



# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

XXIII TOM

3 ZESZYT

Łódź – Warszawa 2022 | ISSN 2543-8190

Redakcja naukowa:

Eliza Nowacka

Arkadiusz Kujawa

## Zarządzanie w XXI wieku Część I





# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

XXIII TOM

3 ZESZYT

Łódź – Warszawa 2022 | ISSN 2543-8190

Redakcja naukowa:

Eliza Nowacka

Arkadiusz Kujawa

## Zarządzanie w XXI wieku Część I

WYDAWNICTWO  
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Eliza Nowacka i Arkadiusz Kujawa

Korekta językowa: Kinga Dolczewska, Agnieszka Śliz

Skład i łamanie: Justyna Kramarz – Studio Grafpa, [www.grafpa.pl](http://www.grafpa.pl)

Projekt okładki: Justyna Kramarz – Studio Grafpa

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk

ISSN 2543-8190

Wersja elektroniczna publikacji jest wersją podstawową.

Wersja elektroniczna jest dostępna na stronie: [piz.san.edu.pl](http://piz.san.edu.pl)

## Spis treści

- 7       **Jarosław Winiarski** | *Badanie koncepcji logistyki tłumu: ramy teoretyczne*
- 25       **Daryna Ivakina, Katarzyna Piojda** | *Kształtowanie procesów tworzenia i funkcjonowania reputacji marki w sieci*
- 39       **Renata Runiewicz** | *Zarządzanie międzykulturowe a zarządzanie pracą człowieka*
- 53       **Renata Runiewicz** | *Ewolucja teorii strategii innowacji organizacji w zarządzaniu. Charakterystyka ogólna*
- 65       **Krzysztof Jurek** | *Bezpieczeństwo transportu publicznego na przykładzie miasta Krakowa*
- 77       **Adrianna Trzaskowska-Dmoch** | *Negocjacje i mediacje w biznesie w ujęciu praktycznym*



---

## Jarosław Winiarski

Społeczna Akademia Nauk w Warszawie

ORCID ID: 0000-0002-9864-823X

jwiniarski@san.edu.pl

# Badanie koncepcji logistyki tłumu: ramy teoretyczne

## Studying the Concept of Crowd Logistics: A Theoretical Framework

### Abstract

Crowd logistics is a business model that provides services by utilizing inactive crowd resources rather than investing in logistics capacity. It consists in the provision of logistics services by natural or legal persons who do not work in the logistics industry professionally. It has the potential to complete logistics activities in less time and with greater flexibility than traditional logistics. At the same time, it provides measurable benefits to customers and providers of logistics services, retailers in various sectors, and platforms that facilitate the provision of services. Professional organizations can also gain a competitive advantage by incorporating crowd logistics elements into their processes.

The purpose of this paper is to present conceptual framework for the crowd logistics and to establish foundations for further research. To accomplish this, conceptual implications were developed on the basis of existing studies, and prospective pathways for further investigation were proposed.

**Keywords:** crowd logistics, logistics outsourcing, sharing economy, crowdsourcing

## Wstęp

Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych niesie ze sobą zmiany w życiu ludzi i biznesie oraz tworzy efekt synergii łączący jednostki i podmioty gospodarcze. Efektem tej synergii jest ekonomia współdzielenia, odnosząca się do podejścia polegającego na przeniesieniu praw do użytkowania, w przeciwieństwie do przenoszenia praw własności w gospodarce tradycyjnej. Dzięki aplikacjom mobilnym i webowym transakcje są śledzone cyfrowo, zaś działalność gospodarcza może być prowadzona taniej i szybciej oraz monitorowana w czasie rzeczywistym dzięki łączności internetowej.

Jednym z ewoluujących obszarów ekonomii współdzielenia jest *crowdsourcing* – proces, w ramach którego organizacja zleca (w formie ofert publicznych) szerokiej i nieorganizowanej zbiorowości zadania tradycyjnie wykonywane przez jej pracowników. *Crowdsourcing* odnosi się do niewykorzystywanych w danej chwili zasobów, będących w posiadaniu osób fizycznych. Zasobami tymi mogą być zarówno dowolne aktywa materialne, jak i niematerialne, takie jak talent lub wiedza. W literaturze anglojęzycznej istnieje wiele opracowań dotyczących zastosowania *crowdsourcingu* w różnych dziedzinach. Wyróżnia się m.in.: crowdfunding finansowy (Mollick 2014; Kuti, Madarász 2014), inżynierię tłumu w produkcji i projektowaniu (Panchal 2015; Chai i in. 2017), innowacje w generowaniu wiedzy (Prelec, Seung, McCoy 2017; Boudreau, Lakhani 2013), a także crowd logistics – logistykę tłumu (Carbone, Rouquet, Roussat 2017; Punel, Ermagun, Stathopoulos 2018). W literaturze polskiej również pojawiają się badania dotyczące zarówno crowdfundingu (Pluszyńska, Szopa 2018; Majewski 2020), otwartych innowacji (Sopińska 2016; Stanisławski 2017), jak i logistyki tłumu (Rześny-Cieplińska 2020; Szmelter-Jarosz 2020), są one jednak stosunkowo nieliczne.

Wraz z rozwojem handlu elektronicznego obserwuje się zwiększony przepływ produktów i informacji w łańcuchu dostaw, co z kolei przekłada się na potrzebę częstszych doręczeń mniejszych przesyłek. W związku z tym cena i czas transportu rośnie, zwłaszcza w przypadku dostaw ostatniej mili w obszarach miejskich. Zwiększa to ogólne koszty firmy i negatywnie wpływa na jakość obsługi klienta. Tymczasem rosnące wymagania firm, obejmujące redukcję kosztów, poprawę elastyczności i szybkości dostaw, a także dążenie klientów do uzyskania wyższej jakości usług po niższych kosztach, doprowadziły do powstania inicjatyw takich jak logistyka tłumu. Logistyka tłumu (logistyka crowdsourcingowa, *crowd logistics*) polega na realizacji usług logistycznych przez osoby fizyczne lub prawne niezajmujące się profesjonalnie logistyką. W porównaniu z tradycyjną logistyką ma ona ogromny potencjał, aby realizować czynności logistyczne w krótszym czasie i w sposób bardziej elastyczny. Dzięki temu niewykorzystane zasoby mogą być aktywowane przez osoby fizyczne



i wprowadzane do gospodarki, zaś sami uczestnicy inicjatywy mogą osiągać dodatkowy dochód. Logistyka tłumy przynosi zatem korzyści indywidualnym nabywcom usług logistycznych (klientom), osobom świadczącym usługi logistyczne (dostawcom), detalistom działającym w różnych sektorach oraz platformom pośredniczącym w świadczeniu usług. Również profesjonalne firmy logistyczne mogą zyskać przewagę konkurencyjną, integrując elementy logistyki tłumy w swoich procesach.

Celem tego artykułu jest przedstawienie ram teoretycznych dla koncepcji logistyki tłumy i stworzenie podstaw dla przyszłych badań oraz zastosowań akademickich i praktycznych. W tym celu dokonano analizy badań, przedstawiono definicje oraz ramy teoretyczne badanej inicjatywy. W dalszej części zaprezentowano założenia ekonomii współdzielenia oraz istotę idei *crowdsourcingu* związanej z wykorzystywaniem usług społecznościowych. Przedstawiono także przegląd definicji logistyki tłumy oraz ogólne ramy teoretyczne, uwzględniając realizowane przez nią funkcję oraz eksponując różnice w stosunku do logistyki tradycyjnej. W końcowej części pracy dokonano ogólnej oceny i zaproponowano możliwe kierunki dalszych badań w tym obszarze.

## **Ekonomia współdzielenia**

Koncepcja ekonomii współdzielenia odnosi się do tworzenia wartości poprzez współdzielenie aktywów za pośrednictwem platformy elektronicznej, a nie poprzez posiadanie aktywów (Ganapati, Reddick 2018). Według Stephany (2015) ekonomia współdzielenia związana jest z „wartością przejmowania niewykorzystanych aktywów i udostępniania ich społecznościom internetowym, ograniczając potrzebę ich posiadania”. Z kolei Wosskow (2014) definiuje ekonomię współdzielenia jako „platformę internetową, która pomaga ludziom dzielić się dostępem do aktywów i zasobów, w tym czasu i umiejętności”.

Jak argumentuje Matofska (2016), ekonomia współdzielenia to ekosystem oparty na współdzieleniu zasobów. Ten ekosystem posiada strukturę społeczno-ekonomiczną, ponieważ współdzieli ludzkie możliwości i zasoby fizyczne. Obejmuje dostawę, produkcję, dystrybucję, handel i konsumpcję dóbr i usług wspólnych dla różnych osób i organizacji. Ekonomia współdzielenia zmienia strukturę współczesnej gospodarki i zapewnia szereg usług, które połączą partnerów *peer-to-peer* (P2P) za pomocą technologii (Matofska 2016).

Z drugiej strony Frenken i Schor (2019) zwracają uwagę, że ekonomia współdzielenia nie jest zjawiskiem nowym i zauważają, że współdzielenie zasobów miało miejsce historycznie i trwa nadal – jako przykład podają samopomoc sąsiedzka.

W ekonomii współdzielenia strony mogą oferować swoje usługi, nie oczekując niczego w zamian (np. wikipedia), ale najczęściej oczekuje się rekompensaty w postaci świadczenia pieniężnego bądź rzeczowego. Według tej koncepcji dostęp do zasobów i aktywów jest znacznie ważniejszy niż ich posiadanie (Conrad 2014).

Schor (2016) wyróżnia cztery kategorie ekonomii współdzielenia: wymianę towarów, zwiększone wykorzystanie aktywów, wymianę usług i dzielenie się aktywami produkcyjnymi. Założony w 1995 r. eBay był pierwszym elektronicznym rynkiem wymiany towarów. Korzystając z najnowocześniejszego oprogramowania, eBay znacznie obniżył koszty transakcji na rynku wtórnym. Zachęcał ludzi do zawierania transakcji z osobami, których nie znali, i prosił o podzielenie się swoimi doświadczeniami. Dziś dzięki szerokiej gamie serwisów internetowych oprócz ubrań wymieniane są książki, zabawki, sprzęt sportowy, meble i artykuły gospodarstwa domowego. W drugiej kategorii wykorzystuje się nieaktywne możliwości dóbr trwałego użytku i innych aktywów. Ludzie udostępniają swoje zasoby, kiedy sami ich nie używają. Na przykład wynajmują wolny pokój lub nieużywane urządzenie, co staje się coraz bardziej powszechne w krajach Europy Zachodniej. W sektorze turystycznym inicjatywy takie jak Airbnb zwiększają wykorzystanie zasobów, łącząc turystów i wolne miejsca noclegowe. Kolejnym odnoszącym sukcesy startupem w tym obszarze jest platforma usług transportowych Uber. Tego typu inicjatywy umożliwiają ludziom dostęp do dóbr po niższych kosztach. Zapewniają również regularne lub dodatkowe możliwości zarobkowe właścicielom zasobów. Z kolei wymiana usług oparta jest na bankach czasu, które po raz pierwszy powstały w Stanach Zjednoczonych w latach 80. XX wieku. W systemie tym wymiana usług odbywa się według czasu korzystania i przyjmuje się, że czas każdego użytkownika ma taką samą wartość.

W ekonomii współdzielenia najważniejszym czynnikiem z punktu widzenia zarówno usługodawcy (producenta), jak i usługobiorcy (konsumenta) jest „tłum”, który można określić jako zbiorowość ludzką przyjmującą formę czasową i niezorganizowaną. Współdzielenie obejmuje zasoby i zdolności tej społeczności, czyli odbywa się poprzez *crowdsourcing*.

## Crowdsourcing

*Crowdsourcing* to neologizm pochodzący od wyrazów „tłum” i „outsourcing” (Howe 2008). Słowo „tłum” odnosi się do niezorganizowanej zbiorowości ludzkiej, natomiast outsourcing polega na wydzieleniu pełnionych przez nich funkcji ze struktury organizacyjnej firmy macierzystej i przekazaniu ich innym podmiotom gospodarczym (Trocki 2001).

Howe (2006) definiuje *crowdsourcing* jako „outsourcing wszystkich działań biznesowych do nieokreślonej dużej grupy osób w drodze otwartej rekrutacji”. Według niego warunkiem koniecznym są otwarte zaproszenie i potencjalne kontakty. Usługi są zwykle wykonywane przez jednostki, ale mogą być także wykonywane zbiorowo przez grupę osób, co nadaje tej pracy kolektywny charakter (Howe 2006). Chociaż za pracę zwykle wypłacane jest stałe wynagrodzenie, sukces *crowdsourcingu* opiera się na motywacji do dostarczania korzyści społeczności i postrzeganiu współpracy jako nagrody (Howe 2008).

Według Brabhama (2008) *crowdsourcing* to „cyfrowy i zdecentralizowany model, w którym użytkownicy Internetu rozwiązują problemy z uwzględnieniem konkretnych celów organizatorów (firm, rządów lub osób prywatnych)”. *Crowdsourcing* oferuje rozwiązywanie wspólnych lub złożonych problemów lub zadań w różnych branżach i przedstawiany jest jako model biznesowy przyciągający zainteresowanych i zmotywowanych ludzi, którzy mogą stworzyć bardziej udane rozwiązania niż profesjonalni pracownicy (Brabham 2008).

We współczesnej gospodarce medium umożliwiającym połączenie milionów ludzi o różnych umiejętnościach i wiedzy staje się Internet (Surowiecki 2005). Dlatego wraz z rozpowszechnianiem się technologii informatycznych nowe modele biznesowe, takie jak *crowdsourcing*, zyskały ogromne wsparcie zapewniające ich dynamiczny rozwój (Unterberg 2010). Ruch *open source*, od dawna obecny w branży oprogramowania, przyczynił się w znacznym stopniu do rozpowszechnienia idei *crowdsourcingu*. Społeczności *open source*, takie jak Linux, udowodniły, że niezorganizowane zbiorowości ludzkie, w porównaniu do grupy stałych pracowników, są często bardziej efektywne w rozwiązywaniu problemów, generowaniu nowych pomysłów, podejmowaniu właściwych decyzji i przewidywaniu przyszłości (Surowiecki 2005).

Modele biznesowe oparte na *crowdsourcingu* pozwalają firmom dotrzeć do dużej, nieznannej wcześniej populacji, a także osiągnąć synergii poprzez zaangażowanie tych osób w swoje procesy biznesowe (Kohler 2015). Przykładem takich modeli biznesowych jest finansowanie społecznościowe – *crowdfunding* (Ordanini i in. 2011), którego celem jest wykorzystanie zasobów finansowych tłum do finansowania firm lub projektów. Koncepcja ta jest postrzegana jako nowy model biznesowy w bankowości inwestycyjnej (Kuti, Madarász 2014).

Przykładem innego modelu biznesowego opartego na *crowdsourcingu* jest tworzenie wartości przez tłum (*crowd value creation*), wykorzystujące kreatywność uczestników do tworzenia nowych produktów, usług i treści (Collm, Schedler 2012). Według Lakhani i Boudreau (2013) najprostszym sposobem zaangażowania tłum w taki proces jest zorganizowanie konkursu. Firmy (sponsorzy) wskazują konkretne problemy, oferują nagrody i zapraszają uczestników do zgłaszania rozwiązań. Konkursy sprawdzają

się wtedy, gdy nie jest jasne, które kombinacje umiejętności, a nawet które podejścia techniczne prowadzą do uzyskania najlepszego rozwiązania. Dlatego spośród różnych form *crowdsourcingu* to właśnie konkursy są najbardziej efektywnym narzędziem rozwiązywania złożonych i innowacyjnych problemów, w przypadku których trudno przewidzieć, jak będzie wyglądać właściwe rozwiązanie (Lakhani, Boudreau 2013).

## Logistyka tłumu

Jednym z elementów koncepcji gospodarki współdzielenia jest *crowdsourcing* logistyczny, czyli tzw. *crowd logistics*, co w tłumaczeniu na język polski oznacza „logistykę tłumu”, „logistykę współdzieloną”. Definicja tego pojęcia, zaproponowana przez zespół prof. V. Carbone z Paris Campus of ESCP Europe, wyróżnia trzy zasadnicze cechy. Po pierwsze, logistyka tłumu opiera się bardziej na amatorach niż na specjalistach z zakresu logistyki. Po drugie, wykorzystywane są zasoby, które są rozproszone w obrębie populacji i są wykorzystywane w niewielkim stopniu (czasem wręcz wcale). Właściwość ta wyraźnie odróżnia *crowd logistics* od tradycyjnej logistyki bazującej na dedykowanej infrastrukturze (magazyny, pojazdy itp.). Ostatnią kluczową cechą jest to, że funkcjonowanie *crowd logistics* jest możliwe wyłącznie dzięki rozwojowi technologii cyfrowych, takich jak platformy internetowe i aplikacje mobilne. Nie opiera się ona natomiast na tradycyjnych systemach informatycznych przedsiębiorstwa, takich jak systemy planowania zasobów przedsiębiorstwa (ERP) lub elektroniczna wymiana danych (EDI) (Carbone, Rouquet, Roussat 2018a).

Pomimo rosnącej popularności *crowd logistics* wciąż nie jest ona przedmiotem wielu badań naukowych i relatywnie niewiele artykułów wspomina o tym zjawisku. C. Chen i in. (2014), pracując nad algorytmami mobilnego *crowdsourcingu*, odnieśli się do kwestii pojawienia się paradygmatu logistyki tłumu miejskiego. W tym paradygmacie „grupy współpracujących ludzi są zatrudniane do wykonywania różnych zadań ostatniej mili”. Z kolei A. Mladenow i in. (2015) rozważają aspekty gospodarki opartej na lokalizacji, stwierdzając, że „w logistyce usługi mogą być wykonywane przez osoby fizyczne i wykorzystywać koncepcje *crowdsourcingu* na różne sposoby”. Wreszcie J. Mehmman i in. (2015) opisują niemiecki przykład *crowd logistics* i definiują ją jako „outsourcing usług logistycznych realizowanych przez wiele podmiotów przy koordynacji zapewnianej przez infrastrukturę techniczną”.

Logistyka tłumu obejmuje bardzo dynamiczną rzeczywistość w wielu krajach europejskich, zwłaszcza we Francji (Baroin, Huet, Rouquet 2019), a ostatnio zyskuje popularność także w Polsce (Rześny-Cieplińska 2019). Staje się poważnym konkurentem

w branży logistycznej, ponieważ często jest wspierana przez nietradycyjnych interesariuszy, takich jak firmy technologiczne i detaliści (Dablanc, Rakotonarivo 2017). Logistyka tłumu usprawnia tradycyjne usługi logistyczne, takie jak dostawa ostatniej mili, pod względem wielkości, szybkości i elastyczności, oferując jednocześnie nowe modele biznesowe i usługi dla sektora (Bubner i in. 2014).

Według Rougès i Montreuil (2014) ogólny przebieg procesów logistyki tłumu składa się z kilku faz. Najpierw zlecenie dostawy jest tworzone na platformie elektronicznej, kiedy klient określa cechy żądanej dostawy. Następnie platforma dopasowuje klienta i dostawcę (kuriera) oraz umożliwia przeprowadzenie negocjacji cenowych. Kolejnym etapem jest komunikacja między dostawcami, klientami i nabywcami, po której następuje ocena dostawców przez nabywców i klientów za pośrednictwem platformy elektronicznej. Dostęp do platformy można uzyskać za pośrednictwem aplikacji mobilnej lub strony internetowej (Rougès, Montreuil 2014). Klienci mogą składać żądania dostawy za pośrednictwem platform elektronicznych, które oferują logistykę tłumu jako alternatywną opcję dostawy. Oprócz tej opcji niektóre platformy łączą użytkowników chcących wysłać przesyłkę z dostawcą podróżującym do danej lokalizacji – może to być osoba dojeżdżająca codziennie do pracy, profesjonalny lub nieprofesjonalny kurier dostarczający przesyłki. Ponadto opcjonalnie można śledzić przesyłkę za pośrednictwem sieci GSM lub systemu GPS (Rougès, Montreuil 2014).

Według Buldeo Rai i in. (2017) wraz z rozwojem rynku logistyki tłumu operacje, usługi i modele biznesowe ulegają dywersyfikacji. Z kolei Mckinnon (2016) uważa, że różnice między platformami internetowymi działającymi w obszarze logistyki tłumu można ocenić za pomocą sześciu kryteriów, takich jak: baza klientów, model cenowy, zakres odległości, rodzaj podróży, rodzaj produktu i środek transportu.

Logistyka tłumu to prężnie rozwijająca się usługa, która umożliwia różnego rodzaju dostawy do wielorakich klientów, takie jak przesyłki pomiędzy prywatnymi użytkownikami –C2C (*consumer-to-consumer*), pomiędzy przedsiębiorstwami i klientami indywidualnymi –B2C (*business-to-consumer*) i C2B (*consumer-to-business*) czy pomiędzy podmiotami gospodarczymi B2B (*business-to-business*). Platformy w sektorze B2C obsługujące lokalne biznesy rozwijały się szybciej i nadal cechują się znaczną dynamiką wzrostu. W oryginalnym modelu logistyki tłumu cena ustalana jest pomiędzy klientem a kurierem, a platforma pełni jedynie rolę pośrednika. Informacje o wysyłce i docelowe poziomy cen są dodawane do systemu przez klienta, natomiast potencjalni przewoźnicy licytują, konkurując pomiędzy sobą czasem i kosztem usługi, po czym klient wybiera najbardziej odpowiednią ofertę. Niektóre platformy, chcąc mieć większą kontrolę nad swoimi cenami, stosują stałe ceny oparte na odległości. Niektóre platformy płacą dostawcom za czas ich pracy (Mckinnon 2016).

Jak dotąd logistyka tłumu w przypadku dostaw sprawdzała się najbardziej w obszarach metropolitalnych, gdzie wszyscy uczestnicy inicjatywy często znajdują się w bliskiej odległości od siebie. Jednak niektóre platformy wykorzystują jako kurierów osoby przemieszczające się na znacznie dalsze odległości, na przykład między odległymi miastami lub w ruchu międzynarodowym. Pierwotna koncepcja logistyki tłumu polegała na wykorzystaniu pojemności niewykorzystywanych podczas podróży osób fizycznych. Platformy zasadniczo akceptują produkty o dowolnym rozmiarze i wadze, z wyjątkiem produktów niebezpiecznych lub nielegalnych. Dostawcy z kolei decydują o tym, które produkty przewieźć w zależności od nadwyżki pojemności wykorzystywanych pojazdów (Mckinnon 2016).

Carbone i in. (2018b) w swoim badaniu opisali logistykę tłumu jako logistykę opartą na współdzieleniu i zidentyfikowali cztery typy związane z dwiema zmiennymi strukturalnymi: (1) zarządzaniem logistyką – scentralizowane lub zdecentralizowane, w zależności od inicjatywy opartej na współpracy, oraz (2) rolą odgrywaną przez logistykę, która może stanowić wsparcie dla inicjatywy lub może być celem współpracy. Łącząc te dwie kluczowe zmienne, zidentyfikowano cztery rodzaje logistyki współdzielonej: logistykę *peer-to-peer*, logistykę biznesową, logistykę *crowd party logistics* i logistykę *crowd driven logistics* (tabela 1).

**Tabela 1. Rodzaje logistyki w konsumpcji współdzielonej**

	<b>Zdecentralizowane zarządzanie logistyką</b>	<b>Scentralizowane zarządzanie logistyką</b>
Logistyka jako wsparcie współpracy	<i>Peer-to-Peer Logistics</i>	<i>Business logistics</i>
Logistyka jako cel współpracy	<i>Crowd-Party logistics</i>	<i>Crowd-driven logistics</i>

Źródło: Carbone, Rouquet, Roussat 2018b.

W logistyce *peer-to-peer* (P2P) osoby, które handlują, przekazują lub w inny sposób udostępniają towary czy usługi, wzajemnie uzgadniają warunki dostawy. Ten rodzaj logistyki jest powszechnie stosowany we wspólnej konsumpcji, obejmującej na przykład handel na platformie OLX, wypożyczanie przedmiotów na ShareVoisins czy samochodów na HoppyGo. Sieć P2P, jak sama nazwa sugeruje, jest organizowana i zarządzana w całości przez partnerów. W tym przypadku platforma pełni funkcję wyłącznie brokera informacji: łączy interesariuszy za pośrednictwem aplikacji i zapewnia informacje (takie jak umowy) niezbędne do budowania wzajemnego zaufania. Decyzje i działania podejmowane są bezpośrednio pomiędzy stronami, dzięki czemu platforma nie ingeruje w przepływy fizyczne (Carbone, Rouquet, Roussat 2018b).

Drugi rodzaj logistyki, ze względu na swoje podobieństwo do logistyki tradycyjnej, nazywany jest logistyką korporacyjną lub biznesową (*business logistics*). Przepływy fizyczne koordynowane są centralnie przez platformę, podobnie jak w tradycyjnych działaniach logistycznych. Oprócz transferu informacji platformy logistyczne koordynują także transfery fizyczne. Mogą również świadczyć dodatkowe usługi w celu zbudowania zaufania między stronami. Na przykład platforma oferująca wymianę towarów luksusowych może dodatkowo umożliwiać ocenianie uszkodzeń lub wad czy weryfikację oryginalności produktów, aby zapewnić bezpieczną wymianę między stronami.

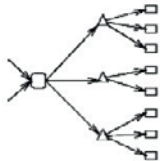

Trzeci typ, *crowd party logistics*, różni się od dwóch poprzednich, w których logistyka miała jedynie wspierać współpracę. Tutaj logistyka jest głównym celem współpracy. Platforma zachęca uczestników do świadczenia usług logistycznych, które mogą obejmować transport towarów (np. Piggybee), przechowywanie lub magazynowanie towarów (np. Costockage.fr). Platforma umożliwia potencjalnym klientom czerpanie zysków z możliwości tłumu. Kluczową kwestią jest tutaj akceptacja ryzyka związane go ze współdzieleniem zasobów logistycznych. Do ograniczania ryzyka wykorzystywane są najczęściej opcje ubezpieczeniowe (Carbone, Rouquet, Roussat 2018b).

