



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ
I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 1733-2486

XVII

TOM

10

ZESZYT

I

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Ewa Gołębiowska

Zarządzanie w dobie ograniczonego zaufania



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 1733-2486

XVII

TOM

10

ZESZYT

I

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:
Ewa Gołębiowska

Zarządzanie w dobie ograniczonego zaufania




WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Ewa Gołębiowska

Korekta językowa: Dominika Świech

Skład i łamanie: Izabela Ściborska

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

Wersja elektroniczna wydania jest wersją podstawową

Dostępna na stronie: piz.san.edu.pl



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii | www.c-p.com.pl | biuro@c-p.com.pl

Spis treści

Ewa Gołębiowska | *Wstęp*5

Część I | *Rola zaufania w zarządzaniu organizacją*7

Irena Hejduk | *Sustainable Enterprise as a Concept of Contemporary Management*9

Ewa Gołębiowska | *Strategia sustainability podstawą budowy zaufania do instytucji publicznych*21

Zbigniew Olesiński | *Trust as a Soft Component of Management*37

Jan Chadam | *Jak budować zaangażowanie we współczesnych organizacjach?*49

Ilona Aronowska | *Zaufanie jako podstawa narzędzi motywacji*61

Sylwester Pietrzyk | *Trust Towards the Organization, the Training Group and the Coach as Crucial Factors Determining the Effectiveness of Employee Trainings in Organizations*79

Część II | *Rola zaufania w relacjach zewnętrznych*91

Krzysztof Wach | *Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw z branży high-tech: wstępne wyniki badań sondażowych*93

Krzysztof Wach | *Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej*109

Sylwia Sobolewska | *Opinie klientów jako czynnik wpływający na zaufanie do podmiotów branży e-handlu*127

Paulina Roszkowska | *Fuzzy Moral Responsibility Problem in Business Organizations: An Intermediate Position for Enhancing Trust in Business and Management*143



Wstęp

„Łatwiej odbudować zburzone miasto niż zburzone zaufanie”

Karol Bunsch

Czy wiedzieliście, Szanowni Czytelnicy, że brak zaufania podnosi koszty transakcyjne o 40%?

Czy wiedzieliście, że brak zaufania uniemożliwia nawiązanie bliskich relacji dla 80% pracowników?

Czy wiedzieliście, że brak zaufania do menedżerów naraża gospodarkę USA na straty ponad 300 mld \$ rocznie?

Co by było, gdybyście po raz pierwszy w historii mogli zaplanować i zrealizować taką relację lub organizację, która w 100% oparta jest na zaufaniu?

Wyobraźcie sobie, że możecie uzyskać indywidualne zaufanie swoich współpracowników.

Wyobraźcie sobie, że możecie to zrobić w ciągu kilku dni.

Nie, nie musicie sobie tego wyobrażać. My, autorzy, umożliwimy to dzięki opracowanej dla Państwa publikacji „Zarządzanie w dobie braku zaufania”.

Cytat zamieszczony na wstępie oddaje powagę i znaczenie czegoś ulotnego, a zarazem tak bardzo materialnego, co nazywamy zaufaniem. Zagadnienia dotyczące działania opartego na zaufaniu należą do zagadnień bardzo istotnych i bardzo aktualnych z punktu widzenia zarządzania współczesnymi organizacjami. Jest to obszar jak najbardziej oddający stosunek człowieka do samego siebie, do innych i do organizacji, w której jest zatrudniony. Problematyka zaufania odnosi się również do budowania relacji organizacji z otoczeniem i budowy jej obrazu, marki i prestiżu.

W niniejszej publikacji uwzględnione zostały zmiany zachodzące w metodach zarządzania, związane z przejściem od zarządzania czynnikami materialnymi do zarządzania czynnikiem ludzkim. Zmiany zachodzące w komunikacji coraz bardziej przypominają sieci powiązań, w których działa każda organizacja i które oparte są na zaufaniu i do technologii i do człowieka. Dlatego ważnym zagadnieniem dla teoretyków i praktyków zarządzania jest poszukiwanie takiego elementu, który stanowi we współczesnej rzeczywistości materialnej i wirtualnej, punkt odniesienia dla każdego człowieka. Wiele badań oraz przykładów z życia gospodarczego wskazuje na to, że takim stałym elementem jest zaufanie, które pozwala na budowanie wszystkich relacji międzyludzkich i międzyorganizacyjnych.

Zaufanie w wielu wymiarach, indywidualnym i organizacyjnym, jest moralnym punktem odniesienia. Prezentowany w opracowaniu zbiór artykułów stanowi pewnego rodzaju relację z ważnego etapu aktywności naukowej Społecznej Akademii Nauk w obszarze nauk o zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem etycznych aspektów. Publikacja powinna dostarczyć zainteresowanym środowiskom naukowym i praktykom najnowszą wiedzę o trendach i aktualnych koncepcjach zarządzania.

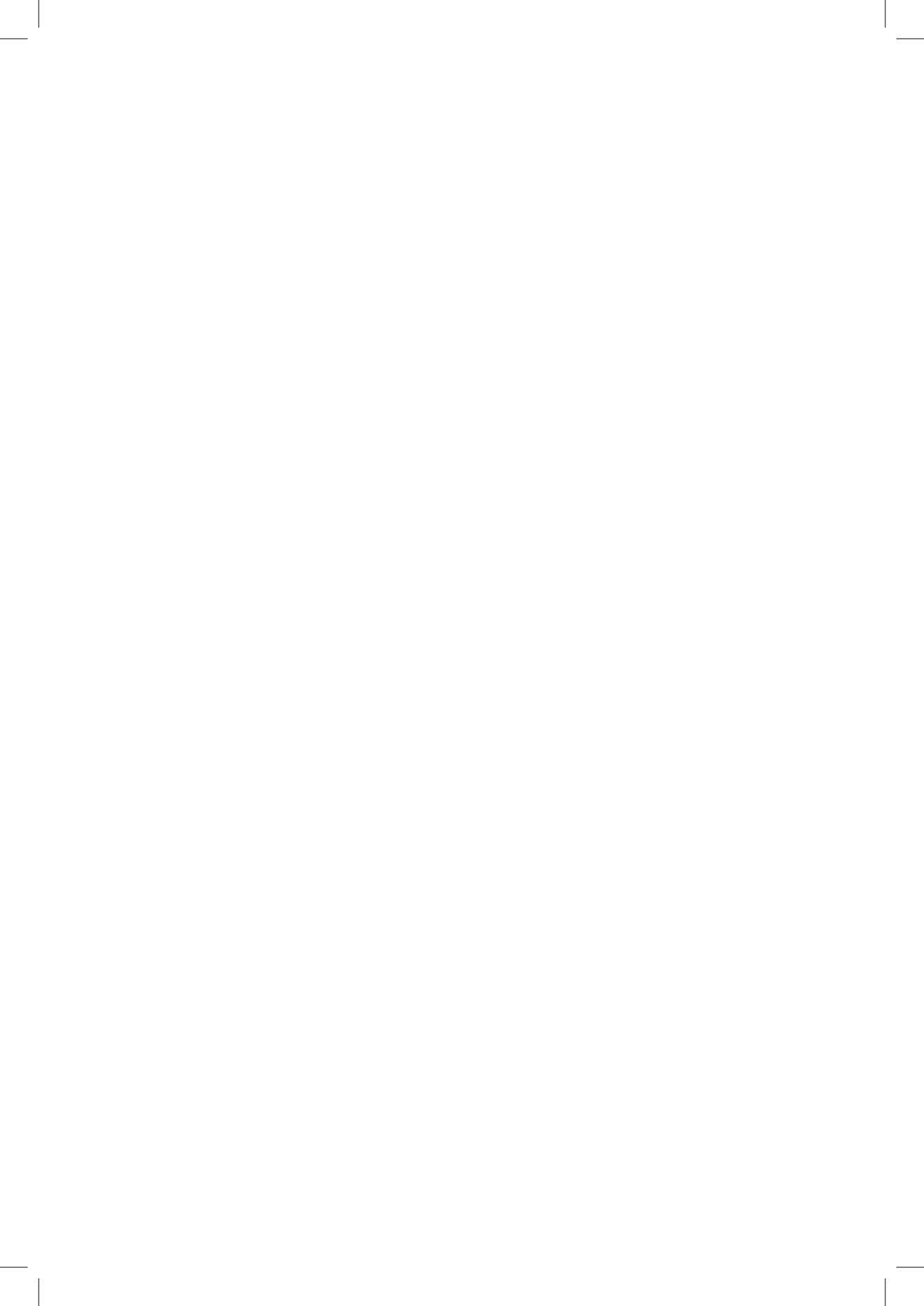
O wyborze przedmiotu rozważań zadecydowały dotychczasowe wyniki prowadzonej działalności naukowo-badawczo-wdrożeniowej, które potwierdzają istotną rolę zaufania w dzisiejszym świecie. Świadczą o tym zawarte w publikacji różnorodne przykłady z praktyki zarządzania. Autorzy prezentują nie tylko wyniki najnowszych badań krajowych, ale również międzynarodowych, które potwierdzają znaczenie i rolę zaufania. Zarządzanie zaufaniem staje się jednym z najważniejszych elementów strategii różnorodnych organizacji biznesowych, ale także organizacji publicznych.

Ważną intencją prezentowanej publikacji jest także dostarczenie Czytelnikom impulsu do podjęcia, w gronie przedstawicieli różnych środowisk, wszechstronnej dyskusji nad głównymi wyzwaniami stojącymi przed organizacjami w niezwykle zmiennej rzeczywistości oraz nad sposobami reagowania na te wyzwania. Główne oczekiwania skierowane są do menedżerów, pełniących swoje role w różnego rodzaju organizacjach, co znajduje odzwierciedlenie w artykułach.

Ewa Gołębiowska

Część I

Rola zaufania w zarządzaniu
organizacją



Irena Hejduk | irena.hejduk@sgh.waw.pl
Warsaw School of Economics (SGH)

Sustainable Enterprise as a Concept of Contemporary Management

Abstract: In the publication an important issue are Sustainable Enterprise elements which are shaping the development of enterprises, especially operating in the area of the virtual reality. Moreover, global changes cause that organizations no longer can be passive elements in the business environment, but should be involved in solving appearing problems. The society expects business organizations to operate for the benefit of surroundings.

Key-words: Sustainability, contemporary management.

Sustainability is a concept in management of the enterprise of the future, flexibly adapting to continuous and turbulent changes occurring in the environment, able to function in conditions of chaos and crisis. The key problem is a thorough, well considered, intelligent and effective stimulation of changes in the environment of the enterprise to such that would be the most beneficial for the functioning business model. This enables an enterprise not only to develop continuously, but to use any emerging opportunities and occasions.

In recent years both theory and practice in management sciences aims at answering basic questions: how to survive economic crises affecting more and more countries and how should enterprises deal with a crisis? The traditional methods of crisis management do not provide answers to questions formulated that way anymore. Often it is necessary to change the whole business strategy, undertake actions aimed at long term focus on the future, grow an ability to survive and the skills in prioritising the tasks and minimising risk, etc. Taking this into account, what model of the enterprise is able to survive even the greatest crisis and what mechanisms must be started so that the enterprise which was affected by crisis could maintain the capability of continuous and sustainable

development regardless of the situation in its macro-environment? Could the concept of “*sustainable enterprise*”, often referred to by us as the concept of “enterprise of the future” be such model? Is the concept of “*sustainable enterprise*” closer to “enterprise of the future” or “sustainable development” concept?

The most important contemporary factors influencing and forming the conditions of functioning of a *sustainable enterprise* are:

- occurrence of many processes at the same time, overlapping and interlacing,
- transformations and changes of, e.g. political, system, social and economic nature, which are hard to predict,
- assumptions of sustainable development on enterprise level,
- need for integrating social, economic and ecological effectiveness,
- gap between the ability to manage a change and the scale of expected upcoming changes,
- growth in investments aimed at satisfying the expectations of new and demanding customers.

The unchangeable condition of further existence and operation for all enterprises aspiring to the title of an enterprise of the future is ability to continuously observe the environment, top-level awareness and ability to effectively deal with not fully recognised changes in the environment (management of change, namely the ability to self-renewal).

Is it possible for a contemporary enterprise to survive in view of the inevitability of crises, chaos, globalization and other negative phenomena of the more and more turbulent environment? – more and more authors of the works from the field of management are interested with it. Are the conditions of conducting business operations comparable despite globalization? Is it possible to create an ideal model of management?

Examples of global enterprises which operate according to the model of *sustainable enterprise*

How the assumptions of the sustainability concept are implemented in practice in global corporations is indicated by the findings of the researches which were conducted within the implementation of the grant: Sustainability as a condition for surviving the crisis (NN 115253939). The research was conducted using source materials as well as materials published on websites of two global corporations, as well as by conducting in Pittsburgh, in September 2013, a direct interview with Wiliam J. O'Rourke, the former vice president of the management board and the president of ALCOA Group in Russia.

The first of these analysed corporations, SEMCO Group, was founded in 1953 by the Austrian engineer Curt Semler as a Brazilian factory manufacturing high quality industrial devices and providing specialised engineering services. The scope of enterprise's operations diversified and extended along with years, with the emphasis on services in the field of, e.g. environmental protection consulting, real estate management, facilities management, mobile phone. Currently SEMCO Group is a leader on the market of the manufacturers of industrial equipment and solutions in the scope of documents management. Moreover, the enterprise manages a foundation supporting strategic projects related to education, culture and environmental protection.

This enterprise is an example of *sustainable enterprise* characterised by high level of organisational trust since both in the past and currently its main focus is invariably on two elements: continuous top-level awareness and readiness to implement immediate changes. The history of SEMCO's success described below presents in fact managerial experiment based on the assumption that enterprise can be effectively managed by giving the possibility of making decisions which before were left to the management board in the hands of regular employees – in accordance with *open management* and management without managers.

The success of SEMCO Group has its source in special style of leadership of its director and CEO, the youngest graduate of Harvard Business School (he graduated at the age of 20) – Ricardo Semler. He is famous for his leadership based on delegation of powers and “friendly” style of management. As a result SEMCO developed its own style of management and is considered an organisation with a high level of trust. Semler is the creator of management without managers concept [Semler 1989, pp. 76–84], which is called conventionally management by trust. This concept contains organisational solutions based on the principle of mutual trust and understanding, which is reflected, first of all, in [Bugdol 2006, p. 32]:

- wide “top-down” delegation of decision-making powers,
- control only in case of interruptions or problems with functioning of organisation,
- use of the following principles concerning working time: length of employees' work day is variable, depending on the number of current tasks intended to make, which results directly from the quantity of received orders, the employees individually decide on time of starting and ending of work and on necessary breaks during work, the employees may not come to work if they performed all their tasks and do not have any new tasks to be performed, but at the same time remain available, in the situation when more tasks appear (for example in the case of seasonality of production or in exceptional situations such as, for example, breakdown), they are ready to stay at work longer,

- employees belong to specified assemblies which bear full responsibility for performed tasks and determine the method of supervising their work.

SEMCO does not use internal audit. Remuneration of employees depend, to some extent, on profits of the enterprise, therefore everybody cares about conducting fair operations bringing real profit. Furthermore, most of the employees themselves determine their remuneration. The key to success of each of the project is the employee's commitment, therefore, SEMCO tries to combine interest of the employees with type of work they perform, namely the enterprise fits to their employees, not vice-versa. Enterprise leaders are selected by the employees from among them. The so shaped organisational culture gives an effect in the form of low rotation ratio at the level of only 1%. In addition, SEMCO is one of the most desired employers in Brazil with more than average level of employees' loyalty.

SEMCO Group is innovative enterprise operating on the basis of its own principles and in accordance with its own values (table 1.).

Table 1. List of the most important principles and values in SEMCO Group

1	Be reliable and trustworthy enterprise.
2	Value honesty and transparency more than temporary interests.
3	Search for balance between short and long-term profits.
4	Offer products and services at affordable prices, so that they will be regarded by clients as the best on the market.
5	Offer to the client various services with the assumption that the responsibility for quality stands before profits.
6	Support creativity and courage.
7	Encourage everyone to participate in making and discussing the "top-down" decisions.
8	Care for maintenance of comfortable atmosphere, free from prejudices and fully professional.
9	Maintain safe working conditions and control industrial processes in order to protect the employees and the natural environment.
10	Be able to admit to the committed errors remembering that they can be always corrected.

Source: <http://www.semco.com.br/en/content.asp?content=3&contentID=566>.

High degree of freedom of the employees, small degree of formalism, and high respect for other employees are the most important principles followed in SEMCO Group. Everybody is treated equally, from top-level managers to regular employees (lowest level), which positively affects degree of satisfaction from work.

According to Lawler [1973] commitment of employees affects positively the results of the enterprise. Organisations built on trust more often implement *employee empowerment* helpful in building *sustainable enterprise*. A common practice in this enterprise is to assemble self-directed teams¹, these are groups of employees having the rights to introduce certain changes in the work processes [Stevenson 2004, p. 301]. SEMCO Gro-

¹ Already nearly 50% enterprises from the Fortune 1000 list apply self-directed teams in practice.

up uses the following knowledge: innovations with regard to infrastructure supporting the emergence of the learning organisations occur together with changes in the social layer of the organisations taking account of the organisational structure (*i.e. self-directed teams*), new rewarding systems, information networks, etc. [Senge 1994, p. 32].

Semler began to relocate the authority, because he perfectly understood that the employees being closest to the certain situation are able to specify the direction of changes in the work processes better than the management staff [Stevenson 2004, p. 301].

The corporation is also famous for its preservation of particular care for balance between private and professional life of their employees (so-called *Quality of Work Life* concept). It is assumed that the more control the employees have over the tasks performed, the more efficient they are and satisfied with the performed work [Maresco, York, p. 5]. Improving satisfaction obtained from work positively affects the results of the whole enterprise.

The principles and values² of SEMCO Group make it possible to build the enterprise of the future of sustainable type, built on trust. The enterprise concentrates their efforts on strengthening of active trust element, *i.e.* competence-position component. The trust in competences, skills and knowledge of the employees is combined with position trust resulting directly from the functions performed in the enterprise. The second of indicated examples of “sustainable enterprise” is ALCOA Group.

ALCOA is recognised and classified by “Fortune Magazine” as one of the most admired enterprises in the metallurgical industry in the world and occupies a top position in the ranking in terms of sustainable development and innovations. The enterprise has been included on the list of Fortune’s most respected enterprises for 29 years. ALCOA was founded by Charles Martin Hall.

ALCOA Inc (Aluminium Enterprise of America) is the third largest aluminium manufacturer in the world. Enterprise is the world leader in the field of manufacturing and engineering of light metal. It is a pioneer in the aluminium industry for more than 125 years. It has its registered office in New York, and operational centre of the enterprise is located in Pittsburgh in Pennsylvania in the United States. ALCOA operates in 31 countries. It employs 60 thousand people. It produces top-class bauxite, aluminium oxide and products of primary aluminium. It provides innovative products, based on aluminium. The technologies patented by the enterprise are used to optimise the solutions in car, air and space transport. They found their use in construction, defence and power sector. The history of the enterprise is one long path of innovations. Through an active and constantly growing participation in all of the most important domains of aluminium

² Additional information on the factors of success of Semco Group is provided by the analysis so-called survival manual of Semco Group – <http://www.semco.com.br/en/content.asp?content=3&contentID=567>.

industry, ALCOA significantly contributes to the development of technology, mining, refining, smelting, manufacturing and recycling of aluminium. The enterprise offers also products from other metals than aluminium, from which the most important are precise castings and fastening systems for astronautics and industry. The enterprise's products are used worldwide in automotive, transport, packaging, architecture and construction, oil and gas extraction, defence and industrial applications industries.

Mining, processing and engineering of aluminium and aluminium oxide products constitute more than 3/4 of the enterprise's revenue. In December 2013 the enterprise reached revenue in the amount of 23 billion \$, with operating profit of 1.2 billion \$ and net profit of 2.3 billion \$. Assets amounted to 35.7 billion \$ and equity of the shareholders amounted to 16.5 billion \$.

Among the important organisational successes of the enterprise worth indicating is the care for sustainable development. Since 2001 the enterprise is a part of DOW Jones Sustainability Index. In 2010 the enterprise was awarded the title of the enterprise of the year in the field of sustainable development. In 2005 it was acknowledged as one of the best "green" enterprises in the world. The enterprise's employees through participation in pro-ecological programs take an active part in environmental protection. The enterprise supports partnership with local communities, being involved in programs of sustainable development of local communities. In 2010, in Iceland, it started the construction of integrated, the most economic and ecological aluminium factory in the world. In 2011 ALCOA introduced technology of self-cleaning surface of buildings and established partnership with regard to electronic waste recycling with ERI in the United States. In 2012 the enterprise popularised *Color Cast Die* technology used in consumer electronics by Samsung. It operates also on extraction market supporting extraction of gas and oil on ultra-deep deposits, thanks to the application of aluminium drilling pipes. Among the benefits arising from aluminium applications the enterprise takes pride from the fact that aluminium products are lighter, are characterised by high material efficiency, which contributes to saving time and costs, improving financial and economic effectiveness of enterprises on the global scale. Products of the enterprise are fully renewable and their use has beneficial impact on the natural environment.

List of ALCOA's recognised values confirms corporation's orientation on concept of *sustainability*. When studying key values on the Fortune 100 list of enterprises as much as 72% of successful enterprises indicated *integrity*, or the internal consistency, as the most important value while focus on people was on the fourth place and focus on customers on the fifth.

Culture of sustainable development and innovations in ALCOA is based on the employees' cultivation of the values being the basis for sustainable development understood as building financial success, excellence in the aspect of impact on environ-

ment natural, social responsibility in partnership with all the stakeholders so as to deliver long-term net profits to the shareholders, employees, customers, suppliers and communities in which the enterprise operates.

Safety of the employees is treated as priority. ALCOA Group's culture can be successfully determined as the culture of safety. Corporation aims at reduction of heavy injuries and fatal accidents worldwide to zero. Shaping of this culture in global corporation derived from the USA. In one of the production plants employees worked in 50-year-old buildings of high accident rate with the average number of five fatal accidents a year. 4 000 hazardous places were identified as a result of introduced safety audits. The tool of shaping culture was the training of 8 thousand employees. Consequently, accident rate was reduced to zero. This situation is defined as arising not accidentally, but from the cultural values based on integrity and performance control.

The following data prove how much attention is paid to innovativeness at systematic creation of the values in innovation strategy:

- 1% of revenue annually is allocated on research and development,
- the world's largest research and development centre in the scope of light metals has been created on the outskirts of Pittsburgh,
- ALCOA scientists are part of a global network of scientific centres in Russia, China, India Europe, and the United States,
- thousands of scientists, engineers and researchers from all over the world are involved in process of discovering and developing of the products, services and processes for next generations.

One of most interesting examples proving the *sustainability* culture in ALCOA is assessment of its operations in Russia. Education and development of the employees was recognised there as priority. Program of intensive learning of English language has been introduced for the employed staff in order to eliminate communication problems. From among the management staff 66 experts have been hired from different countries. Primary choice with regard to the organisational structure was to create matrix solution similar to the military, where each of the managers was accompanied by one expert from Russia. However, such option proved ineffective, it prolonged the decision-making process and increased bureaucratisation. A symptomatic example of such overgrowth of bureaucracy may be a situation when 13 signatures were required to buy a pen. The first attempt to reduce this adverse phenomenon consisted in appointing the inter-functional assemblies in corporate terminology referred to as "stars", which made it possible to reduce within three months the number of signatures, initially to 12, and then to even less number.

Culture shaping process, namely making changes in a planned and conscious manner should take account of the fact of cultural differences in the country in which we

act. In order to manage projects, it was necessary to take account of individual culture of this country. A feature differing employees of Russian and American teams was the fact that the latter gladly cooperated with each other while Russians undertook tasks independently. When employees were asked to perform the task, they confirmed that they understood and would do it, but then, at the date of completion, they did not fulfil their obligations. Such behaviour was very surprising for a foreign management of the enterprise. After several months of experiments, the structure has been changed to one clearly indicating authority and scope of powers; at the end autocratic management style proved more effective.

The experiences of the President of ALCOA William O'Rourke, who now works as a professor on Duquesne University in Pittsburgh and with whom I had the opportunity to carry out an interview in 2013 on the scope of international cooperation, indicate also the special character of shaping of organisational culture in Japan, where, under integrity of the values, it is very important for the head to think that he developed the idea himself. At the same time, learning, education and experience are of great importance, yet the main focus is who the teacher is. Experiences of working with Germans emphasised relatively great aversion to risk and innovative policy centred mainly on large-sized enterprises.

In the contemporary global economy, enterprises, when making selection of the location, are no longer determined by traditional and once decisive criterion which was the amount of taxes. Less important is also the role of striving for stability connected with the fact that we live in the unstable environment, however, social stability is still important factor. Tendencies of changes in the contemporary economics cause that the corporation or enterprise values become more important than values of the country. It indicates the need for social responsibility on the part of enterprises and use of sustainable development principles.

From among the positive examples of value shaping of ALCOA Group we may indicate philanthropic and educational activity, which was performed by the Foundation established for this purpose. Promoting such values in Russia resulted in implementation of ISO 14000 system. An example of undertaking activities for the benefit of environment may be an action of painting local school organised on free Saturday. Although it raised a question among the employees as to whether participating in this project is obligatory or not, they took up their part in the action. Therefore, for the creation of sustainable development culture, it is important to base on and shape the true and credible values. A key to create organisational culture is also the trust whose importance for creating sustainable enterprise has been indicated by the analysis of SEMCO Group.

At the same time – as it was indicated by William O'Rourke in the interview - network of external contacts ensures inflow of the staff. Every year ALCOA employs approxima-

tely three hundred experienced engineers, two hundred at the initial stage of their professional career and two hundred fifty trainees for summer internships. Cooperation with universities has continued for over 20 years being the source of recruitment of 60% employees in corporation. A lot of attention is given to training and education conducted by the ALCOA Foundation which funds remote programs for children and teenagers, and to professional development of the employees. Many of these activities are taken for the benefit of local communities where ALCOA Group operates.

One of key characteristics of corporation is transparency of its operations. There are clear criteria and policy of remuneration, hiring and promotion. As regards the environment, actions for its benefit are common. Corporation has and applies expanded ethical code. ALCOA GROUP has a number of implemented solutions counteracting any abuses as well as protecting against corruption.

Conclusion

Results of the studies of the teams in which I work but also of the numerous publications in the field of economy and management expressly indicate that it is not possible for contemporary enterprise to survive in the inevitable conditions of crises, chaos, globalisation and other negative phenomena of more and more turbulent environment. Are the conditions of conducting business operations comparable despite globalization? Is it possible to create an ideal model of enterprise management, permitting an enterprise to survive at maximum adverse environmental conditions? These questions have been raised in our studies. More can be added.

Is the concept of sustainability, so rapidly developing and already nearly omnipresent in the world literature on the subject, only a kind of fashion or permanent paradigm according to which future enterprises will function and develop? As proven by the studies carried out by us also in Poland we can find the examples of functioning of the enterprises falling within the scope of sustainability concept (often without being even aware that their operations are compliant with this global trend in management sciences).

The unchangeable condition of further existence and operation for all the enterprises aspiring to the title of enterprise of the future is ability to continuously observe the environment (top-level awareness) and ability to effectively deal with not fully examined changes in their environment (management of change, namely the ability to self-renewal). Attention should also be paid to the fact that the concept of corporate social responsibility is not fully understood by Polish enterprises. Meanwhile, the latest concepts of sustainability clearly note further development of the concept of corporate

Irena Hejduk

social responsibility, following the effect of increased awareness and social activity, legal regulations (including international), requirements of enterprise stakeholders, etc. see example of ALCOA or innovative solutions in building trust inside the organisation as in the case of SEMCO Group. Today, it is assumed that corporate social responsibility and the trust of the enterprise's environment related to it are one of the key elements of obtaining competitive advantage and confirm the effectiveness of a theoretical model of "sustainable enterprise" built by our team.

Organisations no longer can be the passive elements of business environment, but should provide assistance in solving its problems. Society expects business organisations to commit also in social life; maybe it is what determines our times?!

Bibliografia

Adamczyk J., Nitkiewicz, T. (2007), *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Annual Review 2003: Reconciling the Public and Business Agendas (2004). World Business Council for Sustainable Development.

Bielski M. (1997), *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for 90s (1992), IISD, WBCSD Deloitte & Touche, Winnipeg.

Frederick W.C., Post J.E., Davis K. (1992), *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill, New York.

Grudzewski W.M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości*, POLTEXT, Warszawa.

IBM Global CEO Study 2008. The Enterprise of the Future, 6 May, NY.

Kałuża K. (2002), *Jakość życia w procesie globalizacji a w zrównoważonym rozwoju [in:] Kapitał ludzki w procesie globalizacji a w zrównoważonym rozwoju*, ed. F. Piontek, Akademia Techniczno-Humanistyczna. Wisła.

Karwowski W. (2010), *Zarządzanie wiedzą o czynnikach ludzkich w organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Kielstra P. (2008), *Doing good: Business and sustainability challenge*, „The Economist”, February.

Kunasz M. (2006), *Effectiveness, Competitiveness and Sustainable Development [in:] Competition, Competitiveness and Sustainable Development*, ed. B. Kryk, Print Group, Szczecin.

Mazurczyk A. (2009), *Koniec fiesty?*, „Polityka”, 4 March.

Misiołek A. (2002), *Kształcenie a kapitał ludzki w procesie globalizacji a w rozwoju zrównoważonym i trwałym [in:] Kapitał ludzki w procesie globalizacji a w zrównoważonym rozwoju*, ed. F. Piontek, Akademia Techniczno-Humanistyczna, Wisła.

Irena Hejduk

Noga A. (2009), *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Piontek F. (2000), *Konstytucyjna zasada zrównoważonego rozwoju a możliwość jej wdrożenia w skali państwa i w wymiarze lokalnym*, „Środowisko i Rozwój”, nr 1–2.

Piontek F. (2002), *Sektorowość i integralność kapitału ludzkiego i przyrodniczego w procesie globalizacji a w zrównoważonym rozwoju i trwałym* [in:] *Kapitał ludzki w procesie globalizacji a w zrównoważonym rozwoju*, ed. F. Piontek, Akademia Techniczno-Humanistyczna, Wisła.

Piontek F., Piontek B., Piontek W. (1997), *Ekorozwój i narzędzia jego realizacji*, Białystok.

Piontek F., Piontek W. (2001), *Rachunek ekonomiczny w ochronie środowiska*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Bytomiu, Bytom.

Running the Risk. Risk and Sustainable Development: A Business Perspective (2004), WBCSD, Atar Roto Presse SA, Genewa.

Semler R. (1989), *Management without managers*, Harvard Business Review, September-October.

Ewa Gołębiowska | ewapigeon@wp.pl
Społeczna Akademia Nauk

Strategia sustainability podstawą budowy zaufania do instytucji publicznych

Sustainability Strategy Base for Building Trust in Public Institutions

Abstract: What makes some organizations exist for many centuries, while others die as meteors? The most important element of the survival of the organization is its strategy, the building of which requires a huge challenge facing its management when creating the only, unique strategy for the organization. What should have a properly built organizational strategy? This question is difficult to answer. However, analyzing many publications, research results and my own observations, we can conclude that the most important element closely related to the survival of the organization in the long term, so called sustainability, is the confidence that the organization can get in the environment.

Thanks to the strategy, which is a document prepared for both internal and external needs, the organization communicates to the environment not only its goals, but also how it will achieve these goals. It specifies what will be its success in several areas: economic, social and environmental.

These dimensions give the strategy its profound meaning and indicate the range of activities undertaken, for which the organization must obtain not only capital, but also internal and external allies, without which it will not be able to survive. To achieve this effect the task of the organization is to obtain the trust. The aim of the article is to show how sustainability strategy helps to achieve the trust by public organizations.

Key words: sustainability strategy, a survival strategy, public organizations.

Celem publikacji jest dostarczenie wskazówek do budowania zaufania przez instytucję publiczną. Zaprezentowane wyniki badań stanowią źródło wiedzy na temat warunków, jakie muszą być spełnione, aby organizacja i jej marka cieszyły się zaufaniem interesariuszy zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Ważnym narzędziem budowy zaufania jest właściwie skonstruowana i realizowana strategia *sustainability*. Dla potrzeb publikacji pojęcie *sustainability* należy rozumieć jako **przetrwanie, trwanie organizacji** na rynku, w otoczeniu. Dla określenia pojęcia *sustainability* autorzy używają wielu różnorodnych znaczeń, np. zrównoważony rozwój, rozwój organizacji, ekorozwój [Rogall 2010, s. 19, Hejduk 2014]. Jednak najbardziej odpowiednim w XXI wieku określeniem powinno być przetrwanie, ponieważ wymaga ono wielkiej zmiany w wielu obszarach działania organizacji, nieważne, czy jest to organizacja biznesowa, non profit czy instytucja publiczna. Instytucje publiczne, tworzone na podstawie specjalnych przepisów prawa, z istoty rzeczy są odmienne od biznesowych, ale wymagają takich samych narzędzi zarządzania.

Strategia dla przetrwania każdej organizacji (*sustainability*) wymaga podjęcia kilku istotnych działań. Pierwszym z nich jest określenie wizjonera w organizacji, który jest zdolny do tworzenia grupy. Tworzenie grupy dotyczy życia prywatnego w takim samym stopniu, jak życia zawodowego, czyli wizjoner utrzymuje rodziny i społeczności, utrzymuje nie tylko pracowników, ale i klientów. Potrafi optymalizować systemy funkcjonujące w organizacji, nie tylko pojedyncze elementy systemu, ale bardzo złożone systemy w skali globalnej. Wizjoner w organizacji przystosowuje się szybko do zmian zachodzących w otaczającym organizację środowisku, ale równie doskonale wyczuwa zmiany zachodzące w zasobach i kompetencjach znajdujących się w organizacji. Wizjoner buduje zaufanie do siebie, ale także do organizacji.

Drugie działanie dotyczy określenia typu przywództwa w organizacji. W epoce zrównoważonego rozwoju [Rogall 2010, s.131] i społecznej odpowiedzialności biznesu poszukiwany jest przywódca służący innym. Taki przywódca, który uzyskuje zaufanie robotników, jak i kadry kierowniczej, intelektualistów i specjalistów. Nowoczesny i poszukiwany przywódca powinien również rozpoznawać, jak dzisiejsze działania kierowanej organizacji przyczynią się do rozwoju następnych generacji, w ramach tzw. równowagi międzypokoleniowej.

Trzecie działanie odnosi się do stosowania nacisku przywódczego, aby łączyć wszystkie elementy i zarządzać organizacją w oparciu o podstawowe wartości, uznawane w szerszych globalnych wyzwaniach zrównoważonego rozwoju [Gobson 2010, ss. 38–60], uwzględniającego aspekt społeczny, gospodarczy, środowiskowy i kulturalny, i to nie tylko na poziomie założyciela – właściciela – inwestora, ale przede wszystkim kadry zarządzającej organizacją.

Czwarte działanie odnosi się do osiągania wyznaczonych celów gospodarczych, w ramach odpowiedzialnego biznesu. Podejmowane kroki w ramach tego działania po-

winy stopniowo przyczyniać się do rozwiązywania lokalnych/globalnych ludzkich wyzwań i odpowiednio parametryzować ich realizację, w zgodzie z siłami i możliwościami organizacji. To działanie buduje zaufanie do organizacji.

Piąte działanie odnosi się do układania wszelkich relacji w oparciu o kompromisy. Działanie to ma największy wpływ na wszystkie cztery powyżej wymienione elementy trwałości organizacji w kontekście społecznym, gospodarczym, środowiskowym i kulturowym. Kompromisy są niezbędne, aby organizacja, przy uwzględnieniu wszystkich parametrów zrównoważonego rozwoju, mogła sprawnie funkcjonować. Kompromisy zawierane są na wszystkich szczeblach zarządzania organizacją. Najważniejszy kompromis, z punktu widzenia zaufania, dotyczy interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych. Do najważniejszych zaliczamy interesariuszy zewnętrznych – inwestorów, którzy dzięki zainwestowanemu kapitałowi umożliwiają działanie organizacji. Interesariusz zewnętrzny, w przypadku instytucji publicznych, jest dysponentem organizacji we wszystkich jej aspektach działania i bytu organizacyjnego. Od jednostkowej decyzji zależy przetrwanie organizacji lub jej likwidacja. Poziom zaufania odgrywa bardzo ważną rolę.

Szóstym działaniem niezbędnym w realizacji strategii *sustainability* jest zbudowanie kultury organizacyjnej – otwartej, transparentnej, przyjaznej, rozumiejącej role organizacyjne oraz obowiązki organizacji wobec świata zewnętrznego. Taka kultura jest w stanie zbudować trwałe podwaliny pod zaufanie do organizacji. W przypadku instytucji publicznych to działanie odgrywa najważniejszą rolę, ponieważ spełniając obowiązki wobec świata zewnętrznego, czyli wszystkich obywateli danego państwa, instytucje publiczne reprezentują władzę administracyjną. Każde potknięcie tego rodzaju instytucji przenoszone jest wprost na ocenę sprawności lub niesprawności państwa.

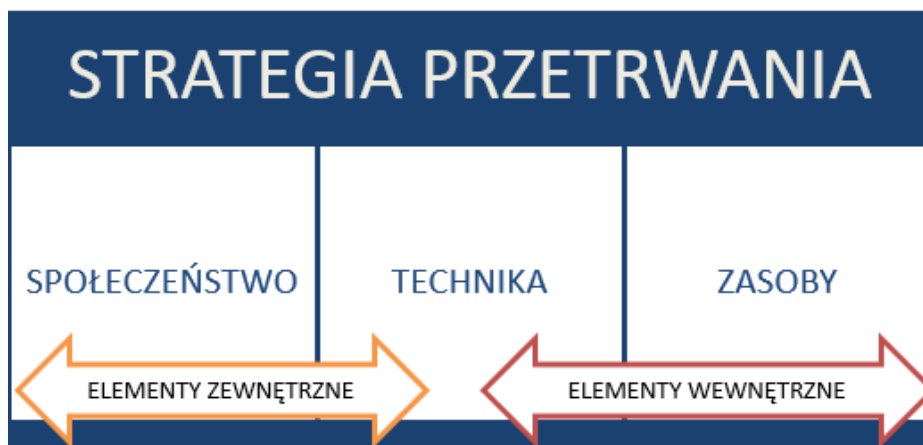
Dla zapewnienia przetrwania (*sustainability*) organizacji niezbędne jest właściwe narzędzie, umożliwiające przetrwanie w nadzwyczaj turbulentnym świecie. Narzędziem takim jest strategia, będąca dla organizacji tym, czym Gwiazda Polarna dla żeglarzy.

Strategia przetrwania organizacji publicznej oparta jest na trzech filarach: społeczeństwo, technika i zasoby, co prezentuje Rysunek 1.

Najważniejszym filarem tej konstrukcji jest technika, a właściwie technologia cyfrowa, umożliwiająca wirtualizację zarówno życia społecznego, jak też gospodarczego. Technika jest filarem łączącym elementy zewnętrzne organizacji z elementami wewnętrznymi, ponieważ dzięki technice systemów informatycznych organizacja jest stale w sieci powiązań organizacji z działających w otoczeniu organizacjami. Instytucje publiczne stają się ważnym ogniwem sieci relacji pomiędzy systemem administracji państwowej i samorządowej, sieci powiązań gospodarczych i społecznych. Jednocześnie technika jest podstawowym elementem łączącym wewnątrz organizacji we wszystkich aspektach działania, ponieważ procesy realizowane w organizacji oparte są na systemach informatycznych. Każda organizacja posiada własny system informatyczny, któ-

ry musi być kompatybilny z systemami zewnętrznymi. Bez udziału w tej sieci powiązań i rzeczywistości wirtualnej współczesne organizacje nie mogą istnieć. Szczególnym przypadkiem są organizacje publiczne o charakterze usługowym, które zmuszone są do szybkiego włączenia się w sieci powiązań, w Internet rzeczy. To wpływa na poziom zaufania do organizacji.

Rysunek 1. Filary strategii przetrwania



Źródło: opracowanie własne.

Dla zbudowania strategii przetrwania organizacji publicznych konieczne jest sporządzenie mapy zmian, zawierającej transparentne informacje, określenie zaangażowania pracowników, klientów, inwestorów, lokalnych i globalnych społeczności [Collins, Porras 2004]. Przykład jednej ze strategii, będącej przedmiotem badania organizacji publicznej, stanowi źródło powstania publikacji.

Opisany w publikacji model strategii przetrwania jest specyficzny ze względu na charakter badanej organizacji. Zarządczy Model Strategii Przetrwania (ZMSP) organizacji publicznej został opracowany na podstawie wieloletnich badań i praktycznego zarządzania instytucjami publicznymi oraz organizacjami świadczącymi usługi powszechne.

Model jest narzędziem, a jednocześnie metodą zarządzania organizacją, który:

- charakteryzuje optymistyczne podejście do aspiracji bycia lepszą organizacją w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym,
- wskazuje, co organizacja może osiągnąć w ciągu kolejnych okresów od 5 do 15 lat,
- może być zastosowany w całej organizacji, do wszystkich realizowanych działań i procesów,
- umożliwi każdemu pracownikowi osobisty udział w zarządzaniu i ulepszaniu organizacji,

- ma ścisły związek z podstawową działalnością organizacją,
- uruchamia ludzkie emocje i pasje w ramach organizacji,
- służy osiągnięciu celów w oparciu o wartości, a nie rentowność biznesu,
- rozwiązuje istotne, stojące przed ludźmi wyzwania,
- wykorzystuje mocne strony swojej organizacji [Collins, Porras 2004, s. 72].

Zarządczy Model Strategii Przetrwania (ZMSP) wykorzystywany jest przy podejmowaniu strategicznych prac w ramach polityki zrównoważonego rozwoju [Gobson 2010, s. 47, Epstein 2008]. Dobre praktyki w zakresie zarządzania i pomiaru oddziaływania organizacji w wymiarze społecznym, ekonomicznym i środowiskowym służą poprawie efektywności społecznej i finansowej globalnych organizacji, w tym międzynarodowych organizacji publicznych [Gołębiowska 2014, ss. 121–122]. Nowe ramy dla realizacji zrównoważonego rozwoju organizacji można przedstawić za pomocą zależności w ramach zarządzania procesowego.

