Klasyfikacja dziedzinowa wg
JEL: L10, L22, L84

Aneta Bech[1]
Henryk Gurgul[2*]

Teoria uwarunkowań sytuacyjnych w kontekście zarządzania projektami na przykładzie projektów badań rynku w sektorze polskich przedsiębiorstw market research

Contingency theory in the context of project management based on market research projects in Polish companies from market research sector

Streszczenie: Cel artykułu stanowi analiza projektów badań rynku w ujęciu teorii uwarunkowań sytuacyjnych. Badania rynku to dynamicznie rozwijający się sektor polskiej gospodarki. Są one również podstawą realizacji wielu projektów z różnych dziedzin. Teoria uwarunkowań sytuacyjnych natomiast wypiera w ostatnim czasie dominujące do tej pory podejście uniwersalistyczne w zarządzaniu, opierając swoje założenia na unikalności czynników występujących w organizacjach czy projektach. W niniejszej pracy zidentyfikowano główne czynniki sytuacyjne mające wpływ na sposób prowadzenia projektów badań rynku. Analizę oparto o informacje dotyczące polskich przedsiębiorstw z sektora market research, jak również o cechy charakterystyczne tego typu projektów wyszczególnione dotychczas w literaturze przedmiotu.

Summary: The purpose of this paper is to analyse market research projects in terms of contingency theory. Market research sector is a dynamically developing sector of Polish economy. It is also the basis for many projects implementation from various

[1] Mgr, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza im. S. Staszica w Krakowie, Wydział Zarządzania.

[2] Prof. zw. dr hab., AGH Akademia Górniczo-Hutnicza im. S. Staszica w Krakowie Wydział Zarządzania.

* Publikacja finansowana przez AGH w Krakowie z dotacji przedmiotowej na utrzymanie zdolności badawczej (umowa 11|11.200.325).

fields. In recent times, contingency theory supersedes the dominant in management universalistic approach, basing its assumptions on the unique factors occurring in organisations and projects. This article identifies the main contingency factors affecting the way of conducting market research projects. The analysis was based on information about Polish companies from market research sector, as well as the characteristics of this type of projects that are specified in the literature on the subject.

Słowa kluczowe: teoria uwarunkowań sytuacyjnych, teoria kontyngencji, badania rynku, czynniki sytuacyjne

1. Wstęp

Zarządzanie projektami to stosunkowo nowa, lecz również niezwykle dynamicznie rozwijająca się w ostatnich latach dziedzina nauki. Projekty podzielić możemy na wiele różnych kategorii, związanych z ich specyfiką. Wyodrębniamy klasyfikację według wielkości, znaczenia dla organizacji czy zorientowania. Innym podziałem jest ten według rodzaju, gdzie możemy wyszczególnić takie typy jak projekty techniczne, unijne, inwestycyjne czy przemysłowe, jak również cechujące się rezultatem w postaci wiedzy, projekty badawcze, badawczo-rozwojowe oraz projekty badań rynku. Badania rynku zapoczątkowano w latach dwudziestych XX wieku, kiedy to po raz pierwszy podjęto próby zebrania i przeanalizowania danych dotyczących rynków i konsumentów. Z biegiem czasu ich popularność znacząco wzrosła i obecnie stanowią istotny komponent strategii biznesowej każdego przedsiębiorstwa [McQuarrie 2005, s. 9]. Dodatkowo przeprowadzanie analizy rynku zaleca nawet opublikowana w 1987 roku norma ISO 9000, co również podkreśla istotę tego aspektu zarządzania organizacją. Rozwój badań rynku zaowocował powstaniem wielu przedsiębiorstw specjalizujących się w przeprowadzaniu tego typu analiz na rzecz innych podmiotów gospodarczych [Hague i in. 2004, s. 27–29]. Podczas gdy dawniej zainteresowana tym tematem osoba bądź przedsiębiorstwo, musiało poradzić sobie samo, obecnie może zwrócić się z problemem do specjalisty, który wykona dla niego kompleksową, nie raz złożoną usługę w ramach jednego projektu. Projekt ten prowadzony jest zazwyczaj przez grupę wykfalifikowanych pracowników wchodzących na co dzień w skład różnych działów firmy i obejmuje raz bardziej, raz mniej złożone procesy, zależne od wielkości i typu tego przedsięwzięcia.