W ostatnim typie, „logistyce kierowanej przez tłum” (*crowd-driven logistics*), podobnie jak w *crowd party logistics*, logistyka stanowi cel układu współpracy, jednakże zamiast wykorzystania potencjalnych zasobów osób fizycznych umożliwia tłumowi kontrolę nad decyzjami związanymi z dostawami i dystrybucją określonych dóbr. W modelu tym klienci komunikują się bezpośrednio z producentami, z pominięciem dystrybutorów. „Logistyka kierowana przez tłum” rozwinęła się przede wszystkim w branży spożywczej, zdominowanej przez duże sieci handlowe. Tego typu układ wymaga platformy, która umożliwi tłumowi efektywne organizowanie i zarządzanie całym łańcuchem dostaw oraz wspieranie zbiorowego i scentralizowanego podejmowania decyzji logistycznych. Może to obejmować wykorzystanie struktur stowarzyszeniowych, które pozwalają zarówno indywidualnym konsumentom, jak i rolnikom na podejmowanie decyzji logistycznych, tak jak ma to na przykład miejsce we francuskich stowarzyszeniach rolniczych wspieranych przez społeczność (Carbone, Rouquet, Roussat 2018b).

Analizując literaturę dotyczącą logistyki tłumu, zidentyfikowano kluczowe obszary, które odróżniają ten rodzaj działalności od logistyki w tradycyjnym, biznesowym ujęciu. Rezultaty przedstawiono w tabeli 2, akcentując dominujące (ale nie wyłączne) elementy obu rodzajów logistyki. Opierając się na wynikach analizy, zaproponowano koncepcyjną definicję logistyki tłumu: funkcjonowanie logistyki tłumu odbywa się

dzięki pośrednictwu platform internetowych i aplikacji mobilnych, które łączą osoby fizyczne i podmioty gospodarcze dysponujące określonymi zasobami logistycznymi z innymi osobami fizycznymi i podmiotami zgłaszającymi swoje potrzeby logistyczne. Wdrożenie usługi logistycznej odbywa się ad hoc i ma na celu optymalne wykorzystanie rozproszonych, nieaktywnych zasobów i zdolności logistycznych.

Tabela 2. Porównanie logistyki biznesowej i *crowd logistics*

Wyszczególnienie		Logistyka tradycyjna	Crowd logistics
<b>Zasoby zaopatrzeniowe (aktywa)</b>		Firma dysponuje własnymi lub wynajmowanymi zasobami, co skutkuje względnie stałą wydajnością	Sieć P2P nie posiada żadnych aktywów. Zamiast tego „tłum” niezależnych freelancerów zapewnia dostęp do swoich zasobów
<b>Sieć łańcucha dostaw</b>			
		Styczna sieć łańcucha dostaw	Elastyczna sieć łańcucha dostaw
		Konfiguracja „jeden/kilku dostawców do wielu odbiorców”: – ograniczona liczba uczestników – ograniczona liczba punktów transferowych – ograniczona liczba punktów wejścia	Konfiguracja „wielu dostawców do wielu odbiorców”: – nieograniczona liczba uczestników – nieograniczona liczba punktów transferowych – nieograniczona liczba punktów odbioru/dostawy
		Bezpieczeństwo opiera się na uwierzytelnionych podmiotach (personel i obiekty)	Współdzielenie skutkuje możliwością bycia bliżej klienta końcowego
		Prowadzi do powstania sztywnych, kosztownych łańcuchów dostaw	Potencjał dla elastycznych i odpornych łańcuchów dostaw
<b>Poziom operacyjny</b>	<b>Procedury</b>	Zestandaryzowane	Ad hoc
	<b>Wsparcie informatyczne</b>	Specjalistyczne oprogramowanie logistyczne	Platformy internetowe i aplikacje mobilne
	<b>Ocena wydajności</b>	Ilościowa	Jakościowa



Wyszczególnienie		Logistyka tradycyjna	Crowd logistics
Poziom taktyczny	Organizacja	Scentralizowana	Rozproszona
	Kwalifikacje uczestników	Profesjoniści	Amatorzy
Poziom strategiczny	Uczestnicy procesów logistycznych	Przedsiębiorstwa	Osoby fizyczne
	Motywacje do zaangażowania się	Ekonomiczne	Wielowymiarowe (finansowe, ekologiczne, społeczne itp.)
	Zasięg działania	Duży	Mały (rynek lokalny)
	Model współpracy	Konsolidacja	Symbioza

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Carbone, Rouquet, Roussat 2018b.

Na poziomie strategicznym logistyka tłumy uruchamia indywidualny potencjał uczestników, łącząc jednostki zgłaszające swoje potrzeby logistyczne, z tymi, które te potrzeby mogą zaspokoić. W ten sposób klienci otrzymują niedrogie i szybsze usługi dostawy, a dostawcy mogą generować większy dochód przy mniejszym wysiłku. Z drugiej strony platformy logistyki tłumy osiągają zysk dzięki przychodom z reklam oraz prowizjom i opłatom. Logistyka tłumy koncentruje się na operacjach na małą skalę (lokalną) i oferuje zainteresowanym stronom różne stopnie korzyści: w wymiarze środowiskowym (korzyści dla środowiska), społecznym (więzi społeczne) oraz ekonomicznym (przystępne ceny i możliwość uzyskania dodatkowych dochodów) (Carbone, Rouquet, Roussat 2018b).

Struktura organizacyjna logistyki tłumy charakteryzuje się również specyficznymi cechami. Przepływy towarowo-pieniężne realizowane są pomiędzy uczestnikami za pośrednictwem aplikacji umożliwiającej wzajemne ocenianie lub z wykorzystaniem systemów przetargowych. Platforma działa głównie jako mediator rynkowy, ułatwiając dystrybucję przepływów, prezentując opisy, lokalizacje i ceny podaży i popytu, kojarząc klientów z lokalnymi dostawcami usług transportowych. Oferowane usługi logistyczne w ramach tej inicjatywy obejmują przede wszystkim transport i magazynowanie, w oparciu o „niezależnych kontrahentów”, których kwalifikacje i jakość nie są certyfikowane (w zasadzie każda zainteresowana osoba może uczestniczyć w tego typu inicjatywach). Jednak większość platform weryfikuje posiadanie prawa jazdy, ubezpieczenia i dowodów rejestracyjnych pojazdów i radzi kierowcom, aby powiązali swoje konta z serwisami społecznościowymi w celu ustanowienia wspólnoty zaufania lub profili e-reputacji (Carbone, Rouquet, Roussat 2018b).

Na poziomie operacyjnym logistyka tłumy opiera się głównie na niewykorzystanych aktywach. Tymi aktywami mogą być samochody, rowery, minibusy czy

ciężarówki należące do osób fizycznych lub źródłem aktywów mogą być same osoby fizyczne (dostawa pieśza). Aktywa mogą być posiadane na własność lub wynajmowane (pojazdy, powierzchnie magazynowe) albo tylko używane (transport publiczny) i nieprzeznaczone do wykonywania profesjonalnych usług logistycznych. Systemy informatyczne dla logistyki tłumy to najczęściej aplikacje na smartfony i specjalistyczne platformy internetowe. Jakościowa ocena wykonania usług logistycznych opiera się na informacjach zwrotnych, jakie uczestnicy zostawiają sobie nawzajem. Systemy oceniania są oparte na punktach lub komentarzach, co ma na celu doskonalenie usługi i budowanie reputacji logistyki tłumy. Takie systemy ocen mogą ograniczyć ryzyko dotyczące wiarygodności lub kompetencji zawodowych tłumy, umożliwiając właściwe pozycjonowanie godnych zaufania użytkowników i wskazywanie osób, które należy wykluczyć ze społeczności (Carbone, Rouquet, Roussat 2018b).

W logistyce tłumy wszystkie zaangażowane strony (operatorzy platform, spedycytorzy, dostawcy) korzystają z synergii. O ile w tradycyjnej logistyce role stron są jasno określone, o tyle w logistyce tłumy każda jednostka może być zarówno klientem, jak i dostawcą. Z tej perspektywy logistyka tłumy jest modelem poszerzającym granice tradycyjnej logistyki. Platforma zapewnia infrastrukturę techniczną do organizacji procesu, a uczestnicy inicjatywy muszą przestrzegać regulaminu platformy. Logistyka tłumy może zatem wykorzystywać wszystkie zasoby (transportowe i magazynowe), którymi dysponuje tłum. Biorąc pod uwagę wielkość rynku, można stwierdzić, że większość potencjału wciąż nie jest wykorzystywana. Zaangażowanie klienta w proces logistyczny może znacznie obniżyć koszty logistyczne (Mladenow, Bauer, Strauss 2016). Z drugiej strony dostawcy zamiast wynagrodzenia mogą otrzymywać punkty za swoje usługi i wydawać je, gdy sami staną się klientami. Transfer punktów w systemie może być częścią szerszej wymiany online opartej na współpracy (McKinnon 2016). Synergia w tym przypadku wnosi znaczący wkład w budowę społeczności lokalnych. Z tego powodu wiele platform ma proste i przejrzyste struktury, które zapewniają zaufanie odbiorców. Ponadto większość platform jest dostosowana do lokalnych przepisów, wartości etycznych, rozmieszczenia przestrzennego i charakterystyki regionu (Rześny-Cieplińska, Szmelter-Jarosz 2019).

Logistyka tłumy posiada również ogromny potencjał w zakresie zrównoważonego rozwoju. Eksploatowanie niewykorzystywanych powierzchni ładunkowych pojazdów może przyczynić się do ograniczenia natężenia ruchu na drogach i emisji dwutlenku węgla (Sampaio i in. 2019). Dostawy skutkują zerową lub niską emisją, ponieważ mogą być realizowane w sposób przyjazny dla środowiska, czyli pieszo, rowerem lub środkami transportu publicznego (Buldeo Rai, Verlinde, Merckx 2017).

Oprócz licznych zalet logistyka tłumy ma również pewne ograniczenia. Po pierwsze, jest to model biznesowy, w którym próbuje się zarządzać nieznanym – w przypadku dostawy nieoczekiwane zachowanie uczestników może zakłócić przebieg procesu (Mladenow, Bauer, Strauss 2016). Oczywiście wypracowywane są mechanizmy mające zapewnić przejrzystość procesów i budować zaufanie, jednak ze względu na obecność przypadkowych uczestników nie można w pełni zagwarantować jakości usługi (Buldeo Rai, Verlinde, Merckx 2017). Dla klientów równie ważne jak bezpieczne dostarczanie przesyłek są procedury postępowania w przypadku uszkodzeń i braków (Carbone, Rouquet, Roussat 2018b). Dlatego platformy coraz częściej oferują swoim klientom ubezpieczenia itp. (Frehe, Mehmman, Teuteberg 2017).

## Zakończenie

Logistyka tłumy to model biznesowy, który wykorzystuje zasoby osób fizycznych do świadczenia usług bez konieczności inwestowania w zdolności logistyczne. Oferuje możliwości zysku przedsiębiorcom (potencjalnym platformom) przy mniejszych nakładach inwestycyjnych. Podczas gdy klienci mogą uzyskać wysoki poziom usług (dostawa tego samego dnia, dostawa w ciągu kilku godzin) przy niższych kosztach, dostawcy otrzymują możliwość zarobku przy mniejszym wysiłku. Ponadto różnorodność środków transportu wykorzystywanych w ramach omawianej koncepcji (pieszo, rowery, transport publiczny i samochody) oferuje szerokie spektrum korzyści w zakresie logistyki miejskiej i zrównoważonego rozwoju, takich jak elastyczność, redukcja emisji zanieczyszczeń i hałasu czy natężenia ruchu. Z drugiej strony logistyka tłumy zmienia kierunek przepływów logistycznych, łącząc strony procesów logistycznych na różne sposoby (C2C, B2C, B2B). Dzięki temu procesy logistyczne mogą być realizowane niższym kosztem i szybciej.

Rozwój e-commerce sprawia, że problem transportu małych paczek staje się jeszcze trudniejszy pod względem logistycznym. Zwłaszcza w dostawach ostatniej mili rosną koszty, wydłużają się czasy dostaw i pojawiają się problemy takie jak kongestia i wzrost emisji. Logistyka tłumy może odegrać ważną rolę w ograniczeniu wspomnianych problemów dzięki swoim zaletom i potencjałowi. Handel elektroniczny przekształca również małe firmy, takie jak restauracje, markety i lokalne sklepy spożywcze. Zbudowanie sieci dystrybucji, nawet na poziomie lokalnym, jest bardzo kosztownym zadaniem dla każdego takiego przedsiębiorstwa. Logistyka tłumy jest koncepcją, dzięki której te firmy mogą zwiększyć wolumen obrotów.

Celem artykułu było przedstawienie ram teoretycznych dla koncepcji logistyki tłumy oraz stworzenie podstaw dla przyszłych badań i zastosowań akademickich i praktycznych. Cel ten został osiągnięty poprzez analizę badań oraz nakreślenie ram teoretycznych, uwzględniających funkcje, porównanie z logistyką tradycyjną, a także wskazanie możliwych kierunków badań tej problematyki.

Niniejsze opracowanie stanowić będzie przyczynek do dalszych rozważań nad zjawiskiem logistyki tłumy w środowisku polskim oraz do zastosowania praktycznego w polskim sektorze logistycznym. W przyszłych badaniach można skupić się na tym, czy Polacy są zainteresowani uczestnictwem w tym nowym modelu biznesowym logistyki. Biorąc pod uwagę dość udane inicjatywy w USA i niektórych państwach europejskich (Francja, Wielka Brytania, Niemcy itp.), można też zbadać, w jakim stopniu logistyka tłumy jest stosowana w Polsce. Za pomocą badań jakościowych można zbadać polskie przedsiębiorstwa i porównać je z analogicznymi praktykami za granicą. W skali krajowej, regionalnej i lokalnej można przeprowadzić także badania obliczeniowe, szacujące zalety logistyki tłumy w porównaniu z logistyką tradycyjną. Uwzględniając fakt, że większość inicjatyw w tym zakresie jest dostosowana do uwarunkowań lokalnych (regulacji prawnych, kultury organizacyjnej itp.), można przeprowadzić badania ilościowe i jakościowe dotyczące lokalnych możliwości koordynowania tych inicjatyw.

## Bibliografia

**Baroin D., Huet J.-M., Rouquet A. (2019)**, *La crowd logistics ou l'économie collaborative face au défi du dernier kilomètre*, „Harvard Business Review France”, <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/02/24259-la-crowd-logistics-ou-leconomie-collaborative-face-au-defi-du-dernier-kilometre>, dostęp: 13.01.2023.

**Boudreau K.J., Lakhani K.R. (2013)**, *Using the crowd as an innovation partner*, „Harvard Business Review”, vol. 91, iss. 4, ss. 60–69.

**Brabham D.C. (2008)**, *Crowdsourcing as a model for problem solving: an introduction and cases*, „Convergence”, vol. 14, iss. 1, ss. 75–90.

**Bubner N., Bubner N., Helbig R., Jeske M. (2014)**, *Logistics trend radar, Delivering insight today. Creating value tomorrow!*, Pub. DHL Customer Solutions & Innovation, Troisdorf.

**Buldeo Rai H., Verlinde S., Merckx J. (2017)**, *Crowd logistics: an opportunity for more sustainable urban freight transport?*, „European Transport Research Review”, vol. 9, iss. 39.

**Carbone V., Rouquet A., Roussat C. (2017)**, *The rise of crowd logistics: a new way to co-create logistics value*, „Journal of Business Logistics”, vol. 38, iss. 4, ss. 238–252.

**Carbone V., Rouquet A., Roussat C. (2018a)**, *Understanding crowd logistics*, „CSCMP's Supply Chain Quarterly”, <https://www.supplychainquarterly.com/articles/20180301-understanding-crowd-logistics>, dostęp: 13.01.2023.

**Carbone V., Rouquet A., Roussat C. (2018b)**, *A typology of logistics at work in collaborative consumption*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, vol. 48, iss. 6, ss. 570–585.

**Chai Y., Miao C., Sun B., Zheng Y., Li Q. (2017)**, *Crowd science and engineering: concept and research framework*, „International Journal of Crowd Science”, article no. 11.

**Chen C., Cheng S.F., Gunawan A., Misra A., Dasgupta K., Chander D. (2014)**, *TRACCS: Trajectory-aware coordinated urban crowd-sourcing*, Second AAAI Conference on Human Computation and Crowdsourcing (HCOMP-14).

**Collm A., Schedler K. (2012)**, *Managing crowd innovation in public administration*, „International Public Management Review”, vol. 13, iss. 2, ss. 1–18.

**Conrad J. (2014)**, *The next new economy in sharing revolution: the essential economics of the commons*, <http://www.onthecommons.org/ebook/sharing-revolution.pdf>, dostęp: 12.01.2023.

**Dablanc L., Rakotonarivo D. (2010)**, *The impacts of logistics sprawl: How does the location of parcel transport terminals affect the energy efficiency of goods' movements in Paris and what can we do about it?*, „Procedia Social and Behavioral Sciences”, vol. 2, iss. 3, ss. 6087–6096.

**Frehe V., Mehmman J., Teuteberg F. (2017)**, *Understanding and assessing crowd logistics business models – using everyday people for last mile delivery*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, vol. 32, iss. 1, ss. 75–97.

**Frenken K., Schor J. (2019)**, *Putting the sharing economy into perspective* [w:] O. Mont (red.), *A Research Agenda For Sustainable Consumption Governance* (ss. 121–135), Edward Elgar Publishing.

**Ganapati S., Reddick C.G. (2018)**, *Prospects and challenges of sharing economy for the public sector*, „Government Information Quarterly”, vol. 35, no. 1, ss. 77–87.

**Howe J. (2006)**, *The rise of crowdsourcing*, „Wired magazine”, no. 14(6), ss. 1–14.

**Howe J. (2008)**, *Crowdsourcing: why the power of the crowd is driving the future of business*, Crown Business, New York.

**Kohler T. (2015)**, *Crowdsourcing-based business models: how to create and capture value*, „California Management Review”, vol. 57, iss. 4, ss. 63–84.

**Kuti M., Madarász G. (2014)**, *Crowdfunding*, „Public Finance Quarterly”, vol. 59, iss. 3, ss. 355–366.

**Lakhani K.R., Boudreau K.J. (2013)**, *Using the crowd as an innovation partner*, „Harvard Business Review”, vol. 91, no. 4, ss. 60–69.

**Majewski P. (2020)**, *Crowdfunding – cechy i typologia*, „Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics”, 301(1), ss. 139–152.

**Matofska B. (2016)**, *What is the sharing economy*, <http://dublinohiousa.gov/dev/dev/wp-content/uploads/2016/02/What-is-the-Sharing-Economy.docx>, dostęp: 12.01.2023.

**Mckinnon A. (2016)**, *Crowdshipping: a communal approach to reducing urban traffic levels?*, Logistics White Paper, Kühne Logistics University.

**Mehmann J., Frehe V., Teuteberg F. (2015)**, *Crowd logistics – a literature review and maturity model* [w:] Kersten W., Blecker T., Ringler C.M. (red.), *Proceedings of the Hamburg International Conference on Logistics (HCL). Innovations and strategies for logistics and supply chains* (ss. 117–145), Technische Universität Hamburg.

**Mladenow A., Bauer C., Strauss C. (2015)**, *Crowdsourcing in logistics: Concepts and applications using the social crowd* [w:] Indrawan-Santiago M., Steinbauer M., Khalil I., Anderst-Kotsis G. (red.), *ICPS – International Conference Proceedings Series* (ss. 244–251).

**Mladenow A., Bauer C., Strauss C. (2016)**, *Crowd logistics: the contribution of social crowds in logistics activities*, „International Journal of Web Information Systems”, 12(3), ss. 379–390.

**Mollick E. (2014)**, *The dynamics of crowdfunding: an exploratory study*, „Journal of Business Venturing”, 29(1), ss. 1–16.

**Ordanini A., Miceli L., Pizzetti M., Parasuraman A. (2011)**, *Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms*, „Journal of Service Management”, vol. 22, no. 4, ss. 443–470.

**Panchal J.H. (2015)**, *Using crowds in engineering design – towards a holistic framework* [w:] *Proceedings of the 20th International Conference on Engineering Design (ICED 15)*, vol. 8 (ss. 41–50).

**Pluszyńska A., Szopa A. (2018)**, *Crowdfunding w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

**Prelec D., Seung H.S., Mccoy J. (2017)**, *A solution to the single-question crowd wisdom problem*, „Nature”, vol. 541, no. 7638, ss. 532–535.

**Punel A., Ermagun A., Stathopoulos A. (2018)**, *Studying determinants of crowdshipping use*, „Travel Behaviour and Society”, 12, ss. 30–40.

**Rougès J.F., Montreuil B. (2014)**, *Crowdsourcing delivery: new interconnected business models to reinvent delivery*, <https://www.cirreht.ca/ipic2014/pdf/1027a.pdf>, (dostęp: 13.01.2023).

**Rześny-Cieplińska J. (2019)**, *Crowd logistics – concept and application possibilities in Polish cities*, „Studia Ekonomiczne”, nr 383, ss. 20–30.

**Rześny-Cieplińska J. (2020)**, *Kierunki rozwoju logistyki miejskiej—aspekty organizacyjne*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, t. LXXII, nr 5, ss. 11–18.

**Sampaio A., Savelsbergh M., Veelenturf L., Van Woensel T. (2019)**, *Crowd-based city logistics* [w:] Faulin J., Grasman S.E., Juan A.A., Hirsch P. (red.), *Sustainable Transportation and Smart Logistics*, Elsevier, Amsterdam.

**Schor J. (2016)**, *Debating the sharing economy*, „Journal of Self-Governance and Management Economics”, 4(3), ss. 7–22.

**Sopińska A. (2016)**, *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu” – podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, r. 14, nr 2, cz. 1, ss. 359–374.

**Stanisławski R.P. (2017)**, *Open innovation a rozwój innowacyjny mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

**Stephany A. (2015)**, *The business of sharing – Making it in the new sharing economy*, Palgrave MacMillan.

**Surowiecki J. (2005)**, *The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations*, Doubleday & Co, New York.

**Szmelter-Jarosz A., Rześny-Cieplińska J. (2020)**, *Priorities of Urban Transport System Stakeholders According to Crowd Logistics Solutions in City Areas. A Sustainability Perspective*, „Sustainability”, 12(1), 317.

**Trocki M. (2001)**, *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa.

**Unterberg U. (2010)**, *Crowdsourcing* [w:] Michelis D., Schildhauer T. (red.), *Social Media Handbuch: Theorien, Methoden, Modelle und Praxis*, Nomos, Baden-Baden.

**Woskow D. (2014)**, *Unlocking the sharing economy: an independent review*, [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/378291/bis-14-1227-unlocking-the-sharing-economy-an-independent-review.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/378291/bis-14-1227-unlocking-the-sharing-economy-an-independent-review.pdf), dostęp: 12.01.2023.



---

## Daryna Ivakina

Spółeczna Akademia Nauk w Warszawie  
Wydział Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie  
darinaivakina88@gmail.com

## Katarzyna Piojda

Spółeczna Akademia Nauk w Warszawie  
katarzyna.piojda@gmail.com

# Kształtowanie procesów tworzenia i funkcjonowania reputacji marki w sieci

## Shaping the Processes of Creating and Managing Brand's Online Reputation

### Abstract

This article explores the dynamics of shaping and managing brand reputation in the online realm. Nowadays, taking care of the good image of enterprises and organizations in general is not only an option, but an obligation. In today's digital age, where information travels at a rapid pace and social media platforms amplify both praise and criticism, it has become crucial for organizations to actively engage in the processes that influence their brand's perception. Shaping the creation and functioning of a brand's online reputation effectively is vital for long-term success. A positive reputation attracts new customers, builds loyalty and trust, and helps maintain a competitive position in the market. Therefore, the goal of this article is to explain how a selected brand shapes its online reputation and to examine the effectiveness of these actions. This will include

evaluating consumers' perception of the brand, their engagement in online interactions with the brand, as well as opinions and comments published by internet users. The analysis of the collected data will provide insights into the effectiveness of reputation-building strategies of the studied organization in the digital realm. These conclusions will aim to provide a better understanding of the importance of brand creation and functioning in the online world and offer practical guidance for other organizations seeking success in the digital space.

**Key words:** brand reputation, online reputation management, social media, consumer behavior, online reviews, digital marketing

## Wprowadzenie

W dzisiejszym zglobalizowanym i technologicznie zaawansowanym świecie Internet jawi się jako główne źródło informacji i komunikacji. Przestrzeń wirtualna wpływa na konsumentów, w tym na kształtowanie ich zachowań na rynku, opinii i decyzji zakupowych. W takim kontekście reputacja marki w sieci stała się jednym z najważniejszych czynników, decydujących o jej sukcesie bądź porażce.