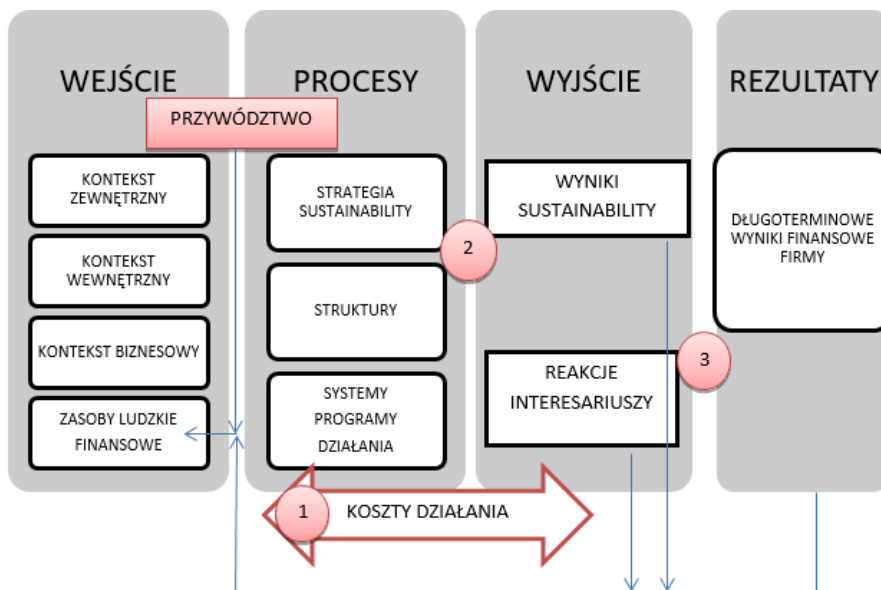
Fundamentalnym aspektem zaprezentowanego modelu, jego struktury, jest podejście procesowe, uwzględniające rozróżnienie pomiędzy pośrednimi rezultatami i finansowym wynikiem końcowym. Zaprezentowany na Rysunku 2 model:

1. przedstawia procesy, które mają najlepiej w organizacji rozpoznawalne koszty i korzyści, które wpływają w długim okresie na ostateczny wynik finansowy,
2. wskazuje na znaczenie różnych wpływów i procesów na długotrwały rozwój wartości organizacji,
3. przedstawia reakcje właścicieli na dotyczące organizacji wyniki finansowe w kontekście strategii przetrwania (*sustainability*) organizacji w długim okresie.

Strategia przetrwania wymaga zrównoważonego działania organizacji. Warto zwrócić uwagę na kilka istotnych elementów takiego działania organizacji, prowadzących do finansowych i rozwojowych jej sukcesów. Do tego zestawu elementów należy zaliczyć: przywództwo, strategię, strukturę i systemy, co prezentuje Rysunek 3. Dla oceny wpływu warto wykorzystać macierz zależności pomiędzy czterema elementami zrównoważonego działania organizacji, która zawiera najważniejsze zadania, jakie powinny być wykonane przez kierownictwo organizacji, aby osiągnąć stabilność organizacji i zaufanie w długim okresie.

Dla zrozumienia podejścia do zrównoważonego rozwoju organizacji, w ramach strategii przetrwania, należy wskazać na istotną rolę koncepcji zarządzania odnoszących się do społecznej odpowiedzialności organizacji. Koncepcje naukowe wyznaczają ramy polityki organizacji, która wynika z ogólnej polityki państwa, a w przypadku zrównoważonego rozwoju odnosi się do ustaleń społeczności międzynarodowej [Gibson 2010, s. 51]. Z punktu widzenia organizacji publicznych ważne jest wskazanie tych kategorii społecznej odpowiedzialności, które są charakterystyczne dla tego rodzaju organizacji.

Rysunek 2. Model procesowy zrównoważonego rozwoju organizacji



Trzy główne zespoły oddziaływania:

1. Organizacyjne finansowe koszty/korzyści działania;
2. Wpływ społeczny;
3. Wpływ finansów na realizację działań w zakresie zrównoważonego rozwoju organizacji.

Źródło: na podstawie Marc J. Epstein, 2008, *Making sustainability worku. Best Practices in Managing and Measuring Corporate, Social, Environmental and Economic Impacts*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, s. 46.

Podstawowe kategorie odnoszą się do:

1. Ogólnej problematyki społecznej. Zagadnienia, które mają duże znaczenie dla otoczenia, na które organizacja nie ma żadnego wpływu.
2. Łańcucha wartości kształtowanego pod wpływem społecznym oraz wyników, do których doprowadza działalność organizacji.
3. Ambitnych wymiarów społecznego kontekstu działania organizacji. Zagadnienia, które w otoczeniu zewnętrznym mogą wpływać na kadre menedżerską konkurencji w branży, w której działa organizacja.

Rysunek 3. Charakterystyka macierzy zrównoważonego działania organizacji publicznych

<p>Przywództwo Ogląd zobowiązań przez najwyższe kierownictwo Przeгляд otoczenia organizacji dla określenia potencjalnych ryzyk i szans Tworzenie i kierowanie kulturą zmianą</p>	<p>Strategia Udoskonalanie misji organizacji Przestrzeganie międzynarodowych i krajowych przepisów, jak również ustanawianie dobrowolnych standardów Dostrzeganie i docenianie wpływu społecznych interesariuszy</p>
<p>Struktura Zintegrowana w skali kraju jednorodna organizacja Skuteczne wykorzystanie zasobów ludzkich i technicznych Kierownictwo z dostępem do najlepszego przywództwa Ustawiona na poziomie strategii</p>	<p>Systemy System finansowy umożliwia kalkulację kosztów i gospodarkę kapitałem System zarządzania ryzykiem System oceny i system nagradzania Systemy pomiaru najważniejszych wskaźników dla procesów Systemy bezpieczeństwa i reakcji kryzysowej Systemy raportowania i systemy weryfikacji</p>

Źródło: opracowanie na podstawie M.J. Epstein, 2008, *Making sustainability work. Best Practices in Managing and Measuring Corporate, Social, Environmental and Economic Impacts*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, s. 52.

Warunki, jakie musi spełnić organizacja, aby osiągnąć wskazane w strategii przetrwania cele, wymagają przejścia kilku etapów. Najważniejsze kroki do osiągnięcia celów strategicznych:

1. zarządzanie zgodnością z przepisami,
2. zdobywanie przewagi konkurencyjnej, w przypadku monopolu osiągnięcie najwyższej jakości,
3. dążenie do integracji społecznej, ekonomicznej i środowiskowej poprzez zaufanie.

Efekty wdrożenia strategii przetrwania (*sustainability*), dla organizacji biznesowej obejmują:

1) Wymiar handlowy – wyniki końcowe: różnorodność produktów, perfekcja biznesowa, wymagania i wpływ klienta, jakość, pozyskanie aktywów o przedłużonej trwałości, zestawienie wielości projektów wzrostu.

dla organizacji biznesowej i publicznej obejmują:

2) Wymiar rozwoju – wyniki końcowe: krzywdy (straty) na poziomie 0, wdrożenie społecznej odpowiedzialności, pozytywne wyniki ekonomiczne, prawidłowe zarządzanie ryzykiem i bezpieczeństwem.

Omawiając wymiary efektów wdrożenia strategii przetrwania organizacji, należy pamiętać, że istnieje co najmniej kilka czynników, które wpływają na realizację strategii. Czynniki te można podzielić na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, co prezentuje tabela 1. Ponadto ważne jest odniesienie czynników oddziaływania na realizację strategii w kontekście standardów – lokalnych i globalnych. W odniesieniu do wskazanych czynników aspekt zasięgu standardu ma istotne znaczenie, ponieważ jego wpływ na kształt organizacji jest decydujący.

Tabela 1. Czynniki wpływające na strategię przetrwania organizacji

Lp.	Czynniki wewnętrzne/ Czynniki zewnętrzne	Globalny integracyjny standard przetrwania	Lokalny adaptacyjny stan- dard przetrwania
1	Kultura organizacyjna	Niski poziom niezależności jednostek zależnych	Wysoki poziom niezależności jednostek zależnych
2	Zatrudnianie konkursowe	Strategia różnorodności	Strategia kosztu
3	Realizacja strategii zrównoważonego rozwoju (przetrwania) organizacji	Wysokie zagrożenia dla środowiska działalności podstawowej, nowa konkurencja	Niskie zagrożenia dla środowiska działalności podstawowej, starsza konkurencja
4	Wewnętrzne regulacje (Rozporządzenia)	Jednorodne regulacje, oczekuje się standaryzacji, normy obowiązujące na całym świecie	Szybkie zmiany przepisów, które są niezgodne albo nieuzasadnione jako regulacje
5	Czynniki rynkowe	Standaryzowane rynki, społeczne i środowiskowe naciski z gospodarki produkcyjnej	Rynki bardzo podzielone na sektory, naciski konkurencji, koszty, z gospodarki produkcyjnej
6	Czynniki geograficzne	Jednorodny rynek	Różnorodne rynki

Źródło: opracowanie własne.

Realizacja strategii przetrwania organizacji publicznej wymaga opracowania:

1. Jasno określonej i zdefiniowanej misji organizacji, która ma być zrozumiała dla każdego pracownika,
2. Katalogu wartości, do którego zaliczamy: klientów, pracowników, jakość, środowisko, zyski i wzrost organizacji,
3. Zasad postępowania, w tym:
 - poszanowania praw człowieka,
 - dostosowania się do przepisów ustawowych i wykonawczych,
 - utrzymywania poufności (tajemnicy handlowej, organizacji),
 - ochrona własności intelektualnej,
 - odrzucenia nieetycznych zachowań,
 - kształtowania sprawiedliwych umów w transakcjach handlowych.

Ponadto organizacja realizująca strategię przetrwania kładzie nacisk na:

- działalność grupową (praca zespołowa),
- zasady biznesowe (ład korporacyjny),
- biznesplan (podejście biznesowe).

Wielu menedżerów poszukuje pozytywnych relacji pomiędzy biznesem a administracją, które są ogromnym wyzwaniem. Bazując na wieloletnim doświadczeniu, można wskazać następujące propozycje, pomocne w opracowaniu strategii poprawy relacji organizacji z administracją i podniesieniu poziomu zaufania:

- należy być świadomym tego, jak wysiłki kadry menedżerskiej popierają cele biznesowe organizacji,
- konieczna jest integracja wszystkich funkcji komunikacji na najwyższym poziomie zarządzania,
- wskazane jest zdobycie wpływów politycznych bez bycia zbyt stronniczym,
- należy dla dobra organizacji utrzymać globalną perspektywę rozwoju,
- najważniejszym zadaniem kadry menedżerskiej jest tworzenie silnych osobistych związków, gdzie reputacja i wiarygodność będą ważnymi czynnikami wpływającymi na politykę społeczną.

Łańcuch wartości w strategii przetrwania

Dla osiągnięcia zamierzonych celów strategicznych organizacja musi wypracować i określić główne obszary swojej działalności. Według koncepcji zarządzania procesowego możemy zdiagnozować łańcuch wartości, który obejmuje:

- a) logistykę wejścia,
- b) operacje produkcyjne/usługowe, które powinny charakteryzować: minimalizacja odpadów, redukcja emisji różnorodnych zanieczyszczeń, redukcja zużycia energii, ulepszone standardy bezpieczeństwa zdrowotnego,
- c) logistykę wyjścia,
- d) marketing i sprzedaż, które obejmują: markę firmy, promocję środowiskowych cech produktu,
- e) usługi posprzedażne: np. recykling.

Zaprezentowany łańcuch wartości w równym stopniu odnosi się do organizacji biznesowych, jak i do instytucji publicznych. Różnica pomiędzy tymi łańcuchami dotyczy nie operacji produkcyjnych, ale operacji usługowych, nie marketingu i sprzedaży, ale świadczenia usług i komunikacji społecznej oraz braku usług posprzedażnych.

Rysunek 4. Obszary działalności w podejściu procesowym dla organizacji biznesowych a/ i organizacji publicznych b/

a/



b/

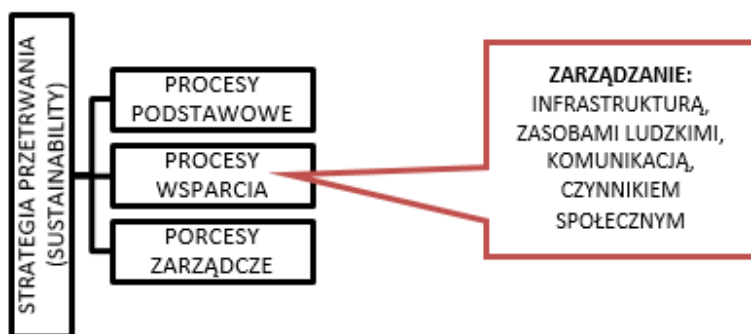


Źródło: opracowanie własne.

Procesy realizowane w organizacji obejmują procesy podstawowe, przedstawione na rysunku 4 oraz procesy wsparcia, które są niezbędne dla zapewnienia realizacji określonych działań w procesach podstawowych. Procesy wspierające (rysunek nr 5) działalność podstawową organizacji obejmują kilka bardzo ważnych zagadnień, do których zaliczamy:

- zarządzanie szeroko rozumianą infrastrukturą organizacji, obejmującą nieruchomości, systemy technologiczne, wyposażenie,
- zarządzanie zasobami ludzkimi i wiedzą,
- rozwój techniki i technologii komunikacji, łączność wewnętrzna i zewnętrzna organizacji,
- zarządzanie czynnikiem społecznym.

Rysunek 5. Procesy wsparcia w realizacji strategii przetrwania organizacji



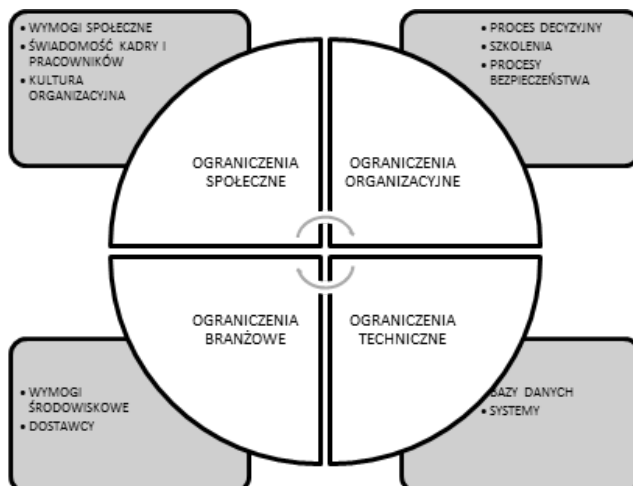
Źródło: opracowanie własne.

Jednakże realizacja każdego działania strategicznego napotyka na różnorodne ograniczenia, takie jak:

- proces decyzyjny (ład korporacyjny),
- miara oddziaływania społecznego i oddziaływania na środowisko,
- bazy danych, niezbędnych do realizacji strategii przetrwania organizacji (prawo, cykl życia, analizy),
- możliwości szkolenia w zakresie zasad przetrwania organizacji,
- rozwoju świadomości pracowników i kadry menedżerskiej,
- brak zmiany kultury organizacyjnej,
- rozwój procesów bezpieczniejszych dla środowiska,
- ograniczoność projektów dla środowiska w zastosowaniu mniej szkodliwych surowców,
- wynikające ze specyfiki środowiskowej,
- przy wyborze społecznie odpowiedzialnych dostawców.

Zaprezentowana macierz ograniczeń (rysunek 6) w realizacji strategii przetrwania dla organizacji publicznej staje się metodą umożliwiającą minimalizację wpływu ograniczeń, a w niektórych obszarach ich eliminację. Prawidłowa realizacja strategii przetrwania we współczesnym środowisku społecznym, politycznym, ekonomicznym i naturalnym może przyczynić się do daleko idących zmian w organizacjach publicznych, których syntetyczne zestawienie prezentuje tabela 2.

Rysunek 6. Macierz ograniczeń realizacji strategii przetrwania (sustainability)



Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowana w tabeli 2 ewolucja przekształcenia organizacji publicznej tradycyjnej w organizację współczesną, działającą w nurcie New Public Management i dążącą do bycia organizacją przyszłości, została określona przez kilka wybranych kryteriów, takich jak: formacja kulturowa, logika organizacyjna, hierarchiczność, ład organizacyjny, podejście do tradycji czy podejście do ryzyka, wykorzystanie nowych technologii IT czy podejście do ochrony środowiska. Te kilka wybranych kryteriów, charakterystycznych dla organizacji publicznej, umożliwia ocenę, jak dalece czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływają na kształt i przetrwanie organizacji. Traktując zestawienie jako wzorzec, każda z organizacji publicznych ma możliwość określenia, na jakim etapie rozwoju znajduje się w danej chwili.

Tabela 2. Ewolucja od tradycyjnej do nowoczesnej organizacji publicznej

Lp.	Kryterium	Organizacja przeszłości	Organizacja współczesna	Organizacja przyszłości
1	Formacja kulturowa	Organizacja tradycyjna	Organizacja biurokratyczna	Organizacja przetrwania (<i>sustainability</i>)
2	Logika organizacyjna	Etos, tradycja, ciągłość, kolegalność	Sprawność zarządzanie strategiczne, model interesariuszy	Ekonomiczność, racjonalność, konkurencyjność, zmiana
3	Hierarchiczność	Wyraźna hierarchia, duży dystans władzy, tradycja	Wyraźna hierarchia, mniejszy dystans władzy, sformalizowane relacje	Zmienna hierarchia, pochodna zarządzania projektami (heterarchia)
4	Innowacyjność organizacyjna	Niska, głównie w doradztwie naukowym	Umiarkowana, w zmianach organizacyjnych	Wysoka, pro-efektywnościowa ewolucja struktury organizacji, technologii, komunikacji
5	Elastyczność organizacyjna	Umiarkowana, spontaniczne zespoły zadaniowe	Umiarkowana, zespoły zadaniowe i zarządzanie procesowe	Duża, zespoły projektowe, zadaniowe, procesowe
6	Orientacja na projekty	Umiarkowana, wyłącznie naukowe i edukacyjne	Rosnąca, projekty naukowe, organizacyjne	Wysoka, większość zarządzania realizowana przez projekty i procesy
7	Ład organizacyjny	Niski, luźne tradycyjne struktury, komunikacja pisemna, ustna	Średni, dominuje standaryzacja oraz komunikacja i dokumentacja pisemna	Wysoki, dominują: standaryzacja, controlling, sprawozdawczość, komunikacja elektroniczna
8	Konserwatyzm	Wysoki, orientacja na tradycyjne wartości	Tracący na znaczeniu, źródło oporu wobec zmian	Niski, orientacja na zmiany i organizacyjne uczenie się
9	Legitymizacja władzy	Władza tradycyjna	Hybrydowa, połączenie racjonalno-legalnej z tradycyjną	Racjonalno-legalna, merytokracja, oparta za rezultatami i wynikami

10	Podjęcie do tradycji	Szacunek, tradycja traktowana jako punkt odniesienia	Ambivalentna, szacunek do tradycji i dążenie do zmian tradycyjnych wzorców	Dystans, tradycja traktowana jako obciążenie
11	Podjęcie do ryzyka	Zwyczaj jako źródło redukcji niepewności organizacyjnej	Wzrost stopnia akceptacji dla działań w warunkach niepewności i ryzyka	Dążenie do działania w warunkach deficytu informacji przez controlling, otwartość na ryzyko
12	Identyfikacja kulturowa	Utożsamianie się z tradycyjnymi i zorientowanymi na status quo wzorcami kulturowymi	Identyfikacja grup interesariuszy tracących władzę (kadra) z tradycyjnymi wzorcami jako źródło oporu wobec zmian	Utożsamianie się z przedsiębiorczymi, niesformalizowanymi i zorientowanymi na zmianę wzorcami kulturowymi
13	Wykorzystanie technologii IT	Bardzo ograniczone	Niewielkie wykorzystanie – maszyna do pisania	Zaawansowane rozwiązania: gromadzenie, przetwarzanie, wykorzystanie baz danych, procesy zarządcze, komunikacja sieci
14	Ochrona środowiska	Nieistotna	Stosowanie rozwiązań ekologicznych	Utożsamianie się z odpowiedzialnością międzypokoleniową

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Przedstawione w publikacji zagadnienie odniesienia strategii przetrwania do organizacji publicznych jest jak najbardziej właściwe i uzasadnione. Dzisiejsze organizacje publiczne szybko dokonują zmian w wielu obszarach swojej działalności (co prezentuje tabela 2), aby dostosować się do wymogów otoczenia i środowiska naturalnego, które w polityce zrównoważonego rozwoju państwa ma przypisaną podmiotowość. Strategia *sustainability*, jako strategia przetrwania organizacji, jest narzędziem współczesnego zarządzania, nie tylko organizacjami biznesowymi. Znajduje również zastosowanie do zarządzania organizacjami publicznymi, ponieważ działają one w środowisku, nie tyle konkurencyjnym, co opartym na nowoczesnych technologiach. Funkcjonowanie organizacji publicznych w sieci relacji, zarówno z organizacjami biznesowymi, jak i publicznymi, wymusza dostosowanie infrastruktury technicznej do wymogów rynku. Zastosowanie nowoczesnych systemów informatycznych, takich samych jak w organizacjach biznesowych, powoduje zmianę modelu organizacji pracy oraz struktury organizacji publicznych. Zmienia się również zakres wiedzy, jaką dysponuje organizacja. Wiedza staje się bardziej dostępna, skraca się czas dostępu do jej zasobów oraz czas opracowania analiz i sprawozdań (raportów). To wpływa na diametralną zmianę procesów decyzyjnych i budowę zaufania społecznego.

Dzięki nowoczesnej infrastrukturze komunikacji, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej, zmieniają się relacje społeczne oraz zakres oddziaływania kadry menedżerskiej na pracowników i innych interesariuszy. Znaczenie zaufania do organizacji publicznych jest wiodącym obszarem zainteresowania kadry menedżerskiej. Zmienia się kształt procesów biznesowych (podstawowych) oraz procesów wsparcia. Zmianie ulega równocześnie kultura organizacyjna, która staje się otwarta, wymusza pracę zespołową, wymianę wiedzy i doświadczeń. Zmiana paradygmatu struktury hierarchicznej przenosi ciężar na struktury projektowe i zarządzanie procesowe. To również wpływa na zmiany relacji społecznych w organizacji, powodując często opór wobec zmian. Istotną rolę odgrywają w organizacjach publicznych wartości, takie jak poszanowanie praw człowieka, przestrzeganie obowiązujących przepisów, zachowanie poufności (tajemnicy handlowej, organizacji), ochrona własności intelektualnej, odrzucenie nieetycznych zachowań czy kształtowanie dobrych relacji w transakcjach handlowych. To są współczesne podstawy budowy zaufania społecznego.

Współczesny model zarządzania organizacjami publicznymi w Polsce wykorzystuje strategię przetrwania (*sustainability*) jako podstawowe narzędzie zarządzania w ramach polityki zrównoważonego rozwoju państwa. Wykorzystanie tego narzędzia zarządzania strategicznego pozwoli w szybszym tempie i szerszym zakresie na przekształcenie organizacji publicznych w nowoczesne organizacje realizujące politykę państwa oraz na podniesienie dobrostanu społeczeństwa. Podstawą staje się zaufanie do instytucji publicznych i do ludzi zarządzających tymi organizacjami.

Bibliografia

- Bogle J.C.** (2009), *Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia*, PTE, Warszawa.
- Collins J.C., Porras J.I.** (2004), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: Collins Business.
- Epstein M.J.** (2008), *Making sustainability work. Best Practices in Managing and Measuring Corporate, Social, Environmental and Economic Impacts*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Gibson R.B.** (2010), *Sustainability assessment. Criteria and Processes*, Earthscan UK, London.
- Gołębiowska E.** (2014), *Pranie pieniędzy. Aspekty etyczne w systemie przeciwdziałania praniu pieniędzy*, Difin, Warszawa.
- Hejduk I.** (2014), *Koncepcje sustainability wyzwaniem współczesnego zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Hitchcock D., Willard M.** (2010), *The business guide to sustainability. Practical strategies and tools for organizations*, Earthscan, London.
- Rogall H.** (2010), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Zysk IS-ka, Poznań.
- Werbach A.** (2009), *Strategy for sustainability a business manifesto*, Harvard Business Press, Boston.



Zbigniew Olesiński | zbigniew_olesinski@op.pl

Akademia Finansów i Biznesu (Academy of Finance and Business) in Warsaw

Trust as a Soft Component of Management

Abstract: The purpose of this article is to point to an increase in the role and significance of trust as a soft component of management in increasing the competitiveness of an enterprise. What is of particular importance is the combination of soft factors, such as knowledge, intellectual capital, culture or trust and the creation and development of cross-organisational relations networks.

I shall show that soft factors are increasingly becoming the content of cross-organisational networks and vice-versa, the need for their growth in order to ensure proper functioning of an organisation promotes the development of cross-organisational management. Soft factors of management, including trust, can be measured in various ways. Surveys with Likert scale or a grading scale (e.g. from 1 to 5) as well as others are among the most frequently used methods.

Key words: trust, cross-organisational management.

JEL MOO, MO1

Introduction

The purpose of this chapter is to point to an increase in the role and significance of trust as a soft component of management in improving the market position of an enterprise.

Trust plays an important role in cross-organisational cooperation networks and the cooperation of virtual organisations.

In the study of organisations and management, the perception and research of soft factors dates back at least to the 1950s, but an increase in the role and significance of these factors was observed only in the 1990s, when the Cold War ended in 1991 (Dissolution of the Soviet Union) and the dissemination of the Internet. The area of influence of soft factors is still only vaguely recognised, partially described and applying soft factors

in management is often in itself partial, like for example using knowledge management in isolation from intellectual capital or the network of cross-organisational cooperation.

Soft factors in management

The origins of the idea of management factors may be searched for in J. Smith's classical theory of economy from the 19th century, which specifies three factors of production: land, capital, labour.

One of the oldest ideas of the soft factor may be traced back to the work of G. S. Becker from 1964 – the theory of the allocation of time and goods over time. The works of G. Becker bring forth the concept of “human capital” as defined by G.J. Allen, 1967 and J. Conlisk, 1967 as well as R.R. Nelson 1970 [Domański 1964].

G.S. Becker has shown in his works that investments in human capital condition faster pace of economic growth, whereas poor societies are threatened with collapse of civilisation due to insufficient investments in education, medicine, culture etc.

Generally speaking, human capital may be defined as the bulk of knowledge, skills, health, vital energy contained in every human being and in a society as a whole, determining the ability to work, to adapt, to effect changes in the environment as well as the ability to create new solutions. Human capital is part of a human being (its owner) and although it cannot be acquired, it may be created in oneself by dedicating sufficient time, money, commodities and services provided by other people. A person cannot separate himself/herself from the capital embodied in him/her, as it is always accompanying the person, regardless of the activities pursued by him/her [WEP 2003, p. 255].

Phenomena related to human capital include social capital and relational capital. What impacts the creation of both these factors is cross-organisational cooperation (see fig. 1).

In the studies conducted by the team supervised by professor Jan Stachowicz [2006] it was assumed that the basic dimension of the adopted research model of social capital is the structural dimension (whether the companies included in a given sector form a cooperation structure in the opinion of the respondent), the cognitive dimension (whether the analysed cooperation promotes the creation of knowledge), the cultural dimension (the aggregate dimension of the responses to the question on integrity in the relations between analysed companies, the competences of the studied enterprises, consequences of their actions, loyalty, openness), the strategic dimension (whether and to what extent the cooperation affects the shaping of strategy).

Elżbieta Skrzypek [2015, pp. 53–67] links the relational capital to the work on making the organisational model of P. Drucker [2000], M. Hammer, J. Champy [HBR 1990] more flexible. The author points to the concept of business process reengineering (BPR); she

defined the relational capital as follows: "Relation is a link, dependence, relationship and relational capital is linked to the relations between the organisation and its environment, customers, suppliers and contractors. Relations are specific links and interdependencies between the units and entities within an economic system. As a result of the relations and dialogue, a system of values is originated, showing mutual trust and satisfaction [Skrzypek 2015, p. 56].

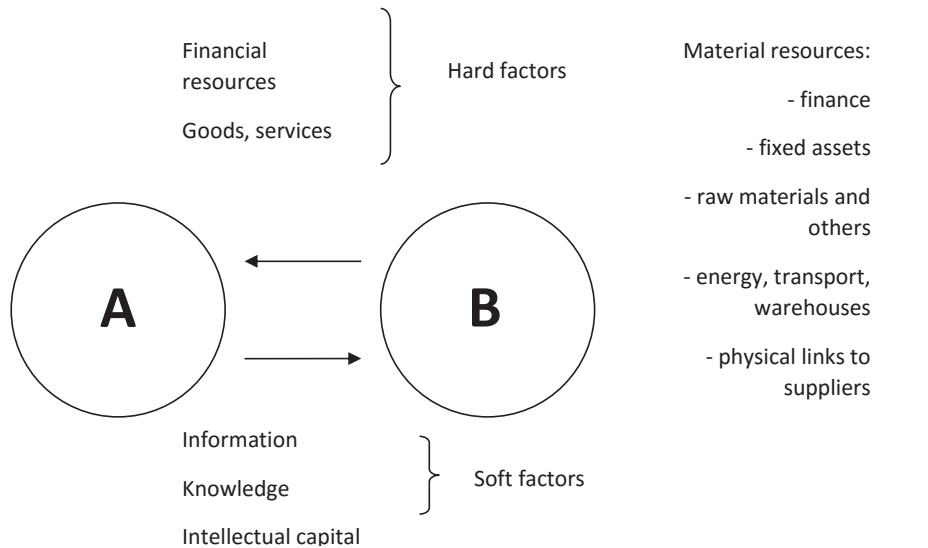
Organisational capital, on the other hand, is related to non-material resources within the organisation, such as: processes, structure, infrastructure, culture, management.

Generally speaking, the abovementioned components are perceived in aggregate as intellectual capital [Chyba 2015, p. 186].

For thousands of years, knowledge has been related to science and study, especially philosophy. The application of knowledge in economic processes is increasing. In management, the process may be linked to Elton Mayo's concept of interpersonal relations from the 1920s/1930s or to the application of quantitative methods from the 1940s and 1950s. The application of knowledge in management was accelerated as a result of intense business processes in the 1960s and 1970s, symbolised later on by the computerisation processes. An increase in the role and significance of knowledge may be more important than the growth of what may seem a derivative phenomenon, such as intellectual capital and trust. W. Grudzewski, I. Hejduk point to the creation and development of a certain process of changes in management, which leads to exposing and emphasising knowledge management [Grudzewski, Hejduk 2002, p. 17].

W.M. Grudzewski and I.K. Hejduk quote the comparison drawn by A. Tiwana [2000, p. 9]. He links the beginning of knowledge management to the 1950s and the appearance of the concept "Management by objectives", "Quantitative approach to management" and electronic data processing. In the 1970s, "Strategic planning" appeared along with the explosion of automation and robotics, whereas in the 1990s, the idea of a learning organisation appeared and information management systems found were used.

Figure 1. Cross-organisational management



Non-material resources

- human resources
- technical designs
- contacts, licences
- trade secrets
- databases
- company's reputation
- contacts with buyers
- organisational culture

Strategic planning

- links and alliances
- research and development
- operations, production, development
- marketing
- intercultural management
- cross-functional management

Productiveness resources

- understanding the buyers' needs
- ability to coordinate actions
- speed and flexibility
- potential for high quality
- ability to obtain resources

Source: own work.

Figure 1 is an attempt to illustrate the content of dynamically changing cross-organisational relation, which is becoming increasingly composed of soft factors – they are relatively becoming a larger portion of the relation, as compared to hard factors. In the light of the soft factor concept, as presented above, we have the cross-organisational circulation of information, knowledge, intellectual capital (including trust) and (not portrayed above) culture.

Another soft factor concept is the one that stems from managerial practice and is usually not available in academic scripts, but in management guidebooks – it includes the productiveness resources as shown in figure 1 – strategic planning, non-material resources (understood differently than in the previous concept) and attempts at specifying them.

Organisational behaviour in environment

In the contemporary world, it is increasingly important how the organisation functions in its environment; this refers particularly to smaller organisations, whose survival in a turbulent environment largely depends on finding a proper niche.

Organisation manager has low impact on the environment – he/she must skilfully detect the rules valid in the environment and properly adjust to them.

R.W. Griffin characterises the actions of the managers as follows “How do managers combine and coordinate various types of resources? They do it by performing four basic functions or managerial actions: planning and decision making, organising, managing or directing people and controlling [Griffin, 1996].

Are the action performed by the manager in the organisation taken in the case of actions aimed at managing in the environment? If so, to what extent?

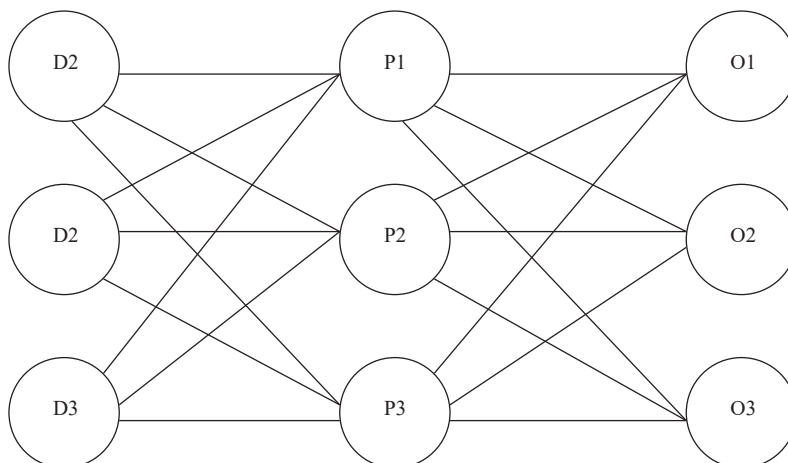
The behaviour of the person managing the organisation is of similar nature to the behaviour on the market, where sellers and buyers meet. Basically, this is where we witness an interaction between the sellers offering their goods and the buyers searching for certain commodities. This interaction may be incidental, but in certain conditions, the buyer and seller may meet more often. On one side we have a group of sellers, and on the other side – buyers.

In the production process, the producer is interested in convenient relations with the suppliers and convenient relations with the buyers. We may therefore speak of three groups of stakeholders: suppliers, producers and recipients.

In the value chains that are being created, it is important to retain inner flexibility and openness within the chain, which results in proper competitiveness. Any limitations in this respect lead to the restriction of free choice.

Basically, the assets and liabilities of an enterprise consist mainly in defining the profitability of particular types of behaviour in short and long time horizon, in minimising the risk, increasing effectiveness etc.

Figure 2. Shaping the value chain of an enterprise



Explanation:

D 1, 2, 3 – suppliers

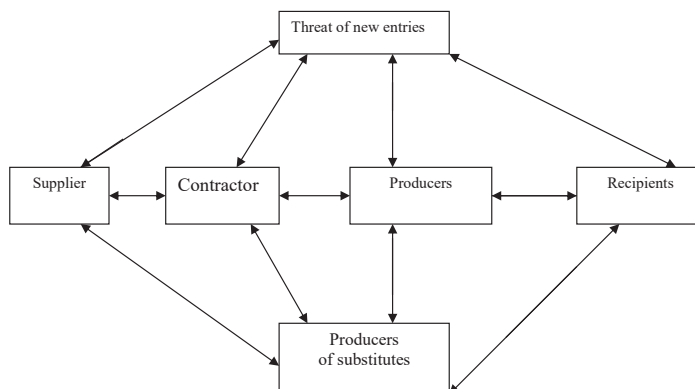
P 1, 2, 3 – producers

O 1, 2, 3 – recipients

Source: own work.

In fact, the situation of a small enterprise on the market is much more complex. When analysing competition mechanisms in a particular production sector, M. Porter came up with the Porter's diamond model.

Figure 3. Porter's diamond model



The above scheme shows a greater number of interactions, because in addition to producers (in figure 1: P1,2,3) we also have producers that intend to enter the sector as well as producers of substitute goods and contractors.

Enterprises operating in local environment are shaped by even more complex interactions (e.g. those within a municipality or a group of municipalities), where they encounter various companies from various production sectors as well as numerous institutions from the business environment.

Interactions of the organisation in environment.

In order to survive in the local environment, a small organisation must strive to identify the environment and try to find a niche for its activity in this environment. Apart from enterprises, in the local environment there are other important organisations such as associations of entrepreneurs, consulting companies, local authorities and others.

Ways of measuring trust

In 1972–1998, General Social Survey measured the trust level among the representatives and descendants of selected nationalities living in the USA; trust was also measured among the selected representatives of the abovementioned nationalities in their home countries [Ulsner 2007, pp. 55–56]. It turned out that the highest level of trust was observed among the Americans from Scandinavian countries – 0.592; high level of trust was also observed among Americans of British – 0.532 and Irish descent – 0.488. What is interesting, in the countries of origin of the abovementioned Americans, the level of trust was lower. Therefore, in Scandinavian countries – 0.58, in Great Britain – 0.44 and in Ireland – 0.47. The difference in this index seems to show that in the USA the newcomers feel better than in their countries of origin; alternatively, one may suspect that those who emigrate are more confident and have better predispositions (see table 1).

Table 1. Ethnic groups and their trust level

Group	Countries of origin of a given group	Level of trust in the given group in the USA	Countries	Level of trust in the countries
Nordic	Sweden, Norway, Finland, Denmark	0.592	Sweden, Norway, Finland, Denmark	0.58
Germanic	Western Germany, Austria	0.465	Germany	0.42
British	England, Scotland, Canada, Australia	0.535	Great Britain	0.44
Irish	Ireland	0.488	Ireland	0.47
French	France, Canada (French part)	0.478	France	0.23
Italian	Italy	0.393	Italy	0.35
Spanish	Spain	0.301	Spain, Latin America	0.213
Eastern Europe	Czech Republic, Hungary, Lithuania, Romania, Yugoslavia	0.47	Armenia, Czech Republic, Hungary, Lithuania, Poland, Romania, Serbia, Slovakia, Slovenia, Ukraine, Croatia	0.257
Russian	Russia	0.479	N/A	0.24
African	African countries	0.183	Afro-American states	0.167

Source: Ulsner 2007.

It follows from the analysis of the table that the nations of the Eastern Europe have higher trust level indicators in the USA than Americans of Italian and Spanish origin, while in their countries of origin they have higher trust levels than the French and Spanish.

Specific confirmation of this study may be the results of the research of the internationalisation of enterprises in the regions of Mazovia (Poland), Szekesfehevar (Hungary) and Tampere (Finland).

Table 2. Internationalisation of the business activity of enterprises in the regions of Mazovia, Szeksefehervar, Tampere, measured with the degree of cooperation (in %)

Region	Place in the chain	Region	Country	European Union	Rest of the world	Not classified or classified twice	Total
Mazovia	I	38.5	38.5	13.0	10.0	-2.0	100
	0	45.0	39.0	8.0	7.0	1.0	100
Szekesfehervar	I	27.8	46.4	14.8	4.8	6.2	100
	0	45.8	38.7	9.8	5.8	-1.1	100

Tampere	I	29.0	39.0	25.0	7.0	0	100
	O	28.0	49.0	20.0	10.0	-7.0	100

where:

I – input (suppliers)

O – output (recipients)

Source: Cook 1998.

A confirmation of the regional conditioning of shaping the trust may be found in the results of a survey conducted among foreign investors who plan to make foreign direct investments in Poland. They were asked to indicate countries which they considered as alternative to Poland as regards their investments.

Table 3. Alternatives to Poland – locations of foreign direct investments

No.	Country	Indicated responses in %	No.	Country	Indicators in %	No.	Country	Indicators in %
1	Bulgaria	8.93	6	Latvia	10.71	11	Slovenia	10.71
2	Czech Republic	50.0	7	Polska	26.79	12	Ukraine	23.21
3	Croatia	12.5	8	Russia	21.43	13	Hungary	30.38
4	Estonia	10.71	9	Romania	19.64	14	Moldova	10.71
5	Lithuania	12.5	10	Slovakia	30.36	15	Others	-
No.	Country	Indicators in %	No.	Country	Indicators in %			
16	Malaysia	1.79	21	Spain	1.79			
17	China	1.79	22	Asia	1.79			
18	Ireland	1.79	23	Serbia	1.79			
19	Albania	1.79	24	Kosovo	1.79			
20	Bosnia	1.79	25	Tunisia	1.79			

Source: Żurowski 2005.

The most respondents pointed to the Czech Republic – 50%, Hungary – 30.38%, Slovakia – 30.36%, Ukraine – 23.21%, Russia – 21.43%, Romania – 19.64%. It is worth noting that as many as 256.79% responses showed that the investors did not consider any other location; others pointed to a few alternative locations other than Poland. Therefore, the similarity to previous studies in Poland, in Hungary, Slovakia and the Czech Republic is therefore confirmed.

The study conducted in 1998–2003 included 165 interviews with managers and 675 surveys in Poland, in the voivodships: świętokrzyskie, mazowieckie (Mazovian), dolnośląskie (Lower Silesia) and in Germany, England, Spain, Slovakia and Ukraine. 25 people participated in the study. The subject was “Institutionalisation of business environment”. During the study, bonds between various types of organisations in Poland were determined [Olesiński 2005, p. 70].

Table 4. Characteristics of the bonds between selected groups of organisations

No.	Names of the groups of organisations	Higher education institutions	Institutions supporting business	Banks	Enterprises	Local governments	Offices
1	Offices	4	4	4	4	4	4
2	Local governments	5	6	4	5	5	
3	Enterprises	2	4	2	2		
4	Banks	2	2	2			
5	Institutions supporting business	5	5				
6	Higher education institutions	2					

where: 1 – hostile bonds, 2 – rivalling and competition bonds, 3 – neutral bonds, 4 – friendly bonds, 5 – partner bonds, 6 – clusters, 7 – multicluster.

Source: Olesiński 2005.

Summary

Trust is playing an increasingly important role in management, especially in management in cross-organisational relation networks or virtual organisations. What is also constantly growing is the interest in empirical study of trust, mainly through sociological research with the use of surveys and interviews. The results of such research allow to determine the level of trust in % as regards particular areas or fields, in Likert scale or with experts' opinions.

Bibliography

Becker G.S. (1964), *Human Capital*, New York.

Chyba Z. (2014), *Kapitał intelektualny a kreowanie potencjału technologicznego* [in:] R. Borowiecki R., Jaki A., *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

Cook Ph. (ed) (1998), *Target socio-economic research, Regis project-regional innovation systems: Designing for the future*, Brussels.

Domański S.R. (1964), *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Warsaw 1990.

