewielkie zaangażowanie 3) Etap rozwoju – wzrost skali współpracy, zdobywanie doświadczeń, zmniejszenie poziomu niepewności 4) Etap długoterminowy – duża skala i ciągłość wymiany, wzrost współzależności i zaufania, współpraca objęta procedurami i standardami 5) Etap końcowy – osiągnięty w stabilnych sektorach, trwała współpraca oparta na kodeksach branżowych

Autorzy	Założenia modelu i zastosowanie	Wyróżnione etapy / fazy
Dwyer i in. (1987)	Model linowego rozwoju relacji z pięcioma uporządkowanymi i sekwencyjnie ułożonymi etapami (teoria etapów). Zbudowany na podstawach literaturowych i nawiązujący do teorii negocjacji, walki i władzy. Model najczęściej przywoływany i wykorzystywany w badaniach (Akrou, 2014; Claycomb, Frankwick, 2010; Fynes i in., 2005; Kam, Lai, 2018), jednak niektórzy autorzy ograniczają się do analizy zjawisk w ramach środkowych etapów, tzw. aktywnej wymiany	<ol style="list-style-type: none"> 1) Uświadomienie – rozpoznanie potencjalnych partnerów, pozycjonowanie się i przyciąganie partnerów, brak kontaktu 2) Eksploracja – rozważanie korzyści i kosztów wymiany, pojawiają się kontakt, komunikacja i zależność, testowa wymiana i zaangażowanie 3) Ekspansja – wzrost skali wymiany, zależności i korzyści, rosnące zaangażowanie i chęć utrzymania relacji, zakres współpracy może się zwiększać w wyniku spójności celów 4) Zaangażowanie – wysoki poziom zaufania i zaangażowania, problemy rozwiązywane na bieżąco, wysoki poziom satysfakcji 5) Rozwiązanie – wzrost znaczenia czynników osłabiających relację, koszty utrzymania przewyższają korzyści, pojawiają się problemy i napięcia, w efekcie czego przygotowywane są tzw. strategie wyjścia
Wilson (1995)	Model liniowy z pięcioma etapami, odwołujący się do wcześniejszych modeli. Rozwój jest zależny od czasu i etapy występują chronologicznie (teoria etapów). Zbudowany na podstawach teoretycznych z koncentracją na diadach sprzedający-kupujący. Autor zwraca uwagę na czynniki kształtujące rozwój relacji, takie jak symetria relacji, dialog i synergia zasobów. W porównaniu do innych modeli nie ma fazy rozwiązania, co sugeruje przyjęcie założenia o długoterminowych i trwałych relacjach	<ol style="list-style-type: none"> 1) Poszukiwanie i wybór – poszukiwanie potencjalnych partnerów wymiany, początkowe kontakty 2) Definiowanie celu – formułowanie celów i oczekiwań, rozwój podstaw komunikacji i niewielkie zaangażowanie 3) Określanie granic – definiowanie zasad korzystania z zasobów, wzrost zaangażowania zasobów, dostosowanie procesów i produktów do potrzeb strony (indywidualizacja) 4) Tworzenie wartości – kombinacja zasobów w celu uzyskania efektu synergii, wymiana wiedzy i wartości, wzrost znaczenia władzy 5) Utrzymanie / Hybrydowa stabilizacja – aktywne zaangażowanie przekłada się na stabilność relacji, wzrost zaufania, efektów i satysfakcji ze współpracy
Ring, Van de Ven (1994)	Model cykliczny z iteracyjnym występowaniem trzech faz (teoria stanów). Intensywność relacji (i jej cech) zmienia się w sposób powtarzalny, cyklicznie. Zbudowany na podstawach teoretycznych, duży poziom agregacji i wyższy poziom abstrakcji (brak wyspecyfikowanych procesów i aktywności). Uwaga zorientowana na rolę jednostek i relacji interpersonalnych w procesie rozwoju relacji międzyorganizacyjnych	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pojawienie się relacji – kontakt, wspólne cele i wartości, określenie wzajemnych wymagań, nieformalne wymiany testowe, niewielki zakres i skala współpracy, rosnąca wymiana prowadzi do wzrostu przewidywalności, redukcji niepewności i oportunistycznego oraz dalszego uwalniania zasobów i rozwoju współpracy 2) Rozwój relacji – instytucjonalizacja współpracy (normy, procedury, jednostki organizacyjne) poprzez powtarzalne interakcje społeczne rośnie zaangażowanie i zaufanie, zachowania stają się bardziej zestandaryzowane i przewidywalne 3) Rozwiązanie relacji – powiązania interpersonalne mogą prowadzić do myślenia grupowego i spadku efektywności, różne czynniki wewnętrzne i zewnętrzne destabilizujące relację nasilają się i testują jej wytrzymałość, a niezaspokojone potrzeby mogą być przyczyną rozpadu relacji
Batonda, Perry (2003)	Model nieliniowego rozwoju, obejmujący siedem faz, niekoniecznie występujących w określonym porządku. Rozwój relacji przedstawiany jest jako zależny od czynników a nie od czasu, trudny do przewidzenia i niesekwencyjny (teoria stanów). Model odwołuje się do wcześniejszych koncepcji, jest to model zrewidowany na podstawie badań jakościowych – analizy czterech diad w ramach współpracy sieciowej. Głównym wkładem z punktu widzenia organizacji projektowych jest wyróżnienie fazy uspienia i reaktywacji, aczkolwiek ich kolejność budzi wątpliwość	<ol style="list-style-type: none"> 1) Procesy poszukiwania – rozpoznanie potrzeb i celów, zbieranie informacji, poszukiwanie i ocena potencjalnych partnerów, poszukiwanie dopasowania 2) Procesy początkowe – pierwsze kontakty, badanie spójności celów i wartości i uzgadnianie wspólnych, niewielkie zaangażowanie, rozwój kanałów komunikacji 3) Procesy rozwojowe – nawiązywanie relacji międzyludzkich, wzrost zaufania, wspólne planowanie działań, dzielenie odpowiedzialności, wzrost zaangażowania dzięki regularnym kontaktom, próbna wymiana, a następnie wzrost skali współpracy 4) Procesy utrzymania – zwiększone zaangażowanie, dostosowanie na poziomie organizacji i indywidualnym, stała bieżąca wymiana, poszerzenie zakresu współpracy o np. nowe wspólne projekty 5) Procesy rozwiązania – walenie kosztów i korzyści pozostania lub wyjścia, rozwiązanie współpracy w wyniku oddziaływania sił wewnętrznych lub zewnętrznych, różne strategie wyjścia 6) Procesy uspienia i reaktywacji – przejście w stan braku aktywności w wyniku zakończenia projektu, zmian działalności lub niespełnienia wymagań, następnie reaktywacja współpracy, jeśli pojawiają się nowe możliwości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ford, 1980; Dwyer i in., 1987; Wilson, 1995; Ring, Van de Ven, 1994; Batonda, Perry, 2003

współpracę i podejmują kolejne zadania. Przywołane podejścia odnoszą się do tzw. teorii stanów (*states theory*) i są niezwykle przydatne do badania i opisu relacji współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi.

Podsumowując, różnice pomiędzy poszczególnymi podejściami i modelami cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych wynikają między innymi z faktu, że powstawały na bazie odmiennych założeń, w innych uwarunkowaniach i w odniesieniu do innego typu relacji. Pierwsza grupa modeli opisuje rozwój względnie stabilnych relacji, np. typu kupujący-sprzedający czy w ramach aliansów strategicznych, druga zaś przedstawia relacje współpracy pomiędzy podmiotami działającymi w mniej przewidywalnych warunkach, między innymi w złożonych układach kooperacyjnych¹. Z punktu widzenia badania rozwoju relacji pomiędzy organizacjami projektowymi warto traktować przybliżone wcześniej podejścia i modele jako komplementarne, gdyż każdy z nich stanowi wkład do literatury, a traktowane łącznie pozwalają zarysować ogólne ramy rozwoju relacji międzyorganizacyjnych w organizacjach projektowych.

Specyfika organizacji projektowych i ich współdziałania

Postęp technologiczny, globalizacja i wzrost dynamiki otoczenia przyczyniły się do wzrostu zainteresowania różnego rodzaju projektami w gospodarce, a trend ten jest określany mianem projektyzacji (*projectification*) (Maylor, Turkulainen, 2019). Upowszechnianie się projektów i podejścia projektowego przyczynia się do przekształcania się tradycyjnych organizacji (hierarchicznych) w kierunku bardziej płynnych i elastycznych form organizacyjnych (Kellogg i in., 2006). Chociaż proces ten przebiega wolniej, niż pierwotnie przypuszczano (Leavitt, 2005), to jego efektem jest między innymi powstawanie i szybkie upowszechnianie się organizacji projektowych. Tendencja ta jest widoczna zarówno w sektorach o dużej dynamice, jak np. elektronika, IT, media, lotnictwo, inżynieria czy biotechnologia, w których organizacje projektowe uzyskują najwyższą sprawność (Hobday, 2000; Sydow i in., 2004), jak i w bardziej tradycyjnych sektorach, jak np. motoryzacja, farmacja, przemysł stoczniowy, bankowość czy budownictwo.

Warto podkreślić, że wiele organizacji (jeśli nie wszystkie) realizuje różnego rodzaju projekty, jednak nie każdą z nich można uznać za organizację projektową. W organizacjach projektowych z założenia odchodzi się od struktury hierarchicznej i trwałej specjalizacji, zadania są niepowtarzalne i ulegają ciągłej redefinicji, władza jest rozproszona, zanikają granice wewnętrzne, a kluczowe decyzje i działania skoncentrowane są wokół tymczasowych przedsięwzięć (Miterev i in., 2017b; Turner, Miterev, 2019). Organizacje projektowe charakteryzuje między innymi złożoność, interdyscyplinarny charakter, tymczasowość i heterarchia (Ajmal, Koskinen, 2008; Burke, Morley, 2016; Kellogg i in., 2006; Koskinen, 2011; Samimi, Sydow, 2021; Stephenson, 2009; Turner, Miterev, 2019).

Współpraca pomiędzy organizacjami projektowymi jest złożona i nieciągła, co bezpośrednio wynika z charakteru i cech projektów, takich jak tymczasowość, unikatowość, złożoność i ryzyko niepowodzenia. Przywołane cechy projektów nie sprzyjają budowaniu długotrwałych relacji międzyorganizacyjnych w tradycyjnym ich rozumieniu, ponieważ partnerzy projektowi są często odlegli geograficznie, posiadają inne doświadczenia oraz reprezentują odmienne wartości, standardy i normy pracy, a dodatkowo w trakcie realizacji projektów popełnianych jest wiele błędów, niekorzystnie wpływających na rozwój i tak już złożonej i trudnej współpracy (Brensen, 2007). W końcu współpracę w projektach może utrudniać fakt, że partnerzy projektowi niekiedy pozostają konkurentami, a na przykład połączyli siły, aby wspólnie zrealizować przedsięwzięcie przekraczające możliwości jego realizacji w pojedynkę. Takie połączenie konkurencji i współpracy powoduje powstawanie złożonych i dynamicznych relacji kooperacyjnych (Bengtsson, Kock, 2000; Luo, 2004), które charakteryzuje inny poziom trwałości, zaufania, zaangażowania czy współzależności, oraz podlegają innym mechanizmom rozwoju niż relacje współpracy o stabilnym charakterze.

Podsumowując, specyfika organizacji projektowych oraz złożony i nieciągły charakter współpracy między nimi sprawiają, że dotychczasowe koncepcje i modele cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych prezentowane w literaturze nie są wystarczające do opisu i wyjaśniania obserwowanych na tym polu zjawisk. Konieczna jest więc rewizja dotychczasowego dorobku oraz poszukiwanie nowego modelu lub adaptacja istniejących rozwiązań, tak aby odpowiedzieć na potrzeby organizacji projektowych.

Metoda badawcza

Z względu na niewielki stopień rozpoznania problematyki rozwoju relacji międzyorganizacyjnych w organizacjach projektowych przyjęto eksploracyjny charakter badań i zastosowano podejście jakościowe, bazując na metodzie wielokrotnego przekrojowego studium przypadku (Eisenhardt, 1989; Yin 2009). Badania empiryczne poprzedzone zostały systematycznym przeglądem literatury w obszarze rozwoju relacji międzyorganizacyjnych². W tabeli 2 przedstawiono etapy, kryteria selekcji i efekty (liczbę artykułów) przeglądu literatury na poszczególnych etapach procesu. Przegląd literatury prowadzony był przez czteroosobowy zespół badaczy³, korzystających z tego samej procedury i wspólnych narzędzi analizy.

Analiza sześćdziesięciu tekstów wyselekcjonowanych według przedstawionych kryteriów pozwoliła na stworzenie ram teoretycznych i opracowanie narzędzi badawczych.

W celu identyfikacji wzorców rozwoju relacji pomiędzy organizacjami projektowymi w badaniach empirycznych zastosowano wielokrotne studium przypadku (Eriksson, Kovalainen, 2016). Próbę badawczą zbudowano na zasadzie doboru celowego, wykorzystując następujące kryteria inkluzji: (1) podmioty realizujące projekty i posiadające

Tabela 2. Procedura i efekty przeglądu systematycznego

Etapy i kryteria poszukiwania		Wynik (liczba artykułów)
Bazy danych	Ebsco, JSTOR, Scopus	wyszukanych łącznie ok. 10 tys. artykułów
Hasła wyszukiwania	„relationship life”, „relationship development”, „relationship evolution”, „relationship features”, „relationship stages”, „relationship life-cycle”	
Pola wyszukiwania	tytuł, abstrakt, słowa kluczowe	
Kryteria inkluzji artykułów	język angielski, artykuły i materiały konferencyjne, obszary związane z business, management, marketing	547 artykułów zakwalifikowanych do analizy abstraktów (bez duplikatów)
Analiza abstraktów	Screening abstraktów w celu identyfikacji tekstów powiązanych z tematyką rozwoju relacji / eliminacji tekstów niezwiązanych merytorycznie	108 artykułów zakwalifikowanych do analizy pełnotekstowej
Analiza pełnotekstowa	Pogłębiona analiza zorientowana na identyfikację rozwoju relacji i modeli cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych	60 tekstów poświęconych <i>stricte</i> rozwojowi relacji i modelom cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Charakterystyka badanych organizacji projektowych i rozmówców

Branża i wielkość organizacji	Rodzaj realizowanych projektów	ID resp.	Płeć i wiek	Stanowisko	Doświadczenie na stanowisku
Firma doradcza (średnia)	Projekty doradcze związane ze strategią, restrukturyzacją, ISO, lean management itp.	R1	M_51	Partner (współwłaściciel)	12 lat
Oddział koncernu globalnego – centrum usług (duża)	Projekty rozwojowe, miękkie projekty HR, szkolenia	R2	M_45	Dyrektor zarządzający	5 lat
Oddział koncernu motoryzacyjnego (duża)	Projekty B+R, innowacje produktowe i technologiczne	R3	M_48	Zastępca Dyrektora ds. rozwoju	9 lat
Firma budowlana (mała)	Budowa obiektów mieszkalnych (wykonawca, deweloper)	R4	M_30	Właściciel	5 lat
Firma informatyczna (mała)	Tworzenie i wdrażanie oprogramowania (głównie FK, kadry, ERP, PM)	R5	M_47	Właściciel	16 lat
Centrum edukacyjne (średnia)	Projekty edukacyjne i szkoleniowe	R6	K_31	Dyrektor Centrum	4 lata
Firma gastronomiczna (średnia)	Eventy, imprezy okolicznościowe	R7	M_37	Właściciel	10 lat
Centrum usługowe IT globalnego koncernu (średnia)	Projekty IT (software development)	R8	M_43	Dyrektor ds. rozwoju	16 lat

Źródło: opracowanie własne



cechy organizacji projektowych, funkcjonujące na rynku co najmniej 5 lat; (2) reprezentowane przez przedstawiciela najwyższego kierownictwa (właściciela lub głównego menedżera) z co najmniej 3-letnim doświadczeniem na zajmowanym stanowisku. Zgodnie z wytycznymi odnośnie do doboru próby badawczej w ramach przekrojowego stadium przypadku, pozwalającego na większy poziom generalizacji wyników i dający lepsze podstawy budowania i rozwijania teorii (Gerring, 2007), do próby badawczej włączone zostały podmioty o różnej wielkości, reprezentujące różne branże i rodzaje realizowanych projektów (tab. 3).

Podstawowymi technikami gromadzenia danych były częściowo ustrukturyzowane wywiady pogłębione, prowadzone techniką PAPI, oraz analiza dokumentacji organizacyjnej i projektowej. Pogłębionemu badaniu poddano osiem organizacji projektowych, szczegółowo analizując 24 relacje między organizacjami projektowymi⁴.

Wywiady właściwe poprzedzone były wstępną rozmową telefoniczną (*screening interview*). Wywiady podzielone były na dwie części, a łączny czas wywiadu w jednej organizacji wahał się w przedziale pomiędzy 105 a 140 minut. Pierwsza część wywiadu była poświęcona realizowanym projektom, współpracy międzyorganizacyjnej i znaczeniu długoterminowych relacji z partnerami biznesowymi dla funkcjonowania organizacji. W drugiej części rozmówcy proszeni byli o opisanie, w jaki sposób nawiązywane i rozwijane są relacje z organizacjami projektowymi na przykładzie trzech wybranych relacji, oraz o udzielenie odpowiedzi na pytania otwarte pogłębiające tematykę rozwoju relacji współpracy. Pytania zostały przygotowane w oparciu o skale pomiarowe i pytania prezentowane w literaturze (Jap, Anderson, 2007; Kam, Lai, 2018; Lee, Johnsen, 2012; Mathur, Kumar, 2013; Sharma i in., 2015; Zaefarian i in., 2017). Uzyskane odpowiedzi były weryfikowane i uzupełniane danymi z analizy dokumentacji organizacyjnej i projektowej, na bazie takich dokumentów, jak: schemat organizacyjny, listy intencyjne, wzory umów o współpracę, umowy i warunki współpracy, a także wykresy Gantta, WBS i inne dokumenty projektowe⁵.

Dane analizowane były zgodnie z procedurą obejmującą przygotowanie i wstępny przegląd danych, kodowanie, łączenie w tematy, analizę wewnętrzną i przekrojową danych oraz interpretację i wnioskowanie (Creswell, 2014). W procesie kodowania wykorzystano podejście mieszane (Eriksson, Kovalainen, 2016), polegające na połączeniu listy kodów opracowanych na bazie opisów poszczególnych procesów i zachowań w ramach rozwoju relacji międzyorganizacyjnych (*theory-driven approach*), np. „poszukiwanie i selekcja partnerów”, „wzajemne oczekiwania”, z kodami wyłonionymi z analizy danych (*data-driven approach*), jak np. „napięcia” czy „próbna współpraca”. Utworzone obszary tematyczne zostały następnie pogrupowane i uporządkowane chronologicznie według procesu rozwoju relacji, od nawiązania relacji, przez rozwój, do zakończenia współpracy. W prezentacji wyników badań zastosowano formę narracji, a wybrane obserwacje i wnioski zostały zilustrowane przykładowymi cytatami.

Wyniki badań

Specyfika i rozwój relacji między organizacjami projektowymi

W świetle wyników przeprowadzonych badań relacje współpracy między organizacjami projektowymi są kluczowe dla ich funkcjonowania, specyficzne i rozwijają się według innych wzorców, niż opisują to dotychczasowe modele. Odmienność tych relacji wynika przede wszystkim z cech charakterystycznych organizacji projektowych i nieciągłego charakteru współpracy pomiędzy nimi, a przedstawić ją można w pięciu głównych punktach ułożonych chronologicznie według rozwoju badanych relacji.

Po pierwsze, analizując początki współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi, można zaobserwować dwa przyjmowane scenariusze jej rozwoju. Pierwszy scenariusz to tzw. pojedyncza współpraca projektowa, z założenia ograniczona w czasie ramami czasowymi projektu i z reguły krótkoterminowa. Drugi scenariusz oznacza nawiązywanie relacji z intencją rozwoju długoterminowej współpracy strategicznej, wykraczającej poza pojedyncze przedsięwzięcie. Rozróżnienie to znajduje odzwierciedlenie w wypowiedziach rozmówców, którzy z jednej strony wskazują, że „*Czasem nasza współpraca dotyczy tylko jednego projektu*” (R4), zaś z drugiej strony podkreślają, że „*(...) kiedy szukamy partnerów, dla nas ważne jest, żeby wykraczać poza pojedyncze projekty i budować długotrwałą współpracę*” (R5). Również analiza dokumentacji organizacyjnej potwierdziła istnienie dwóch scenariuszy. Przedstawione rozróżnienie wydaje się istotne, ponieważ perspektywa czasowa współpracy rzutuje np. na kryteria doboru partnerów. I tak, w ramach współpracy długoterminowej rozmówcy deklarowali bardziej rozbudowane procedury doboru i większe wymagania względem partnerów niż w przypadku pojedynczego partnerstwa projektowego, co znajduje trafne odzwierciedlenie w stwierdzeniu: „*Jeśli jest szansa, że będziemy powtarzać współpracę w dalszych projektach, to poszukujemy partnerów strategicznych – spotykamy się, rozmawiamy z ludźmi odpowiedzialnymi za poprzednie projekty, pytamy nawet ich klientów (...), a kiedy ma to być „szybki strzał”, to nie przykładamy aż takiej uwagi, bo i tak ta współpraca jest czasowa*” (R4).

Po drugie, faza eksploracji dotyczy w przypadku organizacji projektowych realizacji pojedynczego projektu, w przeciwieństwie do tradycyjnych modeli, w których etap ten zakłada zwiększanie skali współpracy, a także jest determinowana działaniami związanymi z cyklem życia projektu: „*Współpraca, cała relacja (...) są dostosowane do etapów zarządzania projektem... inicjowania, planowania, realizacji i tak dalej (...)*” (R2). Dodatkowo, początkowy okres współpracy bywa traktowany jako okres próbny, a przyszła współpraca nadal jest niepewna, zależna od wzajemnych oczekiwań i poziomu zaufania: „*U nas pierwszy rok możemy powiedzieć, że to jest taka „próbna współpraca”, bo nie wiemy czy dalej coś będziemy robić razem, jakieś projekty*” (R8). Czasami jednak zdarza się, że współpraca zorientowana na wykonanie

jednego wspólnego projektu, z założenia krótkoterminowa, rozwija się inkrementalnie w kierunku współpracy strategicznej: „Nie zamierzaliśmy i nie chcieliśmy być partnerami strategicznymi. Ale oni spełnili nasze oczekiwania i rozwinęliśmy współpracę, a teraz to również i wiele innych rzeczy wspólnie robimy” (R1).