Komunikacja w wirtualnej przestrzeni różni się od jej tradycyjnych form. Interakcje odbywają się głównie z wykorzystaniem cyfrowych narzędzi i platform. To z kolei stwarza zarówno możliwości, jak i wyzwania dla przedsiębiorstwa, gdyż kontakt online różni się od tradycyjnego, bezpośredniego. Firmy są zobligowane do podejmowania działań, które angażują konsumentów, dostarczania im pełnych informacji, ukazywania spójnych komunikatów oraz gwarantowania możliwości wysłuchania. Biznes w sieci wymaga wprowadzenia nowych strategii komunikacyjnych, uwzględniających specyfikę Internetu i preferencji konsumentów. Kształtowanie procesów tworzenia i funkcjonowania reputacji marki w sieci ma kluczowe znaczenie dla długoterminowego sukcesu organizacji. Pozytywna reputacja zapewnia lojalność obecnych klientów, przyciąga nowych klientów, a także pomaga w utrzymaniu konkurencyjnej pozycji na rynku.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie sposobów budowania i kształtowania przez wybraną markę reputacji w sieci oraz określenie, na ile skuteczne są te działania. Badanie obejmie ocenę postrzegania marki przez konsumentów, ich zaangażowanie w interakcje z marką w sieci, również komentarze publikowane na temat marki przez użytkowników Internetu. Analiza danych pozwoli na wyciągnięcie wniosków dotyczących skuteczności strategii kształtowania reputacji badanej organizacji

w sieci. Badania te będą miały na celu ukazanie znaczenia tworzenia i funkcjonowania marki w świecie online oraz dostarczą praktycznych wskazówek dla innych przedsiębiorstw i organizacji, które budują renomę swej marki w sieci, lecz nie są zadowolone z dotychczasowych efektów.

## Definicja i rola reputacji marki

Aby móc mówić o sile marki, należy najpierw wyjaśnić pojęcie reputacji. Reputacja jest sumą subiektywnych percepcji na temat firmy, zaś te spostrzeżenia odnoszą się do jej najważniejszych atrybutów. To ogólny pogląd na firmę, jaki mają ludzie z danego otoczenia. Pozytywna reputacja stanowi zasób, którego nie da się zastąpić. Każde przedsiębiorstwo ma ją na własność. Z tego powodu działa ona jak wyróżnik (Rydzak 2019, s. 8).

Inna definicja reputacji ukazuje ją jako obszar, na który składają się poziom oraz jakość pracy przedsiębiorstwa, czyli jego produktów oraz usług, ponadto profesjonalna obsługa nabywców i kontrahentów. Reputacja staje się źródłem twórczej pracy personelu oraz przywiązania klientów. Jest to główny instrument handlowy, umożliwiający przekazywanie informacji klientom (Dąbrowski 2010, s. 28). Reputacja stanowi także narzędzie rynkowe, pomagające rozwiązać problemy klientów, gdy na podstawie samych cech danego wyrobu nie są w stanie podjąć ostatecznej decyzji, np. odnośnie do zakupu. Jest ona powiązana z marką, nazwą przedsiębiorstwa, znakiem towarowym. Reklama jest natomiast środkiem rozpowszechniania reputacji (Kwiecień 2003, s. 141).

Reputacja postrzegana jest też jako zbiór zasobów niematerialnych, które w perspektywie gospodarczej spełniają kilka funkcji (Wojcik 2021, ss. 1067–1068). Jedną z nich jest funkcja orientacyjna. Reputacja ułatwia odnalezienie się różnym odbiorcom przedsiębiorstwa w świecie chaosu, dynamicznych zmian oraz przesytu lub niedosytu informacji. Pomaga korygować i ukierunkować dalsze działania. Z ogromu informacji pozwala wydobyć wyłącznie te warte uwagi. Funkcja porządkująca reputacji to uzupełnienie tego, co istnieje, czyli zastanej wiedzy. Reputacja pozwala uzyskać to, czego poszukują klienci i współpracownicy przedsiębiorstwa, a więc pokazuje, jaki jest promowany wizerunek marki w zestawieniu z tym, jaka jest ona naprawdę. Funkcja upraszczająca reputacji spełnia podobne zadania jak poprzednia. W tym przypadku chodzi jednak o to, aby człowiek stykający się z ogromną ilością danych potrafił szybko wyselekcjonować to, co go najbardziej interesuje, i dokonać właściwego wyboru. Reputacja jest niczym poszukiwania w złożonej rzeczywistości. Funkcja ograniczenia ryzyka oznacza natomiast, że reputacja daje namiastkę wiedzy w warunkach ograniczonego dostępu do informacji. Jest ona czymś, na czym odbiorcy są w stanie

zbudować zaufanie i dzięki temu skorzystać z oferty przedsiębiorstwa (Wojcik 2021, ss. 1067–1068).

## Sposoby budowania reputacji marki w sieci

W przypadku prowadzenia działalności stacjonarnej kluczową rolę odgrywa siedziba przedsiębiorstwa. Jest ona jego wizytówką, miejscem, które łączy się z daną marką. Z kolei w przypadku aktywności przedsiębiorstwa w e-przestrzeni siedzibę zastępuje strona internetowa. Jest to miejsce, z którym powiązane są również inne kanały, pomagające budować pozycję marki i promować jej rozpoznawalność (Lis 2017, s. 55).

Strona internetowa to jednocześnie wirtualna siedziba przedsiębiorstwa, jak i jego wizytówka. Punktem wyjścia do budowania wyrazistej marki jest rozpoczęcie działań właśnie od stworzenia strony. Pierwszy krok stanowi wybranie właściwego adresu internetowego oraz domeny. Połączenie adresu ze słowem kluczowym pomoże w późniejszym pozycjonowaniu portalu. Podobnie jest z domeną – może być ona frazą kluczową i jednocześnie hasłem marketingowym, używanym do promocji przedsiębiorstwa. Strona firmowa powinna służyć przekazywaniu informacji o misji, filozofii i działalności firmy (Wengel 2015, ss. 608–609). Użytkownik ma możliwość pobierania materiałów promocyjnych oraz logo marki do dalszego wykorzystania, jeśli jest zainteresowany współpracą z nią. To również miejsce, w którym należy zapewnić opcję dodawania komentarzy, wyrażania opinii czy układania kalendarza wydarzeń. Ważny jest też aspekt wizualny strony internetowej, jej funkcjonalność, szybkość ładowania. Konieczne stało się właściwe tagowanie poszczególnych kategorii. Wśród kryteriów oceny strony internetowej wymienia się kryterium promocyjne – logo na stronie oraz właściwy adres WWW, kryterium informacyjne – dane teleadresowe, aktualność informacji, newsletter (Duda 2022, s. 69). Kryterium dostępności uwzględnia zaś mapę serwisu, możliwość wyszukiwania informacji, połączenia z mediami społecznościowymi, dostępność strony w językach obcych (Wit 2008, s. 50).

Media społecznościowe zapewniają dotarcie do rzeszy odbiorców marki przedsiębiorstwa. Są to oddzielne przestrzenie jej działalności, które naturalnie warto powiązać ze stroną internetową. Są one tworzone jako serwisy internetowe, aplikacje, platformy służące do wymiany informacji oraz dyskusji. Media społecznościowe są internetowym narzędziem do komunikacji, dzięki któremu użytkownicy dyskutują, zatem dokonują wymiany informacji, czy wystawiają opinie (Chęcińska-Kopiec 2020, ss. 11–12). Pomagają we wzajemnych interakcjach oraz tworzeniu grupy. W mediach społecznościowych zakładane są konta firmowe, które pozwalają przedsiębiorstwom być zauważonymi

przez klientów. Poza stroną wizualną ważne są treści zamieszczane w kanałach komunikacji firmy z jej klientami. Funkcjonują one inaczej niż chociażby tradycyjna prasa, czyli gazety drukowane. Każde medium internetowe ma swoje wymagania oraz specyfikę kreowania i rozpowszechniania treści online (Stopczyńska 2021, s. 84).

Warto przy okazji pochylić się nad pojęciem content marketingu. Content marketing (marketing treści) jest elementem komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem oraz jego klientami, tym obecnymi oraz przyszłymi (Pikuła-Michałowska 2017, s. 294). Cechą content marketingu jest jego elastyczność, a więc dopasowanie do medium, do którego trafia dana treść. Treści, które oferuje, wykorzystują perswazję, dostarczają klientowi argumentów opartych na uprzedniej, wnikliwej analizie jego potrzeb. Do content marketingu wykorzystywane są blogi, artykuły eksperckie, filmy promocyjne (informacyjne itp.), infografiki, studium przypadku, posty w mediach społecznościowych, prezentacje, e-booki, webinary, newslettery, FAQ (Baklarska-Stankiewicz 2020, ss. 11–17).

Każde narzędzie content marketingu służy innym celom, ale można wskazać na kilka uniwersalnych, takich jak: stymulowanie ruchu na stronie internetowej przedsiębiorstwa oraz w mediach społecznościowych, uzyskanie holistycznego spojrzenia na strategię marketingową organizacji, udzielenie odpowiedzi na pytanie o zaspokojenie potrzeb przedsiębiorstwa, kontrolowanie oraz zarządzanie treścią internetową, tworzenie i dystrybucja treści oraz jej gromadzenie (Dubaj i in. 2015, s. 30). Kolejną kwestią jest zapewnienie widoczności marki. Pomaga w tym pozycjonowanie strony internetowej oraz organizowanie kampanii reklamowych.

Pozycjonowanie strony internetowej (z ang. SEO – *Search Engine Optimization*) jest procesem mającym na celu uzyskanie czołowych pozycji w wynikach wyszukiwania dla konkretnego zapytania. Polega ono na zwiększaniu popularności strony m.in. przez zdobywanie wartościowych linków, które będą kierowały do tejże strony. Duże znaczenie ma również treść pozycjonowanej strony, a także jej budowa (Szymański 2018, ss. 243–244). Poprzez odpowiednie działania SEO można wpływać na sposób, w jaki marka jest postrzegana przez internautów oraz przez wyszukiwarki.

Budowanie świadomości marki w obszarze online przynosi ogrom korzyści dla przedsiębiorstw, które zdecydują się angażować w te działania. Do profitów należy zwiększenie sprzedaży, rozpoznawalności oraz widoczności na tle przedsiębiorstw konkurencyjnych, lojalność klienta, zatem jego regularne korzystanie z oferty. Następnymi atutami są pozyskiwanie miłośników marki oraz ambasadorów do współpracy, oddolne działania promujące markę w sieci, budowanie skojarzeń tekstowych i wizualnych (Muszyński 2018, s. 566). Dzięki tym działaniom powstają emocjonalne więzi z klientami, wzrasta wartość biznesowa marki, przybywa nowych, zadowolonych klientów (Wyrwas 2019, s. 260).

## Charakterystyka badanej organizacji

Marka Orange powstała 28 kwietnia 1994 roku w Wielkiej Brytanii. Firma bardzo szybko osiągnęła sukces sprzedażowy na rodzimym rynku usług telekomunikacyjnych. Był to pierwszy profil działalności tego przedsiębiorstwa. Firma Orange szybko zaczęła działać na światowym rynku. W 1998 roku Orange pojawiło się w Polsce, dzięki współpracy z Telekomunikacją Polską i PTK Centertel. Jeszcze w tym samym roku PTK Centertel wykreował markę Idea, która została poddana procesowi rebrandingu po tym, jak Telekomunikacja Polska wykupiła udziały. W ten sposób powstała marka Orange Polska. Firma zaczęła dynamicznie poszerzać ofertę, wprowadzając m.in. Internet szerokopasmowy, telewizję cyfrową i usługi mobilne. W 2012 roku Orange Polska kupiła operatora telefonii komórkowej Heyah, a w 2014 roku stała się właścicielem sieci internetowej iPlus. W ostatnich latach marka skupiła się na rozwijaniu technologii 5G oraz rozbudowie infrastruktury. W 2020 roku firma Orange Polska podpisała umowę z Ericssonem w zakresie budowy nowoczesnej sieci 5G w Polsce.

Przedsiębiorstwo cały czas pozostaje jednym z liderów w grupie dostawców usług telekomunikacyjnych. Według raportu Urzędu Komunikacji Elektronicznej (UKE) o stanie rynku telekomunikacyjnego w Polsce za 2019 rok wśród operatorów oferujących usługi stacjonarnego dostępu do sieci wciąż dominuje marka Orange, wyprzedzając swoich głównych konkurentów, tzn. firmy UPC, Vectra oraz Netia. Firma Orange Polska posiadała 28,9% udziałów w rynku, na kolejnych miejscach znalazły się odpowiednio UPC (17,1%), Netia (9,1%), Vectra (8,4%), Multimedia (6,7%), Inea (2,8%) oraz TOYA (1,8%). Pozostali usługodawcy skupiali w swoich rękach ok. 1/4 udziałów w rynku. Te dane stanowią dowód na to, iż marka Orange jest obecnie największym podmiotem w Europie Środkowej świadczącym usługi telekomunikacyjne.

## Metodologia badań własnych

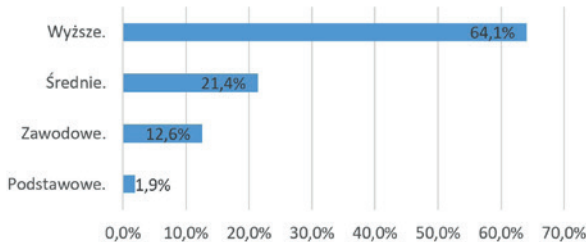
Przedmiotem badania w niniejszym artykule jest analiza kształtowania procesów tworzenia i funkcjonowania reputacji marki w sieci. Celem badań jest określenie, jak wybrana marka kształtuje reputację w sieci. Współczesne technologie i rozwój Internetu znacząco zmieniły sposób, w jaki marki są postrzegane przez konsumentów. Reputacja marki w sieci stała się istotnym czynnikiem wpływającym na decyzje zakupowe oraz wizerunek przedsiębiorstwa. Przeprowadzenie analizy reputacji marki Orange w sieci pozwoli nam lepiej zrozumieć, jak jest ona postrzegana przez użytkowników Internetu.

Po określeniu przedmiotu i celu badań kolejnym krokiem w procesie badawczym jest wyszczególnienie problemów badawczych. Problem można zdefiniować jako stan niewiedzy mający charakter obiektywny. Tę swoistą lukę w wiedzy należy wypełnić za pomocą odpowiedzi wynikających z badań naukowych. Problemy badawcze formułowane w badaniach społecznych powinny spełniać następujące warunki: powinny być wyrażone w postaci pytania, powinny być rozstrzygalne empirycznie, powinny z nich wynikać hipotezy, które będzie można poddać empirycznej weryfikacji, powinny być sformułowane jasno i jednoznacznie (Kuciński 2010, s. 67). Mając powyższe na uwadze, sformułowano następujący problem badawczy: *Jaką reputację posiada firma Orange w sieci?*

W badaniach własnych wzięły udział 103 osoby, które wypełniły interaktywny kwestionariusz zamieszczony na stronie internetowej. Ponad połowę (63,1%) badanych stanowiły kobiety, a 36,9% mężczyźni. Większość uczestników badania była w wieku 18–29 lat (68,0%), następnie 30–39 lat (17,5%), 40–49 lat (8,7%) oraz 50 lat i więcej (5,8%).

Wykres 1 ukazuje rozkład badanych z uwagi na ich wykształcenie.

**Wykres 1. Wykształcenie badanych**



Źródło: opracowanie własne.

Większość badanych ma wyższe wykształcenie. 64,1% ukończyło studia. Wykształcenie średnie deklarowało 21,4% respondentów, zawodowe – 12,6%, a podstawowe – 1,9%.

Badani pochodzili z dużych miast, najczęściej tych liczących powyżej 100 tys. mieszkańców (68,0%). Znacznie mniej osób mieszkało w miastach poniżej 100 tys. mieszkańców (17,5%), a najmniej na wsi (14,6%).

## Wyniki badań

W pierwszej kolejności ankietowani udzielili odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób wolą robić zakupy, to znaczy w sklepach stacjonarnych, internetowych czy w obu

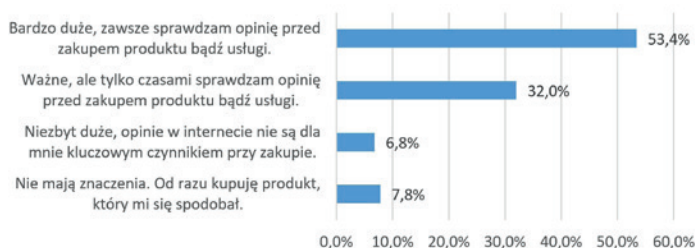
jednocześnie. Badani wskazywali, że zazwyczaj kupują wybrane towary zarówno przez Internet, jak i w sklepach stacjonarnych (49,5%). 19,4% ankietowanych ograniczyło się tylko do sklepów internetowych, a 31,1% – do sklepów stacjonarnych.

Ponad połowa badanych odpowiedziała, że kupuje produkty marek, którym ufa (62,1%). Wielu respondentów przyznało, że szukało też wysokiej jakości w atrakcyjnej cenie (56,3%). Co trzeci uczestnik badania (31,1%) wybierał marki znane lub te, które promowały wartości popierane przez badanych (30,1%). Zaledwie 15,5% zwracało uwagę wyłącznie na jakość – nie skupiało się na marce (15,5%), a 11,7% kupowało wyłącznie limitowane produkty. Uzyskane odpowiedzi wskazują, że badani przywiązywali bardzo dużą wagę do marek, najczęściej wybierali te sprawdzone, które już znali.

Oglądając reklamy w sieci, respondenci w pierwszej kolejności zwracali uwagę na grafikę (65,0%), następnie na przyjazność strony internetowej przedsiębiorstwa (57,3%). Na dalszych miejscach znalazły się: treść (41,7%), łatwość dokonywania zakupów (35,9%) czy kontakt z przedsiębiorstwem (22,3%).

Następnie respondentów zapytano, jakie znaczenie dla nich miały opinie o firmie i jej usługach w Internecie. Wyniki ukazuje wykres 2.

**Wykres 2. Znaczenie opinii o firmie i jej usługach w Internecie dla badanych**



Źródło: opracowanie własne.

Bardzo duże znaczenie opinii innych o firmie i jej usługach miały dla ponad połowy badanych (53,4%). Osoby te deklarowały, że zawsze sprawdzają opinię przed zakupem produktu bądź skorzystaniem z usługi. Dla 32,0% ankietowanych opinie w Internecie były ważne, ale tylko czasami sprawdzali oni opinie przed wyborem produktu bądź usługi. Nie miały one znaczenia dla 7,8% respondentów, a niezbyt duże dla 6,8% badanych. Sugerując się otrzymanymi odpowiedziami, można stwierdzić, że badani liczyli się ze zdaniem innych i zanim podjęli decyzję o nabyciu towaru/usługi, najpierw przeszukiwali Internet w celu znalezienia opinii. Z tego też powodu przedsiębiorstwa

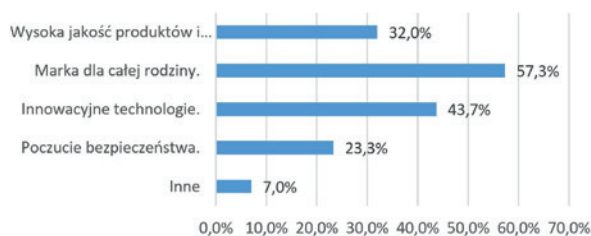


powinny dbać o swój wizerunek i reputację w Internecie, gdyż stanowi on główne źródło wiedzy dla niezdecydowanych lub nowych klientów.

Kolejne pytanie dotyczyło tego, czy respondenci korzystali już z oferty Orange. Klientami marki Orange było 35,9% respondentów. Nigdy nie korzystało z jej usług 41,7% ankietowanych, a 22,3% dawniej było abonentem Orange, ale już nie jest. Zdecydowana większość badanych (68,9%) spotkała się z reklamą marki Orange w Internecie. Nigdy takiej nie widziało 11,7% ankietowanych, a 19,4% nie zwracało na to uwagi. Odpowiedzi wskazują, że firma prowadzi aktywną działalność marketingową w Internecie, a jej reklamy są widoczne nie tylko dla osób będących jej klientami.

Wykres 3 pokazuje, jaki, zdaniem badanych, marka Orange tworzyła wizerunek w sieci.

**Wykres 3. Wizerunek marki Orange w sieci w opinii badanych**



Źródło: opracowanie własne.

Przez 57,3% respondentów marka Orange jest postrzegana jako marka dla całej rodziny. Taki jej odbiór sugeruje, że organizacja skutecznie dociera do różnych grup docelowych, oferując produkty i usługi odpowiadające potrzebom zarówno dzieci, młodzieży, jak i dorosłych. Innowacyjne technologie są kolejnym ważnym elementem wizerunku marki Orange Polska, co wynika z odpowiedzi 43,7% badanych. Potwierdzają one, że organizacja skupia się na wprowadzaniu nowych rozwiązań technologicznych i utrzymaniu swojej pozycji lidera w branży telekomunikacyjnej. Wysoka jakość to kolejna kluczowa cecha, kojarzona z marką przez 32,0% respondentów. Taki wynik świadczy o zaufaniu, jakim cieszy się organizacja wśród swoich klientów, którzy oczekują doskonałej jakości produktów i usług.

Badani uważali, że marka Orange może mieć niskie oceny w Internecie, gdyż:

- jest to normalne zjawisko, ponieważ ludzie skłonni są zostawiać negatywne opinie częściej niż pozytywne – 53,8%;
- niektórzy klienci mogą być faktycznie niezadowoleni z usług firmy – 41,5%;

- nie można dogodzić każdemu – 31,1%;
- działania konkurencji mają znaczenie – 25,5%;
- pojawiają się problemy z obsługą klienta – 22,6%;
- występują inne powody – 5,4%.

Zdaniem ankietowanych Orange posiada negatywne opinie w Internecie, gdyż „jest to normalne zjawisko, ponieważ ludzie skłonni są zostawiać negatywne opinie bardziej niż pozytywne” – tak stwierdziło 53,8% ankietowanych. Ta odpowiedź odzwierciedla ogólny trend dotyczący zachowań w Internecie – klienci często wyrażają swoje niezadowolenie lub publikują na forum skargi częściej niż pozytywne opinie. Wynika to z tego, że negatywne doświadczenia mogą mieć większą siłę oddziaływania i motywować do wyrażania opinii. Na drugim miejscu znalazła się odpowiedź „niektórzy klienci mogą być faktycznie niezadowoleni z usług firmy” (41,5% ankietowanych). To sugeruje, że istnieją realne przyczyny niezadowolenia klientów Orange, które mogą mieć wpływ na ich oceny w sieci, jak problemy z utrzymaniem wysokiej jakości usług, nieprofesjonalna obsługa klienta lub niewłaściwe rozwiązywanie problemów.

Badani wskazywali, że profil firmy w Internecie był dla nich ważnym źródłem informacji (69,9%). Nie miał on znaczenia dla 15,5% ankietowanych, a 14,6% odpowiedziało, że nie sprawdzało tego rodzaju wiadomości. Wyniki te świadczą o dużym znaczeniu profilu firmy w Internecie jako źródle informacji dla większości badanych. Następnie respondenci oceniali ostatnią kampanię marki Orange w sieci. Oceny dokonywali, posługując się liczbami, oznaczającymi: 1 – bardzo słabo, 2 – słabo, 3 – przeciętnie, 4 – dobrze, 5 – bardzo dobrze. Ostatnią kampanię Orange, w której robot ściga się z domowym Internetem, z uwagi na łatwość i prostotę przekazu, badani oceniali zazwyczaj na poziomie 4 (43,7%) oraz 5 (27,2%). Można zatem uznać, że ankietowani nie mieli problemu z interpretacją przekazu. Był on dla nich łatwy do zrozumienia.

Pod kątem wzbudzenia zainteresowania kampania oceniona została na poziomie 3 (38,8%), rzadziej 4 (22,3%), 5 (17,5%), 2 (13,6%) czy 1 (7,8%). Zainteresowanie ocenić należy zatem na średnim poziomie. Uczciwość i przyzwoitość w kampanii oceniono na 4 (38,8%), 5 (32,0%), 3 (18,4%), 1 (5,8%), 2 (4,9%). Oryginalność i kreatywność kampanii natomiast najczęściej dostawała notę 5 (34,0%), 4 (32,0%), 3 (27,2%), 1 (3,9%), 2 (2,9%). Badani bardzo wysoko ocenili pomysłowość reklam w ramach nowej kampanii. Na koniec zapytano respondentów, jakie uczucia wywoływała w nich marka Orange. W tym przypadku ankietowani sami wpisywali odpowiedzi. Znacznie więcej w ankiecie znalazło się pozytywnych odpowiedzi, w których badani podkreślali, że to dobra marka, nowoczesna, kojarzy się z energią, rozwojem i wysoką jakością. Negatywne opinie pochodziły głównie od klientów, którzy mieli złe doświadczenia z Orange, a niewielka liczba neutralnych opinii pochodziła od respondentów, którzy nigdy nie byli klientami firmy.

## Podsumowanie i wnioski

Badania własne wykazały, że Orange i jej kampanie są wyraźnie dostrzegane przez użytkowników Internetu. Reklamy są doskonale kojarzone i wzbudzają raczej pozytywne odczucia. Jako słabą należy ocenić komunikację firmy na portalach społecznościowych. W toku przeprowadzonej analizy sformułowano następujące wnioski:

- badani dokonywali zakupów zarówno w sklepach stacjonarnych, jak i internetowych. Ważne jest budowanie reputacji w każdym z kanałów dystrybucji, niepomijanie żadnego;
- dla respondentów marka miała bardzo istotne znaczenie. W swoich codziennych wyborach konsumenckich sugerowali się znajomością nazwy i logo, znacznie rzadziej skupiali się wyłącznie na jakości czy cenie;
- badani, oglądając reklamy w sieci, zwracali przede wszystkim uwagę na grafikę komunikatu promocyjnego. Z tego powodu przedsiębiorstwa powinny potrafić dobierać w reklamach kolor, czcionkę, dopasować ogólny zamysł wizualny, biorąc pod uwagę jego atrakcyjność dla nabywców;
- przed podjęciem decyzji o zakupie danego dobra respondenci szukali o nim informacji w Internecie. Sugerowali się opiniami innych użytkowników, głównie w zakresie funkcjonalności, jakości i spełnienia ich potrzeb;
- pomimo iż tylko co trzeci badany był klientem marki Orange, reklamy firmy dostrzegała ponad połowa ankietowanych. Wskazuje to na fakt, że organizacja prowadzi aktywną działalność marketingową w Internecie, a jej reklamy są widoczne i rozpoznawalne;
- uczestnicy badania sporadycznie śledzili aktywność Orange w portalach społecznościowych. Większość z nich nie reagowała na treści zamieszczane przez markę;
- kampanie Orange oceniane były jako zrozumiałe, nie budziły wątpliwości. Za interesowanie przekazem respondenci ocenili na średnim poziomie, uczciwość przekazu na dobrym poziomie i na bardzo wysokim poziomie kreatywność i pomysłowość reklam.