Przez ponad 50 lat w zarządzaniu dominowało podejście uniwersalistyczne mówiące, że każdą organizacją czy projektem można zarządzać w taki sam spo-

sób niezależnie od ich specyfiki. Stosunek ten starali się zmienić J. Woodward [Woodward 1965], Burns i Stalker [Burns, Stalker 1961] oraz P.R. Lawrence i J.W. Lorsch [Lawrence, Lorsch 1967], będący prekursorami koncepcji w której nie ma jednego idealnego sposobu zarządzania przedsiębiorstwem czy przedsięwzięciem. Oparta na ich pracach teoria uwarunkowań sytuacyjnych głosi, że poprawny dobór strategii zarządzania zależy od różnorodnych uwarunkowań biznesowych [Hambrick, Lei 1985 s.764–765]. Rozważając działanie przedsiębiorstwa czy projektu w jej kontekście istotne jest wyodrębnienie czynników sytuacyjnych, które pozwalają określić klasy bądź grupy podmiotów gospodarczych czy przedsięwzięć o podobnej charakterystyce, dla których można poprzez pewne uogólnienia stosować takie same, bądź zbliżone strategie zarządzania.

Zróżnicowanie oraz złożoność projektów dotyczących badań rynkowych prowadzonych w obrębie jednego przedsiębiorstwa, czyni z nich idealny przykład do przeanalizowania pod kątem możliwości zastosowania teorii uwarunkowań sytuacyjnych. Celem pracy jest zatem identyfikacja czynników sytuacyjnych w zarządzaniu projektami, na przykładzie projektu badań rynku. Kolejny rozdział zaprezentuje założenia teorii uwarunkowań sytuacyjnych oraz ich odniesienie do zarządzania projektami na gruncie ustaleń badaczy na przestrzeni lat. Następnie rozważony zostanie przypadek odniesienia tej teorii do projektów badań rynku oraz zidentyfikowane zostaną wspomniane wyżej czynniki sytuacyjne. Pracę zwieńczy podsumowanie.

2. Wyjaśnienie istoty teorii uwarunkowań sytuacyjnych na tle ustaleń innych badaczy

Teoria uwarunkowań sytuacyjnych, zwana również teorią sytuacji czy teorią kontyngencji (ang. *contingency theory*), to koncepcja obecna w naukach o zarządzaniu od lat pięćdziesiątych XX wieku [Weill, Olson 1989 s.60]. Podejście sytuacyjne stanowi uśrednienie dwóch skrajnych koncepcji obecnych w tej dziedzinie nauki – podejścia sytuacyjno-specyficznego oraz podejścia uniwersalistycznego [Nita 2013 s.195]. Pierwsze z nich zakłada, że każde przedsiębiorstwo podlega wpływom unikatowych czynników, zależnych od specyficznej sytuacji w której dana organizacja się znajduje [Fisher 1995 s. 29–30]. W związku z tym, aby poprawnie nim zarządzać trzeba każdorazowo zidentyfikować zmienne mające na nie wpływ. Podejście uniwersalistyczne, jak sama nazwa wskazuje to zgoła odmienna koncepcja zakładająca uniwersalny model zarządzania wobec każdego podmiotu gospodarczego [Łada, Kozarkiewicz 2014, s. 44]. Teoria uwarunkowań sytuacyjnych równoważy oba podejścia.

Zwolennicy tej koncepcji głoszą, że możliwe jest wyodrębnienie pewnych klas uwarunkowań i grup przedsiębiorstw, na które oddziałują te same zbiory czynników sytuacyjnych. W założeniach tej koncepcji istotne jest również otoczenie organizacyjne, które znacząco wpływa na przedsiębiorstwo [Hambrick, Lei 1985, s. 766]. Zatem wyodrębnienie wszystkich zmiennych charakterystycznych dla danej sytuacji daje możliwość zastosowania wobec danego podmiotu gospodarczego pewnych uogólnień i przypisania go do grupy dla której możliwe jest stosowanie podobnych wzorców czy modeli zarządzania.

Teoria kontyngencji rozwijana była przez lata, w kontekście wielu aspektów związanych z naukami o zarządzaniu. Zestawienie kluczowych do rozwoju tej koncepcji pozycji (tabela 1) opracowali w 2012 roku B. Hanisch i A. Wald.