Po trzecie, realizacja wielu wspólnych projektów w fazie ekspansji nie jest tak bezproblemowa i przewidywalna, jak wynika to z dotychczasowych modeli i badań. Wraz z nowymi projektami pojawiają się odmienne uwarunkowania, nowe wymagania, a do projektów angażowani są nowi ludzie. Rodzi to napięcia i konflikty, które mogą zagrażać rozwojowi, a nawet przetrwaniu relacji między organizacjami projektowymi: „Jeśli mamy wiele projektów (...), to nie jest spokojna współpraca i że każdy jest zadowolony. Nie. Mamy dużo problemów i konfliktów z kooperantami. Czasem tego jest aż za dużo. Czasami to musimy, zakończyć ten temat i przenieść ludzi do bardziej opłacalnych zadań, nawet jeśli ten projekt się nie skończył jeszcze (...) takie przygody też mieliśmy” (R5). Jeżeli współpracującym podmiotom uda się przezwyciężyć problemy i konflikty związane z realizacją wielu wspólnych projektów, współpraca staje się bardziej efektywna, maleją koszty transakcyjne, poprawia się komunikacja i rośnie zaufanie: „Jak robimy razem więcej projektów to komunikacja jest lepsza i lepiej się rozumiemy” (R3). „Robimy razem więcej różnych zleceń, to zostajemy prawdziwymi partnerami biznesowymi, możemy sobie ufać (R1)”; „Ja wolę pracować z firmą, którą dobrze znałem już wcześniej, bo tak jest po prostu znacznie taniej (...) Pewnie, że nowe firmy proponować mogą lepsze ceny, ale wiele kosztów jest ukrytych i potem (...) a same ustalenia i negocjacje z nowym dostawcą też przecież kosztują” (R7). Pojawiają się również dodatkowe korzyści, związane z synergią i wymianą wiedzy: „Jeśli mamy dobrego partnera, i wiarygodnego, to najważniejsze jest to jak dużo możemy się nauczyć od siebie i jaką wiedzę i doświadczenia on nam da. Zyski są podobne, ale niektórzy partnerzy dają Ci właśnie wartość dodaną, know-how” (R8).

Po czwarte, zmiany w natężeniu poszczególnych cech relacji identyfikowanych w literaturze, takich jak zaangażowanie, zaufanie czy satysfakcja, nie rozwijają się liniowo jak we wcześniejszych modelach, ale sinusoidalnie, zależnie od etapów realizacji projektów. I tak na przykład, zaangażowanie stron jest największe na początku realizowanych wspólnie projektów (efekt nowości, potrzeba uzgodnień itd.), z kolei poziom zaufania oraz satysfakcji ze współpracy jest najwyższy po skutecznym zakończeniu kolejnych projektów.

Po piąte, fazy uśpienia i reaktywacji były nie tylko widoczne w wywiadach i dokumentacji organizacyjnej, ale można uznać, że stanowią nieodłączną część współpracy między organizacjami projektowymi. Jednak w odróżnieniu od innych koncepcji, np. prezentowanej przez G. Batonda i C. Perry (2003), faza uśpienia nie jest w tym wypadku okresem braku aktywności, gdyż powiązane podmioty podejmują różnego rodzaju działania w celu podtrzymania relacji: „(...) my zamykamy projekt i kończymy współpracę, ale cały czas

utrzymujemy kontakt (...) spotykamy się, rozmawiamy. Nigdy nie wiemy kiedy przyjdzie nam robić podobne zlecenie i będziemy potrzebowali tej firmy ponownie” (R5). Zdaniem rozmówców podtrzymywanie relacji w okresie bezaktywnej współpracy ułatwia przygotowanie i rozruch kolejnych wspólnych przedsięwzięć: „Jeśli z kimś wcześniej już współpracowałeś to jesteś bardziej otwarty, nie? Ja na pewno jestem. I tak to działa (...) to jest sposób, my wracamy do nich, a oni do nas (...), a czasami pracujemy tylko raz na rok nad jakimś projektem z kimś, na przykład, ale cały czas jesteśmy dobrymi partnerami” (R7).

Podsumowując, uzyskane wyniki ukazują specyfikę relacji pomiędzy organizacjami projektowymi i ich odmienny rozwój. Rozwój relacji pomiędzy organizacjami projektowymi jawi się jako proces ewolucyjny, iteracyjny i niełatwy do przewidzenia, zależny w większym stopniu od wydarzeń i działań niż od czasu. Bazując na wynikach badań można pokusić się o stwierdzenie, że dotychczasowe koncepcje i modele cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych, zarówno klasyczne (Dwyer i in., 1987; Ford, 1980; Wilson, 1995), jak i nowsze, zaadaptowane do potrzeb bardziej złożonych i dynamicznych warunków (Batonda, Perry, 2003; Ferreira i in., 2017; Jap, Ganesan, 2000; Ring, Van de Ven, 1994), nie są w pełni wystarczające do opisu, wyjaśniania i przewidywania rozwoju relacji współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi.

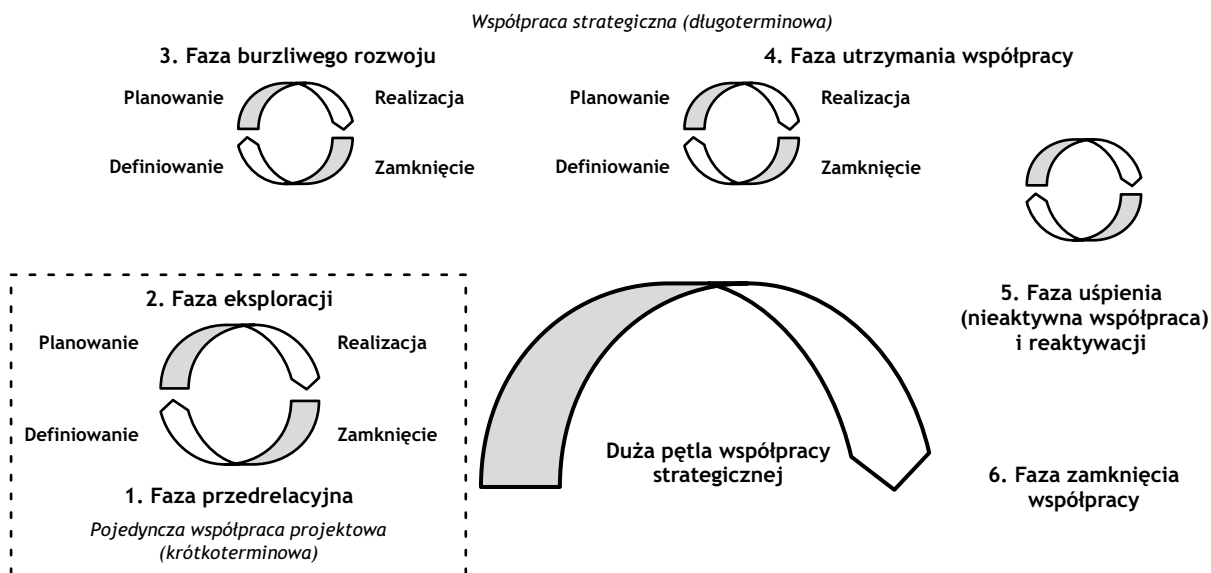
Propozycja nowego modelu

Opracowany model bazuje na ramach teoretycznych wynikających z przeglądu literatury i wynikach badań własnych. Logika modelu opiera się na połączeniu dwóch pętli, odpowiadających scharakteryzowanemu wcześniej scenariuszom współpracy projektowej, tj. **pojedynczym partnerstwie projektowym** (mała pętla) oraz **współpracy strategicznej** (duża pętla). Wyróżnione pętle są ze sobą powiązane, gdyż, jak podkreślają niektórzy autorzy, pojedyncze partnerstwo projektowe może być pierwszym krokiem do rozwoju współpracy strategicznej (Cheng i in., 2000; Thompson, Sanders, 1998). Graficzne ujęcie modelu przedstawiono na rysunku 1.

Pętla pojedynczego partnerstwa projektowego obejmuje dwie fazy, a mianowicie:

- 1) **fazę przedrelacyjną**, w której mają miejsce głównie działania i procesy związane z określaniem potrzeb oraz poszukiwaniem i doboru partnerów do współpracy;
- 2) **fazę eksploracji**, w ramach której ma miejsce wspólna realizacja pojedynczego projektu z wybranym partnerem; faza ta kształtowana jest przez działania związane z poszczególnymi etapami w cyklu zarządzania projektem, tj. definiowania, planowania, realizacji i zamknięcia.

Pętla współpracy strategicznej obejmuje kolejne fazy, które są w pewnym stopniu zbliżone do etapów wyszczególnionych w przedstawionych wcześniejszych modelach (Ford, 1980; Dwyer i in., 1987), ale uwzględnia również



Rys. 1. Model cyklu życia relacji pomiędzy organizacjami projektowymi
Źródło: opracowanie własne

własności relacji łączących organizacje projektowe, zidentyfikowane w przeprowadzonych badaniach empirycznych, np. dość burzliwy i nieprzewidywalny charakter fazy ekspansji czy występowanie faz uśpienia i reaktywacji. Wyszczególnionymi fazami w rozwoju relacji pomiędzy organizacjami projektowymi są:

- 3) **faza burzliwego rozwoju**, w której współpraca między stronami rozwija się nieliniowo, dynamicznie i nieprzewidywalnie, a zmiany wynikające z podejmowania kolejnych wspólnych przedsięwzięć, np. pojawienie się nowych wymagań, zmiana warunków i włączanie nowych osób do projektów, powodują napięcia i konflikty między stronami;
- 4) **faza utrzymania współpracy**, w której w wyniku realizacji wielu wspólnych projektów w dłuższym czasie następuje zmniejszanie dystansu między parterami projektowymi, poprawa komunikacji, wzrost zaufania, efekt synergii, a także wymiana wiedzy i wspólne uczenie się;
- 5) **faza uśpienia i reaktywacji**, w której partnerzy nie realizują wspólnych zadań, jednak podejmują działania na rzecz podtrzymania relacji, tak aby móc relatywnie szybko i przy niższym poziomie kosztów transakcyjnych reaktywować współpracę z danym partnerem, jeśli tylko pojawią się nowe możliwości; faza ta może występować wielokrotnie w rozwoju relacji, iteracyjnie wraz z poprzednią fazą utrzymania współpracy;
- 6) **faza zamknięcia współpracy**, w której strony definitywnie kończą współpracę w projektach. Warto jednak podkreślić, że aby zakwalifikować współpracę jako zamkniętą, potrzebne są jasno określone kryteria, np. przynajmniej jedna ze stron przestaje istnieć lub strony jednoznacznie deklarują zakończenie współpracy; w przeciwnym razie może to oznaczać wydłużoną fazę uśpienia, która w niektórych przypadkach może trwać nawet kilka lat.

Zaprezentowany model, podobnie jak inne koncepcje cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych, ukazuje pewne ramy, oraz w sposób ogólny opisuje i przewiduje poszczególne fazy rozwoju relacji, ich charakterystykę i następstwo. Czas trwania poszczególnych faz, ich powtarzalność, np. iteracje faz uśpienia i reaktywacji, oraz nakładanie się na siebie, zależą w dużej mierze od rodzaju i specyfiki realizowanych projektów, tj. ich przedmiotu, ram czasowych, podobieństwa itp., a także świadomości kadry menedżerskiej i sposobu zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi.

Podsumowanie

Celami opracowania były identyfikacja i przybliżenie specyfiki relacji współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi, rozpoznanie ich wzorców rozwoju, oraz opracowanie modelu cyklu życia. Wyniki badań potwierdzają, że relacje współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi różnią się od trwałych relacji kooperacyjnych, a ich specyfika wynika ze złożonego i nieciągłego charakteru współpracy projektowej. Wyniki badań pozwalają na udzielenie odpowiedzi na postawione we wprowadzeniu pytania badawcze (PB1–PB4).

Po pierwsze, możliwe jest zidentyfikowanie i ukazanie specyfiki relacji współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi. Ich odmiennosc polega na stosowaniu uproszczonych i przyspieszonych procesów doboru partnerów, gdyż z uwagi na tymczasowość projektów świadomie podejmowana jest tzw. próbna współpraca, przy skalkulowanym ryzyku współdziałania z nieznanym i niepewnym kooperantem.

Po drugie, relacje współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi są mniej przewidywalne i rozwijają się według innych wzorców niż stałe relacje kooperacyjne. W badaniach zidentyfikowano dwa scenariusze ich

rozwoju, tj. pojedyncze partnerstwo projektowe, oraz długotrwałą współpracę strategiczną, poprzedzoną partnerstwem w ramach pojedynczego projektu. Pojedyncze partnerstwo projektowe jest z założenia krótkotrwałe. Stanowi to pewnego rodzaju *novum* w literaturze przedmiotu, gdyż dotychczasowe koncepcje i modele zakładały długotrwałą współpracę, a badaniami empirycznymi obejmowano zwykle ustabilizowane już relacje. Uwagę na ten aspekt, tj. badania głównie utrwalonych i stabilnych relacji, zwracali między innymi S. Ganesan (1994) oraz P. Gaczek i inni (2018).

Z kolei w ramach długotrwałej współpracy strategicznej odmienna jest charakterystyka poszczególnych faz. I tak, przykładowo faza eksploracji obejmuje współpracę w ramach pojedynczego projektu, a wchodzące w jej skład procesy są dostosowane do etapów zarządzania projektem, zaś fazę ekspansji cechuje burzliwość i nieprzewidywalność, ze względu na realizację wielu projektów i związane z tym zmiany wymagań, warunków współpracy czy włączania nowych osób do współpracy. Kluczowe cechy relacji międzyorganizacyjnych opisywane w literaturze przedmiotu, takie jak zaangażowanie, współzależność, zaufanie czy satysfakcja, nie rozwijają się liniowo lecz sinusoidalnie, adekwatnie do cyklu realizowanych projektów. Dodatkowo przeprowadzone badania potwierdziły, że faza uspienia jest nieodłączną i niezwykle istotną częścią rozwoju relacji pomiędzy organizacjami projektowymi i są w jej trakcie podejmowane określone działania podtrzymujące relację.

Po trzecie, dotychczasowe modele cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych nie są wystarczające do opisu i wyjaśnienia mechanizmów rozwoju relacji pomiędzy organizacjami projektowymi. Należy pamiętać, że koncepcje te zostały opracowane na bazie obserwacji i analizy względnie stabilnych relacji i ciągłej współpracy, np. relacji sprzedający-kupujący (Ferreira i in., 2017; Restuccia, Legoux, 2019; Sharma i in., 2015), powiązań w ramach aliansów strategicznych (Davis, Love, 2011; Wong i in., 2005) czy w układach franchyzowych (Blut i in., 2011; Varotto, Parente, 2016).

Podsumowując, prezentowane badania wnoszą do literatury nową perspektywę, związaną z realizacją tymczasowych i unikatowych przedsięwzięć projektowych oraz nieciągłą współpracę międzyorganizacyjną w ramach realizowanych projektów. Rezultaty badań pozwalają lepiej zrozumieć specyfikę i dynamikę relacji międzyorganizacyjnych w ramach współpracy projektowej oraz zidentyfikować procesy i zachowania stron współpracy, odmienne od występujących w stabilnych diadach. Jest to pomocne nie tylko w wyjaśnianiu mechanizmów rozwoju współpracy między podmiotami realizującymi projekty, ale także w przewidywaniu zjawisk i zachowań stron współpracy. Dodatkowo, wyniki badań wskazują na istotną rolę relacji interpersonalnych w rozwoju współpracy między organizacjami projektowymi, a aspekt ten jest relatywnie rzadko ujmowany w koncepcjach i modelach rozwoju.

Omawiając wyniki przeprowadzonych badań, należy wspomnieć również o pewnych ograniczeniach

badawczych. Są to ograniczenia charakterystyczne dla wykorzystanej metody studium przypadku, takie jak np. kwestie doboru organizacji i rozmówców czy ograniczone możliwości generalizacji wyników (Bennett, Elman, 2006; Gerring, 2007; Yin, 2009). Badania miały jednak z założenia charakter eksploracyjny i warto pokreślić, że tylko pogłębione badania jakościowe pozwalają uchwycić rozwój relacji wraz z ich kontekstem sytuacyjnym, przedstawiając rzetelny i pełniejszy obraz sytuacji niż możliwy do uzyskania w badaniach ilościowych. Interesujące jest, że wiele ciekawych zjawisk i zachowań zostało zidentyfikowanych dopiero, gdy rozmówcy nabrali zaufania do badacza i stali się bardziej otwarci, co jest niemożliwe do osiągnięcia np. w badaniach ankietowych.

Przeprowadzone badania wskazują również na dalsze kroki i nowe kierunki badań w tym obszarze. Po pierwsze, dalszym krokiem jest walidacja zaproponowanego w niniejszym opracowaniu modelu. Po drugie, interesującymi kierunkami dalszych badań w obszarze rozwoju relacji współpracy między organizacjami projektowymi są badanie wpływu relacji interpersonalnych na rozwój relacji międzyorganizacyjnych, a także identyfikacja czynników destabilizujących współpracę organizacji projektowych na poziomie zespołu projektowego. Po trzecie, literatura z zakresu rozwoju relacji międzyorganizacyjnych koncentruje się na czynnikach i warunkach wzmacniających współpracę, w mniejszym stopniu analizie poddając kwestie związane ze sprzecznością interesów, zachowaniami oportunistycznymi i sytuacjami konfliktowymi.

dr hab. Janusz Marek Lichtarski, prof. uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0003-2077-6124
e-mail: janusz.lichtarski@ue.wroc.pl

Przypis

- 1) W literaturze przedstawiono również inne modele cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych, np. dostosowane do specyfiki wybranych typów więzi lub sektorów. Przykładowo, M. Blut i inni 2011, bazując na doświadczeniach powiązań franchisingowych charakteryzujących się znaczną asymetrią, przedstawili model, w którym wybrane cechy relacji, takie jak zaufanie czy zaangażowanie, nie rozwijają się stopniowo, lecz zmieniają się według wzorca tzw. kształtu litery U. Z kolei F.N.H. Ferreira i inni (2017), bazując na badaniach w sieciach badawczo-rozwojowych w sektorze lotniczym, zaproponowali interesujący, cztero-fazowy model, skupiając się na kompetencjach i powstawaniu złożonych układów trójpodmiotowych (triad). Ze względu na wąskie zastosowanie i ograniczone możliwości generalizacji wyników przywołanych badań koncepcje te nie zostały włączone do głównego nurtu rozważań w niniejszym opracowaniu.

- 2) Badania literaturowe prowadzone były w projekcie badawczym finansowanym w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019 - 2022 nr projektu 015/RID/2018/19 kwota finansowania 10 721 040,00 PLN
- 3) Skład zespołu: P. Klimas, J.M. Lichtarski, S. Stańczyk, K. Sachpazidu-Wójcicka.
- 4) W ramach badania każdego podmiotu wchodzącego do próby analizie poddano trzy wybrane diady.
- 5) Ze względu na ograniczenia w dostępie do dokumentacji w przypadku niektórych podmiotów, nieporównywalny zakres badanych dokumentów, brak kompletności i aktualności dokumentacji oraz subiektywny dobór dokumentów dostarczonych przez respondentów i brak możliwości ich skopiowania w celu dokładniejszej analizy technika ta traktowana była jedynie jako technika uzupełniająca w ramach triangulacji metod.

Bibliografia

- [1] Abosag I., Lee J.W. (2013), *The Formation of Trust and Commitment in Business Relationships in the Middle East: Understanding Et-Moone Relationships*, „International Business Review”, Vol. 22, No. 3, pp. 602–614.
- [2] Ajmal M.M., Koskinen K.U. (2008), *Knowledge Transfer in Project-based Organizations: An Organization Culture Perspective*, „Project Management Journal”, Vol. 39, No. 1, pp. 7–15.
- [3] Akrouf H. (2014), *Relationship Quality in Cross-border Exchanges: A Temporal Perspective*, „Journal of Business-to-Business Marketing”, Vol. 21, No. 3, pp. 145–169.
- [4] Bardauskaite I. (2014), *Loyalty in the Business-to-business Service Context: A Literature Review and Proposed Framework*, „Journal of Relationship Marketing”, Vol. 13, No. 1, pp. 28–69.
- [5] Batonda G., Perry C. (2003), *Approaches to Relationship Development Processes in Inter-firm Networks*, „European Journal of Marketing”, Vol. 37, No. 10, pp. 1457–1484.
- [6] Bengtsson M., Kock S. (2000), *Co-opetition in Business Networks – To Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 29, No. 5, pp. 411–426.
- [7] Bennett A., Elman C. (2006), *Qualitative Research: Recent Developments in Case Study Methods*, „Annual Review of Political Science”, Vol. 9, pp. 455–476.
- [8] Blut M., Backhaus C., Heussler T., Woisetschläger D.M., Evanschitzky H., Ahlert D. (2011), *What to Expect after the Honeymoon: Testing a Lifecycle Theory of Franchise Relationships*, „Journal of Retailing”, Vol. 87, No. 3, pp. 306–319.
- [9] Bresnen M. (2007), *Deconstructing Partnering in Project-based Organisation: Seven Pillars, Seven Paradoxes and Seven Deadly Sins*, „International Journal of Project Management”, Vol. 25, No. 4, pp. 365–374.
- [10] Burke C.M., Morley M.J. (2016), *On Temporary Organizations: A Review, Synthesis and Research Agenda*, „Human Relations”, Vol. 69, No. 6, pp. 1235–1258.
- [11] Cheng E.W., Li H., Love P.E.D. (2000), *Establishment of Critical Success Factors for Construction Partnering*, „Journal of Management in Engineering”, Vol. 16, No. 2, pp. 84–92.
- [12] Claycomb C., Frankwick G.L. (2010), *Buyers’ Perspectives of Buyer-seller Relationship Development*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 39, No. 2, pp. 252–263.
- [13] Creswell J. (2014), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Thousand Publications Oaks Sage.
- [14] Davis P., Love P. (2011), *Alliance Contracting: Adding Value through Relationship Development*, „Engineering, Construction and Architectural Management”, Vol. 18, No. 5, pp. 444–461.
- [15] Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S. (1987), *Developing Buyer-seller Relationships*, „Journal of Marketing”, Vol. 51, No. 2, pp. 11–27.
- [16] Dyer J.H., Singh H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 4, pp. 660–679.
- [17] Eisenhardt K.M. (1989), *Building Theories from Case Study Research*, „The Academy of Management Review”, Vol. 14, No. 4, pp. 532–550.
- [18] Eriksson P., Kovalainen A. (2016), *Qualitative Methods in Business Research* (2nd edition), Sage.
- [19] Ferreira F.N.H., Cova B., Spencer R., Proença J.F. (2017), *A Phase Model for Solution Relationship Development: A Case Study in the Aerospace Industry*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, Vol. 32, No. 5, pp. 625–639.
- [20] Ford D. (1980), *The Development of Buyer-seller Relationships in Industrial Markets*, „European Journal of Marketing”, Vol. 14, No. 5/6, pp. 339–353.
- [21] Fynes B., Voss C., De Búrca S. (2005), *The Impact of Supply Chain Relationship Dynamics on Manufacturing Performance*, „International Journal of Operations and Production Management”, Vol. 25, No. 1, pp. 6–19.
- [22] Gaczek P., Leszczyński G., Zielinski M. (2018), *Do Sales People Trust New Customers Because of Who They Are?*, „IMP Journal”, Vol. 12, No. 3, pp. 498–518.
- [23] Ganesan S. (1994), *Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships*, „Journal of Marketing”, Vol. 58, No. 2, pp. 1–19.
- [24] Gerring J. (2007), *Case Study Research. Principles and Practices*, Cambridge University Press, New York.
- [25] Hobday M. (2000), *The Project-based Organisation: An Ideal Form for Managing Complex Products and Systems?*, „Research Policy”, Vol. 29, No. 7–8, pp. 871–893.
- [26] Jap S.D., Anderson E. (2007), *Testing a Life-cycle Theory of Cooperative Interorganizational Relationships: Movement Across Stages and Performance*, „Management Science”, Vol. 53, No. 2, pp. 260–275.
- [27] Jap S.D., Ganesan S. (2000), *Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 37, No. 2, pp. 227–245.
- [28] Kam B.H., Lai M.K. (2018), *Buyer-supplier Exchange Relationship: How do Exchange Partners Behave across the Relationship Life-cycle?*, „Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review”, Vol. 113, pp. 239–257.