Podsumowując, kształtowanie reputacji marki Orange w sieci jest istotnym aspektem działalności firmy. Badani doceniali znaczenie marki oraz jej rozpoznawalność, co wskazuje na konieczność budowania i utrzymywania reputacji w każdym kanale dystrybucji. Grafika reklam odgrywała ważną rolę w przekazywaniu komunikatu promocyjnego, co dowodzi istotności odpowiedniego doboru elementów wizualnych w reklamach. Badani szukali informacji w Internecie przed podjęciem decyzji zakupowych, gdyż przywiązują wagę do opinii innych klientów. Reklamy marki Orange

były dostrzegane przez znaczną część badanych, co świadczy o aktywnej działalności marketingowej firmy, jednak była i taka grupa ankietowanych, która miała negatywne podejście do usług i poziomu ich świadczenia.

## Zakończenie

Celem artykułu było określenie, w jaki sposób wybrana marka kształtuje reputację w sieci. Cel został osiągnięty, uzyskano także odpowiedź na pytanie badawcze, które brzmiało: *Jaką reputację posiada firma Orange w sieci?* Wyniki badania wskazują na niejednoznaczny obraz marki Orange w Internecie. Zgromadzone dane potwierdzają, że firma Orange nie ma zbyt wielu dobrych opinii, zwłaszcza na portalach społecznościowych. Część uczestników badania zgłosiła negatywne doświadczenia związane z marką, co dowodzi pewnych problemów w obszarze jakości obsługi klienta lub jakości produktów i usług. Jednakże wyniki badania wskazują również na pozytywne aspekty reputacji marki Orange w sieci. Respondenci wyrazili swój entuzjazm i pozytywnie ocenili najnowszą kampanię reklamową Orange. Kampania reklamowa zdaje się być skutecznym narzędziem budowania pozytywnego wizerunku marki i generowania dobrych opinii wśród klientów.

Każde przedsiębiorstwo ma większe szanse być postrzegane jako wiarygodne, jeśli: dostarcza rzetelnych informacji, udziela zachęt klientom, wchodzi w partnerstwo z klientami, by pomagać im zdobywać wiedzę i pomagać sobie, umożliwia uczciwe porównania z ofertami konkurencji. Z uwagi na to, że wielu konsumentów nie miało pozytywnych doświadczeń z Orange, sugerowane jest zwiększenie nacisku firmy na budowanie reputacji. Reputacja marki może także odgrywać rolę istotnego moderatora w relacjach między klientem a marką. Nieskazitelną renomą marki powoduje większe zainteresowanie odbiorców jej komunikatami (np. reklama marki może silniej oddziaływać na odbiorców) oraz sprawia, że są one odbierane pozytywnie. Ponieważ reputacja marki sama w sobie stanowi ocenę jej wartości, klienci mogą sądzić, że inwestowanie w markę o wysokiej reputacji może być dla nich bardziej korzystne w sensie uzyskania dodatkowych wartości. Z tego powodu działania na rzecz budowy pozytywnego wizerunku w sieci są tak istotne.

## Bibliografia

**Baklarska-Stankiewicz J. (2020)**, *Content Marketing. Od strategii do efektów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

**Chęcińska-Kopiec A., Ochoa-Siguencia L. (2020)**, *Media społecznościowe i platformy e-learningowej w edukacji*, Fundacja Instytut Badań i Innowacji w Edukacji, Częstochowa.

**Dubaj J., Dubrawski R., Sikorska K. i in. (2015)**, *Podręcznik do content marketingu. Proste sposoby na zmianę Twojego podejścia do marketingu*, CMEX, Warszawa.

**Duda R. (2022)**, *Sukces w Internecie. Sukces na start dla początkujących*, Wydawnictwo Spozycjonowani.pl, Warszawa.

**Kuciński K (2010)**, *Metodologia nauk ekonomicznych. Dylematy i wyzwania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

**Kwiecień A. (2003)**, *Przesłanki i czynniki kształtowania reputacji firmy*, „Ekonomia/Uniwersytet Warszawski”, nr 10.

**Lis A. (2017)** *Strona internetowa organizacji jako sposób na zarządzanie informacją*, <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15861/1/lis2017.pdf>.

**Muszyński W., Muszyński Sz. (2018)**, *Sposoby pozyskiwania i utrzymywania klienta przy pomocy nowych mediów*, „Humanistyka i Przyrodoznawstwo”, nr 24.

*Orange Polska wybiera Ericsson do budowy sieci rdzeniowej 5G*, <http://surl.li/gdkfo>, dostęp: 11.07.2023

**Pikuła-Michałowska J. (2017)**, *Content marketing jako element komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 1(47).

**Rydzak W. (2019)**, *EconPR 2019. Informacja i reputacja we współczesnym świecie*, Wydawnictwo Piar.pl, Poznań.

**Stopczyńska K. (2021)**, *Influencer marketing w dobie nowych mediów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

**Szymański W. (2018)**, *Pozycjonowanie stron internetowych (SEO)* [w:] G. Mazurek (red.), *E-marketing. Planowanie. Narzędzia. Praktyka*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa.

**T. Dąbrowski T. (2019)**, *Legitymacja, reputacja, status jako wyznaczniki społecznej pozycji przedsiębiorstwa*, „*Studia Prawno-Ekonomiczne*”, t. CXII.

*Trochę historii*, <https://www.orange.pl/portal/map/map/history?stamp=13274872>, dostęp: 11.07.2023.

UKE, *Analiza cen usług stacjonarnego dostępu do Internetu w Polsce*, file:///C:/Users/User/Downloads/2019\_08\_01\_analiza\_internetu\_stacjonarnego\_01.pdf, dostęp: 11.07.2023.

**Wengel M., Miłaszewicz B., Ciepaj E., (2015)**, *Strona internetowa jako narzędzie kreowania wizerunku – analiza na przykładzie polskich firm logistycznych*, „*Logistyka*”, nr 6.

**Wit. B. (2007)**, *Electronic commerce – budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w Internecie*, Politechnika Lubelska, Lublin.

**Wojcik K. (2013)**, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.

**Wyrwas K. (2019)**, *Artykuł sponsorowany w Internecie*, „*Świat i Słowo*”, nr 33.

---

## Renata Runiewicz

Spółeczna Akademia Nauk w Warszawie

ORCID: 0000-0001-6320-2150

# Zarządzanie międzykulturowe a zarządzanie pracą człowieka

## Intercultural Management and Human Work Management

### Abstract

This work has theoretical character and concerns about intercultural management and, human work management. The definition and, the characteristic of the intercultural management, including human work management, is explained.

The issue of intercultural management has become particularly important because of globalization and the internationalization of most of activities undertaken by contemporary companies. The significant role played by intercultural management stems primarily from the tremendous impact it exerts on the efficient functioning of multicultural teams, the relationships between the people in these teams, and their communication and motivation.

There are a lot of papers including intercultural management research, but only a few considering intercultural management and human work management together. In this paper, this relation is presented.

**Keywords:** intercultural management, human work management

## Wprowadzenie

Zarządzanie międzykulturowe zajmuje się analizą zależności pomiędzy zarządzaniem a kulturą, szczególnie w zakresie organizacji pracy. Uogólniając, jest procesem, który dąży do zbudowania ujednoliconej kultury organizacyjnej w organizacjach, gdzie pojawiają się ludzie wywodzący z różnych grup etnicznych.

W celu zwiększenia współpracy lub/i produktywności danej organizacji dąży się do redukcji nieporozumień wynikających np. z różnic kulturowych, barier językowych, społecznych. Zatem zarządzanie międzykulturowe może być postrzegane jako forma zarządzania umożliwiająca poznanie innych kultur, integrowanie wartości podczas realizacji różnych funkcji biznesowych i połączenie wrażliwości kulturowej z ogólnymi imperatywami strategicznymi.

Współistnienie i interakcje między różnymi kulturami w ramach tej samej organizacji są powszechnym zjawiskiem we współczesnym zarządzaniu. Budowanie pozytywnych interakcji między różnymi kulturami prowadzi do sprawniejszego funkcjonowania zespołów i całej firmy oraz zaspokajania potrzeb międzynarodowych klientów. Zarządzanie międzykulturowe stawia przed współczesnymi przedsiębiorstwami szereg wyzwań, w tym w zakresie kształcenia menedżerów i przygotowania ich do efektywnego kierowania wielokulturowymi zespołami (Knap-Stefaniuk, Sorribes 2022).

Zarządzanie międzykulturowe powinno zostać uwzględnione już na etapie planowania i rozwoju działu HR, czyli zarządzania zasobami ludzkimi. Skutkiem międzynarodowych fuzji i przejęć jest łączenie ludzi z różnych kultur; zarządzanie międzykulturowe może pomóc w komunikacji i wymianie informacji w tych międzynarodowych miejscach pracy. Jeśli dana organizacja chce rozpocząć globalną ekspansję, jej menedżerowie powinni znać różnice kulturowe dotyczące nowych rynków, by móc na nich skutecznie działać. Dlatego zarządzanie międzykulturowe jest jedną z ważniejszych umiejętności – rozumiejąc różne kultury i stosując adekwatne narzędzia zarządzania, organizacje międzynarodowe mogą udoskonalić sposób prowadzenia działalności i swoje działania marketingowe. Umożliwi to osiągnięcie lepszych wyników projektu oraz poprawienie wydajności zespołu. Dlatego niezwykle istotne jest połączenie zarządzania międzykulturowego z zarządzaniem pracą człowieka.



## Charakterystyka zarządzania międzykulturowego

Zarządzanie międzykulturowe pomaga zrozumieć i zaakceptować różnice kulturowe, przewyżczyć problemy międzykulturowe i działać zgodnie z zasadą „win-win” (Scénarios-Vision 2020).

Według Kostery (2006) w latach 80. rozwinęła się i zdobyła dużą popularność (głównie ze względu na szybko postępującą globalizację) dziedzina zwana zarządzaniem międzykulturowym, tzw. *cross-cultural management*, w obrębie której próbowano odpowiedzieć na następujące pytania: *Jak połączyć odrębne jednostki w jedną całość? Jak zarządzać zagranicznymi filiami? Czy i w jakim zakresie dostosowywać ofertę do rynków narodowych?*, na które napotykali stratedzy organizacji. Internacjonalizacja biznesu spowodowała, że zidentyfikowanie różnic czy podobieństw między kulturami stało się bardzo ważne dla teoretyków i praktyków zarządzania. Poszerzenie granic poznania i działania biznesu poza granice państw może być zarówno szansą, jak i zagrożeniem. „Nic zatem dziwnego, że dzisiejsze problemy i niepewność jutra potęgują zainteresowanie zarządzaniem międzykulturowym” (Koźmiński, Piotrowski 2006, ss. 589–600).

Według Kaczmarka (2016) zarządzanie międzynarodowe polega na aplikowaniu koncepcji i technik zarządzania w procesie, który istnieje ponad granicami narodowymi czy państwowymi (Kaczmarek, 2016, s. 87).

Zarządzanie wielokulturowością wymaga:

- właściwego transferu technologii i metod zarządzania produkcją;
- rozpowszechniania się innowacji organizacyjnych;
- integracji procesów wytwarzania realizowanych celów i produktów w ramach firmy;
- właściwej relacji pomiędzy centralą a zagranicznymi filiami;
- odpowiedniej jakości stosunków międzyludzkich;
- właściwego zarządzania zasobami ludzkimi firmy;
- właściwego sposobu prowadzenia negocjacji (Penc 2008, s. 1107).

Właściwe zarządzanie międzykulturowe powinno charakteryzować się:

- szerokim zasięgiem kulturowym i społecznym – posiadanie podstawowych umiejętności technicznych nie jest wystarczające, konieczna jest kompleksowa i globalna wizja, która umożliwi stworzenie podstaw zrównoważonego rozwoju;
- rozwojem innowacji – wykorzystanie różnic wzmacnia współpracę między zespołami roboczymi, otwierając drogę do znalezienia rozwiązań, które są nie tylko złożone, ale także innowacyjne;

- rozwojem różnorodności, który prowadzi do rozwoju pomysłów lub rozwiązań nieszablonowych, ale nie konfliktowych, skupiających się na tym, jaką synergię można wygenerować.

Wykorzystanie zarządzania międzykulturowego polega m.in. na dostosowaniu stylu pracy do zasad panujących w danej kulturze. Wymaga to zasymilowania się z obcą kulturą, tak aby efektywnie działać, stworzyć adekwatny w danym miejscu system motywacyjny, który współgra ze stylem pracy, a także aspiracjami i wizjami zarówno pracowników firmy, jak i kadry zarządzającej.

Wyróżniamy komunikowanie się werbalne i niewerbalne. Z kolei elementami składowymi różnorodności kulturowej są: rasa, płeć, wiek, kolor skóry, sprawność fizyczna itp. Odnosząc się do tych elementów, Ronen wyróżnił dziewięć podstawowych stylów organizacyjnych, tj.: anglosaski, germański, nordycki, bliskowschodni, arabski, dalekowschodni, latynoamerykański, latynoeuropejski i nietypowy (Ronen 1986, s. 3).

Nabywanie kompetencji międzykulturowych jest procesem, w którym ważną rolę pełnią określone umiejętności i cechy charakteru (patrz: tabela 1).

**Tabela 1. Wykaz umiejętności i cech charakteru umacniających proces nabywania kompetencji**

<b>Umiejętności i cechy charakteru</b>	<b>Opis</b>
tolerancja dla niejednoznaczności	radzenie sobie w sytuacjach nasyconych sprzecznościami
empatia	odczuwanie współczucia i zrozumienia dla innych
tolerancja dla frustracji	skuteczne radzenie sobie z osobistą frustracją i samokrytyką
humor	patrzenie na siebie z dystansem i uśmiechem
tożsamość	rozumienie własnego usytuowania kulturowego
zarządzanie konfliktem	akceptowanie i rozwiązywanie problemów
ciekawość	otwartość i chęć ciągłego uczenia się czegoś nowego

Źródło: Chmielecki, Sułkowski 2017, s. 39.

W ramach zarządzania międzykulturowego należy prowadzić politykę zarządzania różnorodnością i eliminowania dyskryminacji wobec różnorodności kulturowej, szczególnie w pracy. Organizacje, którym nie uda się wdrożyć takich działań, mogą być negatywnie odbierane zarówno przez pracowników, jak i odbiorców/interesariuszy.

## Charakterystyka metod i strategii zarządzania międzykulturowego

W roku 1977 Adler przedstawiła trzy zasadnicze strategie zarządzania różnicami kulturowymi, takie jak:

- ignorowanie różnic – niedostrzeganie skutków ignorowania różnorodności kulturowej i wiara w slogan: „nasza opcja to jedyna opcja”; taka postawa prowadzi do odrzucenia zarządzania różnorodnością kulturową oraz uniemożliwia zarówno zminimalizowanie negatywnych, jak i zmaksymalizowanie pozytywnych skutków różnorodności;
- minimalizowanie różnic kulturowych – postrzeganie różnic jako źródła problemu i wiara w slogan: „nasze wyjście to jedyne wyjście”; stosując tę strategię, organizacja stara się albo wyedukować kulturowo homogeniczne kadry, albo przyuczyć wszystkich pracowników do naśladowania wzorców zachowań kultury dominującej;
- zarządzanie różnicami kulturowymi – akceptacja wpływu różnorodności kulturowej, który może być negatywny, jak i pozytywny i wiara w slogan: „nasz sposób i ich sposób znacząco się różnią, lecz żaden nie jest lepszy od drugiego”; dostrzeżenie potencjalnych korzyści wynikających z zarządzania skutkami różnorodności zamiast ich ignorowania (Adler 1997, s. 5).

Wśród rodzajów zarządzania międzykulturowego można wyróżnić:

- koncepcję dominacji kulturowej – narzucony zostaje styl organizacji pracy firmy macierzystej, a inne wzorce i modele nie są brane pod uwagę;
- koncepcję współistnienia kulturowego – wypracowywany jest kompromis między organizacją macierzystą a jej zagranicznymi filiami i współpracownikami;
- koncepcję współpracy kulturowej – zakładającą synergii różnych istniejących w organizacji subkultur oraz wydobycie z nich najefektywniejszych sposobów działań (Adler 1980, ss. 217–219).

W zarządzaniu międzykulturowym podstawowymi etapami są:

1. Negacja. Na tym etapie nie jest w ogóle rozpatrywana kategoria różnic kulturowych. Ludzie, którzy wywodzą się z innej kultury, są postrzegani jako mniej ludzcy oraz pozbawieni realnych emocji. Takie osoby są uważane w środowisku za jednostki mniej złożone, które można w miarę potrzeby albo tolerować, albo wyzyskiwać lub też eliminować. Może to prowadzić do tego, że jednostka albo żyje w pełnym odosobnieniu od innych kulturowo ludzi, albo separuje się za pomocą sztucznych barier. Wobec osób pochodzących z innych kultur możliwa jest też postawa, którą można opisać w następujący sposób: „dopóki

posługujemy się tym samym językiem, nie ma żadnego problemu” (Chmielecki, Sułkowski 2017, s. 47) albo „szok kulturowy jest mi obcy” (Chmielecki, Sułkowski 2017, s. 47). Takie zachowanie może wynikać z tego, że czasem nie dostrzega się różnic kulturowych, ignoruje się fakt, że w naszym otoczeniu są osoby, które wywodzą się z innej niż my kultury. Negacja jest zwykle łagodna, ale w przypadku wykorzystania jej w rozgrywkach politycznych – może stać się dehumanizująca. Organizacje, które przyjmują postawę negacji, odznaczają się ignorancją w kwestiach kulturowych, biznesowych i innych, a istniejące różnice kulturowe postrzegają jako problem, a nie ewentualny zysk.

2. Akceptacja. W tym stadium ludzie odkrywają, jak funkcjonuje ich własny kontekst kulturowy, a zatem akceptują istnienie różnych kultur. Organizacje mogą wytwarzać uniwersalne schematy działania, które pomagają kreować spektrum kulturowych kontrastów pomiędzy różnymi grupami. Niejednokrotnie w organizacjach powstają działy odpowiedzialne za kwestie kulturowe. Osoby na etapie akceptacji najpierw uczą się respektować widoczne na pierwszy rzut oka różnice behawioralne, by następnie zaakceptować także odmienne wartości. Jednakże nie jest to równoznaczne z przyzwoleniem na wszystko, na co często zwracają uwagę krytycy relatywizmu kulturowego. Kluczową kwestią jest kontekstualizacja zachowania, a nie akceptowanie każdego zachowania niezależnie od kontekstu. Osoby w stadium akceptacji potrafią dostrzegać swoje własne zachowania w ramach pewnego kontekstu kulturowego i w rezultacie korzystają z samoświadomych sformułowań, np. „jako osoba wychowana w kulturze niemieckiej skłaniam się ku...” (Chmielecki, Sułkowski 2017, s. 47) lub „być może jest to jedynie amerykański punkt widzenia, ale...” (Chmielecki, Sułkowski 2017, s. 47).
3. Adaptacja. Na tym etapie następuje przesunięcie punktu odniesienia, co oznacza akceptację możliwości spojrzenia na świat cudzymi oczami i modyfikację swojego zachowania, tak aby efektywniej komunikować się w obcym kontekście kulturowym. Takie działanie jest w pełni świadome i wymaga znajomości własnej kultury oraz wielu elementów wyróżniających ją wśród innych kultur. Przesunięcie kulturowego punktu odniesienia można opisać jako międzykulturową empatię, która zakłada możliwość tymczasowego zawieszenia swoich własnych założeń, światopoglądu i przyjęcia określonego zestawu zupełnie odmiennych przekonań. Celem takiego działania jest odtworzenie naturalnego wzorca zachowania, który jest odpowiedni dla danego kontekstu kulturowego, oraz przyjęcie perspektywy innego człowieka. Takie przesunięcie

wymaga pewnej wiedzy na temat kontekstu, w którym przyjdzie nam się komunikować. Osoby zdolne do adaptacji są w stanie jednocześnie interpretować sytuację z więcej niż jednej perspektywy kulturowej, np. „Japończyk w tej sytuacji powiedziałby...” albo „Wyobraźmy sobie reakcję muzułmanina na...” (Chmielecki, Sułkowski 2017, s. 48). Umiejętność zachowania się w zetknięciu z różnicą kulturową oznacza, że np.: dany „menadżer może zachować się neutralnie i powściągliwie w typowo niemieckim kontekście, podczas gdy w środowisku kulturowym odpowiednim dla krajów Ameryki Łacińskiej może eksponować więcej przywiązania i subiektywności” (Chmielecki, Sułkowski 2017, s. 48). Może też funkcjonować w dwóch różnych grupach, co osoby o niższych kompetencjach kulturowych mogą odbierać jako brak lojalności.

4. Integracja. Jest to ostatni etap, w którym dochodzi do poszerzenia zdolności widzenia różnych sytuacji w danym kontekście kulturowym, tak aby włączyć do niego własne definicje tożsamości. Na tym etapie przesunięcie perspektywy kulturowej jest normalnym procesem, zaś tożsamość wydaje się czymś płynnym i niejednoznacznym, a człowiek postrzegany jest jako osoba niebędąca nigdy w centrum żadnej kultury, lecz funkcjonująca na marginesie społeczeństwa. Niejednokrotnie też może dojść do zaklinowania się pomiędzy różnymi kulturami – taki stan określa się mianem „marginalności zamkniętej” (Chmielecki, Sułkowski 2017, s. 48). Istnieje także „marginalność konstrukcyjna”, w ramach której granice kulturowe wykorzystywane są jako platforma startowa do eksplorowania różnych aspektów wielokulturowej tożsamości. „Integracja nie musi być znacząco korzystniejsza od adaptacji w odniesieniu do sytuacji wymagających szerokich kompetencji kulturowych” (Chmielecki, Sułkowski 2017, s. 49). Niemniej jednak istnieje prawdopodobieństwo, że osoby, które doświadczają integracji, będą sprawiały wrażenie egzocentrycznych, wyobcowanych i niepewnych swojego systemu wartości, nawet jeśli w rzeczywistości jest inaczej. Z kolei dla marginalności konstrukcyjnej charakterystyczne jest pozytywne nastawienie do wszystkich działań o charakterze międzykulturowym. Osoby przyjmujące taką postawę cechują się wysublimowaną etyką międzykulturową oraz skłonnością do daleko idących interpretacji międzykulturowych, a także posiadają umiejętność międzykulturowej mediacji. Organizacje, która kierują się zasadami integracji, można określić jako w pełni globalne. Każdy najmniejszy aspekt polityki organizacyjnej oraz wszystkie podejmowane działania są w nich skrupulatnie analizowane i oceniane pod kątem wszystkich istotnych zalet i ograniczeń.

## Charakterystyka komunikacji międzykulturowej

W kształtowaniu dobrej relacji w zarządzaniu międzykulturowym i zarządzaniu pracą istotną rolę odgrywa komunikacja, w szczególności międzykulturowa. Komunikacja międzykulturowa obejmuje wszystkie interakcje pomiędzy członkami różnych kultur mające na celu nawiązywanie kontaktów. Proces komunikacji może dotyczyć osób, które pochodzą z innych państw, grup etnicznych czy narodowych.

Chen i Starosta (1998) podkreślają, że komunikacja międzykulturowa odnosi się do komunikacji między ludźmi z dwóch różnych kultur (Chen, Starosta 1998, s. 28). Komunikacja międzykulturowa to symboliczny, interpretacyjny, transakcyjny, kontekstualny proces, w którym ludzie z różnych kultur tworzą wspólne znaczenia (Lustig, Koester 2007, s. 46). Podobnie Arasaratnam (2013) zwraca uwagę, że komunikacja międzykulturowa odnosi się do wpływu różnych kultur na zachowania komunikacyjne.

Zatem komunikacja międzykulturowa jest dyscypliną badającą komunikację między różnymi kulturami i grupami społecznymi albo wpływ danej kultury na tę komunikację. Proces komunikacji międzykulturowej obejmuje szeroki zakres problemów komunikacyjnych, które pojawiają się w danej organizacji lub społeczności i dotyczą osób z różnych środowisk religijnych, społecznych, etnicznych czy edukacyjnych. Komunikacja międzykulturowa, opierając się na uznawaniu i szanowaniu różnic kulturowych, próbuje zrozumieć, jak ludzie z innych kultur i krajów zachowują się w danej społeczności. Celem komunikacji międzykulturowej jest umożliwienie wzajemnej komunikacji między dwoma lub więcej kulturami, która sprzyja rozwojowi wrażliwości kulturowej oraz zrozumieniu różnych kultur (Intercultural Communication 2011).

Przyjmuje się, że komunikacja międzykulturowa jest wiedzą o tym, jak należy komunikować się w różnych częściach świata. Wielokulturowość pojawia się w różnych organizacjach, a w szczególności w komunikacji biznesowej, która, oprócz języka, musi uwzględnić różnice w zakresie cech społecznych, wzorców myślowych różnych grup ludzi, co wiąże się ze zrozumieniem różnych kultur, języków i zwyczajów.

Aneas i Sandin (2009) uważają, że kultura i komunikacja zmieniają się wraz z przeobrażeniami społecznymi, w związku z czym teorie dotyczące komunikacji powinny uwzględniać ciągłe zmiany i niuanse w tym zakresie (Aneas, Sandin 2009).