Domański S.R. (1990), *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Warsaw.

Drucker P. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warsaw.

Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe ZPWN, Warsaw.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2002), *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą, podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw* [in:] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warsaw.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warsaw.

Hammer M., Champy J. (1990), *HBR*, New York-London.

Olesiński Z. (2005), *Zarządzanie w regionie; Polska-Europa-Świat*, Difin, Warsaw.

Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warsaw.

Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warsaw.

Schultz T.W. (1971), *Investment in Human Capital*, New York-London.

Schultz T.W. (1971), *Investment in Human Capital*, New York-London.

Zbigniew Olesiński

Skrzypek E. (2015), *Wpływ kapitału relacyjnego na doskonalenie organizacji w warunkach restrukturyzacji* [in:] (*academic supervision*) A. Jaki, M. Kowali, *Współczesne oblicza i dylematy restrukturyzacji*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

Stachowicz J. (2006), *Managing intellectual capital in regional innovative networks*, copied typescript, Warsaw.

Tiwana A. (2000), *The knowledge management toolkit*, Prentice Hall PTR.

Uslaner E. (2007), *Where You Stand Depends Where You Stand: The Inhabitability of Generalized Trust*, Working Paper University of Maryland College Park, as cited in: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warsaw 2007.

Wielka Encyklopedia Powszechna (2003), Wydawnictwo Naukowe PWN, T. 13, Warsaw.

Żurowski J. (2005), *Wpływ zarządzania promocją na strukturę napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce*, typescript, Warsaw.

Jan Chadam | jan.chadam@onet.eu

Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej

Jak budować zaangażowanie we współczesnych organizacjach?

How to Build the Engagement in Modern Organizations?

Abstract: Contemporary business enterprises are characterised mainly by complexity, cooperation of a number of entities and persons having unique, expert know-how as well as the increasing role of intellectual capital. These new challenges need to be properly addressed with high level of confidence within the organization. On the one hand, the concept of confidence management is perceived as a challenge for managers, on the other – it provides an opportunity to build flexible, receptive organizations with high degree of adaptability to the quickly changing business environment.

This article is devoted to practical aspects of confidence management in organizations and the pertinent engagement of personnel. The surveys conducted over a period of seven years demonstrate a surprisingly strong relation between the confidence climate in corporate environment and the engagement of personnel, thus supporting the claim that the sustainably developed confidence inside the organization is a prerequisite for a high level of employee engagement in company's affairs.

Key words: intellectual capital, value, confidence, commitment, corporate culture

Wprowadzenie

Współczesne organizacje cechuje radykalna zmiana rodzaju generatorów wartości przedsiębiorstwa. Zależy ona w coraz większym stopniu od poziomu kapitału intelektualnego organizacji. Wiedza systematycznie zastępuje kapitał ekonomiczny jako podstawowe źródło budowania wartości. Praca ma charakter złożony i polega na współpracy wielu

podmiotów i osób dysponujących wiedzą ekspercką. Dotyczy to zarówno współpracy wewnątrz organizacji, jak i pomiędzy podmiotami gospodarczymi. Wreszcie, o zbudowaniu przewagi konkurencyjnej decydują takie cechy, jak elastyczność, efektywność i skuteczność organizacji. Wiedza, kompetencje, sposób zarządzania organizacją, jakość zbudowanych relacji wewnątrz organizacji i jej otoczeniu, przekładają się na pozycję firmy na rynku, jej przewagę konkurencyjną i możliwości trwałego wzrostu wartości. Współczesna gospodarka jest wręcz określana jako gospodarka oparta na wiedzy (*knowledge based company*). Umiejętność jej budowania, gromadzenia i wykorzystania decydują o miejscu przedsiębiorstwa w szybko zmieniającym się otoczeniu rynkowym [Wickramasinghe, Von Lubitz 2007, s. 11]. Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy całkowicie integruje wiedzę z modelem biznesowym, a ona sama staje się kluczowym i bazowym elementem oferty produktowej i usługowej. By jednak taki model mógł być zaimplementowany, muszą zostać spełnione pewne warunki w firmie, w szczególności warunki do budowania kultury i klimatu organizacji opartego na zaufaniu.

Artykuł jest poświęcony praktycznym aspektom związku zarządzania zaufaniem w organizacji z zaangażowaniem pracowników, a w konsekwencji ze skutecznością i efektywnością przedsiębiorstwa. Badania w tym zakresie prowadzone były w latach 2008 – 2015. Ich wyniki pokazują zaskakująco silny związek budowanego klimatu zaufania z zaangażowaniem pracowników. Pozwalają również na sformułowanie odpowiedzi postawionej w tytule opracowania: podstawowym warunkiem wysokiego poziomu zaangażowania pracowników w sprawy przedsiębiorstwa jest konsekwentne budowanie zaufania wewnątrz organizacji.

Literatura przedmiotu

Kapitał intelektualny, kultura i klimat organizacji

Problematyce kapitału intelektualnego i zarządzania wiedzą poświęcono wiele miejsca w literaturze przedmiotu. Podstawowe cechy wyróżniające wiedzę jako niewidoczny w bilansie spółki zasób przedsiębiorstwa opisał Alvin Toffler [Toffler 1980]. Zwrócił uwagę na takie cechy, jak: strategiczne znaczenie wiedzy dla rozwoju firmy oraz jej niewyczerpalność, symultaniczność i nieliniowość. Niewyczerpalność oznacza możliwość wielokrotnego jej wykorzystywania bez zmniejszenia wartości, a nawet rozwijania jej w drodze pozyskiwania nowych doświadczeń. Symultaniczność oznacza możliwość jednoczesnego korzystania z wiedzy przez nieograniczoną liczbę użytkowników, niezależnie od miejsca. Wreszcie nieliniowość wskazuje na brak jednoznacznej zależności pomiędzy wielkością zasobów wiedzy a wielkością korzyści wynikających z ich zastosowania. W konsekwen-

cji, niewielki zasób wiedzy może stanowić krytyczną przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, podczas gdy nawet ogromne zasoby wiedzy mogą okazać się całkowicie bezużyteczne w określonej sytuacji rynkowej [Buzzetto-More 2007, s. 4]. Pogłębiające się różnice w wycenach przedsiębiorstw spowodowały zainteresowanie grupą aktywów niematerialnych [Chong 2000, ss. 366–380], dziś określaną kapitałem intelektualnym. W toku licznych, często niezależnych badań poświęconych kapitałowi intelektualnemu, powstała niezliczona liczba jego definicji. Najprościej można go jednak zdefiniować jako zestaw niemonetarnych i niematerialnych zasobów znajdujących się pod całkowitą lub częściową kontrolą przedsiębiorstwa, który bezpośrednio wpływa na wzrost jego wartości [Roos i in. 2005, s. 19]. Najbardziej znana i powszechnie przyjęta klasyfikacja kapitału intelektualnego zakłada jego podział na trzy podstawowe elementy: kapitał ludzki, kapitał strukturalny oraz kapitał relacyjny [Edvinsson, Malone 2001, ss. 33–37]. Kapitał ludzki obejmuje umiejętności, wiedzę oraz doświadczenie pracowników i kierownictwa przedsiębiorstwa, czyli innymi słowy wiedzę ukrytą, która warunkuje inteligencję całej organizacji. Kapitał strukturalny to organizacyjne i infrastrukturalne wsparcie rozwoju kapitału ludzkiego, a także zdolność organizacji do przechowywania i wykorzystywania kapitału intelektualnego. Kapitał relacji to zestaw relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem i wewnątrz organizacji. Warto zwrócić uwagę, że określenie „kapitał” intelektualny, zgodnie z klasyczną systematyką, odnosi jego elementy do pasywnej strony bilansu przedsiębiorstwa, charakteryzującej źródła finansowania aktywów. W takim kontekście kapitał intelektualny można interpretować jako potencjał do generowania aktywów intelektualnych. Przykładem takiego podejścia mogą być kompetencje pracowników. Z drugiej strony faktyczną wartość przedsiębiorstwa budują jego aktywa, poprzez generowanie teraźniejszych i przyszłych przepływów finansowych. Stąd coraz częściej możemy spotkać zasobowe podejście do kapitału intelektualnego [Prahalad, Hamel 2001, ss. 79–90]. Na wartość organizacji wpływ mają zasoby fizyczne, zasoby pieniężne oraz zasoby kapitału intelektualnego, które w zasadniczym stopniu wpływają na najlepsze wykorzystanie tych dwóch pierwszych [Barney 1991, ss. 99–120]. Budując wartości dla akcjonariuszy, powinniśmy poszukiwać optymalnej kombinacji wszystkich zasobów przedsiębiorstwa, z najlepszą interakcją pomiędzy nimi [Marr 2005, ss. 32–33]. Wykorzystując zasobowe podejście do kapitału intelektualnego (Rys. 1), wyróżnimy:

1. zasoby ludzkie, które należy rozpatrywać w kontekście indywidualnych pracowników, ich umiejętności i doświadczenia, które nie są jednocześnie własnością spółki,
2. zasoby organizacyjne, rozumiane jako aktywa intelektualne, które są przypisane do danej organizacji i zostają w jej ramach nawet w przypadku odejścia pracowników,
3. zasoby relacji, dotyczące interakcji przedsiębiorstwa z otoczeniem zewnętrznym i relacji wewnątrz organizacji.

Często jako czwarty element zasobów kapitału intelektualnego wymieniana jest kultura organizacyjna, najczęściej definiowana jako system wartości, norm, symboli, typowych dla danej organizacji, rozwijających się w danym czasie, w wyniku którego powstają wzory postępowania dla całej instytucji oraz odpowiednia hierarchia wartości. W klasycznym ujęciu tematu, pewnych aspektów kultury organizacyjnej można było dozukiwać się w ramach kapitału strukturalnego. Jednak równie dobrze elementy kultury organizacji znajdziemy w kapitale relacyjnym przedsiębiorstwa oraz kapitale ludzkim. Pojęciem, które bywa również wymieniane, obok kultury organizacyjnej, jest „klimat organizacji”. Jest on behawioralnym odzwierciedleniem kultury i przejawia się w takich aspektach, jak postrzeganie organizacji wśród pracowników, w tym rozumienie własnej roli, poczucie akceptacji i wsparcia, a także skłonności do autonomicznych działań [Roos i in. 2005, s. 74]. Klimat organizacji jest kształtowany przez kulturę organizacyjną i we współczesnych spółkach, opartych o wiedzę, stanowi bardzo istotny element wpływający pozytywnie lub negatywnie na wyniki organizacji [Kōno, Clegg 1998, s. 105]. Między omawianym klimatem a kulturą istnieją bardzo silne związki. Klimat organizacji można traktować jako zjawisko częściowo wynikowe kultury organizacyjnej. Kształtowany jest on bowiem przez elementy kultury organizacyjnej. Typ klimatu organizacji można subiektywnie odczuć w postaci atmosfery panującej w firmie. Może mieć ona dla przykładu cechy przyjaźni lub wrogości, ciepła lub chłodu, otwartości lub nieufności, wsparcia lub jego braku, innowacji lub stagnacji, zaangażowania lub pasywności czy też nieustępliwości lub ustępstw. Z jednej strony klimat kształtuje motywację pracowników i efektywność ich pracy, a z drugiej jest on odzwierciedleniem satysfakcji pracowników z uzyskiwanych sukcesów oraz korzyści w pracy.

Rys. 1. Zasobowa systematyka elementów kapitału intelektualnego



Klimat organizacji w sposób zasadniczy zależy od stylu zarządzania przedsiębiorstwem. W szczególności zależec będzie od poziomu zbudowanego zaufania wewnątrz i w otoczeniu organizacji.

Zaufanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Zaufanie dotyka takich elementów, jak dobra wola, rzetelność, przewidywalność, uczciwość, odpowiedzialność itd. W teorii zarządzania znajdziemy wiele różnych definicji pojęcia „zaufanie” [Grudzewski i in. 2003, s. 16]. Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjmujemy, że: „zaufanie” to *psychologiczny stan oznaczający skłonność do akceptacji czyichś zamiarów, postaw i działań, wynikający z oczekiwania, że działania drugiej strony będą pozytywne*. Ważne, by działania te były pozytywne bez względu na to, czy cały proces jest monitorowany lub kontrolowany, czy też nie.

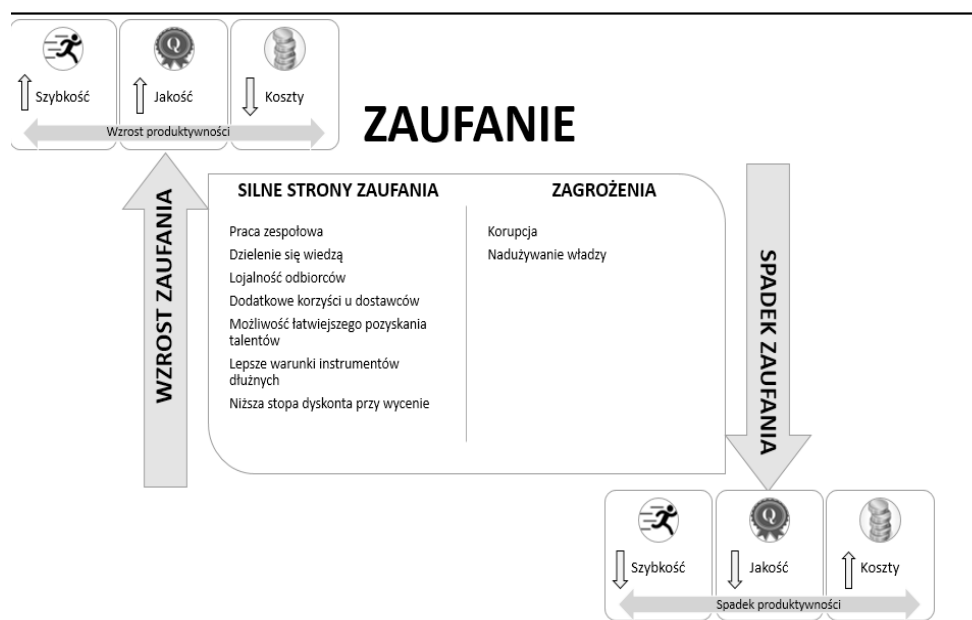
Słabością wielu, w tym nowoczesnych, globalnych firm, jest ich sztywna struktura, biurokracja, nadmiar procedur. Takie firmy są mało elastyczne i słabo lub w niewystarczającym tempie adaptują się do zmieniającego się otoczenia. Budowa organizacji przyszłości, elastycznych, szybko reagujących na zmiany otoczenia, tworzących swoją przewagą konkurencyjną w oparciu o wysoki poziom kapitału intelektualnego, będzie wymagała implementacji koncepcji opartych na zaufaniu.

Wysoki poziom zaufania w organizacji przyczynia się do uwolnienia drzemiącego w organizacji potencjału, ułatwia zarządzanie ryzykiem i zmianą, sprawia, że struktury i procedury przestają być hamulcem dla rozwoju, a podejmowane w oparciu o zaufanie decyzje szybciej przynoszą oczekiwane skutki. W przedsiębiorstwie z wysokim poziomem zaufania łatwiej udaje się wyzwolić energię do działania i podejmowania nowych wyzwań oraz budować siłę intelektualną organizacji, która popycha ją do przodu. Warto zwrócić szczególną uwagę na jakość, szybkość i koszty funkcjonowania organizacji w zależności od poziomu zaufania. Wzrost zaufania skutkuje skróceniem czasu podejmowania decyzji, wzrostem jakości realizowanych procesów oraz redukcją kosztów funkcjonowania firmy. Spadek zaufania skutkuje zjawiskami dokładnie odwrotnymi. Oznacza to, że zaufanie powoduje wzrost wartości organizacji.

Na zaufanie możemy patrzeć z różnych perspektyw, w szczególności wnętrza i otoczenia organizacji. Dokonany według takiego kryterium podział pozwala ocenić konsekwencje płynące z zaufania budowanego pomiędzy firmą a otoczeniem: klientami, dostawcami, bankami, instytucjami państwa i innymi interesariuszami. Jest to również obszar, w którym konsekwencje znanych nadużyć (Enron, Lehman Brothers, itp.) pozostawiły poważne rysy na koncepcji zarządzania zaufaniem. Dla menadżera niemniej ważna, a być może nawet ważniejsza wydaje się perspektywa wnętrza organizacji.

Relacje „pracownik-pracownik”, „lider-pracownik”, „pracownik-lider” – to najważniejsze przykłady złożonej mozaiki możliwych kombinacji, które wymagają budowy zaufania. Budowę kultury organizacji opartej na wysokim poziomie zaufania należy potraktować jako złożony projekt zarządzania zmianą. Niestety, koncepcja zaufania niesie również zagrożenia (np. korupcja, nadużywanie władzy). Niezależnie od wielu pułapek i zagrożeń dla wdrożenia, koncepcja zaufania wskazuje na przewagę szans i korzyści (Rysunek 2). Wykorzystanie tych szans pozostanie na najbliższe lata jednym z głównych wyzwań dla menadżerów.

Rysunek 2. Silne i słabe strony koncepcji zarządzania zaufaniem



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Grudzewski i in. 2003.

Tworzenie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa opartej o zaufanie to bez wątpienia żmudny, długotrwały proces. Oznacza systematyczne budowanie przesłań, wzorców komunikowania, wymagań, systemu nagradzania itd. To proces, który wymaga od lidera przekonania, sporej determinacji i odpowiedniej komunikacji w ramach organizacji. Niemniej konsekwentne przekazywanie tej idei skutkuje wymiernymi wynikami. To koncepcja przyszłości, niezbędna do uzyskania przewagi konkurencyjnej i budowania wartości organizacji.

Opis przypadku

Analizowany przypadek dotyczy operatora infrastruktury przesyłowej w Europie. W roku 2009 w strategii firmy pojawiły się nowe wyzwania, takie jak integracja europejskiego systemu, wzrost bezpieczeństwa energetycznego czy zmiana struktury nośników energii. Wyzwania te miały być zrealizowane w wyniku nowych inwestycji, w tym sieć połączeń transgranicznych, za łączną kwotę około 2 miliardów USD. Z perspektywy Spółki oznaczało to konieczność uzyskania wysokiej skuteczności, bardzo dobrej współpracy pomiędzy pracownikami wewnątrz organizacji, jak również pomiędzy Spółką i jej interesariuszami. Oczywiście, nowe projekty były również szansą na przeprowadzenie istotnych zmian w całej organizacji. Obok takich celów jak terminowa i zgodna z budżetem realizacja projektów, spółka położyła duży nacisk na budowanie klimatu zaufania wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu. To właśnie zaufanie miało zmienić nastawienie organizacji na bardziej proaktywne, umożliwić wykorzystanie ukrytego potencjału pracowników, wprowadzić nowe normy i zachowania. Nowa kultura organizacji miała prowadzić do integracji pracowników z różnych obszarów funkcjonalnych spółki. Było jasne, że wymaga to zdecydowanych działań w obszarze zarządzania zaufaniem. Budowa organizacji o wysokim poziomie zaufania, miała być z jednej strony celem, z drugiej jednak środkiem do uzyskania wysokiej skuteczności i efektywności przedsiębiorstwa. Do oceny skuteczności wdrażania koncepcji zarządzania zaufaniem wykorzystano badania zaangażowania pracowników. Prowadzone były one w oparciu o metodologię firmy AON HEWITT. Pierwsze badania wykonano w roku 2008, zaś syntetyczny wskaźnik zaangażowania wyniósł 28%. Oznaczało to, że 28 pracowników na 100 zatrudnionych było zaangażowanych w sprawy Spółki. Tak niski poziom tego wskaźnika plasował spółkę w strefie tzw. „destrukcji wartości” i był istotnie niższy od innych przedsiębiorstw na rynku. Strefa ta, wg stosowanej metody badawczej, obejmuje firmy o poziomie najniższego zaangażowania w przedziale do 30%. Dla uzupełnienia należy dodać, że przedział 31%–45% jest określany jako strefa niepewności i braku zaufania, przedział 46%–65% jako strefa neutralna, natomiast powyżej 65% zaangażowania to strefa najlepszych pracodawców, z wysokim zaangażowaniem pracowników. Szczegółowa analiza odpowiedzi nie pozostawiała wątpliwości, że organizacja stoi przed zasadniczym wyzwaniem w zakresie zmiany kultury i klimatu organizacji. Napięte terminy w poszczególnych projektach wymagały właśnie podejścia profesjonalnego, ale jednocześnie mniej sformalizowanego oraz wysokiego poziomu zaangażowania i współpracy, zarówno pomiędzy pracownikami, jak również pomiędzy poszczególnymi komórkami całej organizacji. Zmiana podejścia miała pozwolić również na sprawne wdrożenie wielu nowych rozwiązań w obszarze zakupów, zarządzania kosztami, IT i innych. Jako główne cele biznesowe zdefiniowano wysoką skuteczność w realizacji projektów inwestycyjnych i poprawę rentowności przedsiębiorstwa.

Zasadniczym celem pośrednim miała być radykalna poprawa zaangażowania pracowników w sprawy przedsiębiorstwa. Ten element był przedmiotem corocznego badania i analizy przez kierownictwo spółki.

Metoda badawcza

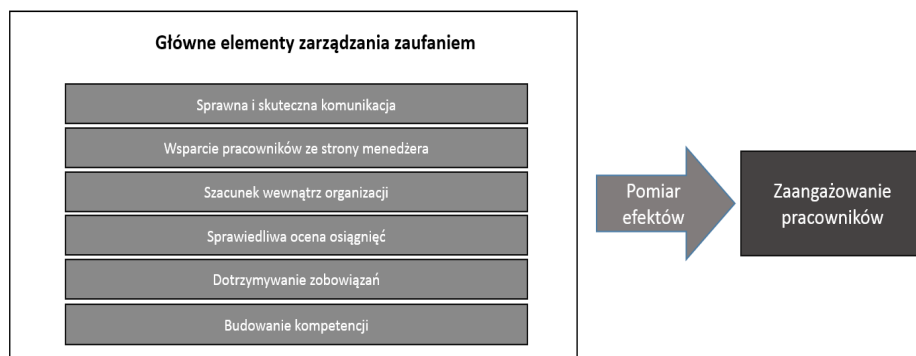
Tak jak wspomniano, wdrażane w opisywanym przypadku zmiany zakładały radykalne zwiększenie zaufania wewnątrz organizacji. Pozytywne efekty takiego podejścia w otoczeniu przedsiębiorstwa miały być naturalną konsekwencją tych pierwszych. Koncepcja zarządzania zaufaniem obejmowała przede wszystkim budowanie szacunku wewnątrz organizacji niezależnie od pełnionej funkcji, sprawiedliwą ocenę osiągnięć, przewidywalność działań i podejmowanych decyzji oraz dotrzymanie zobowiązań. Ważne były również konsekwentne budowanie kompetencji własnych wewnątrz organizacji oraz wsparcie służbowe i prywatne pracowników ze strony menedżera. Wszystkim tym działaniom towarzyszyła sprawna i skuteczna komunikacja, wyprzedzająca komunikację nieformalną. Była ona realizowana głównie przez najwyższe kierownictwo spółki w formie bezpośrednich spotkań i bieżących komunikatów.

Strategia komunikacyjna koncentrowała się na trzech zasadniczych celach: integrowaniu pracowników, wzmacnianiu już uzyskanego zaangażowania i rozwijaniu świadomości biznesowej. Integrowanie polegało na zachęcaniu do kooperacji i rozwijaniu w pracownikach poczucia, że każdy z nich funkcjonuje w większym zespole, który ma swoje cele. W utrwalaniu i wzmacnianiu zaangażowania miała pomagać szczerą rozmowa z pracownikami o celach i kierunku rozwoju firmy. Ważnym filarem komunikacji było rozwijanie świadomości biznesowej pracowników. Służyło temu regularne informowanie o sytuacji firmy, rozwój wiedzy o otoczeniu rynkowym i wzmacnianie postaw odpowiedzialności i profesjonalizmu. Spółka stworzyła wśród pracowników silne poczucie, że realizują unikalne projekty i zadania, które mogą być powodem do ich osobistej satysfakcji i okazją do rozwoju zawodowego. To właśnie bezpośrednia forma komunikacji ze strony najwyższego kierownictwa przesądziła o wiarygodności składanych deklaracji i realizowanych działań.

Koncepcja zmian w klimacie organizacji zakładała budowanie zaufania w trzech głównych obszarach firmy: pomiędzy pracownikami, pracowników do lidera i lidera do pracowników. Głównym celem pierwszego obszaru była poprawa wymiany wiedzy, a właściwie wdrożenie koncepcji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Obszar drugi miał stworzyć warunki do skutecznego zarządzania zmianą, sytuacjami kryzysowymi i nowymi wyzwaniem. Wreszcie trzeci obszar miał otworzyć drogę do szerokiego delegowania zadań w głąb organizacji. Podczas wdrażania programu, zarządzającym

towarzyszyło przekonanie o ważności projektu, ze względu na świadomość, że zaangażowany pracownik pozytywnie wypowiada się o firmie do swoich współpracowników, klientów, dostawców i innych interesariuszy, ma silną potrzebę i chce być częścią organizacji oraz wkłada dodatkowy wysiłek w swoją pracę, aby firma odniosła sukces.

Rys. 3. Model oceny wpływu klimatu organizacji na zmiany w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne.

Model zakładał coroczną ocenę zmian zaangażowania pracowników w sprawy organizacji. Były one kontynuowane w latach 2009–2015. Dzięki prowadzonym badaniom, możliwa była weryfikacja skuteczności realizowanej koncepcji i całego procesu zarządzania zaufaniem w firmie. Prośba o wypełnienie formularza była kierowana do wszystkich pracowników Spółki, jednak udział w badaniu był dobrowolny. Przeciętny udział w badaniu wynosił pomiędzy 40%–50% wszystkich pracowników Spółki. Kwestionariusz badawczy, kierowany do pracowników zawierał pytania zamknięte i otwarte w sześciu blokach tematycznych: ludzie, praca, możliwości, jakość życia, praktyki, wynagrodzenie. W ramach tych obszarów, zostało zidentyfikowanych 19 głównych obszarów o największym wpływie na poziom zaangażowania. Opinia pracowników mierzona była w 6-stopniowej skali (1 – zdecydowanie się nie zgadam, 6 – zdecydowanie się zgadzam). Podstawowym celem badawczym była odpowiedź na pytanie, w jaki sposób zaimplementowana zmiana w podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem, przełoży się na zaangażowanie pracowników.

Wyniki badań

Analiza wyników przeprowadzonych badań nie pozostawiała wątpliwości co do silnej zależności pomiędzy budowaniem zaufania w organizacji a wzrostem zaangażowania pracowników (tab. 1). Warto zwrócić szczególną uwagę na skokowy wzrost zaangażowania w sytuacji, gdy:

1. Program budowy zaufania został rozpoczęty (2009), co nastąpiło po zmianie władz korporacji. Zdarzenie takie, co do zasady, powoduje wzrost niepewności. W tym jednak przypadku zdecydowana zmiana w koncepcji zarządzania spowodowała swego rodzaju akceptację dla nowego kierownictwa i koncepcji zarządzania opartej o zaufanie,
2. Nowe wyzwania, w postaci bardzo ambitnego planu inwestycyjnego, przy jednoczesnym jasnym komunikowaniu celów i sposobu ich realizacji, również były elementem pozytywnie wpływającym na wzrost zaangażowania,
3. Konsekwencja w budowaniu klimatu zaufania przekładała się na systematyczny wzrost syntetycznego wskaźnika zaangażowania w kolejnych latach. Kolejno wzrastał on w roku 2009 o 39% w stosunku do roku 2008, w roku 2010 o 6% w stosunku do roku 2009, w roku 2011 o 7% w stosunku do roku 2010. Tendencja wzrostowa utrzymała się również w kolejnych latach, co wskazuje na radykalne wyjście ze strefy niepewności. W latach 2012–2015 poziom zaangażowania ukształtował się niezwykle wysokim poziomie 85–87%.

Tabela 1. Wyniki syntetycznych badań zaangażowania pracowników

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2015
28%	67%	73%	80%	85%	87%	85%

Źródło: opracowanie własne.

Nowe podejście do budowy klimatu zaufania, w tym nowe wyzwania, połączone ze wzrostem świadomości o przynależności do dobrej, skutecznej organizacji, zapewniającej stabilny rozwój, zostało bardzo pozytywnie ocenione przez pracowników. Zarządzający badanym przedsiębiorstwem przekonali do wdrażanych zmian prawie wszystkich pracowników. Warto również dodać, że pozytywne zmiany w zaangażowaniu pracowników przełożyły się na znakomite wyniki finansowe, a w konsekwencji możliwości dalszego rozwoju.

Wnioski i rekomendacje

Współczesne przedsiębiorstwa charakteryzuje między innymi złożoność, współpraca wielu podmiotów i osób dysponujących unikalną, ekspercką wiedzą oraz rosnąca rola kapitału intelektualnego. Odpowiedzią na te nowe wyzwania powinien być wysoki poziom zaufania w organizacji. Koncepcja zarządzania zaufaniem jest z jednej strony wyzwaniem dla zarządzających, z drugiej jednak szansą na budowanie zwinnych elastycznych organizacji, które będą posiadały wysokie zdolności adaptacyjne do szybko zmieniającego się otoczenia biznesowego. Silne zależności pomiędzy budowanym konsekwentnie klimatem zaufania a wzrostem zaangażowania pracowników, zostały wykazane w analizowanym przypadku i poparte wynikami wieloletnich badań. Uzyskane wyniki nie pozostawiają wątpliwości co do skuteczności wybranej drogi. W ciągu kilku lat nastąpił radykalny wzrost zaangażowania pracowników (z 28% do 85%). Warto zauważyć, że zmiana kultury organizacji, klimatu organizacji i budowa zaufania wewnątrz firmy i w jej otoczeniu, to procesy długotrwałe, wymagające konsekwencji i determinacji. Oczekiwane efekty nigdy nie są natychmiastowe, a przy tym nie są pewne. W badanym przypadku systematyczny wzrost poziomu zaufania był realizowany również w długim okresie i ukształtował się na bardzo wysokim poziomie w ostatnich latach realizowanego projektu.

Bibliografia

Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17, No. 1.

Buzzetto-More N.A. (2007), *Principles of effective online teaching*, Informing Science Press.

Chong C.W. (2000), *Where does knowledge management add value?*, „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 1, No. 4.

Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa.

Grajkowska A. (2011), *Valuing intellectual capital of innovative start-ups*, „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 12.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2003), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolter Kluwer Business, Kraków.

Kōno T., Clegg S. (1998), *Transformations of corporate culture: experiences of Japanese enterprises*, Walter de Gruyter.

Marr B. (2005), *Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights Into Management, Measurement, and Reporting*, Butterworth-Heinemann.

Prahalad C.K., Hamel G. (2001), *The core competences of the corporation*, „Harvard Business Review”.

Roos G., Pike S., Fernström L. (2005), *Managing intellectual capital in practice*, Butterworth-Heinemann.

Toffler A. (1980), *The Third Wave. The Classic Study of Tomorrow*, Bantam Books, USA.

Wickramasinghe N., Von Iubitz D.K.J.E. (2007), *Knowledge-based enterprise: theories and fundamentals*, Idea Group Publishing.

Ilona Aronowska | ilona.aronowska@gmail.com

Społeczna Akademia Nauk

Zaufanie jako podstawa narzędzi motywacji

Trust as the Basis of Motivation Tools

Abstract: Sustainable development, ethics and corporate social responsibility more and more in line with the duties and method of operation of modern leaders. This activity will not bring the organization and its leaders fast and direct profits, but it certainly will affect the stability of the environment and quality of life in the communities in which it operates. Today's business leaders understand that the need to satisfy social needs and no admission to environmental degradation, which in the long term will lead to an increase in the value of the organization. On the approach to the management of the organization has a strong influence to increase public awareness and function of intangible factors that influence the development of the organization.

Key words: sustainable development, motivation, confidence, ethics, corporate social responsibility.

Wstęp

Współcześnie świat biznesu charakteryzuje się dynamicznie postępującymi zmianami w technologii, innowacyjności, kulturze społecznej oraz stosunkach międzyludzkich, a także różnorodnością rozwiązań organizacyjnych. Zmiany w otoczeniu organizacji rodzą wśród menedżerów niepewność oraz ryzyko wyboru odpowiedniej koncepcji rozwoju organizacji, dostosowującej się do wymagań rynku.

Warunkiem prawidłowego funkcjonowania organizacji jest pozyskanie dla niej właściwych ludzi, zorganizowanie im pracy oraz zastosowanie skutecznej motywacji. Każdy z pracowników posiada indywidualne zdolności i umiejętności, które wpływają na działanie organizacji. Ten układ pracowników i zaangażowanie w pracę nie pojawiają się same, lecz muszą być popartym nakładem czasu i energii menedżera. Menedżer powinien stworzyć

w organizacji warunki sprzyjające budowie zaufania, aby podlegli pracownicy byli zadowoleni, by mogli wykorzystywać swoje talenty, osiągać dobre rezultaty za dobre wynagrodzenie, by byli docenieni i nie odczuwali dysproporcji między swoimi oczekiwaniami i potrzebami a możliwością ich realizacji i zaspokojenia.

W artykule podjęto próbę omówienia czynników determinujących współpracę w zespołach pracowników, których analiza może posłużyć do opracowania odpowiednich systemów motywacyjnych oraz próbę pokazania, jak zrównoważony rozwój, etyka, społeczna odpowiedzialność biznesu i zaufanie wpisują się w obowiązki i sposób działania współczesnych przywódców.

Rola menedżera w budowaniu zaufania

Skuteczny menedżer pobudza swoich pracowników do inwencji twórczej i rozwoju z korzyścią dla organizacji, ale także utrzymuje system współpracy. Potrzebny jest do tego odpowiedni poziom zaufania, ład między współpracującymi ludźmi. Aby współpraca układała się bez zarzutu, potrzebna jest do tego odpowiednia atmosfera i wiedza menedżera, jak tę atmosferę kształtować. Wiedza ta dotyczy takich zagadnień, jak umiejętność komunikowania się, konflikty i ich rozwiązywanie, stymulowanie innowacyjności, zmiany oraz motywowanie. W atmosferze zaufania można tworzyć zespoły zdolne dyskutować, wymieniać się poglądami, rozwiązywać problemy i rozwijać się. W skutecznym działaniu ważna jest sama motywacja oraz system motywacyjny, które mają na celu wywołanie i utrwalenie pozytywnych zachowań zgodnych z wartościami i oczekiwaniami pracowników, z zasadami etyki i sprawnego działania.

W każdej organizacji istnieje system określonych motywatorów zależnych od specyfiki firmy, kwalifikacji i kompetencji pracowników oraz możliwości finansowych. Na ogół pracownicy preferują te wartości, których brak odczuwają najbardziej i które są dla nich ważniejsze oraz te, które są według nich realne do osiągnięcia. W świetle różnych badań wysoko cenią sobie stabilność zatrudnienia, wysokie zarobki, kreatywność pracy, zdobywanie wiedzy i kompetencji, możliwość rozwoju i awansów, dobre stosunki z współpracownikami i przełożonymi, dobre warunki na stanowisku pracy, samodzielność działania, dodatkowe świadczenia, dobry przepływ informacji. Motywatory te stosowane są na zasadzie komplementarności, czyli wzajemnie się wspomagają [Penc 2007, ss. 190–191].

Zadaniem menedżera jest stworzenie takiej atmosfery, aby każdy świetnie się w niej czuł, opartej na zaufaniu, pracownicy będą wówczas zadowoleni i pozytywnie nastawieni, będą czuć się bezpiecznie, co wpłynie na dobre relacje z przełożonymi. Tworząc taką atmosferę, menedżer powinien zrezygnować z krytykowania, narzekania i potępia-

nia, stworzyć środowisko pracy bez lęku przed porażką i odrzuceniem. Lęk ten jest hamulcem działania dla większości ludzi i musi zostać wyeliminowany [Tracy 2006, s. 112].

Przywódca powinien być przykładem i wzorem, powinien uświadomić ludziom ich wartość. Może to robić nie tylko werbalnie, ale również dzięki odpowiednim systemom motywacyjnym. Sam sobie musi uświadomić znaczenie motywacji wewnętrznej i zewnętrznej. Słuszna na tym tle może być koncepcja Kena Blancharda o zauważaniu ludzi, którzy robią coś dobrze. Ludzie chcą być doceniani i dowartościowani, ale pragną również czuć, że praca jest warta wysiłku i ich zaangażowania [Tracy 2006, s. 205].

Znawcy tematu przywództwa nazywają przywódcę liderem, który bierze na siebie odpowiedzialność za trzy nakładające się na siebie obszary: wykonywania zadań, rozwijania pracownika oraz organizowania i utrzymywania stanu rzeczy. Oznacza to, że lider dzieli się obowiązkami z członkami zespołu, w ten sposób rośnie zdolność pracownicza [Jaśniok, Całek, Polok, Kasperek, Piąt 2011, s. 55].

Funkcje przywódcy w motywowaniu zespołu przedstawia poniższa tabela.

Tabela 1. Funkcje przywódcy

Funkcja	Elementy
Planowanie	- gromadzenie informacji - definiowanie zadań, celów i zamierzeń - tworzenie planu
Inicjowanie	- informowanie o celach i planach - wyjaśnienie, dlaczego są konieczne - przydzielanie zadań - ustalanie norm
Kontrolowanie	- utrzymywanie standardów - wpływanie na tempo działania - nadzór - prowadzenie dyskusji - zachęcanie zespołu do działania
Wspieranie	- akceptacja osób biorących udział w zadaniu - zachęcanie do działania - dyscyplinowanie pracowników - rozładowywanie napięcia humorem - łagodzenie sporów
Informowanie	- wyjaśnianie planów i celów - przedstawianie nowych informacji - odbieranie informacji od pracowników - przyjmowanie sugestii
Ocenianie	- sprawdzanie przydatności pomysłu - testowanie proponowanych rozwiązań - ocenianie działalności - pomaganie zespołowi ocenić ich działania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jaśniok M., Całek A., Polok G., Kasperek K., Piąt M., *Zarządzanie zespołem. Motywacja i działanie*, ss. 55–56.

Nową metodą motywacyjną jest pobudzanie pracowników do działania poprzez wpływanie na ich emocje. Coraz więcej firm dostrzega, że istotnym składnikiem zarządzania jest doskonalenie umiejętności składających się na inteligencję emocjonalną.

W XXI wieku pracodawcy, poza kompetencjami zawodowymi, wymagają od swoich pracowników takich cech, jak empatia, umiejętność patrzenia na sytuację z dystansem, współdziałanie i nawiązywanie porozumienia. Za Golemanem można powtórzyć, że szczytowym elementem naszego pobudzenia jest „uskrzydlenie”. „Uskrzydlenie” można osiągnąć w chwili, kiedy wykonano coś dobrze i można sprawdzić przy tym umiejętności. Pracownicy najlepiej się koncentrują, kiedy zadanie, jakie mają do zrobienia, wymaga od nich nieco większego wysiłku. Jeśli wymagania są zbyt małe, mogą być znużeni, ale kiedy będą zbyt duże, zaczną się niepokoić. Dlatego ważne jest poszukanie momentu pomiędzy znużeniem a niepokojem, gdzie znajduje się szukany stan „uskrzydlenia” [Chłopek 2010, ss. 290–291].

Według autora ci, którzy potrafią dostosować się emocjonalnie oraz ci, którzy potrafią odczytywać uczucia innych i posiadają umiejętność zarządzania własnymi uczuciami, mają przewagę w każdej dziedzinie i jest im łatwiej odnieść sukces także w roli menedżera. Wyróżniają się wysokim zaangażowaniem w pracę, są entuzjastami, mają gruntowne wykształcenie, mają świadomość celu swojej misji. Dysponują również odpowiednim wyborem środków do osiągnięcia celu, dostrzegają zachodzące zmiany, wykorzystując je do kreatywnych, innowacyjnych oraz zyskowych działań. Autor zwraca uwagę na cechy osobowości, a zwłaszcza na inteligencję emocjonalną, jako bardzo ważne kryterium w pełnieniu funkcji menedżera, obok wiedzy merytorycznej i praktycznej kandydata [Kuc 2003, s. 73].

Jedną z cech menedżerskich musi być umiejętność zarządzania wiekiem, a w tym również wiedza na temat źródeł zwiększania motywacji. Systemy benefitów muszą być dostosowane do wieku pracowników, a menedżer musi dysponować odpowiednimi narzędziami.

Badania empiryczne

Poniżej przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych wśród trzech działów w organizacji zajmującej się marketingiem hotelarskim, w których zespoły pracownicze składają się z pracowników w różnym wieku. Badania miały na celu określenie czynników motywujących dane zespoły i wybranie właściwego systemu motywacyjnego.

Odpowiedzi różniły się od siebie w zależności od tego, w jakiej grupie wiekowej były udzielane. Poniżej przedstawiono analizę preferencji z podziałem na grupy wiekowe ankietowanych pracowników.

Badanie zostało przeprowadzone przy użyciu kwestionariusza ankiety w wersji papierowej (PAPI). Przeważająca część badanych to grupa kobiet w przedziale wiekowym 33–48 lat, z długim łącznym stażem pracy 20 lat i więcej. Wśród ankietowanych dominowali pracownicy z wykształceniem średnim ogólnokształcącym i zawodowym.

Połowa ankietowanych pracowników organizacji to osoby z grupy wiekowej 33–48 lat, 14 osób to pracownicy najmłodszego pokolenia 18–32 lat, a 15% (6 osób) stanowią respondenci grupy wiekowej 49 i więcej lat.

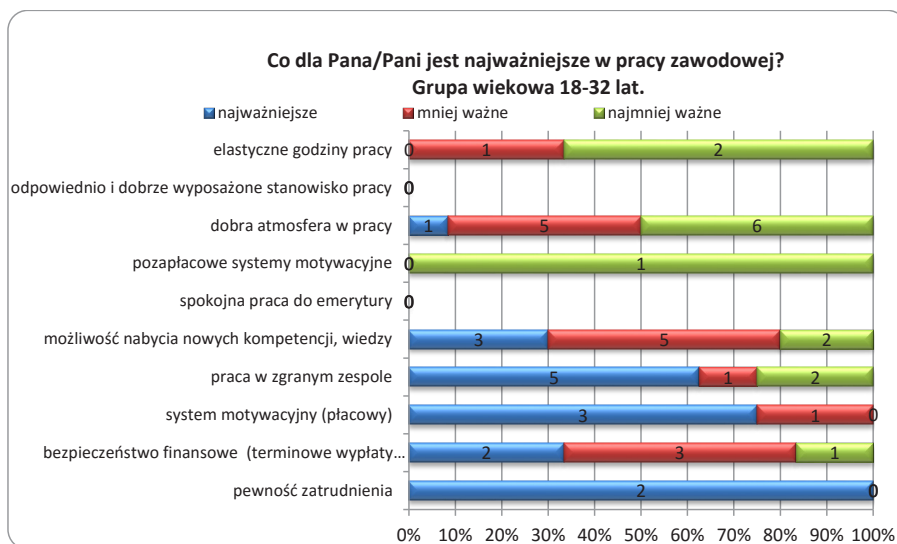
Przeważająca liczba osób ankietowanych, to kobiety (35 osób), stanowiące 87% załogi pracowników organizacji, a tylko 13% (5 osób) to mężczyźni.