- [29] Kellogg K.C., Orlikowski W.J., Yates J. (2006), *Life in the Trading Zone: Structuring Coordination across Boundaries in Postbureaucratic Organizations*, „Organization Science”, Vol. 17, No. 1, pp. 22–44.
- [30] Kerzner H. (2001), *Strategic Planning for Project Management: Using a Project Management Maturity Model*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- [31] Koskinen K.U. (2011), *Project-based Companies as Learning Organisations: Systems Theory Perspective*, „International Journal of Project Organisation and Management”, Vol. 3, No. 1, pp. 91–106.
- [32] Leavitt H.J. (2005), *Top Down: Why Hierarchies are Here to Stay and How to Manage them More Effectively*, Harvard Business Press.
- [33] Lee C.J., Johnsen R.E. (2012), *Asymmetric Customer-supplier Relationship Development in Taiwanese Electronics Firms*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 41, No. 4, pp. 692–705.
- [34] Luo Y. (2004), *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- [35] Mathur M., Kumar S. (2013), *Customer Retention through Prioritization: Integrating Time-Dependent Context of Relationship Dynamics*, „Journal of International Consumer Marketing”, Vol. 25, No. 5, pp. 332–343.
- [36] Maylor H., Turkulainen V. (2019), *The Concept of Organisational Projectification: Past, Present and Beyond?*, „International Journal of Managing Projects in Business”, Vol. 12, No. 3, pp. 565–577.
- [37] Miterev M., Mancini M., Turner R. (2017a), *Towards a Design for the Project-based Organization*, „International Journal of Project Management”, Vol. 35, No. 3, pp. 479–491.
- [38] Miterev M., Engwall M., Jerbrant A. (2017b), *Mechanisms of Isomorphism in Project-based Organizations*, „Project Management Journal”, Vol. 48, No. 5, pp. 9–24.
- [39] Morgan R.M., Hunt S. (1999), *Relationship-based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy*, „Journal of Business Research”, Vol. 46, No. 3, pp. 281–290.
- [40] Polonsky M., Gupta S., Beldona S., Hyman M.R. (2010), *Inactivity and the Dynamics of Relationship Development: A Proposed Model*, „Journal of Strategic Marketing”, Vol. 18, No. 3, pp. 257–273.
- [41] Restuccia M., Legoux R. (2019), *B2B Relationships on the Fast Track: An Empirical Investigation into the Outcomes of Solution Provision*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 76, pp. 203–213.
- [42] Ring P., Van de Ven H. (1994), *Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships*, „Academy of Management Review”, Vol. 19, No. 1, pp. 90–118.
- [43] Samimi E., Sydow J. (2021), *Human Resource Management in Project-based Organizations: Revisiting the Permanency Assumption*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 32, No. 1, pp. 49–83.
- [44] Sharma N., Young L.C., Wilkinson I. (2015), *The Nature and Role of Different Types of Commitment in Inter-firm Relationship Cooperation*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, Vol. 30, No. 1, pp. 45–59.
- [45] Stephenson K. (2009), *Neither Hierarchy nor Network: An Argument for Heterarchy*, „People and Strategy”, Vol. 32, No. 1, p. 4.
- [46] Sydow J., Lindkvist L., DeFillippi R. (2004), *Project-based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge*, Organization Studies, Vol. 25(9), pp. 1475–1489.
- [47] Theng Lau G., Goh M. (2005), *Buyer-seller Relationships in the PCB Industry*, „Supply Chain Management: An International Journal”, Vol. 10, No. 4, pp. 302–312.
- [48] Thompson O., Sanders S.R. (1998), *Partnering Continuum*, „Journal of Management in Engineering”, Vol. 14, No. 5, pp. 73–78.
- [49] Turner R., Miterev M. (2019), *The Organizational Design of the Project-Based Organization*, „Project Management Journal”, Vol. 50, No. 4, pp. 487–498.
- [50] Varotto L.F., Parente J.G. (2016), *Franchisor-franchisee Relationship Quality: Time of Relationship and Performance*, „Revista de Administração de Empresas”, Vol. 56, No. 6, pp. 600–610.
- [51] Wilson D.T. (1995), *An Integrated Model of Buyer-seller Relationships*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 23, No. 4, pp. 335–345.
- [52] Woodruff R.B. (1997), *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 25, No. 2, p. 139.
- [53] Wong A., Tjosvold D., Zhang P. (2005), *Developing Relationships in Strategic Alliances: Commitment to Quality and Cooperative Interdependence*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 34, No. 7, pp. 722–731.
- [54] Yin R.K. (2009), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- [55] Zaefarian G., Thiesbrummel C., Henneberg S.C., Naudé P. (2017), *Different Recipes for Success in Business Relationships*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 63, pp. 69–81.

Development of Cooperative Relationships between Project-based Organisations: Results of Empirical Research

Summary

The objective of this paper is to identify the specificity and development patterns of cooperative relationships between project-based organisations. The study follows the case study research design preceded by a systematic literature review on interfirm relationship development. The study shows the uniqueness of interfirm relationships among project-based companies. Describing actors' behaviours and patterns of interfirm relationship development, the study explains development mechanisms and gives the basics to predict the evolution of interfirm cooperation between project-based companies. The study contributes to the relationship development literature by reviewing existing interfirm relationship life-cycles models in the „project lens” and exposing new research perspective focused on project-based companies.

Keywords

relationship development, relationship life-cycle model, project-based organisations, qualitative study



WYKORZYSTANIE ROZWIĄZAŃ WEB W ZARZĄDZANIU WARTOŚCIĄ KLIENTA W SEKTORZE MSP

DOI: 10.33141/po.2021.12.03

Przeгляд Organizacji, Nr 12(983), 2021, s. 24-31

www.przegladorganizacji.pl

Iwona Chomiak-Orsa
Klaudia Smolağ

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Technologie internetowe stały się wyznacznikiem funkcjonowania przedsiębiorstw. Znajduje to odzwierciedlenie głównie w zmianach, które możemy zidentyfikować w obszarach modelu biznesowego (Afonasova i in., 2019, s. 24; Andoh-Baidoo, 2016, s. 193–194; Bernat, Cieślński, 2016, s. 32; Olszak, 2016 s. 84; Wallis, 2015, s. 102; Muangmee i in., 2021). Kolejne etapy ewolucji technologii zdeterminowały nie tylko zdalną komunikację, ale także transmisję danych w sieciach biznesowych. To stworzyło warunki dla nowej jakości w relacjach między organizacjami a ich potencjalnymi klientami. Relacje biznesowe ewoluują z wymiaru materialnego, który niejednokrotnie oznaczał kontakt bezpośredni – do wymiaru wirtualnego, realizowanego w cyberprzestrzeni. Tendencja ta jest coraz częściej omawiana w literaturze przedmiotu (Kucia i in., 2021; Caputa i in., 2021; Hadjielias i in., 2021; Matarazzo i in., 2021), ale i znajduje coraz większe uzasadnienie w działalności biznesowej, która przenosi procesy biznesowe w przestrzeń wirtualną. Przejście od pasywnej komunikacji oferowanej przez Web 1.0 do poziomu rozwiązań Web 5.0 przyczyniło się do stworzenia nowej wartości dla klientów. Rozwiązania Web 5.0 poprzez wykorzystanie sztucznej inteligencji są narzędziem, które umożliwia gromadzenie, przetwarzanie i dostarczanie rozwiązań ułatwiających udostępnienie potencjalnym odbiorcom zasobów informacyjnych adekwatnych do ich potrzeb. Wykorzystanie sztucznej inteligencji i narzędzi głębokiego uczenia maszynowego jest w stanie sparazytrować komunikaty w zależności od wartości cech charakteryzujących odbiorcę informacji.

Dzięki tym cechom technologie internetowe stają się coraz bardziej poszukiwanymi przez przedsiębiorców rozwiązaniami teleinformatycznymi. Tak spektakularny postęp w rozwoju technologii sprawia, że są one nie tylko narzędziem służącym do wspierania działań, ale stały się wyznacznikiem tworzenia zupełnie nowych rozwiązań w obszarze dostarczania wartości dla klienta poprzez głęboką analizę zachowań, oczekiwań, preferencji zakupowych klientów, nową jakość realizacji procesów obsługi oraz personalizacji i wykorzystania User Experience do identyfikowania oczekiwanych kierunków ewolucji produktów dostarczanych przez model biznesu.

Niemniej jednak kwestie związane z wpływem rozwoju technologii webowych na rodzaje, kierunki i procesy

tworzenia wartości dla klienta są stosunkowo rzadko poruszane w literaturze.

Powyższe spostrzeżenia przyczyniły się do zdefiniowania luki badawczej, która zdaniem autorów dotyczy głównych tendencji w zastosowaniach technologii Web w zarządzaniu wartością dla klienta w sektorze MSP.

Problemem badawczym jest zidentyfikowanie obszarów modelu biznesowego, które poprzez kompleksowe wykorzystanie technologii Web przyczyniają się do tworzenia wartości dla klienta. Na podstawie zidentyfikowanej luki badawczej oraz problemu badawczego autorzy zdefiniowali cel główny, którym jest zidentyfikowanie zmian w zakresie wykorzystania technologii Web w poszczególnych obszarach modelu biznesowego, które mają bezpośredni związek i wpływ na kreowanie wartości dla klienta.

Pierwsza część artykułu dotyczy charakterystyki rozwiązań internetowych oraz identyfikacji koncepcji wartości klienta na tle obszarów modelu biznesowego. Druga część artykułu prezentuje badania pilotażowe przeprowadzone przez autorów w latach 2019–2020. Pierwotnie badania miały odbywać się tylko w jednym etapie, tj. w okresie grudzień 2019–styczeń 2020, natomiast autorzy postanowili powtórzyć badanie na dedykowanej grupie respondentów, aby zidentyfikować zakres zmian w wykorzystaniu technologii Web, jaki nastąpił w wyniku pandemii COVID-19. Obiektami badań były przedsiębiorstwa z sektora MSP w województwie dolnośląskim. Czas badania: 1 etap: grudzień 2019–styczeń 2020; 2 etap: wrzesień 2020–październik 2020.

Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy, badanie przeprowadzone zostało w wyniku pogłębionych wywiadów bezpośrednich. Zakres przedmiotowy badań obejmował wykorzystanie technologii Web w przedsiębiorstwach sektora MSP. Szczegółowa charakterystyka procedury badawczej opisana została w drugiej części artykułu.

Funkcjonalność rozwiązań Web a wartość klienta

Rozwój technologii wykorzystujących Internet zmienił nie tylko kanały komunikacji między przedsiębiorstwami a ich otoczeniem, ale całą filozofię

prowadzenia działalności gospodarczej (Benito-Osorio i in., 2013). W literaturze najczęściej wskazuje się, że dynamiczny rozwój komunikacji zdalnej został zainicjowany przez badania Tima Bernersa-Lee nad usprawnieniem wymiany informacji między badaczami, które zaowocowały w 1993 roku udostępnieniem przez CERN swojego oprogramowania World Wide Web w domenie publicznej (Król, 2019).

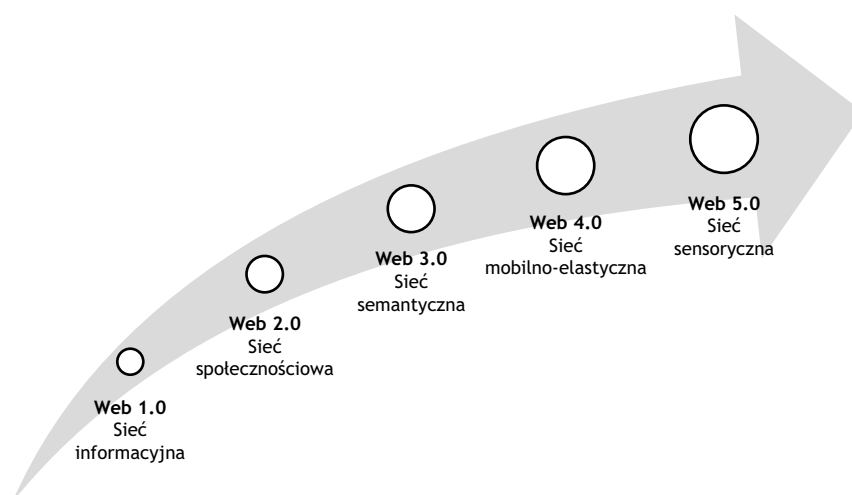
Rozwój technologii informatycznych przyczynił się do wyodrębnienia kolejnych generacji rozwiązań webowych, od Web 0.0 do 5.0 (Kambil, 2008, s. 56–58). Istotnymi cechami generacji Web 0.0 (Desktop-Era) jest dominacja komputerów stacjonarnych i niewielka grupa użytkowników. W Web 1.0 powoli rozprzestrzenił się dostęp do sieci za pośrednictwem stacjonarnych łączy telekomunikacyjnych. Możliwe stało się przesyłanie głównie plików tekstowych między komputerami w sieci dzięki wykorzystaniu komunikatorów e-mail lub typu IRC. Generacja Web 2.0 to spektakularny rozwój sieci społecznościowych, który radykalnie zmienił rolę użytkowników sieci. Zwiększenie dostępności treści poprzez łączenie wielu źródeł informacji oraz zwiększenie możliwości analitycznych to główne cechy Web 3.0. W wyniku rozwoju sztucznej inteligencji i metod uczenia maszynowego sieć staje się nie tylko interaktywna, ale także dąży do symbiozy z użytkownikami poprzez personalizację udostępnianych użytkownikom informacji, co z kolei jest domeną Web 4.0 (Choudhury, 2014, s. 8096–8100). Sieć „sama” stara się wybrać „właściwe” informacje dla konkretnych użytkowników w wyniku zastosowanych rozwiązań sztucznej inteligencji. W Web 5.0 celem jest wdrożenie w sieci rozwiązań sensorycznych z zakresu neurotechnologii, które będą w stanie rejestrować i analizować emocje użytkowników. Ten etap rozwoju sieci zakłada, że nie tylko informacje historyczne mogą przyczynić się do personalizacji procesów biznesowych, ale także uwzględnia bieżące preferencje klientów, identyfikowane w czasie rzeczywistym. Rysunek 1 przedstawia kolejne generacje rozwiązań internetowych.

Krótko scharakteryzowane generacje rozwiązań internetowych oferują użytkownikom sieci specyficzne możliwości i są zdeterminowane rozwojem technologii informatycznych (tab. 1). Dostępna funkcjonalność rozwiązań webowych z jednej strony otwiera nowe możliwości ich funkcjonowania, a z drugiej zmusza je do wielu zmian.

Każda z kolejnych generacji sieci wymienionych w tabeli 1 oferuje nowe rozwiązania, które są dostosowane do praktyki biznesowej w jej różnych obszarach. Jednym z nich jest zarządzanie wartością klienta (tab. 2). Zarządzanie wartością klienta, jak twierdzą R.C. Blattberg, G. Getz i J.S. Thomas, jest „dynamicznym, zintegrowanym systemem marketingowym, który wykorzystuje techniki wyceny finansowej i dane klientów w celu optymalizacji ich pozyskiwania i utrzymania oraz sprzedaży im dodatkowych produktów oraz maksymalizacji wartości, jaką relacje z klientami reprezentują w całym ich cyklu życia” (Blattberg i in., 2004), i obejmuje takie zagadnienia, jak (Kucia i in., 2021, s. 3):

- orientacja na klientów i ich potrzeby,
- postrzeganie klienta jako partnera współtworzącego wartość i odgrywającego znaczącą rolę w przyjętym modelu biznesowym,
- budowanie długofalowych, trwałych relacji z klientami, aby wspomóc proces współtworzenia wartości.

Kluczowe procesy nieodłącznie związane z zarządzaniem wartością klienta to wybór, pozyskiwanie i utrzymanie klienta. Wpływ na te procesy ma zmiana roli klienta, która stała się możliwa dzięki rosnącej funkcjonalności rozwiązań webowych. Rozwiązania internetowe zmieniły rolę klienta z konsumenta treści online na prosumenta tych treści, czyli osobę aktywnie tworzącą nowe treści (Mazurek, 2009, s. 69–82). Ponadto dzięki nowym technologiom klient staje się partnerem firmy i istotnym interesariuszem (Kucia i in. 2021, s. 3–4; Mazurek, 2014, s. 70–77). Tworzenie wartości powinno opierać się na właściwej interakcji między biznesem a klientem. Klienci, integrując i wykorzystując zasoby



Rys. 1. Generacje rozwiązań Web
Źródło: opracowanie własne



Tabela 1. Charakterystyka rozwiązań Web

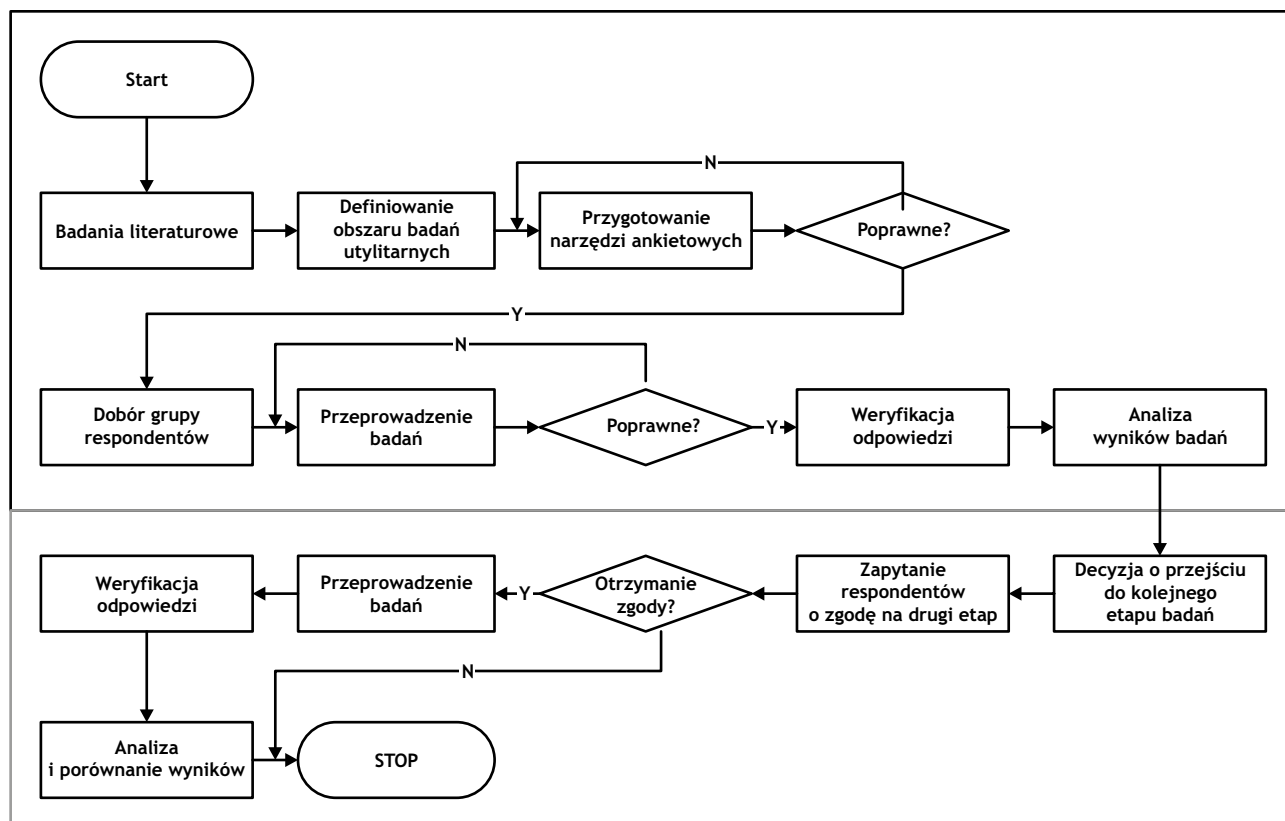
Nazwa Web	Dostępna funkcjonalność
Web 1.0 Sieć informacyjna	<ul style="list-style-type: none"> • statyczny charakter, • tylko dla publikowania informacji, • brak możliwości interakcji, • niewielka liczba autorów tworzących treści, • niewielu odbiorców treści.
Web 2.0 Sieć społecznościowa	<ul style="list-style-type: none"> • interaktywność, • zmiana konsumenta informacji (osoby czytającej treść/informację) na prosumenta (osobę tworzącą treść/informację), • korzystanie z zasobów informacyjnych z różnych źródeł, • dwukierunkowa komunikacja, • szeroki zakres upowszechniania, • duża liczba autorów tworzących treści, • budowanie i utrzymywanie relacji, • rozwój sieci społecznościowych.
Web 3.0 Sieć semantyczna	<ul style="list-style-type: none"> • wykorzystanie wiedzy zgromadzonej w Internecie, • rozwój Big Data, • stosowanie sztucznej inteligencji do procesów analizy danych oraz wnioskowania, • tworzenie publikacji na podstawie wiedzy zgromadzonej w Internecie.
Web 4.0 Sieć mobilno-elastyczna	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość komunikacji między urządzeniami, urządzeniami i ludźmi, • zmiana dynamiki interakcji z siecią (smartfony, smartwatche), • integracja w czasie rzeczywistym wszystkich elementów sieci, umożliwiająca geolokalizację, identyfikację użytkownika i personalizację dostarczanych informacji, • systemy zarządzania danymi pobierane z tysięcy czujników, • tworzenie chatbotów, • multimedialne tworzenie komputerowej wizji obiektów, przestrzeni i zdarzeń wirtualnej rzeczywistości (VR), • łączenie cyfrowej rzeczywistości ze światem, w którym żyjemy (rzeczywistość rozszerzona, AR), • wizualizacja trójwymiarowych obiektów 3D.
Web 5.0 Sieć sensoryczna	<ul style="list-style-type: none"> • interakcja między urządzeniami a ludźmi, • interpretowanie informacji na złożonych poziomach, tj.: emocjonalnym i behawioralnym, • próby wykorzystania neurotechnologii do interpretacji wybranych wskaźników biometrycznych użytkowników przez aplikacje internetowe, • dostosowanie zakresu i rodzaju komunikatów nie tylko do historycznych interpretacji użytkownika, ale do jego aktualnego nastroju, • wykorzystanie zaawansowanych mechanizmów analizy i wnioskowania do przetwarzania dużych zbiorów danych, które umożliwiają wnioskowanie symulacyjne i identyfikację zależności między zmiennymi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Benito-Osorio i in., 2013; Berners-Lee, 2014; Berners-Lee, 1996; Berners-Lee i in., 2001, s. 34-43; Brachman, 2013; Choudhury, 2014, s. 8096-8100; Cormode, Krishnamurthy, 2008; Fleerackers, Meyvis, 2018; Fuchs i in., 2010; Kambil, 2008, s. 56-58; Król, 2019; Morzy, 2009, s. 31; O'Reilly, 2020; Patel, 2013, s. 410-417; Sarowski, 2017, s. 32-39