W ramach zarządzania międzykulturowego nawiązywane są kontakty i prowadzone negocjacje. Nawiązywanie nowych znajomości jest obecnie, w dobie globalizacji rynków światowych, w tym rynków pracy, bardzo ważne. Model globalny jest przedstawiany jako podstawowy model zarządzania międzykulturowego. Ponadto każdemu menedżerowi zależy na tym, aby w danej organizacji istniała zasada, że wartości

oraz czynniki sukcesu są oparte na różnorodnej wiedzy, w tym pochodzącej od przedstawicieli różnych kultur (Kozłowski, Piotrowski 2006, s. 589).

## Charakterystyka zarządzania pracą

„W dobie globalizacji, skuteczność międzynarodowego zarządzania staje się ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej dla wielu międzynarodowych korporacji” (Łukasik 2010, s. 70). Korporacje transnarodowe stoją przed wyzwaniem zarządzania wielośrodkowym systemem wielu społeczeństw oraz koniecznością dostosowania się do zmieniających się okoliczności (Westney, Zaheer 2003, ss. 349–350).

Zarządzanie pracą jest konieczne, by wykluczyć chaotyczne działania. Zespoły, które nie mają opracowanego systemu planowania, organizowania i wykonywania swojej pracy, stają w obliczu rosnącego zamieszania. Zarządzanie pracą w firmach obejmuje m.in. wprowadzenie procedur, których powinni przestrzegać pracownicy, aby ukończyć projekty i zadania. W zarządzaniu pracą jest wykorzystywany przepływ komunikatów, w celu opracowywania i dystrybucji informacji odnoszących się do zadań indywidualnych i zespołowych. Zarządzanie pracą obejmuje zarządzanie projektami, zasobami, czasem, procesami i relacjami z klientami, a także analizę biznesową; poprawia spójność i jakość pracy pracowników we wszystkich działach.

W celu osiągnięcia odpowiedniej wartości zarządzania pracą istotne jest również wskazanie głównych barier kulturowych w teorii i w praktyce. McFarlin i Sweeney (2006) podali przykładowe zalety zespołów wielokulturowych w organizacjach. Są to:

- lepsze zrozumienie zagranicznych pracowników;
- bardziej efektywna współpraca z zagranicznymi klientami;
- lepsze kwalifikacje marketingowe w obsłudze klientów zagranicznych;
- większa kreatywność;
- podejmowanie decyzji zgodnych z wymogami uwarunkowań lokalnych (McFarlin, Sweeney 2006, s. 447).

Według ich badań 25% firm korzysta ze znormalizowanych systemów zarządzania projektami, aby kierować swoją pracą. Zarządzanie pracą może rozwiązać wiele problemów, które firmy często przypisują słabemu zarządzaniu projektami.

Zarządzanie pracą to nadzór nad wszystkimi indywidualnymi i zespołowymi zadaniami oraz listami zadań w ramach jednego projektu lub działalności całej firmy. Zarządzanie pracą obejmuje sześć następujących obszarów biznesowych:

1. Zarządzanie projektami. Zarządzanie projektami jest prawdopodobnie najbardziej złożonym elementem zarządzania pracą. Obejmuje kierownika projektu,

który koordynuje i przydziela pracę i terminy, a następnie dostarcza wyniki klientom, oraz pracowników.

2. Zarządzanie czasem. Pracownicy mają tylko określoną ilość czasu każdego dnia na wykonywanie swoich zadań. Aby projekty były realizowane zgodnie z harmonogramem, należy równomiernie rozdzielać zadania między członków zespołu. Zarządzanie czasem polega zatem na dzieleniu i powierzaniu zadań. Czyniąc to, należy szanować równowagę między życiem zawodowym a prywatnym pracowników i nie zmuszać członków zespołu do wykonywania zadań przekraczających ich zdolności.
3. Zarządzanie zasobami. Zarządzanie zasobami to tworzenie, utrzymywanie i dystrybucja wszystkich zasobów firmy. Zasoby takie mogą obejmować pozycje materialne, takie jak zapasy i wyposażenie, lub wartości niematerialne, takie jak patenty lub prawa autorskie.
4. Zarządzanie procesem. Zarządzanie procesami obejmuje inteligentne i przemyślane wykorzystanie zasobów. W przeciwieństwie do zarządzania zasobami zarządzanie procesami dotyczy zasobów tylko wtedy, gdy są one wykorzystywane do analizowania, mierzenia i ulepszania procesów biznesowych.
5. Zarządzanie relacjami z klientami. Podczas gdy zarządzanie pracą dotyczy w większości operacji wewnętrznych, zarządzanie relacjami z klientami obejmuje całą komunikację z obecnymi lub potencjalnymi klientami. Większość firm używa do tego celu oprogramowania do zarządzania relacjami z klientami.
6. Wywiad biznesowy. Analiza biznesowa to wykorzystanie technologii do zbierania i analizowania danych. Business Intelligence w kontekście zarządzania pracą może polegać na wdrażaniu nowych inicjatyw, wzorując się na konkurencji, lub zarządzaniu wydajnością działu.

## Zarządzanie międzykulturowe a zarządzanie pracą człowieka

Prawidłowe zarządzanie pracą umożliwia wprowadzenie przepływu informacji/komunikacji wielokrotnego użytku, co oznacza, że istnieje możliwość zastosowania dowolnego zespołu do wielu zadań, a nie do jednego. Im dokładniej kieruje się zadaniami wszystkich pracowników i zespołów, tym bardziej spójny może być produkt i harmonogram pracy. Ponadto zarządzanie pracą sprawia, że praca pracowników jest bardziej zgodna z misją i wartościami organizacji.



W zarządzaniu międzykulturowym istotna jest kultura organizacyjna, która jest ukryta w umyśle każdego człowieka. Hofstede (2000) uważa, że istnieją trzy poziomy kultury powiązane z zarządzaniem pracą człowieka. Pierwszy poziom to taki, na który wpływ ma natura, drugi jest związany z kulturą charakterystyczną dla ludzi żyjących w danym środowisku społecznym, a trzeci – z osobowością człowieka. Powiązanie wszystkich trzech poziomów pozwala dostrzec relacje pomiędzy zarządzaniem międzykulturowym a zarządzaniem pracą człowieka. Człowiek pracy sprawia, że każda organizacja jest pod pewnym względami odmienna od innej, działającej nawet w tym samym sektorze biznesu i mającej podobną strukturę organizacyjną. Dlatego Schein i Kilmann (1985) wyodrębnili trzy inne poziomy kultury organizacyjnej związanej z zarządzaniem pracą człowieka. Pierwszy z nich obejmuje: język, rytuały, mowę ciała, wizerunek pracownika, miejsce pracy i jego wystrój oraz atmosferę w pracy i w środowisku pracy. Na drugim poziomie wyróżnia się czynniki trwalsze od tych z poziomu pierwszego, ale za to trudniejsze do zaobserwowania i tylko częściowo widoczne: normy występujące w organizacji, wartości, którymi kierują się pracownicy różnych szczebli przedsiębiorstwa, kodeks etyczny, wykształcenie pracownika. Trzeci poziom kultury organizacyjnej to podstawowe założenia kulturowe, które stanowią fundament kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa. Odnoszą się one do natury człowieka (Schein, Kilmann 2000, s. 63).

Zarządzanie pracą ma na celu stworzenie warunków do realizacji zadań (zachowań) na oczekiwanym poziomie i w określonym czasie (cele wytwórcze), zadbanie o właściwe proporcje w całym procesie pracy, dobranie, rozmieszczenie w nim ludzi oraz zaplanowanie ich działań, tak aby realizacja tego procesu była możliwa przy najmniejszych nakładach środków rzeczowych i pracy żywej (cele ekonomiczne) oraz zaspokoila oczekiwania pracowników (cele społeczne).

## Podsumowanie

Istnieje znacząca zależność pomiędzy zarządzaniem międzykulturowym a zarządzaniem pracą człowieka, ponieważ organizacje zatrudniające nie są tylko miejscami pracy, ale tworzą wspólnotę pracowniczą, która tworzy kapitał społeczny.

Analiza literatury wskazuje, że zarówno w przypadku zarządzania pracą, jak i w przypadku zarządzania międzykulturowego w każdej organizacji pojawiają się te same problemy, takie jak:

- społeczna nierówność i stosunek do władzy;
- specyficzny rodzaj relacji między jednostką a grupą;

- sposób postrzegania kategorii męskości i kobiecości;
- sposób radzenia sobie z niepewnością i dwuznacznością związany z wyrażaniem emocji i kontrolą agresji.

Dlatego szukając punktów wspólnych pomiędzy zarządzaniem międzykulturowym a zarządzaniem pracą człowieka, należy uwzględnić m.in. następujące czynniki: dystans władzy, kolektywizm i indywidualizm, kobiecość i męskość, unikanie niepewności itp.

## Bibliografia

**Aneas M.A., Sandín M.P. (2009)**, *Intercultural and Cross-Cultural Communication Research: Some Reflections about Culture and Qualitative Methods*, „Qualitative Research on Intercultural Communication”, vol. 10, no. 1.

**Adler N.J. (1997)**, *International Dimensions of Organizational Behaviour*, South-Western College Publishing, Ohio.

**Adler N.J. (1980)**, *Cross-cultural Synergy: The management of cross – cultural organizations* [w:] W. Burke, L.D. Goodstein (red.), *Trend and Issues in OD: Current Theory and Practice*, University Associates, San Diego.

**Arasaratnam L.A. (2013)**, *Intercultural communication competence* [w:] *Intercultural communication: Representation and construction of culture* (ss. 47–68), SAGE Publications, Los Angeles, CA.

**Chen G.M., Starosta W.J. (1998)**, *Foundations of intercultural communication*, Allyn & Bacon, Boston, MA.

**Chmielecki M., Sułkowski Ł. (2017)**, *Metody zarządzania międzykulturowego* [w:] Ł. Sułkowski, G. Ignatowski (red.), *Komunikacja i zarządzanie międzykulturowe. Współczesne wyzwania prawno-organizacyjne* (ss. 37–53, rozdział 3), Difin, Warszawa.

**Hofstede G. (2000)**, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.

**Kaczmarek B. (2016)**, *Zarządzanie międzykulturowe – wybrane aspekty*, <https://docplayer.pl/62737754-Zarządzanie-miedzykulturowe-wybrane-aspekty.html>.

**Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2006)**, *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, PWN, Warszawa.

**Knap-Stefaniuk A., Sorriebe J. (2022)**, *Intercultural Management as an Important Aspect of Modern Managers' Work: Educational Challenges*, „Miscellanea”, vol. 25.

**McFarlin D.B., Sweeney P.D. (2006)**, *International Management. Strategic Opportunities and Cultural Challenges*, Houghton Mifflin Company, Boston, New York.

**Lustig M.W., Koester J. (2007)**, *Intercultural competence: interpersonal communication across cultures* (5th ed.), Boston, MA: Pearson and AB.

**Łukasik K. (2010)**, *Sens i wartość zarządzania międzykulturowego w zarządzaniu międzynarodowym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 1.

**Ronen S. (1986)**, *Comparative and Multinational Management*, John Wiley and Sons, New York.

**Schein E., Kilmann R.H. (1985)**, *Corporate Culture: Managing the Intangible Style of Corporate Life May Be the Key to Avoiding Stagnation*, „Psychology Today”, vol. 19(4).

**Westney D.E., Zaheer S. (2003)**, *The Multinational Enterprise as an Organization*, The Oxford Handbook of International Business, Oxford University Press.

Freedman M. (2023), *How Your Team Can Benefit From Work Management*,

<https://www.businessnewsdaily.com/16105-work-management.html>, dostęp: 15.05.2023.

IDRIstitute, *Intercultural Communication* (2011), <https://www.idrinstitute.org/resources/intercultural-communication/>, dostęp: 15.05.2023.

Scénarios-Vision (2020), <https://scenarios-vision.com/intercultural-management/?lang=en>, dostęp: 14.05.2023.



## Renata Runiewicz

Spółeczna Akademia Nauk w Warszawie

ORCID: 0000-0001-6320-2150

# Ewolucja teorii strategii innowacji organizacji w zarządzaniu. Charakterystyka ogólna

## Evolution of Organizational Strategy Theory in Management. General Characteristics

### Abstract

In the face of various types of innovative novelties that the 21st century abounds in, the innovation strategy seems to be the most important for the organization: coping with the pressure of competition and market, i.e. the environment, forces. Thus, the article is a short summary of the evolution of shaping the theory of organizational innovation strategy and its challenges in the 21st century.

**Keywords:** organization innovations, organization theory, innovation strategy, management, evolution

### Wstęp

By zrozumieć współczesne innowacje organizacyjne, należy pamiętać o historii tego procesu. Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie ogólnej charakterystyki ewolucji teorii strategii innowacji organizacji w zarządzaniu i może stanowić materiał dydaktyczny czy

też syntezę badawczą, którą można wykorzystać podczas pisania pracy dyplomowej bądź innego opracowania badawczego analizującego współczesne realia strategii innowacji organizacji. Główne pytanie badawcze artykułu jest następujące: *Kiedy zaczęły powstawać założenia teoretyczne dotyczące wyżej przedstawionego problemu? Aby sprostać głównemu problemowi badawczemu, sformułowano kilka pytań szczegółowych:*

- po pierwsze, jak należy interpretować terminy „strategia”, „innowacje”?
- po drugie, kiedy została zastosowana pierwsza idea teorii strategii innowacji organizacji?
- po trzecie, jak wyglądało historycznie tworzenie i wdrażanie strategii innowacji organizacji w zarządzaniu?
- po czwarte, jaki wpływ na powstawanie innowacji strategii organizacji ma otoczenie organizacji?
- po piąte, jakie jest znaczenie zamkniętego versus otwartego podejścia do rozwoju strategii innowacji organizacji w zarządzaniu w wieku XXI?

Artykuł wykorzystuje metodę analizy opisowej, a zastosowana w nim technika to przede wszystkim analiza źródeł bibliograficznych, autoryzowanych źródeł internetowych i dokumentów.

## Pojęcia

Omawiając historię strategii innowacji organizacji, należy zacząć od wyjaśnienia pojęć kluczowych, by następnie zobrazować historię ewolucji wyżej wymienionych teorii. Tak więc termin „innowacja”, zgodnie z definicją Programu Narodowego Regionalnej Strategii Spójności 2007–2013, nie może być rozumiany tylko jako wprowadzanie zmian w organizacji lub w jej relacjach zewnętrznych. Za innowację organizacyjną nie można też uznać wyłącznie zmian w praktykach biznesu, zmian dotyczących organizacji miejsca pracy albo zmian w zewnętrznych relacjach, które są oparte na metodach praktykowanych przez przedsiębiorstwo, zmian w strategii zarządzania, w zakresie łączenia czy nabywania innych przedsiębiorstw. Z pewnością zatem innowacją organizacyjną będzie<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Dokumentem określającym wdrażanie Funduszy Europejskich na lata 2007–2013 jest Narodowa Strategia Spójności (NSS) (nazwa urzędowa: Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia, NSRO). Określa ona priorytety i obszary wykorzystania oraz system wdrażania funduszy unijnych: Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) oraz Funduszu Spójności, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/zasady-dzialania-funduszy/popzednie-perspektywy-fe/fundusze-europejskie-2007-2013/>, dostęp: 24.06. 2021.

- wdrażanie zaawansowanych technik zarządzania, np. TQM czy TQS;
- wprowadzanie dotąd nieznanymi, ulepszonych struktur organizacyjnych;
- wdrażanie dotąd nieznanymi, nowych strategii działania przedsiębiorstwa.

Zmiany organizacyjne tylko wtedy można uważać za innowacje organizacyjne, gdy wywierają pozytywny, dający się zmierzyć wpływ na wyniki przedsiębiorstwa, taki jak np. wzrost produktywności czy zwiększenie sprzedaży.

Tak więc innowacja może mieć konkretne i abstrakcyjne znaczenie. Pierwsza, konkretna wartość to nowy produkt (towar, usługa). Druga, abstrakcyjna wartość to proces, który łączy kreatywność, technologię i marketing nowego produktu. Innowacje to m.in. bieżące zmiany w zarządzaniu spowodowane przestawieniem gospodarki konsumenta na globalną gospodarkę opartą na łańcuchu wartości. Między innymi restrukturyzacja gospodarcza, surowe warunki konkurencji, problemy ekologiczne skłaniają państwa i organizacje do tworzenia struktur i narzędzi przyspieszających rozwój cyklu innowacji „nauka–produkcja–konsumpcja”. Innowacje i inwestycje stają się wręcz tożsamymi pojęciami, a także bardzo wymagającym czynnikiem dynamiki rozwoju organizacji (Kłak 2000).

Pojęcie „strategia” pochodzi od greckiego słowa, które oznacza (Mintzberg 1994):

- część sztuki wojennej, obejmującej przygotowanie, planowanie i prowadzenie wojskowych kampanii i operacji zmierzających do zakończenia wojny;
- sztukę kierowania społeczeństwem, prowadzenie polityki, a nie walki (wg kanadyjskiego ekonomisty-naukowca Henry’ego Mintzberga ([1994]).

**Idea strategii.** Po raz pierwszy ideę strategii zastosowali w biznesie badacze zajmujący się teorią gier – John von Neumann i Oskar Morgenstern (w pracy *Teoria gier i zachowanie ekonomiczne*) (von Neuman, Morgenstern 1947). W teorii gier strategia to kompletny plan pokazujący, jakie wybory na bieżąco będzie musiała podejmować organizacja. Pomysł ten w 1954 r. rozwijał znawca teorii zarządzania Peter F. Drucker. W dziele *Praktyka zarządzania* zauważył, że każda organizacja jest elementem swojego otoczenia oraz pełni funkcje społeczne wobec społeczeństwa, w którym funkcjonuje, dlatego każda strategia wymaga analizy obecnej sytuacji otoczenia. Natomiast R.H. Cyert i J.G. March (Gruszecki 2002) w 1958 r. stworzyli najbardziej rozwiniętą teorię behawioralną organizacji, skupiając się na warunkach determinujących formowanie się celów. Zwrócili szczególną uwagę na analizę procesów służących podejmowaniu decyzji, opracowali tzw. cybernaukowe podejście do zarządzania. Amerykański naukowiec, ekonomista A.D. Chandler w 1962 r. stwierdził, że problem strategicznego rozwoju organizacyjnego należy połączyć z perspektywami na przyszłość, takimi jak: „sformułowanie głównych długoterminowych celów i zadań firmy, wybór kierunku działania i zasobów potrzebnych do realizacji tych celów, ich wdrożenie i dystrybucja”

(Wilk 2007, ss. 19–22). Amerykański matematyk i menedżer Harry I. Ansoff w 1988 r. sformułował teorię Ansoff Matrix – stanowiącą narzędzie ułatwiające planowanie strategiczne i wybór najlepszego rozwiązania – wykorzystywaną przez kadre kierowniczą, menedżerów wyższego szczebla i marketerów w opracowaniu strategii przyszłego wzrostu (Ansoff 1957).

Reasumując, można uznać, że obecnie teoria zarządzania strategicznego organizacjami znajduje się w ósmej dekadzie ewolucji/rozwoju i jak widać na przykładzie różnych organizacji świata, jest skuteczna i z powodzeniem ewoluuje.

## **Tworzenie i wdrażanie strategii innowacji organizacji w zarządzaniu**

Czym jest owo tworzenie i wdrażanie strategii innowacji organizacji w zarządzaniu? To nic innego jak innowacyjność i uczynienie z wynalazku produktu, który można w sposób bezwarunkowy i szybki zaprezentować konsumentom. Oczywiście wydaje się, że skuteczne zarządzanie procesami innowacyjnymi jest możliwe tam, gdzie system zarządzania potrafi szybko i dokładnie analizować i oceniać innowacje, podejmować decyzje o kierunkach ich wdrażania, a to jest możliwe jedynie w tzw. rozwijających się organizacjach. Dlatego też zarządzanie innowacjami i rozwój organizacyjny są często traktowane przez niektórych specjalistów/teoretyków od zarządzania jako procesy analogiczne. The Boston Consulting Group (BCG) – międzynarodowa firma doradztwa strategicznego założona w 1963 r. przez Bruce'a Hendersona (<https://www.bcg.com/pl-pl/about/our-history/default>) – odegrała ważną rolę w rozwoju nauki strategicznej organizacji. Wymyślona przez firmę metoda BCG pozwala na ocenę możliwości rozwojowych organizacji i określenie jej pozycji strategicznej. Dzięki zastosowaniu tej metody organizacja może ustalić, co przyniesie jej większy zysk w przyszłości. Kolejni badacze strategii organizacji – P. Barwise w artykule *Strategiczne decyzje inwestycyjne i wyłaniająca się strategia* z 1999 r. oraz F.R. David w artykule *Strategic management* z 1986 r. – w swych teoretycznych modelach badawczych wskazują na powiązania strategii z sukcesem i dochodzą do trzech podstawowych wniosków (Fred, Forest 2016):

1. strategia organizacyjna to powiązania między strategią rozwoju firmy a dywersyfikacją;
2. strategia organizacyjna to uzasadnienie tezy, że sukces jest funkcją strategii i otoczenia firmy;
3. strategia organizacyjna to otoczenie biznesowe.



Największe znaczenie miały badania trzeciej generacji badaczy strategii innowacji, m.in. Michaela E. Portera (z lat 80.), twórcy teorii modelu 5 Sił tzw. konkurencyjnych/otoczenia (1985). Kolejni badacze, rozwijając koncepcję Portera, skupiali się na interpretacji alternatywnych rozwiązań. Tym samym np. zrezygnowano z nacisku na procedury planowania strategicznego i rozpoczęto badania teoretyczne nad tzw. teorią kosztów transakcyjnych.

Ekonomiści od dawna interesują się zastosowaniem mechanizmów ewolucyjnych do wyjaśniania rozwoju ekonomicznego. Pionierem ewolucyjnej teorii zarządzania strategicznego jest teoria ewolucyjna. Teoria ewolucyjna, zwana też teorią Darwina, powstała w oparciu o prace takich badaczy, jak: A. Smith, B. Mandeville i T.R. Malthus (Danowska-Prokop 2017, ss. 49–56). Później teoria Darwina była wykorzystywana w badaniach socjoekonomicznych przez K. Marksa, A. Marshalla i T. Veblena (Kwaśniewski 1996, ss. 1–52). Strategia organizacyjna i jej dynamika w ujęciu ewolucyjnej teorii ekonomii opierają się na teorii gier/zabawy i teorii chaosu. Teoria gier wskazuje na racjonalność strategii organizacji, a teoria chaosu – na występowanie nieokreślonych zachowań w dynamice nieliniowej strategii organizacji. „Chaos” ma potencjał prawie we wszystkich systemach organizacyjnych – tak twierdzi amerykański wynalazca Roy Levien (lata 90. XX wieku), według którego chaos w otaczającym nas ekosystemie jest czymś naturalnym, ale nie może zostać zignorowany przez przedsiębiorcę (Iansiti 2004).

## **Innowacyjna strategia organizacji a otoczenie organizacji**

Innowacyjność strategii organizacji w zarządzaniu od początku wieku XXI (wieku ogromnych zmian politycznych w Europie i nie tylko) stawiała na wgląd w otoczenie organizacji. Na otoczenie organizacji składają się dwie podstawowe siły: rynek i jego ład oraz państwo, region ze swoją polityką, realizowaną strategią rozwoju, programami sektorowymi. Siła oddziaływania i proporcje wpływu tych dwóch sił zależą m.in. od realizowanej przez państwo polityki społeczno-gospodarczej. Te dwa elementy muszą się nawzajem wspierać, inwestycje państwowe nie mogą konkurować z prywatnymi, a te ostatnie nie zastąpią infrastrukturalnych podwalin rozwoju. Państwo może wspierać przedsiębiorstwa poprzez realizację inwestycji stanowiących dla przedsiębiorstw źródła korzyści zewnętrznych, ale również zapewniając warunki do rozwoju (inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczne, obwodnice autostradowe). Dzięki temu

możliwe jest uzyskanie efektu synergii, wzmacniającego łączne efekty oddziaływania bodźców. Działania mające na celu stworzenie warunków sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości mogą prowadzić również jednostki samorządu terytorialnego, posiadające niezbędne do takich działań zasoby (np. odpowiednie grunty) (Mirski 2014, ss. 557–568).

Innowacje wymagają sprzyjającego otoczenia – ram prawnych, stabilnego stanu organizacyjnego i finansowego oraz wsparcia rządowego i rządowego zainteresowania innowacjami, a także wspierania badań naukowych przez państwo. Na przykład Polska, jako państwo europejskie, unijne, uczestniczy w wielu inicjatywach wspierających rozwój i innowacje otoczenia swoich przedsiębiorstw. Do takich inicjatyw należą (Kopyściański 2008, ss. 106–117):

- EUREKA<sup>2</sup> – inicjatywa państw europejskich powstała w latach 80. (jej sekretariat mieści się w Paryżu), której celem jest dbanie o innowacyjność organizacji. Zapewnia możliwość opracowania i rozpoczęcia produkcji nowego wyrobu, wdrożenia nowej technologii lub usługi oraz komercyjną sprzedaż rynkową rezultatów projektu.
- Konferencje EURAM<sup>3</sup> (Europejska Akademia Zarządzania, założona w 2001 r.) – jest to środowisko badaczy zajmujących się rozwojem akademickiej dyscypliny zarządzania w Europie;
- program CRAFT<sup>4</sup> – jego celem jest promowanie innowacji technologicznych MŚP (małe i średnie przedsiębiorstwa);
- publikacja Zielonej księgi<sup>5</sup> na temat innowacji zapoczątkowała w Europie debatę dotyczącą rozwoju innowacji w Europie. Rozważania uwypukliły główne trudności i przeszkody w procesie rozwoju innowacji organizacji, takie jak m.in.: finansowanie innowacji, ochrona patentowa innowacji, środowisko zarządzania organizacją, niewystarczająca skala badań;
- 20 listopada 1996 r. Komisja Europejska przyjęła pierwszy europejski plan działania na rzecz innowacji w Europie (Surdej, Wach 2011, ss. 75–96);

---

<sup>2</sup> EUREKA, [https://europa.eu/european-union/about-eu/history\\_pl](https://europa.eu/european-union/about-eu/history_pl), dostęp: 24.06.2021.