Badani pracownicy to osoby o różnym łącznym stażu pracy. Respondenci ze stażem pracy do 4 lat to 6 pracowników, z przedziału 5–10 lat to 8 osób, 11–19 lat to 9 pracowników, a najliczniejszy przedział ankietowanych (17 osób) stanowią ankietowani o łącznym stażu pracy 20 lat i więcej.

Członkowie zespołu pracowniczego w organizacji mają w przeważającej części wykształcenie średnie. Średnie ogólnokształcące 17 osób, a średnie zawodowe 12 pracowników. Z wykształceniem wyższym pracuje w firmie 11 osób (4 pracowników ma wyższe licencjackie i 7 osób wyższe magisterskie).

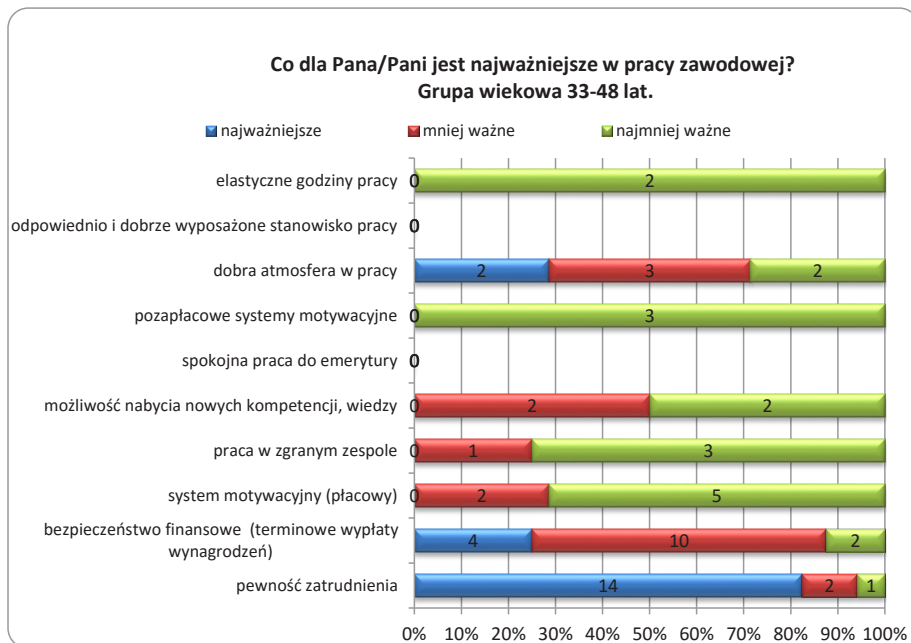
Ankietowani pracują w pełnym wymiarze godzin (18 pracowników) i w niepełnym wymiarze godzin (22 osoby) oraz w zdecydowanej większości (39 osób) w oparciu o umowę o pracę, tylko 1 osoba pracuje na umowę zlecenie.

Rysunek 1. Co dla Pana/Pani jest najważniejsze w pracy zawodowej? Grupa wiekowa 18-32 lat



W odpowiedzi na pytanie *Co dla Pana/Pani jest najważniejsze w pracy zawodowej?*, w grupie wiekowej 18–32 lat, najmłodsze pokolenie jako najważniejsze najczęściej wybierało pracę w zgranym zespole (5 osób), na drugim miejscu za najważniejsze wskazywano możliwości nabycia nowych kompetencji i wiedzy oraz płacowy system motywacyjny, trzecie miejsce zajęło bezpieczeństwo finansowe oraz dobra atmosfera w pracy. Pewność zatrudnienia w tej grupie wiekowej 18–32 lat wybrały tylko 2 osoby. Nikt nie wskazał jako ważnych odpowiednio i dobrze wyposażonego stanowiska pracy i spokojnej pracy do emerytury. Na tej podstawie dowiadujemy się, że dla najmłodszego pokolenia pracowników priorytetem jest praca w zgranym zespole, w dobrej atmosferze i taka, w której istnieje możliwość nabycia nowych kompetencji.

Rysunek 2. Co dla Pana/Pani jest najważniejsze w pracy zawodowej? Grupa wiekowa 33–48 lat

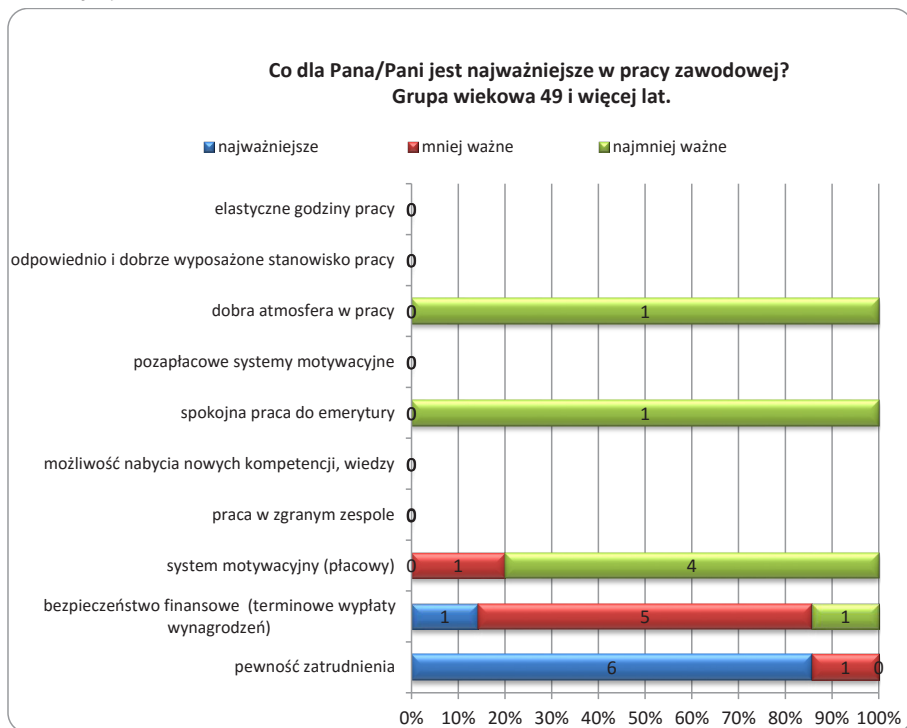


Źródło: opracowanie własne.

W tej grupie wiekowej pracowników w odpowiedzi na pytanie *Co dla Pana/Pani jest najważniejsze w pracy zawodowej?*, najczęściej wybierano pewność zatrudnienia jako najważniejsze (14 osób). Na drugim miejscu wskazywano bezpieczeństwo finansowe, mniej ważna była dla tej grupy dobra atmosfera w pracy czy możliwość nabycia nowych kompetencji i wiedzy oraz system motywacyjny (płacowy). Tak jak w przypadku pokolenia najmłodszego, spokojnej pracy do emerytury i odpowiednio wyposażonego stano-

wiska pracy nie wskazał nikt. Oznacza to, że pracownicy grupy wiekowej 33–48 lat w pracy zawodowej stawiają na pewność zatrudnienia, bezpieczeństwo finansowe (terminowe wypłaty wynagrodzeń) oraz na dobrą atmosferę w pracy.

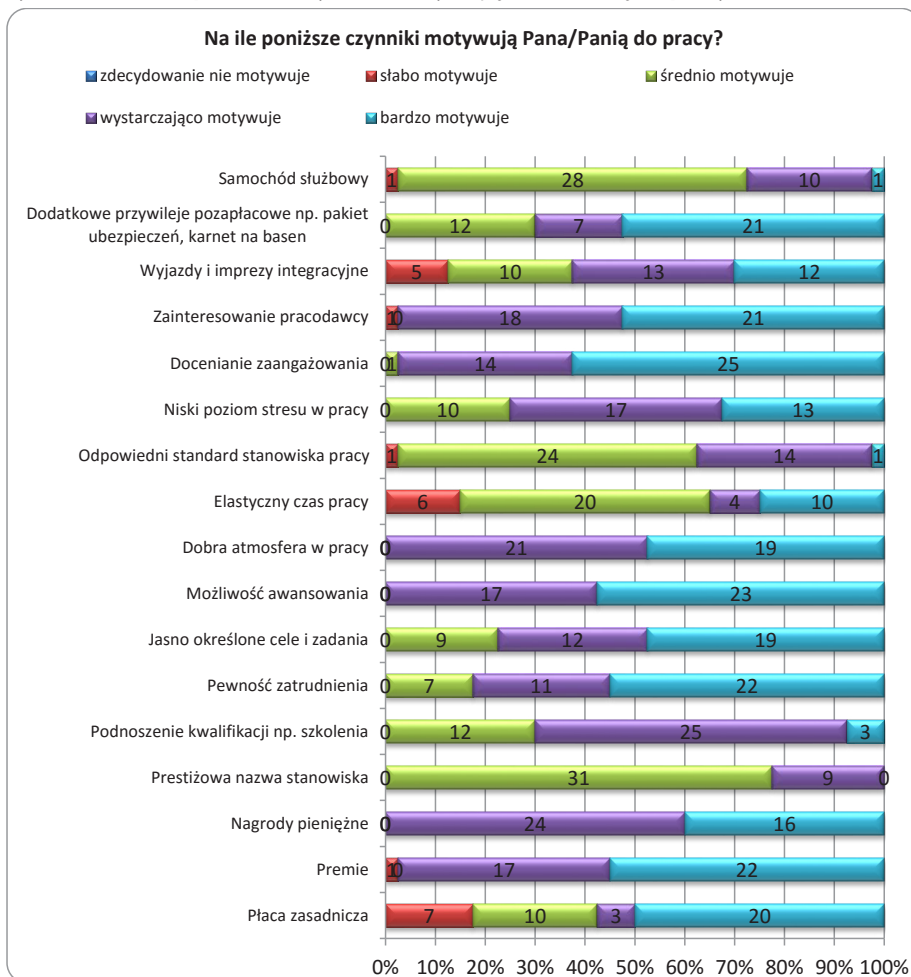
Rysunek 3. Co dla Pana/Pani jest najważniejsze w pracy zawodowej? Grupa wiekowa 49 i więcej lat



Źródło: opracowanie własne.

W odpowiedzi na pytanie *Co dla Pana/Pani jest najważniejsze w pracy zawodowej?*, najstarsze pokolenie pracowników wskazało w kolejności ważności pewność zatrudnienia, bezpieczeństwo finansowe i system motywacyjny (płacowy). Po jednym wskazaniu miały spokojna praca do emerytury i dobra atmosfera w pracy jako najważniejsze. Natomiast nikt z pracowników nie wybrał pracy w zgranym zespole, możliwości nabycia nowych kompetencji i wiedzy, pozapłacowych systemów motywacyjnych, odpowiednio i dobrze wyposażonego stanowiska pracy czy elastycznych godzin pracy. Na tej podstawie dowiadujemy się, że dla najstarszego pokolenia pracowników najważniejsza w pracy jest kwestia finansowa i pewność zatrudnienia, pozostałe elementy odchodzą na dalszy plan lub w ogóle nie są przez nich brane pod uwagę.

Rysunek 4. Na ile poniższe czynniki motywują Pana/Panią do pracy?

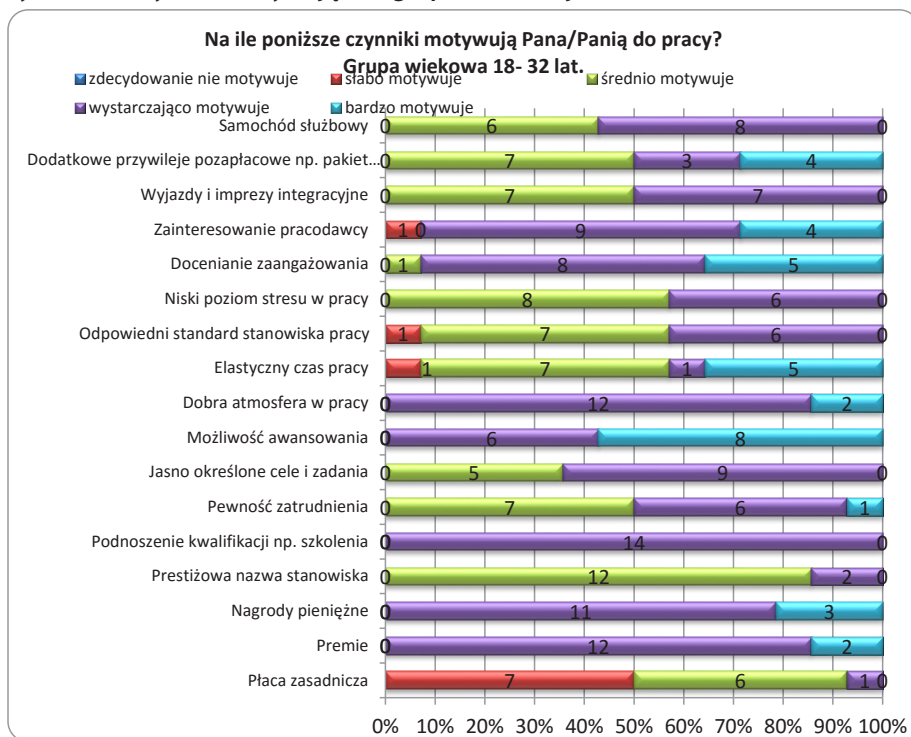


Źródło: opracowanie własne.

W odpowiedziach na pytanie *Na ile poniższe czynniki motywują Pan/Panią do pracy?*, gdzie należało zaznaczyć motywację według skali 1 – zdecydowanie nie motywuje, 2 – słabo motywuje, 3 – średnio motywuje, 4 – wystarczająco motywuje oraz 5 – bardzo motywuje. Czynnikiem, który najczęściej wybierali respondenci jako bardzo motywujący (25 osób) było docenianie zaangażowania, następnie (23 osoby) możliwość awansowania. Premie i pewność zatrudnienia jako bardzo motywujące wybrały 22 osoby, dodatkowe przywileje pozapłacowe i zainteresowanie pracodawcy wybrało 21 osób. Dwadzieścia osób wskazało na płacę zasadniczą.

Natomiast najbardziej motywujące i wystarczająco motywujące okazały się czynniki w postaci nagród pieniężnych, możliwości awansowania, dobrej atmosfery w pracy, docenianie zaangażowania i zainteresowanie pracodawcy. Średnio motywujące i słabo motywujące były dla badanych prestiżowa nazwa stanowiska, samochód służbowy, elastyczny czas pracy czy odpowiedni standard stanowiska pracy. Wybór czynników motywujących rozkładał się inaczej w różnych grupach wiekowych ankietowanych pracowników, dlatego też poniżej zaprezentowano szczegółową analizę poszczególnych grup.

Rysunek 5. Czynniki motywujące w grupie wiekowej 18–32 lat

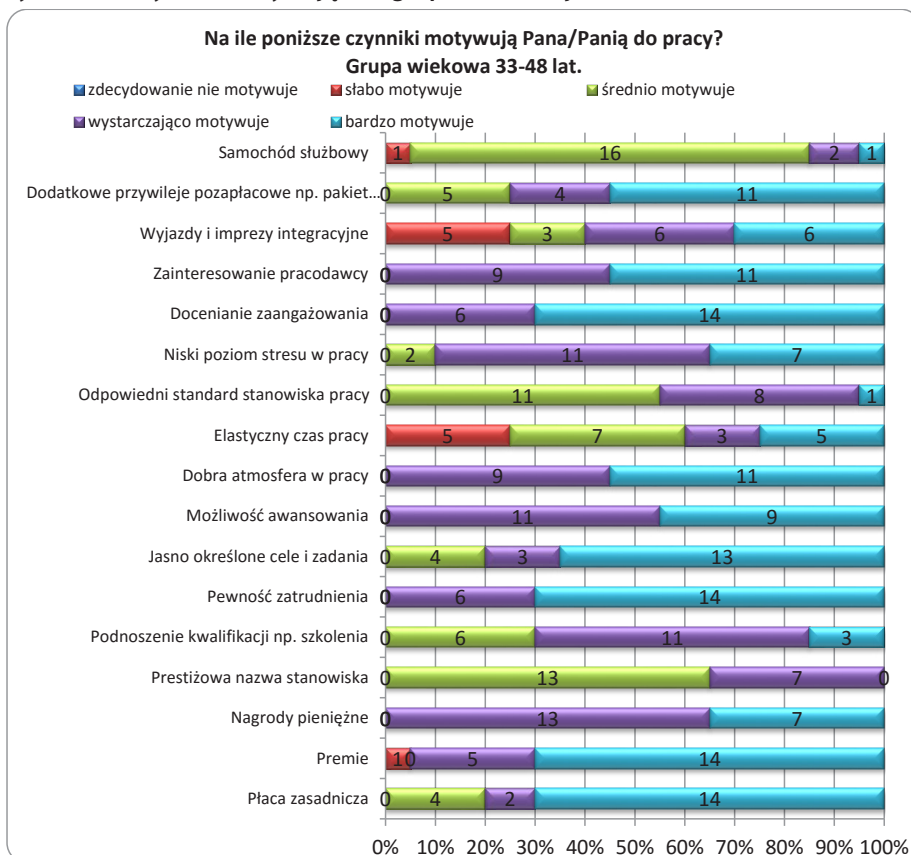


Źródło: opracowanie własne.

W odpowiedzi na pytanie Na ile poniższe czynniki motywują Pana/Panią do pracy?, w grupie wiekowej 18–32 lat respondenci za bardzo motywujące uznali możliwość awansowania (8 osób), elastyczny czas pracy (5 osób) czy docenianie zaangażowania (5 osób), a także dodatkowe przywileje pozapłacowe i zainteresowanie pracodawcy (po 4 osoby). Jako wystarczająco motywujące najwięcej osób wskazało podnoszenie kwalifikacji (14 osób), premie (12 osób), dobrą atmosferę w pracy (12 osób) i nagrody pie-

niężne (11 osób). Jako średnio motywujące ankietowani najczęściej wybierali prestiżową nazwę stanowiska – 12 osób. W tej grupie wiekowej płaca zasadnicza jako czynnik słabo motywujący była wybierana przez 7 osób. W tej grupie wiekowej jako czynnik bardzo motywujący i determinujący do pracy wybierano możliwość awansowania, docenianie zaangażowania i zainteresowanie pracodawcy, świadczyć to może o tym, że dla młodego pokolenia pracowników bardzo ważny jest rozwój oraz podnoszenie kwalifikacji. Wystarczająco motywujące dla pracowników w grupie wiekowej 18–31 lat są premie, nagrody pieniężne, jak i dobra atmosfera w pracy, a praca zasadnicza jest dla nich średnio i słabo motywująca, czyli świadczy to o tym, że ważniejsza dla nich jest gratyfikacja za dodatkowe zaangażowanie.

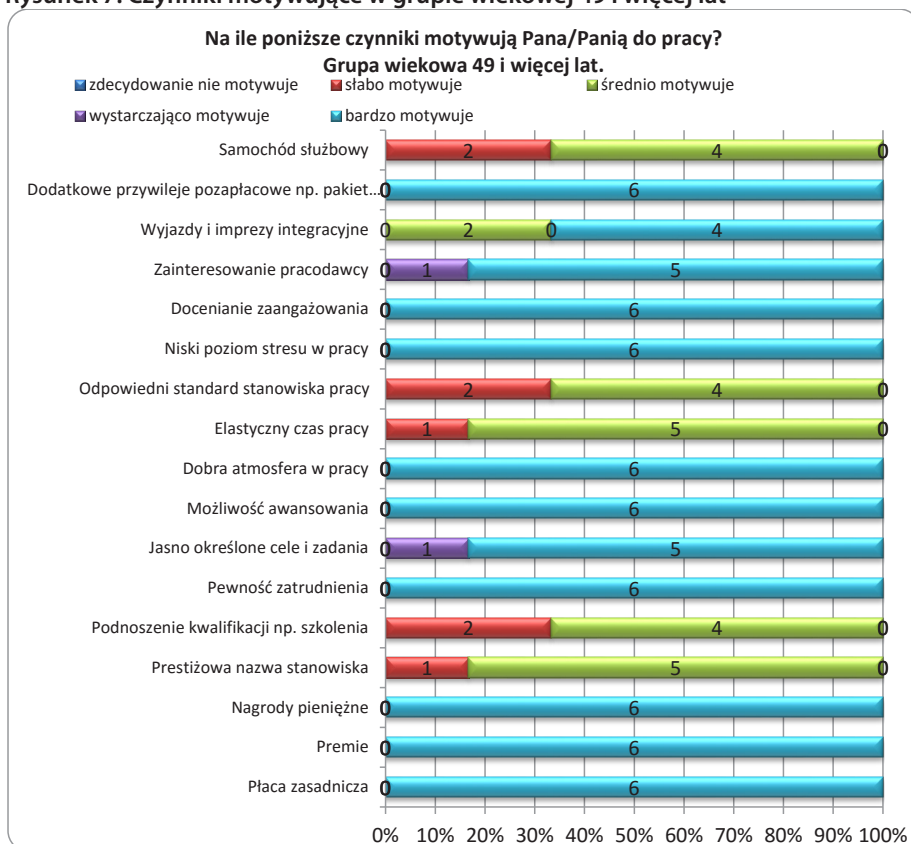
Rysunek 6. Czynniki motywujące w grupie wiekowej 33–48 lat



Źródło: opracowanie własne.

W grupie wiekowej 33–48 lat respondenci, w odpowiedzi na pytanie *Na ile poniższe czynniki motywują Pana/Panią do pracy?*, jako bardzo motywujące wskazywali płacę zasadniczą (14 osób), premie (14 osób), pewność zatrudnienia (14 osób), docenianie zaangażowania (14 osób) oraz jasno określone cele i zadania (13 osób). Jako wystarczająco motywujące najczęściej wskazywano nagrody pieniężne (13 osób), podnoszenie kwalifikacji (11 osób), możliwość awansowania (11 osób) oraz niski poziom stresu w pracy (11 osób). Średnio motywującym czynnikiem w tej grupie wiekowej był samochód (16 osób), prestiżowa nazwa stanowiska (13 osób) czy odpowiedni standard stanowiska pracy (11 osób). Jako czynnik słabo motywujący wybierano elastyczny czas pracy (5 osób) czy wyjazdy i imprezy integracyjne (5 osób). Na tej podstawie dowiadujemy się, że dla osób w przedziale wiekowym 33–48 lat czynnikiem najbardziej motywującym jest pewność zatrudnienia, płaca zasadnicza, premie oraz docenianie zaangażowania, oznacza to, że dla osób w tym wieku ważna jest stabilizacja. Podnoszenie kwalifikacji i możliwość awansowania są dla nich mniej znaczące.

Rysunek 7. Czynniki motywujące w grupie wiekowej 49 i więcej lat



W odpowiedzi na pytanie *Na ile poniższe czynniki motywują Pana/Panią do pracy?*, najczęściej bardzo motywujące dla 100% respondentów w grupie wiekowej 49 i więcej lat okazywały się czynniki: płaca zasadnicza, premie, nagrody pieniężne, pewność zatrudnienia, możliwość awansowania, dobra atmosfera w pracy, niski poziom stresu, docenianie zaangażowania oraz dodatkowe przywileje pozapłacowe. Wystarczająco motywujące były dla ankietowanych jasno określone cele i zadania czy zainteresowanie pracodawcy. Prestiżowa nazwa stanowiska (5 osób), elastyczny czas pracy (5 osób), podnoszenie kwalifikacji (4 osoby) czy samochód służbowy (4 osoby) to czynniki dla tej grupy średnio motywujące. Słabo motywującym dla nich czynnikiem był samochód służbowy, podnoszenie kwalifikacji czy odpowiedni standard stanowiska pracy. Świadczy to o tym, że pracownicy w tej grupie wiekowej potrzebują stabilnego zatrudnienia, bezpieczeństwa finansowego, docenienia przez pracodawcę, chociaż zaskakujący może być wybór przez respondentów najstarszego pokolenia chęci awansowania, może czują się niedoceniani.

Badając czynniki, które motywują respondentów do pracy, zauważono, że w zależności od wieku ankietowani stopniują jako motywujące czy zdecydowanie niemotywuujące różne czynniki. Analiza tego zagadnienia ankiety może być bardzo pomocna w opracowaniu odpowiedniego i skutecznego systemu motywacyjnego w organizacji, tak aby stworzyć dla każdego z pokoleń członków zespołu propozycję dostosowaną do potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku, które pozwolą na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów, jakie posiadają.

Chaos w organizacji rozpoczyna myślenie o nieuchronności nadchodzącej zmiany. Organizacja, reagując na te sygnały, może się dostosować, a do tego niezbędna jest wyobraźnia, pozwalająca dostrzec potencjał dnia dzisiejszego, który można wykorzystać w nadchodzącej przyszłości [Antoszkiewicz 2016, ss. 17–18].

Efektywne zarządzanie poprzez zrównoważony rozwój

Zarządzanie zrównoważonym rozwojem jest bez wątpienia jednym z większych wyzwań stawianych przed współczesnymi organizacjami, jak i przed kadrą menedżerską, która nimi kieruje.

W zrównoważonym rozwoju istotne jest osiągnięcie stanu równowagi w wielu obszarach działania organizacji, co powinno doprowadzić organizację do osiągnięcia dobrych wyników ekonomicznych, społecznych, środowiskowych na poziomie zarówno strategicznym, jak i operacyjnym organizacji. Dlatego tak ważny staje się wybór odpowiedniego stylu kierowania w organizacji, który powinien bezpośrednio wpływać na zrównoważony rozwój i społeczną odpowiedzialność biznesu.

Współcześni przywódcy biznesowi rozumieją fakt konieczności zaspakajania potrzeb społecznych i niedopuszczania do degradacji środowiska, co w długim horyzoncie czasowym doprowadzi do wzrostu wartości organizacji. Na takie podejście do zarządzania organizacją ma duży wpływ wzrost świadomości społecznej i funkcji niematerialnych czynników, które wpływają na kształtowanie organizacji.

Zrównoważony rozwój, etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu coraz mocniej wpisuje się w obowiązki i sposób działania współczesnych przywódców. Działalność ta nie przyniesie organizacji i jej przywódcom szybkich i bezpośrednich profitów, ale na pewno wpłynie na stabilność otoczenia i jakość życia w społeczności, w której funkcjonuje.

Podejście zrównoważonego rozwoju uwzględnia sprawiedliwość międzypokoleniową, ponieważ uwzględnia jakość życia wszystkich pokoleń. Błędną interpretacją jest postrzeganie zrównoważonego rozwoju jako hamulca wzrostu gospodarczego, ponieważ pomaga on wyznaczyć kierunki rozwoju, dokonywać wyboru między konkurencyjnymi wartościami, takimi jak środowisko i jego ochrona oraz wolność działalności gospodarczej.

Zmotywowanie i zintegrowanie wielopokoleniowego zespołu pracowników, ich udział w życiu organizacji, powodują wzrost wydajności pracy, poziomu innowacyjności, co gwarantuje zwiększenie szans na przejście organizacji przez czas kryzysu. Pomocne w tym może być wprowadzenie w organizacji zarządzania wiekiem oraz promocja idei nowej solidarności międzypokoleniowej, tym bardziej, że przeprowadzone badania ukazują gotowość dojrzałych pracowników do takiej współpracy. Współpraca może przynieść korzyści zarówno organizacji, jak i osobom zaangażowanym we współpracę i wzajemny szacunek.

W organizacji XXI wieku powinna nastąpić fundamentalna zmiana myślenia oraz postępowania kadry zarządzającej poprzez przyjęcie nowych wzorców zachowań i stylu kierowania opartego na przywództwie, partycypacji, transferze kompetencji, budowaniu zaufania i poszanowaniu ludzi [Aronowska 2014, ss. 125–126].

Odpowiedzialne przywództwo musi zawierać strategiczne wykorzystanie CSR. Wyróżniono cztery obszary odpowiedzialnego przywództwa w CSR:

- Poziom mikro/osoby – unikalne perspektywy generowania motywacji i kreatywności.
- Poziom zespołu – psychologiczne bezpieczeństwo, uczenie się, wydajność zespołu, dokładność i lepsze decyzje.
- Poziom organizacji – udoskonalenie i upowszechnienie wiedzy, przy jednoczesnym wsparciu podmiotów zewnętrznych prowadzi do wzrostu organizacji, innowacyjności i wydajności.
- Poziom społeczny – zarządzanie ponad granicami kulturowymi, przewidywaniem problemów gospodarczych i społecznych, aby odpowiednio i szybko reagować.

Odpowiedzialni przywódcy, którzy rozumieją swoją rolę w pośredniczeniu przekazywania informacji i wiedzy, mają zdolność pozyskiwania i rozpowszechniania wiedzy, stają się ogromnym wsparciem dla organizacji jej celów i kultury oraz dla odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego rozwoju [Siegel, Donalds 2014, ss. 221–223].

Budowanie relacji opartych na zaufaniu, szacunku, równości i utworzenie sieci integracji to jedne z zadań odpowiedzialnego przywództwa. Rola przywództwa w tym kontekście to stworzenie miejsc pracy przez osobisty, etyczny przykład i pomocy, co wpłynie na podniesienie poziomu motywacji. Odpowiedzialność społeczna biznesu zyskała na znaczeniu, jako kluczowy obszar, w którym etyczne przywództwo może działać z udziałem pracowników, w szerszym kontekście do budowania bardziej sprawiedliwego społeczeństwa i dalszej przebudowy wizji organizacji. Rozwój globalnej etyki jako wrażliwości przywódców jest zadaniem na przyszłość [Lakshmi, Asc 2014, pp. 66–72].

Można dostrzec dwa trendy w polityce społecznej odpowiedzialności biznesu. Organizacje coraz częściej wiążą zobowiązania z zakresu CSR z podstawową działalnością biznesową, wizją, strategią oraz z celami organizacyjnymi. W swojej strategii i podejmowanych decyzjach operacyjnych organizacje uwzględniają założenia zrównoważonego rozwoju, coraz częściej wykorzystują działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu do kreowania szans i budowania wartości. Organizacje na swoich przykładach dowodzą, że kreowanie wspólnej wartości nie stoi w sprzeczności z generowaniem wartości finansowej i zysku dla akcjonariuszy, a wręcz je wspiera. Oferowanie produktów spełniających oczekiwania klientów przekłada się na przychody ze sprzedaży, a dbanie o motywację i satysfakcję pracowników, dążenie do ich doskonalenia i rozwoju przekłada się na niższe koszty zarządzania kapitałem ludzkim i budowanie kapitału intelektualnego organizacji. To z kolei prowadzi do innowacyjności. Aby strategiczne zarządzanie CSR było skuteczne, niezbędne jest silne przywództwo i zaangażowanie najwyższej kadry zarządzającej, a dopiero potem pozostałych pracowników. Faktyczne wspieranie podstawowej działalności organizacji przez CSR powinno polegać na spojrzeniu na nią z perspektywy biznesowej, a więc z perspektywy produktów i procesów. Orientacja produktowa – uwzględnienie aspektów środowiskowych i społecznych w działalności coraz częściej prowadzi do rozwoju istniejących produktów bądź tworzenia nowych, a szanse można znaleźć właściwie w każdej dziedzinie. Orientacja procesowa – włączenie CSR do strategii może sprzyjać usprawnieniu procesów. Optymalizacja czasu przebiegu poszczególnych czynności, ograniczenie zużytych zasobów przyspieszają nie tylko procesy i generują oszczędności dla organizacji, ale także tworzą wartości dla środowiska i społeczności lokalnych. Spiwem dobrze działającej przestrzeni biznesowej zintegrowanej z CSR powinna być sprawna komunikacja traktowana jako konkretna umiejętność, której kadra zarządzająca każdego szczebla powinna się nauczyć, doskonalić i z której jest rozliczana, a poza tym musi być oparta na zasadach ważnych dla liderów organizacji

i podzielanych przez resztę pracowników. Powinna być otwarta, oparta na szacunku, idei dialogu, zaufaniu i wierze w dobre intencje drugiej strony [Makuch 2011].

Organizacje muszą stanąć na czele dążeń do przywrócenia więzi łączących biznes ze społeczeństwem. Receptą na ten problem może być zasada tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej, polegająca na wytwarzaniu wartości ekonomicznej w sposób, który jednocześnie tworzy wartość społeczną, co oznacza wyjście naprzeciw potrzebom i problemom społeczeństwa. Pojęcie wartości ekonomiczno-społecznej może zapoczątkować kolejną zmianę w myśleniu o biznesie. Wytwarzanie wartości ekonomiczno-społecznej zakłada przestrzeganie prawnych i etycznych norm, a także łagodzi szkody wyrażane przez organizacje. Będzie to siłą napędową wzrostu w skali globalnej. Wysuwa na pierwszy plan ludzkie potrzeby, mogące być zaspokojone przez nowe rynki, które należy zagospodarować. Do niedawna organizacje nie patrzyły na swoją działalność w ten sposób. Wytwarzanie wartości dodanej będzie trwalsze i efektywniejsze niż większość dzisiejszych prospołecznych działań biznesu. Powinno przywrócić łączność pomiędzy sukcesem organizacji a dobrostanem społeczności, która ją otacza [Porter, Kramer 2011].

Podsumowanie

Dobro człowieka jest najważniejszym celem zrównoważonego rozwoju. Koncepcja zrównoważonego rozwoju służy wyznaczaniu kierunków i możliwości wyboru pomiędzy wartościami, przy realizacji określonych celów społecznych czy ekonomicznych tak, aby było możliwe zachowanie środowiska naturalnego i dostępność jego zasobów, z zachowaniem wymiaru czasowego i przestrzennego.

Świat się zmienia i koncepcja zrównoważonego rozwoju także ewoluuje. Moda na postępowanie niebędące w konflikcie ze środowiskiem zaczyna być coraz bardziej widoczna zarówno wśród społeczeństwa, jak i wśród organizacji gospodarczych. Zainteresowanie etycznymi konsekwencjami podejmowanych decyzji biznesowych wzrasta.

Idea zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu jest standardem w krajach Unii Europejskiej, jednak polskie organizacje zaczynają je dopiero wdrażać i będzie to zasadniczo trudne, jeżeli w społeczeństwie będzie dominował autokratyczny styl zarządzania. Przestrzeganie standardów CSR w rozumieniu inwestycji podnoszącej wartość organizacji prowadzi do pozytywnych relacji z interesariuszami i przewagi konkurencyjnej, buduje zaufanie społeczne i pozycję rynkową.

We wszystkich działaniach na rzecz efektywnego, długoterminowego zrównoważonego rozwoju organizacji powinny pojawiać się trzy kluczowe elementy:

- edukacja, odpowiadająca na wyzwania rynku, będąca ciągłym procesem;
- innowacyjność jako gotowość do przekształcania istniejących możliwości w nowe idee;

- zaufanie i współpraca, polegająca na współdecydowaniu, współodpowiedzialności i związanym z tym efektem synergii.

Paradygmat wzrostu gospodarczego jest wszechobecny we współczesnym świecie, tak więc swoboda działalności gospodarczej musi iść w parze z odpowiedzialnością za jej prowadzenie. Nie należy tylko na ten temat dyskutować, ale należy działać. Idea zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej biznesu nie może minąć ani stracić na znaczeniu, szczególnie w kontekście braku zaufania na różnych poziomach społecznych i gospodarczych.

Bibliografia

Pozycje książkowe

Antoszkiewicz J.D. (2015), *Metody heurystyczne podstawą przygotowania i wprowadzania innowacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVI, zeszyt 11, część I, Gołębiowska E. (red.), *Zarządzanie – nowe perspektywy. Heurystyczne podejście do innowacyjności*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź-Warszawa, ss. 17–18.

Aronowska I. (2014), *Efektywna współpraca w zespołach międzypokoleniowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XV, zeszyt 11, część II, Gołębiowska E. (red.), *Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych – w świetle badań*, Społeczna Akademia Nauk, ss. 125–126.

Chłopek P., *Motywowanie przez emocje – trendy XXI wieku* [w:] Przybyła M. (red.), *Nauki o zarządzaniu 4. Zarządzanie w teorii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, ss. 290–291.

Jaśniok M., Całek A., Polok G., Kasperek K., Piłat M. (2011), *Zarządzanie zespołem. Motywacja i działanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 55.

Kuc B.R. (2003), *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa, s. 73.

Lakshmi B., Asc I. (2014), *Leadership Ethics in Today's World: Key Issues and Perspectives*, „Journal of Management”, Sep, Vol. 44 Issue 1, ss. 66–72.

Makuch Ł. (2011), *Firma i społeczeństwo: wspólne tworzenie wartości*, Harvard Business Review Polska, luty.

Penc J. (2007), *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Difin, Warszawa, ss. 190–191.

Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, Harvard Business Review Polska, maj.

Siegiel D. (2014), *Responsible leadership*, „Academy of Management Perspectives”, Aug, Vol. 28, Issue 3, ss. 221–223.

Tracy B. (2006), *Sztuka zatrudniania najlepszych*, MT Biznes, s. 112.



Sylwester Pietrzyk | sylwekp@wp.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Trust Towards the Organization, the Training Group and the Coach as Crucial Factors Determining the Effectiveness of Employee Trainings in Organizations

Abstract: The statistics figures show that training effectiveness is a crucial factor in gaining an important role on the economic market. However, we realized that low trust is causing many training failures. There are many reasons for such a situation, i.e. a mismatch between the workforce and the company or the trainer. These factors entail deep changes treating trust as an underestimated cause of low training effectiveness. We present a behavioral scale showing how important challenge it is. Despite the deep influence of low trust, we can indicate effective training methods to overcome this problem. The problem is complex and refers to different steps-levels in the training process. From identifying and analyzing, delivering the training to evaluating it. A lack of trust is equal to strong resistance of participants, and in the worst case, it is capable of completely blocking the achievement of the training goals. The training process is usually cost prone, and therefore it is important to manage effectively the whole process, especially in situations where we can expect a lack of trust, e.g. a big process of change, fusions or mergers, downsizing, changes in the hierarchy structure etc. We should take special care when we train people so as to achieve the training goals to the highest possible degree.

Key words: trust, personal development, resistance, training effectiveness.

INTRODUCTION

Setting more and more ambitious targets in organizations leads to very high efficiency of the developed tools, management systems at different levels, structures or links, supply chains and processes. It turns out that the weakest elements in the whole system are people, with their weaknesses and emotions. Therefore, managers pay more and more attention not only to hard competencies, without which it would be impossible to provide specialist work, but also to soft skills. One of the “softest” phenomena, occurring simultaneously in many aspects of company operations, is trust. And here comes the challenge - how to effectively measure its level in the organization.

Literature, in this area, is not too rich, especially in the field of measuring the effectiveness of the training in the context of the level of trust of the employee to the organization. For the purposes of this publication we used, among others, the author’s own experience, observation of groups, case studies and all kinds of interviews. The research group includes both participants and coaches/ trainers.

A research hypothesis in the article is that trainings which meet with strong resistance caused by participants’ lack of trust are little efficient.

TRAINING OBJECTIVE

When we talk about the effectiveness of any training, we need to refer to the methodology of defining training objectives. What is important is not only their precise definition, preferably in accordance with the SMART model (specific, measurable, achievable, realistic and time-bound) [Blanchard 2016, p. 78], but also work in three areas: knowledge, skills and attitudes.

The objectives for each of these levels, however, may be unattainable due to strong resistance in the group caused by low trust in the organization or a complete lack of trust.

CASE STUDY

The training for employees of customer service in one of the largest insurance companies in Poland, a group consisting of 12 people. The aim of the training was to develop communication and sales skills. The training took place in the course of a large reorganization involving the redundancy and relocation of approximately 30% of employees. Classes were held in quite a difficult atmosphere, participants repeatedly demonstrated their discontent and frustration. The lecture part of the training was accepted without

much resistance because it did not require much interaction of participants. Nevertheless, when the training required performing a practical task, which involved simulating sales conversations and recording them on a videotape for later analyses, three people categorically refused to participate in the recording. A longer conversation ensued, which only showed the causes of such behavior. The participants admitted that they were afraid to be recorded, because on the basis of the recording their employment contracts might be terminated. Finally, the key practical task was carried out with half the group, which greatly reduced the effectiveness and sense of the entire training. The main reason for such behavior of the participants was a lack of trust in the trainer, perceived as a representative of the interests of the client who commissioned the training. Prior negative experience of the group connected with video recordings during other trainings constituted another significant factor in this situation.

The example presented above makes us aware of the risk of employee training and low confidence in the coach/organization. It also has a financial dimension. The cost of conducting a training for a group of 12 specialists amounts to approx. PLN 6,000, adding to that sum the cost of employees' lost wages, for example PLN 200 PLN per person per day, we get the amount of PLN 2,400. After summing up these figures, the apparent cost of one training day for a group of 12 people is PLN 8,400. If this training is multiplied by several days of training, we receive an amount of up to hundreds of thousands of zlotys. Hidden costs, which cannot be directly converted into cash, e.g. a loss of motivation or the appearance of conflicts, also demonstrate that building trust among employees is a measurable and important phenomenon.

Preparation of the training with a view to building trust

One of the most important tasks, during the preparation of the training, is to find out and analyze the training needs. Normally, such research is carried out, among other things, through survey interviews with participants. My training experience clearly shows that if you do not build trust between the respondent and the contractor, such research has very low efficiency. A mistake made at the beginning of the training process will act as a template increasing the scale of failure. Workers with a low level of confidence avoid providing information or provide it in a very limited way, making it impossible to objectively define the purpose of the training. The person conducting the interview may increase its effectiveness through an accurate presentation of the objective of the research, asking questions in a balanced manner and at the same time being sensitive to changes in the behavior of the respondent. Such an interview also allows us to build proper relations with the participants before we even meet with them in the training/

conference room. By showing respect for the participants by inviting them to participate in the training process, we gain their trust and start the engagement process to acquire new skills and change the existing mode of action.