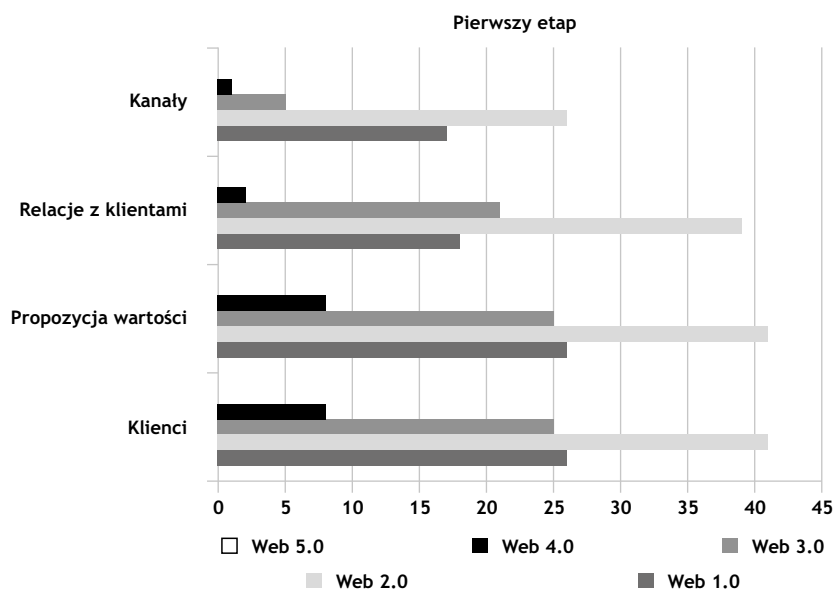
Tabela 2. Wykorzystanie rozwiązań webowych w latach 2019-2020 w mikro- i małych przedsiębiorstwach województwa dolnośląskiego

Obszary modelu biznesu	Web 1.0		Web 2.0		Web 3.0		Web 4.0		Web 5.0	
	Etap 1	Etap 2	Etap 1	Etap 2	Etap 1	Etap 2	Etap 1	Etap 2	Etap 1	Etap 2
Klienci	26	15	41	37	25	36	8	12	0	0
Propozycja wartości	26	15	41	37	25	36	8	12	0	0
Relacje z klientami	18	9	39	39	21	34	2	9	0	0
Kanały	17	8	26	34	5	26	1	7	0	0

Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Procedura badawcza
Źródło: opracowanie własne

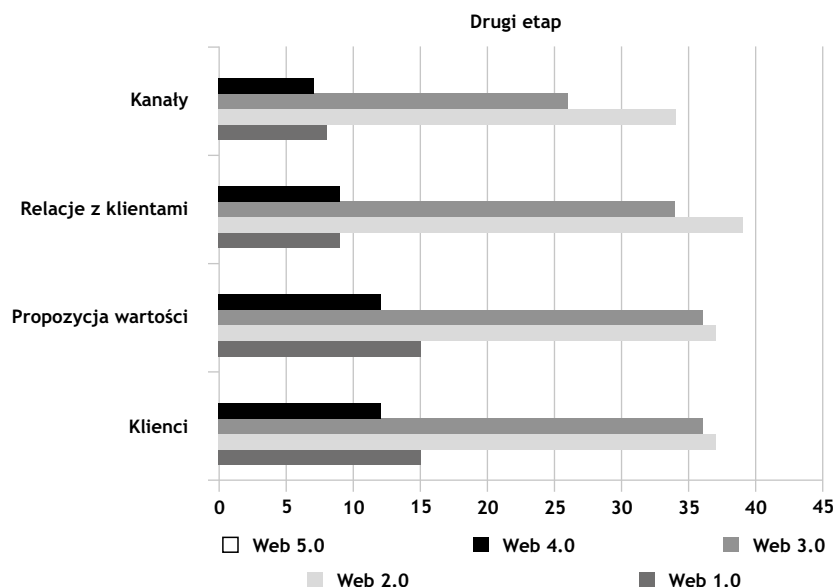


Rys. 3. Wykorzystanie technologii webowych w wybranych obszarach modelu biznesowego w mikro- i małych przedsiębiorstwach województwa dolnośląskiego – etap pierwszy
Źródło: opracowanie własne

podczas czynności konsumpcyjnych, tworzą wartość (Jin, Chen, 2020, s. 432–444).

Kluczową funkcjonalnością oferowaną przez rozwiązania webowe jest proces współtworzenia. Proces ten opiera się na współpracy pomiędzy producentami a użytkownikami i jest inicjowany przez firmę w celu

generowania wartości dla klientów (Székely i in., 2020, s. 536). Im wyższy poziom współtworzenia, tym bardziej wartościowe są rezultaty. Poziomy współtworzenia obejmują: angażowanie konsumenta w ocenę, przeglądanie i omawianie produktów firmy lub tworzenie pomysłów, reklam, marek i produktów (Mulyana, 2019,



Rys. 4. Wykorzystanie technologii webowych w wybranych obszarach modelu biznesowego w mikro- i małych przedsiębiorstwach województwa dolnośląskiego – etap drugi
Źródło: opracowanie własne

s. 306). Podstawą zarządzania wartością klienta jest analiza indywidualnych danych o potencjalnych klientach. Wyniki tej analizy służą do pozyskiwania i kształtowania zachowań klientów tak, aby zoptymalizować wartość wszystkich obecnych i przyszłych klientów (Dorotic, 2007, s. 105–122; Spychalska-Wojtkiewicz, 2020).

Metoda badawcza

Badania przeprowadzono w dwóch etapach w latach 2019–2020. W pierwszym etapie badaniu poddano 279 respondentów. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Badanie było badaniem bezpośrednim. Respondentami byli właściciele i menedżerowie mikro- (137 osób) i małych (142 osoby) przedsiębiorstw zarejestrowanych w województwie dolnośląskim. W drugim etapie badania grupa respondentów liczyła 253 osoby (mikroprzedsiębiorstwa to 118 osób; małe – 135 osób). Respondentami były te same osoby, które brały udział w pierwszym etapie badania. Przyjętą procedurę badawczą zaprezentowano na rysunku 2. Przedstawiona procedura badawcza została przeprowadzona dwukrotnie.

Celem badawczym artykułu była identyfikacja zmian w zakresie wykorzystywania przez respondentów technologii webowych reprezentujących sektor MSP. Narzędziem badawczym był kwestionariusz bezpośredni.

W badaniu sformułowano następujące hipotezy:

H1. Zakłada się, że rozwój rozwiązań Web determinuje wzrost ich wykorzystania w obszarze kreowania wartości dla klienta.

H2. Rozwiązania webowe są wykorzystywane w różnych obszarach modelu biznesowego.

Wyniki badań

Badanie zostało przeprowadzone na reprezentatywnej grupie właścicieli i menedżerów mikro – i małych przedsiębiorstw zarejestrowanych na Dolnym Śląsku. Badania miały charakter ilościowy.

W wyniku badania zebrano 279 ankiet, które wypełnili wymienieni uprzednio interesariusze badanych przedsiębiorstw z 279 różnych firm. Wizualizację zebranych i zsyntetyzowanych wyników badań nad wykorzystaniem technologii internetowych w poszczególnych obszarach modelu biznesowego odpowiedzialnych za tworzenie wartości dla klienta przedstawiono na rysunku 3.

Prezentowane badanie ankietowe zostało przeprowadzone w okresie grudzień 2019–styczeń 2020. W okresie poprzedzającym badanie można było zaobserwować, że wykorzystanie technologii Web w inicjowaniu i prowadzeniu biznesu rozwijało się, ale dynamika wykorzystania była dość stabilna. Z drugiej strony początek 2020 roku w wyniku rozwoju pandemii wyznaczył spektakularne zmiany w sposobach prowadzenia biznesu i zapewniania procesów pracy. Wirtualizacja procesów biznesowych przybrała rewolucyjny obrót. Procesy, których wirtualizacja była trudna – w umysłach menedżerów – zostały przeniesione do cyberprzestrzeni, ponieważ ich realizacja w tradycyjny sposób stała się niemożliwa.

Dlatego autorzy badań zdecydowali się na przeprowadzenie drugiego etapu, którego celem było zidentyfikowanie zmian wykorzystania technologii Web w poszczególnych obszarach modelu biznesowego bezpośrednio skorelowanych z tworzeniem wartości klienta.

Ze względu na cel badania badaniu poddano tę samą grupę respondentów. Ponieważ kilkanaście podmiotów

zawiesiło swoją działalność w wyniku pandemii, grupa respondentów w II etapie badania liczyła 253.

Wizualizację zebranych i zsyntetyzowanych wyników badań w drugim etapie nad wykorzystaniem technologii webowych w poszczególnych obszarach modelu biznesowego odpowiedzialnych za tworzenie wartości dla klienta pokazano na rysunku 4.

W tabeli 2 przedstawiono zmiany w wykorzystaniu technologii webowych w badanych przedsiębiorstwach sektora MSP. Wyniki wskazują na postęp w wykorzystaniu sieci Web w analizowanych komponentach BM. Odnotowuje się szczególnie wzrost popularności technologii Web trzeciej generacji. Wynika to głównie z faktu, że rozwiązania te stały się nie tylko łatwe w użyciu dla mikro- i małych przedsiębiorstw, ale również wzrosła ich dostępność. Dodatkowo funkcjonalność rozwiązań technologii Web trzeciej generacji pozwala na kreowanie nowych rozwiązań w obszarze dostarczania wartości dla klienta.

Podsumowanie

Zebrane wyniki badań jednoznacznie wskazują, że współczesne przedsiębiorstwa stosują technologie webowe w swojej działalności. Co więcej, w bezpośrednich rozmowach z przedsiębiorcami niejednokrotnie wybrzmiewał pogląd, iż prowadzenie działalności bez wykorzystania tychże technologii jest wręcz niemożliwy.

Równocześnie przedsiębiorcy wskazywali na to, że wykorzystanie rozwiązań webowych może znacząco wpłynąć na procesy zarządzania wartością klienta. Dostępna funkcjonalność tych rozwiązań otwiera ogromne możliwości tworzenia procesów współtworzenia, które są podstawą zarządzania wartością klienta. Poza tym w dobie pandemii COVID-19 powszechność pracy zdalnej stała się jednym z kluczowych elementów cyfryzacji gospodarki i życia społecznego (Future Institute Business, 2020, s. 18), a co za tym idzie, wzrostu wykorzystania rozwiązań webowych. Również według badań firmy Avaya (2020), 71% osób, które podejmuje decyzje dotyczące technologii, jest zdania, że pandemia COVID-19 przyspieszyła wdrażanie nowych technologii w ich przedsiębiorstwach.

Przedstawione w artykule badania potwierdzają postawione przez autorów hipotezy, tj.:

H1:

- a) ewolucja technologii Web w kierunku inteligentnego wspomagania procesów decyzyjnych przyczyniła się do ich szerokiego wykorzystania w obszarze kreowania wartości dla klienta,
- b) wykorzystanie technologii Web umożliwiło zmianę procesów tworzenia wartości dla klienta poprzez uzyskanie większej skali personalizacji i współtworzenia wartości.

H2:

- a) rozwój technologii webowej wpłynął na ewolucję poszczególnych elementów obszarów modelu biznesowego,

- b) coraz więcej mikro- i małych przedsiębiorstw wykorzystuje technologie webowe w różnych obszarach swojej działalności, nie ograniczając się tylko do tworzenia relacji rynkowych.

Przeprowadzone badania mają pewne ograniczenia. W niniejszym opracowaniu nie wskazano szczegółowego zakresu zmian wywołanych technologiami webowymi w obszarze zarządzania wartością klienta. Autorzy skupili się jedynie na identyfikacji wielkości statystycznych związanych z użytkowaniem oraz, w przypadku drugiego etapu badań, na identyfikowaniu zmian w zakresie wykorzystania określonych narzędzi. Ponadto badanie zostało ograniczone w zakresie czasowym, sektorowym i terytorialnym.

Dlatego, zdaniem autorów, przyszłe badania powinny obejmować identyfikację i analizę jakościowego zakresu wpływu narzędzi internetowych na ewolucję zarządzania wartością klienta. Szczególnie interesujące dla autorów są identyfikacja i analiza zmian zachodzących w procesach tworzenia wartości klienta oraz kryteriów tworzenia tych wartości. Zaprezentowane w artykule badania stanowią dla autorów inspirację oraz główną determinantę dla przygotowania kolejnych prac badawczych, umożliwiających szczegółową identyfikację zasygnalizowanych w niniejszym artykule problemów szczegółowych.

dr hab. Iwona Chomiak-Orsa, prof. uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0003-3550-8624
e-mail: iwona.chomiak@ue.wroc.pl

dr hab. inż. Klaudia Smolağ, prof. uczelni
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0001-8875-9836
e-mail: klaudia.smolag@wz.pcz.pl

Bibliografia

- [1] Afonasova M.A., Panfilova E.E., Galichkina M.A., Ślusarczyk B. (2019), *Digitalization in Economy and Innovation: The Effect on Social and Economic Processes*, „Polish Journal of Management Studies”, Vol. 19, No. 2, pp. 22–32.
- [2] Andoh-Baidoo F.K. (2016), *Organizational Information and Communication Technologies for Development*, „Information Technology for Development”, Vol. 22, No. 2, pp. 193–204.
- [3] Avaya (2020), *Praca zdalna – zmiana sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw!* <https://avayaplatform.pl/zmiana-sposobu-funkcjonowania-przedsiębiorstw/>, data dostępu: 10.10.2021 r.
- [4] Benito-Osorio D., Peris-Ortiz M., Armengot C.R., Colino A. (2013), *Web 5.0: The Future of Emotional Competences*

- in *Higher Education*, „Global Business Perspectives”, Vol. 1, No. 3, pp. 274–287, <https://link.springer.com/article/10.1007/s40196-013-0016-5>, access date: 20.06.2021.
- [5] Bernat P., Cieśliński W.B. (2016), *Zastosowania ICT i Augmented Reality w inteligentnym rozwoju przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, Nr 93, s. 31–32.
- [6] Berners-Lee T. (2014), *Semantic Web Road Map*, <http://www.w3.org/DesignIssues/semantic>, access date: 15.04.2021.
- [7] Berners-Lee T. (1996), *WWW: Past, Present, and Future*, IEEE, „Computer Magazine”, Vol. 29, No. 10, pp. 69–77, <https://www.w3.org/People/Berners-Lee/1996/ppf.html>, access date: 15.04.2021.
- [8] Berners-Lee T., Hendler J., Lassila O. (2001), *The Semantic Web*, „Scientific American”, Vol. 284, No. 5, pp. 34–43.
- [9] Blattberg R.C., Getz G., Thomas J.S. (2004), *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, MT Biznes, Warszawa.
- [10] Brachman A. (2013), *Raport obserwatorium ICT – Internet przedmiotów*, http://www.obserwatoriumit.pl/site/assets/files/1059/internet_of_things.pdf, data dostępu: 18.10.2019 r.
- [11] Caputa W., Krawczyk-Sokołowska I., Piersieniak A. (2021), *The Potential of Web Awareness as a Determinant of Dually Defined Customer Value*, „Technological Forecasting and Social Change”, Vol. 163, 120443.
- [12] Choudhury, N. (2014), *World Wide Web and its Journey from Web 1.0 to Web 4.0*, „International Journal of Computer Science and Information Technologies”, Vol. 5, No. 6, pp. 8096–8100.
- [13] Cormode, G., Krishnamurthy, B. (2008), *Key Differences between Web 1.0 and Web 2.0*, „First Monday”, Vol. 13, No. 6, <https://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/download/2125/1972>, access date: 21.01.2021.
- [14] Dorotic M., Stu P.D., Verhoef P., van Doorn J. (2007), *Customer Value Management: An Overview and Research Agenda*, „Marketing ZFP”, Vol. 29, pp. 105–122.
- [15] Fleerackers T., Meyvis M. (2018), *Digital Evolution. Past, Present and Future Outlook of Digital Technology*, <https://flatworldbusiness.wordpress.com/digital-evolution/>, access date: 25.01.2021.
- [16] Fuchs C., Hofkirchner W., Schafranek M., Raffl C., Sandoval M., Bichler R. (2010), *Theoretical Foundations of the Web: Cognition, Communication, and Co-operation. Towards an Understanding of Web 1.0, 2.0, 3.0*, „Future Internet”, Vol. 2, No. 1, pp. 41–59.
- [17] Future Institute Business (2020), *Praca zdalna – rewolucja, która się przyjęła, teraz czas na zmiany*, Warszawa.
- [18] Hadjielias E., Christofi M., Christou P., Hadjielia Drotarova M. (2021), *Digitalization, Agility, and Customer Value in Tourism*, „Technological Forecasting and Social Change”, article in press.
- [19] Jin R., Chen K. (2020), *Impact of Value Cocreation on Customer Satisfaction and Loyalty of Online Car-Hailing Services*, „Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research”, Vol. 16, No. 3, pp. 432–444, <https://www.mdpi.com/0718-1876/16/3/27/htm>, access date: 25.08.2021.
- [20] Kambil A. (2008), *What is Your Web 5.0 Strategy?* „Journal of Business Strategy”, Vol. 29, No. 6, pp. 56–58.
- [21] Król K. (2019), *Ewolucja World Wide Web – od Web 1.0 do Web 5.0*, <http://homeproject.pl/2019/06/28/ewolucja-worl-wide-web-od-web-1-0-do-web-5-0/>, data dostępu: 25.01.2021 r.
- [22] Kucia M., Hajduk G., Mazurek G., Kotula N. (2021), *The Implementation of New Technologies in Customer Value Management – A Sustainable Development Perspective*, „Sustainability”, Vol. 13, No. 2, art. 469.
- [23] Matarazzo M., Penco L., Profumo G., Quaglia R. (2021), *Digital Transformation and Customer Value Creation in Made in Italy SMEs: A Dynamic Capabilities Perspective*, „Journal of Business Research”, Vol. 123, pp. 642–656.
- [24] Mazurek G. (2014), *Network Value Creation through Marketing*, „Management and Business Administration”, Vol. 22, No. 4, pp. 70–77.
- [25] Mazurek G. (2009), *Web 2.0 Implications on Marketing*, „Organizację Vadyba: Sisteminiai Tyrimai”, Vol. 51, pp. 69–82.
- [26] Morzy M. (2009), *Semantic Technologies, czyli Oracle i Web 3.0*, <http://www.cs.put.poznan.pl/mmorzy/papers/ploug09a.pdf>, data dostępu: 15.12.2020 r.
- [27] Muangmee C., Kot S., Meekawekunchorn N., Kassakorn N., Khalid B. (2021), *Factors Determining the Behavioral Intention of Using Food Delivery Apps during COVID-19 Pandemics*, „Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research”, Vol. 16, No. 5, pp. 1297–1310, <https://www.mdpi.com/0718-1876/16/5/73/htm>, access date: 15.05.2021.
- [28] Mulyana D., Rudiana D., Taufiq A.R. (2019), *The Role of Value Co-creation Based on Engagement to Develop Brand Advantage*, „Polish Journal of Management Studies”, Vol. 20, No. 1, pp. 305–317.
- [29] Olszak C.M. (2016), *ICT we wspomaganiu twórczości organizacyjnej – prezentacja wybranych wyników badań*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Nr 278, s. 84–85.
- [30] O’Reilly T. (2005), *Web 2.0: Compact Definition*, „O’Reilly Media”, <http://radar.oreilly.com/2005/10/web-20-compact-definition.html>, access date: 15.12.2020.
- [31] Patel K. (2013), *Incremental Journey for World Wide Web: Introduced with Web 1.0 to Recent Web 5.0 – A Survey Paper*, „International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering”, Vol. 3, No. 10, pp. 410–417.
- [32] Sarowski Ł. (2017), *Od Internetu Web 1.0 do Internetu Web 4.0 – ewolucja form przestrzeni komunikacyjnych w globalnej sieci*, „Rozprawy Społeczne”, Vol. 11, No. 1, s. 32–39.
- [33] Sychalska-Wojtkiewicz M. (2020), *The Relation between Sustainable Development Trends and Customer Value Management*, „Sustainability”, Vol. 12, No. 14, art. 5496.
- [34] Székely S., Csata Z., Cioca L.-L., Benedek A. (2020), *Industrial Marketing 4.0-Upgrading the Industrial Costumers’ Path to the Digital Economy*, „Polish Journal of Management Studies”, Vol. 22, No. 2, pp. 535–548.
- [35] Wallis A. (2015), *E-Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, Nr 3, s. 101–115.

Use of Web Solutions in Managing Customer Value in the SME Sector

Summary

The objective of the article is to identify changes in the use of web technologies in individual areas of the business model in the SME sector. The article presents the evolution and functionality of web solutions and shows the relationship between the evolution of these technologies and the possibilities in the area of customer value management. The evolution of web solutions has contributed to radical changes in shaping business models, in which customer value management plays a special role. The article presents the results of the research conducted by

the authors in the years 2019–2020. The study in the form of a direct questionnaire was conducted in two stages on a group of 279 and 253 respondents.

The research has shown the following:

- all respondents use web technologies to create value for the customer,
- communication with the market environment is an area of the business model in which web technologies are most often used,
- in the analysed period, the surveyed companies made significant progress in the use of web technologies.

Keywords

web solutions, customer value

DYNAMIC BIG DATA CAPABILITIES: LONGITUDINAL CASE STUDY

DOI: 10.33141/po.2021.12.04

Organization Review, No. 12(983), 2021, pp. 31-38

www.przegladorganizacji.pl

Mariusz Rafał

© Scientific Society of Organization and Management (TNOiK)

Introduction

Artificial intelligence (AI) and big data are contemporary trends that are used in a growing number of economic and social processes (Obschonka, Audretsch, 2020). The research on AI focuses on economic (Brynjolfsson et al., 2011) managerial (Acemoglu, Restrepo, 2019), social (Makridakis, 2017; Mayer-Schonberger, Cukier, 2013), innovation-related (Sambamurthy et al., 2003; Saunders, Brynjolfsson, 2016) and venture creation processes (von Briel et al., 2018). Still, many companies are struggling with the implementation of AI. These projects concern many analytical techniques, many technologies, and cover many areas of business, which makes it difficult to achieve tangible benefits (Belvisi et al., 2016; Lemon, Verhoef, 2016).

The aim of this article is to develop a big data capabilities framework that contributes to the success of implementation of AI initiatives in organisations. The concept of big data capabilities is based on the dynamic capabilities framework (Eisenhardt, Martin, 2000).