<sup>3</sup> EURAM, <https://euram.academy>, dostęp: 25.06.2021.

<sup>4</sup> Wspieranie umiędzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), Seria Przewodników Komisji Europejskiej, [http://publications.europa.eu/resource/cellar/dd69f968-fea2-4034-90d5-7a648574618f.0012.02/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/dd69f968-fea2-4034-90d5-7a648574618f.0012.02/DOC_1), dostęp: 24. 06. 2021.

<sup>5</sup> Dokumenty Unii Europejskiej – Komisja Europejska – Zielone księgi, Przegląd 1990–2014, [https://web.archive.org/web/20150311021229/http://ec.europa.eu/green-papers/index\\_pl.htm](https://web.archive.org/web/20150311021229/http://ec.europa.eu/green-papers/index_pl.htm), stan na dzień 02. 07. 2021 r.

- w 1998 roku Komisja Europejska przyjęła projekt „Community Innovation Survey (CIS)” (The Third Community Innovation Survey 2002), którego wyniki opublikowano w 2000 roku;
- w 2002 r. Komisja Europejska opracowała kolejny projekt – „European Innovation Trends Chart” (Trend Chart on Innovation Policy 2011, s. 301) – omawiającą najczęściej stosowane wskaźniki i metody oceny skuteczności innowacji organizacji europejskich.

## **Zamknięte versus otwarte podejście do strategii innowacji organizacji w zarządzaniu w wieku XXI**

O ile w XX w. dominowało krytyczne podejście do otwierania się na innowacje organizacji, o tyle w wieku XXI zauważalne jest podejście otwarte do innowacji organizacji, a zwłaszcza ich strategii. Podejściu zamkniętemu versus otwartemu (tzw. open innovation) wiele miejsca w swoich publikacjach poświęcił amerykański teoretyk organizacji Henry William Chesbrough, zaznaczając, że zauważalny przełom w podejściu organizacji do strategii nastąpił w roku 2003. W tradycyjnym podejściu teoretycznym modele procesów innowacyjnych warunkują podejście zamknięte w kontekście tematu innowacji. Wynika to z przeświadczenia, że proces innowacyjny jest oparty wyłącznie na własnych zasobach, jest silnie chroniony przed konkurencją i kontroluje działalność innowacyjną. Ponieważ wymaga on dużych nakładów na badania i rozwój, jest dostępny i wdrażany jedynie przez duże, silne finansowo organizacje. H.W. Chesbrough nadał procesom innowacyjnym nazwę „zamkniętych innowacji” (2003).

Według najnowszych teorii XXI wieku innowacje strategiczne organizacji są rezultatem licznych złożonych interakcji między jednostkami, organizacjami i otoczeniem, w którym te jednostki i organizacje działają. Rozwój teorii innowacji i procesów innowacyjnych wskazuje na dalszą ewolucję tychże zjawisk wraz z postępującymi procesami we współczesnej gospodarce, co będzie powodować powstawanie bardziej złożonych i odpowiadających rzeczywistości modeli procesu innowacyjnego w zarządzaniu organizacją.

Cechą charakterystyczną strategii otwartości na innowacje/wynalazczość organizacji wieku XXI jest dzielenie się wiedzą i doświadczeniem. Ponadto firmy udostępniają swoje rozwiązania, których same nie wykorzystują, innym podmiotom na zasadzie sprzedaży – licencji czy tworzenia firm typu spin-off. Założenie modelu innowacji strategicznych organizacji brzmi następująco: skoro nie da się zatrzymać zmian na rynku, to trzeba nauczyć się czerpać z nich korzyści (Matusiak [red.] 2011, ss. 78–80).

W podejściu zamkniętym organizacje są szczelnie zamknięte na przepływ wiedzy i to powoduje, że pomysły nie wychodzą poza mury przedsiębiorstwa oraz przechodzą przez swoisty „lejek” na poszczególnych etapach oceny. Wiele pomysłów jest odrzucanych i nigdy nie będzie miało szansy ujrzeć światła dziennego.

W modelu otwartym główną zasadą jest maksymalizacja wartości płynącej z różnych pomysłów pojawiających się zarówno w firmie, jak i poza nią. Często praktyką jest też celowe wyprowadzanie pomysłów poza ramy organizacji, aby mogły być one swobodnie rozwijane i wykorzystane, a może nawet ulepszone.

Inną koncepcją podkreślającą otwartość w strategii zarządzania innowacjami organizacji jest teoria potrójnej helisy (Triple Helix Theory) amerykańskiego badacza Henry’ego Etzkowitza. Etzkowitz zdefiniował działalność innowacyjną jako produkt współpracy pomiędzy trzema typami instytucji (Etzkowitz, Zhou 2018):

- jednostkami sektora nauki,
- organami administracji rządowej
- i przedsiębiorstwami sektora prywatnego.

Przywołana teoria Etzkowitza (2018) wskazuje na trzy wymiary:

1. wewnętrzny – np. rozwój zależności między przedsiębiorstwami przemysłowymi czy też wzrost ekonomicznej misji uczelni;
2. oddziaływanie jednostek jednego sektora na jednostki innego – chodzi tu o wpływ polityki innowacyjnej na przedsiębiorstwa i sferę B+R;
3. powstanie nowych struktur sieciowych w wyniku interakcji między wszystkimi sektorami w celu generowania nowych idei.

W polskiej nauce koncepcję tę eksploruje badawczo m.in. Andrzej H. Jasiński (2006), który, opisując innowacje w zarządzaniu organizacjami, odwołał się do sceny teatralnej z aktorami pierwszoplanowymi i drugoplanowymi. Do aktorów pierwszoplanowych zaliczył: naukę, przemysł oraz państwo, do drugoplanowych – jednostki, infrastrukturę i transfer techniki. Ważny jest także widz, czyli użytkownik innowacji w postaci konsumenta.

Inną koncepcją, która bazuje na otwartości procesów innowacyjnych, jest koncepcja wiodących użytkowników, sformułowana przez amerykańskiego ekonomistę Erica von Hippela (Franke, Hippel, Schreier 2006, ss. 301–315). Opiera się ona na poznaniu i zrozumieniu jawnych oraz ukrytych wymagań i potrzeb konsumentów, dla których tworzone są rozwiązania. Eric von Hippel wyszedł z założenia, że siłą napędową procesów innowacji są konsumenci, których niezadowolenie i krytyka tak naprawdę przyczyniają się do usprawnienia i udoskonalenia produktu. Przyjmuje się, że ok. 10–40% użytkowników jest zaangażowanych w rozwój lub ulepszanie produktów czy też usług (Franke, Hippel, Schreier 2006, ss. 301–315). Eric von Hippel stworzył

nawet termin (1986 r.) określający takich użytkowników. Lead users – to osoby lub firmy, które na własne potrzeby same tworzą unikalne rozwiązania/produkty, ponieważ żaden z dostępnych produktów nie zaspokajał ich potrzeb. Główna różnica między pracą/poglądami Henry W. Chesbrougha i Erica von Hippela polega na tym, że Hippel koncentrował się na innowacjach pochodzących od klientów, a H.W. Chesbrough na wszystkich źródłach innowacji.

## Podsumowanie

W obliczu różnego rodzaju innowacji, w które obfituje XXI w., najważniejsze dla strategii organizacji w zarządzaniu wydaje się radzenie sobie organizacji z presją konkurencji i sił rynkowych, czyli otoczeniem. Podsumowując ewolucję kształtowania teorii strategii innowacji organizacji, można wyróżnić jej najważniejsze wyzwania w XXI w. Są to:

- po pierwsze – planowanie – inaczej formułowanie misji i celów organizacji, w tym też dokonywanie analizy otoczenia/środowiska zewnętrznego. Przeanalizowanie mocnych i słabych stron zarządzania organizacją. Śledzenie postępów patentowych innych organizacji. Badanie alternatyw strategicznych organizacji. Planowanie i zarządzanie planem strategicznym organizacji;
- po drugie, koordynacja. Koordynowanie działań i osób w strategii zarządzania organizacją, czyli dostosowanie konstrukcji organizacji do rynku i możliwych niepewnych sytuacji. Stawianie na kaskadowe podejmowanie decyzji w zarządzaniu przez władze/właścicieli organizacji;
- po trzecie, liderowanie w organizacji. Skupienie się na wewnętrznych składowych organizacji, takich jak: kapitał ludzki, zasoby ludzkie, potrzeby pracowników. Stosowanie metod motywacyjnych wobec pracowników;
- po czwarte, kontrola. Opracowanie standardów jakości działania organizacji. Monitorowanie wyników pracy pracowników. Audyt kadry zarządzającej (menedżerowie/kierownicy i specjaliści).

## Bibliografia

Ansoff H.I. (1957), *Strategies for Diversification*, „Harvard Business Review”, Harvard.

Barwise P. (1999), *Strategiczne decyzje inwestycyjne i wyłaniająca się strategia*, „Menedżer Drucker Doskonały” dodatek „Pulsu Biznesu” i „Financial Times”, nr 19.

**Chesbrough H.W. (2003)**, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, McGraw-Hill Education.

**Danowska-Prokop B. (2017)**, *Poglądy Adama Smitha, Tomasa Roberta Malthusa i Davida Ricarda na kwestie ludnościowe*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe”, nr 309, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice.

**Etzkowitz H., Zhou Ch. (2018)**, *The Triple Helix: University – Industry – Government Innovation and Entrepreneurship*, Routledge, Massachusetts.

**Franke N., Hippel E. Von, Schreier M. (2006)**, *Finding Commercially Attractive User Innovations: A Test of Lead-User Theory*, „Journal of Product Innovation Management”, vol. 23, iss. 4.

**Fred D., Forest D. (2016)**, *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts*, Global Edition, Pearson.

**Gruszecki T. (2002)**, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.

**Kłak M. (2020)**, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa im. Prof. E. Lipińskiego, Kielce.

**Kwaśnicki W. (1996)**, *Ekonomia ewolucyjna – alternatywne spojrzenie na proces rozwoju gospodarczego*, cz. 1 i 2, „Gospodarka Narodowa”, nr 10.

**Kopyściański T. (2008)**, *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wyższa Szkoła Bankowa, Wrocław.

**Peter F. (2017)**, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa.

**Porter M. E. (1985)**, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.

*Trend Chart on Innovation Policy in Europe: Inno-Policy Trend Chart* (Trendy w Zakresie Polityki Innowacyjnej w Europie) (2011) [w:] K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

*The third Community Innovation Survey* (2002), Eurostat, Bruksela.

**Mintzberg H. (1994)**, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans*, Free Press.

**Mirski A. (2014)**, *Strategie innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, z. 74.

**Neuman J. von, Morgenstern O. (1947)**, *Theory of games and economic behavior*, Princeton University, Princeton.

**Chesbrough M. (2004)**, *The Business Model Innovation Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business School Press, Boston.

**Jasiński A.H. (2006)**, *Współczesna scena innowacji. Wyzwania dla przedsiębiorców i menedżerów*, Poltext, Warszawa.

**Matusiak K.B. (red.) (2011)**, *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

**Surdej A., Wach K. (2011)**, *Kierunki działań UE na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe”, nr 855, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków.

**Wilk A. (2007)**, *Strategia i historia korporacji w pracach A.D. Chandlera*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10.

## Źródła internetowe

Fundusze Europejskie, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/zasady-dzialania-funduszy/poprzednie-perspektywy-fe/fundusze-europejskie-2007-2013/>

Bruce Henderson's Ideas BCG, <https://www.bcg.com/pl-pl/about/our-history/default>.

EUREKA, [https://europa.eu/european-union/about-eu/history\\_pl](https://europa.eu/european-union/about-eu/history_pl)

EURAM, <https://euram.academy>

Wspieranie umiędzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), Seria Przewodników Komisji Europejskiej, [http://publications.europa.eu/resource/cellar/dd69f968-fea2-4034-90d5-7a648574618f.0012.02/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/dd69f968-fea2-4034-90d5-7a648574618f.0012.02/DOC_1)

Dokumenty Unii Europejskiej – Komisja Europejska – Zielone księgi, Przegląd 1990–2014, [https://web.archive.org/web/20150311021229/http://ec.europa.eu/green-papers/index\\_pl.htm](https://web.archive.org/web/20150311021229/http://ec.europa.eu/green-papers/index_pl.htm)



## Krzysztof Jurek

Grodzki Urząd Pracy w Krakowie

ORCID: 0000-0003-4154-6416

# Bezpieczeństwo transportu publicznego na przykładzie miasta Krakowa

## Safety of Public Transport on the Example of the City of Cracow

### Abstract

The article aims to present the functioning of public transport in the city of Cracow and changes that have been introduced. It presents dependencies that affect not only the improvement of passenger safety, but also the infrastructure, which is the basic element of any public transport system. At the very end, a few words were mentioned about improving ecology and reducing exhaust emissions to the environment by introducing both electric and hybrid buses. The article is meant to present a brief introduction of the issues of safety of public transport in Cracow.

**Keywords:** transport, Krakow, buses, accidents, collisions

### Wstęp

Nieustanny rozwój miasta doprowadza do obciążenia dróg, a tym samym do problemów z płynnym przemieszczeniem się pasażerów do miejsc docelowych. Mobilność,

jak i ciągły rozwój infrastruktury, wpływa również na poziom życia nie tylko w miastach, ale coraz częściej także na wsiach. Efektem inwestycji w infrastrukturę jest nie tylko poprawa bezpieczeństwa, lecz także wzrost gospodarczy. Warto dodać, że w kwestii bezpieczeństwa w Polsce wciąż jest wiele do zrobienia. W kraju dochodzi do licznych wypadków drogowych zarówno z udziałem samochodów osobowych, jak i pojazdów komunikacji zbiorowej. Statystycznie jednak do tych pierwszych dochodzi znacznie częściej. Mimo to nasuwa się pytanie, na ile transport publiczny/zbiorowy jest dla potencjalnego konsumenta/użytkownika atrakcyjny i bezpieczny. Aby tak było, należy zadbać o wysoką jakość usług transportowych. Wpływ na nią ma kilka czynników, a do najważniejszych można zaliczyć:

- czas,
- wygodę,
- koszt,
- dostępność.

Niektóre osoby będą również brały pod uwagę troskę o klienta oraz ekologię, ale na prowadzenie wysuwa się bezpieczeństwo. Temat ten jest na tyle ważny, że stał się przedmiotem badań naukowych. Należy podkreślić, że wszystkie badania związane z bezpieczeństwem w transporcie publicznym mają znaczący wpływ na jego logistykę, a zdobyta w ten sposób wiedza przyczynia się do zapobiegania niekorzystnym wydarzeniom w przyszłości. Warto jednak zauważyć, że problematyka związana z wypadkami w transporcie jest podejmowana dość często, natomiast zazwyczaj obejmuje ona wydarzenia z udziałem samochodów osobowych. Dużo rzadsze są natomiast publikacje dotyczące wypadków w transporcie zbiorowym/miejskim. Tymczasem bezpieczeństwo w transporcie publicznym jest o tyle istotne, że kierowca nie odpowiada tylko za siebie, ale przede wszystkim za pasażerów.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie czynników, które mogą mieć wpływ na wypadki i kolizje w transporcie publicznym, oraz propozycji zapobiegania im.

## Transport publiczny

Transport publiczny, jak sama nazwa wskazuje, dzięki swojej dostępności ma służyć społeczeństwu oraz rozwojowi gospodarki. Powiązania przestrzenne wskazał choćby Lijewski, który prowadził badania dotyczące transportu (Lijewski 1977). Inny badacz, O'Kelly, zwraca uwagę na to, że do geografii transportu można podejść z wielu perspektyw. Są to (O'Kelly 2011):

- pokonywanie barier środowiska,
- rozwinięcie wiedzy związanej bezpośrednio z określonym terenem,
- analizowanie danych na podstawie map.

Transport można również charakteryzować jako czynności, które są związane z przemieszczaniem z danego miejsca do miejsca docelowego, z zastosowaniem odpowiednich środków (Sipa 2014, ss. 188–196). Można stwierdzić, że zarówno cele transportu ładunków, jak i ludzi są zbieżne. Według Rodrigue’a transport geograficzny nie mógłby istnieć bez wzajemnych oddziaływań na siebie. Innymi słowy, nie byłoby transportu bez geografii, i na odwrót. Nie efektywność transportu wpływ mogą mieć następujące czynniki (Rodrigue 2013, ss. 24–32):

- łatwość przemieszczania,
- ustawy oraz przepisy,
- odległość.

Wszystkie miasta na całym świecie są w procesie urbanizacji, co w dzisiejszych czasach jest jednym z ważniejszych czynników, które stanowią o sile rozwoju danego terenu. Powiększająca się liczba ludności i samochodów oraz coraz gęstsza sieć autostrad wymagają odpowiednio dostosowanej i sprawnej infrastruktury drogowej. Transport publiczny w każdym mieście ma za zadanie usprawnić przemieszczanie się obywateli i poprawić dostępność danego regionu. Oprócz tego powinien być komfortowy, niezanieczyszczający środowiska oraz bezpieczny (Mohan, Tiwari 1999, ss. 1589–1596). By spełnić te oczekiwania, w transporcie powinno się stawiać na nowoczesne rozwiązania, aby, po pierwsze, eliminować nadmiar zanieczyszczeń emitowanych do środowiska, po drugie, tak usprawniać komunikację miejską, by było jak najmniej korków oraz zatorów. Transport publiczny w każdym mieście powinien zajmować szczególną rolę nie tylko pod względem ekonomicznym, ale przede wszystkim społecznym, powinien być elementem, który zaspokoi potrzeby przewozowe mieszkańców oraz ograniczy tym samym nadmiar spalin emitowanych do środowiska.

Mobilność ma charakter interdyscyplinarny. Za miarę mobilności można uznać częstotliwość i gęstość użytkowania dróg. Jak twierdzi Jittrapirom, pojęcie mobilności jest stosunkowo nową kategorią badawczą (Jittrapirom i in. 2017, ss. 13–25). Tym samym można traktować ją jako zjawisko nowych technologii i zachowań. Innymi pojęciami związanymi z tym terminem są: niemobilność, mobilność zawodowa oraz mikromobilność. Transport publiczny to dla każdego miasta ważna dziedzina, jednak jego udział procentowy w całym transporcie jest zróżnicowany. Ważnym elementem jest również tak zwany popyt na transport, który jest związany bezpośrednio z zapotrzebowaniem na komunikację miejską wśród mieszkańców. Usługi lokalne są szczególnie istotne pod

względem dostępności dla społeczeństwa. Najważniejszym dla użytkowników jest jakość danej usługi. Czynniki wpływające na jakość transportu miejskiego to (Gadziński 2010):

- cena biletów,
- punktualność, prędkość,
- bezpieczeństwo.

Jednostka odpowiedzialna za funkcjonowanie transportu miejskiego jest zobowiązana do jego organizowania, zarządzania nim i planowania. Poza tym organizator powinien również zadbać o komfort osób starszych i niepełnosprawnych w trakcie podróży. Pojazdy niskopodłogowe, usprawnienie przesiadek czy zwiększenie częstotliwości kursowania określonych linii to tylko niektóre narzędzia, jakie można zastosować. Aby usługa była na jak największym poziomie, należy ciągle poddawać ją kontroli oraz weryfikowaniu. Nadzorowanie i kontrolowanie to elementy sześciu filarów, na których opiera się dobrze zorganizowany transport publiczny (Barcik, Czech, Jackiewicz 2010, ss. 73–82):

- informowanie o nieprawidłowościach na podstawie np. raportów,
- pobudzanie, czyli przywracanie do stanu właściwego na skutek niewłaściwych odchyień,
- instruowanie o prawidłowych działaniach,
- zachęcanie do kreatywności czyli szukanie nowych rozwiązań,
- profilaktyka, czyli zapobieganie niechcianym zjawiskom,
- korygowanie za pomocą motywowania pracowników.

Współcześnie wzrasta liczba samochodów osobowych, a co za tym idzie pogarsza się jakość zdrowia mieszkańców na skutek wysokiej emisji zanieczyszczeń do środowiska. Zmusza to władze miast do szukania nowych rozwiązań zmierzających do poprawy jakości powietrza. Nowoczesny transport charakteryzuje się sprawnością oraz wydajnością oraz jest ukierunkowany na ekologię. W większych miastach można coraz częściej zauważyć elektryczne autobusy oraz większą świadomość i chęć mieszkańców do wybudowania metra lub premetra. Warto podkreślić, że sprawnie działający nowoczesny system transportowy działa jak magnes na nowych inwestorów, ponieważ zyskują oni dowód, że miasto nieustannie się rozwija.

Zrównoważony rozwój jest jedną z najistotniejszych koncepcji współczesnego świata. Pojawiła się ona w związku z coraz większym negatywnym oddziaływaniem człowieka na środowisko. Zrównoważony rozwój jest kluczowy pod kątem rozwoju gospodarczego. Bardzo ważna jest zmiana zachowań ludzkich tak, aby racjonalnie zarządzać zasobami, które nam jeszcze pozostały. Pojęcie zrównoważonego rozwoju zyskało popularność w 1987 roku po publikacji Światowej Komisji do spraw Środowiska i Rozwoju ONZ (Płachciak 2011, ss. 231–248). Pomimo znajomości koncepcji

zrównoważonego rozwoju naukowcy wciąż rozważają, czy jest to odpowiednie podejście. Na sam rozwój transportu wpływa wiele elementów. Są to:

- ograniczenie natężenia ruchu,
- poprawa jakości usług,
- większa rola transportu publicznego,
- usprawnianie transportu zbiorowego,
- dobór odpowiedniej pojemności autobusów i tramwajów (Brzeszczak, Imiołczyk, Czuma-Imiołczyk 2018, ss. 85–98).

Pojęcie zrównoważonego rozwoju w wymiarze praktycznym można zastosować w polityce transportowej. Jest to termin wielowymiarowy, powiązany z ekologią, ekonomią, politologią, prawem oraz filozofią. Po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej zaczęto tworzyć dokumenty związane z rozwojem transportu np.: *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe* czy też *Polityka Transportowa Państwa na lata 2006–2025*.

Niezależnie czy jest mowa o polskich, czy też unijnych dokumentach tworzy się je w konkretnych celach. Są nimi usprawnienie transportu, poprawa jego dostępności, mobilności ludzi oraz bezpieczeństwa. Każde miasto, które funkcjonuje w sposób sprawny, jest powiązane z procesami urbanizacji. Aby wszystkie miasta mogły działać w sposób zrównoważony, stworzono projekt CIVITAS. Projekt ten powstał, by usprawnić transport miejski na terenie całej Europy. Najważniejsze jego cele to:

- rozwój turystyki rowerowej,
- kształtowanie nawyków transportowych,
- zmniejszenie poziomu hałasu,
- promowanie transportu miejskiego,
- promowanie paliw alternatywnych,
- stworzenie bezpiecznej infrastruktury.

W raporcie CIVITAS uwzględniono również Kraków. Został on doceniony jako miasto, które uczyniło transport bardziej ekologicznym i sprzyjającym mobilności mieszkańców.

Nieustanny rozwój nie tylko społeczeństwa prowadzi również do różnych zagrożeń. Owe zagrożenia mają związek nie tylko z terroryzmem, nadmierną aktywnością żywołów czy epidemiami (tak jak niedawno COVID), lecz przede wszystkim z wypadkami drogowymi. Niestety te ostatnie będą występowały zawsze, niezależnie od rozwoju technologii. Wypadki drogowe to dziedzina brana pod uwagę w zarządzaniu kryzysowym, którego celem jest przeciwdziałanie powstawaniu niepotrzebnych incydentów. Jak ujął to Jabareen, budowa swego rodzaju „odporności” jest istotna w prawidłowym funkcjonowaniu miasta, jednocześnie konieczne są działania zmierzające do uzyskania kontroli nad wszelakimi incydentami (Jabareen 2013, ss. 220–229). Wykorzystywanie nowoczesnych technologii ma za zadanie rozwiązywać

publiczne problemy, mieszczące się w tzw. koncepcji Smart City. Odpowiedni system oraz dobrze wyszkoleni pracownicy mają zwalczać zagrożenia u źródła, zapobiegając rozprzestrzenianiu/pogłębianiu zagrożeń na większym terenie. Celem stworzenia CIVITAS (Kot 2013) było unowocześnienie polityki transportowej.

## Bezpieczeństwo w transporcie publicznym

W rozwijających się miastach istotną rolę odgrywa bezpieczeństwo w transporcie publicznym. Sprawny transport, a do tego atrakcyjny, jest wyzwaniem organizacyjnym w czasach, w których funkcjonuje wiele prywatnych, konkurujących ze sobą firm. Według Joewono szacuje się, że rocznie około miliona osób ginie w wypadkach w transporcie publicznym (Joewono, Kubota 2006, ss. 86–100). Bezpieczeństwo w ruchu drogowym to, według Siedleckiej i Mądziel, stan na drogach, który umożliwi efektywne i sprawne funkcjonowanie lokomocji bez zagrożenia życia oraz mienia jej uczestników (Siedlecka, Mądziel 2016, ss. 1536–1539). Wyżej wymienieni autorzy wskazują, że można wyróżnić trzy grupy bezpieczeństwa w transporcie zbiorowym. Są to:

- technologie, do których można zaliczyć monitoring, innowacje, znaki ostrzegawcze, oświetlenie;
- czynnik ludzki, czyli wykwalifikowana załoga;
- procedury, które są oparte na podstawie analizy oceny zagrożenia.

Inni badacze – Maqboola, Sethi oraz Singh – dokonują z kolei podziału bezpieczeństwa drogowego na (Maqbool, Sethi, Singh 2019, ss. 93–105):

- bezpieczeństwo drogi,
- bezpieczeństwo budynków,
- bezpieczeństwo kierowców,
- bezpieczeństwo pojazdów,
- bezpieczeństwo środowiska,
- bezpieczeństwo infrastruktury.