TRUST IN ENTERPRISES – TRAINING AND DEVELOPMENT

On the basis of the presented example (participant observation) we indicated a great importance of trust in organizations. For further analyses, we should present the ways of defining trust in the context of training. This phenomenon is described in a number of ways. According to Kenneth J. Arrow, the author of "Limits of organization", trust is a means of reducing friction within a social system. It is undoubtedly an important instrument in the business environment. The possibility of relying on the word of a partner when it comes to business issues enables us to avoid a lot of problems.

Professor Irena K. Hejduk, in her article "Znaczenie zaufania i zarządzania zaufaniem w opinii przedsiębiorstw", notes that the issue of trust is a complex theoretical concept. It is seen as both a lubricant and a binder in relationships – hence the understanding of trust is essential to create an effective organization [2009]. Trust in people or things is connected with a willingness to take risk that people may fail us and the expectation that things may turn out to be different. The use of the word "binder" is important because a group training triggers off a phenomenon of a group process that greatly increases the effectiveness of activities. With a clear lack of trust, this phenomenon cannot occur in a proper way. The functioning of this phenomenon will be described in detail in the subsequent part of this paper.

Trust is defined as a belief in a particular mode of action, peculiar expectation, which triggers off specific behaviors of individuals and teams [Sztompka 1999, p. 295].

When we talk about the impact of trust on employees, it is useful to define to whom/ what it applies.

We can distinguish and analyze three areas:

1. general trust in the organization, often defined as trust in management,
2. trust towards a trainer/ coach,
3. trust towards other participants in the group.

The first point, concerning expectations towards the organization, became the subject of numerous publications, so we would like to focus on the special role of trust during training.

The second point refers to having trust in the coach / trainer and here we can distinguish two aspects:

1. Credibility when it comes to factual knowledge – whether the coach is able to provide the participants with the knowledge that is new and implementable in their current reality,

2. Compatibility between the trainer's actions and employees' interests - whether the actions of the coach towards participants are not in conflict with participants' interests. The presented example/ case study shows that the training can be perceived as a tool to mark out less skilled employees for dismissal.

The third major plane is looking at the mutual trust among participants. The already discussed training process triggers off strong mechanisms for the exchange of experiences in a group, which catalyzes the learning processes. The discussions enable trainers to more effectively reach the essence of the problems that participants have to cope with and propose adequate and effective solutions. The atmosphere of openness creates favorable conditions for discussing real problems, not skipping difficult issues which affect the effectiveness of participants and teams in their everyday work. If the participants do not trust each other, the process of group training will be blocked. Participants will be afraid of taking part in the discussion in fear of other members of the group giving the information to their superiors, who in turn will evaluate them in a negative way. In extreme cases that might lead to blocking someone's promotion or even losing a job.

Such reactions in teams are characteristic of the organizations which are managed in an authoritarian manner or have strong hierarchical structures, e.g. public administration.

CASE STUDY

During classes devoted to communication, conducted for the company dealing with recruiting employees, there was a strong conflict between the coach and the group. Several participants strongly questioned the presented solutions concerning their mode of work. The training program has been prepared in cooperation with the management of the company and was supposed to cover new ways of working. Participants criticized new solutions vehemently, arguing that they were introduced without any consultation with them and therefore are incompatible with the situation on the market. The strong resistance caused by a lack of confidence in management actions made it virtually impossible to conduct classes.

Apart from the training itself, we should also keep in mind that trust creates a good platform for building a good atmosphere in the organization, which is considered to be a key non-financial motivator.

SYMPTOMS OF A LACK OF TRUST, RESISTANCE IN A GROUP

A lack of trust among participants translates into concrete reactions. Based on my experience (more than 16,000 hours of training within the organization and external training), taking into account both public and private sector of the economy, I can notice many symptoms of a lack of trust among the participants. The most common symptoms are as follows:

- questioning the content presented by the coach during the training,
- refusal to carry out/ an attempt to question orders from the coach,
- low engagement of participants,
- strong “filtering” of statements in fear of potential consequences,
- pressure on the coach to reduce class time,
- lack of/ limited eye contact with the coach,
- mutual control of the statements by the participants themselves,
- closed non-verbal communication,
- asking a lot of questions about the purpose/ meaning of particular tasks/ activities,
- other...

I compared my observations with those of dozens of other experienced coaches, with at least two years of experience, who carried out a minimum of 1,600 hours of classes. Their observations were similar to mine. One can ask the question about the scale of this phenomenon. It is worth distinguishing two groups of coaches: the first one is made up of people working within the organization (*in company*). Because of the official relationships with the participants of the classes and their superiors, the phenomenon of resistance rarely manifests itself in its extreme form, because it is perceived as a lack of commitment and connected practically with the termination of the employment contract. In addition, the coach within the organization usually has direct contact with the manager of the participant.

The situation is different in the case of external coaches (*out-company*). They enter the organization from the outside, often not understanding the context in which the training is organized. Due to the fact that they are practically unable to influence employees in a “hard” manner, i.e. with reference to the disciplinary procedures, it often provokes the group to violently manifest negative emotions.

External coaches indicate the occurrence of strong resistance in the group due to a lack of trust min. once every 100 days of classes. Trainers also point out that the age and sex of the participants have an impact on their trust. Young workers usually show more confidence, in contrast to people with long work experience. Women are much more likely than men to trust the coach. Persons 50+ are seen as cautious and before they place their trust in the coach, they first need to make sure that the coach is credible.

The aforementioned observations are certainly part of much more complex issues and require much more thorough research. However, that is not within the scope of this paper and may become the subject of a separate article.

As the intensity of the lack of trust is not always the same, I suggest the following solution to the research problem. Reactions of the participants can be described by means of a descriptive scale, which was developed by me for the purposes of this publication.

Table 1. The scale of resistance of the participants during group training classes

A	Full cooperation	Participants enthusiastically perform tasks and relate to the presented content, demonstrate satisfaction, give positive comments (classes run smoothly and in a very good/ euphoric atmosphere)
B	Normal cooperation	Participants perform tasks without resistance and accept the presented content (classes run smoothly and in a good atmosphere)
C	Low level of mistrust	Participants sometimes ask questions about the objective of the task, after receiving answers they perform the task. They present counterarguments, after receiving answers they accept them (there are slight delays, but classes run in a good atmosphere)
D	Moderate level of mistrust	Participants often ask questions about the objective of the task, after receiving the reply, they are not convinced; they perform the task. They present counterarguments, after receiving answers they are not convinced; they do not question the task again (there are moderate delays, and the coach modifies the classes in order to overcome the difficulties)
E	High level of mistrust	Participants each time ask questions about the objective of the task, after receiving answers they are not convinced; they negotiate tasks set by the coach/ trainer, they perform the task. Each time they present counterarguments, after receiving answers they are not convinced; they question the task again (classes depart from the agenda and the coach significantly modifies the classes in order to overcome the difficulties)
F	LACK of trust	The total refusal to cooperate, 100 percent questioning of the content, aggressive, vulgar vocabulary (classes cannot be run and the coach completely modifies the classes in order to overcome the difficulties)

The presented scale clearly shows that, in particularly extreme cases, the lack of trust towards the coach/ organization / group can result in a complete failure when it comes to running the training.

MEASURING TRAINING EFFECTIVENESS – CORRELATION WITH TRUST

Measuring the effectiveness of the training is another area where we can see significant correlation between a lack of trust and the quality of the conducted training. The most popular method of measuring the effectiveness of the training is the evaluation

questionnaire, in the practice of experienced trainers the evaluation questionnaire is filled in by the group at the end of classes. A British author, L. Rae in the book "Planowanie i projektowanie szkoleń", draws attention to the fact that surveys should ensure the anonymity of the training participants.

The signature should be voluntary and should not in any way be enforced. The sociodemographic data provided at the end of the survey should not include information that helps one to identify the employee, such as gender, seniority, position, or the name of the organizational unit [Rae 2001, p. 224]. Placing such information may in fact cause that participants will provide answers which are in accordance with the expectations of the organization, but not with their own perception of the situation.

One may notice to what extent the degree of trust affects the way of filling in post-training questionnaires. At one end of the scale we have extensive descriptions, comments given to assessments, often with suggestions for improvements in the organization. All the surveys are signed by the participants. At the other end of the scale we find no descriptive comments and neutral statements. We can conclude that questionnaires filled in this way will be of low research value to confirm the effectiveness of the training.

TRAINING DURING CHANGES IN THE ORGANIZATION – ANTI-RESISTANCE METHODS

A very high risk of resistance occurs during the training which is conducted when an organization or participants are in the processes of change that - in their opinion - is not conducive to the interests of the employees. Particularly important phenomena/ processes associated with changes are as follows:

- mergers/ acquisitions,
- restructuring,
- redundancies,
- low efficiency of communication within the company,
- strongly autocratic management style,
- strongly hierarchical/ formal nature of the organization,
- personal conflicts in the group,
- pathologies in management, such as nepotism or favoritism,
- other.

What connects all these situations and factors is a big emotional pressure exerted on employees. This results in the adoption of a defensive attitude – we can observe demotivation and increased frustration. In many cases, participants assume that an external coach, being a potentially unbiased person, will be able to effectively present the current problems of the participants to the board.

Expecting such behaviors, we can take action that eliminates the negative impact of low trust on the effectiveness of the training. Effective techniques which are worth using are as follows:

- a clear definition of the role of the coach and training objective,
- concluding a contract with the group,
- ensuring the confidentiality of the course of the training,
- running classes with no evaluation of the parties, but trying to understand the reasons for particular behaviors,
- finding out specific objections of the participants, followed by an attempt at working out effective solutions.

It is worth avoiding confrontational behaviors, because they only increase the impact of the negative factors on the effectiveness of the training. Even if we directly prove that the participants are wrong, their motivation to participate in training activities will drop, so it is more effective to use coaching questions to make the participants work out how to find the way out of a difficult situation on their own.

SUMMARY

So far paying attention to the role of trust in organizations, in the context of training effectiveness, has been a new issue requiring some in-depth analysis. The presented examples show a growing importance of the so-called soft aspects in managing organizations.

Looking at the complexity and size of the disastrous consequences of a lack of trust in the organization, we begin to realize the importance of soft skills in management. Through the conscious management of trust (trust based organization), we can significantly increase the efficiency of the organization, which in turn can help to gain an economic advantage in a highly competitive market.

What is also important is the role of the trainer/ coach in shaping the growth of the level of trust. Being aware of the possibility of the occurrence of such problems, the coach could anticipate difficult situations, and manage the conflict in the training/ conference room in order not to lower the effectiveness of the training or activities. Proper management of trust in the coach-participants relationship, and thus trust in the employee-organization relationship, the use of the effect of the scale may bring significant cost savings to the organization. It will also increase the level of trust among employees, and that in turn may translate into some change or at least improve the organizational culture.

BIBLIOGRAPHY

Antoszkiewicz J., Pawlak Z. (2010), *Techniki menedżerskie – skuteczne zarządzanie firmą*, Warszawa.

Antoszkiewicz J.D. (2014), *Starzenie się społeczeństwa a zagadnienia edukacyjne, Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, zeszyt 11, cz. 1, red. E. Gołębiowska.

Aronowska I. (2014), *Efektywna praca w zespołach międzypokoleniowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, 11, cz. 2, red. E. Gołębiowska.

Arrow K.J. (1974), *The Limits of Organizations*, W.W. Norton and Company, New York.

Bachmann R. (2000), *Conclusion: Trust – Conceptual Aspects of a Complex Phenomenon* [in:] C. Lane, R. Bachmann (red.), *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications*, Oxford University Press, Oxford.

Bennis W., Goleman D., O’Toole J. (2009), *Przejrzystość w biznesie. Szczerość. Zaufanie. Jasne zasady*, MT Biznes, Warszawa.

Blanchard K. (2016), *Przywództwo*, Warszawa.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., *Znaczenie zaufania i zarządzania zaufaniem w opinii przedsiębiorstw*, <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/32/id/696>.

Kirkpatrick D. (2001), *Cztery poziomy oceny efektywności szkoleń*, EMKA, Warszawa.

Luhmann N. (1979), *Trust and Power*, John Wiley, New York.

Olesiński Z. (2010), *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H. Beck, Warszawa.

Olesiński Z., Pastusiak L. (2015), *Stosunki międzynarodowe; teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.

Rae L. (2001), *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Kraków.

Richert-Kazimierska A., Stankiewicz K. (2014), *Poczucie zadowolenia z pracy czy wiek ma znaczenie?, Zarządzanie-nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych w świetle badań, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, zeszyt 11, cz. 2, red. E. Gołębiowska.*

Silberman M., Auerbach C. (2004), *Metody aktywizujące na szkoleniach*, Kraków.

Świerszczak K., Ziemia M. (2014), *Poczucie zadowolenia z pracy czy wiek ma znaczenie?, Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie szansa czy zagrożenie?, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, zeszyt 11, cz. 2, red. E. Gołębiowska.*



Część II

Rola zaufania w relacjach zewnętrznych



Krzysztof Wach | wachk@uek.krakow.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw z branży *high-tech*: wstępne wyniki badań sondażowych¹

Motives for Internationalization of High-tech Businesses: Preliminary Results of the Survey

Abstract: Research on the motives of internationalization has been conducted from the end of the 1960s. However, their analysis and the results are due to the subjective nature of the statements of the responding managers, who sometimes are not able to replace the real motives that led them to the internationalization of their businesses. Frequently literature takes three main typologies of motives. The first one (more common in theoretical terms) divides the factors into proactive and reactive in terms of endogenous and exogenous factors. The second typology (more common in the utilitarian approach), which was popularized by the OECD, lists four groups of motives: pull, push, entrepreneurial and chance factors. The aim of the article is to identify the real motives of internationalization of Polish enterprises of high technology (high tech). In addition to the classical analysis of studies of literature I used the questionnaire internationalized companies in the high-tech industries in Poland.

Key words: motives for internationalization, small and medium-sized enterprises, high-tech businesses, international business.

¹ Artykuł powstał w ramach projektu badawczego OPUS 6 pt. „Wzorce internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw działających w branżach high-tech” finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (nr umowy 2013/11/B/HS4/02135) w latach 2014–2017.

Wprowadzenie

Badania nad motywami zagranicznej ekspansji przedsiębiorstwa są prowadzone od końca lat 60. XX w., jednak, jak podkreśla J. Rymarczyk [2012, s. 192], ich analizy „wynikają z subiektywnego charakteru wypowiedzi ankietowanych menedżerów”, którzy, jak dodaje, niekiedy nie są w stanie wymienić rzeczywistych motywów, jakie ich skłoniły do internacjonalizacji działalności. Najczęściej literatura przedmiotu przyjmuje trzy typologie motywów. Pierwsza z nich (częściej spotykana w ujęciu teoretycznym) dzieli czynniki na proaktywne oraz reaktywne w ujęciu endo- oraz egzogenicznym. Druga typologia (częściej spotykana w podejściu utylitarnym) spopularyzowana przez OECD wymienia cztery grupy motywów: wyciągające, popychające, przedsiębiorcze oraz „przypadkowych” szans. Trzecia z kolei, jest która promowana w ramach ekonomii międzynarodowej, to typologia motywów J. Dunninga, która będzie testowana w niniejszym artykule [Dunning, Lundan 2008].

Przedsiębiorczość technologiczna jest obecnie coraz chętniej podejmowanym tematem badawczym [Badzińska 2016], również w kontekście motywów umiędzynarodowienia przedsiębiorstw technologicznych, zwłaszcza tych działających w branżach wysokich technologii [Francis, Collins-Dodd 2000], choć jak na podstawie badań empirycznych zauważają Danik, Kowalik oraz Król [2016] urodzeni globaliści niekoniecznie działają w branżach *high-tech* lub *medium high-tech*.

Celem artykułu jest identyfikacja rzeczywistych motywów internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw wysokich technologii (*high-tech*). Oprócz klasycznej analizy studiów literatury wykorzystano ankietyzację umiędzynarodowionych przedsiębiorstw działających w branżach *high-tech* w Polsce. Wśród instrumentów statystycznych zastosowano oprócz statystyk opisowych także test Kruskala-Wallisa oraz korelację liniową Pearsona.

Motywy internacjonalizacji w świetle studiów literaturowych

W literaturze przedmiotu występuje mnogość podejść do systematyki motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw [Daszkiewicz, Wach 2014a], która dokonywana jest z różnych punktów widzenia, uwzględniając różne kryteria wyróżniające [Wach 2012; Rymarczyk 2012]. Należy tutaj dokonać wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy motywami a uwarunkowaniami internacjonalizacji. Najogólniejszym pojęciem w tym kontekście, wynikającym bezpośrednio z semantyki, są czynniki (faktory), których lingwistycznym synonimem są uwarunkowania, warunki, przyczyny. Analizując różne typologie proponowane w literaturze, można zatem ująć **czynniki internacjonalizacji** w dwóch grupach:

- motywy internacjonalizacji,
- uwarunkowania internacjonalizacji.

Należy podkreślić, że semantyka uzasadnia tutaj stosowanie pojęcia czynnik zarówno do motywów, jak i uwarunkowań. **Motywy internacjonalizacji** (pobudki) mają tutaj ogólniejsze znaczenie i oznaczają to, co skłania do jakiegoś działania, do podjęcia decyzji. Natomiast **uwarunkowania internacjonalizacji** są głęboko zakorzenione w zarządzaniu strategicznym i w literaturze z lat 60. XX w. dotyczącej analizy otoczenia i potencjału przedsiębiorstwa. Dotyczą one warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Można je różnorodnie klasyfikować, zgodnie z najbardziej ogólną taksonomią wyróżnia się:

- uwarunkowania zewnętrzne (tkwiące w otoczeniu ogólnym i konkurencyjnym zarówno w wymiarze krajowym, jak i międzynarodowym) [Belniak 2015];
- uwarunkowania wewnętrzne (tkwiące w przedsiębiorstwie, głównie chodzi o potencjał przedsiębiorstwa i rolę przedsiębiorcy, która jest istotna w procesie internacjonalizacji).

W literaturze przedmiotu występuje wiele różnych typizacji motywów internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Na przykładu G.S. Yip i G.T.M. Hult [2012] wyróżniają cztery grupy czynników determinujących proces globalizacji przedsiębiorstw, do których zaliczają czynniki rynkowe, czynniki kosztowe, czynniki konkurencyjne oraz czynniki rządowe. Również krajowa literatura przedmiotu jest obfita w typologie czynników internacjonalizacji². Na przykład J. Rymarczyk [2012] na podstawie studium literatury zagranicznej dokonuje uporządkowania motywów internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw, ujmując je w czterech grupach: rynkowe, kosztowe, zaopatrzeniowe oraz polityczne, które *de facto* są zbieżne z typologią G.S. Yipa.

W literaturze przedmiotu chętnie przywoływana jest typologia J.H. Dunninga, choć jak sam podaje, jest ona „zapożyczona i rozwinięta ze wcześniejszej taksonomii Jacka Berhmana [1972]”³. Jest to typizacja korporacji międzynarodowych dokonana ze względu na motywy lokowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a uwzględnia ona cztery grupy zachowań (które *sensu largo* można utożsamiać z motywami internacjonalizacji), do których zalicza [Dunning, Lundan 2008, s. 67]:

- poszukiwanie zasobów (natural resource seekers),
- poszukiwanie rynków (market seekers),
- podnoszenie efektywności (efficiency seekers),
- pozyskiwanie strategicznych aktywów lub kompetencji (strategic assets or capabilities seekers).

J. Francis i C. Collins-Dodd [2000] wykazali, że dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) działających w branży *high-tech* ważne są również relacje kooperacyjne (w tym takie jak alianse strategiczne). Również S. Freeman, R. Edwards oraz B. Schroder [2006]

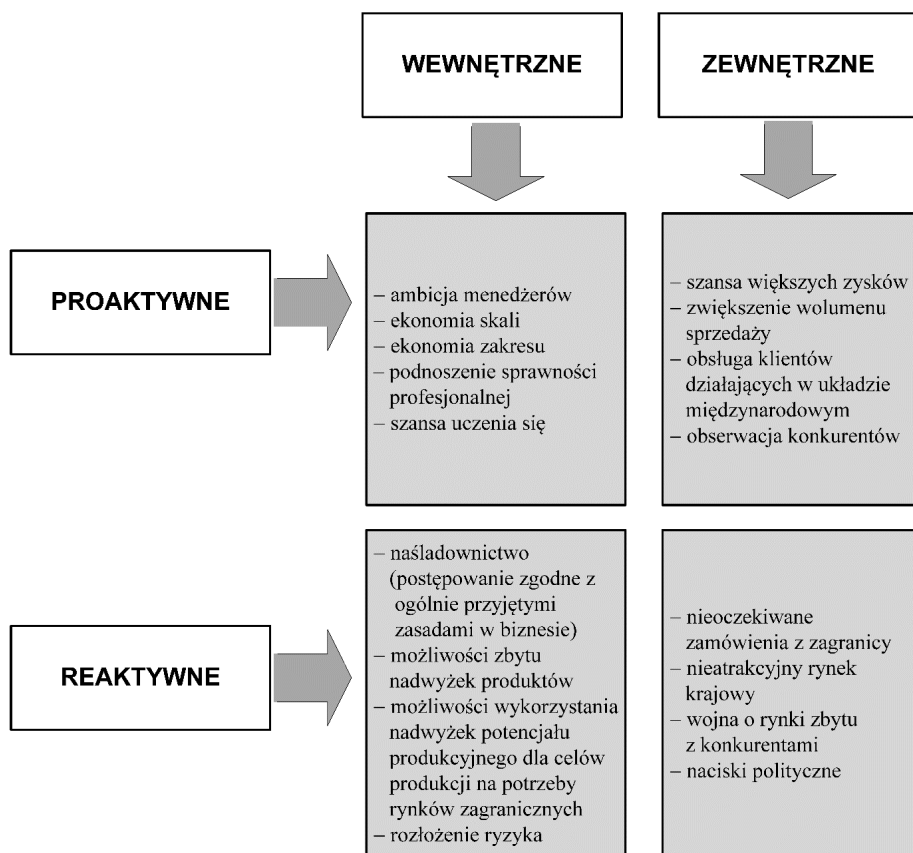
² Bardzo obszerny przegląd motywów w polskiej literaturze można znaleźć w pracy Gorynia [2007, s. 50, 58–62].

³ „Borrowing and extended from the earlier taxonomy used by Jack Berhman...”

wśród motywów wejścia na rynki zagraniczne istotne miejsce, zwłaszcza w wypadku MŚP, zajmują relacje partnerskie oraz działanie w sieci. Stąd A. Hansson oraz K. Hedin [2007] rozszerzają 4-elementową klasyfikację Dunninga o piąty element – poszukiwanie sieci (*network seekers*).

Z kolei w literaturze z zakresu marketingu międzynarodowego najczęściej cytowana jest systematyka opracowana przez G. Albauma. W swoich pierwszych pracach traktował on motywy internacjonalizacji dwubiegunowo, wyróżniając motywy proaktywne (*pro-active motives*) oraz reaktywne (*reactive motives*), które została rozbudowane do cztero-elementowej macierzy uwzględniając dwa korelaty czynnikowe: wewnętrzne – zewnętrzne oraz proaktywne – reaktywne (Rysunek 1).

Rysunek 1. Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw wg G. Albauma

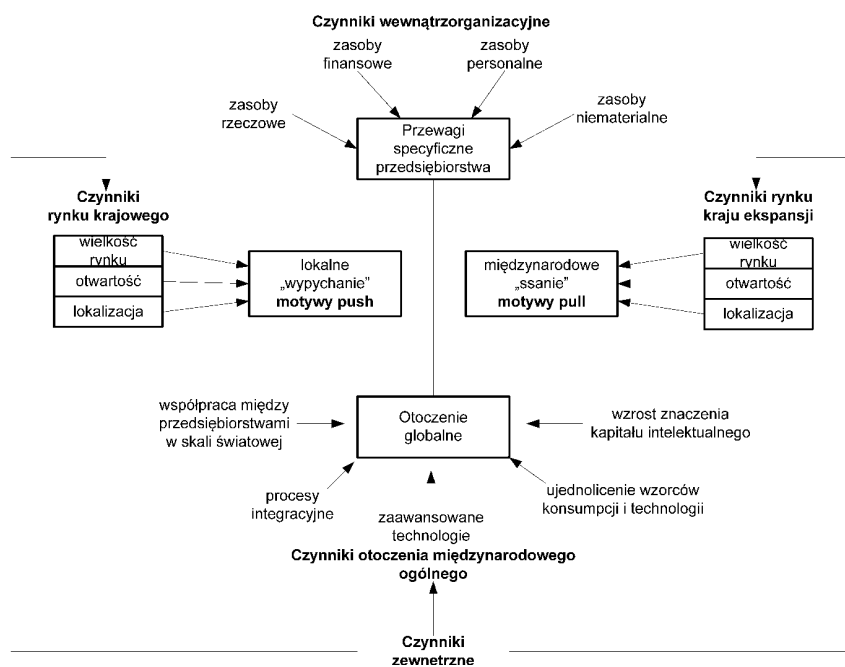


Źródło: Albaum, Strandskov, Duerr 2002, s. 40.

Jedną z częściej podawanych, zwłaszcza w odniesieniu do MŚP, klasyfikacji jest ujęcie motywów w grupach czynników *push* (*pushing power*, motywy popychające, lokalne wypychanie) oraz *pull* (*pulling power*, międzynarodowe ssanie). Te pierwsze są *de facto* tożsame z motywami reaktywnymi (defensywnymi), a te drugie – z proaktywnymi (ofensywnymi) [Dawson 1994, ss. 267–282], taksonomia ta wywodzi się z koncepcji defensywnych i ofensywnych strategii marketingowych z lat 80. XX w. [Kotler, Singh 1982].

Zwłaszcza w ostatnim okresie na popularności zyskuje typologia pragmatyczna opracowana przez OECD [1997], która wyróżnia cztery kategorie motywów – czynników, a mianowicie: czynnik popychający, czynnik wypychający, czynnik szans, czynnik przedsiębiorczy. **Czynniki aktywne** typu *pull* skupiają się wokół możliwości osiągnięcia wyższego zysku na rynkach międzynarodowych. Motywy te na ogół dotyczą produktów, które na rynku krajowym przynoszą zysk. Wprowadzając dany produkt na rynki zagraniczne, przedsiębiorstwo oczekuje zwiększenia zysku. **Czynniki reaktywne** typu *push* opierają się na działaniach na rynkach zagranicznych z powodu braku możliwości na rynku wewnętrznym (Rysunek 2). **Czynnik szans** (*chance factor*) związany jest w wykorzystaniem właściwych warunków na rynkach zagranicznych, czyli z wykorzystaniem nadarzających się przypadkowych okazji, natomiast u podstaw **czynnika przedsiębiorczego** (*entrepreneurial factor*) leży dążenie do ciągłego wzrostu (filozofia przedsiębiorstwa, entuzjazm zarządu, orientacja międzynarodowa przedsiębiorcy).

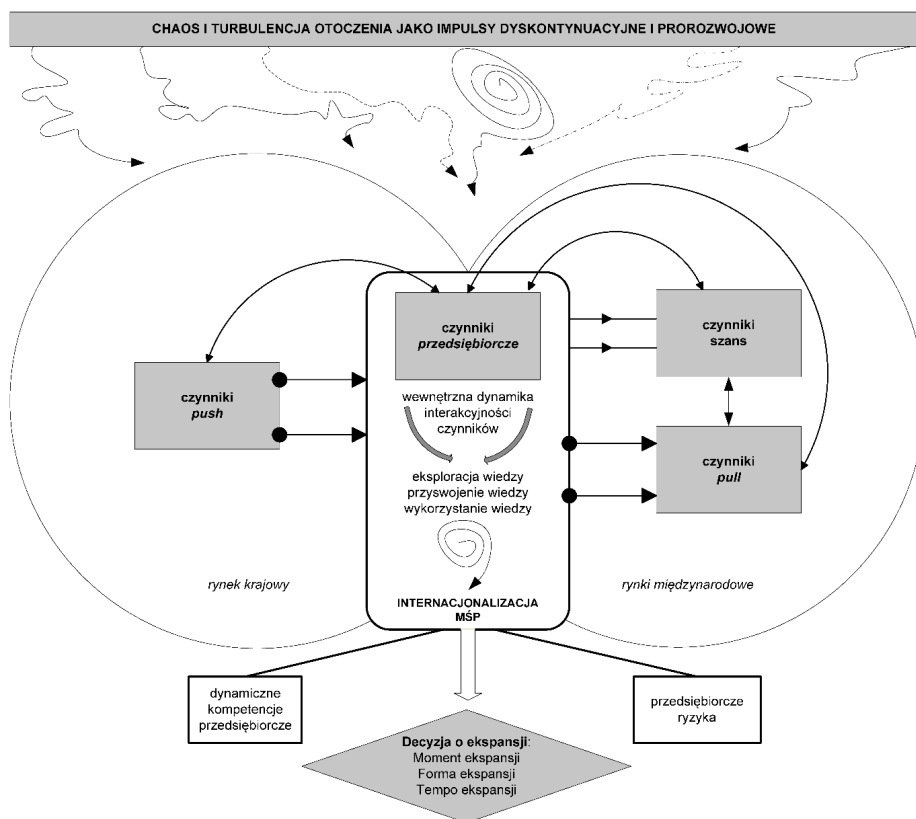
Rysunek 2. Czynniki internacjonalizacji przedsiębiorstw według OECD



Źródło: adaptacja z: Oczkowska 2005, s. 35.

Rozszerzając to modelowanie, zasadnym wydaje się uwzględnienie wszystkich mechanizmów przedsiębiorczych znane w teorii przedsiębiorczości (Rysunek 3), począwszy od prostej koncepcji identyfikacji okazji rynkowych, przez koncepcje dynamicznych zdolności przedsiębiorczych czy przedsiębiorstwa opartego na wiedzy, a kończąc na koncepcji przedsiębiorstwa chaordycznego [Wach 2012].

Rysunek 3. Czynniki internacjonalizacji przedsiębiorstw według K. Wach



Źródło: Wach 2012, s. 75.

Dobór i charakterystyka próby badawczej

Do zidentyfikowania rzeczywistych motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw wysokich technologii wykorzystano ankietyzację, gdyż w zasadzie tylko ankietę dostarcza empirycznych odpowiedzi, jakie motywy kierują przedsiębiorstwami przy podejmowaniu decyzji o umiędzynarodowieniu. Badanie zostało przeprowadzone pod koniec 2015 roku

przy wykorzystaniu CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*). Próba losowo-warstwowa została dobrana według następujących kryteriów [Daszkiewicz 2015]:

- prowadzenie działalności międzynarodowej (co najmniej działalności eksportowej),
- przynależność do jednej z klas działalności (PKD) tj. „high-tech” lub „medium-high-tech”,
- konieczność spełnienia przez przedsiębiorstwo minimum jednego z trzech poniższych kryteriów:
 - a) uzyskania patentów lub podpisania umów licencyjnych w dziedzinach uznanych za *high-tech*,
 - b) zatrudniania wysoko kwalifikowanego personelu pod względem naukowo-technicznym,
 - c) prowadzenia badań przemysłowych, prac rozwojowych oraz działań przygotowujących wyniki tych badań i prac do wdrożenia w gospodarce.

Warstwowo dobrana populacja, do której skierowano ankietę, liczyła 4 075 przedsiębiorstw, z tego 857 przedsiębiorstw albo w rzeczywistości nie kwalifikowało się badania, albo nie posiadało w bazie aktualnego numeru telefonu, zatem realna populacja wynosiła zaledwie 3 218 umiędzynarodowionych przedsiębiorstw wysokich technologii. W toku ankietyzacji uzyskano 263 kompletnie wypełnionych ankiet (stopa zwrotu wynosiła 8,2%), nadających się do dalszej obróbki statystycznej, jako podstawa do wnioskowania.

Ze względu na wielkość ankietowanych przedsiębiorstw próba była zdywersyfikowana, i obejmowała: 9% mikroprzedsiębiorstw, 26% małych przedsiębiorstw, 47% średnich przedsiębiorstw oraz 18% dużych przedsiębiorstw. Udział przedsiębiorstw należących do sektora MŚP wśród badanych firm wynosi 82% (216 firm), natomiast udział dużych przedsiębiorstw wynosi 18% (47 firm). Przedsiębiorstwa były zlokalizowane we wszystkich 16 województwach, przy czym wyraźna nadreprezentacja pochodziła z trzech województw: mazowieckiego, śląskiego i wielkopolskiego. Wśród badanych przedsiębiorstw, ponad 75% miało wyłącznie kapitał krajowy, a niespełna 15% badanych przedsiębiorstw deklarowało udział własności zagranicznej w aktywach wynoszący 100%.

Motywy internacjonalizacji w świetle badań empirycznych

Do identyfikacji motywów wejścia na rynki zagraniczne wykorzystano narzędzie opracowane przez A. Hanssona oraz K. Hedin [2007, ss. 47–48], składające się z 28 pytań, które odzwierciedlało 5 głównych motywów internacjonalizacji w rozszerzonej koncepcji Dunninga (poszukiwanie rynków, poszukiwanie zasobów, poszukiwanie efektywności, poszukiwanie strategicznych aktywów i zdolności, poszukiwanie sieci i współpracy). Respondenci mieli ocenić ważność wskazanych stwierdzeń na 5-stopniowej skali, gdzie 1 oznaczało

nieważny motyw, a 5 bardzo ważny motyw. Wyniki ankietyzacji można było zatem podać w postaci uśrednionej dla wszystkich badanych przedsiębiorstw przy wykorzystaniu prostego narzędzia średniej arytmetycznej (Tabela 1).

Tabela 1. Lista deklarowanych motywów internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw

Lp.	Czynnik	Średnia
Poszukiwanie rynków		
M1	Zabezpieczenie/rozwój istniejących rynków lub udziałów w rynkach	4,4
M2	Wykorzystanie lub wejście na nowe rynki	4,3
M3	Lepsze dostosowanie produktów do produktów na rynkach zagranicznych poprzez fizyczną obecność	3,8
M4	Zdobycie przewagi z bycia pierwszym wchodzącym na rynek (first mover advantage)	3,5
M5	Redukcja kosztów (transportu, produkcji) poprzez obecność na rynku lokalnym	3,4
M6	Kraj przyjmujący zachęca BIZ (bezpośrednie inwestycje zagraniczne)	2,5
M7	Unikanie barier w handlu (np. ceł, kontyngentów)	2,9
M8	Ograniczony rynek krajowy	3,2
Poszukiwanie zasobów		
R1	Lepszy dostęp do zasobów naturalnych w kraju przyjmującym	2,1
R2	Lepszy dostęp do taniej / lub niewykwalifikowanej siły roboczej w kraju przyjmującym	2,0
R3	Lepsza infrastruktura w kraju przyjmującym	2,4
R4	Lepsze dostawy energii i wody w kraju przyjmującym	2,3
R5	Bardziej odpowiednie ramy instytucjonalne i prawne w kraju przyjmującym	2,8
Poszukiwanie efektywności		
E1	Możliwość późniejszego zysku/korzyści z różnic w podaży i kosztów (pracy, zasobów) między krajami	3,0
E2	Możliwość późniejszego zysku/korzyści z różnic wzorców konsumpcyjnych między krajami	2,8
E3	Możliwość późniejszej racjonalizacji dzięki przesunięciu w popycie między krajami	2,7
E4	Możliwość późniejszego odniesienia korzyści wynikających z ekonomii skali i zakresu	3,1
E5	Możliwość obniżenia całkowitego obciążenia podatkowego, więcej niż w jednym kraju	2,8
Poszukiwanie strategicznych zasobów i zdolności		
S1	Nabycie innej firmy lub części innej firmy w celu zdobycia wiedzy na temat rynków zagranicznych	2,1
S2	Nabycie innej firmy lub części innej firmy w celu zdobycia wiedzy technologicznej (patenty, umiejętności pracowników, systemy)	2,3
S3	Nabycie innej firmy lub części innej firmy w celu ograniczenia konkurencji	2,2
S4	Nabycie innej firmy lub części innej firmy w celu powstrzymania konkurentów od nabycia tej firmy	2,1
S5	Lepszy dostęp do wykwalifikowanej i wykształconej siły roboczej	3,1

Poszukiwanie sieci i współpracy		
C1	Zwiększona możliwość zdobycia technologii, wiedzy z zakresu zarządzania / lub marketingu, umiejętności organizacyjnych	3,0
C2	Możliwość podążania lub pozostawania blisko głównych klientów/dostawców	2,4
C3	Lepsze wykorzystanie zasobów należących do partnerów	3,0
C4	Wykorzystanie efektów klastra	2,4
C5	Rozpoczęcie nowej współpracy	4,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankietyzacji ($n = 263$).

W celu identyfikacji 5 motywów internacjonalizacji w rozszerzonej klasyfikacji Dunninga i określenia ich ważności zastosowano wskaźniki syntetyczne, które następnie ustandaryzowano. W celu określenia ważności poszczególnych motywów skonstruowano ogólny wskaźnik ich oceny poprzez sumę wartości (przedział od 1 do 5) wskazanych przez respondentów przy każdym z pytań w obrębie danej grupy czynników, a następnie podzielono przez sumę wartości maksymalnych możliwych do uzyskania. W końcowym efekcie otrzymano uśrednioną łączną ocenę, ustandaryzowaną w przedziale od 0 do 1 (podaną procentowo w przedziale od 0 do 100). Oceny poszczególnych czynników przyjmowały wartości ciągłe w przedziale obustronnie domkniętym $<1;100>$ (tabela 2).

Tabela 2. Statystyki opisowe dla poszczególnych grup motywów internacjonalizacji

Czynniki	Śr.	Me	Mo	L. Mo.	Min	Max	Q1	Q3	SD
Poszukiwanie rynków	61,2	60	53	21	28	88	53	70	14,2
Poszukiwanie zasobów	42,6	36	20	60	0	100	20	60	26,1
Poszukiwanie efektywności	52,4	56	20	35	0	100	28	72	28,1
Poszukiwanie strategicznych aktywów i zdolności	42,6	36	20	63	0	100	20	64	26,1
Poszukiwanie sieci i współpracy	57,2	56	80	24	0	100	36	76	23,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankietyzacji ($n = 263$).

Najważniejsze czynniki według respondentów to poszukiwanie rynków (średnia arytmetyczna 61,2, przy niskiej wartości odchylenia standardowego 14,2) oraz poszukiwanie sieci i współpracy, przy czym ten drugi był dość mocno wskazywany przez badane przedsiębiorstwa, i tak aż dla co najmniej jednej czwartej przedsiębiorstw motyw ten był bardzo ważny (o czym świadczy kwartył górny), a dodatkowo najczęściej padającą oceną było 80 (moda), co wskazały aż 24 przedsiębiorstwa (liczność mody). Potwierdza

to utarte poglądy, że współprace oraz networking są bardzo ważne w wypadku przedsiębiorstw działających w branży *high-tech*.

Aby zweryfikować, czy te deklaracje przedsiębiorców są wiarygodne, zdecydowano się na ich statystyczną weryfikację przy wykorzystaniu triangulacji danych.

Jeśli sieci i współpraca są ważne, to powinny one przekładać się na poziom umiędzynarodowienia. Przy zastosowaniu testu Kruskalla-Wallisa zbadano zatem, czy współpraca ujęta na skali porządkowej (1 – brak współpracy, 2 – współpraca nieformalna, 3 – współpraca formalna) ma wpływ na poziom umiędzynarodowienia. Wyniki obliczeń statystycznych ($\chi^2 = 33,31389$, $df = 2$, $p = ,0000$; $H(2, n = 261) = 35,78643$, $p = ,0000$) potwierdzają, że zależność taka występuje. Z wykresu „ramka-wąsy” można odczytać, że poziom internacjonalizacji mierzony wskaźnikiem TNI (wskaźnik transnacjonalizacji korporacji opracowany przez UNCTAD) był najwyższy w wypadku podjęcia współpracy sformalizowanej w ramach co najmniej jednej sieci.

Poszukiwanie rynków utożsamiane jest ze sprzedażą zagraniczną, a ponieważ poziom internacjonalizacji przy wykorzystaniu miernika TNI uwzględnia jako jedną z trzech składowych właśnie sprzedaż zagraniczną (FSTS), jest to oczywiście autokorelacja. Niemniej jednak na tle porównawczym – można określić, która z trzech składowych ma główne znaczenie. Dane mogą zaskakiwać, gdyż siła korelacji jest największa w wypadku aktywów, a nieco mniejsza w wypadku sprzedaży zagranicznej (choć nasilenie badanych cech w obydwu przypadkach określane jest jako bardzo silna korelacja, $r \in [0,7 - 1,0]$). Równie silna korelacja występowała w wypadku dwóch innych niewykorzystywanych do konstrukcji wskaźnika TNI pytań, które świadczą o poszukiwaniu rynków. Pierwszą ze zmiennych jest udział w całkowitych przychodach firmy pochodzących z eksportu, a drugą udział w całkowitych przychodach firmy pochodzących z internacjonalizacji ogółem (eksport, kooperacja, oddziały i filie). Zmienne te były skorelowane z FSTS odpowiednio 0,99 oraz 0,98, co potwierdza niemalże pełną dodatnią korelację, a tym samym triangulacja danych jest poprawna (różnie zadawane pytania wykazują te same charakterystyki). Wartości liczbowe tych korelacji mogą świadczyć (choć niekoniecznie) o przewadze poszukiwania rynków jako jednego z motywów internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw (Tabela 3).

Tabela 3. Tabela korelacyjna miar internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw z wskaźnikiem transnacjonalizacji TNI

Lp.	Zmienna	r*
1	TNI ∫ (FATA + FSTS + FETE)	1,0
Miary internacjonalizacji jako elementy składowe wskaźnika TNI		
2	Udział zagranicznych aktywów w całkowitych aktywach firmy (FATA)	0,87
3	Udział sprzedaży zagranicznej w całkowitej sprzedaży firmy (FSTS)	0,80
4	Udział zatrudnienia zagranicznego w całkowitym zatrudnieniu firmy (FETE)	0,20
Miary internacjonalizacji poza wskaźnikiem TNI		
5	Udział przychodów z eksportu w całkowitych przychodach firmy	0,80
6	Udział przychodów z internacjonalizacji w całkowitych przychodach firmy	0,81
7	Udział oddziałów/filii zagranicznych w całkowitej liczbie oddziałów/filii	0,26
8	Liczba rynków zagranicznych, na jakich działa firma	0,32

* $p < 0,005$

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankietyzacji ($n = 263$).