Dynamic big data capabilities

Dynamic capabilities refer to the group of organisational skills, behaviour, processes, and routines (De Mendonca, De Andrade, 2018). They determine organisational processes that integrate, create, and

reconfigure internal and external resources aimed at adapting to quickly changing conditions of the business environment (Teece et al., 2016). The framework is a well-established theoretical concept that has many empirical implementations (Bratnicka-Mysłiwiec et al., 2019). It ranges from the strategic management area to the domains of human resources management, marketing, innovation, entrepreneurship, and information and knowledge management. There are several dimensions of dynamic capabilities: (1) the use of systems in an organisation to filter information from the environment, (2) the creation of structures and systems to support decision-making, and (3) the continuous adaptation to changes (Eisenhardt, Martin, 2000; Teece, 2007; Teece et al., 2016).

Dynamic capabilities related to data and information management have been categorised as business intelligence (BI) capabilities. BI capabilities were defined by Hostmann et al. (2007). BI capabilities can be divided into technological and organisational capabilities (Gupta et al., 2020). Among the technological abilities, there are: (1) data sources, (2) data types, (3) the level of data integration, (4) tools for users to access data and (5) data reliability. Organisational capabilities include (6) level of risk while decision making, (7) IT infrastructure flexibility and (8) the level of intuition when conducting data



analysis. The concept of BI capabilities has been theoretically established and has been a subject to a number of empirical verifications (Akter et al., 2016; Mohammadi, Hajiheydari, 2012; Wixom et al., 2014).

Sun et al. (2020) proposes a model incorporating factors in technological, organisational, and environmental contexts that may influence an organisation's ability to adopt big data strategies. These capabilities are often linked with a company performance (Rialti et al., 2019), innovation, agility, and integration with business processes (Fosso Wamba et al., 2017). However, the current emergence of AI and machine learning field, requires a more specialised approach that takes into account the specificity of AI systems. AI systems include such elements as data structures (AI systems are based on heterogenic data repositories), data analysis techniques and management of business definitions and the maintenance of machine learning models (Hercheui, Ranjith, 2020). These issues are not included in dynamic capabilities (which are quite general in nature), nor in specialised BI or data management capabilities (Tiguint, Hossari, 2020). Machine learning capabilities can be identified as digital artefacts (platforms and infrastructure) (Nambisan, 2017), data processing tasks (von Krogh, 2018) or analytical processes (Ng, 2018).

The proposed big data capability framework, thus includes the following elements:

1. Infrastructure flexibility – capability covers the data life cycle. It determines how quickly the data infrastructure is able to adapt to specific business needs (e.g.: new data areas).
2. System integration – covers the level of data integration between IT systems. It also includes feature engineering and feature extraction aspects of AI modelling.
3. User access – includes tools, technologies, and processes that the company uses in order to access and analyse data.
4. Data reliability – covers specific aspects of data quality. Data quality has many dimensions, all of

which are important for building AI models; however, some of them can be managed in different ways. Thus, the term data reliability (not quality) is used.

The conceptual model assumes that big data capabilities contribute to increasing data awareness in organisations and support AI driven goals. Each capability has assigned metrics that allowed the measurement during the study (Table 1).

Research method

To achieve the objective of the study, a qualitative, interpretive research strategy was adopted, with a single longitudinal case study. The approach is particularly effective when the boundaries of the phenomenon are blurry or not fully defined. Overall research process was carried out based on the methodology of Eisenhardt (1989):

1. Preparation of the study.
2. Choice of cases.
3. Development of research tools.
4. Conducting the survey.
5. Analysis of the collected material.
6. Verification of the adopted definitions/refine hypotheses.
7. Comparison with other studies.
8. Summary and theoretical contribution.

The company selected for the case study is a retail company, that sells household appliances. In order to comply with confidentiality standards, the pseudonym Sigma is used as a name of the company. The unit of analysis are projects that use AI algorithms. Case selection was neither statistical nor purely personal; the organisation was chosen by using the following criteria:

- use of IT systems – to be able to benefit from AI, the organisation should provide a certain level of IT competency;
- scale of market activities – for the benefits of AI to be measurable, it is necessary to have mature

Table 1. Big data capabilities – summary

Capability	Impact on AI driven goals	Capability metrics
Infrastructure flexibility	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce time to market in data-driven projects • Faster data delivery for business users 	<ul style="list-style-type: none"> • Time to market in delivering data intensive projects
System integration	<ul style="list-style-type: none"> • The ease of data integration • The use of technology in data integration 	<ul style="list-style-type: none"> • Type of data integration used: physical, virtual, no integration
User access	<ul style="list-style-type: none"> • Provide techniques for advanced data analysis • Deliver technologies used to report and analyse data. Including: business intelligence, data science platforms, reporting, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • The use of reporting platforms, BI tools, and self-service data analysis
Data reliability	<ul style="list-style-type: none"> • Deliver data quality measures • Deliver data governance practices 	<ul style="list-style-type: none"> • Data quality measures, including a data adequacy and data latency

Source: own study

processes that can be supported by advanced analytics;

- complexity of the product (offering) – the complexity of the offering determines the level of complexity of marketing activities and demand management, which makes the analytical systems find business case.

Sigma is a company operating in the retail trade of electronic goods and household appliances. The company has over 200 stationary stores that are mainly located in shopping centres and shopping malls. The company also sells its products on the Internet on dedicated websites. Sigma communicates with its customers by means of advertising (e-mail, text message, TV, radio); telephone customer service; websites and in stores. The company has several million registered customers.

Sigma belongs to an industry that is characterised by a large number of customers, large number of products, extensive sales network and aggressive competition. These factors make the phenomenon of big data capabilities desirable in the company. Also, it is a large organisation, in terms of the number of employees, the volume of turnover and the number of customers.

Research data has been collected from several sources to provide high reliability of the study. The projects were studied retrospectively through intensive, nondirected interviews with top executives, IT management, members of middle management and IT staff members. Formal (semi-structured) interviews were recorded, and informal interviews were documented with extensive case notes. The author decided to focus on the areas of sales (including e-commerce) and marketing. However, due to the subject of the study, interviews were also conducted with IT staff who were responsible for analytical systems and data repositories. The collected material includes five structured interviews and 4 in-depth (unstructured) interviews. The duration of a single interview ranged from 30 to 50 minutes. The interview process was based on a snowball method (Bryman, Bell, 2007): contacts for further interviews were collected on the basis of discussions with and the indications of previous respondents.

The subject of the study is to verify the state of big data capabilities in 2017 and 2021 and the approach to implementing AI-based projects. The dynamics of changes in the capabilities over the years has been described. For this purpose, two data-driven initiatives were analysed:

1. Implementation of the direct marketing support system in 2017 (project A). The system serves several functions including customer segmentation based on customer behaviour (based on machine learning algorithms); predictive models linking customers to their most likely products and deduplicated, cleansed customer databases.
2. Implementation of the demand forecasting system in 2021 (project B). The system involves the use of complex machine learning algorithms to determine the planned number of products sold by region, store, and time frame.

Both projects were analysed in the defined big data capabilities framework. The collected material was reduced to a consistent template compliant with the framework. Template analysis provides a framework for the collection of data originating from various sources in a predefined structure. With the use of templates, the researcher can organise the data into codes and dimensions according to the assumed operationalization (King et al., 2004).

Research results

The analysis was divided into sections in accordance with the adopted classification of big data capabilities. Each capability has its status determined in 2017 (project A) and 2021 (project B).

Brief summary of findings are presented in Table 2, while detailed results are described in next subchapters.

Infrastructure flexibility

Project A (2017)

The main purpose of the implemented system (marketing analysis system) was to support activities related to direct marketing. The AI algorithms were used to identify customer segments (groups of customers that differ significantly from each other while customers in a given group have similar characteristics). The second role of the system was to select products that are likely to be purchased by individual customers. From a business perspective, Sigma has defined the project goals as:

- Increasing revenues and profits related to direct marketing through better matching of products and the method of communication with customers.
- Dividing customers into groups (segments) based on customer activity (frequency of purchases, sensitivity to marketing, etc.).
- Identifying customers with a high probability of purchasing the product.

The main challenge was the large number of data sources (IT systems) with a variety of data stored in these systems. Additionally, Sigma struggled with the difficulties of manual data analysis as well as the identification of target groups for marketing campaigns.

The approach to projects was strongly rooted in economic evaluation. The management board expressed its willingness to implement the project, but only if it could produce measurable business results. It was difficult to prove measurable indicators because the current direct marketing process based on customer segmentation using the expert method (without the use of advanced data analysis). In such an environment, it turned out to be impossible to determine measurable benefits a priori. To address this limitation, a decision was made to implement a limited version of the system, but in a very short time. The scope of the pilot project covered:

- the integration of customer data from multiple source systems,
- feature (variable) extraction and engineering,

- customer segmentation,
- predictive models.

All project tasks were carried out with agile approach and with little involvement of the IT department. The aim of the pilot project was rapid implementation of predictive models and implementation of a pilot marketing campaign based on the models built. Sigma presented high flexibility of the IT infrastructure and an agile approach to innovative projects and techniques of data analysis. Much emphasis was placed on the quick customisation of reports and data repositories to accommodate new needs.

Project B (2021)

The flexibility of the information infrastructure in 2021 is comparable to that measured in 2017. The agile approach is still present and developed. The management board of Sigma is aware that this approach contributes to the improvement of competitive advantage.

However, the scale of the delivered projects increased significantly, as did their number and complexity. The agile approach to analytics meant that the emphasis on time-to-market had an impact on architecture and data management processes. Sigma has many analytical data repositories dedicated to individual business stakeholders. This makes data management difficult, especially in terms of data redundancy, knowledge of the data stored in repositories, data quality management or business definitions. In general, Sigma lacks data governance processes.

Data integration

Project A (2017)

One of the main modules of the implemented marketing system was the customer profile database. As indicated by one of the respondents: "We are now collecting customer data. We deduplicate them and integrate them with various systems. But this model is not appropriate. We load data once a day, and this is not enough to implement trigger-response campaigns". The trigger-response marketing campaigns indicated by the respondent include actions based on data from a few seconds. For example, on a website, Sigma can present an offer that best suits the customer who has just visited the website. The drive to integrate customer data is also visible during the acquisition of knowledge about customer behaviour: "... we try [...] to understand the customer, the one in the brick-and-mortar store, and [we] link this data with data from the online store. We know that customers move between sales channels, but we don't have it as accurately measured as we would like. We do not know whether John Smith, who comes out with the TV from a stationary store, has visited our website before or not. There are some initiatives in the company in this direction, which will allow us to allocate and optimize marketing resources better".

The overall focus of data integration in Sigma is on an economic basis: a more efficient allocation of financial resources to marketing campaigns. More knowledge about

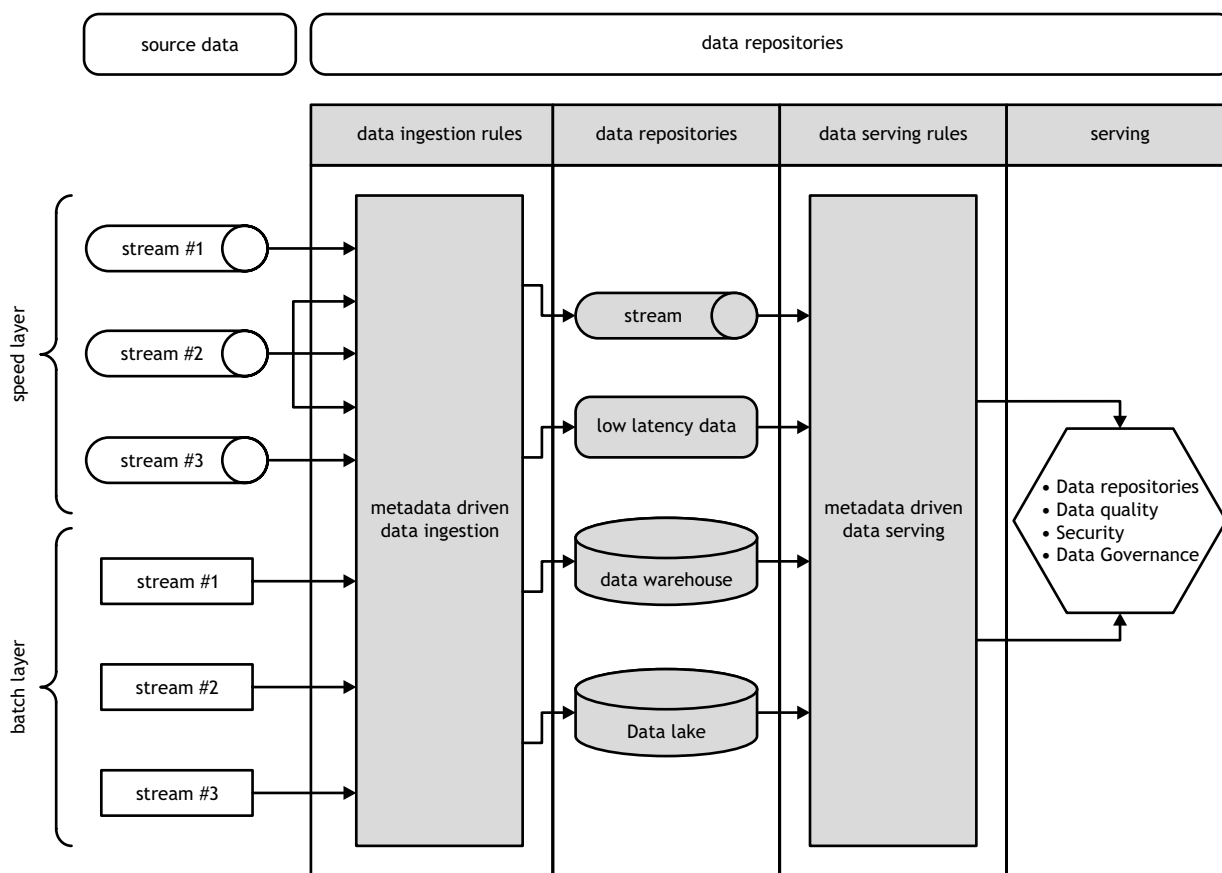


Figure 1. Metadata driven architecture
Source: own study

the customer, combined with organisational processes, which allows personalisation of the offer, leads to a better match with the content of advertisements.

Project B (2021)

The implementation of the marketing information system provided new classes of data. Sigma has acquired the ability to analyse data and operate in real time. The challenges of managing data between channels were addressed before the implementation of a consistent customer base.

Data management issues and challenges continue to emerge: the plethora of repositories and high analytical needs mean that data integration processes are faced with two options:

1. Fast data integration, but in the current architecture; deepening technological debt.
2. Change in data architecture and the implementation of data management methods. This extends the implementation of data integration projects but significantly improves quality and data management.

The IT director clearly indicates that he is closer to the second approach, which aims to increase the analytical maturity of IT. The considered direction of data integration is virtual, external integration. From an architectural perspective, it appears to be a compromise between data silos and full integration at the physical level. Sigma management identifies this stage as temporary before the organisation moves to a full data-driven architecture.

The IT department decided to develop the demand forecasting system in a new hybrid, lambda architecture (Figure 1). The architecture involves the production of data both in batch and in real time (speed layer). An important aspect of Sigma is the use of virtual integration based on metadata.

User access

Project A (2017)

Access to data for business users had two dimensions: the scope of data and the analytical competencies of individual analysts. For example, a sales manager points that raw data are of little value, and only the knowledge flowing from the data provides a measurable advantage: "First, we are not interested in the data about customers' lifestyle, hobbies, whether he is an athlete or not. We do not pay so much attention to this type of information. Rather, it is more valuable to know about what the customer potentially wants to buy and when [...]. On the other hand, a barrier [...] or a challenge that we just have is the lack of appropriate technologies, and the inability to create many customer segments". Another respondent pointed to the issues of competencies and analytical support: "Today, in order to generate a customer segment, I need an analyst who knows SQL and R. This analyst will prepare data and another person prepares an appropriate email template. And that should just be an on-going process, and the tools that we have in the company today are not suitable for commissioning such a series of personalised shipments on many segments".

Although knowledge about customers is Sigma's key value and constitutes its competitive advantage, the scale of the company's operations significantly hinders the effective manual adjustment of the offer to the customer. This was indicated by one of the managers responsible for sales and marketing: "... on TV we can buy an advertisement that will be seen by 3–4 million people, of which I think that 10 percent of these customers, that is, about 300,000 are interested in a product in our category. Well, for us, a big optimisation would be that we could only reach these 300,000, and not up to 3 million, because the cost of the TV ad is significant. If we are able to personalise this advertisement, we will be significantly ahead as a company, and we will save on this type of advertisement".

Sigma had the right data in the data warehouse, however, the level of IT tools offered was not entirely consistent with the competencies of business users. Relatively simple analyses and reports required the involvement of the IT staff, which significantly extended the reporting time.

Project B (2021)

This dimension of big data capabilities has undergone particular changes and developments. The analytical competencies built during the implementation of the marketing system have been expanded. The analytical team has been expanded to include several data science specialists. The increase in competencies, combined with the increase in demand for AI-based solutions, forces IT to use specific IT solutions. In particular, the use of innovative data analysis methods, such as deep learning or reinforced learning, requires investment in IT infrastructure.

The direction of data access development is architecture based on many technologies. This approach to analytics provides users with access to many categories of data: raw data, processed data and external data that are not available in the repositories.

Data reliability

Project A (2017)

Data reliability was examined in Sigma in two areas. The first issue covers marketing consents. The consent defines the possibilities of contacts with the customer as well as the customer data management policy. The client can express a different level of consent in each channel. The high concern about these issues stems from the fact that Sigma contacts its customers through many channels (shops, websites, phones, mobile applications, etc.). In most channels, the data are declared by customers, which makes it difficult to establish data consistency and unambiguity. For example, a client can register on the website as John Smith, providing an e-mail *john.smith@gmail.com*, and at the same time, he can register by phone as John Smith, with the e-mail address *jsmith@hotmail.com*. For each form of contact (phone, e-mail, etc.) the customer agrees (or not) to



Table 3. Data management gaps identified in Sigma in 2021

Management level	Business department	IT department
Top management	Inconsistent business definitions. No formal data ownership.	Data redundancy, hard to measure data quality.
Middle management	Lack of knowledge about what data are available in the data warehouse and reports.	No documentation about data processing and data model. It takes a long time to introduce new people to the project.
Operations management	There are no tools to analyse data that are not available on reports.	The increasing number of tables and data marts in the data warehouse. The data are delivered quickly, but the system is becoming increasingly difficult to maintain.

Source: own study

data processing, marketing communication, etc. That is why the quality of the collected data and ensuring their integration are so important.

The second issue concerns the use of data in the marketing process. In this area, the quality tolerance for high flexibility and speed data was higher. During the pilot phase of the marketing system project, the business users agreed to a slightly lower quality and completeness of data, to speed up the implementation of the project.

Project B (2021)

There is no common approach to data quality monitoring, either actively or passively. Due to legal conditions, the quality of personal data and marketing consent are maintained at a high level. Other domains are exposed to redundancy and incomplete data. Business departments clearly identify their needs in the domain of data quality:

1. The need to know that the data are up-to-date.
2. The need to define the source of the data and their meaning – this perspective is common among recipients of predefined reports.
3. What data are stored in repositories; how complete are these data and what rules were used to load the data into a specific table.
4. The need to build a feature store that manages features (variables) for machine learning models.

Sigma has implemented a number of data-based IT tools. Reporting is provided periodically based on the SQL database and static reports. Reports are generated on the basis of dedicated data marts. Each business area has a correlating area in the data warehouse. The environment is characterised by high flexibility and very good time-to-market. However, issues related to business definitions and data consistency are becoming a challenge. For example, different departments define the concept of sales differently. The sales division defines sales as ordered goods, finance as invoiced, accounting invoiced but relevant returns and corrections. However, sales are understood differently by the department responsible for the instalment sale. These issues indicate the need to implement data governance practices.

Conclusions

The state of big data capabilities in Sigma has changed over time as follows:

- Infrastructure flexibility has not changed significantly. This capability turns out to be a key success factor for data-driven projects.
- Data integration has increased over time. Initially, data integration was performed ad-hoc and physical data integration was only available for selected data classes. The increase in maturity was achieved through the development of data warehouse and the application of technology to virtual integration.
- User access has increased significantly. New business needs and new data sources forced the use of ad-hoc data analysis tools, programming languages (e.g. Python) and implementation of advanced analytics and machine learning. However, this area generated technological and organisational debt in the area of data governance.
- Data reliability – has not changed significantly. The key data areas are of high quality. However, issues emerged, related to data consistency, business definitions and data glossary management.

Due to the qualitative nature of the study, it is impossible to generalise the results to all organisations, but it is possible to formulate guidelines for other organisations that are at a similar level of maturity. Practical recommendations that can be drawn from the study include:

- The flexibility of data infrastructure has proven to be a key capability that has allowed Sigma to achieve higher analytical maturity over five years.
- The integration of IT systems is not a crucial limitation. When AI systems quickly adapt to business conditions, users are using them without the need to know how the systems are integrated. However, when changes in the data infrastructure are implemented slowly, users turn to different data sources to gather the needed information. In this scenario, users need to know how the systems are interconnected.
- When implementing the subsequent components of data architecture, data governance practices

should be implemented in parallel. Despite the fact that gaps in data governance are identified by the IT department, business departments are influenced indirectly by the technological debt in this area. (Table 3).

In weighing the results of this study, several limitations should be considered. First, the applied research method (case study) does not allow for generalisation of the research results to other organisations (Flyvbjerg, 2011). However, this method allowed for deep tracing of the processes related to the adoption of big data capabilities in the organisation. Second, the differentiation of areas in the organisation was relatively small. The author focused on the processes related to finance, sales, and marketing (and IT), which does not reflect the overall use of information within the organisation. In particular, the areas of logistics and distribution seem to the author to be an especially interesting cases of the use of artificial intelligence to shape competitive advantage.

The directions of further research result from the limitations of this study. Performing a quantitative study would be interesting and would allow the development of general practices for data science managers in organisations. Additionally, a comparative case study for several organisations in the industry could shed light on the formulation of AI initiatives.