Polskie akty prawne niestety nie wskazują dokładnie, czym jest bezpieczeństwo w ruchu drogowym. Aby wyróżnić odpowiednie determinanty wypadków oraz kolizji, należy określić i wyznaczyć wskaźniki. W swych badaniach Szymanek przedstawił wskaźniki, które mogą służyć do określenia bezpieczeństwa drogowego. Do najważniejszych zaliczamy (Szymanek 2017, ss. 450–453):

- SPI mierzy efektywność oraz możliwości bezpieczeństwa na różnych poziomach, przedstawia i opisuje aktualne warunki bezpieczeństwa w ruchu drogowym oraz mierzy skutki jakości interwencji;

- Benchmarking należy podzielić na 4 podkategorie:
  - benchmarking zintegrowany – jest to synteza benchmarkingu strategii, produktowego oraz praktyk;
  - benchmarking praktyk – porównuje działania w zakresie otoczenia i czynnika ludzkiego;
  - benchmarking produktowy – porównuje współczynnik śmiertelności w poszczególnych regionach;
  - benchmarking strategii – odpowiedzialny za porównywanie strategii bezpieczeństwa w ujęciu międzynarodowym.

Do największej liczby wypadków dochodzi podczas transportu lądowego. Aby zapobiegać pogarszaniu się tej negatywnej statystyki, należy dokonywać systematycznych prób eliminacji niekorzystnych zdarzeń. Zachowanie uczestników ruchu drogowego jest istotnym czynnikiem, należy więc pracować nad większą świadomością użytkowników. Niektóre zachowania kierowców dadzą się przewidzieć. Jak wskazuje Pałęga, do najważniejszych przewidywalnych zachowań można zaliczyć (Pałęga 2017, ss. 332–337):

- niezachowanie ostrożności;
- niestosowanie się do sygnalizacji świetlnej;
- za mała odległość między pojazdami;
- nieprawidłowe wyprzedzanie;
- nadmierna prędkość;
- wymuszanie pierwszeństwa na drogach.

Takie czynniki jak zmęczenie oraz stres mają wpływ na zachowania kierowców w sytuacjach zagrożenia. Także wiek jest czynnikiem wpływającym na bezpieczeństwo – im człowiek starszy, tym mniej sprawna jest jego motoryka oraz prędkość podejmowania odpowiednich decyzji. Wpływ wieku na możliwość powstawania niekorzystnych zachowań na drodze opisują Jackowska oraz Wycinka (Jackowska, Wycinka 2019, ss. 64–82). Wśród młodych kierowców czynnikiem ryzyka jest niewielkie doświadczenie połączone ze skłonnością do szybkiej jazdy samochodem. W porównaniu do nich osoby starsze i bardziej doświadczone w prowadzeniu pojazdów jeżdżą zdecydowanie wolniej i odpowiedzialnie. Pytanie, które należałoby postawić, brzmi: „Czy wśród kierowców istnieje coś takiego jak doświadczenie?”. Odpowiedź może brzmieć: „To zależy”. Z jednej strony są kierowcy, którzy mają uprawnienia do kierowania samochodem od wielu lat, a mimo to stanowią zagrożenie w ruchu drogowym. Z drugiej strony natomiast są tacy, którzy prawo jazdy mają od niedawna, jednak zachowują się racjonalnie i odpowiedzialnie w ruchu drogowym. Należy zaznaczyć, że pomimo tego, jakie mamy doświadczenie, każdy jest równy wobec prawa.

Jednym z częstszych zagrożeń jest prowadzenie pojazdów pod wpływem środków odurzających oraz psychoaktywnych. Należy podkreślić, że wykrywanie środków psychoaktywnych jest o tyle trudniejsze, gdyż testów narkotykowych nie wykonuje się prawie w ogóle. Może to być spowodowane tym, że są one kosztowne i czasochłonne w porównaniu do zwykłych testów na obecność alkoholu w wydychanym powietrzu.

Pomijając zachowania związane z używaniem środków psychoaktywnych, ważne jest również przystosowanie infrastruktury. Najczęściej jest ona po prostu niedostosowana do odpowiednich standardów związanych z bezpieczeństwem. Do najczęstszych wad infrastruktury można zaliczyć (Budzyński i in. 2015, ss. 126–133):

- złe rozwiązania planistyczne;
- brak odpowiedniej organizacji ruchu;
- brak odpowiednich inwestycji w transport publiczny;
- brak wystarczającej liczby parkingów oraz powstawanie tzw. dzikich parkingów;
- zbyt krótkie lub zbyt szerokie zakończenia barier drogowych;
- nieodpowiednia ilość dróg rowerowych;
- brak chodników lub ich zły stan;
- niska jakość dróg;
- brak przejść dla pieszych.

## Transport publiczny w Krakowie

Transport publiczny w Krakowie jest nieustannie w fazie rozwoju, głównym założeniem jest uczynienie go konkurencyjnym w stosunku do samochodów osobowych. Zwiększenie mobilności oraz dostępności to główne cele, które mają pomóc przekonać mieszkańców do idei korzystania z transportu publicznego. Należy tutaj podkreślić, że zakup pojazdów elektrycznych ma się również przyczynić do poprawy sytuacji ekologicznej w Krakowie.

Drogi na terenie miasta Krakowa są podzielone na:

- drogi wewnętrzne;
- drogi gminne;
- drogi powiatowe;
- drogi krajowe;
- drogi wojewódzkie.

W Krakowie została wprowadzona polityka P+R (Park and Ride). Jej celem jest ograniczenie ilości pojazdów spoza miasta. Osoby dojeżdżające z innych miejscowości



powinny zaparkować samochód i skorzystać z komunikacji miejskiej w celu kontynuowania podróży. System Park and Ride został uruchomiony przy najważniejszych węzłach przesiadkowych w Krakowie:

- Kurdwanów;
- Mydlniki Wapiennik;
- Mały Płaszów;
- Czerwone Maki.

Nowa polityka na lata 2016–2025, która została przygotowana przez Radę Miasta Krakowa, zakłada, że w 1993 roku przyjęto pierwsze zmiany związane ze zrównoważonym rozwojem Krakowa. W owym czasie zakładano poprawę bezpieczeństwa transportu oraz poprawę czynników związanych z ekologią. Kraków jest również miastem, które opracowało propozycje zmian dotyczących większej ilości parkingów P+R czy zmniejszenia liczby przystanków, tak aby transport pasażerów do miejsc docelowych stał się jeszcze szybszy. Ambicją władz Krakowa jest docelowo uczynienie go tak zwanym miastem inteligentnym jak Wiedeń, stolica Austrii. Pogarszająca się jakość powietrza w mieście doprowadziła z kolei do tego, że zostały podjęte kroki, aby transport publiczny był również przyjazny środowisku, przykładem może być zastąpienie autobusów spalinowych przez elektryczne. Kraków jako pierwsze miasto w Polsce postanowił uruchomić linię, którą kursują wyłącznie autobusy elektryczne.

## Podsumowanie

Transport stanowi nie tylko o sile rozwoju danego miasta, ale też o dostosowaniu do aktualnych norm, w tym tych środowiskowych. Na poziom oraz jakość transportu mają wpływ również wypadki drogowe. Sporym zagrożeniem są osoby, które dopiero zaczynają kierować pojazdami. Wynika to z braku doświadczenia i skłonności do powodowania ryzykownych sytuacji. Wszyscy kierowcy powinni dbać nie tylko o poziom usługi, lecz także o swoje zdrowie. Brak odpoczynku podczas długiej pracy zwiększa ryzyko doprowadzenia nie tylko do kolizji, ale również do wypalenia zawodowego, a co za tym idzie mniejszej chęci do pracy i wykonywania swoich obowiązków na najwyższym poziomie. Kraków poprzez inwestycje nie tylko w nowy tabor transportowy, lecz także w infrastrukturę jest jednym z najlepiej skomunikowanych miast w Polsce pod względem transportu publicznego. Również dynamiczny rozwój parkingów typu Park and Ride sprzyja dbaniu o środowisko i zmniejsza zanieczyszczenie powietrza w Krakowie, co pozwala miastu rozwijać się pod względem ekologicznym.

## Bibliografia

**Barcik J., Czech O., Jackiewicz J. (2010)**, *Standardy jakości usług w komunikacji miejskiej – część 2*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, z. 68.

**Budzyński M., Jamroz K., Antoniuk M., Jeliński Ł., Wilde K. (2015)**, *Otoczenie drogi źródłem zagrożeń dla uczestników ruchu drogowego*, „Drogownictwo”, nr 4–5.

**Brzeczczak A., Imiołczyk J., Czuma-Imiołczyk L. (2018)**, *Zrównoważony transport publiczny – społeczna ocena transportu zbiorowego w Częstochowie*, „Studia Miejskie”, vol. 30.

**Gadziński, J. (2010)**, *Ocena dostępności komunikacyjnej przestrzeni miejskiej na przykładzie Poznania*, „Biuletyn Instytutu Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu”, Poznań.

**Jabareen Y. (2013)**, *Planning the resilient city: Concepts and strategies for coping with climate change and environmental risk*, „Cities”, 31(3), [https://www.researchgate.net/publication/257097140\\_Planning\\_the\\_resilient\\_city\\_Concepts\\_and\\_strategies\\_for\\_coping\\_with\\_climate\\_change\\_and\\_environmental\\_risk/](https://www.researchgate.net/publication/257097140_Planning_the_resilient_city_Concepts_and_strategies_for_coping_with_climate_change_and_environmental_risk/), dostęp: 05.07.2023.

**Jackowska B., Wycinka E. (2019)**, *Wpływ generacji na ryzyko wypadków drogowych*, „Wiadomości Statystyczne”, nr 2.

**Jittrapirom P., Calati V., Feneri A., Ebrahimigharehbagh S., Alonso-González M., Narayan J. (2017)**, *Mobility as a service: a critical review of definitions, assessments of schemes and key challenges*, „Urban Planning”, 2(2).

**Joewono T., Kubota H. (2006)**, *Safety and Security Improvement in Public Transportation Based on Public Perception in Developing Countries*, „IATSS”, vol. 30, iss. 1.

**Kot S. (2013)**, *Wpływ ekologicznego systemu transportu miejskiego na jakość życia w polskich miastach na przykładzie inicjatywy CIVITAS*, „Studia Miejskie”, vol. 10.

**Lijewski T. (1977)**, *Geografia transportu Polski*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Maqbool Y., Sethi A., Singh J. (2019)**, *Road safety and Road accidents: an insight*, „International Journal of Information and Computing Science”, vol. 6, iss. 4.

**Mohan D., Tiwari G. (1999)**, *Sustainable Transport Systems: Linkages between Environmental Issues, Public Transport, Non-Motorised Transport and Safety*, „Economic and Political Weekly”, vol. 34, no. 25.

**O' Kelly M. (2011)**, *Transport Geography. a Dictionary of Transport Analysis*, [https://www.researchgate.net/publication/263367624\\_Transport\\_Geography/](https://www.researchgate.net/publication/263367624_Transport_Geography/), dostęp: 02.07.2023.

**Pałęga M. (2017)**, *Bezpieczeństwo ruchu drogowego w Polsce w świetle wypadków drogowych i ich skutków*, „Autobusy”, r. 18, nr 12.

**Płachciak A. (2011)**, *Geneza idei rozwoju zrównoważonego*, „Ekonomia/Economics”, 5(17).

**Rodrigue J. (2013)**, *The Geography of Transport Systems*, Routledge, London.

**Rosicki, R. (2010)**, *O pojęciu i istocie bezpieczeństwa*, „Przegląd Polityczny”, nr 3.

**Siedlecka S., Mądziel M. (2016)**, *Problemy bezpieczeństwa w logistyce transportu drogowego*, „Autobusy”, r. 17, nr 6.

**Sipa M. (2014)**, *Publiczny transport zbiorowy na rynku usług transportowych – wybrane aspekty*. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 1.

**Szymanek A. (2017)**, *Rozwój metodologii wskaźników bezpieczeństwa drogowego w unijnej polityce transportowej*, „Autobusy”, r. 18, nr 12.



---

## Adrianna Trzaskowska-Dmoch

Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych

Wydział Mechaniczny Technologiczny

Politechnika Warszawska

ORCID: 0000-0002-4825-3635

Adrianna.Dmoch@pw.edu.pl

# Negocjacje i mediacje w biznesie w ujęciu praktycznym

## Negotiations and Mediations in Business in Practical Terms

### Abstract

Conflicts in organizations are an intrinsic part of individual activities in an organization. According to the traditional approach, conflict is inherently perceived negatively and causes a negative impact on both the organization and the associate relationships. According to the contemporary approach, conflict is perceived as one of the factors of human functioning in the organization and has a positive impact on the development of a common position that serves the employees as well as the organization itself. The conflict exposes the weaknesses of the organization in terms of the organizational culture, organizational climate and management processes. The main task of the manager, acting in the capacity of the mediator, is not to decide which side is to be blamed for the dispute, but to help to address the issue in a constructive manner. This article aims at pointing out cultural considerations in running negotiations and mediation in an international environment. The article reviews the negotiation methods and techniques, as well as impact factors in the form of cultural context. In particular, similarities

and differences of individual cultures that affect the degree of international cooperation and mutual interactions during negotiations were pointed out.

**Keywords:** negotiations, mediation, conflict, manager, cultural differences, globalization, international environment, organization

## Wstęp

Negocjacje są nieodłącznym elementem codziennego funkcjonowania i służą zaspokojeniu potrzeb zarówno najwyższego, jak i najniższego rządu jak najmniejszym kosztem. Mediacje są procesem dobrowolnym z udziałem stron będących w konflikcie oraz bezstronnego mediatora, nastawionym na zawarcie porozumienia korzystnego dla wszystkich stron konfliktu i zakończenie sporu. Próby negocjacji podejmowane są w każdych warunkach i w każdym środowisku z nadzieją, że argumentacja będzie przekonująca dla strony przeciwnej, a co za tym idzie negocjacje zakończą się sukcesem. W procesie negocjacji każda ze stron dąży do osiągnięcia własnych celów, uciekając się do manipulacji, perswazji, a nawet wprowadzania w błąd, czy wręcz ograniczenia dostępu do kluczowych informacji lub celowego dozowania informacji. Przyczyn podejmowania procesu negocjacji w pierwszej kolejności upatruje się w sytuacji konfliktu oraz przyjętych scenariuszach jego rozwiązania. Zgodnie z podejściem do analizy strategicznej może to być: scenariusz optymistyczny, pesymistyczny i najbardziej prawdopodobny. Mamy też granice ustępstw zwane BATNA, po przekroczeniu których sytuacja jest nie do zaakceptowania. W artykule zostanie dokonany przegląd metod negocjacji stosowanych w praktyce przy uwzględnieniu uwarunkowań międzynarodowych, zwłaszcza kulturowych. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie na uwarunkowania kulturowe w prowadzeniu negocjacji i mediacji w środowisku międzynarodowym.

Facylitacja to koordynacja działań uczestników, wspomaganie procesów grupowych. Rolę tę najczęściej powierza się bezstronnej osobie, która ma sprawować kontrolę nad procesem rozwiązywania problemu czy podejmowania decyzji grupowej. W mediacji wykorzystuje się niezależną trzecią stronę. Nad procesem rozwiązywania konfliktu kontrolę sprawuje mediator. Pomaga stronom zrozumieć wzajemne stanowiska i dokonać analizy skutków przyjętych rozwiązań, a także unika eskalacji konfliktu. Może pośredniczyć w komunikacji między stronami, również w sytuacji braku chęci spotkania. Istnieje także możliwość oddania sprawy do arbitrażu, kiedy strony nie widzą możliwości wspólnego rozwiązania problemu. Bywa, że uczestnicy sporu nie czują się kompetentni lub niemożliwa jest wzajemna komunikacja. Arbiter jest niezależnym

i bezstronnym ekspertem, który dokonuje interpretacji kwestii spornych i rozstrzyga spór między stronami. Możliwy jest jedynie wybór arbitra przez uczestników. Z założenia procedura pracy nad problemem i rozwiązanie merytoryczne są całkowicie kontrolowane przez arbitra. Wyznacznikami jakości orzeczenia są kompetencje merytoryczne, doświadczenie i „sumienie” arbitra (Godlewski 2015, s. 32; Śliwa 2015, s. 32).

## Konflikt – podstawowe zagadnienia

Konflikty są najbardziej widocznymi przejawami zakłóceń relacji interpersonalnych we wszystkich przedsiębiorstwach. Termin „konflikt” pochodzi od łacińskiego słowa *conflictus* ('zderzenie') i potocznie oznacza niezgodność interesów, poglądów, kolizję postaw społecznych. W konflikcie można wyróżnić (Pocztowski 2007, s. 391):

- partnerów konfliktu – stronami konfliktów są grupy ludzi o sprzecznych oczekiwaniach;
- przedmiot konfliktu – rzeczy materialne, relacje między stronami (im jest on ważniejszy dla partnerów sporu, tym mniejsza szansa, że zechcą zrezygnować z osiągnięcia zamierzonego celu);
- źródła (przyczyny) konfliktu – mogą wynikać z przesłanek psychologicznych oraz społecznych;
- skutki konfliktu – w zależności od wartości, jakie preferują uczestnicy.

Konflikt może osiągać różny stopień (Izdubska 2007, s. 239):

- jawności – często jest on ukrywany, bowiem przedsiębiorstwa obawiają się, że jego ujawnienie doprowadzi do niekorzystnych zachowań klientów;
- czasu – czas trwania konfliktu jest pozytywnie skorelowany z jego jawnością;
- ostrości – duży stopień ostrości przyczynia się do szybszego ujawnienia konfliktu;
- aktywności – na jednym końcu continuum mieści się kooperacja negatywna stron, czyli sytuacja, w której przynajmniej jedna ze stron przeszkadza drugiej w dążeniu do celu, na drugim – skrajny przypadek przeszkadzania, czyli uniemożliwienia osiągnięcia celu;
- trwałości – wynikającej głównie z cech osobowości i uporu poszczególnych ludzi.

Cykl narastania konfliktu:

- stadium utajnienia – nie ma ono jeszcze cech otwartego konfliktu, istnieje jednak potencjalna przyczyna, która mogła go wywołać (konflikt przybiera formę niedomówień, plotek, obaw i niepokojów);
- stadium dostrzeżenia – pojawiają się tu kwestie sporne o podłożu problemowym w postrzeganiu rzeczywistości;

- stadium odczuwania – można zauważyć emocje frustracyjne, odczuwane przynajmniej przez jedną ze stron, która czuje, że druga strona blokuje, zakłóca lub uniemożliwia realizację interesów;
- stadium demonstracji – następuje wybuch konfliktu, który ma formę otwartą, strony w większym stopniu uświadamiają sobie przedmiot sporu i zachowują się w sposób agresywny (kłóć się, walczą, zrywają współpracę itp.); w tej fazie jest już za późno na wycofanie się, trzeba wówczas tym konfliktem pokierować; etap ten jest często utożsamiany z całym procesem konfliktowym albo chociaż uważany za jego najważniejszy moment;
- stadium „po bitwie” – konflikt zostaje rozwiązany lub stłumiony, dąży się do tego, aby obie strony były usatysfakcjonowane i nie weszły ponownie w stan frustracji; menedżerowi zakończenie konfliktu przynosi ulgę, ale jednocześnie odczuwa on potrzebę określenia jego przyczyn i skutków, a także podjęcia działań prewencyjnych na przyszłość.

Ze względu na zasięg wyróżnia się konflikty wewnętrzne (indywidualne, intrapersonalne) oraz konflikty zewnętrzne. Z konfliktem wewnętrznym mamy do czynienia, gdy człowiek zмага się sam ze sobą. Musi on dokonać wyboru między dwoma równie atrakcyjnymi celami lub sposobami zachowań, między sytuacjami z jednej strony przyjemnymi, atrakcyjnymi i pożądanymi, z drugiej zaś powodującymi określoną przykrość. Decyzji towarzyszy koszt alternatywny, jako łączna wartość utraconych alternatywnych możliwości. Bardzo często konflikt wewnętrzny nawarstwia się, wskutek czego powstaje jeden z rodzaju konfliktów zewnętrznych – konflikt interpersonalny.

Konflikty interpersonalne zazwyczaj dotyczą dwóch różnych osób lub grup o różnych celach. Takie konflikty powstają wskutek różnic w wartościach cenionych przez strony. Mogą one dotyczyć podziału zasobów między pracowników, sprawowania kontroli i władzy nad innymi oraz sposobu koordynacji działań podwładnych. Niejednokrotnie konflikty w organizacji powstają z powodu różnicy charakterów, typu osobowości i stylów pracy.

Globalizacja wpływa na zmianę optyki sytuacji konfliktu będącego wynikiem różnic kulturowych. Z literatury przedmiotu oraz praktyki gospodarczej wynika, iż częstym zjawiskiem jest integracja społeczności danej narodowości pracujących w jednej organizacji. W obcym kraju społeczeństwa o podobnych kulturach zawiązują sojusze wsparcia i wzajemnej pomocy. Z jednej strony powstają sojusze, a z drugiej strony ujawniają się bariery, szczególnie w przypadku akcentowania zewnętrznych atrybutów kulturowych. Ludzie reprezentujący różny wymiar kulturowy (co w szczególności zostało omówione w dalszej części artykułu), odmienne systemy i organizacje pracy różnią się ideałami oraz modelami życia. Kultura organizacyjna oraz klimat



organizacyjny powinny być skierowane na wypracowanie akceptacji, tolerancji oraz wspólnego języka komunikacji w miejscu pracy, akceptowanego przez wszystkich pracowników niezależnie od narodowości.

Konflikty w organizacjach mogą stać się przyczyną problemów związanych z zarządzaniem nimi, mogą znacząco obniżyć morale pracownicze i wpłynąć niekorzystnie na efektywność organizacji. Uwaga pracowników skupia się bowiem na powstałym konflikcie i jego eskalacji. Jedną z ważnych umiejętności menedżerskich jest efektywne rozwiązywanie konfliktów oraz zarządzanie konfliktem. Do sprawnego kierowania konfliktem przydatna jest natomiast zarówno wiedza teoretyczna, związana ze zrozumieniem przyczyn i dynamiki konfliktów, jak również wiedza praktyczna, oparta na doświadczeniu lub analizie przypadków, która pozwala na unikanie licznych błędów, sprawniejsze stosowanie w praktyce teoretycznych modeli i wzorców.

Menedżer zawsze musi być gotowy do interwencji, gdy dochodzi do konfliktu między pracownikami. Zwłaszcza gdy zaczyna on negatywnie wpływać na pracę zespołu. W pierwszej kolejności kierownik może zaoferować podwładnym pomoc w wyjaśnieniu sytuacji i dojściu do porozumienia. Jednym z narzędzi stosowanych w pierwszej fazie konfliktu jest mediacja prewencyjna. Głównym zadaniem szefa mediatora nie jest rozstrzyganie, po czyjej stronie leży wina za powstanie sporu, lecz pomoc w jego konstruktywnym rozwiązaniu. W takiej sytuacji menedżer pełni jednak podwójną rolę: przełożonego oraz mediatora. Funkcja mediatora wymaga neutralności i obiektywizmu, jak również podstawowej wiedzy na temat mechanizmów rządzących konfliktem. Stąd nie każdy menedżer i nie w każdej sytuacji jest w stanie podjąć się mediacji w sporze wewnątrz zespołu.

Główne sposoby rozwiązania konfliktów społecznych:

- negocjacje – rozmowy, których stronami są wszystkie osoby lub instytucje, między którymi toczy się konflikt;
- mediacje – występują wtedy, gdy jedna ze stron zaprosi do uczestnictwa w rozwiązywaniu konfliktu osoby trzecie;
- arbitraż – decyzję o zakończeniu konfliktu podejmuje arbiter, a strony muszą się do jego rozwiązania dostosować;
- sąd – rozstrzyga najgorętsze i najbardziej długotrwałe spory, w których nie chce ustąpić żadna ze stron;
- wybory i głosowanie – są sposobem na rozwiązywanie konfliktów politycznych.

R. Kilmann i K. Thomas wyróżnili pięć sposobów rozwiązywania konfliktu, takich jak:

- rywalizacja – egocentryczne dążenie do zaspokojenia własnych potrzeb nawet kosztem innych;

- dostosowanie się – jednostka przejawia tendencję do współdziałania;
- unikanie – brak pewności siebie, lecz także odmowa współdziałania z partnerem;
- współpraca – próba podjęcia działań z innymi w celu zaspokojenia potrzeb obu stron w równym stopniu;
- kompromis – zachowanie pośrednie pomiędzy wszystkimi powyższymi sposobami rozwiązywania konfliktów. Jest to najlepsze pożądane rozwiązanie.

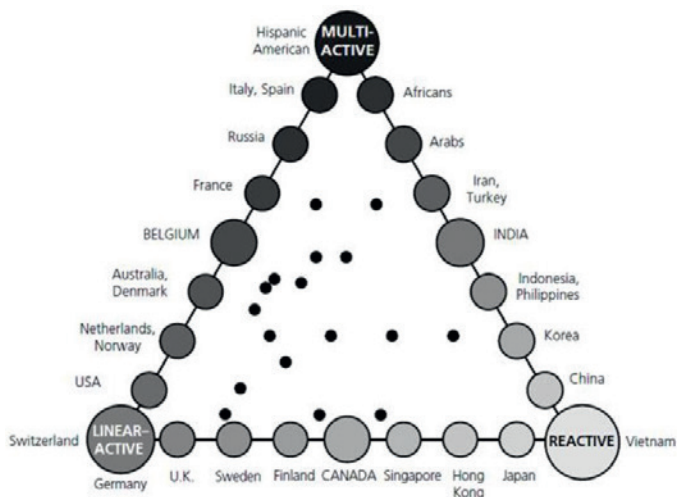
Sposoby rozwiązywania konfliktów (Godlewski 2015, s. 75; Śliwa 2015, s. 75):

- zapobieganie powstawaniu konfliktów,
- tłumienie konfliktów,
- racjonalizacja konfliktu,
- metoda wspólnych przyczółków,
- postawienie przed stronami konfliktu jakiegoś celu nadrzędnego,
- znalezienie trzeciego rozwiązania.