Tabela 1 Kluczowe pozycje literaturowe dotyczące teorii uwarunkowań sytuacyjnych w naukach o zarządzaniu

Źródło	Czynnik sytuacyjny	Charakterystyka organizacyjna
Woodward (1958,1965)	Technologia (system produkcyjny)	Struktura organizacyjna, zakres kontroli, hierarchia kierownictwa, stopień specjalizacji
Burns i Stalker (1961)	Stabilność środowiska (wskaźnik zmian technologicznych i rynkowych)	Organizacja mechanistyczna, organizacja organiczna
Chandler Jr. (1962)	Strategia (stopień dywersyfikacji)	Struktura dywizyjna, struktura funkcjonalna
Lawrence i Lorsch (1967)	Niepewność środowiska (odsetek innowacyjności produktów, zmian rynkowych oraz technologicznych)	Zintegrowanie różnych struktur organizacyjnych
Perrow (1967)	Technologia (charakterystyka zadania, rutyna, inżynieria), struktura organizacyjna	Struktura zadań (kontrola i koordynacja), cele (systemowe, produktowe, pochodne)
Thompson (1967)	Niepewność środowiska, zależności pomiędzy zadaniami, operacjami i zasobami	Koordynacja (z planem, standaryzowana, wzajemnego oddziaływania)
Mintzberg (1979)	Charakterystyki organizacji (wiek, wielkość), technologia (regulacje, wyrafinowanie), środowisko (złożoność, stabilność, zróżnicowanie rynku), siła (wewnętrzna i zewnętrzna)	Proste struktury, biurokracja zmechanizowana, profesjonalna biurokracja, zdywizjonowana forma/struktura)

Źródło: B. Hanisch, A. Wald, *A Bibliometric View on the Use of Contingency Theory in Project Management Research*, "Project Management Journal" 2012, nr 43, s. 3.

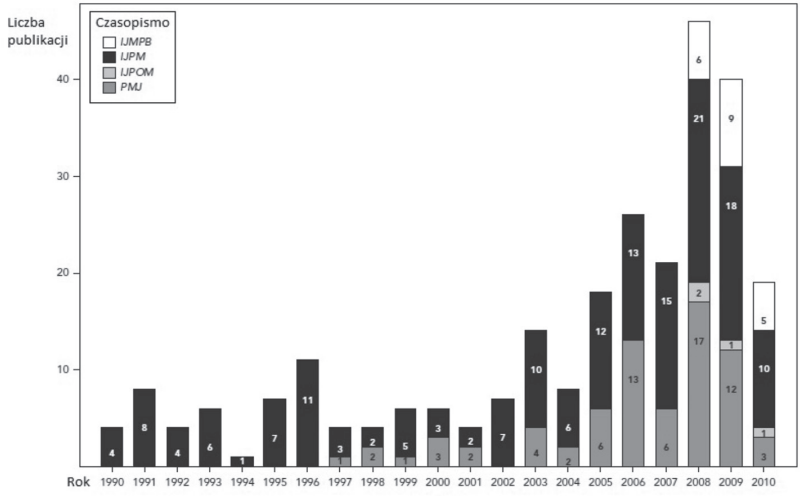
Podejście sytuacyjne znalazło również zastosowanie w dziedzinie zarządzania projektami. Jak twierdzą B. Sauser i in. temat ten rozwijany jest już od ponad dwudziestu lat [Sauser i in. 2009, s. 667]. Odwołując się ponownie do pracy B. Hanischa i A. Walda, można stwierdzić, że zagadnienie to z biegiem lat znacząco wzrastało na popularności. Autorzy zestawili liczbę publikowanych prac w latach 1990–2010, dotyczących teorii uwarunkowań sytuacyjnych, co zapre-

zentowano na Wykresie 1. Można zauważyć, że odnotowano nie tylko istotny wzrost liczby publikacji dotyczących tej koncepcji, ale także to, że tematyką tą z biegiem lat zainteresowały się kolejne, nowe czasopisma.

Podobnie jak w ujęciu organizacyjnym, teoria uwarunkowań sytuacyjnych w kontekście zarządzania projektami zakłada, że aby odpowiednio prowadzić projekt ważne jest uwzględnienie szerszego kontekstu, zwracając szczególną uwagę na otoczenie i wszystkie zdarzenia mające w nim miejsce [Sauser i in. 2009, s. 667].