Mariusz Rafał, Ph.D.
Warsaw School of Economics
Institute of Information Systems
and Digital Economy
ORCID: 0000-0002-4868-3571
e-mail: mrafalo@sggw.waw.pl

References

- [1] Acemoglu D., Restrepo P. (2019), *Artificial Intelligence, Automation, and Work*, <https://www.nber.org/papers/w24196>, access date: 15.10.2021.
- [2] Akter S., Wamba S.F., Gunasekaran A., Dubey R., Childe S.J. (2016), *How to Improve Firm Performance Using Big Data Analytics Capability and Business Strategy Alignment?* „International Journal of Production Economics”, Vol. 182, pp. 113–131.
- [3] Belvisi M., Pianeti R., Urga G. (2016), *Improving Service Quality through Customer Journey Analysis*, „Dynamic Factor Models”, Vol. 26, pp. 840–867.
- [4] Bratnicka-Myśliwiec K., Dyduch W., Bratnicki M. (2019), *Teoretyczne podstawy pomiaru zdolności dynamicznych. Podejście multilogiczne*, „Przegląd Organizacji”, Nr 12, s. 4–13.
- [5] Bryman A., Burgess M. (2007), *Business Research Methods*, Oxford University Press, Oxford.
- [6] Brynjolfsson E., Hitt L.M., Kim H.H. (2011), *Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance?* <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1819486>, access date: 11.09.2021.
- [7] De Mendonca C.M.C., De Andrade A.M.V. (2018), *Microfoundations of Dynamic Capabilities and Their Relations with Elements of Digital Transformation in Portugal*, <https://ieeexplore.ieee.org/document/8399414>, access date: 11.10.2021.
- [8] Eisenhardt K. (1989), *Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments*, „Academy of Management Journal”, Vol. 32, No. 3, pp. 543–576.
- [9] Eisenhardt K., Martin J.A. (2000), *Dynamic Capabilities: What are They?* „Strategic Management Journal”, Vol. 21, No. 10–11, pp. 1105–1121.
- [10] Flyvbjerg B. (2011), *Case study*, [in:] *Handbook of Qualitative Research*, Sage, London.
- [11] Fosso Wamba S., Mishra D. (2017), *Big Data Integration with Business Processes: A Literature Review*, „Business Process Management Journal”, Vol. 23, No. 3, pp. 477–492.
- [12] Gupta S., Drave V.A., Dwivedi Y.K., Baabdullah A.M., Ismagilova E. (2020), *Achieving Superior Organisational Performance via Big Data Predictive Analytics: A Dynamic Capability View*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 90, pp. 581–592.
- [13] Hercheui M., Ranjith R. (2020), *Improving Organisation Dynamic*, „Global Journal of Business Research”, Vol. 14, No. 1, pp. 87–96.
- [14] Hostmann B., Herschel G., Rayner N. (2007), *The Evolution of Business Intelligence: The Four Worlds*, <http://www.gartner.com/DisplayDocument?id=509002>, access date: 11.10.2021.
- [15] King N., Cassell C., Symon G. (2004), *Using Templates in the Thematic Analysis of Texts*, [in:] C. Cassell, G. Symon (eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organisational Research*, SAGE, London, pp. 256–270.
- [16] Lemon K., Verhoef P. (2016), *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*, „Journal of Marketing”, Vol. 80, No. 6, pp. 69–96.
- [17] Makridakis S. (2017), *The Forthcoming Artificial Intelligence (AI) Revolution: Its Impact on Society and Firms*, „Futures”, Vol. 90, pp. 46–60.
- [18] Mayer-Schonberger V., Cukier K. (2013), *Big Data Rewolucja, która zmieni nasze myślenie, pracę i życie*, MT Biznes, Warszawa.
- [19] Mohammadi F., Hajiheydari N. (2012), *How Business Intelligence Capabilities Contributed Managerial Decision Making Styles*, <http://www.ijeeee.org/Papers/076-Z00059F00024.pdf>, access date: 09.09.2021.
- [20] Nambisan S. (2017), *Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship*, „Entrepreneurship: Theory and Practice”, Vol. 41, No. 6, pp. 1029–1055.
- [21] Ng A. (2018), *AI Transformation Playbook How to Lead Your Company into the AI Era*, <https://landing.ai/ai-transformation-playbook/>, access date: 15.05.2021.
- [22] Obschonka M., Audretsch D.B. (2020), *Artificial Intelligence and Big Data in Entrepreneurship: A New Era has Begun*, „Small Business Economics”, Vol. 55, No. 3, pp. 529–539.
- [23] Rialti R., Zollo L., Ferraris A., Alon I. (2019), *Big Data Analytics Capabilities and Performance: Evidence from*

- a *Moderated Multi-mediation Model*, „Technological Forecasting and Social Change”, Vol. 149, art. 119781.
- [24] Sambamurthy V., Bharadwaj A., Grover V. (2003), *Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms*, „MIS Quarterly”, Vol. 27, No. 2, pp. 237–263.
- [25] Saunders A., Brynjolfsson E. (2016), *Valuing Information Technology Related Intangible Assets*, „MIS Quarterly”, Vol. 40, No. 1, pp. 83–110.
- [26] Sun S., Hall D.J., Cegielski C.G. (2020), *Organisational Intention to Adopt Big Data in the B2B Context: An Integrated View*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 86, pp. 109–121.
- [27] Teece D. (2007), *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, „Strategic Management Journal”, Vol. 1350, pp. 1319–1350.
- [28] Teece D., Peteraf M., Leih S. (2016), *Dynamic Capabilities and Organisational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy*, „California Management Review”, Vol. 58, No. 4, pp. 13–36.
- [29] Tiguin B., Hossari H. (2020), *Big Data Analytics and Artificial Intelligence: A Meta-Dynamic Capability Perspective*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3709077, access date: 14.05.2021.
- [30] von Briel F., Davidsson P., Recker J. (2018), *Digital Technologies as External Enablers of New Venture Creation in the IT Hardware Sector*, „Entrepreneurship: Theory and Practice”, Vol. 42, No. 1, pp. 47–69.
- [31] von Krogh G. (2018), *Artificial Intelligence in Organisations: New Opportunities for Phenomenon-Based Theorizing*, „Academy of Management Discoveries”, Vol. 4, No. 4, pp. 404–409.
- [32] Wixom B., Ariyachandra T., Douglas D., Goul M., Gupta B., Iyer L., Turetken O. (2014), *The Current State of Business Intelligence in Academia: The Arrival of Big Data*, „Communications of the Association for Information Systems”, Vol. 34, No. 1, pp. 1–13.

Zdolności dynamiczne big data: Studium przypadku

Streszczenie

Systemy oparte na sztucznej inteligencji wpływają na branżę i umożliwiają wdrażanie nowych modeli biznesowych. Celem artykułu jest opracowanie modelu dynamicznych zdolności big data, które przyczyniają się do efektywnego wykorzystania technik sztucznej inteligencji w procesach biznesowych. W artykule przedstawiono studium przypadku w dużej firmie z branży handlu detalicznego oraz realizację dwóch projektów opartych na algorytmach sztucznej inteligencji: systemu wspierającego marketing bezpośredni oraz systemu prognozowania popytu. Wyniki badania wskazują, że zidentyfikowane zdolności zwiększają szanse powodzenia projektów opartych na sztucznej inteligencji. Istotnym wnioskiem, który płynie z badania, jest to, że zdolność infrastruktury danych organizacji do szybkiego reagowania na nowe potrzeby biznesowe okazała się podstawą powodzenia projektów opartych na AI.

Słowa kluczowe

zdolności big data, AI, big data, studium przypadku, zdolności dynamiczne

ETNOCENTRYZM KONSUMENCKI WŚRÓD POLSKICH KONSUMENTÓW W DOBIE PANDEMII KORONAWIRUSA (COVID-19)

DOI: 10.33141/po.2021.12.05

Przeгляд Organizacji, Nr 12(983), 2021, s. 38-47

www.przeглядorganizacji.pl

Joanna Szabuniewicz
Robert Majkut

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Etnocentryzm zazwyczaj ujmowany jest jako zjawisko społeczno-kulturowe stanowiące przekonania i postawy grup społecznych, które traktują własną kulturę jako punkt odniesienia dla oceny i opisu innych kultur (Wolanin-Jarosz, 2015, s. 7). Zachowania,

normy i systemy wartości charakteryzujące własną kulturę są postrzegane jako właściwe i dobre, zaś cechy innych kultur, różniące się od norm własnych, za nieprawidłowe i złe. Etnocentryzm to efekt socjalizacji, której celem jest wpojenie od dzieciństwa podstawowych norm,

ról i wartości spójnych z normami danej społeczności (Figiel, 2004, s. 15). Według klasycznej definicji Melville'a Herskovitsa: „etnocentryzm jest to specyficzne, pozytywne wartościowanie sposobu życia własnej grupy jako lepszego od innych” (Bartosik-Purgat, 2017, s. 56). Zatem etnocentryzm opiera się na poczuciu wyższości kultury, norm i wartości własnej zbiorowości przy równoczesnym deprecjonowaniu cech innych zbiorowości i ich kultur (Radkiewicz, 2019, s. 14).

Przedmiotem artykułu jest etnocentryzm konsumencki, a głównym celem diagnoza poziomu tego zjawiska w sytuacji pandemii COVID-19. Sytuację pandemii traktować należy jako szczególną okoliczność, mogącą stanowić istotny czynnik podnoszący poziom etnocentryzmu konsumenckiego. Uzasadniając sformułowany cel, można stwierdzić, że wiedza odnosząca się do etnocentryzmu konsumenckiego, zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i empirycznym, ma praktyczne zastosowanie, ponieważ w dobie globalizacji, w tym szybkiego transferu produktów i usług w wymiarze międzynarodowym, może być wykorzystana do działań na rzecz tworzenia przewag konkurencyjnych dla krajowych przedsiębiorstw. Dotychczasowe badania wykazały, że konsumenci w krajach rozwiniętych wykazują wysoki poziom etnocentryzmu konsumenckiego, przedkładając produkty lokalne nad produkty wytworzone za granicą (Karouia, Khemakhemb, 2019, s. 63). Brakuje jednak badań weryfikujących, w jakim stopniu pandemia koronawirusa (COVID-19), jako sytuacja, która może stanowić przyczynę kryzysu gospodarczego, wpływa na etnocentryzm konsumencki. W takiej sytuacji wzmożone postawy etnocentryczne konsumentów mogą stanowić determinatę rozwoju krajowych przedsiębiorstw i przez to złagodzić skutki kryzysu. Zatem odnosząc się do zidentyfikowanej luki badawczej, sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Co determinuje decyzje zakupowe Polaków w dobie pandemii koronawirusa (COVID-19) ze szczególnym naciskiem na czynniki związane z etnocentryzmem konsumenckim?
2. W kontekście etnocentryzmu i wyborów produktów krajowych, skąd badani czerpią wiedzę o kraju pochodzenia produktów?
3. Jaka jest wśród Polaków świadomość kraju pochodzenia produktów?
4. Czy polskobrzmiąca nazwa jest czynnikiem wpływającym pozytywnie na decyzje zakupowe w czasie pandemii?
5. Jakie jest deklarowane wsparcie konsumenckie polskiej gospodarki w czasie kryzysu wywołanego pandemią COVID-19?
6. Jak charakteryzuje się w dobie pandemii etnocentryzm konsumencki mierzony według skali CETSCALE?

Aby na nie odpowiedzieć, przeprowadzono badanie etnocentryzmu konsumenckiego wśród konsumentów polskich w czasie pandemii koronawirusa (COVID-19). Oparto je na technice wywiadu CAWI z wykorzystaniem do pomiaru poziomu etnocentryzmu konsumenckiego

skróconej do 10 pytań skali CET (CETSCALE) opartej na uproszczonej, 5-stopniowej skali Likerta.

Uzyskane wyniki badań zawarto w trzeciej części artykułu. Wcześniej dwie części poświęcono przedstawieniu zjawiska etnocentryzmu konsumenckiego oraz omówieniu ogólnych i lokalnych czynników wpływających na etnocentryzm konsumencki.

Sposób rozumienia etnocentryzmu konsumenckiego

Etnocentryzm może przybierać formę etnocentryzmu gospodarczego i zgodnie z jego istotą przejawiać się w postrzeganiu za słuszne wdrażania w procesy gospodarcze własnych technologii, koncepcji funkcjonowania podmiotów gospodarczych, a także preferowania oferowanych produktów i świadczonych usług przez rodzimych przedsiębiorców. Pozwala to na dostosowanie ich do własnych warunków gospodarowania i traktowane jest jako korzystne dla gospodarki narodowej. W rezultacie jednak działania takie jak całkowita rezygnacja z opcji zagranicznych mogą prowadzić do stagnacji, zamykania gospodarki kraju oraz jej całkowitej izolacji (Wolanin-Jarosz, 2015, s. 14). Jednym z przejawów etnocentrycznych zachowań w obszarze gospodarczym jest zjawisko etnocentryzmu konsumenckiego. Etnocentryzm konsumencki charakteryzuje się troską o własny kraj oraz obawą konsekwencji egzystencjalnych, wynikających z nadmiernego importu. Te obawy w połączeniu z wysokim zaangażowaniem moralnym skutkują czasami całkowicie nieekonomicznymi decyzjami zakupowymi. Przejawiają się one w świadomym nabywaniu dóbr krajowych, niejednokrotnie mniej korzystnych cenowo i jakościowo w porównaniu do zagranicznego produktu, w celu wzmocnienia krajowej gospodarki oraz ochrony miejsc pracy.

Prekursorami badań nad zachowaniami konsumentów preferujących rodzime produkty byli T.A. Shimp i S. Sharma (1987, s. 280), którzy definiowali w swych pracach etnocentryzm konsumencki jako zjawisko patriotyzmu gospodarczego w sferze konsumpcji oraz przekonanie podzielane przez konsumentów, że kupowanie towarów krajowych jest powinnością, a nawet wyrazem postawy moralnej, przy czym nabywając produkty krajowe etnocentrycy równocześnie deprecjonują wartość towarów zagranicznych (Wolanin-Jarosz, 2015, s. 17). Zatem etnocentryzm konsumencki jako zjawisko ogólne wyraża się w negatywnej ocenie i stosunku nabywców zagranicznych produktów, rozwiązań, projektów, receptur, technologii, do obecności na rynku krajowym obcych przedsiębiorstw oraz ich udziału w przemianach społeczno-gospodarczych (Wolanin-Jarosz, 2015, s. 16). Uzupełnić to można słowami, że etnocentryzm konsumencki to skłonność do zakupu dobra wytworzonego lokalnie oraz jego preferowanie zamiast produktu zagranicznego (de Ruyter, van Birgelen, 1998, s. 185). Oparty jest na decyzjach zakupowych, które nie są uzależnione jedynie od ceny i jakości, ale także od kryterium, skąd pochodzi produkt (Garmatjuk, Parts, 2015, s. 610).



Postawy etnocentryzmu konsumenckiego mogą przybierać różne formy:

- fundamentalną – naturalne, psychokulturowe utożsamianie się jednostki ze swoją grupą i wyznawaniem przez tę grupę wartościami,
- umiarkowaną – aprobatą własnych wartości z dużą dozą negowania obcych wzorców,
- agresywną – całkowita dominacja własnych wartości z równoczesną nietolerancją wobec odmiennych norm,
- poziomą – będącą następstwem omyłkowej identyfikacji produktu lub marki z krajem jego pochodzenia (Rosa, Smalec, 2010, s. 161).

Etnocentryzm konsumencki jest wsparciem dla krajowej gospodarki, wpływa na zmniejszenie bezrobocia oraz wzrost gospodaczy. Wsparcie konsumenckie dla lokalnych oraz regionalnych przedsiębiorstw pozytywnie oddziałuje na ich rozwój. Etnocentryzm konsumencki można także traktować jako gospodarczą odpowiedzialność społeczeństwa (Romanowski, 2013, s. 67).

Etnocentryzm konsumencki, definiowany jako moralna powinność nabywania krajowych produktów, może być jednak traktowany jako zjawisko pejoratywne. W takim ujęciu zagadnienia podkreśla się ksenofobię, przecenianie własnej produkcji, zaniżanie znaczenia importu oraz brak otwartości na inność (Bolko, 2017, s. 1). Do negatywnych skutków nadmiernego etnocentryzmu konsumenckiego należy zaliczyć zahamowanie innowacji w gospodarce oraz pogorszenie jakości krajowych produktów, w wyniku ograniczonej konkurencji ze strony oferentów zagranicznych (Figiel, 2004, s. 34). Te negatywne aspekty zjawiska etnocentryzmu konsumenckiego mogą stanowić barierę wykorzystywania jego cech pozytywnych, mogących przyczynić się do zwalczania kryzysów gospodarczych. Etnocentryczne postawy konsumenckie, utrzymywane na optymalnym dla gospodarki poziomie, można wykorzystywać w ogólnie pojętym zarządzaniu ekonomią popytowo-podażową krajowych przedsiębiorstw, a w szczególności w zarządzaniu marketingowym, tj. tworzeniu strategii kierowanych do konsumenta etnocentrycznego.

Ogólne i lokalne czynniki wpływające na etnocentryzm konsumencki

Występowanie postaw etnocentrycznych, w tym etnocentryzmu konsumenckiego, spowodowane jest różnymi czynnikami, wśród których jako główne należy wymienić strach przed nieznanym, uprzedzenia i stereotypy (Figiel, 2004, s. 23). Dodatkowo, szczególnie w odniesieniu do etnocentryzmu konsumenckiego, wyróżnić można takie czynniki, jak: postrzeganą przez konsumenta niezbędność posiadania lub konsumowania produktu zagranicznego, a także odczuwaną obawę przed zmniejszeniem popytu na towary krajowe i pogorszeniem sytuacji ekonomicznej kraju, co w konsekwencji może prowadzić do zwolnień pracowników, zwiększenia bezrobocia i utraty bezpieczeństwa

socjalnego (Figiel, 2004, s. 39). Istotny jest także, w sferze mentalnościowej, brak otwartości na obce kultury, patriotyzm czy też konserwatyzm rozumiany jako przywiązanie i tradycjonalizm oraz niechętny stosunek do zmian. Ważny też, co zostało podkreślone we wprowadzeniu, jest stopień rozwoju gospodarczego kraju. Postawy etnocentryczne mieszkańców krajów wysoko rozwiniętych powodowane są wysoką oceną jakości towarów krajowych i domniemania gorszej jakości produktów importowanych z krajów gorzej rozwiniętych. Odwrotną postawę przyjmują mieszkańcy krajów słabo rozwiniętych (Bartosik-Purgat, 2017, s. 61). W tym wypadku ocena rodzimych towarów jako gorszych jakościowo niż towary importowane powoduje mniejszy stopień etnocentryzmu konsumenckiego.

Nawiązując do wydarzeń, które mogą oddziaływać na postawy etnocentryczne, należy podkreślić wagę problemów gospodarczych spowodowanych pandemią koronawirusa. Efektem jej była likwidacja lub ograniczenie działalności wielu przedsiębiorstw. Społeczno-gospodarcze skutki pandemii oczywiście mają charakter uniwersalny, to znaczy oddziałują na konsumentów w każdym kraju, ale patrząc na przemiany zachowań konsumenckich w Polsce, będących efektem pandemii koronawirusa, warto odwołać się do wyników badań „Consumer Pulse Survey” (KPMG, 2020, s. 19). Wynika z nich, że pandemia wpłynęła nie tylko na wybory zakupowe w dobie pandemii, ale również na przyszłe decyzje nabywcze Polaków. Opinie respondentów uzyskane w tym badaniu wskazały na wzrost w dobie pandemii przychylności dla produktów i marek lokalnych oraz spadek preferencji dla rozpoznawalnych marek światowych. Istotnymi determinantami wyborów dla polskich konsumentów były lokalna produkcja oraz podejście przedsiębiorców wspierające lokalne społeczności.

W przypadku czynników kształtujących etnocentryzm konsumencki, które mają charakter lokalny, na przykład w odniesieniu do uwarunkowań polskich, ważne są treści zawarte w przekazach reklamowych, w tym na przykład odwoływanie się do narodowości czy też wykorzystywanie motywów kojarzonych z szeroko rozumianą polskością, czyli nawiązywanie do kultury, symboli i tradycji narodowej (Nowacki, 2014, s. 202). W tym aspekcie można zauważyć wykorzystywanie w spotach reklamowych zwrotów „z Polski”, „nasze, polskie” itp. Równie silne oddziaływanie na etnocentrycznego konsumenta ma przywoływanie w reklamie polskiej flagi. Marka Atlas mająca w swoim logotypie polską flagę, wiodącym hasłem uczyniła wyrażenie „Kocham Polskę”. Ponadto znakiem rozpoznawczym Atlasa jest kojarzony z Polską bocian. W ogóle wykorzystywanie w spotach reklamowych motywu zwierząt utożsamianych z Polską jest dość częstym zabiegiem, którego celem jest kształtowanie postaw etnocentrycznych wśród konsumentów. Ta zwierzęca symbolika jest obecna w wielu kampaniach, jak np. odkupiony od Kompanii Piwowarskiej (obecny właściciel: Asahi Group) „Żubr”, który uznawany jest za najbardziej polskie zwierzę. Innym przykładem jest wykorzystywanie w logo motywu orła (Orlen).

Wyznacznikiem polskości w reklamie są też stroje ludowe (olej kujawski, masło łowickie), motywy historyczne, a także nawiązywanie do bohaterów z polskich powieści. Dla polskiego konsumenta bodźcem dla zwiększenia poziomu jego postaw etnocentrycznych może być moda kreowana przez autorytety. Przykładem są np. wykonawcy muzyczni podkreślający w swoich wizerunkach polskie lub regionalne akcenty odwołujące się do tradycji narodowej oraz osobowości zaistniałe dzięki Internetowi. Często się zdarza, że konsument zaczyna wykazywać etnocentryczne skłonności pod wpływem sentymentu. Zachowania te są powodowane emocjami odczuwanymi do konkretnych polskich marek bądź produktów kojarzących się z dzieciństwem, wakacjami czy nastoletnimi uczuciami, przygodami. Sentyment jest propagowany w sloganach reklam hasłami: „majonez babuni”, „szynka szwagra”, „lody jak dawniej” itp.

Etnocentryzm konsumencki jest także efektem działań o charakterze instytucjonalnym, w tym inicjowanych przez organy państwowe. Polski rząd i organizacje pozarządowe obejmują patronatem i wspierają przedsięwzięcia promujące krajowe produkty. Organizowane akcje mają na celu pobudzenie w konsumentach postaw etnocentrycznych oraz edukacji w sferze świadomości konsumenckiej.

Metoda wykorzystana w badaniach nad etnocentryzmem konsumenckim w Polsce w dobie pandemii COVID-19

W świetle przyjętych definicji i czynników etnocentryzmu konsumenckiego przeprowadzone zostały badania, których celem było określenie poziomu tego zjawiska wśród konsumentów polskich w czasie pandemii COVID-19. Badanie zostało zrealizowane w lutym 2021 r. Wybrano badanie ilościowe, oparte na technice wywiadu CAWI, z wykorzystaniem do pomiaru poziomu etnocentryzmu konsumenckiego, skróconej do 10 pytań skali CET (CETSCALE) opartej na uproszczonej, 5-stopniowej skali Likerta. CETSCALE jest traktowana jako podstawowe narzędzie badawcze służące do pomiaru postaw etnocentrycznych (Shimp, Sharma, 1987, s. 280). Zastosowanie CETSCALE w kwestionariuszu wywiadu CAWI pozwala na zwiększenie precyzji wyników, umożliwia także poruszenie kwestii zawartych poza CETSCALE oraz niejako „odciąża” mocno patriotyczny wymiar skali CET, skonstruowanej dla społeczności USA, a który jest nieadekwatny dla nieco odmienionych polskich warunków. Korzyści takiego podejścia badawczego wynikają także z możliwości określenia deklarowanego poziomu etnocentryzmu konsumenckiego z bieżącą ewaluacją jego prawdopodobieństwa poprzez wzajemną weryfikację udzielonych w wywiadach odpowiedzi.