Z kolei okazuje się, że według deklaracji badanych przedsiębiorstw poszukiwanie zasobów oraz poszukiwanie strategicznych aktywów i zdolności są motywami raczej nieważnymi (świadczy o tym nie tylko średnia arytmetyczna, ale także bardzo niska wartość mody przy relatywnie wysokiej jej liczności). Z kolei poszukiwanie efektywności można uznać za motyw raczej ważny (świadczy o wartości mediany oraz wartości kwartyła górnego).

Dyskusja naukowa

W zasadzie wyniki są zbieżne z innymi wynikami badań prowadzonych tak w Polsce, jak i krajach Europy Środkowej, choć oczywiście trudno jest bezpośrednio porównywać wyniki, gdyż inna jest metodyka badawcza, inne pytania w ankietyzacji oraz inna ich obróbka statystyczna. Niemniej jednak wyniki można uznać za zbieżne.

Na przełomie 2013 i 2014 roku prowadzone były badania wzorców internacjonalizacji w 4 krajach wyszehradzkich (Czechy, Polska, Słowacja, Węgry) przy zastosowaniu tej samej metodyki badawczej, a projekt był koordynowany przez Centrum Przedsiębiorczości Strategicznej i Międzynarodowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie [Wach 2014] – w tych badaniach przedsiębiorcy byli proszeni o wskazanie tylko jednego – najważniejszego motywu, zatem dane nie są porównywalne z oceną wszystkich motywów, jak w wypadku badania motywów przedsiębiorstw *high-tech*. Próba badawcza łącznie wynosiła 1 149 przedsiębiorstw, a jako technikę badawczą zastosowano CAWI

(*Computer-assisted web interviewing*) z hasłem oraz mailingiem do firm wylosowanych z populacji ogólnej.

Daszkiewicz i Wach [2014b, s. 91] wnioskuje na próbie 274 umiędzynarodowionych przedsiębiorstw z Polski, że aż 74% badanych przedsiębiorstw deklaruje poszukiwanie rynków jako główny motyw internacjonalizacji. Horskà i Gàlovà [2014, s. 113] również wskazują, że poszukiwanie rynków jest najczęściej dekladowanym (64%) głównym motywem słowackich przedsiębiorstw (próba wynosiła 144 umiędzynarodowione przedsiębiorstwa). Gubik i Karajz [2014, s. 77] wykazali, że wśród 113 przedsiębiorstw węgierskich najszerszym motywem było również poszukiwanie rynków (600,3%). Z kolei w wypadku firm czeskich najczęściej dekladowanym powodem umiędzynarodowienia było także poszukiwanie rynków, tak deklaruje aż 65,7% respondentów spośród 429 zinternacjonalizowanych firm z Czech⁴.

Do ciekawych wniosków dochodzi Wiliński [2012], który wskazuje, że wśród przedsiębiorstw notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych, które posiadają swoje filie poza granicami Polski w wypadku 27% motywem jest poszukiwanie efektywności (26 przypadków na 96 przedsiębiorstw), a główną destynacją tych filii są kraje, gdzie koszty prace są niższe. W zasadzie wyniki pokrywają się z innymi. Daszkiewicz i Wach [2014b] wskazali, że 22 przedsiębiorstw deklaruje poszukiwanie efektywności jako główny motyw internacjonalizacji, na Słowacji to 26%.

Podsumowanie

Zebrany materiał empiryczny jest bardzo bogaty, co pozwalało oczekiwać, że możliwe będzie zaobserwowanie prawidłowości przy wykorzystaniu narzędzi naukowych, czyli instrumentów statystyczno-ekonometrycznych służących do weryfikacji hipotez. Niestety wyniki kalkulacji nie są istotne statystycznie, stąd też niniejszy artykuł ma głównie charakter deskryptywny. Pomimo tego, zebrany materiał pozwolił na zidentyfikowanie głównych motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw, co, choć jest proste w swojej naukowej naturze, pozwala zidentyfikować podstawowe prawidłowości, a zatem zebrany materiał pozwolił na realizację zakładanego celu, czyli identyfikację rzeczywistych motywów internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw wysokich technologii wraz z ich ważnością. Do głównych motywów polskich przedsiębiorstw technologicznych należy poszukiwanie rynków oraz poszukiwanie networkingu i współpracy.

Dalsze badania powinny w sposób zobjektywizowany (tj. przy wykorzystaniu bardziej zaawansowanych narzędzi statystycznych) zweryfikować wpływ głównego powodu internacjonalizacji na wyniki internacjonalizacji oraz ogółem na wyniki rozwojowe badanych przedsiębiorstw. Interesujące z pewnością jest zbadanie relacji pomiędzy

⁴ Obliczenia własne na podstawie oryginalnej bazy danych *V4 Survey* z 2014 roku, szerzej zob. Wach 2014.

danymi motywami a konkretnymi geograficznymi lokalizacjami ekspansji zagranicznej, aby sprawdzić, czy w wypadku rynków odległych oraz bliskich (i kulturowo, i geograficznie) te same motywy odgrywają tę samą rolę oraz czy mają taki sam wpływ na poziom internacjonalizacji.

Bibliografia

Albaum G., Strandskov J., Duerr E. (2002), *International Marketing and Export Management*. 2nd ed. Harlow: Addison-Wesley Longman Publishing.

Badzińska E. (2016), *The Concept of Technological Entrepreneurship – The Example of Business Implementation*, "Entrepreneurial Business and Economics Review", 4(3).

Belniak M. (2015), *Ogólne otoczenie krajowe i zagraniczne jako egzogeniczny czynnik procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, „Przedsiębiorczość Międzynarodowa”, 1(1).

Danik L., Kowalik I., Król, P. (2016), *A Comparative Analysis of Polish and Czech International New Ventures*, "Central European Business Review", 5(2), 57–73.

Daszkiewicz N. (2015), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w branżach high-tech*, Warszawa: PWN.

Daszkiewicz N., Wach K. (2014a), *Motives for Going International and Entry Modes of Family Firms in Poland*, "Journal of Intercultural Management", 6(2), 5–18.

Daszkiewicz N., Wach K. (2014b), *Patterns of Business Internationalisation in Poland: Empirical Results from the V4 Survey (chapter 5)* [w:] A. Duréndez, K. Wach (Eds.), *Patterns of Business Internationalisation in Visegrad Countries – In Search for Regional Specifics*, Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.

Dawson J. (1994), *The Internationalisation of Retailing Operations*, "Journal of Marketing Management", 10(4), 267–282.

Dunning J.H., Lundan S.M. (2008), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2nd ed. Cheltenham – Northampton MA: Edward Elgar.

Francis J., Collins-Dodd C. (2000), *The Impact of Firms' Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises*, "Journal of International Marketing", 8(3), 84–103.

Freeman S., Edwards R., Schroder B. (2006), *How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization*, "Journal of International Marketing", 14(3), 33–63.

Gubik A.S., Karajz S. (2014), *Patterns of Business Internationalisation in Hungary: Empirical Results from the V4 Survey (chapter 4)* [w:] A. Duréndez, K. Wach (Eds.), *Patterns of Business Internationalisation in Visegrad Countries – In Search for Regional Specifics*, Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.

Hansson A., Hedin K. (2007), *Motives for internationalization: Small companies in Swedish incubators and science parks*, Uppsala: Uppsala University.

Horská E., Gálová J. (2014), *Patterns of Business Internationalisation in Slovakia: Empirical Results from the V4 Survey (chapter 6)* [w:] A. Duréndez, K. Wach (Eds.), *Patterns of Business Internationalisation in Visegrad Countries – In Search for Regional Specifics*, Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.

Kotler Ph., Singh R. (1981), *Marketing Warfare in the 1980s*, "McKinsey Quarterly", 2, 62–81.

Oczkowska R. (2005), *Joint venture jako strategia wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na polski rynek, Koncepcja marketingowa*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

OECD (1997). *Globalisation and Small and Medium Enterprises. Volume 1: Synthesis Report*. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development.

Rymarczyk J. (2012), *Biznes międzynarodowy*, Warszawa: PWE.

Wach K. (2012), *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie*, Warszawa, PWN.

Wach K. (2014), *Research Methodology of the Field Studies in the Firm-Level Internationalisation in Visegrad Countries (chapter 2)* [w:] A. Duréndez, K. Wach (Eds.), *Patterns of Business Internationalisation in Visegrad Countries – In Search for Regional Specifics*, Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.

Wiliński W. (2012), *Beginning of the End of Cost Competitiveness in CEE Countries – Analysis of Dependence between Labor Costs and Internationalization of the Region*, "Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe", 15(1), 43–59.

Yip G.S., Hult G.T.M. (2012), *Total Global Strategy*, 3rd ed. Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.



Krzysztof Wach | wachk@uek.krakow.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej¹

Measuring Business Internationalization from the International Entrepreneurship Perspective

Abstract: The aim of the article is to review measures of the internationalization of the firm from the perspective of international entrepreneurship against the classic measurement existing in literature in the field of international business. International entrepreneurship specifically deals with small and medium-sized enterprises, hence this class of firms will be devoted one section of the article. In addition, the article discusses also the specific measures of entrepreneurial internationalization such as (i) international entrepreneurial orientation IEO, (ii) international corporate entrepreneurship ICE, (iii) international entrepreneurial culture ICE. The article uses mainly literature analysis and its critics as a scientific tool.

Key words: measures for internationalization, measuring internationalization, small and medium-sized enterprises, SMEs, international business, international entrepreneurship, indicator, index

JEL codes: B41, F23, M16, L26

Wprowadzenie

Kwestia pomiaru poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich (MŚP), jest problematyczna i w literaturze przedmiotu nie ma zgodności co do zasadniczych kryteriów metodycznych takiego pomiaru. Jak podkreślają Dunning oraz

¹ Artykuł powstał w ramach projektu badawczego OPUS 4 pt. „Zachowania polskich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji w świetle szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej” finansowanego na podstawie umowy nr 2012/07/B/HS4/00701 przez Narodowe Centrum Nauki (NCN) w latach 2013–2017.

Lunden [2008, s. 4], „(...) żaden wskaźnik międzynarodowej aktywności przedsiębiorstw nie jest w stanie uchwycić odpowiedniego wymiaru (umiędzynarodowienia) w odniesieniu do każdego przedsiębiorstwa, stąd większość badań w dzisiejszych czasach często wykorzystuje złożone miary (...)”. Można w zasadzie przyjąć, że do trzech najpopularniejszych w literaturze mierników należą indeks transnacionalizacji przedsiębiorstw (TNI), indeks internacjonalizacji przedsiębiorstw (II) oraz indeks globalizacji MŚP, choć literatura przedmiotu poszukuje obecnie nowych rozwiązań dla pomiaru działalności związanej z przedsiębiorczością międzynarodową [Trudgen, Freeman 2014].

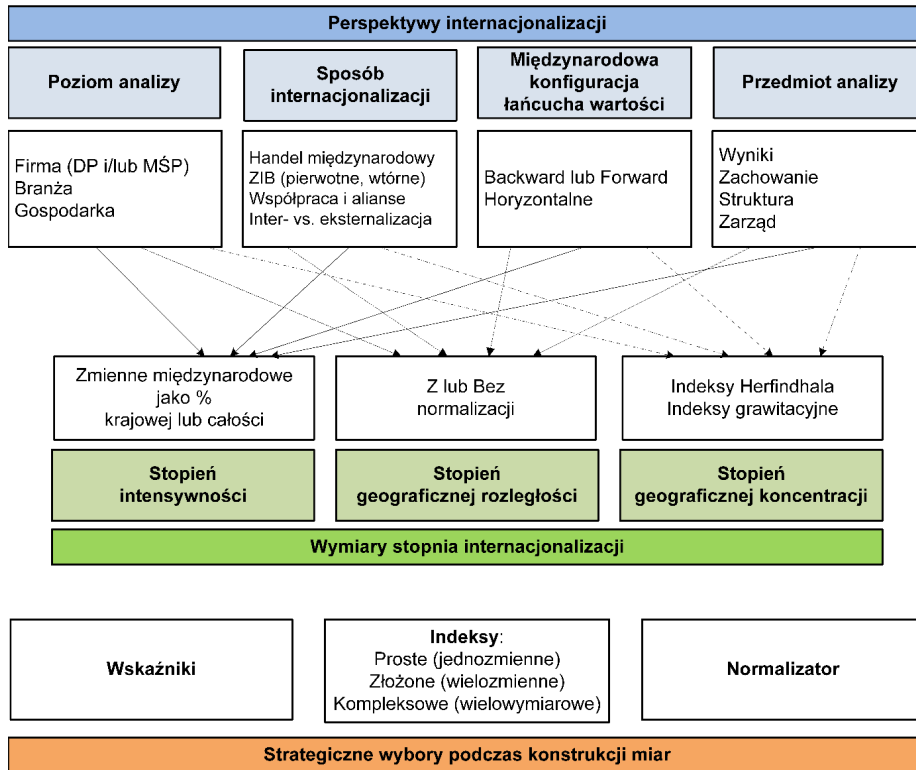
Celem artykułu jest przegląd miar internacjonalizacji przedsiębiorstwa z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej na tle klasycznych miar występujących w literaturze z zakresu biznesu międzynarodowego. Przedsiębiorczość międzynarodowa w sposób szczególny zajmuje się małymi i średnimi przedsiębiorstwami, stąd właśnie tej klasie przedsiębiorstw poświęcona zostanie jedna z sekcji artykułu. Dodatkowo omówione zostaną także miary przedsiębiorczej internacjonalizacji. Artykuł jako główne narzędzie wykorzystuje analizę literatury i krytykę piśmiennictwa.

Klasyfikacja miar internacjonalizacji przedsiębiorstwa

W literaturze przedmiotu występuje wyraźny dyskurs w zakresie oceny stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw, zwłaszcza tych z sektora MŚP. Kilku kluczowych autorów dokonało klasyfikacji miar internacjonalizacji [Sullivan 1994; Ietto-Gillies 1998, 2009; Dunning & Pearce 1981; Dunning 1996; Dunning & Lunden 2008; Dörrenbächer 2000], które zostaną omówione w tym opracowaniu. Ietto-Gillies [2009, s. 67] postuluje, że nie ma sensu tworzyć nowych wskaźników czy indeksów internacjonalizacji, gdyż jest ich wiele w literaturze przedmiotu, należy natomiast bardzo roztropnie podejść do wyboru najlepszego wskaźnika pasującego do danych badań (Rysunek 1):

- wybór kontekstu badawczego, w którym internacjonalizacja ma być analizowana (mikro, mezo, makro),
- wybór rodzaju analizy przestrzennej (intensywność, rozległość lub koncentracja),
- wybór wskaźnika (lub wskaźników) oraz zmiennych dopasowanych do kontekstu badań i analiz przestrzennych,
- wybór pomiędzy jedno- i wielozmiennymi indeksami lub pojedynczymi i złożonymi miarami przestrzennymi,
- wybór normalizatora (badania podgrup),
- wybór matematycznej / statystycznej struktury wskaźnika lub indeksu oraz wybór rodzaju wykorzystywanych danych.

Rysunek 1. Konfiguracja tworzenia indeksów stopnia internacjonalizacji wg letto-Gillies



Źródło: na podstawie letto-Gillies 2009, s. 68.

Dörrenbächer [2000, ss. 120–123] dokonał obszernej analizy miar internacjonalizacji przedsiębiorstw, na podstawie której wyróżnił ich trzy podstawowe grupy:

1. wskaźniki jednostkowe (ang. *individual indicators*), a w ich obrębie trzy podgrupy:

- wskaźniki strukturalne (ang. *structural indicators*), które oceniają międzynarodowe zaangażowanie przedsiębiorstwa w pewnym momencie czasu,
- wskaźniki wynikowe (ang. *performance indicators*), które wskazują moment w obrębie ustalonego okresu, w którym wyniki przedsiębiorstwa (sukces vs. porażka) są związane z jego obecnością na rynkach międzynarodowych,
- wskaźniki przedsiębiorczo-menedżerskie (ang. *attitudinal indicators*) czy też przedsiębiorczo-psychologiczne, które oceniają podejście kadry menedżerskiej do rynków międzynarodowych.

2. miary przestrzennej dywersyfikacji międzynarodowej, w tym:

- miary regionalnej koncentracja,
- miary usieciowienia korporacji,
- miary dystansu geograficznego i kulturowego,

3. indeksy internacjonalizacji przedsiębiorstwa jako wskaźniki złożone, w tym trzy główne:

- indeks transnacionalizacji UNCTAD,
- indeks TASI [Ietto-Gillies 1998],
- skala stopnia internacjonalizacji DOI [Sullivan 1994].

Na poziomie planowania i przeprowadzania badań empirycznych najczęściej stosowane są wskaźniki proste, a ich lista w zasadzie nie jest niczym ograniczona (Tabela 1), najczęściej jest to udział eksportu w dochodach przedsiębiorstwa czy liczba obsługiwanych rynków zagranicznych.

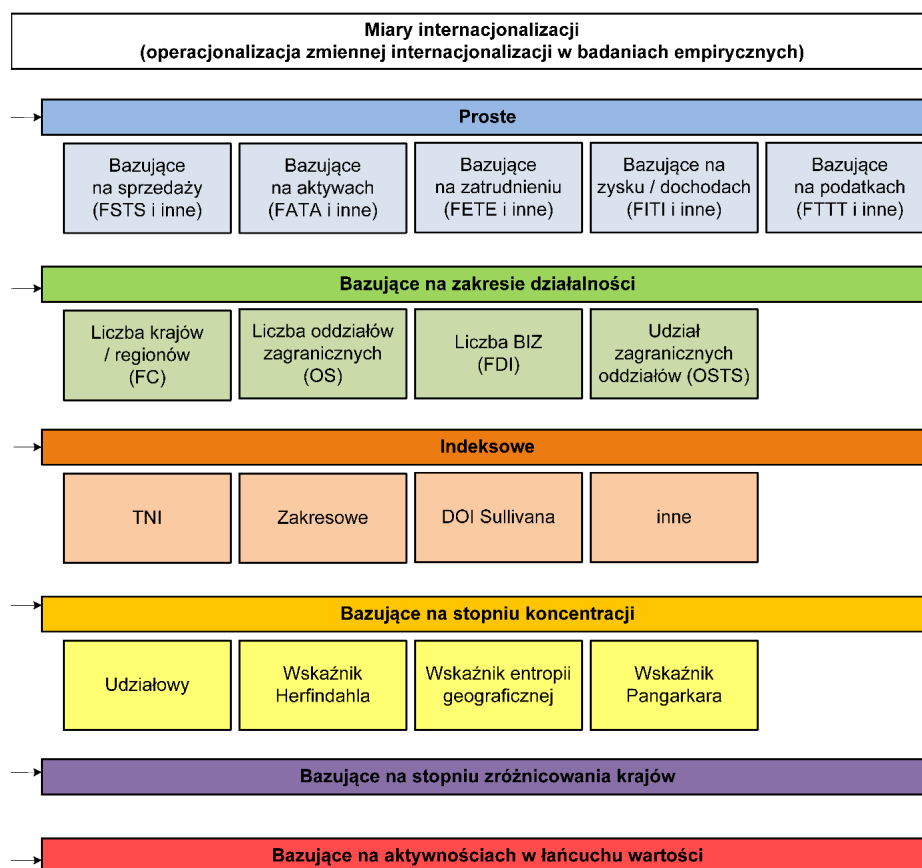
Tabela 1. Wskaźniki jednostkowe internacjonalizacji przedsiębiorstwa wg Dörrenbächera

Wskaźniki strukturalne	Wskaźniki wynikowe	Wskaźniki przedsiębiorczo- menedżerskie
<p>1. W zakresie działalności zagranicznej</p> <ul style="list-style-type: none"> –liczba zagranicznych rynków na których firma jest obecne (FC) –liczba/udział zagranicznych filii (STS) –liczba/udział podjętej współpracy niekapitałowej –udział aktywów zagranicznych (FATA) –udział wartości dodanej wytworzonej za granicą –udział zatrudnienia zagranicznego (FETE) –udział zaopatrzenia zagranicznego –udział produkcji zagranicznej do całości przychodów ze sprzedaży (OPTS) –udział podatków zagranicznych w podatkach ogółem (FTTT) 	<p>1. Sprzedaż zagraniczna</p> <p><i>Od strony popytowej:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> –udział sprzedaży zagranicznej (FSTS) –udział sprzedaży zagranicznej według lokalizacji klientów <p><i>Od strony podażowej:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> –suma dochodów z filii zagranicznych –udział eksportu do całości przychodów (ESTS) –udział przychodów z oddziałów zagranicznych do całości przychodów (OSSTS) –udział sprzedaży wewnętrznej między oddziałami w różnych krajach do całości przychodów (ISTS) 	<p>1. Miękkie wskaźniki</p> <ul style="list-style-type: none"> –style zarządzania wg ścieżki EPRG (etno-, poli-, regio-, geocentryczny styl zarządzania)
<p>2. W zakresie struktury nadzoru właścicielskiego</p> <ul style="list-style-type: none"> –liczba giełd na których notowana jest spółka –liczba/udziałów obcokrajowców zasiadających w zarządzie spółki 	<p>2. Zagraniczny zysk operacyjny</p> <ul style="list-style-type: none"> –suma zysku operacyjnego pochodzącego z filii zagranicznych (FITI) 	<p>2. Twarde wskaźniki</p> <ul style="list-style-type: none"> –doświadczenie zagraniczne kierownictwa

Źródło: adaptacja z Dörrenbächer [2000, s. 120] z własnymi uzupełnieniami.

Miary przestrzennej dywersyfikacji międzynarodowej obejmują szereg mierników, z których najbardziej znane są dwa: indeks rozproszenia sieci NSI² [Ietto-Gilles 1998] oraz indeks dyspersji psychologicznej PDI³ [Sullivan 1994]. Doryń [2011, s. 42] uzupełnia tę klasyfikację o mierniki przestrzennego zróżnicowania międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstwa, które są tworzone na podstawie wskaźników strukturalnych i wynikowych. Najbardziej znane są dwa – wskaźnik entropii (E lub ENT_{GEO}) oraz wskaźnik Herfindahla (H lub H_{GEO}), a Karasiewicz (2013, s. 190) dodaje także wskaźnik Pangarkara (PAN_{GEO}). Zresztą ten ostatni Autor pokusił się o kompleksową klasyfikację miar internacjonalizacji (Rysunek 2).

Rysunek 2. Klasyfikacja miar internacjonalizacji przedsiębiorstwa wg Karasiewicza



Źródło: adaptacja z Karasiewicz 2009, s. 213 z modyfikacją układu graficznego.

² NSI (ang. Network Spread Index).

³ PDI (ang. Psychic Dispersion Index).

Uniwersalne miary internacjonalizacji przedsiębiorstw

W zakresie komparatystyki międzynarodowej najpopularniejsze są **indeksy**, które przez niektórych określane są mianem **wskaźników syntetycznych** [Doryń 2011, s. 44], z kolei Letto-Gillies [2009] podkreśla, że są trzy rodzaje indeksów – proste, złożone i kompleksowe. Indeksy te mają z reguły bardzo uniwersalny charakter i mogą być stosowane do przedsiębiorstw różnej wielkości, choć powstały z myślą o dużych korporacjach.

Jedną z najbardziej znanych miar internacjonalizacji, choć dość mocno skomplikowaną, jest **indeks stopnia internacjonalizacji** DOI (*degree of internationalization*) zaproponowany przez Sullivana [1994, s. 335], będący składową pięciu wskaźników szczegółowych (efekt, struktura, zakres, rozproszenie, doświadczenie):

- udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem (FSTS) zwany wskaźnikiem sprzedaży zagranicznej,
- udział aktywów zagranicznych w aktywach ogółem (FATA), zwany wskaźnikiem aktywów zagranicznych,
- udział filii zagranicznych do filii ogółem (OSTS) zwany wskaźnikiem filii zagranicznych,
- udział doświadczenia zagranicznego w latach w ogólnym doświadczeniu zawodowym menedżera w latach (TMIE⁴) zwany wskaźnikiem międzynarodowego zaangażowania menedżera,
- rozproszenia operacji zagranicznych przedsiębiorstwa w obrębie dziesięciu obszarów wyodrębnionych na podstawie dystansu psychologicznego (PDIO⁵) zwany wskaźnikiem dystansu psychicznego i rozproszenia.

Indeks stopnia internacjonalizacji Sullivana przyjmuje wartości od 0,0 (całkowity brak działalności międzynarodowej) do 5,0 (całkowite zaangażowanie w działalność międzynarodową) i ma matematyczną postać:

(1)

$$DOI_{INTS} = FSTS + FATA + OSTS + PDIO + TIMIE$$

W odniesieniu do dużych przedsiębiorstw najczęściej wykorzystywaną miarą jest trójwymiarowy **indeks transnacionalizacji TNI** (*transnationality index*). Choć opracowany w 1995 roku przez UNCTAD, jest dość często przywoływany w literaturze przedmiotu i stosowany do analiz empirycznych [Wall, Minocha, Rees 2010, s. 29; Dunning, Lundan 2008, s. 61; Johnson, Turner 2010, s. 221]. Indeks TNI wyraża intensywność loko-

⁴ TMIE (ang. *Top Management International Experience*).

⁵ PDIO (ang. *Psychic Dispersion of International Operations*).

wania za granicą funkcji i/lub operacji realizowanych przez przedsiębiorstwo. Indeks TNI składa się z trzech indeksów cząstkowych [UNCTAD 1995]:

- indeksu transnacjonalizacji aktywów (ATNI), tożsamego z FATA,
- indeksu transnacjonalizacji sprzedaży (STNI), tożsamego z FSTS,
- indeksu transnacjonalizacji zatrudnienia (ETNI), tożsamego z FETE.

Obliczany jest jako średnia ważona z trzech udziałów uwzględniając relację zagranicznych aktywów do wartości ogółu aktywów, zagranicznej sprzedaży w stosunku do sprzedaży ogółem, oraz zagranicznego zatrudnienia w ogólnych wielkościach zatrudnienia. Indeks ten jest wyrażony w procentach (0–100), a matematycznie przyjmuje postać:

(2)

$$TNI = \frac{\frac{A_F}{A_T} + \frac{S_F}{S_T} + \frac{E_F}{E_T}}{3} * 100 [\%]$$

gdzie:

A_T – aktywa ogółem

A_F – aktywa zagraniczne

S_T – sprzedaż ogółem

S_F – sprzedaż zagraniczna

E_T – zatrudnienie ogółem

E_F – zatrudnienie zagraniczne

*wszystkie wskaźniki wyrażone są w liczbach bezwzględnych bez podawania miar

Analizując literaturę przedmiotu można odnieść wrażenie, że wskaźnik ten jest wręcz promowany jako miara poziomu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, co można znaleźć między innymi u Dunninga oraz Lundan [2008, s. 4]. Powstał wprawdzie z myślą o dużych przedsiębiorstwach, jednak jego uniwersalność pozwala na zastosowanie go dla małych i średnich przedsiębiorstw. Do jego wyliczenia potrzebne są niezbędne dane statystyczne, jednak pozwala on dość obiektywnie ocenić stopień internacjonalizacji. Dodatkowo nie ma tutaj potrzeby, jak się wydaje, stosowania poprawki Bircha czy tzw. poprawki niderlandzkiej w odniesieniu do MŚP, gdyż te nie są na uprzywilejowanej pozycji w aspekcie swojej internacjonalizacji, jak to ma miejsce przy pomiarze dynamiki wzrostu wielkości przedsiębiorstw (MŚP – DP).

Przestrzenne zróżnicowanie wykorzystuje się także w trzech składowych indeksach tworząc [Letto-Gillies 1998, ss. 27–28]: indeks rozpiętości aktywów (ASI), indeks rozpiętości sprzedaży (SSI) oraz indeks rozpiętości zatrudnienia zagranicznego (ESI). Indeks TNI został również rozbudowany o dwa kolejne indeksy, a mianowicie:

- indeks usieciowienia korporacji NSI (*Network Spread Index*) – obliczany jako iloraz liczby zagranicznych rynków (krajach), w których firma ma swoje filie (n) oraz liczby zagranicznych krajach, w których potencjalnie firma mogłaby mieć swoje filie (n^*)⁶,
- indeks rozpiętości terytorialnej GSI (*Geographical Spread Index*) – obliczany jako pierwiastek kwadratowy indeksu internacjonalizacji II (filii zagranicznych do całkowitej liczby filii) pomnożony przez liczbę krajów, w których działa przedsiębiorstwo.

Włączenie aspektu przestrzennego do TNI zaowocowało powstaniem wskaźnika zasięgu aktywności transnarodowej korporacji TASI (*Transnationality Activity Spread Index*), a koryguje on indeks TNI o indeks usieciowienia korporacji NSI ($TSAI = TNI \times NSI$).

W literaturze przedmiotu dość często przywołuje się także **indeks internacjonalizacji** (*Internationalization Index, II*) wyrażany procentowo, który liczony jest jako iloraz liczby filii zagranicznych danego przedsiębiorstwa do ogólnej liczby jego filii [Wall, Minocha, Rees 2010, s. 35], a wyrażony wzorem jako:

(3)

$$II = \frac{S_F}{S_T} * 100 [\%]$$

gdzie:

S_F – liczba filii zagranicznych

S_T – ogólna liczba filii zagranicznych i krajowych

Dunning oraz Lundan [2008, s. 4] stwierdzają, że na tle licznych stosowanych w literaturze indeksów internacjonalizacji przedsiębiorstw, jeszcze tylko trzy inne wskaźniki są warte omówienia, a są to:

- erasmusowska tablica wyników (*Erasmus Scoreboard*) wykorzystująca stosunek aktywów i sprzedaży zagranicznej do ich wielkości ogółem [van Tulder, van der Berghe, Muller 2001],

⁶ Obecnie na świecie mamy 194 kraje (w tym Watykan), odejmując kraj pochodzenia wzór dla NSI przyjmuje zatem postać: $NSI = n/192$.

- triadalny wskaźnik aktywności przedsiębiorstw (*indicator of triad economic activity*) analizujący regionalne aspekty działalności przedsiębiorstw w triadzie oparty na danych z listy Top 500 [Rugman 2005],
- wskaźnik Dunninga [2002] oparty na wartości dodanej wytworzonej w danym regionie świata analizujący regionalny/globalny zasięg działalności korporacji.

Pomiar internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw

Pierwsze holistyczne instrumentarium pomiaru poziomu internacjonalizacji MŚP zostało zaproponowane przez OECD [1997a; 1997b]. Opracowany indeks globalizacji małych i średnich przedsiębiorstw wyróżnia pięć etapów internacjonalizacji, usystematyzowanych na dziesięciostopniowej skali, gdyż w ramach każdego etapu wyróżniono dwa poziomy intensywności internacjonalizacji MŚP (Tabela 2). Indeks ten oparto na trzech zmiennych klasyfikacyjnych:

- wolumen wymiany handlowej: eksport – import (*traded inputs and outputs*),
- zakres posiadanych zagranicznych jednostek afiliowanych (*foreign establishment and affiliations*),
- sytuacja rynkowa wyrażona konkurencją oraz okazjami na rynkach zagranicznych (*market opportunities and competition*).

Metodyka ta pozwoliła na wyróżnienie pięciu poziomów globalizacji małych i średnich przedsiębiorstw, uwzględniających następujące fazy, zgodnie z teorią etapową internacjonalizacji:

- MŚP krajowe (*domestic SMEs*),
- MŚP głównie krajowe (*mainly domestic SMEs*),
- MŚP zinternacjonalizowane (*internationalised SMEs*),
- MŚP zglobalizowane (*globalised SMEs*),
- MŚP w pełni globalne (*fully globalised SMEs*).

Stosowanie indeksu jest dość trudne ze względu na ograniczoną dostępność danych statystycznych, choć metodyka ta może być wykorzystywana przy badaniach ankietowych (tak też postąpiono w wypadku własnych badań empirycznych prezentowanej w tej książce). Zaletą tego indeksu jest przede wszystkim jego dostosowanie do potrzeb MŚP oraz kompleksowość polegająca na obserwacji wielu złożonych mechanizmów umiędzynarodowienia (nakłady, przychody, filie).

Tabela 2. Indeks globalizacji małych i średnich przedsiębiorstw OECD

In-deks	Skala globalizacji MŚP	Zasoby i produkcja	Centrale i filie	Sytuacja rynkowa
1	Brak globalizacji (<i>not globalised</i>)	wszystkie nakłady pochodzą z rynku krajowego,	„pojedyncze” przedsiębiorstwo,	brak rynku poza obszarem lokalnym,
	↓ Przedsiębiorstwo krajowe (<i>domestic</i>)	wszystkie produkty sprzedawane są na rynku krajowym	brak filii w innych krajach	brak potencjalnej konkurencji z zewnątrz
3	Ograniczona globalizacja (<i>limited globalisation</i>)	<10% nakładów pochodzi spoza kraju	co najmniej jedna filia poza granicami kraju	bariery wejścia na rynki zagraniczne, a dla konkurencji na rynek krajowych, są istotne i często przekraczają 50% kosztów
	↓ Przedsiębiorstwo głównie krajowe (<i>maliny domestic</i>)	<10% przychodów pochodzi spoza kraju na ogół spośród ograniczonej liczby krajów		
5	Znaczna globalizacja (<i>major globalisation</i>)	od 10 do 40% nakładów pochodzi spoza kraju	filie w co najmniej czterech różnych krajach bądź w dwóch regionach świata	bariery wejścia są odczuwalne, stanowią do 10% kosztów, jednak mogą być łatwo ominięte
	↓ Przedsiębiorstwo zinternacjonalizowane (<i>internationalized</i>)	od 10 do 40% przychodów pochodzi spoza kraju na ogół z dwóch głównych regionów świata		
7	Ekstensywna globalizacja (<i>extensive globalization</i>)	> 40% nakładów pochodzi spoza kraju	co najmniej po jednej filii w trzech głównych regionach świata (Europa, Ameryka Południowa, Azja)	bariery wejścia na rynki międzynarodowe nie stanowią istotnego ograniczenia dla firmy bądź konkurencji, stanowią mniej niż 5% kosztów
	↓ Przedsiębiorstwo zglobalizowane (<i>globalised</i>)	> 40% przychodów pochodzi spoza kraju spośród wszystkich głównych regionów świata		
9	Pełna globalizacja (<i>complete globalisation</i>)	większość nakładów pochodzi spoza kraju	przedsiębiorstwo wielonarodowe,	rynk zbytu i konkurencja ze wszystkich regionów świata
	↓ Przedsiębiorstwo w pełni globalne (<i>fully globalised</i>)	większość przychodów pochodzi spoza kraju	filie we wszystkich głównych regionach świata	

Źródło: OECD 1997a, s. 22.

W polskiej literaturze przedmiotu w zasadzie brak jest mierników internacjonalizacji zaprojektowanych specjalnie dla małych i średnich przedsiębiorstw. W opinii Plawgo [2004, s. 85] przy uwzględnianiu poziomów internacjonalizacji MŚP za główny wskaźnik należy przyjąć źródło pochodzenia nakładów i przeznaczenia produktów, stąd wyróżnia on cztery poziomy umiędzynarodowienia MŚP [Plawgo 2004, s. 85],

utożsamiane ze strategiami internacjonalizacji MŚP [Plawgo 2004, s. 105]. Wyróżnione poziomy – strategie to:

- brak internacjonalizacji, gdy stosowana przez MŚP strategia sprowadza się do wykorzystania zaopatrzenia krajowego, przy jednoczesnym pozostawaniu w orbicie krajowego rynku zbytu,
- internacjonalizacja bierna, przejawiająca się w formie wykorzystania elementów nakładów pochodzenia zagranicznego,
- internacjonalizacja aktywna, realizowana głównie w formie eksportu pośredniego i bezpośredniego,
- internacjonalizacja pełna, obejmująca umiędzynarodowienie zarówno nakładów, jak i rynków zbytu.

Plawgo [2004, s. 99], rozszerzając swoją koncepcję wyróżnia internacjonalizację bierną (od strony pozyskiwania nakładów) oraz aktywną (od strony kierunków przeznaczenia produktów), zgodnie z powszechnym rozumieniem tych terminów w literaturze przedmiotu. W obrębie każdej grupy wyróżnia siedem poziomów internacjonalizacji MŚP. Łącząc te cząstkowe segmenty, buduje teoretyczny model oparty na siedmiu poziomach internacjonalizacji MŚP (Rysunek 3).

Rysunek 3. Poziomy internacjonalizacji MŚP w ujęciu Plawgo

Poziomy internacjonalizacji biernej MŚP (od strony nakładów)	Poziomy internacjonalizacji czynnej MŚP (od strony przeznaczenia produktów)
B0: brak internacjonalizacji biernej (ewentualny import pośredni do 25%)	C0: brak internacjonalizacji czynnej (eksport nie jest brany pod uwagę)
B1: internacjonalizacja bierna pośrednia (26–50% importu pośredniego lub do 10% wyposażenia technicznego)	C1: preorientacja eksportowa (brak eksportu własnego, rozważany)
B2: wysoka internacjonalizacja bierna pośrednia (powyżej 50% importu pośredniego lub 11–25% wyposażenia technicznego)	C2: internacjonalizacja eksportowa pośrednia (brak eksportu własnego, podstawy)
B3: słabo rozwinięty import bezpośredni (do 10% importu bezpośredniego lub 26–50% wyposażenia technicznego)	C3: słabo rozwinięty eksport własny (do 10% udziału w sprzedaży)
B4: średnio rozwinięty import bezpośredni (11–25% importu bezpośredniego lub do 51–75% wyposażenia technicznego)	C4: średnio rozwinięty eksport własny (11–25% udziału w sprzedaży)
B5: rozwinięty import bezpośredni (26–50% importu bezpośredniego lub 76–95% wyposażenia technicznego)	C5: wysoko rozwinięty eksport własny (26–50% udziału w sprzedaży)
B6: wysoko rozwinięty import bezpośredni (powyżej 50% importu bezpośredniego lub powyżej 95% wyposażenia technicznego)	C6: pełna orientacja zagraniczna (powyżej 50% udziału w sprzedaży)



Poziomy ogólne internacjonalizacji MŚP
0: brak internacjonalizacji
1: preinternacjonalizacja
2: internacjonalizacja przedwstępna
3: internacjonalizacja wstępna
4: internacjonalizacja słabo rozwinięta
5: internacjonalizacja rozwinięta
6: internacjonalizacja wysoko rozwinięta

Źródło: zestawienie własne na podstawie: Plawgo 2004, ss. 99–103.

Pomiar przedsiębiorczej internacjonalizacji

Badania osadzone w teorii przedsiębiorczości wykorzystują w zasadzie klasyczne mierniki internacjonalizacji, te stosowane w studiach nad biznesem międzynarodowym (omówione powyżej), niemniej jednak warto przyglądać się specyficznym miernikom, które w sposób szczególnie skupiają się na uchwyceniu procesów przedsiębiorczych w internacjonalizacji. Miary te możemy oczywiście podzielić jak wszystkie inne, głównie na wskaźniki jednostkowe oraz indeksy.

Do prostych wskaźników, w tym także indeksów prostych (*unidimensional approach*), stosowanych do pomiaru aspektów przedsiębiorczych w procesie internacjonalizacji, mogących być zarówno zmiennymi zależnymi, jak i niezależnymi, należą m.in.:

- udział międzynarodowego doświadczenia w doświadczeniu zawodowym ogółem zarządu w latach [Dörrenbächer 2000, s. 120],

- międzynarodowa orientacja przedsiębiorcy, jego nastawienie i kosmopolityzm,
- udział w zarządzaniu spółki menedżerów pochodzących z innych krajów,
- innowacyjna postawa firm międzynarodowych [Knight & Cavusgil 2004],
- międzynarodowa orientacja strategiczna według ścieżki EPRG [Dörrenbächer 2000, s. 120], która przekłada się na zachowania w wielu wymiarach takich jak złożoność strukturalno-organizacyjna firmy, stosunek do władzy i autorytetu, proces podejmowania decyzji, sposób komunikacji, sposób kontrolowania, sposób zatrudniania pracowników [Wach & Wojciechowski 2014].

Wśród wskaźników złożonych (*multidimensional approach*), w tym głównie indeksów złożonych (wielozmiennych) i kompleksowych (wielowymiarowych), stosowanych do pomiaru internacjonalizacji w badaniach z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej, znajdują się m.in.:

- indeks dystansu kulturowego, który mierzy różnice pomiędzy kulturami, takie jak języki, grupy narodowościowe, grupy religijne, normy społeczne [Ghemawat 2001], ale także różnice w zakresie stosunku do władzy, do zaufania, do indywidualizmu oraz do znaczenia pracy i rodziny [Berry, Guillén, Zhou 2010],
- indeks dystansu psychicznego, który w biznesie międzynarodowym sprowadza się do niepewności oraz konieczności uczenia się i poznawania rynków zagranicznych [Johanson, Valhne 1977], zwłaszcza różnic społecznych (różnic językowych, edukacyjnych, innej lub odmiennej kultury), czy też biznesowych (praktyk biznesowych, poziomu rozwoju branży),
- indeks dyspersji psychicznej PDI⁷ opracowany przez Sullivana [1994], jako odmiana indeksu dystansu psychicznego, który wyrażany jest jako liczba stref z różnych map poznawczych odnoszących się do zasad zarządzania, w których firma jest aktywna (z łącznie 10 stref na całym świecie),
- trój- lub wielozmienne konstrukty **międzynarodowej orientacji przedsiębiorczej** IEO mierzące postawy i intencje przedsiębiorcze kierownictwa danej firmy [Zahra 1996; Dess & Lumkin 2005; Wach 2015],
- indeks **międzynarodowej przedsiębiorczości organizacyjnej** ICE mierzący aktualną działalność przedsiębiorczą firmy [Zahra 1996; Dess & Lumkin 2005; Wach 2015],
- indeks **międzynarodowej kultury przedsiębiorczej** IEC [Dimitratos, Voudouris, Plakoyiannaki, & Nakos 2012].

Jedną z najczęściej stosowanych miar jest międzynarodowa orientacja przedsiębiorcza IEO (*international entrepreneurial orientation*) lub międzynarodowa przedsiębiorczość organizacyjna ICE (*international corporate entrepreneurship*). Zahra oraz Garvis [2000] w swoich badaniach posługują się miernikiem ICE, który choć inny w swojej nazwie, ale wykorzystuje miary wcześniej opracowane przez Millera [1983], i należy go

⁷ PDI (ang. *Psychic Dispersion Index*).

utożsamiać z dobrze znanym w literaturze 3-elementowym miernikiem EO składających z innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka (Tabela 3).