## Wpływ kultury na proces prowadzenia negocjacji

Kultura jest zespołem norm i wartości przekazywanych z pokolenia na pokolenie. Warunkuje podejście do procesów zarządczych, jak również sposób prowadzenia negocjacji.

Schemat 1. Różnorodność kulturowa wg R. Levisa



Źródło: Lewis 2006, s. 42.

Autor wyróżnił trzy typy kultur, które zostały zaprezentowane w tabeli 1. Przeglądu kultur dokonano ze względu na różne wymiary, które dają ogólny obraz uwarunkowań i zależności wpływających na stopień współpracy międzynarodowej i wzajemne interakcje w trakcie prowadzenia negocjacji.

**Tabela 1. Cechy członków kultur linearnych/multiaktywnych/reaktywnych – podejście antropologiczne**

<b>Linearne</b>	<b>Multiaktywne</b>	<b>Reaktywne</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• introwertyczność, opanowanie, małomówność;</li> <li>• działanie ogranicza do „własnego podwórka”;</li> <li>• lubi prywatność;</li> <li>• zawsze metodycznie planuje, robi kilka rzeczy naraz, pracuje tylko w określonych godzinach;</li> <li>• jest punktualny, podporządkowuje się rozkładowi zajęć, ustala projekty tak, by realizowane były niezależnie od siebie, trzyma się planów, trzyma się faktów;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekstrawertyczność, niepokój, pobudzenie, rozmowność, „mieszanie się w sprawy innych”;</li> <li>• planuje ogólnie, robi kilka rzeczy naraz, pracuje bez względu na porę, niepunktualny, rozkład zajęć nie do przewidzenia;</li> <li>• zmienia plany, ocenia fakty krytycznie, zbiera informacje z pierwszej ręki (ustne);</li> <li>• zorientowany na ludzi, rozbija formalny podział pracy, pociąga za sznurki, deleguje;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• introwertyczność, opanowanie, milczenie, dobry słuchacz;</li> <li>• reaguje tylko na konkretne problemy, przestrzega tylko ogólnych zasad, punktualny, reaguje na rozkład zajęć partnera;</li> <li>• stara się ujmować sytuację całościowo, wprowadza zmiany, łączy fakty z obietnicami;</li> <li>• zorientowany na ludzi, postępuje spokojnie;</li> <li>• realizuje całościowy plan i nie kieruje się podziałem pracy, nie poddaje się strukturalizacji;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zbiera informacje ze statystyk, książek, baz danych, zorientowany na pracę;</li> <li>• nieemocjonalny, ograniczony język ciała;</li> <li>• uznaje podział pracy;</li> <li>• ściśle przestrzega procedur, lubi ściśle programy działań;</li> <li>• nie lubi tracić twarzy, w sporach kieruje się logiką, rzadko przerywa rozmówcy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• emocjonalny, rozmawia godzinami, rzadko zapisuje ustalenia, pozostawia decyzję innym;</li> <li>• łatwo przeprosza, kieruje się emocjami, bogaty język ciała, często przerywa rozmówcy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dba o dobry wizerunek grupy, deleguje, zachowuje rozwagę, planuje powoli;</li> <li>• łatwo wszystko rekapituluje;</li> <li>• uczciwy, strata twarzy dużo go kosztuje, unika konfrontacji;</li> <li>• subtelny język ciała, nie przerywa podczas komunikacji.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lewis 2006, s. 58.

W powyższej tabeli przedstawiono cechy poszczególnych członków kultur ze względu na różnorodność kulturową. W tabeli poniżej zaprezentowano wymiar indywidualistyczny i kolektywistyczny.

Tabela 2. Różnorodność kulturowa – różne wymiary (jednostka/grupa)

<b>KULTURY INDYWIDUALISTYCZNE (Ameryka Północna, Europa Północna i Zachodnia, Australia, Nowa Zelandia)</b>	<b>KULTURY KOLEKTYWISTYCZNE (Afryka, Azja, Bliski Wschód)</b>
Liczy się zawarcie transakcji, koncentracja na wynikach	Liczą się relacje interpersonalne, koncentracja na procesie
Krótkoterminowe korzyści	Długoterminowy wzrost (rozwój)
Liczy się zawartość (fakty, liczby, współczynniki, statystyka) – konkret	Liczy się kontekst, doświadczenie, relacje, intuicja
Rozumowanie linearne	Rozumowanie nieliniarne
Niezależność	Zależność
Konkurencyjność (rywalizacja), podejmowanie decyzji	Współpraca, zgodność
Bezpośrednia komunikacja, jasny przekaz	Ukryte znaczenia, wieloznaczny przekaz
Odpowiedzialność jednostki	„Zachowanie twarzy”
Prywatność	Wspólnotowość („stadność”)
Czas linearny, niecierpliwość	Czas elastyczny, cierpliwość

Źródła: Lewis 2006, s. 625.

W tabelach 2–4 wskazano na kluczowe różnice między poszczególnymi wymiarami warunkującymi podejście do miejsca, czasu oraz kontekstu. Czynniki te mają kluczowe znaczenie w obraniu odpowiedniej strategii procesów negocjacyjnych.

Tabela 3. Różnorodność kulturowa – różne wymiary (czas)

<b>Linearny (Anglosasi, Niemcy, Skandynawowie)</b>	<b>Elastyczny (Hiszpanie, Włosi, Portugalczycy, Grecy, Arabowie, Latynosi)</b>	<b>Cykliczny (Japończycy, Chińczycy, Koreańczycy i kultury)</b>
czas postrzegany jest jako jednostka, którą można oszczędzać, zużywać lub marnować	czas postrzegany jest jako płynny, elastyczny	czas postrzegany jest jako zataczający koło, powtarzalny
wykonywanie zadań w kolejności	jednoczesne wykonywanie wielu zadań	wykonywanie zadań po długim czasie kontemplacji i refleksji
nacisk na terminy	nacisk na zbadanie relacji związanych z danym zadaniem	nacisk na długoterminowe efekty, zadania
oddzielenie czasu pracy/nauki od życia rodzinnego, towarzyskiego	łączenie pracy, życia rodzinnego i towarzyskiego	dostrzeganie powiązań we wzajemnych zależnościach między ludźmi a zadaniami

próba kontrolowania czasu przez wprowadzenie harmonogramu	reagowanie równoległe z wydarzeniami dnia	wiara w to, że życie wpływa na czas
patrzenie w przyszłość	skoncentrowanie się na teraźniejszości	skoncentrowanie się na przeszłości

Źródła: Lewis 2006, s. 165.

W tabeli powyżej przedstawiono, jak w różnych kulturach postrzegany jest wymiar czasu i efektywność jego wykorzystania. W tabeli poniżej dokonano podziału ze względu na kontekst.

**Tabela 4. Różnorodność kulturowa – różne wymiary (kontekst)**

<b>WYSOKI KONTEKST (Azja, Bliski Wschód, Basen Morza Śródziemnego)</b>	<b>NISKI KONTEKST (Ameryka, Europa Północna i Zachodnia)</b>
Komunikacja za pomocą ukrytych znaczeń	Komunikacja bezpośrednia, dosłowna
Podporządkowanie działań relacjom międzyludzkim	Oddzielenie pracy od relacji międzyludzkich
Komunikacja niewerbalna (rozbudowana)	Komunikacja werbalna (zasadnicza)
Cenienie zbiorowych inicjatyw i podejmowania decyzji	Cenienie indywidualnej inicjatywy i podejmowania decyzji

Źródła: Lewis 2006, s. 165.

W tabeli poniżej przedstawiono cechy wspólne kultur.

**Tabela 5. Cechy wspólne kultur**

<b>Linearne</b>	<b>Multiaktywne</b>	<b>Reaktywne</b>
introwertyk	ekstrawertyk	introwertyk
cierpliw	niecierpliw	cierpliw
cichy	rozmowny	cichy
myśli o własnych sprawach	dociekliwy	pełen szacunku
lubi prywatność	towarzyski	dobry słuchacz
robi jedną rzecz	robi kilka rzeczy naraz	reaguje
pracuje w stałych godzinach	pracuje w dowolnych godzinach	elastyczne godziny
punktualny	niepunktualny	punktualny

Źródło: Lewis 2006, s. 58.

## Przegląd wybranych technik prowadzenia negocjacji

Negocjacje są to bezpośrednie rozmowy, których celem jest osiągnięcie porozumienia, zawarcie transakcji, rozwiązanie problemu czy dojście do konsensusu. Negocjacje przybierają różne formy i służą rozwiązywaniu konfliktów, sytuacji problemowej lub alokacji zasobów. Niektóre z nich prowadzone są bezpośrednio, inne to rozciągnięte w czasie sekwencje podejmowania decyzji przez uczestniczące w nich strony. W biznesie negocjacje prowadzone są pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami czy korporacjami oraz wewnątrz firm, na przykład między związkami zawodowymi a zarządem. W tabeli poniżej przedstawiono modele negocjacji, które warunkują podejście do ludzi, powstałego problemu czy obranej strategii.

Tabela 6. Modele negocjacji

Negocjacje pozycyjne		Negocjacje integracyjne
Strategia miękka	Strategia twarda	Oparcie się na zasadach
Uczestnicy są przyjaciółmi	Uczestnicy są przeciwnikami	Uczestnicy rozwiązują problem
Celem jest porozumienie	Celem jest zwycięstwo	Mądry wynik osiągnięty efektywnie i polubownie
Ustępuj, aby pielęgnować wzajemne stosunki	Żądaj ustępstw jako warunku wzajemnych stosunków	Oddziel ludzi od problemu
Bądź miękki w stosunku do ludzi i problemu	Bądź twardy w stosunku do ludzi i problemu	Bądź miękki w stosunku do ludzi, a twardy wobec problemu
Ufaj innym	Nie ufaj innym	Działaj niezależnie od zaufania
Łatwo zmieniaj stanowiska	Okop się na swoim stanowisku	Skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach
Składaj oferty	Stosuj groźby	Badaj i odkrywaj interesy
Odkryj dolną granicę porozumienia (minimum tego, co możesz zaakceptować)	Wprowadzaj w błąd co do dolnej granicy porozumienia	Unikaj posiadania dolnej granicy porozumienia
Akcentuj jednostronne straty w imię osiągnięcia porozumienia	Żądaj jednostronnych korzyści jako warunku porozumienia	Opracuj możliwości korzystne dla obu stron
Poszukaj jednego rozwiązania, takiego, które ONI przyjmą	Poszukaj jednego rozwiązania, takiego, które TY przyjmiesz	Opracuj wiele możliwości, z których później wybierzesz
Upieraj się przy porozumieniu	Upieraj się przy swoim stanowisku	Upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów
Staraj się unikać walki	Staraj się wygrywać walkę	Staraj się osiągać rezultat oparty na obiektywnych kryteriach
Poddawaj się presji	Wywieraj presję	Poddawaj się regułom, nie presji

Negocjacje definiowane są jako dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy przynajmniej jedna strona nie zgadza się z daną opinią lub z danym rozwiązaniem sytuacji. Negocjacje to sposób porozumienia się w celu rozwiązania konfliktu oraz dojścia do porozumienia obydwu stron, proces wzajemnego poszukiwania takiego rozwiązania, które satysfakcjonowałoby zaangażowane w konflikt strony.

Wszystkie sytuacje negocjacyjne odznaczają się trzema cechami:

- występuje sprzeczność interesów między dwiema lub więcej stronami, co oznacza, że to, czego chce jedna strona, nie jest tym, czego chce druga;
- brakuje stałego czy ustalonego zbioru reguł lub procedur służących rozstrzygnięciu konfliktu bądź strony wolą postępować niezależnie od takiego zbioru;
- strony, przynajmniej na początku, wolą szukać porozumienia, zamiast podjąć otwartą walkę prowadzącą do kapitulacji jednej ze stron, do trwałego zerwania wzajemnych stosunków albo do przekazania rozstrzygnięcia sporu zwierzchniej władzy.

W procesie negocjacji wyróżnia się następujące etapy:

1. przygotowania;
2. rozpoczęcie (otwarcie) negocjacji;
3. negocjacje właściwe oraz ich zamknięcie (porozumienie).

Skuteczność negocjacji (kolejne oferty i kontroferty) zależy od:

- tego, czy strony uważają, że ich interesy są wzajemnie zależne (np. jeśli jeden zyskuje – drugi traci);
- stopnia zaufania między stronami lub wzajemnej nieufności;
- umiejętności każdej ze stron jasnego komunikowania się i nakłaniania lub zmuszania drugiej strony do przyjęcia jej punktu widzenia;
- osobowości i uprzedzeń konkretnych uczestników;
- celów i interesów stron.

Techniki negocjacji to sposoby i metody przedstawiania oczekiwań, otwierania i zamykania negocjacji, targowania się, czynienia ustępstw oraz przekonywania kogoś do ustępowania, czyli wywierania wpływu, perswazji, a także niekiedy manipulacji.

Technika „dobry-zły facet”

Jedna ze stron posiada dwóch negocjatorów, którzy odgrywają określone role. Jeden z nich rozpoczyna negocjacje i celowo stawia wygórowane żądania, połączone z równoczesnym ośmieszaniem strony przeciwnej. Sytuacja staje się nieprzyjemna i stresująca, wpływa niekorzystnie na negocjacje. Drugi negocjator stosuje w praktyce technikę drobnych ustępstw i przejmuje inicjatywę. Pozornie wykazuje przychylność. Własne

korzyści są jednak dla niego nadrzędnym celem. Technika małych ustępstw jedynie pozornie przynosi obopólną korzyść.

#### Techniki polegające na wykorzystaniu czasu

Budowanie atmosfery napięcia i granie na zwłokę w sytuacji, kiedy ewidentnie drugiej stronie zależy na możliwie szybkim zakończeniu negocjacji. Odkładanie podjęcia ostatecznej decyzji w oczekiwaniu na zmianę sytuacji na lepszą. Analizowanie drobiazgowo, manipulacja czasem, niespodziewane odwoływanie terminu spotkań negocjacyjnych, żądania na przykład dokładnego tłumaczenia tekstów. Technika terminów nieprzekraczalnych ma na celu wymuszenie na drugiej stronie wcześniejszego ustąpienia.

#### Wilk w owczej skórze

Negocjator wprowadza świadomie w błąd swoich adwersarzy, zadaje mnóstwo pytań, prosi o wyjaśnienie wielu kwestii. Ostatecznie wyciąga potrzebne informacje i rozstrzyga spawy na swoją korzyść.

#### Zdechła ryba

Technika ta bazuje na poczynieniu ustępstw, których korzyści nie odczuwamy. Przykładowo możemy bardzo żarliwie dyskutować zarówno o cenie, jak i o terminie dostawy, podczas gdy zupełnie nie zależy nam na szybkim otrzymaniu zamówionych produktów.

#### Obietnice w raju

Taktyka oparta na obiecywaniu korzyści w przyszłości, które, nieoparte żadną umową, pozostają zazwyczaj niespełnione. Poczynione ustępstwa powinny zostać sformalizowane i umieszczone w postaci zapisu w kontrakcie.

#### Skubanie

Technika ta polega na wysuwaniu kolejnych, niewielkich wydawałoby się żądań pod koniec negocjacji, właściwie w momencie, kiedy porozumienie zostało praktycznie osiągnięte. Doświadczony negocjator w ramach przyjętej strategii jest w stanie osiągnąć znaczne korzyści, gdyż druga strona nie chce narażać się na zaprzepaszczenie dotychczasowych ustaleń.

#### Rzekomy zwierzchnik

Podczas negocjacji jedna ze stron udaje, że nie posiada pełnych uprawnień do ich prowadzenia, ponieważ ostateczną decyzję podejmuje fikcyjny zwierzchnik lub partner. Tę technikę można zastosować nawet po zakończeniu rozmów. Negocjator kontaktuje się z fikcyjnym zwierzchnikiem i przekazuje drugiej stronie jego odmowę lub kolejne warunki.

Poniżej przedstawiono wachlarz komunikatów niewerbalnych stosowanych w negocjacjach.



**Tabela 7. Wybrane przykłady zachowania ciała (*body language*) i jego interpretacja**

Zachowanie osoby	Interpretacja
uśmiecha się, patrzy w oczy	uczucia przyjacielskie
pochyla głowę, całe ciało do przodu, patrzy na partnera	chce słuchać
uśmiecha się, dotyka rąk	aprobuje nasze zachowanie
wierci się, wzdycha, otwiera usta, głęboko wdycha powietrze	chce przerwać rozmówcy
uderza ręką o rękę, przestępuje z nogi na nogę, szybciej oddycha	jest zdenerwowany
zaciska usta, patrzy w bok, staje bokiem do rozmówcy	odnosi się do nas z dezaprobatą, niechęcią
patrzy w ziemię, odwraca wzrok, skręca głowę w bok, lekko się garbi się	zachowanie obronne lub chęć wycofania się
podnosi palec do góry, wskazuje na kogoś palcem, stoi prosto	wywyższa się
obgryza paznokcie, obgryza ołówek, czyści okulary, bierze coś do ręki i odkłada	jest niezdecydowany
kładzie rękę na czoło, trze oczy, masuje głowę	jest znudzony
podnosi głowę do góry, wstaje, zagląda do papierów, pakuje je	chce zakończyć rozmowy

Źródło: Zbiegień-Maciąg 2001, s. 24.

Znajomość mowy ciała z pewnością może być pomocna, kiedy nie do końca wiemy, jak interpretować poszczególne gesty i mimikę naszego rozmówcy.

## Różnice kulturowe w negocjacjach międzynarodowych

Zróznicowanie kulturowe istotnie wpływa na dobór odpowiednich metod i technik prowadzenia negocjacji. Najczęściej kultura definiowana jest jako przekazywany z pokolenia na pokolenie całokształt dorobku danej społeczności, w tym przekonań, reguł współżycia i wzorów postępowania. Na kulturę składają się: zbiory zasad, pojęć, koncepcji i wzorce zachowań. Często wpływ na daną kulturę mają również uwarunkowania historyczne, kwestie wiary, podejścia do rodziny. Te fundamentalne założenia kształtują kulturowo naród i przez ich pryzmat jesteśmy postrzegani, co może być również krzywdzące. Negocjacje międzynarodowe koncentrują się przede wszystkim na kwestiach:

- konfliktu wartości – kiedy strony mają różne lub niezbieżne wartości, ideologie lub zasady, a każda strona stara się uzyskać przewagę;
- konfliktu interesów – dotyczy podziału rzadkich zasobów;
- trzeci przypadek polega na połączeniu obu konfliktów w bardziej złożoną strukturę negocjacyjną. Rezygnacja z zasad, którym się hołduje, odbierana jest przez otoczenie jako oznaka słabości.

Brak wspólnego zasobu informacji i pojęć podczas zetknięcia z osobami z odmiennych kręgów kulturowych nazywany jest brakiem kodu (J. Salacuse). Sytuacja taka rodzi niebezpieczeństwo przypisania mylnego znaczenia wypowiedzi drugiej strony.

Różnicowanie kulturowe może obejmować nie tylko werbalną stronę komunikowania się, lecz również różną interpretację działań. Oto kilka przykładów.

Dla Amerykanów naturalne jest prowadzenie rozmów o interesach w porze obiadowej; mówią szybko i podobne oczekiwania mają względem rozmówcy. Wykazują skłonność do aszybkiego reagowania i udzielania odpowiedzi, zanim pytający zdąży skończyć zdanie. Japończycy negocjują dłużej, potrzebują więcej czasu do namysłu. Dodatkową przeszkodą dla Japończyków jest fakt, że rozmowy toczą się głównie w języku angielskim. Zwłoka w udzieleniu odpowiedzi wynika z barier i ograniczeń językowych, a prawdziwy sens wypowiedzi zazwyczaj wyrażony jest między wierszami.

Odmienność kulturowa dodatkowo komplikuje proces porozumiewania się, ale jednocześnie ma istotny wpływ na treść i formę porozumienia. Okoliczności, atmosfera, celebrowanie spotkania, nadawanie mu odpowiedniej rangi również mają znaczenie dla procesów negocjacyjnych. Na Zachodzie preferuje się atmosferę prywatności i pełnego zaangażowania partnerów. Wykluczone jest przerywanie czy odchodzenie od telefonu, inaczej podchodzi się do tego w państwach latynoamerykańskich i arabskich.

Przygotowując się do negocjacji międzykulturowych, trzeba uwzględnić kwestie kulturowe, przepisy prawa, zwyczaje panujące w danym kraju. Wskazane jest posiadanie również informacji o osobie, z którą będzie się prowadziło negocjacje. Partnerów negocjacyjnych należy postrzegać jako indywidualności, a nie opierać się na utrwalonych stereotypach. Należy pamiętać również o tym, że w jednym kraju może istnieć kilka grup kulturowych, a przede wszystkim religijnych, co przekłada się na styl prowadzenia negocjacji. Istotne jest, by przy planowaniu harmonogramu posiedzeń ustalić, czy w danym kraju (kręgu kulturowym) nie ma akurat dni wolnych i świąt: religijnych, państwowych, narodowych.

Bez wątpienia znajomość kultury kraju drugiej strony poprawia komunikację między stronami, sprzyja właściwemu porozumieniu i zrozumieniu wspólnych argumentów, pozwala skuteczniej działać, nawiązywać i planować kontakty. Największy wpływ na przebieg negocjacji z obcokrajowcami mają: różne znaczenie czasu w różnorodnych

kulturach, poczucie tożsamości (kolektywizm lub indywidualizm), stopień zorganizowania negocjacji oraz przywiązanie do reguł i rytuału, metody wymiany informacji. Podstawowe cechy stylu negocjacji pięciu głównych regionów geograficznych świata zostały przedstawione w tabeli 8.

**Tabela 8. Podstawowe cechy stylu negocjacji w wybranych pozaeuropejskich regionach świata**

Region świata	Podstawowe cechy stylu negocjacji
Ameryka Północna	dynamizm, niecierpliwość, skupianie się na wynikach końcowych, małe przywiązanie do rytuału negocjacji, bardzo ceniona jest punktualność, słaba znajomość innych kultur oraz języków obcych, plastyczność w podejmowaniu decyzji, duży stopień indywidualizmu, szybkie załatwianie interesów
Ameryka Łacińska	brak punktualności, zainteresowanie głównie najbliższą przyszłością, rzadko planowanie długofalowe, brak przywiązania do rytuału negocjacji, proces negocjacji cechuje spontaniczność, improwizacja, ważne są stosunki osobiste, przypisywanie dużego znaczenia statusowi społecznemu
Bliski Wschód	punktualność jest mało istotna, zwyczajowe nieprzestrzeganie terminów, brak przywiązania do rytuału i harmonogramu negocjacji, tendencja do skupiania się na kwestiach „filozoficznych”
Daleki Wschód	proces negocjacji jest wysoce zorganizowany i pełen rytuałów, ważna jest pozycja negocjatora w hierarchii przedsiębiorstwa, ważne jest budowanie związków personalnych ze stroną przeciwną, wysokie poczucie kolektywizmu, ceniona jest praca zespołowa, wymagana jest duża cierpliwość w prowadzeniu negocjacji

Źródło: Jankowski, Sankowski 1995, ss. 41–47; Krzyminiewska 1998, ss. 172–178.

## Wnioski

Silne procesy globalizacyjne niosą ze sobą przepływ ludzi, kapitału ponad granicami. Wśród kompetencji przyszłości wymaganych na rynku pracy wymieniane są między innymi: umiejętność rozwiązywania konfliktów w organizacji, elastyczność działania, bezkonfliktowa osobowość, analityczny umysł, umiejętność łagodzenia sporów i napięć oraz umiejętność pracy w środowisku zróżnicowanym pod względem narodowościowym. W artykule wskazano na rolę i znaczenie konfliktu w organizacji, jak również sposoby i metody jego rozwiązywania. W podejściu tradycyjnym konflikty są szkodliwe dla organizacji, w podejściu współczesnym konflikty są nieodłącznym elementem funkcjonowania człowieka w organizacji. Jednym ze sposobów rozwiązywania sporów i napięć w organizacji są negocjacje. Wpływ kultury jest bardzo istotny w procesie i wyborze metody prowadzenia negocjacji. W artykule dokonano przeglądu kultur pod względem

cech wspólnych i rozdzielnych przez pryzmat kontekstu oraz postrzegania czasu. Celem artykułu była analiza czynników wpływu na proces prowadzenia negocjacji i mediacji w środowisku międzynarodowym, co udało się z powodzeniem zrealizować.

## Bibliografia

**Fiszer R., Ury W., Patton B. (1996)**, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa.

**Godlewski T., Śliwa J. (2015)**, *Negocjacje i Mediacje, Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej*, Warszawa.

**Izdebska D. (2007)**, *Klasyfikacja konfliktów* [w:] J. Polakowska-Kujawa (red.), *Socjologia ogólna*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

**Jankowski W., Sankowski T. (1995)**, *Jak negocjować*, CIM, Warszawa.

**Krzyminiewska G. (1998)**, *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, TNOiK, Bydgoszcz.

**Lewis Richard D. (2006)**, *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*, Nicholas Brealey International, <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/11/When-Cultures-Collide.pdf>.

**Pocztowski A. (2007)**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.

**Roszkowska E. (2011)**, *Wybrane modele negocjacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

**Zbiegień-Maciąg L. (2001)**, *Taktyki i techniki negocjacyjne*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków.





WYDAWNICTWO  
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

[www.san.edu.pl](http://www.san.edu.pl)



[www.clarkuniversity.eu](http://www.clarkuniversity.eu)

ISSN 2543-8190