Respondenci do badań dobrani zostali w sposób losowo-celowy. Uczestnikami badania byli polscy konsumenci, których preferencje wyznaczyły poziom etnocentryzmu zakupowego oraz jego wpływ na

aktualnie podejmowane decyzje nabywcze w Polsce. Czynnikiem, który uwzględniono w badaniu jako hipotetyczną determinantę wzrostu poziomu etnocentryzmu, była sytuacja pandemii koronawirusa COVID-19. W badaniu udział wzięły 94 osoby, w tym 52 kobiety i 42 mężczyzn o różnym wieku, wykształceniu i miejscu zamieszkania. W próbie przeważały osoby, które pochodziły z dużego miasta i miały wyższe lub średnie wykształcenie oraz dobrą bądź średnią sytuację materialną. Przeważał też średni przedział wiekowy, w tzw. wieku produkcyjnym. Jest to zarazem najwięcej zarabiająca i wydająca na konsumpcję grupa. Struktura wieku respondentów wykazała, że 12 osób było w wieku poniżej 25 lat (13%), 24 respondentów w wieku 26–35 lat (26%), 18 osób w przedziale 36–50 lat (19%), 26 uczestników ankiety w wieku 51–65 lat (28%) oraz 14 respondentów powyżej 65 roku życia (15%). Poziom wykształcenia przedstawiał się następująco: 48 osób (53%) posiadało wyższe wykształcenie (36 kobiet i 12 mężczyzn), 30 uczestników ankiety (32%) miało średnie wykształcenie (14 kobiet i 16 mężczyzn), 12 osób (13%) miało wykształcenie zawodowe (2 kobiety i 10 mężczyzn), a 4 mężczyzn charakteryzowało się wykształceniem podstawowym (4%). Mieszkańcy miast powyżej 500 tys. stanowili 53% (50 osób). Z kolei 10 ankietowanych (11%) reprezentowało miasta o liczbie 200–500 tys. mieszkańców; 10 osób (11%) pochodziło z miast o liczbie mieszkańców od 50–200 tys., a 8 (9%) z miasteczek o liczbie 5–50 tys. mieszkańców. Z miejscowości do 5 tys. mieszkańców pochodziło 16 respondentów (17%). Według opinii badanych, 20 osób (21%) mogło się pochwalić bardzo dobrą sytuacją finansową, 38 badanych (40%) deklarowało dobrą sytuację materialną, a 28 respondentów (30%) opisało swoje finanse jako średnie. Do złej sytuacji bytowej przyznało się 8 osób (9%). Żaden z badanych nie był, według własnej deklaracji, w bardzo złej sytuacji. Dobry i bardzo dobry stan posiadania nie koreluje z miejscem zamieszkania, płcią i wykształceniem, a średnia sytuacja materialna przeważała w średnich miastach, w przedziale wieku 26–35 lat, u obu płci.

Zastosowane w badaniu narzędzie badawcze – kwestionariusz CAWI – składał się z trzech części: metryczki z danymi demograficznymi, części merytorycznej odnoszącej się do aspektów etnocentryzmu konsumenckiego oraz wybranych elementów skali CET.

Kwestionariusz CAWI przesłano na popularny, zamknięty dla osób spoza listy znajomych portal społecznościowy oraz dostarczono drogą mailową do osób niebędących członkami portalu.

Wyniki badań

Przechodząc do kwestii merytorycznych związanych z etnocentryzmem konsumenckim, pierwszym zagadnieniem było pytanie o czynniki decydujące o zakupie produktu. Odpowiedzi na pytanie o to, w którym respondenci mogli udzielić maksymalnie 3 wskazań, których struktura procentowa przedstawiona jest na rysunku 1,

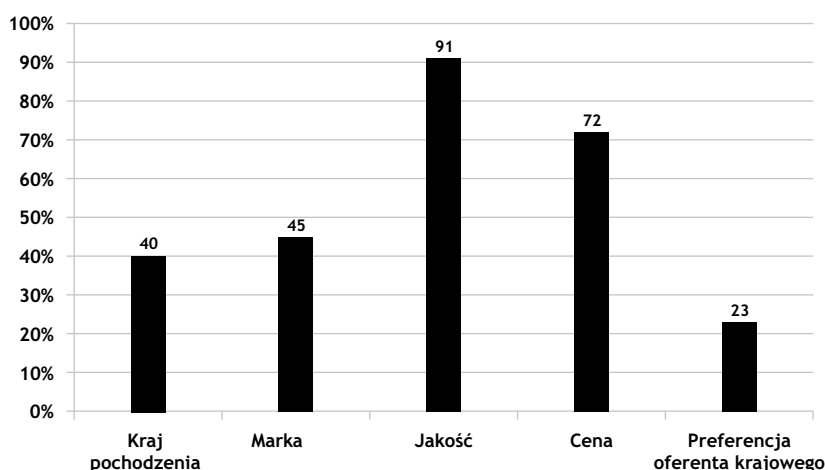
pokazały, że najistotniejszymi czynnikami decydującymi o zakupie produktu jest jakość produktu, a następnie jego cena. Kraj pochodzenia produktu, jako istota etnocentryzmu konsumenckiego, został podkreślony jako czynnik decydujący o zakupie produktu przez zaledwie 40% respondentów, a 23% respondentów wskazało, że w swoich wyborach konsumenckich kieruje się preferencjami wobec producenta polskiego. Zatem w świetle tych wyników można wnioskować o raczej niskim poziomie etnocentryzmu konsumenckiego. Warto jednak interpretację tego wskaźnika uzupełnić o wskazane przez respondentów źródła wiedzy o kraju pochodzenia właściciela marki produktu.

W kontekście etnocentryzmu konsumenckiego istotna jest kwestia rozpoznawania przez nabywców kraju właściciela marki produktu. W świetle uzyskanych wyników badań, które przedstawione są na rysunku 2, okazało się, że respondenci wskazywali głównie etykietę „made in ...” (72%) jako źródło informacji o pochodzeniu właściciela marki produktu, a następnie nazwę produktu lub markę. Na to źródło informacji jako

najistotniejsze w celu identyfikacji pochodzenia właściciela marki produktu wskazało 70% badanych. Na kolejnych miejscach uplasowały się adres producenta (49%) i kod kreskowy (34%). W tym aspekcie nie wystąpiła zależność opinii ankietowanych z cechami składającymi się na metryczkę. Jedynie kolorystykę i symbole (19%) wybierali uczestnicy ankiety powyżej 50 roku życia. Badane osoby jako inny czynnik określający kraj pochodzenia wskazywały też informacje uzyskiwane ze stron internetowych.

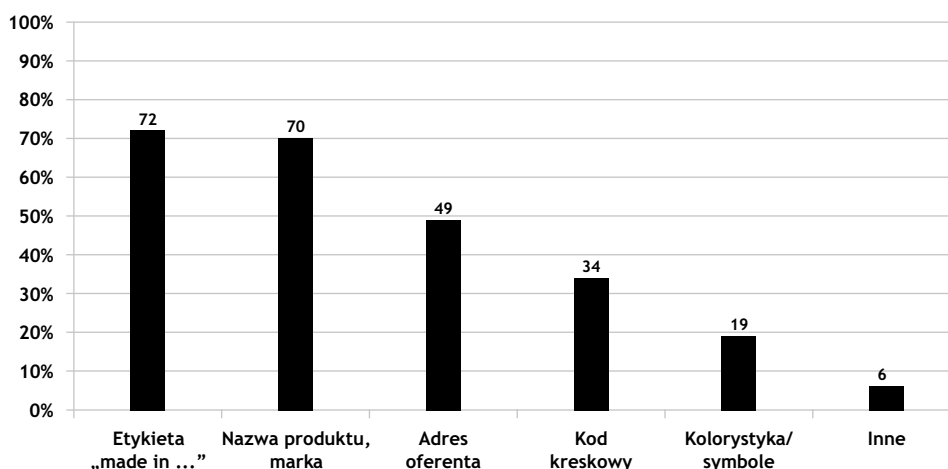
Kolejne pytanie badawcze odnosiło się do wpływu polsko brzmiącej marki produktu na decyzje zakupowe. Kwestia ta stanowi dość istotny wyznacznik etnocentryzmu konsumenckiego.

W świetle uzyskanych wyników badań, można zauważyć, że polsko brzmiąca nazwa produktu stanowi czynnik zachęcający do zakupu dla 43% respondentów (rys. 3). Jednak dla większości respondentów (53%) nie jest to determinantą ich decyzji zakupowych, a dla pozostałych 4% badanych jest to obojętne. Wyniki te, podobnie jak wyniki zaprezentowane na rysunku 1, świadczą



Rys. 1. Czynniki decydujące o zakupie produktu (procenty nie sumują się do 100, respondenci mogli wybrać maksymalnie 3 czynniki)

Źródło: opracowanie własne



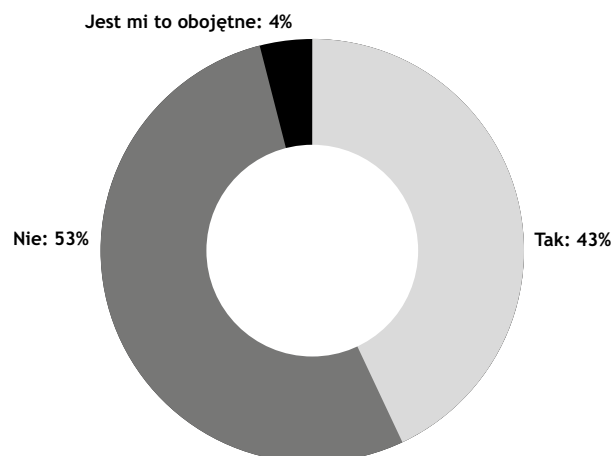
Rys. 2. Kryteria identyfikacji kraju pochodzenia (procenty nie sumują się do 100, można było udzielić maksymalnie 3 odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne

o niskim poziomie etnocentryzmu konsumenckiego badanych w dobie pandemii COVID-19 oraz o raczej przeciętnym poziomie przywiązania nabywców w Polsce do nazw i marek napisanych w sposób polsko brzmiący. Może to jednak świadczyć o świadomości konsumentów tego, że bardzo często zagraniczne podmioty oferują na rynku swoje produkty i usługi z wykorzystaniem nazw

polsko brzmiących. Zatem warto tę kwestię pogłębić o zagadnienie wpływu krajowej symboliki wykorzystywanej np. na opakowaniu produktu jako czynnika wpływającym na decyzje zakupowe, które mogą świadczyć o etnocentryzmie.

W badaniu podjęto także próbę weryfikacji poziomu świadomości nabywców, czy dana marka jest oferowana



Rys. 3. Wpływ polsko brzmiącej nazwy na decyzje zakupowe
Źródło: opracowanie własne

Tabela 1. Postrzeganie marki jako polskiej

Nazwa marki postrzeganej jako polska	Udział wskazań w %
Wedel	87
Soplica	76
Wittchen	36
Ludwik	82
proszek E	68
Carlo Colucci	0
Gino Rossi	38
Lays	25
Zara	21
Hortex	62
Winiary	81
Pudliszki	83
Tyskie	68
Reserved	47
Lajkonik	68
Just Unique	13
Elektrolux	23
Kazar	62
e-obuwie	26

Źródło: opracowanie własne



Tabela 2. Deklarowane wsparcie konsumentki polskiej gospodarki w czasie pandemii koronawirusa (procenty nie sumują się do 100, można było udzielić maksymalnie 2 odpowiedzi)

Deklarowana skłonność konsumenta do większej zapłaty w dobie koronawirusa za polski produkt/usługę:	Udział wskazań w %
nie zapłaci więcej	26
3–5% za produkt spożywczy	41
3–5% za produkt pozaspożywczy	28
6–10% za produkt spożywczy	21
6–10% za produkt pozaspożywczy	21
ponad 10% za produkt spożywczy	6
ponad 10% za produkt pozaspożywczy	9

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Etnocentryzm konsumentki według elementów CETSCALE (zastosowano uproszczoną skalę Likerta: 1 – absolutnie się nie zgadzam, 2 – po części się nie zgadzam, 3 – nie mam zdania, 4 – zgadzam się, 5 – absolutnie się zgadzam)

Opinia odnosząca się do etnocentryzmu konsumentki	Absolutnie się nie zgadzam (% wskazań)	Po części się nie zgadzam (% wskazań)	Nie mam zdania (% wskazań)	Zgadzam się (% wskazań)	Absolutnie się zgadzam (% wskazań)	Średnia wartość punktowa
Kupowanie zagranicznych towarów jest niewłaściwe	46,81	17,02	29,79	0	6,38	2,02
Powinniśmy kupować polskie produkty, a nie dawać innym krajom zarabiać na nas	14,89	4,26	10,64	19,15	51,06	3,87
Polacy kupujący zagraniczne produkty odpowiadają za bezrobocie w kraju	31,91	17,02	25,53	12,77	12,77	2,57
Tylko towary niedostępne w Polsce powinny być importowane	48,94	17,02	21,28	2,13	10,64	2,09
Zawsze lepiej jest kupować polskie produkty	12,77	6,38	21,28	14,89	44,68	3,72
Pomimo wyższych kosztów, wolę kupować polskie produkty	19,15	8,51	29,79	23,40	19,15	3,15
Zagraniczne towary powinny być wysoko opodatkowane, by ograniczyć ich import do Polski	34,04	8,51	17,02	10,64	29,79	2,94
Kupno i handel zagranicznymi produktami powinny ograniczyć się do sytuacji koniecznych	40,43	19,15	21,28	8,51	10,64	2,30
Cały import powinien być objęty kontrolą	46,81	23,40	10,64	6,38	12,77	2,15
Należy kupować polskie wyroby, ponieważ dają one pracę Polakom	10,64	8,51	12,77	14,89	53,19	3,91

Źródło: opracowanie własne

przez polskie podmioty czy zagraniczne. W tym względzie wybranych zostało 19 popularnych marek.

Wyniki badania zaprezentowane w tabeli 1 wskazują na bardzo małe umiejętności prawidłowej identyfikacji marki posiadającej polskiego właściciela. Markę Wedel oznaczyło jako polską aż 87% (właściciel: Lotto Group), Pudliszki 83% (właściciel: Heinz), Winiary 81% (właściciel: Nestle), Soplica 77% (właściciel: Russian Standard), a Lajkonika (Bahlsen) i Tyskie (Asahi Group) po 68% wskazań jako polskie marki. Z kolei polską markę obuwniczą Gino Rossi jako krajową wskazało zaledwie 38% badanych osób, podobnie Wittchen (36%). Szwedzki Elektrolux jako polski oznaczyło 23% ankietowanych, a hiszpańską Zarę 21% respondentów. Największą wiedzą w tym zakresie wykazały się kobiety z wykształceniem wyższym i średnim. Interpretując te wyniki, można stwierdzić, że w aspekcie wiedzy konsumentów o popularnych na rynku markach poziom etnocentryzmu jest niski.

Wreszcie, odnosząc się do kluczowej kwestii podjętej w badaniu, czyli skłonności do wsparcia polskich podmiotów gospodarczych w dobie pandemii koronawirusa i wynikającego z niej problemu jako istotnego wskaźnika etnocentryzmu konsumenckiego, należy zauważyć, że wyniki badań wskazały na znaczący poziom etnocentryzmu konsumenckiego, determinowanego problemami gospodarczymi będącymi konsekwencją pandemii.

Dane z tabeli 2 wskazują, że największe wsparcie dotyczyło żywności, za którą 40% badanych osób skłonnych była w czasie pandemii zapłacić o 3–5% więcej, 21% więcej o 6–10%, a 6% ankietowanych zapłaciłoby powyżej 10% więcej. Za produkt pozaspożywczy 28% respondentów zapłaciłoby 3–5% wyżej, 21% ankietowanych deklarowało chęć zapłaty ceny o 6–10% wyższej, a bez mała 9% osób wydałoby powyżej 10% więcej na wyrób pozaspożywczy. Wynik ten wskazuje na znaczący poziom etnocentryzmu konsumenckiego.

Tak jak to zostało wskazane wcześniej, wartościową perspektywą badawczą etnocentryzmu konsumenckiego jest koncepcja T.A. Shimpa oraz S. Sharmy oparta na metodzie CETSCALE. Elementy jej zostały wykorzystane do badania etnocentryzmu konsumenckiego Polaków w czasie pandemii. Uzyskane wskazania odnoszące się do najistotniejszych aspektów etnocentryzmu konsumenckiego przedstawia tabela 3.

Struktura odpowiedzi przedstawiona w tabeli 3 wskazuje, że najwięcej respondentów zgodziło się z twierdzeniami mówiącymi, że Polacy powinni kupować polskie produkty, by nie dawać zarabiać na sobie obcym krajom (70%) oraz o powiązaniu etnocentryzmu konsumenckiego z zatrudnieniem (68%). Ze zdaniem, że lepiej jest nabywać krajowe wyroby, zgodziło się 60% badanych, a kupowanie polskich produktów mimo wyższych kosztów poparło 43% ankietowanych. Za obciążeniem importu wysokim podatkiem opowiedziało się 40% osób, a ze stwierdzeniem, że Polacy kupujący zagraniczne rzeczy odpowiadają za bezrobocie w kraju, zgodziło się 26% uczestników badania. Najwięcej osób nie zgadzało się z twierdzeniami, że tylko towary niedostępne w Polsce

mogą być sprowadzane (49%), kupowanie zagranicznych wyrobów jest niewłaściwe (47%), cały import musi być objęty kontrolą (47%).

Jeżeli przyjąć, że maksymalna wartość według przyjętego tu sposobu badania etnocentryzmu, w oparciu o elementy CETSCALE z uproszczoną skalą Likerta, wynosi 50 pkt., to uzyskany, uśredniony wynik 28,72 należy interpretować jako przeciętny poziom etnocentryzmu konsumenckiego.

Wnioski z badań

Badanie, którego wyniki są przedmiotem części empirycznej artykułu, przeprowadzone zostało w celu określenia poziomu etnocentryzmu konsumenckiego w czasie pandemii koronawirusa (COVID-19). Z analizy wyników badań można wnioskować następująco:

1. Kraj pochodzenia jako determinantę wyboru produktu wskazało 40% badanych, a bez mała 1/5 osób preferencję wyrobu krajowego. Chęć wyboru polskiego produktu wyraża aż 3/4 respondentów powyżej 35 lat obu płci. Prawie połowę badanych osób do zakupu zachęca polsko brzmiąca nazwa. Przytoczone wyniki potwierdzają kierowanie się efektem kraju pochodzenia, tj. stereotypami dotyczącymi jakości produktów kojarzonej z danym krajem i stwarzają warunki, by w strategii preferowanego krajowego produktu kierowanej do etnocentrycznego klienta podkreślać polskość, użycie krajowych surowców i miejscowej produkcji.
2. Wyniki badań wskazują bardzo małą wiedzę na temat tego, czy dana marka produktów należy do polskiego właściciela. Respondenci określali dawno sprzedane zagranicznym podmiotom marki (m.in. Wedel, Soplica, Winiary, Pudliszki, Tyskie) jako będące własnością polskich przedsiębiorców, a nie identyfikowali jako polskich marek, takich jak: Gino Rossi, Wittchen, Reserved. Większą wiedzę wykazywały jedynie wykształcone kobiety, z czego wynika, że nadal to kobiety zaopatrują domowe gospodarstwa i poszukują informacji o najlepszych (cenowo, jakościowo i zdrowotnie) produktach, a także kraju pochodzenia produktów. To wskazuje na konieczność włączenia w plany strategiczne edukacji polskich konsumentów oraz używanie dla preferowanych polskich produktów krajowej symboliki i opakowań, a także polsko brzmiącej marki, preferowanej przez osoby w wieku powyżej 50 lat. Trend w kierunku etnocentryzmu konsumenckiego potwierdza też istotność dla uczestników ankiety umieszczanych na produktach polskich znaków towarowych
3. W związku z pandemią koronawirusa, która według ekspertów wpłynie na spadek wartości PKB w Polsce i spowoduje zastój gospodarczy (Gov.pl, 2020), w badaniu umieszczono pytania o chęć wsparcia krajowej gospodarki w kryzysie poprzez wzmożone zakupy polskich produktów, co stanowi wyraz etnocentryzmu konsumenckiego. Wyniki wskazu-

ją, że zdecydowana większość respondentów wyraziła akceptację dla wyższych cen jako środka poprawy sytuacji polskich przedsiębiorstw w dobie pandemii, jedynie 25% respondentów deklaroowało brak takiej akceptacji. Co ciekawe, wyższe kwoty wsparcia dotyczyły mężczyzn – prawdopodobnie ze względu na większe od kobiet zarobki i niskie umiejętności planowania domowego budżetu.

4. Skala CET wykazała u prawie 3/4 respondentów wysoką zgodność z twierdzeniami mówiącymi o korzyściach wynikających z powinności zakupu polskich produktów, ponieważ wiąże się to z dostępem do miejsc pracy i zatrzymaniem pieniędzy w kraju. Nie potwierdzały tego jedynie kobiety i niektórzy mężczyźni w wieku 26–35 lat). Ponad połowa ankietowanych zgodziła się z korzyścią nabywania polskich wyrobów, nawet pomimo możliwie wyższych kosztów (głównie osoby powyżej 50 roku życia), a prawie połowa badanych deklaroowała, że import powinien być wysoko opodatkowany. W większości ankietowanych osób niechęć budziły twierdzenia przypisujące respondentom winę za skutki kupowania zagranicznych towarów i te, które ograniczały wolność wyboru, co może być powodowane niezbędnością ich posiadania i przyzwyczajeniem do określonych produktów. Według zgodności i niezgodności uczestników badania z twierdzeniami CETSCALE, można wywnioskować, że poziom etnocentryzmu konsumenckiego jest średni i nawet nieco obniża jego stopień w stosunku do odpowiedzi z kwestionariusza ankiety.

Podsumowanie

Podsumowując, przytoczone w artykule wyniki badań nad etnocentryzmem konsumenckim, wskazują, że pandemii koronawirusa (COVID-19) nie można traktować jako istotnej determinanty etnocentryzmu konsumenckiego w Polsce a wnioski ten można wyciągnąć, odnosząc wyniki badań zamieszczone w artykule do wcześniejszych badań nad etnocentryzmem w Polsce. Według nich, jego poziom okazał się również raczej średni podobnie jak według wyników badań przytoczonych w artykule. Taki średni poziom etnocentryzmu konsumenckiego został zdiagnozowany w badaniach zrealizowanych wśród przedstawicieli pokoleń X, Y, Z w Polsce, co więcej w tych badaniach okazało się że etnocentryzm konsumencki jest tym słabszy, im młodszy są konsumenci (Szwed, 2018). Podobne wnioski można wyciągnąć z badań nad poziomem etnocentryzmu konsumenckiego dotyczącego zakupu żywności wśród studentów. Okazuje się z tych badań, że przy zakupie produktów żywnościowych studenci szczególnie uwagę zwracają na świeżość oraz smak nabywanych towarów, a kraj pochodzenia stanowi dla nich drugorzędne kryterium wyboru (Jąder, 2018). Także z badań dotyczących postaw konsumenckich menedżerów działających w branży AGD wynika, że w swoich wyborach produktów zwracali oni uwagę na inne czynniki niż kraj pochodzenia oraz patriotyzm gospodarczy, a co więcej

– uwidoczniło się w ich postawach silne przywiązanie do marek globalnych (Witek-Hajduk, Grudecka, 2020).