Tabela 3. Trójwymiarowy konstrukt międzynarodowej orientacji przedsiębiorczej IEO

Wymiar	Podstawowa charakterystyka
Trójmienny konstrukt IEO	
Proaktywność	Wykorzystywanie nowych i istniejących międzynarodowych możliwości biznesowych [Wiklund & Shepherd 2005].
Innowacyjność	Sklonność do eksperymentowania, wspieranie nowych międzynarodowych pomysłów i odbiegających od ustalonych praktyk [Lumpkin & Dess 1996; Miller 1983; Wiklund & Shepherd 2005], a także opracowanie lub ulepszenie wyrobów i usług z przeznaczeniem na rynek międzynarodowy [Knight 2001].
Podejmowanie ryzyka	Gotowość międzynarodowego przedsiębiorcy do inwestowania i przeznaczania zasobów do międzynarodowych projektów, które mają niepewne skutki lub niezwykle wysokie zyski i/lub straty [Lumpkin & Dess 1996; Wiklund & Sheperd 2005].
Wielozmienny konstrukt IEO	
Agresywność konkurencyjna	Agresywne pozycjonowanie w stosunku do konkurentów w dążeniu przez umiędzynarodowioną firmę do osiągnięcia celów rynkowych [Knight 2000].
Autonomia	Niezależne działanie ludzkie nakierowane na realizację międzynarodowej wizji biznesowej [Dess & Lumplin 2005], zdolność do samodzielnego działania w poszukiwaniu międzynarodowych możliwości rynkowych [Lumpkin & Dess 1996].

Źródło: opracowanie własne na podstawie Glavas & Mathews 2014, s. 230 oraz Wach 2015, s. 16 i 18.

Podsumowanie

Rekapitulując, w literaturze przedmiotu w odniesieniu do dużych przedsiębiorstw najczęściej stosuje się trzy mierniki poziomu ich internacjonalizacji, a mianowicie wskaźnik transnacionalizacji (TNI) oraz indeks internacjonalizacji (II), indeks stopnia internacjonalizacji (DOI), podczas gdy w odniesieniu do przedsiębiorstw z sektora MŚP dominującą miarą jest indeks globalizacji MŚP opracowany przez OECD [Daszkiewicz 2016, ss. 65–68].

Ze względu na swoją naturę, indeksy te przeznaczone są głównie dla korporacji transnarodowych, choć są powszechnie stosowane również w badaniach empirycznych, zwłaszcza tych prowadzonych na dużą skalę na potrzeby komparatystryki międzynarodowej. Na podstawie tych indeksów można nakreślić pewne tendencje występujące w Unii Europejskiej. Z badań przeprowadzonych przez van Tuldera, van der Berghe oraz Mullera [2001] w latach 1993–1995 wynika, że przedsiębiorstwa z dominacją kapitału europejskiego znacznie bardziej skupione są na intensyfikacji swojej działalności w obrębie Unii Europejskiej (71,3%) niż przedsiębiorstwa amerykańskie czy japońskie (20,8%),

które preferują działalność w bardziej globalnej skali. Podobnie Dunning [2002], analizując w 1998 roku 38 wiodących europejskich korporacji transnarodowych, dowiódł, że ogólnie tylko 37% ich aktywów zlokalizowanych jest poza Europą, przy czym w 12 przypadkach (na 38) wskaźnik ten przekraczał 50%.

Literatura przedmiotu oferuje szerokie *spectrum* wszelakich miar internacjonalizacji przedsiębiorstw, przy czym niektóre są bardzo popularne, inne mniej (niektóre, pomimo szumnych nazw, są stosowane w zasadzie tylko przez ich twórców na potrzeby operacyjnej analizy badań). Dörrenbächer [2000, s. 119] podkreśla, że „istnieje więcej niż jeden sposób poprawnego pomiaru internacjonalizacji”, z czym trudno byłoby się nie zgodzić. Należy jednak pamiętać, że dana miara powinna być adekwatnie dobrana przede wszystkim do celu badań.

Jak dotąd w literaturze z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej oprócz klasycznych miar internacjonalizacji (FSTS, ale także TNI, II, DOI), dodatkowo stosowane są proste wskaźniki dotyczące kadry menedżerskiej oraz trzy indeksy wielowymiarowe, są to międzynarodowa orientacja przedsiębiorcza (IEO), międzynarodowa przedsiębiorczość organizacyjna (ICE) oraz międzynarodowa kultura przedsiębiorcza (IEC). Konkludując, należy podkreślić, że w przedsiębiorczości międzynarodowej mierniki internacjonalizacji powinny skupiać się na takich aspektach, jak:

1. **przedsiębiorczy przedsiębiorca międzynarodowy**, zwłaszcza jego międzynarodowa orientacja przedsiębiorcza (IEO),
2. **przedsiębiorcze przedsiębiorstwo międzynarodowe**, zwłaszcza międzynarodowa przedsiębiorczość organizacyjna (ICE),
3. **przedsiębiorcze otoczenie międzynarodowe**, zwłaszcza międzynarodowa kultura przedsiębiorczości (IEC).

Bibliografia

Berry H., Guillén M.F., Zhou N. (2010), *An institutional approach to cross-national distance*, "Journal of International Business Studies", 41(9), 1460–1680.

Daszkiewicz N. (2016), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w branżach high-tech*, PWN, Warszawa.

Dess G.G., Lumpkin G.T. (2005), *The role of entrepreneurial orientation in stimulating corporate entrepreneurship: research briefs*, "Academy of Management Executive", 19(1), 147–156.

Dimitratos P., Voudouris I., Plakoyiannaki E., Nakos G. (2012), *International entrepreneurial culture — Toward a comprehensive opportunity-based operationalization of international entrepreneurship*, "International Business Review", 21(4), 708–721.

Dörrenbächer Ch. (2000), *Measuring Corporate Internationalisation: A Review of Measurement Concepts and Their Use*, "Intereconomics", 35(3), 119–126.

Doryń W. (2011), *Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Dunning J.H. (1996), *The geographical sources of the competitiveness of firms: some results of a new survey*, "Transnational Corporations", 5(3), 1–29.

Dunning J.H. (2002), *Globalizing Europe: The Overall Picture* [w:] T.L. Brewer, P.A. Brenton, G. Boyd (Eds.), *Globalizing Europe*. Cheltenham–Northampton, MA: Edward Elgar, ss. 43–61.

Dunning J.H., Pearce R. (1981), *The World's Largest Industrial Enterprises*, Farmborough: Gower Press.

Dunning J.H., Lundan S.M. (2008) *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2nd edition. Cheltenham – Northampton MA: Edward Elgar.

Ghemawat P. (2001), *Distance still matters: The hard reality of global expansion*, "Harvard Business Review", 79(8), 137–147.

Glavas Ch., Mathews Sh. (2014), *How international entrepreneurship characteristics influence Internet capabilities for the international business processes of the firm*, "International Business Review", 23(1), 228–245. doi: 10.1016/j.ibusrev.2013.04.001.

Letto-Gillies G. (1998), *Different Conceptual Frameworks for the Assessment of the Degree of Internationalization: an Empirical Analysis of various Indices for the Top 100 Transnational Corporations*, "Transnational Corporations", 7(1), 17–39.

Letto-Gillies G. (2009), *Conceptual issues behind the assessment of the degree of internationalization*, "Transnational Corporations", 18(3), 59–83.

Johanson J., Vahlne J.-E. (1977), *The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, "Journal of International Business Studies", 8(1), 23–32.

Johnson D., Turner C. (2010), *International Business. Themes and Issues in the Modern Global Economy*, 2nd edition, Oxon – New York, NY: Routledge.

Karasiewicz G. (2013), *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw: podejście holistyczne*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Knight G.A., Cavusgil S.T. (2004), *Innovation, organizational capabilities, and the born global firm*, "Journal of International Business Studies", 35(2), 124–141.

Lumpkin G.T., Dess G.G. (2001), *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, "Journal of Business Venturing", 16(5), 429–451.

Miller D. (1983), *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, "Management Science", 29(7), 770–791.

OECD (1997a), *Globalisation and Small and Medium Enterprises*, Volume 1: *Synthesis Report*, Organisation for Economic Cooperation and Development, Paris.

OECD (1997b), *Globalisation and Small and Medium Enterprises*, Volume 2: *Country Studies*, Organisation for Economic Cooperation and Development, Paris.

Plawgo B. (2004), *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa.

Rugman A.M. (2005), *The Regional Multinationals. MNEs and "Global" Strategic Management*, Cambridge University Press, Cambridge.

Sullivan D. (1994), *Measuring the Degree of Internationalization of a Firm*, "Journal of International Business Studies", 25(2), 325–342.

Trudgen R., Freeman S. (2014), *Measuring the Performance of Born-Global Firms Throughout Their Development Process: The Roles of Initial Market Selection and Internationalisation Speed*, "Management International Review", 54(4), 551–579.

UNCTAD (1995), *World Investment Report 1995. Transnational Corporations and Competitiveness*. New York – Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.

van Tulder R., van der Berghe D., Muller A. (2001), *Erasmus Scoreboard of Core Companies: The World's Largest Firms and Internationalization*, Rotterdam: Erasmus University.

Wach K. (2015), *Entrepreneurial Orientation and Business Internationalisation Process: The Theoretical Foundations of International Entrepreneurship*, "Entrepreneurial Business and Economics Review", 3(2), 9–24.

Wach K., Wojciechowski L. (2014), *The Size and the Strategic International Orientation: The Use of EPRG Model among Polish Family and Non-Family Firms*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XV, zeszyt 7(1), ss. 143–156.

Wall S., Minocha D., Rees B. (2010), *International Business*, 3rd edition. Harlow–Essex: Prentice Hall.

Zahra S.A. (1996), *Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technical opportunities*, "The Academy of Management Journal", 39(6), ss. 1713–1735. doi: 10.2307/257076.

Zahra S.A., Garvis D.M. (2000), *International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environment Hostility*, "Journal of Business Venturing", 15(5–6), 469–292.

Sylwia Sobolewska | ssobol@sgh.waw.pl

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Opinie klientów jako czynnik wpływający na zaufanie do podmiotów branży e-handlu

Customers' Opinions as a Determinant of Trust to E-commerce Companies

Abstract: In the Internet era customers share their opinions more frequently than ever. E-WOM is a part of informal communication which plays a significant role in building trust to a company. According to many research, customers' opinions are one of the most important determinant influencing the purchase intentions and decisions. Negative opinions are worth for companies, because they deliver information about necessary changes. It should be taken into consideration that popular place to share opinions are social media.

Key words: customer opinion, trust, e-WOM, social media

Wstęp

Branża e-handlu w Polsce wciąż należy do dynamicznie się rozwijających. Z roku na rok obroty generowane przez podmioty branży e-handlu są coraz wyższe. Zgodnie z badaniami Izby Gospodarki Elektronicznej przewiduje się, że w 2016 roku wartość polskiego rynku e-handlu może wzrosnąć nawet do 38mld zł [Izba Gospodarki Elektronicznej 2015]. Rosnąca konkurencja powoduje, że przedsiębiorstwa z uwagą śledzą czynniki wpływające na zachowania zakupowe konsumentów. Jednym z ważniejszych elementów jest zaufanie, jakim internetowy sklep darzą klienci. Jednym z czynników decydujących o zaufaniu do danego podmiotu są opinie wyrażane na jego temat. W branży e-handlu istnieje coraz więcej podmiotów, dlatego też potencjalni klienci poszukują informacji pozwalających zweryfikować wiarygodność i zdecydować, czy mogą obdarzyć podmiot zaufaniem i dokonać zakupu. W niniejszym artykule przeanalizowane zostaną

opinie klientów, jako czynnik wpływający na zaufanie do e-sklepów. Zwrócona zostanie uwaga na znaczenie opinii klientów w procesie podejmowania decyzji o zakupie, a także problem oceny wiarygodności opinii. Celem artykułu jest przedstawienie internetowych opinii klientów jako elementu komunikacji nieformalnej wpływającej na zaufanie klientów do podmiotów branży handlu internetowego. W przeprowadzonych badaniach literaturowych wykorzystano literaturę krajową, a także artykuły zagraniczne poświęcone problematyce opinii klientów w Internecie. W artykule wykorzystano również wyniki badań dotyczących e-handlu, przeprowadzanych w latach 2014 oraz 2015 przez podmioty specjalizujące się w badaniach Internetu (Gemius, TNS).

Zaufanie i jego znaczenie

W literaturze poświęconej zarządzaniu w ostatnim czasie wiele uwagi poświęca się problematyce zaufania. Jak piszą I. Hejduk, W. Grudzewski, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz: „jedną z sił, która przemawia za wzrostem znaczenia zaufania w relacjach biznesowych, jest siła przetargowa współczesnego konsumenta oraz postępująca demokratyzacja informacji. Klienci mają coraz większy dostęp do informacji o produktach i usługach, więcej alternatyw wyboru, korzystają też z bardziej zindywidualizowanej komunikacji z firmami” [Hejduk i in. 2009]. W przypadku firm internetowych problem zaufania jest bardzo istotny, ponieważ, jak uważa G. Adamczyk, mamy do czynienia ze zmniejszonym zaufaniem odbiorców „w przypadku firm, które są nieznanne albo mniej rozpoznawalne na rynku rzeczywistym” [Adamczyk 2014]. Badania nad zaufaniem konsumentów obejmują problematykę zaufania klientów do marki, źródeł zaufania, wpływu na satysfakcję i lojalność, a także problematykę sytuacji kryzysowych i ogólnych relacji przedsiębiorstwo – klient [Garbarski, Tkaczyk red. 2009]. Do czynników determinujących zaufanie względem marki zaliczyć można: wiedzę i znajomość marki przez konsumenta, kalkulację kosztów i korzyści, a także wiarę, czyli przekonanie o uczciwości i dobrej woli partnera [Dryl 2014]. Przekonanie o uczciwości i dobrej woli partnera jest szczególnie ważne w przypadku podmiotów z branży handlu internetowego, gdzie zwiększenie bezpieczeństwa zakupów traktuje się jako czynnik wpływający na decyzje o zakupie [Gracz 2014]. Wysokie zaufanie konsumentów, zgodnie z teorią transakcji kosztów, redukuje niepewność i dzięki temu zmniejszają się koszty transakcji; wskutek tego rośnie u konsumentów zadowolenie, lojalność i zobowiązanie [Bylok 2012].

Autorzy zajmujący się problematyką zaufania podkreślają złożoność pojęcia, a także różnorodność definicji. T. Doligalski analizując problematykę zaufania w zakresie relacji przedsiębiorstwa z firmą definiuje zaufanie, jako „przekonanie podmiotu obdarzającego zaufaniem (np. klienta), że jego oczekiwania dotyczące otrzymania określonych wartości

od podmiotu obdarzanego zaufaniem (np. firmy) zostaną spełnione, a on sam nie zostanie narażony na dodatkowe, nieuzasadnione koszty” [Doligalski 2013]. Doligalski, analizując sposoby pozyskiwania zaufania w Internecie, wskazuje na następujące elementy: znajomość strony, wygląd strony internetowej, markę, udostępnianie porad, realizację zamówienia, cenę produktu, transfer zaufania od podmiotów trzecich (np. wyróżnienia przyznane przez niezależne instytucje), a także systemy oceny kontrahentów [Doligalski 2013]. Do budowania zaufania klientów do firmy internetowej przyczyniają się również opinie innych klientów, stanowiące jedną z form nieformalnej komunikacji online. Zgodnie z klasyfikacją J. Tkaczyk, od wielu lat zajmującą się problematyką komunikacji nieformalnej, opinie i recenzje klientów, a także komentarze, należą do najważniejszych form komunikacji nieformalnej online (e-WOM) (obok forów dyskusyjnych, serwisów społecznościowych, blogów, mikroblogów, list dyskusyjnych, osobistych e-maili, SMS, MMS, czatów i komunikatorów) [Tkaczyk 2016]. Konsument zmęczony reklamą „poszukując najlepszej, dostępnej na rynku oferty, jest zainteresowany opinią innych konsumentów i ich doświadczeniami”, ponieważ są one dla niego bardziej wiarygodne [Tkaczyk 2012].

Należy zauważyć, że problematyka internetowych opinii klientów jest obecna w artykułach naukowych z różnych obszarów zarządzania. W teorii marketingu opinie klientów stanowią przedmiot badań, jako: źródło informacji oraz oceny alternatyw w procesie podejmowania decyzji zakupowych [Kostyra i in. 2016], źródło informacji dla wywiadu marketingowego, przedmiot badań marketingowych, element komunikacji nieformalnej toczącej się w Internecie, element strategii promocji e-sklepu [Doligalski red. 2014]. Opinie klientów internetowych stanowią ważny element komunikacji nieformalnej on-line, którą wyróżnia dostarczanie wielu zróżnicowanych opinii na temat produktów czy też usług od osób najczęściej sobie nieznanych, większa trwałość i dostępność komunikatów, większa skala zasięgu i szybkość rozprzestrzeniania się komunikatów [Tkaczyk 2016]. Niektórzy autorzy dostrzegają negatywny wpływ dużej ilości informacji na konsumenta. A. Szarek twierdzi przykładowo, że narasta luka informacyjna po stronie konsumentów, ponieważ mają ograniczoną „pojemność” informacyjną i często dokonują błędnej selekcji informacji, do czego przyczynia się również traktowanie opinii anonimowych użytkowników Internetu jako wiarygodnego źródła informacji, chociaż opinie konsumentów są niepełne i cechują się niskim poziomem fachowości [Szarek 2011]. Niezaprzeczalne jest jednak wysokie miejsce opinii internautów wśród wiarygodnych źródeł informacji i, jak zauważa T. Doligalski, „dostępne w Internecie opinie użytkowników produktu są często wskazówką przy podejmowaniu decyzji nabywczych” [Doligalski 2013]. Z tego względu opinie internautów stanowią przedmiot badań w zakresie skutecznej komunikacji w Internecie, o czym wspomina również J. Wiktor, zauważając, że uczestnicy komunikacji mają „możliwość realizacji strategii pull: samodzielnego poszukiwania i wykorzystywania tylko tych informacji, które są oczekiwane i mają dla nich znaczenie realne” [Wiktor 2013].

Zachowanie e-klientów

Coraz więcej osób decyduje się na zakupy on-line, ponieważ dostrzega korzyści wynikające z zakupów przez Internet. Wśród kluczowych korzyści wynikających z zakupów w sieci wymienia się wygodę zakupów, niższe ceny oraz bogatszą niż w sklepach tradycyjnych ofertę [e-Commerce Polska 2016]. Zgodnie z raportem „E-commerce w Polsce 2016”, Polacy najchętniej kupowali przez Internet odzież i dodatki, artykuły RTV/AGD, książki, płyty, obuwie, sprzęt komputerowy oraz urządzenia mobilne. Zgodnie z raportem „E-zakupy 2015”, dla klientów kupujących on-line najważniejsza podczas robienia zakupów jest cena (86% ankietowanych), a na drugim miejscu znalazła się wiarygodność sklepu 73%. Wiarygodność sklepu jest weryfikowana w większości przypadków (74% badanych) poprzez czytanie opinii internautów [Izba Gospodarki Elektronicznej 2015]. Sprawdzenie wiarygodności następuje również w wyniku sprawdzenia opinii o sklepie na niezależnych portalach – deklaruje tak 47% badanych. O wiarygodności sklepu klienci wnioskuje również czytając regulaminu sklepu (29%), szukając danych rejestrowych firmy (20%), a także szukając certyfikatów potwierdzających bezpieczeństwo (14%) [Izba Gospodarki Elektronicznej 2015]. Jedynie 4% deklaruje, że nie weryfikuje e-sklepu pod względem wiarygodności. Do czynników istotnych podczas zakupów on-line należy również koszt i czas dostawy, warunki płatności, zwrotu, reklamacji, program lojalnościowy itp. (por. tabela 1).

Tabela 1. Czynniki istotne podczas zakupów on-line

Czynnik	Odsetek respondentów wskazujących dany czynnik
Cena	86%
Wiarygodność sklepu	73%
Koszt dostawy	69%
Czas dostawy	45%
Warunki płatności	41%
Warunki zwrotu i reklamacji	39%
Odbiór i zwrot w sklepie stacjonarnym	22%
Sprawdzenie statusu przesyłki	20%
Jaka firma dostarczy przesyłkę	12%
System lojalnościowy	7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raport eZakupy 2015, <http://www.tnsglobal.pl/wp-content/blogs.dir/7/files/2015/10/E-zakupy-2015-raport-Ceneo-i-TNS-Polska--Ranking-Zaufanych-Opinii-2015-2.pdf>.

W badaniu Gemiusa poświęconemu branży e-handlu, respondenci zapytani o to, które elementy wpływają na wiarygodność sklepu internetowego, do którego wchodzi po raz pierwszy wskazywali na pozytywne opinie, jako najważniejszy element (por. tabela 2). W następnej kolejności znalazły się płatności przy odbiorze, a także jasna i czytelna informacja o możliwości dokonania zwrotu i reklamacji. Do najmniej istotnych elementów decydujących o zaufaniu badanych do sklepu odwiedzanego po raz pierwszy należały: graficzny wygląd sklepu (10%), informacje o gwarancji (10%), zdjęcia siedziby sklepu stacjonarnego (7%), możliwość zakupu na raty (6%), logotypy banków w płatnościach (5%), adres biura za granicą (1%).

Tabela 2. Czynniki wpływające na wiarygodność serwisu podczas pierwszego zakupu

Czynnik wpływający na wiarygodność serwisu	Odsetek respondentów wskazujących dany czynnik
Opinie o tym sklepie internetowym	59%
Możliwość płatności przy odbiorze	38%
Jasna i czytelna informacja o możliwości dokonania zwrotu i reklamacji	34%
Ładna i czytelna prezentacja produktów	20%
Dane teleadresowe	20%
Znaki jakości i certyfikaty zaufania przyznawane przez niezależne organizacje	20%
Adres biura w Polsce	19%
Dostępne różne formy płatności	17%
Regulamin	15%

Źródło: opracowanie własne na podstawie „E-commerce w Polsce 2015. Gemius dla e-Commerce Polska”
Próba: osoby robiące zakupy on-line N= 832.

Na uwagę zasługuje fakt, że „ładna i czytelna prezentacja produktów”, a także „Znaki jakości i certyfikaty zaufania przyznawane przez niezależne organizacje” wskazane zostały przez 20% badanych. Oznacza to, że konsumenci znacznie bardziej ufają opiniom innych użytkowników niż „niezależnym organizacjom”. Potwierdza to siłę opinii jako czynnika budującego zaufanie do firmy i sens zabiegania o tzw. lojalność emocjonalną klientów. Lojalni klienci przedsiębiorstwa dzielą się bowiem na tych, którzy są lojalni ze względu na korzyści ekonomiczne oraz tych, którzy są lojalni ze względu na wartości reprezentowane przez firmę, czyli klientów, którzy odczuwają więź emocjonalną z przedsiębiorstwem i stają się jego ambasadorami. Nurt doceniający wartość rekomendacji i pozytywnych opinii o produkcie czy też przedsiębiorstwie jest obecny również w teorii wartości klienta. Wartość klienta jest bowiem mierzona nie tylko wygenerowanymi przychodami, ale również pozytywnymi opiniami.

Opinie w Internecie

Zgodnie ze Słownikiem Języka Polskiego, opinia to „sąd, mniemanie, pogląd, ocena”. Opinie klientów umieszczane w Internecie można zdefiniować jako każde pozytywne, negatywne lub neutralne komentarze, oceny, czy też rankingi (produktu, usługi, marki lub osoby) [Filiery 2016]. Opinie klientów to jedna z form komunikacji nieformalnej, w której następuje komunikacja jeden do wielu, a więc jeden piszący, a wielu czytających. „Opinie i recenzje zawierają pozostawiane przez internautów informacje na stronach publicznych, należących do producentów lub sprzedawców produktów i usług, czy na serwisach specjalizujących się w zamieszczaniu opinii konsumenckich (np. opineo.pl), a także sądy wyrażane za pomocą specjalnych stron publikowanych przez samych internautów, wliczając w to także antystrony (np. mstop.pl; nabiciwmbank.pl)” [Filiery 2016].

Opinie klientów w Internecie opisują trzy zmienne: ilość, kierunek, niezgodność (*volume, valence, variance*) [Minnema i in. 2016]. Ilość odnosi się do liczby opinii, kierunek określa „stopień, w jakim komunikat zachęca lub zniechęca odbiorcę do produktu [Doligalski 2013], natomiast niezgodność odnosi się do rozbieżności w opiniach konsumentów.

Upowszechnienie Internetu oraz dostęp za pośrednictwem urządzeń mobilnych do sieci spowodowały, że proste stało się zarówno umieszczanie opinii, jak również ich odczytywanie. Dla podmiotów prowadzących działalność zarówno w świecie realnym, jak i wirtualnym oznaczało to znaczącą zmianę, ponieważ informacje zamieszczane przez przedsiębiorstwo, komunikaty reklamowe, a także wszelkie deklaracje przedsiębiorstwa, zaczęto komentować, oceniać, a zamieszczone oceny stały się dostępne dla ogółu. Oczywiście opinie klientów są ważne również dla przedsiębiorstw, ponieważ zapewniają informację zwrotną na temat produktów i usług [Felbermayr i in. 2016], a także jakości obsługi i zadowolenia z dokonanej transakcji, co może być źródłem zmian dla przedsiębiorstwa. Wśród zalet wynikających z umieszczania opinii klientów na stronach przedsiębiorstwa wymienia się również: budowanie zaufania i wiarygodności, darmową reklamę, zaufanie do tego, co mówią inni klienci, konstruktywną krytykę oraz poprawę pozycji w wyszukiwarkach [Myers 2015].

Jak zauważa A. Muntzel, rosnąca wymiana informacji, opinii i doświadczeń między klientami, spowodowała, że firmy zaczęły przeznaczać coraz większe środki na monitoring, analizowanie, naprawę oraz poprawę reputacji on-line [Muntzel 2016]. Wynikało to z faktu, że w Internecie pojawiało się coraz więcej opinii, a niezadowoleni klienci częściej dzielą się swoimi krytycznymi uwagami niż zadowoleni. W wielu przedsiębiorstwach zaczęto zatem interesować się Online Reputation Management, czyli zarządzaniem reputacją w sieci, aby odpowiednio zadbać o wizerunek firmy wśród internautów. Pojawiły się rozwiązania pozwalające na monitoring opinii w Internecie, z oznaczeniem

pojawiających się opinii na neutralne, negatywne oraz pozytywne. Przykładem takiego rozwiązania mogą być chociażby programy Monitori czy Brand 24.

Opinie innych użytkowników stały się dla wielu klientów wiarygodnym źródłem informacji, chociaż w zależności od wieku inny jest poziom zaufania, którym darzone są internetowe opinie. Zgodnie z badaniem Nielsena opiniom konsumentów zamieszczanym online ufa [Nielsen 2015]:

- 63% Generacji Z (wiek 15–20 lat)
- 70% Millenialsów (wiek 21–34 lata),
- 69% Generacji X (wiek 35–49lat)
- 58% pokolenia Baby Boom (50–64 lata)
- 47% Generacji Silent (65+).

Dodatkowo 88% klientów ufa opiniom internetowym, tak samo jak osobistym rekomendacjom [Anderson 2014].

Wzrost znaczenia opinii innych użytkowników spowodował również rozwój profesji blogerów, którzy stali się dla wielu internautów ważnym źródłem informacji o firmach i ich produktach. Dziś promując produkt firmy często angażują blogerów, ponieważ promocja na znanym blogu daje pożądaną rozgłos, tak jak chociażby w przypadku marki Somersby, gdzie w promocję marki zaangażowano ponad stu blogerów [Prószyński 2015]. Jak wynika z badania przeprowadzonego wśród 1 525 stałych odbiorców b(v)logów, blogi i wideoblogi są najważniejszym źródłem informacji [Polskie Stowarzyszenie Blogerów i Vlogerów 2015]. 72% stałych odbiorców b(v)logów zadeklarowało, że informacji o produkcie czy usłudze szuka na blogach i wideoblogach, 63%, że na forach internetowych, a 60% korzysta z opinii rodziny, znajomych. Dodatkowo 33% internautów czytających blogi lub oglądających vlogi deklaruje, że kupiło produkt pod wpływem informacji tam zamieszczonych, a 32% zrezygnowało z zakupu. Co prawda z badań wynika, że klient najpierw musi wierzyć w rekomendację, aby uznać ją za użyteczną.

Opinie klientów o sklepie internetowym

Proces dokonywania zakupów online jest specyficzny, ponieważ każdego klienta od zmiany sklepu dzieli jedynie kliknięcie myszką. Opinie klientów o sklepie internetowym mogą dotyczyć różnych etapów dokonywania zakupu przez klienta. Na etapie dokonywania wyboru oceniana może być zgodność opisu na stronie z faktycznie otrzymanym produktem. Następnie opinia może dotyczyć czasu dostawy, a później sposobu rozpatrywania reklamacji i dokonywania zwrotu pieniędzy za produkt, który nie spełnił oczekiwań klienta. W badaniach prowadzonych przez Opineo w ocenie e-sklepu brane są pod uwagę następujące elementy: szybkość realizacji zamówienia, poziom obsługi klienta,

jakość zapakowania przesyłki oraz deklarowana chęć polecenia sklepu znajomym [Opineo 2016]. M. Moroz zauważa, że opinie i komentarze internautów mają istotny wpływ na decyzje zakupowe na etapie poszukiwania informacji o produkcie oraz rozważania alternatyw zakupu [Moroz 2011]. W związku z powyższym zamieszczenie komentarzy dotychczasowych nabywców danego produktu czy klienta obsługiwanego przez daną firmę zwiększają prawdopodobieństwo dokonania zakupu.

Ciekawe badania nad opiniami konsumentów w Internecie przedstawili A. Elwalda, K. Lu, M. Ali [Elwalda i in. 2016]. Przedstawiony przez nich model stworzono w oparciu o model akceptacji technologii (*Technology Acceptance Model*) oraz teorii planowanego zachowania (*theory of planned behaviour*). Model akceptacji technologii zakłada, że zachowanie (używanie technologii) jest pochodną spostrzeganej użyteczności i spostrzeganej łatwości obsługi. Postrzegana użyteczność jest definiowana jako poziom wiary, że użytkując określony system łatwiejsze będzie wykonywanie danej pracy, natomiast postrzegana łatwość obsługi odnosi się do wiary, że użytkowanie określonego systemu będzie wolne od wysiłku. Odnosząc tę teorię do online'owych opinii konsumentów, można powiedzieć, że postrzegana użyteczność opinii odnosi się do stopnia, w jakim klienci wierzą, że korzystanie z opinii internautów zwiększy ich doświadczenie w zakresie zakupów online, zaś postrzegana łatwość użycia odnosi się do stopnia, w którym klienci wierzą, że korzystanie z opinii klientów jest proste i łatwe. Innym ważnym czynnikiem, wpływającym na przyjęcie i używanie technologii, jest postrzegana przyjemność (*perceived enjoyment*). Zgodnie z badaniami, od odczuwanej w czasie zakupów przyjemności zależy prawdopodobieństwo zaangażowania klienta w zakupy online, jak również powrót do wirtualnego sklepu. Przyjemność w kontekście opinii internetowych odnosi się do postrzegania ich jako zabawne oraz dające rozrywkę. Teoria planowanych zachowań uwzględnia spostrzeganą kontrolę, która w odniesieniu do zakupów on-line odnosi się do przekonania użytkownika o kontrolowaniu procesu zakupu. W pracy poświęconej modelom wyjaśniającym zachowanie klientów w Internecie zwrócono uwagę na związek między niechęcią do dokonywania zakupów w Internecie a przekonaniem związanymi z obawami o ujawnianie prywatnych informacji sprzedawcom [George za: Szmigielska i in. 2012]. Zgodnie z wynikami powyższych badań „przekonania o internetowej wiarygodności sprzedawców pozytywnie wpływają na postawy wobec zakupów przez Internet, a te z kolei warunkują ich dokonywanie”.

Przeprowadzone przez A. Elwalda, K. Lu, M. Ali badania potwierdziły następujące hipotezy:

- postrzegana użyteczność opinii online ma znaczący wpływ na intencję zakupów w Internecie,
- postrzegana użyteczność opinii online ma znaczący wpływ na zaufanie klienta do sprzedawcy internetowego,

- postrzegana przyjemność wynikająca z czytania opinii on-line ma znaczący wpływ na intencję zakupów w Internecie,
- postrzegana przyjemność wynikająca z czytania opinii on-line ma znaczący wpływ na zaufanie klienta do sprzedawcy internetowego,
- zaufanie do e-sprzedawców, którzy umieszczają opinie internautów, ma znaczący wpływ na intencje klientów, aby dokonać zakupów on-line.

Nie została natomiast potwierdzona hipoteza, że postrzegana kontrola wynikająca z opinii internetowych ma znaczący wpływ na zaufanie do e-sprzedawcy. Hipoteza ta potwierdzona została jedynie w przypadku osób, które zawsze czytają opinie klientów przed dokonaniem zakupów, natomiast nie potwierdza się w przypadku osób, które czytają opinie „czasami” lub „nigdy”.

A. Minnema, T. Bijmolt, S. Gensler, T. Wiesel przeprowadzili badania odnoszące się do wpływu internetowych opinii klientów na sprzedaż oraz poziom zwrotów [Minnema i in. 2016]. Okazało się, że internetowe opinie dostępne w procesie nabywania produktów wpływają zarówno na decyzje zakupowe, jak i na decyzje dotyczące zwrotów. Jeśli zamieszczone w Internecie opinie są głównie pozytywne, prowadzi to do większej sprzedaży, ale również zwiększa prawdopodobieństwo zwrotów. Wyjaśnieniem takiej sytuacji może być fakt, że pozytywne opinie pomagają w tworzeniu oczekiwań względem produktu w momencie zakupu i dlatego internauci decydują się na zakup, ale rozbudza to również oczekiwania, które – jeśli nie zostaną spełnione – prowadzą do wyższego poziomu zwrotu. Wpływ pozytywnych opinii na poziom zwrotów jest większy w przypadku nowicjuszy oraz tańszych produktów. Z kolei liczba i różnorodność opinii głównie wpływają na decyzje dotyczące zakupów, natomiast mają mały lub żaden wpływ na poziom zwrotów.

Istotną kwestią pozostaje wiarygodność internetowych opinii w ocenie zainteresowanych nabywców produktów i usług. Z przeprowadzonych badań wynika, że wpływ na ocenę wiarygodności zamieszczanych opinii ma doświadczenie internautów w korzystaniu z zamieszczanych opinii [Filiery 2016]. Okazuje się, że ocena wiarygodności opinii, do których jest dostęp dzięki Internetowi jest umiejętnością, którą nabywa się wraz z doświadczeniem. Im częściej internauta korzysta z opinii internetowych, tym większą ma wiedzę i doświadczenie w zakresie identyfikowania niewiarygodnych opinii. Filieri pogrupował czynniki wpływające na ocenę wiarygodności opinii w 4 większe kategorie: zawartość i styl pisania opinii, skrajność opinii i jej kierunek (pozytywny, negatywny przyp. autorki), źródło komunikatu, wzór/obraz wyłaniający się po przeczytaniu kilku opinii. Ciekawe jest również, że oceniając wiarygodność opinii konsumenci łączą dwa elementy, np. kierunek opinii i jej zawartość, a także kierunek opinii i jej źródło. Zgodnie z modelem przedstawionym przez A. Muntzel na wiarygodność opinii wpływa również np. ujawnienie tożsamości osoby, która ocenia, pisze opinię [Muntzel 2016].

Niezależnie od starań przedsiębiorstwa, zawsze wystąpią sytuacje, w których pojawią się negatywne opinie. Nawet wiarygodne sklepy mają 5–7% niepochlebnych komentarzy [Kucharzak 2016]. W przypadku pojawienia się negatywnych opinii dobrą strategią jest umieszczenie odpowiedzi przedsiębiorstwa, wskazującej na działania podjęte, aby zmienić przedsiębiorstwo na lepsze [Fileri 2016]. Dodatkowo negatywne komentarze uwiarygodniają pozostałe opinie na stronie. Zgodnie z zaleceniami specjalistów, gdy pojawi się negatywna opinia, należy przeanalizować przyczyny pojawienia się negatywnego komentarza, zamieścić możliwie jak najszybciej trafny i rzeczowy komentarz i zaoferować rozwiązanie problemu [Berger 2015].

Ciekawe badania dotyczące emocji w postrzeganej użyteczności opinii klientów umieszczonych online przeprowadzili A. Felbermayr oraz A. Nanopolus [Felbermayr i in. 2016]. Zgodnie z ich badaniami wśród najważniejszych emocji wymienić należy zaufanie.

Opinie w mediach społecznościowych

Pozostaje jeszcze kwestia wykorzystania serwisów społecznościowych jako miejsc opiniotwórczych w Internecie. Serwisy społecznościowe z założenia służą wymianie informacji między znajomymi. W Polsce najpopularniejszym serwisem społecznościowym jest Facebook i korzysta z niego 73% internautów. Na kolejnych miejscach znajdują się YouTube, Instagram, Nasza Klasa, Snapchat oraz Google+. Z raportu „Lubię to czy kupuję to?”, zrealizowanego przez Mobile Institute dla Izby Gospodarki Elektronicznej [2016] wynika, że 61% użytkowników serwisów społecznościowych dzieli się opiniami oraz informacjami o swoich zakupach, a 53% zauważa, że robią to również ich znajomi. Można zatem zakładać, że w przypadku nieuczciwego sklepu znajomi na Facebooku zostaliby o tym poinformowani, ponieważ powodem, dla których użytkownicy serwisów społecznościowych dzielą się opiniami, jest najczęściej chęć ostrzeżenia innych. 76% użytkowników mediów społecznościowych zauważa, że opinie ich znajomych wpływają na podejmowane przez nich decyzje zakupowe, a 56% wykorzystuje *social media*, żeby skonsultować zakup, a także dowiedzieć się więcej o produkcie lub marce. Najczęściej konsultowane są zakupy kosmetyków, produktów modowych, elektroniki oraz produktów specjalistycznych (np. związanych z uprawianiem konkretnego sportu). Nieznacznie częściej z możliwości pozyskiwania opinii o produktach i markach korzystają kobiety niż mężczyźni. Należy zauważyć, że opinie innych w znaczący sposób wpływają na decyzje zakupowe, chociaż zgodnie z badaniami opinie pozytywne wpływają na nie w większym stopniu (por. tabela 3). Jedynie 7% deklaruje, że negatywne opinie zdecydowanie nie wpływają na ich decyzje zakupowe.

Tabela 3. Wpływ pozytywnych i negatywnych opinii na decyzje zakupowe

Znaczenie dla decyzji Rodzaj opinii	Zdecydowanie wpływają	Raczej wpływają	Raczej nie wpływają	Zdecydowanie nie wpływają
Pozytywne opinie i informacje	21%	55%	19%	5%
Negatywne opinie i informacje	19%	47%	27%	7%

Źródło. opracowanie własne na podstawie raportu: „Lubię to czy kupuję to?” http://bm.eventy.onse.ecommercepolska.pl/files/3814/7074/8959/LubieToCzyKupujeTo_SocialCommerce_Sierpień2016.pdf.

Warto zauważyć, że użytkownicy serwisów społecznościowych częściej dzielą się pozytywnymi (42%) niż negatywnymi opiniami (15%). Osoby, które dzielą się zarówno pozytywnymi, jak i negatywnymi opiniami, stanowią 43%. Zdecydowanie częściej o swoich negatywnych doświadczeniach mówią osoby, które deklarują, że „lajkują” marki.

Użytkownicy serwisów społecznościowych w różny sposób dzielą się opiniami o markach produktach i usługach. Najpopularniejsze jest zostawianie opinii w postaci formularza na stronie. Innym sposobem jest zostawienie opinii od razu w miejscu zakupu czy też „na Wallu danej marki”. Do mniej popularnych form dzielenia się opiniami należy wysyłanie maili na adres marki, umieszczanie opinii w serwisie społecznościowym „na własnym wallu” z tagiem danej marki, sprzedawcy lub restauracji, a także dzwonięcie do biura obsługi marki.

Weryfikacja opinii o sklepach

Ze względu na znaczenie opinii innych użytkowników i ich wpływ na decyzje konsumenckie w Polsce i nie tylko pojawiają się problemy z fałszowaniem opinii o sklepach internetowych. Przykładowo porównywarka cenowa Okazje.info.pl automatycznie wychwytuje opinie dodawane z jednego IP w określonych ramach czasowych [Opolski 2015]. Serwisy takie jak Opineo, Ceneo, Okazje.info.pl starają się walczyć z nieuczciwymi, fałszującymi opinie, firmami. Przykładowo w serwisie Opineo, którego misją jest „propagować bezpieczne zakupy przez Internet poprzez wzajemną wymianę opinii i doświadczeń”, pojawia się miesięcznie 170 tysięcy opinii, zarejestrowanych jest 5,4 mln wiarygod-

nych opinii, a z serwisu korzysta miesięcznie milion użytkowników. Do klientów sklepów współpracujących z Opineo wysyłane są w kilka dni po sprzedaży ankiety, w których klienci oceniają nie tylko e-sklep, ale również zakupiony produkt oraz kuriera dostarczającego przesyłkę [Opineo 2016]. Zgodnie z deklaracją Opineo, opinia przed opublikowaniem jest sprawdzana pod kątem: pochodzenia opinii (celem jest wyeliminowanie nieuczciwego generowania recenzji), wiarygodności konsumenta wraz z historią jego wcześniejszych komentarzy, a także aspektów technicznych, które „mogłyby sugerować nieuczciwe generowanie opinii”. Również serwis Ceneo wprowadził program „Zaufane opinie Ceneo.pl” [Ceneo 2016], w ramach którego wysyłane są do klientów ankiety poprzez e-mail. Każdemu zamówieniu przypisana jest jedna unikatowa ankieta, dzięki czemu każda transakcja jest oceniana tylko raz. Logo „Zaufana opinia” wyświetla się jedynie przy sklepach, które otrzymały co najmniej 10 „Zaufanych opinii” i współpracują z Ceneo co najmniej 90 dni [Ceneo 2016]. Niestety żaden z serwisów nie oznacza sklepów, które próbowały manipulować opiniami [Opolski 2015].