Wyniki badań przedstawione w artykule wskazują poziom etnocentryzmu konsumenckiego w dobie pandemii COVID-19 i w tym względzie uzupełniają wiedzę z tego zakresu. Należy jednak mieć na uwadze ograniczenia tych wyników spowodowane chociażby tym, że badania zostały zrealizowane w czasie pandemii na nielicznej, niereprezentatywnej dla ogółu konsumentów w Polsce próbie. Z tego powodu, planując dalsze badania nad etnocentryzmem konsumenckim, warto zrealizować ponowne badania na reprezentatywnej próbie oraz w sytuacji popandemicznej. Wyniki takich badań rzuciłyby dodatkowe światło na kształtowanie się etnocentryzmu konsumenckiego i przemiany jego poziomu w wyniku konsekwencji pandemii dla gospodarki.

Mając na uwadze procesy globalizacyjne oraz wzrastającą między innymi przez te procesy konkurencję, na rynkach warto w większym stopniu promować etnocentryzm konsumencki w Polsce, który może stanowić element strategii marketingowych przedsiębiorstw. W celu zwiększenia świadomości wyboru krajowych produktów sensowne staje się wdrażanie przez państwo, we współpracy z przedsiębiorcami, dodatkowych programów edukacyjnych oraz maksymalnie ułatwiających odróżnienie wyrobów oferowanych przez przedsiębiorstwa posiadające polskich właścicieli od zagranicznych. Przedsiębiorcy natomiast we własnym interesie powinni w komunikacji marketingowej podkreślać, prócz wysokiej jakości swoich towarów, miejsce i sposób ich wytworzenia, krajową siłę roboczą, użycie krajowych surowców oraz polskie pochodzenie marki.

mgr Joanna Szabuniewicz
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
Wydział Finansów i Zarządzania
ORCID: 0000-0003-3354-3688
e-mail: joannaszabuniewicz@o2.pl

dr Robert Majkut
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
Wydział Finansów i Zarządzania
ORCID: 0000-0002-4181-5121
e-mail: robert.majkut@wsb.wroclaw.pl

Bibliografia

- [1] Bartosik-Purgat M (red.), (2017), *Zachowania konsumentów. Globalizacja. Nowe technologie. Aktualne trendy. Otoczenie społeczno-kulturowe*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [2] Bolko A. (2017), *Zjawisko etnocentryzmu jako rosnący trend konsumpcyjny w Polsce*, <https://kulturoteka.tumblr.com/post/160431197347/zjawisko-etnocentryzmu-jako-rosnacy-trend-konsumpcyjny-w-polsce>, data dostępu: 12.06.2020 r.

- [3] de Ruyter K., van Birgelen M., Wetzels M. (1998), *Consumer Ethnocentrism in International Services Marketing*, „International Business Review”, Vol. 7, No 2, pp. 185–202.
- [4] Figiel A. (2004), *Etnocentryzm konsumencki. Produkty krajowe czy zagraniczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [5] Garmatjuk K., Parts O. (2015), *Consumer Ethnocentrism in Estonian Skin Care Products Market*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, Vol. 213, pp. 610–615.
- [6] Gov.pl (2020), *Skutki Covid-19 dla polskiej gospodarki*, <https://www.gov.pl/web/oecd/skutki-covid-19-dla-polskiej-gospodarki>, data dostępu: 14.10.2021 r.
- [7] Jąder K. (2018), *Etnocentryzm w zachowaniu studentów wobec artykułów żywnościowych*, „Handel Wewnętrzny”, Nr 2, s. 200–212.
- [8] Karouia S., Khemakhemb R. (2019), *Consumer Ethnocentrism in Developing Countries*, „European Research on Management and Business Economics”, Vol. 25, No. 2, pp. 63–71.
- [9] KPMG (2020), *Nowa rzeczywistość: konsument w dobie Covid-19*, KPMG Poland, Warszawa.
- [10] Nowacki R. (2014), *Etnocentryzm konsumencki a kultywowanie polskości w reklamie*, WSFiZ, Warszawa.
- [11] Radkiewicz P. (2019), *Patriotyzm, etnocentryzm, nacjonalizm. Perspektywa makropsychologiczna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [12] Romanowski R. (2013), *Znaczenie etnocentryzmu konsumenckiego w tworzeniu gospodarczego kapitału społecznego w Polsce*, „Handel Wewnętrzny”, T. 1, Nr 3, s. 67–73.
- [13] Rosa G., Smalec A. (red.), (2010), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania nabywców – wczoraj, dziś i jutro*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- [14] Shimp T.A., Sharma S. (1987), *Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 24, No. 3, pp. 280–289.
- [15] Szwed A. (2018), *Etnocentryzm konsumencki przedstawicieli pokoleń X, Y i Z w Polsce*, [w:] Z.A. Nowak, B. Glinka (red.), *Procesy zarządzania w globalizującej się gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- [16] Witek-Hajduk M.K., Grudecka A. (2020), *Czynniki decydujące o strategicznym znaczeniu kraju pochodzenia – perspektywa menedżerów przedsiębiorstw branży AGD z rynków wschodzących*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 18–27.
- [17] Wolanin-Jarosz E. (2015), *Etnocentryzm konsumencki w środowisku międzynarodowym – studium rynkowe euro-regionu karpackiego*, Difin, Warszawa.

Consumer Ethnocentrism among Polish Consumers in the Era of the Covid-19 Coronavirus Pandemic

Summary

The subject of the article is consumer ethnocentrism. This phenomenon has been generally characterised in the article from the theoretical point of view, in which it has been explained what it consists of and what its factors of universal character are, as well as those relating to consumer attitudes in Poland. In this perspective, the results of an empirical study on the level of consumer ethnocentrism during the COVID-19 coronavirus pandemic are discussed. The findings indicate that the coronavirus pandemic is a minor trigger for increased ethnocentric attitudes.

Keywords

consumer ethnocentrism, preferences for Polish brands, coronavirus, CETSCALE

„PRZEGLĄD ORGANIZACJI” RECENZENCI CZASOPISMA W 2021 ROKU

Prof. dr Peter Adamisin

(Presov University in Presov, Słowacja)

Dr hab. Piotr Bartkowiak, prof. UEP

(Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)

Prof. dr hab. inż. Agnieszka Izabela Baruk

(Politechnika Łódzka)

Dr hab. inż. Agnieszka Bieńkowska, prof. PWR

(Politechnika Wrocławska)

Prof. dr hab. inż. Agnieszka Bitkowska

(Politechnika Warszawska)

Prof. dr hab. Ewa Bojar

(Politechnika Lubelska)

- Dr hab. Emil Buktaha, prof. SGH**
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
- Dr hab. Paweł Cabała, prof. UEK**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
- Dr hab. Anna Cierniak-Emerych, prof. UE**
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)
- Dr hab. Tomasz Czapla, prof. UŁ**
(Uniwersytet Łódzki)
- Dr hab. inż. Krzysztof Czarnocki, prof. PL**
(Politechnika Lubelska)
- Prof. dr hab. Szymon Cyfert**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
- Dr hab. Alojzy Czech, prof. UE**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)
- Prof. dr hab. Zygmunt Drązek**
(Uniwersytet Szczeciński)
- Dr hab. Zbigniew Dworzecki, prof. WSM**
(Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie)
- Prof. dr hab. Wojciech Dyduch**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)
- Prof. dr hab. inż. Joanna Ejdys**
(Politechnika Białostocka)
- Prof. dr hab. Ewa Frąckiewicz**
(Uniwersytet Szczeciński)
- dr hab. inż. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US**
(Uniwersytet Szczeciński)
- Prof. dr hab. Aldona Glińska-Noweś**
(Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu)
- Dr inż. Bartłomiej Gładysz**
(Politechnika Warszawska)
- Dr hab. inż. Magdalena Grębosz-Krawczyk, prof. PŁ**
(Politechnika Łódzka)
- Dr hab. inż. Tadeusz Grzeszczyk, prof. PW**
(Politechnika Warszawska)
- Dr hab. Mariusz Hofman, prof. UMCS**
(Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie)
- Dr hab. Marek Jabłoński, prof. WSB**
(Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu)
- Dr hab. Krzysztof Janasz, prof. US**
(Uniwersytet Szczeciński)
- Prof. dr hab. Jarosław Karpacz**
(Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach)
- Dr hab. Rafał Kasprzak, prof. SGH**
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
- Prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka**
(Politechnika Częstochowska)
- Prof. dr hab. Jerzy Kiesielnicki**
(Uniwersytet Warszawski)
- Dr hab. Izabela Kołodkiewicz, prof. ALK**
(Akademia Leona Koźmińskiego)
- Dr hab. inż. Anna Kosieradzka, prof. PW**
(Politechnika Warszawska)
- Dr Magdalena Kowalska**
(Uniwersytet Szczeciński)
- Dr hab. Alina Kozarkiewicz, prof. AGH**
(Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie)
- Dr hab. inż. Sebastian Kot, prof. PCz**
(Politechnika Częstochowska)
- Dr hab. Janusz Kraśniak, prof. UEP**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
- Prof. dr hab. Dagmara Lewicka**
(Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie)
- Dr hab. inż. Agata Lulewicz-Sas, prof. SGH**
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
- Dr hab. Małgorzata Łatuszyńska, prof. US**
(Uniwersytet Szczeciński)
- Prof. dr hab. inż. Zbigniew Malara**
(Politechnika Wrocławska)
- Prof. dr Mariana Man**
(University of Petrosani, Rumunia)
- Prof. dr hab. Stanisław Marciniak**
(Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie)
- Dr hab. Rafał Matwiejczuk, prof. UO**
(Uniwersytet Opolski)
- Dr hab. Zbigniew Matyjas, prof. UŁ**
(Uniwersytet Łódzki)
- Dr hab. Barbara Mazur, prof. PL**
(Politechnika Lubelska)
- Dr hab. Ewa Mazur-Wierzbicka, prof. US**
(Uniwersytet Szczeciński)
- Dr inż. Ireneusz Miciuła**
(Uniwersytet Szczeciński)
- Dr hab. Mirosław Moroz, prof. UE**
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)
- Dr hab. inż. Tomasz Nitkiewicz, prof. PCz**
(Politechnika Częstochowska)
- Dr hab. Dariusz Nowak, prof. UEP**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
- Dr hab. inż. Artur Paździor, prof. PL**
(Politechnika Lubelska)
- Dr hab. Paweł Pietrasieński, prof. SGH**
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,
Governor's Office of Economic Development,
Nevada, USA)
- Dr hab. Estera Piwoni-Krzyszowska, prof. UE**
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)
- Dr hab. Sylwia Przytuła, prof. UE**
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)
- Prof. dr hab. Jan Pyka**
(Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach)
- Dr inż. Danuta Rojek**
(Politechnika Warszawska)
- Dr Aleksandra Rudawska**
(Uniwersytet Szczeciński)

Dr hab. Agnieszka Rzepka, prof. PL

(Politechnika Lubelska)

Dr hab. inż. Radosław Ryńca

(Politechnika Wroclawska)

Dr hab. Adam Sadowski, prof. UŁ

(Uniwersytet Łódzki)

Prof. dr hab. Marcin Sikorski

(Politechnika Gdańska)

Prof. dr hab. inż. Stanisław Skowron

(Politechnika Lubelska)

Prof. dr Radu Sorin Mihai

(University of Petrosani, Rumunia)

Prof. dr hab. Agnieszka Sopińska

(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

Dr hab. Włodzimierz Sroka, prof. AWSB

(Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej)

Dr hab. Robert Stanisławski,

prof. PŁ

(Politechnika Łódzka)

Prof. dr hab. Janusz Strużyna

(Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)

Dr hab. Piotr Sulewski, prof. SGGW

(Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego)

Dr hab. Magdalena Syrkiewicz-Świtata

(Śląski Uniwersytet Medyczny)

Dr hab. Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna, prof. AWSB

(Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej)

Dr Piotr Szkudlarek

(Uniwersytet Szczeciński)

Prof. dr hab. Zdzisław Szyjewski

(Uniwersytet Szczeciński)

Dr hab. inż. Grzegorz Szymański, prof. PŁ

(Politechnika Łódzka)

Dr hab. Krzysztof Targiel, prof. UE

(Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)

Dr hab. inż. Robert Ulewicz, prof. PCz

(Politechnika Częstochowska)

Prof. dr hab. Tadeusz Wawak

(Uniwersytet Jagielloński w Krakowie)

Dr inż. Bartosz Wachnik

(Politechnika Warszawska)

Prof. dr hab. Jan W. Wiktor

(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)

Dr hab. Jacek Woźniak, prof. AEH

(Akademia Ekonomiczno-Humanistyczna
w Warszawie)

Prof. dr hab. Anna Wójcik-Karpacz

(Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach)

Dr hab. Paweł Wyrozębki, prof. SGH

(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

Prof. dr hab. inż. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

(Politechnika Łódzka)

Dr hab. Bernard Ziębicki, prof. UEK

(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)

„PRZEGLĄD ORGANIZACJI” SPIS TREŚCI 2021

	nr	str.		nr	str.
John Appert, Ege Can, Frank M. Fossen			Robert Bęben, Zuzanna Kraus, Anna Młynkowiak-Stawarz, Izabela Półbrat		
• Entrepreneurship and Regional Growth Regimes in the United States	1	24	• Skłonność do podróżowania osób zaszczepionych i niezaszczepionych przeciw SARS-CoV-2 w kontekście teorii motywacji ochronnej i teorii planowanych zachowań	10	27
Krzysztof Bartczak, Milena Bodych-Biernacka			Edyta Bielińska-Dusza, Agnieszka Żak, Robert Pluta		
• Rodzaje cyberzagrożeń i prawne sposoby przeciwdziałania im w kontekście stosowania cyfrowych platform technologicznych w Polsce i UE	3	39	• Identyfikacja problemów w zakresie zarządzania transportem publicznym w koncepcji smart city. Perspektywa użytkowników	5	28
Agnieszka Izabela Baruk					
• Współdziałanie nabywców finalnych z oferentami a preferencje dotyczące środowiska tej współpracy i osiąganych dzięki niej korzyści	5	11			

	nr	str.		nr	str.
Agnieszka Bitkowska, Wioletta Pomaranik, Liliana Hawrysz, Piotr Korneta			Joanna Ejdys, Danuta Szpilko		
• Telemedycyna w czasie pandemii COVID-19. Doświadczenia pacjentów z systemem w świetle wyników badań w Polsce	8	20	• Postrzeganie e-learningu przez nauczycieli na przykładzie Politechniki Białostockiej	9	27
Ewa Bojar, Eryk Głodziński			Grażyna Gierszewska, Wioletta Pomaranik, Liliana Hawrysz, Magdalena Kludacz-Alessandri		
• Doświadczenia z przeszłości kanwą do budowania przyszłości nauk o zarządzaniu	2	3	• Satisfakcja pacjentów ze zdalnej opieki medycznej w ramach POZ w czasach pandemii COVID-19 w Polsce	9	39
Paweł Chlipała, Agnieszka Żbikowska			Grażyna Gierszewska, Wioletta Pomaranik, Piotr Korneta, Magdalena Kludacz-Alessandri		
• Zachowania konsumentów w czasie pandemii COVID-19	7	3	• Wymiary jakości podstawowej opieki medycznej i ich ocena w warunkach teleporady lekarskiej podczas pandemii COVID-19 w Polsce	5	39
Iwona Chomiak-Orsa, Klaudia Smoląg			Agnieszka Goździewska-Nowicka, Tomasz Janicki		
• Wykorzystanie rozwiązań Web w zarządzaniu wartością klienta w sektorze MSP	12	24	• Determinanty kształtowania organizacji procesowej. Wyniki badań w Polsce	6	45
Alojzy Czech			Anna Góral		
• Marian Frank (1910–1979) – twórca katowickiej szkoły ekonomiki i organizacji przedsiębiorstw	11	3	• Szklany sufit w kulturze? Kobiety na stanowiskach kierowniczych w publicznych instytucjach kultury w Polsce	9	3
Alojzy Czech			Sylwester Gregorczyk		
• Zygmunt Zawirski wśród inżynierów i organizatorów — część 2	2	33	• Strategie konkurencji przedsiębiorstw w sektorach wysokiej i niskiej techniki	4	12
Katarzyna Czernek-Marszałek			Bartosz Grucza, Piotr Tomszys		
• W poszukiwaniu utopii. Problemy z wyznaczeniem optymalnego dystansu partnerów we współpracy międzyorganizacyjnej	6	16	• Wpływ nowoczesnych metod zarządzania projektami i technologii informatycznych na sukces projektów wytwarzania oprogramowania	6	35
Magdalena Czerwińska, Ewa Bojar			Lena Grzesiak		
• Model akceptacji internetowych informacji zdrowotnych przez przedstawicieli pokolenia Z. Wyniki badań pilotażowych	4	31	• Analiza rynku pracy dla controllerów personalnych w Polsce	8	37
Zbigniew Dworzecki, Maria Romanowska			Mariusz Hofman, Magdalena Oronowicz		
• Szkoła zarządzania Jerzego Kurnala	4	3	• Analiza zakresu i specyfiki rozwiązań wykorzystywanych w ramach adaptacyjnego podejścia do zarządzania projektami	3	31
Wojciech Dyduch			Tomasz Ingram		
• Tworzenie i przechwytywanie wartości w przedsiębiorstwach w Polsce: ocena podejmowanych działań, identyfikacja kluczowych zmiennych oraz ich wpływ na efektywność	6	7	• Heterogeniczność polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Wyniki badań empirycznych	6	28
Joanna Ejdys, Aleksandra Gulc			Marek Jabtoński		
• Akceptacja e-learningu na poziomie szkoły wyższej. Perspektywa studentów	7	27	• Bariery i zakres automatyzacji z perspektywy treści pracy	3	3
			Przemysław Jatkiewicz		
			• Perspektywy krajowych stowarzyszeń naukowych na przykładzie Polskiego Towarzystwa Informatycznego	9	18

	nr	str.		nr	str.
Dorota Jendza			Joanna Litwin, Sylwia Białas		
• Konceptualizacja granicy organizacyjnej przez pracowników jednostek nadzorujących bezpieczeństwo żywności w Polsce	7	12	• Podmiotowe uwarunkowania występowania zachowań kontrproduktywnych wśród pracowników przemysłu stoczniowego w Polsce	8	28
Mariusz Juchniewicz			Kamila Malewska		
• Społecznie odpowiedzialne zarządzanie projektami – propozycja modelu dojrzałości	11	29	• Determinants for the use of intuition in top management decisions	12	4
Patrycja Juszczyk, Dagmara Wójcik			Małgorzata Łęgowik-Matolepsza		
• Coopetition in Synoptic and Incremental Approaches. Context of the Cultural Sector	9	12	• Ekopromocja w polityce prośrodowiskowej przedsiębiorstwa. Studium przypadku Lidl Polska	4	41
Magdalena Karolak-Michalska			Piotr Marciniak, Robert Stanisławski		
• Zarządzanie wielopoziomowe w etnopolityce wybranych państw Europy Wschodniej	2	20	• Kształtowanie zmian strukturalnych i kompetencyjnych centrów doskonałości w procesie wdrożeń Robotic Process Automation — studium przypadku	10	36
Magdalena Kaźmierczak, Sławomir Zapłata			Bogdan Nogalski, Andrzej Józef Kozłowski, Iwona Zofia Czaplicka-Kozłowska		
• Wpływ koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu na działalność projektową	2	12	• Czynniki kształtujące podmiotowość pracownika a osiągnięcie sukcesu zawodowego w optyce pracownika	2	26
Jerzy Kisielnicki			Paweł Pietrasiński		
• Teoria „Czarnego Łabędzia” a przewidywanie kryzysów i katastrof	4	23	• Economic and Social Implications for COVID-19 Policies: Lessons Learned from Spanish Influenza and other Disease Outbreaks in History	1	33
Paweł Kobis, Artur Kisiołek, Oleh Karyy, Grzegorz Chmielarz			Katarzyna Piórkowska, Estera Piwoni-Krzyszowska		
• Threats to Information Security Driven by Human Factor in the Perception of Persons in Charge of Intangible Resources Management	5	19	• Microfoundations of Inter-Organisational Relationships: Conceptual and Methodological Foundations	11	20
Izabela Kotadkiewicz			Jan Pyka		
• Potencjalne strategie wyjścia z firmy. Perspektywa przedsiębiorców z firm rodzinnych i nierodzinnych	8	3	• Rozwój katowickiej szkoły zarządzania	11	13
James Leonhardt, Robin Keller, Ronald Lembke			Mariusz Rafał		
• Communicating Health Risks to the Public	1	39	• Dynamic Big Data Capabilities: Longitudinal Case Study	12	31
Grzegorz Leszczyński			Marek Rocki		
• Wartość oparta na sztucznej inteligencji. Perspektywa marketingu B2B	7	20	• University Ranking as a Quality of Education Offer Measure	1	9
Janusz Marek Lichtarski			Danuta Rojek		
• Rozwój relacji współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi – wyniki badań empirycznych	12	13	• Dorobek Aleksandra Rotherta (1870—1937) w kontekście innowacyjności	7	37
			Hanna Soroka-Potrzebna		
			• Zarządzanie konfliktem w zespole projektowym – podejście tradycyjne i zwinne	11	39



	nr	str.		nr	str.
Joanna Szabuniewicz, Robert Majkut					
• Etnocentryzm konsumencki wśród polskich konsumentów w dobie pandemii koronawirusa COVID-19	12	38			
Mariusz Urbański					
• Ocena postrzegania globalnej strategii przez pracowników dużych przedsiębiorstw	3	12			
Bartosz Wachnik, Eryk Głodziński					
• Komponenty informacyjne zmniejszające lukę informacyjną w informatycznych Przedsięwzięciach wdrożeniowych	3	20			
Katarzyna Wojtaszczyk					
• Pracodawca z wyboru — wielokontekstowość idei	8	10			
Marcin Wojtysiak-Kotlarski					
• Benefits for Business Schools from Top International Accreditations. Lessons-learned from AACSB and EQUIS Projects	1	17			
Czesław Zajac, Dominika Bąk-Grabowska, Katarzyna Piórkowska, Katarzyna Piwowar-Sulej, Agnieszka Marta Sokołowska-Durkalec					
			• Profesor Ber Haus jako twórca wrocławskiej empirycznej szkoły zarządzania	10	3
Małgorzata Zakrzewska, Szymon Jarosz, Tomasz Kafel, Paweł Cabata					
			• Determinants of Method Triangulation in Management Sciences	5	3
Iwona Zaręba					
			• Implementacja pracy zdalnej — identyfikacja głównych obszarów badawczych	10	19
Maciej Żyła					
			• Koncepcja zwinności w zarządzaniu profesjonalnymi organizacjami sportowymi	10	9