Podsumowanie

Z roku na rok coraz więcej osób przekonuje się do zakupów przez Internet. Zmienia się w związku z tym przekonanie co do bezpieczeństwa w sieci, ponieważ częściej zakupy w sieci uważają za niebezpieczne osoby, które nigdy takich zakupów nie dokonały. W 2013 roku 51% internautów uważało, że zakupy przez Internet są bezpieczne, w 2014 podzielało ten pogląd 54%, a w 2015 uważało tak 60% badanych [TNS 2015]. Z pewnością jest to wynik edukacji i doświadczenia nabywców internetowych, którzy uczą się oceniać podmioty i znają źródła informacji, które pozwalają im zweryfikować wiarygodność wirtualnych sklepów. Niezmiernie istotne jednak w budowaniu zaufania do wirtualnego sklepu jest śledzenie opinii, które pojawiają się na jego temat, ponieważ klienci (zwłaszcza ci dokonujący zakupów po raz pierwszy), weryfikują wiarygodność sklepu korzystając z opinii innych internautów. Warto zwrócić uwagę, że w przypadku pojawiających się negatywnych opinii, ocena ich wiarygodności zależy w dużej mierze od doświadczenia użytkownika. Opinie innych użytkowników są często zamieszczane w mediach społecznościowych, dlatego też warto być obecnym w wybranych serwisach.

Bibliografia

Adamczyk G. (2014), *Wykorzystanie Internetu w komunikacji marketingowej w segmencie młodych konsumentów*, „Marketing i Rynek”, 8.

Berger J., *Jak reagować na negatywne opinie klientów*, <http://www.trustedshops.pl/wiadomosci/11338-jak-reagowac-na-negatywne-opinie-klientow.html>, 20.07.2015 [data dostępu 18.08.2016]

Doligalski T. (2013), *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Dryl T. (2014), *Zaufanie konsumenta produktu do marki produktu na rynku konsumpcyjnym*, „Marketing i Rynek”, 8.

Elwalda A., Lu K., Ali M. (2016), *Perceived derived attributes of online customer reviews*, “Computers in Human Behavior”, 56.

Felbermayr A., Nanopulus A. (2016), *The Role of Emotions for Perceived Usefulness in Online Customer Reviews*, “Journal of Interactive Marketing”, 36.

Filieri R. (2016), *What makes an online consumer review trustworthy?*, “Annals of Tourist Research”, 58.

Gracz L. (2014), *Oczekiwania młodych nabywców w stosunku do oferty sklepów internetowych*, „Marketing i Rynek”, 8.

Hejduk I., Grudzewski W., Sankowska A., Wańtuchovicz M. (2009), *Znaczenie zaufania i zarządzania zaufaniem w opinii przedsiębiorstw*, „E-mentor”, nr 5(32).

Kemnitz M., *Handel online może wzrosnąć w tym roku do 35 mld zł. Konkurencja wśród e-sklepów się zaostrza* (11.05.2016), http://www.biznes.newseria.pl/news/handel_online_mozze,p1106122489.

Kostyra D.S., Reiner E., Natter M., Klapper D. (2016), *Decomposing the effect of online customer reviews on brand, price and product attributes*, “International Journal of Research in Marketing”, 33.

Minnema A., Bijmolt T., Gensler S., Wiesel T. (2016), *To Keep Or Not to Keep: Effects of Online Customer Reviews on Product Returns*, “Journal of Retailing”, 92(3).

Moroz M., *Social commerce- modyfikacja procesu nabywczego pod wpływem mediów społecznościowych* http://www.pszw.edu.pl/images/publikacje/t053_pszw_2011_moroz_-_social_commerce_-_modyfikacja_procesu_nabywczego_pod_wplywem_mediow_spoecznościowych.pdf. [data dostępu 18.08.2016]

Muntzel A. (2016), *Assisting consumers in detecting fake reviews: The role of identity information disclosure and consensus*, "Journal of Retailing and Consumer Services", 32.

Myers A., *Benefits of Online Customer Reviews*, 5.01.2015, <http://blog.directcapital.com/business-insights/benefits-of-online-customer-reviews/>.

Opolski M., *Ile są warte oceny sklepów w serwisach opinii*, <http://di.com.pl/ile-sa-warte-oceny-sklepow-w-serwisach-opinii-51536>, 17.02.2015 [data dostępu: 18.08.2015].

Szarek A., *Rozwój społeczeństwa informacyjnego a problem asymetrii informacyjnej na rynku*, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą, nr 51/2011

Szmigielska B., Wolski K., Jaszczak A. (2012), *Modele wyjaśniające zachowania użytkowników Internetu*, E-mentor nr 3(45), <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/45/id/931> [data dostępu 17.08.2016],

Tkaczyk J. (2016), *Komunikacja nieformalna on-line (e-WOM) jako narzędzie cyfrowej komunikacji marketingowej –istota, formy, motywacje*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, nr 2, http://www.wydawnictwo.wsb.pl/sites/www.wydawnictwo.wsb.pl/files/czasopisma-tresc/zn_poz_67.pdf [2.09.2016].

Tkaczyk J., *Word-of-mouth w służbie marketing*, Innowacje w marketingu 4.0, <http://rynkologia.pl/wp-content/uploads/2012/01/Word.pdf> [2.09.2016]

Wiktor J.W. (2013), *Komunikacja marketingowa*, PWN, Warszawa.

Modele biznesu w Internecie. Teoria i studia przypadków polskich firm (2014), pr.zb. pod red.T.Doli-galskiego, PWN, Warszawa.

Kontrowersje wokół marketingu w Polsce (2009), pr.zb. pod red. L. Garbarski, J. Tkaczyk, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Inne:

Raport: E-commerce w Polsce 2016. Gemius dla e-Commerce Polska, http://e-izba.org/files/9914/6839/6480/E-commerce_w_polsce_2016.pdf. [data dostępu 18.08.2016]

Raport eZakupy 2015, <http://www.tnsglobal.pl/wp-content/blogs.dir/7/files/2015/10/E-zakupy-2015-raport-Ceneo-i-TNS-Polska--Ranking-Zaufanych-Opinii-2015-2.pdf>. [data dostępu 18.08.2016]

Nielsen Global Trust in Advertising Survey, Q1 2015 <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/apac/docs/reports/2015/nielsen-global-trust-in-advertising-report-september-2015.pdf> [data dostępu 18.08.2016].

Raport: B(V)LOG POWER: Wpływ blogów i wideoblogów na internautów, kwiecień 2015, http://www.psbv.pl/BlogPower_raport.pdf. [data dostępu 18.08.2016]

Raport: Ranking sklepów internetowych Opineo 2016, <http://static.opineo.pl/press/dl/ranking-sklepow-internetowych-opineo-2016.pdf> [data dostępu 18.08.2016].

Raport: „Lubię to, czy kupuję to?” http://bm.eventy.onse.ecommercepolska.pl/files/3814/7074/8959/LubieToCzyKupujeTo_SocialCommerce_Sierpien2016.pdf. [data dostępu 18.08.2016]

Blog Prószyński <http://pijarukoksu.pl/pijaru-kejs-somersby-elderflower.html> [data dostępu 18.08.2016]

Strony internetowe:

www.opineo.pl[data dostępu 18.08.2016]

info.ceneo.pl[data dostępu 18.08.2016]



Paulina Roszkowska | proszkowska@gmail.com

Haas School of Business, University of California, Berkeley,

Warsaw School of Economics

Fuzzy Moral Responsibility Problem in Business Organizations: An Intermediate Position for Enhancing Trust in Business and Management

Abstract: For more than three decades, we have been witnessing an academic debate regarding whether we should consider individual or corporate moral responsibility. Despite sound arguments for both sides, the debate is far from over because both propositions demonstrate serious shortcomings and limitations. Business cases of corporate scandals and frauds provide strong evidence of the fuzzy moral responsibility problems in organizations and cannot be fully explained by either individual or corporate moral responsibility approach. This study proposes to acknowledge both types of moral responsibility building on an intermediate position that treats companies as ‘quasi-moral agents’ [Melé 2009]. Such approach eliminates most of the problems related to the two radical positions. Against this backdrop I evaluate two business cases of financial scandals and good behaviours, and explain how the intermediate approach enables enhancing trust in business and management.

Key words: financial scandals, moral responsibility, individual responsibility, corporate responsibility, trust.

Introduction

In recent years, we have witnessed quite a few large-scale, violent, and fateful examples of wrongdoing, along with many more smaller, globally unnoticed, ones. Great interest and vivid public discussion on responsibility make business practitioners less sceptical about placing ethics and finance together in one sentence. Still, ever new cases of corporate misconduct prove people still struggle with running business enterprises suc-

cessfully, sustainably and morally right at the same time (as I discuss further). Headlines in economic newspapers confirm this thesis, commenting that every successive fraud or scandal is “the biggest ever”. How should we deal with the responsibility in business cases? Can a proper assessment of moral responsibility enhance trust in business and management?

In every case of business misconduct one can distinguish legal and moral responsibility. The legal responsibility is applicable through the letter of law (acts, bills, regulations) or precedent jurisprudence, and allows defining which subject bears responsibility for a precise act. However, laws are generally reactive – instead of providing universal moral template, they appear after scandals (e.g., the Sarbanes-Oxley Act implemented after the Enron scandal). In addition, the more stringent legal system may force ever new ways of wrongdoing. In doing so, it may result in people striving for getting along in new, more restrictive reality, instead of striving for improvement. Moral responsibility is not a matter of rigid rules. It is founded on the reflection on human acts, and it is based on philosophical and moral criteria. In the organizational context, people tend to shift the blame from the individual to the corporate dimension, and *vice versa*¹. It finally leads to the fuzzy responsibility problem: to which extent individuals or corporations bear moral responsibility.

Fierce academic debate on corporate and individual moral responsibility is far from over. The beginnings date back to French’s article on corporate moral agency [1979], and its direct critique done by Velasquez [1983]. Since then, many scholars joined the discussion and provided arguments for both sides. The necessity of determining whether or not corporations are “full-fledged moral persons, collectives, or merely aggregates of individual actions” for the purpose of ascribing moral responsibility “accordingly and fairly” [Werhane 1989, p. 821] seems critical. Despite academic contributions towards an intermediate position, the theory does not provide any denouement to the described disagreement. In business practice the notion is likewise indistinct.

Corporate agency may seem to abrogate individual agency. Conversely, without individuals and their free will there would be no corporations whatsoever. In fact, both propositions are based on compelling arguments and have the potential for moral agency. Bridging academic output with practical experience, I conduct an in-depth analysis of the arguments in favour of corporate moral responsibility and in favour of individual moral responsibility, and discuss the factors need to be taken into account while ascri-

¹ The ‘either...or’ debate of mutually exclusive paths leads inevitable to serious cognitive distortions. If we follow such an approach, we will never be able to comprehensively explain business cases, for there will always be problem of diffusion of responsibility, that I discuss later, and a threat that particular persons may continue wrongdoing in the one or in the other company, for they are encouraged, and thus likely to repeat fraud or other misbehaviour [Boatright 2004; King 2011; Wilcox 2012].

bing moral responsibility. Building thereupon, I address the problem of fuzzy moral responsibility by an intermediate approach for evaluating cases of misconduct.

The structure of the paper is as follows. First, I provide significant classical and recent insights regarding the scholar debate on individual and corporate moral responsibility. Second, I suggest an intermediate approach towards ascribing moral responsibility. Third, I analyse examples of financial scandals and good behaviour that illustrate the fuzzy moral responsibility problem in business practice. Then, I discuss the cases and suggest how to ascribe moral responsibility in order to enhance trust in business and management. In the last section, I conclude.

Individual or corporate moral agency? A critical review

Since academics have already discussed arguments for individual and for corporate moral responsibility [e.g., Soares 2003; Hasnas 2012], the current section provides only a succinct recapitulation of the divergent ideas on ascribing moral responsibility. The clash of two views on moral responsibility has been observed in academic literature at least since French –probably the most influential scholar defending corporations as moral agencies – stated that companies exhibit characteristics of a moral person, and so can be held morally responsible. According to French’s argumentation, there are two main reasons for treating company as a separate, real entity, and even of a ‘full moral person’². The first reason is *causation*—corporations are capable of acting so as to be the cause of an event [1979, p. 211]. The second reason is *intentionality*—corporations perform actions with intention that can be attributed only to the organization and not to any of its members. For many years these two conditions –causality and intentionality – have constituted pillars for ascribing moral responsibility. French bases his opinion on the so-called institutional decision-making procedure (CID, corporate internal decisions structure) that “accomplishes a subordination and synthesis of the intentions and acts of various biological persons into a corporate decision” [1979, p. 212]. Thus, “when the corporate act is consistent with, an instantiation or an implementation of established corporate policy, then it is proper to describe it as having been done for corporate reasons, as having been caused by a corporate desire coupled with corporate belief and so, in other words, as corporate intentional” [French 1979, p. 213]. In addition, in many companies there are shared values and intersubjective agreements for decision-making. Thus, it is both useful and meaningful to ascribe the capacity for conscious and intentional behaviour to corporations [Pruzan 2001].

French’s inflammatory spark provoked a strong response of scholars and philosophers who became his intellectual adversaries. They refer to the same pillars—causation

² Later, French moved from ‘moral person’ to ‘moral actor’. I discuss it in subsequent paragraphs.

and intentionality – to prove the opposite. Velasquez commences with the assumption that “moral responsibility for an act [...] can be attributed only to that agent who originated the act in his own body over which he has direct control,” so “whether considered as a fictional legal entity or as a real organization, corporations do not originate acts in the manner required by attributions of moral responsibility”, i.e. by moving its body [1983, p. 7]. Then, French alleges that “corporate actions cannot be identified with the actions of individuals, and so it will not always be just to blame a human being for a corporate moral or legal offence” [1984, p. xi]. However, Velasquez replies contending that French’s argument does little to prove that a corporation is a real individual entity. Rather the corporation is a collection of objects with different characteristics than individual objects [Velasquez 2003, pp. 540–541]. Velasquez undermines both French’s argument stating that only individual members of a company “are always casually responsible for any corporate act” [2003, p. 531]. Further, he contends that a “corporation acts only if, and to the extent that its individual members bring about those actions”, hence if they do nothing, a corporation does nothing. Ultimately, behind all of a company’s actions (causally produced by its employees) there are always people. One could argue that corporations are formed of individuals, who would not engage in particular actions if they were not members of the company. In organizational context human beings act through, on behalf of, or for the company, rather than as individuals. Once a member, their proceedings are no longer pure individual acts. Besides, causality encompasses not only causing past event or cooperating (helping) to cause an event, but also omission that is bound with the position individuals hold in business.

The second condition – intentionality – is a premise to bolster the argument that it is philosophically reasonable and often morally desirable to treat a corporation as a conscious moral agent. French links ‘corporate intentionality’ with company’s CID structures. Yet, according to Keely, such structures serve merely for identifying corporate behaviour. He makes a clear distinction between behaviour and intention: companies do act, as is evidenced by CID structures, but beside “producing the effect, it is a large leap to claim that it can act in the sense of intending the effect” [Keely 1981, p. 151]. Intention comprises not only a deliberate purpose, but also knowledge that a particular event might occur given a particular act, negligence or recklessness. In other words, it is a failure to respond: “negligence is determined by evidence of a failure on the part of a person with authority to assume preventive measures when a harm of offence could have been predicted” [Laufer 1996, p. 318]. The individualistic approach fails to address this problem. Further doubts have been raised about the nature of intentionality. A company lacks “the unity of consciousness to enable self-reflexivity, identity and intention,” therefore its intentionality is rather a metaphor, analogy or projection [Ashman and Winstanley 2007, p. 88]. Expressions “a group does X”, “a corporation believes in Y” or “a company

intends to act Z way” are metaphoric; likewise any group (collective) intention is merely figurative [Hasnas 2012; Velasquez 2003]. In result, there is no agreement whether the metaphoric intention in organizational context can be substituted with the notion of corporate aim. Similarly, there is no consent on how intentionality relates to a notion of moral agency. Ladd questions the ability of companies to satisfy ordinary principles of morality, contending that they are unable to evaluate normative positions—produce moral intentions to act morally right or wrong [1970]. Hence, he insists that corporations should not be qualified as moral agents [Ladd 1984]. Conversely, some scholars support French and agree that a corporation is an intentional causal (moral) agent. Yet, they do not see arguments sufficient for acknowledging it as a full moral person [Donaldson 1982; Werhane 1985]. In their opinion, moral personhood is not an inevitable condition for admitting corporate moral responsibility. Building on Werhane [1985], company’s capacity to act is founded on ‘secondary actions’ undertaken by individual agents, who are authorized to do so on behalf of the company either by corporate charter or by-laws. Moreover, a company has the ability to form intentions through the corporate intentional system which comprises of the sum of decision-making procedures exercised by employees, management, owners, and external advisors. Together, they “form collective corporate intentions that are exhibited in corporate decision-making, corporate action, and organizational goals” [Werhane 1985, pp. 52–59]. If so, the scope of moral agency should be considered in a broader sense than only within organizational (formal) boundaries of a company.

In response, French revises his position and departs from the ‘full moral person’ approach [1979]. Instead, he introduces an idea of ‘moral actor’ as the prerequisite to moral responsibility, providing a new set of necessary and sufficient requirements for ascribing moral responsibility to a corporation:

“(1) the ability to act intentionally – purposes, plans, goals, and interests that motivate some of its behaviour, (2) the ability to make rational decisions and to consider rational arguments regarding their intentions, and (3) the facility to respond to events and ethical criticism by altering intentions and patterns of behaviour that are harmful (or offensive) to others or detrimental to their own interests” [French 1995, pp. 10–12].

He also responds to the allegation that corporate intentions lack presence of human beliefs and desires: “My intentions seem to have little to do with my current desires and beliefs. (...) My plans and my commitments to those plans are at the heart of my intentions” [French 1996, p. 148].

Contributing to the discussion, other supporters of collective moral responsibility provide their own sets of requirements for moral agency. Donaldson conditions corporate moral agency on embodying “a process of moral decision-making”, that requires “the capacity to use moral reasoning in decision-making” and “the capacity of the de-

cision making process to control not only overt corporate acts, but also the structure of policies and rules" [1982, p. 30]. He concludes that companies can be morally accountable because with an appropriate internal structure they "can be liable to give an account of their behaviour where the account stipulates which moral reasons prompted their behaviour" [Donaldson 1982, p. 30]. Henriques derives an additional condition for moral personhood from the theory of artificial intelligence. He suggests that it is difficult to discern companies from ordinary people using the 'Moral Turing Test', what constitutes an argument for perceiving a company as a full moral person [Henriques 2005]. Moreover, a corporation is not only a moral agent but also a moral principal – a source of moral virtues – because it often adopts a certain set of values and it makes judgements on the guilt of other business entities [Henriques 2005, p. 98]. Goodpaster and Matthews share this reasoning and advocate for perceiving a company as a distinct entity that possesses independent set of values [1982]. Their reasoning is: "corporations that monitor their employment practices and the effects of their production processes and products on the environment and human health show the same kind of rationality and respect that morally responsible individuals do. Thus, attributing actions, strategies, decisions, and *moral responsibilities* to corporations as entities distinguishable from those who hold offices in them poses no problem" [Goodpaster and Matthews 1982, emphasis added]. Finally, Pettit formulates three conditions for "someone to be fit to be held responsible in a given choice" that he models on Christian conditions for a deed to qualify as a serious sin:

"(1) value-relevance: he or she is an autonomous agent and faces a value-relevant choice, involving the possibility of doing something good or bad, right or wrong; (2) value-judgment: the agent has the understanding and access to evidence required for being able to make judgments about the relative value of such options, and (3) value-sensitivity: the person has the control necessary for being able to choose between options on the basis of judgments about their value" [2007, p. 175].

He argues that a corporation does satisfy all of them: it qualifies as agent, acts autonomously, is able to form value judgements "over any proposition that members are capable of presenting for consideration and of adjudicating by means of a vote or something of that kind", and "may control in a reason-sensitive way for the performance of a certain action by some members(...)" [Pettit 2007, pp. 179–192]. However, the rationale behind using Christian conditions for a sin, naturally associated with a human being, for determining corporate moral agency raises many doubts.

Common sense suggests that no matter how many arguments are brought for considering a corporation as a distinct moral agent, a company will still materially differ from a physical person. And yet, Seabright and Kurke, who investigate the identity of organizations and explored an ontological approach towards corporate moral agency, observe no significant differences between individuals and organizations with relation

to the magnitude of complexity or variability [1997]. Despite taking no position on their claim, I support their conclusion that individuals and corporations are conterminal, and hence inseparable as moral agents.

Following the recent theoretical avenues suggested by List and Pettit [2013] and Tuomela [2013], the notion of moral agency can be ascribed to groups. According to the latter, there is a shift from individual to collective (group) agency due to collective intentions evidenced with the 'we-mode thinking' and 'we-mode reasoning'. Tuomela argues that a condition for collective intentionality is that agents act together as a group, for collective reason, with commitment to collectivity [2013, p. 6]. With this end in view, he suggests a transition of a subject from 'I' in the 'I-mode' to 'we' in the 'we-mode': "Comparing pro-group I-mode thinking with we-mode thinking, the crucial differences are, respectively, the change of agency from individual to collective (or group agency) and the change of I-reasoning to we-reasoning. These differences also account for the claimed irreducibility of the we-mode to the I-mode" [Tuomela 2013, p. 7]. He continues that we-mode intentions are conceptually irreducible, and we-mode attitudes are causally operative. Moreover, "a person acts for a we-mode reason if he takes as a central reason for that action what his salient group wants, intends, believes, etc.—in general something that requires his participation as a group member" [Tuomela 2013, p. 102]. Yet, his reasoning lacks justification as to the differences between pro-social I-mode and we-mode.

Against this background, List and Pettit deliver interesting insights into the group agency: group agents are real agents because they satisfy the three rather uncontroversial criteria for agency [2013]. Moreover, group agents holistically supervene on their members, but in the same time the supervenience provides a group agent with some autonomy: "group agents are relatively autonomous entities – agents in their own right with minds of their own" [List and Pettit 2013, p. 77]. Groups are formed in the process of individualistic, joint intention around a shared goal. Similarly, group's attitudes are made from the individual attitudes. Each member either sanctions the group agent to represent him or her, or acts for the pursuit of the group's ends, or plays both roles [List and Pettit 2013, pp. 33–35]. Their proposition indicates that groups (corporations) are subject to moral responsibility.

Eventually, some scholars raise objections as to the relevance of the present discussion whatsoever. They allege that it is only theoretically important because it only matters how liability is attributed to corporate actions by the letter of law [Velasquez 2003], or because it is virtually pointless except for the proper attribution of moral responsibility to corporations [Hasnas 2012]. Precise allocation of moral responsibility could enable fixing the locus of blame for corporate misconduct and help control corporate misbehaviour which is "mostly to arise in situations where purely corporate fault is present"

[Phillips 1995]. Holding a company responsible for misconduct can be prejudicial, for “it can justify both the personal guilt that results when corporate fault is transferred to otherwise-innocent individuals, and the shame they suffer after criticism from third parties” [Phillips 1995, pp. 570–571]. From the consequentialists’ or instrumentalists’ perspective, discriminating blame-placement is trifling or even null and void, except when it does change the world for better. Proper ascription of moral responsibility helps deterring misbehaviour of particular company members, along with other parties entangled in wrongdoing.

An Intermediate approach towards moral responsibility

The former elaboration provided a conclusion that both collectivistic and individualistic approach towards moral responsibility demonstrate serious shortcomings and limitations. The former is problematic inasmuch as it does not preclude considering the responsibilities of individual decision-makers in the collective action. Consenting to the latter results in releasing corporations from any moral evaluation and responsibility. Undoubtedly, human beings are intrinsically eligible for moral agency, whereas the arguments for a company to be perceived as a fully-fledged, distinct moral agent lack indisputable, compelling evidence. Therefore, some scholars are striving for elaborating an intermediate position [e.g., McDonald and Victor 1988; Seabright and Kurke 1997; Gibson 2012; Jackson et al. 2013]. Most notable is the proposition of McDonald and Victor, who express the desire to integrate individual and organizational agency [1988]. Given the limited ability of formulating deontic judgements at individual and corporate level and individual costs of implementing organizational judgement, and *vice versa*, they see the solution in attaining and exercising individual moral agency by giving employees (i) access to the information necessary for moral evaluation and (ii) the permission to voice their deontic judgement. Yet, they conclude that individual and organizational constraints preclude the coexistence of individual moral agency and its integration with the organizational one [McDonald and Victor 1988]. Eventually, they neither provide any firm proposal, nor sound recommendations. Rather, they state the problem and name some specific means of encouraging the emergence of individual moral agency.

Drawing from Melé [2009], I propose taking an intermediate position where companies are treated as ‘quasi-moral agents’. In doing so, I allow for two types of moral agents: individuals (indisputable agents) and corporations (‘quasi-moral agents’). Prior to providing the definition of ‘quasi-moral agency’ of corporations, some clarification is needed as to what the word quasi means. It originates from Latin, meaning *as if, almost*, and is now an English prefix used for *seemingly, apparently but not really, possessing*

certain characteristics or attributes of, sort of, or in the nature of. The use of *quasi* in moral and legal context is not new. For instance, a quasi-contract (*quasi ex contractu*, a contract implied-in-law) is an obligation that the law creates in the absence of an agreement between the parties (an arrangement created and enforced by a court to prevent one party from being unjustly enriched by another). The meaning of 'quasi-moral agent' remains close to the example of quasi-contract: a company is not a moral agent, but is like a moral agent or agency. The 'quasi-moral agency' approach recognizes individual moral responsibility with respect to persons involved in corporate actions, who to various degrees, participate in the pursuit of corporate goals and share corporate responsibility, along with acknowledging corporate moral responsibility by seeing the company as a community. It is based on the assumption of corporate freedom to act and causality of corporate actions, and entails accepting that there is a certain corporate intention, although not as independent and autonomous as individual intentions [Melé 2009].

The proposition of 'quasi-moral agency' shares the view of both, those who defend that a business firm is a real entity, and also those who advocate for the individual moral responsibility. Probably even Velasquez could agree with this, at least to a certain point, since he accepts what he calls 'as-if' intentionality [2003, pp. 546–547]. He contends that contrary to human beings who seem to have intrinsic intentionality due to having conscious mind (literal beliefs, purposes, intentions) and free will, corporations have solely 'as-if' intentionality. Any attributions of intentions to corporations are always either deceptive or prescriptive: prescriptive when X declares that a group Y should be dealt with as if it had particular intentions, or descriptive when describing a group Y as having certain beliefs and intentions. Prescriptive attributions of 'as-if' intentionality are common in law, and in business.

Fuzzy moral responsibility in practice

In the current section I analyse few cases of financial scandals together with a cases of good behaviour. The shared feature of all cases is the complexity of agents involved in misbehaviour (and good behaviour). Such fuzzy moral responsibility problem is especially troublesome for the society, who loses trust in business and management. Proper ascription of moral responsibility is, therefore, crucial for restoring and enhancing trust.

Merck³

In the seventeenth century Fredrich J. Merck bought an apothecary in Germany, and in time he transformed it into the world's leading pharmaceutical company. About 300 years later, this American corporation had global operations around the world, employing over 28,000 people. Merck was known for discovering, developing, producing and marketing medicines and vaccines for major illnesses. Merck's executives invested huge sums in research. In the 70s. the scale of research was impressive – nearly \$1 billion was spent within three years. It resulted in developing a number of significant treatments. In 1978, the company's sales amounted to almost \$2 billion (compared to \$691 million ten years earlier), with a net income of \$307 million. That year, the company paid \$130 million in dividends. The company's mission was "[t]o provide society with superior products and services by developing innovations and solutions that improve the quality of life and satisfy customer needs, and to provide employees with meaningful work and advanced opportunities, and investors with a superior rate of return".

In general, the success of a pharmaceutical company depends highly on research and development of new drugs. Placing a new medicine in the market is, however, a long, laborious and costly process. (In 1970 it took on average 12 years, and cost \$200 million.) Many potential drugs are unlikely to pay off. First, because some diseases are very rare, and the sales demand is not able to cover the investment in research. Second, some diseases affect mostly poor inhabitants of rural areas in the Third World, who are not able to pay even very low price for the treatment.

In 1978, Roy Vagelos, M.D., one of Merck's executives, the head of research labs, was informed by a senior researcher that ivermectin – a newly developed anti-parasitic compound for use in animals – could be examined further because it has the potential for curing river blindness, a disease caused by a parasitic worm, transmitted by tiny black flies that breed in fast-moving rivers. The larvae cause lesions of the skin and invade the eyes, often causing blindness and death. River blindness was labelled by WHO as a 'public health and socioeconomic problem' because back in 1978, 85 million people in 35 countries were at risk, 18 million or more were already infected, and 340,000 were blind. However, to verify the curing potential, the company would have to dedicate millions of dollars for developing the right formulation and conduct field trials (\$20–\$40 million only for the research phase). Even if the project was successful, there would probably be no chances for covering the research and production costs because potential customers would not be able to afford buying the drug. Vangelos had to take a decision about investing in research for a drug that was never going to pay for itself. Going ahead with the research and development would have caused material financial losses, compared to

³ Full case description has been published by Roszkowska [2015].

one year's worth of shareholder return: dividends. Despite no help or support from the US Health Department and WHO, Vagelos (the Chairman at that time) decided that the company itself would go ahead with the project and donate the medicine free of charge "as much as necessary, for as long as necessary". In 1981, the first patient received a single oral dose of Mectizan. Ultimately, Merck established the Mectizan Donation Program, which is now the world largest on-going donation program, with about 25 million people treated annually.

Barings Bank⁴

The history of Barings Bank ('Barings') dates back to 1762, when the sons of a German Protestant immigrant set up a cloth trading company, which in time transformed into a merchant bank. Soon thereafter, it merged with leading Amsterdam bankers and it became the richest and most powerful financial institution in Europe. Its activities ranged from corporate loans to foreign government loans (e.g., for the French, the US government). In the 1980s, Barings followed the fashion and bought the stock broking arm of Henderson Crosthwaite, which later became Baring Securities Ltd. (BSL). Barings, an old-style merchant bank, gradually lost its importance. BSL, in turn, was the wave of the future—an entrepreneurial enterprise that took a proactive, aggressive approach to business and focused on short time gains. Primacy was given to concluding deals and making profits. The rapid expansion of BSL was followed by a decline in employees' loyalty and responsibility. Poor management and control systems were inadequate for a multinational organization. There were tensions between departments and among people, who did not even speak to each other.

Nick Leeson joined BSL in 1989. As a settlements officer, he was sent to Hong Kong. He was not satisfied with his back-office position because only the traders were "making the real money" betting on which way the market would move. In 1992, after getting a licence, he started trading on SIMEX (the Singapore International Monetary Exchange). A year later, he was praised by management as a 'star performer' and became a General Manager of BFS (Barings Futures Singapore Ltd.). Due to the matrix management system, from the very beginning it was unclear whom Leeson reported to. Confusions about ultimate responsibility led to a lack of proper control over his activities. Leeson was both 'the police' and 'the policed' – his duties included front and back office functions of BFS (back office responsibility for recording and settling trades transacted by the front office). These positions would normally have been held by two different employees. In spite of not having the authority, Leeson engaged in trading in options and maintaining

⁴ Full case description has been published by Roszkowska [2015].

unhedged positions. He made arbitrage profits by taking advantage of price differences of similar contracts on different money exchanges. He was reporting increased profits by trading between original accounts and so called 'error' account, which he used to prevent the London office from receiving the standard daily reports on trading, price, and status. By December 1994, his hidden losses amounted to over £200 million, yet he reported a £102 million profit. Leeson constantly needed cash to fund his position. For a long time, London and Japan entities were supplying cash dedicated for margin payments, being misled as to what the money was spent on. Leeson had a vast amount of outstanding option contracts, that he even further built up in belief that the market would eventually recover. His hopes failed to materialize. By late February, his position was so huge that he was losing £20 million every 100 points of the Nikkei index fall (in the first 58 days of 1995 he lost around £638 million).

Due to the senior management's carelessness and lack of knowledge of derivatives trading, Barings found itself in a major financial mess. Facing losses amounting to twice the bank's available trading capital, on February 24, 1995 Peter Baring (bank's Chairman) turned to the Bank of England, asking for a rescue bid. After an unsuccessful weekend bailout, on February 26, Barings was declared insolvent, all of its assets and liabilities were sold to ING for the sum of £1. The oldest British merchant bank's bondholders and shareholders lost all their money.

Discussion

In order to enhance trust in business and management, I advocate that only an intermediate position is an effective way of ascribing moral responsibility. In all of the above described cases, if moral responsibility was ascribed to only individuals or only to corporations, there would be an obvious gap. In Barings case, Leeson bears undoubted responsibility for his actions. He was even sentenced to 6.5 year imprisonment. Even though it is commonly said that the bank collapsed as a result of frauds committed by one of its employees, industry analysts mostly blame the corporation itself for poor risk management practices, and its total failure in developing a proper managerial, financial and operational control systems. In Merck case, Vangelos was the one to take the final decision whether to pursue shareholders right to dividends or social, common good of curing millions of people. However, without the internal support of other top executives and researchers, who shared the vision of the company's founder to "provide society with superior products and services by developing innovations and solutions that improve the quality of life", his choice might have been different. Against this backdrop, it seems obvious that both subjects should bear moral responsibility because the trust in

business is built on joint co-existence of individuals and companies. I discern that in the financial and other corporate scandals not all moral responsibility for corporate misconduct can be ascribed to particular individuals. Treating companies as 'quasi-moral agents' seem to fill in the gap and reconcile the two opposing positions. The collectivists would support my position that corporations are also causally responsible for misconduct. They would use an argument that companies carry out actions that are not actions of its particular members, insomuch as in legal terms they are separate entities distinct from their environment. I evidence that the properties of a company cannot be reduced to individuals associated with it, for instance: tangible assets Barings, intellectual property in Merck. Moreover, many companies survive longer than their individual members. In all analysed cases, there has been changes in personnel over the over the course of events, and still the formal and informal culture, systems and behaviours remained unchanged.

Conversely, Velasquez would abnegate further implications of treating a company as a real individual entity. Hereto, he would refer to examples like a pyramid of sand, a set of people and objects, a stock market comprising buyers and sellers, where the individual objects indeed constitute a group, yet there is no new separate entity. However, these examples refer to atomistic components within a described group, rather than illustrating long-term relations and complex decision-making processes that exist and are fundamental to the company.⁵ Quite the contrary, if a company is a group of people bound with a nexus of contracts, remaining in personal relations, linked with common goals, entering the community voluntarily, and thus accepting the previously established corporate mission, culture, policies, then individualists' argumentation seems insufficient to deprive a company of any moral responsibility. Similarly, the logicians' term *fallacy of division*, which means logical fallacy of attributing characteristics of a collection to its particular elements (members) [Britannica Online Encyclopedia 2013], neither proves a collection to be distinct real entity, nor excludes certain responsibility of a corporation. Building on arguments discussed in the literature review and on the findings from the business cases, I advocate that although companies do not exhibit the features of a fully-fledged moral person, they do exhibit 'subjectivity' which allows ascribing moral responsibility for misconduct to the whole organization.

Last but not least, I find that the role of top management is key in enhancing trust in business and management. They not only directly take decisions, but are also responsible for oversight of all operations, formal and informal culture, shared values, control systems and the entirety of the corporate environment. They bear direct individual responsibility but also are indirectly responsible for shaping the corporation of people. As human beings, they are able to "create for themselves relational spaces that allow for critical reflection and conversation" [Wilcox 2012, p. 95]. Therefore, every time they take

⁵ Position supported by Painter-Morland 2007].

a decision, they should apply “questioning of taken-for-granted logics and norms” and contemplate over the possible impact of their practices on all parties affected by their business activity, e.g., bank clients and shareholders in Barings case or people suffering from river blindness in Merck case.

Conclusions

The ‘quasi-moral agency’ approach allows ascribing moral responsibility both to an individual and a corporation. In particular, moral responsibility relates to individuals directly involved in wrongdoing, top management taking final decisions, the corporation itself, and every other party involved in misconduct. This perspective enables punishing corporations in legal and moral sense. It seems right, especially since individuals often act under the influence (often under tremendous pressure) of others, and together they constitute a corporation. Ascribing moral responsibility solely to individuals could result in deterring them from creating wealth for business, and ultimately for the society. Conversely, depriving them of moral agency could lead to their denial of moral responsibility and repetition of misconduct.

If the aim is enhancing trust in business and management, both individuals and corporations should bear legal and moral consequences of misbehaviour. I advocate that continuous moral learning (systemic change with moral reasoning about what we are responsible for) should become one of the aims of each individual because the sum of individual moral behaviours and improvements ultimately defines the corporation. Since the influence of particular individuals on the community (company) is not equal, the main responsibility for restoring and enhancing trust lies on top executives.

Practical implications of acknowledging corporate moral responsibility together with individual moral responsibility are twofold. First, such approach contributes to the academic knowledge, by bridging the arguments for individual moral agency with the need of ascribing moral responsibility to corporations. Second, it contributes to business practice by leading the way for a proper distribution of blame and punishment among individuals, indispensable for enhancing trust. With reference to the latter, there is still a lot of space for improvement, for instance further development of behavioural ethics can contribute to raising moral standards in interactions amongst particular members of a company and amongst members (and stakeholders) of different organizations [Wagner-Tsukamoto 2008]. Unfortunately, neither providing theory and models for proper behaviour, nor discussing best practices will lead to moral improvements. Despite their inspiring effect, they help only little in making consistent changes in one’s behaviour. Sound, sustainable moral improvements and real values are rather derived from reflec-

ting on, and discussing failures: what went wrong instead of what went right. An interrogation of failures in the presented financial scandals and cases, along with the conclusions resulting from the intermediate approach, will – in the author's hope – benefit the readers and society.

References

Ashman I., Winstanley D. (2007), *For or Against Corporate Identity? Personification and the Problem of Moral Agency*, "Journal of Business Ethics", 76(1), 83–95.

Boatright J.R. (2004), *Individual Responsibility in the American Corporate System: Does Sarbanes-Oxley Strike the Right Balance?*, "Business & Professional Ethics Journal", 23(1/2), 9–42.

Britannica Online Encyclopedia (2013), Retrieved on April 29, 2013, from <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/200848/fallacy-of-division>.

Donaldson T. (1982), *Corporations and Morality*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Donaldson T., Preston L.E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, "Academy of Management Review", 20(1), 65–91.

French P.A. (1979), *The Corporation as a Moral Person*, "American Philosophical Quarterly", 16 (3), 207–215.

French P.A. (1984), *Collective and Corporate Responsibility*, Columbia University Press, New York.

French P.A. (1995), *Corporate Ethics*, Harcourt Brace College Publishers, London.

French P.A. (1996), *Integrity, intentions, and corporations*, "American Business Law Journal", 34 (2), 141–156.

Gibson K. (2012), *Toward an Intermediate Position on Corporate Moral Personhood*, "Journal of Business Ethics", 101, 71–81.

Goodpaster K.E., Matthews J. (1982), *Can a corporation have a conscience?*, "Harvard Business Review", 60(1), 132–141.

Hasnas J. (2012), *Reflections on Corporate Moral Responsibility and the Problem Solving Technique of Alexander the Great*, "Journal of Business Ethics", 107(2), 183–195.

Henriques A. (2005), *Corporations: Amoral Machines or Moral Persons?*, "Business & Professional Ethics Journal", 24(3), 91–99.

Jackson R., Wood C., Zboja J. (2013), *The Dissolution of Ethical Decision-Making in Organizations: A Comprehensive Review and Model*, "Journal of Business Ethics", 116(2), 233–250.

King P. (2011), *Responsibility and Capability*, "Economic Affairs", 31(1), 86–89.

Ladd J. (1970), *Morality and the Ideal of Rationality in Formal Organizations*, "The Monist", 54(4), 488–516.

Ladd J. (1984), *Corporate Mythology and Individual Responsibility*, "International Journal of Applied Philosophy", 2(1), 1–21.

Laufer W.S. (1996), *Corporate Culpability and the Limits of Law*, "Business Ethics Quarterly", 6(3), 311–324.

List C., Pettit P. (2013), *Group Agency: The Possibility, Design, and Status of Corporate Agents*, Oxford University Press, Oxford.

McDonald R.A., Victor B. (1988), *Towards the Integration of Individual and Moral Agencies*, "Business & Professional Ethics Journal", 7(3/4), 103–118.

Melé D. (2009), *Business Ethics in Action: Seeking Human Excellence in Organizations*, Palgrave Macmillan, Hampshire.

Moore G. (1999), *Corporate Moral Agency: Review and Implications*, "Journal of Business Ethics", 21(4), 329–343.

Painter-Morland M. (2007), *Defining Accountability in a Network Society*, "Business Ethics Quarterly", 17(3), 515–534.

Pettit P. (2007), *Responsibility Incorporated*, "Ethics", (117), 171–201.

Phillips M.J. (1995), *Corporate Moral Responsibility: When It Might Matter*, "Business Ethics Quarterly", 5(3), 555–576.

Pruzan P. (2001), *The Question of Organizational Consciousness: Can Organizations Have Values, Virtues and Visions?*, "Journal of Business Ethics", 29(3), 271–284.

Roszkowska P. (2015), *Business Ethics. Evidence from the World of Finance*, Warsaw School of Economics, Warsaw.

Seabright M.A., Kurke L.B. (1997), *Organizational Ontology and the Moral Status of the Corporation*, "Business Ethics Quarterly", 7(4), 91–108.

Soares C. (2003), *Corporate Versus Individual Moral Responsibility*, "Journal of Business Ethics", 46(2), 143–150.

Tuomela R. (2013), *Social Ontology: Collective Intentionality and Group Agents*, Oxford University Press, New York, NY.

Velasquez M.G. (1983), *Why Corporations Are Not Morally Responsible for Anything They Do*, "Business & Professional Ethics Journal", 2(3), 1–18.

Velasquez M.G. (2003), *Debunking Corporate Moral Responsibility*, "Business Ethics Quarterly", 13(4), 531–562.

Wagner-Tsukamoto S. (2008), *Contrasting the Behavioural Business Ethics Approach and the Institutional Economic Approach to Business Ethics: Insights From the Study of Quaker Employers*, "Journal of Business Ethics", 82(4), 835–850.

Werhane P.H. (1989), *Corporate and Individual Moral Responsibility: A Reply to Jan Garrett*, "Journal of Business Ethics", 8(10), 821–822.

Werhane, P.H. (1985). *Persons, Rights and Corporations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Wilcox T. (2012), *Human Resource Management in a Compartmentalized World: Whither Moral Agency?*, "Journal of Business Ethics", 111(1), 85–96.