Badacze przez lata wprowadzali w życie różnego rodzaju *frameworki*, czyli modele wspomagające zarządzanie projektami różniącymi się specyfiką. Począwszy od S.B. Blake'a [Blake 1978], który wyodrębnił różne podejścia do projektów małej i wielkiej skali (alfa i beta), poprzez L.W. Steel'a [Steel 1975], który rozważał specyfikę zarządzania projektami innowacyjnymi, a skończywszy na S.C. Wheelwrightcie i K.B. Clarku [Wheelwright, Clark 1992], wprowadzających typologię projektów rozwoju produktów, temat ten ciągle zyskiwał na wadze. Jego istotę dostrzegł również Project Management Institute wydając pierwszy zbiór dobrych praktyk z dziedziny zarządzania projektami zatytułowany Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). W zestawieniu tym podkreślono potrzebę identyfikacji unikalnych i specyficznych dla danego typu projektu zasad, co jest podstawą teorii uwarunkowań sytuacyjnych.

Wykres 1 Liczba publikacji na przestrzeni lat 1990–2010, z podziałem na czasopisma



Źródło: B. Hanisch, A. Wald, *A Bibliometric View on the Use of Contingency Theory in Project Management Research*, „Project Management Journal" 2012, nr 43, s. 2.

3. Studium przypadku

Jak podkreślono już we wstępie tej pracy, temat badań rynkowych w ostatnich latach stał się niezwykle popularny. Zainteresowanie tego rodzaju analizą przyczyniło się do powstania wielu przedsiębiorstw wykonujących kompleksowe badania i raporty na rzecz innych podmiotów gospodarczych. Jak podaje ESOMAR Global Market Research Report z 2015 r. w Europie sektor badań rynkowych w 2013 roku dokonał transakcji na ponad 16 milionów dolarów amerykańskich, a z roku na rok ta kwota wzrasta. Prowadzenie projektów dotyczących analizy rynku nie jest jednak proste. Kierownicy projektów mierzą się na co dzień z ich różnorodnością tematyczną i typologiczną, stopniem złożoności, a także ograniczeniami dotyczącymi przetwarzania danych, czyli tematem niezwykle istotnym w świetle nowowprowadzonej ustawy RODO [https://giodo.gov.pl/pl/569/9276 (dostęp: 13.06.2018)].

Działając w koncepcji uwarunkowań sytuacyjnych, aby zarządzać projektami badań rynku konieczne jest wyodrębnienie czynników sytuacyjnych, umożliwiających podział projektów na podgrupy o podobnych cechach [Keller 1994, s. 169–171], co stanowi cel niniejszej pracy. Czynniki te mogą mieć charakter zewnętrzny (związany z otoczeniem projektu tj. interesariuszami, wymaganiami czy budżetem) lub wewnętrzny (związany ze strukturą organizacyjną czy posiadanymi zasobami lub technologią) [Łada, Kozarkiewicz 2014, s. 44–45] [Nita 2013, s. 200]. Keller rozważający koncepcję sytuacyjną w projektach badawczo-rozwojowych wyodrębnił dla nich trzy główne zmienne sytuacyjne tj. respondentów, pomiary i procedury oraz technologię. Sposób prowadzenia projektów badań rynkowych ze względu na fakt iż warunkują je wymagania klienta, wydaje się jednak zależeć głównie od czynników zewnętrznych takich jak ich typ, tematyka czy złożoność. Wyodrębnione w pracy czynniki są wynikiem analizy pracy przedsiębiorstw sektora *market research* działających na polskim rynku[3], a także cech charakterystycznych tego typu projektów wskazanych w literaturze przez innych badaczy.

[3] Analizowane przedsiębiorstwa: Biostat (https://www.biostat.com.pl/ [dostęp dnia 6.09.2018]), BCE Badania Marketingowe (http://www.bce-badania.pl/ [dostęp dnia 6.09.2018]), Instytut CEM (https://www.cem.pl/ [dostęp: 6.09.2018]), CONDICTOR (https://www.condictor.pl/ [dostęp dnia 6.09.2018]), E-STATYSTYKA (https://www.e-statystyka.com.pl/ [dostęp: 6.09.2018]).

3.1. Typ projektu

Najważniejszą zmienną sytuacyjną w całym zestawieniu, od którego zależy sposób zarządzania projektem jest wspomniany już typ. Projekt prowadzony przez wyspecjalizowane przedsiębiorstwo stanowi specyficzne zlecenie, którego typ możemy określić jako prywatny, bądź też publiczny. Wpływa on zarówno na sposób finansowania (określany przez Skalika jako jeden z podstawowych aspektów związanych z zarządzaniem projektami [Skalik 2009, s. 17–18], czas trwania (stanowiący obok kosztów i jakości żelazny trójkąt bazowy zarządzania projektem [Atkinson 1999, s. 338]), harmonogram jak i sposób wprowadzania ewentualnych zmian w założeniach danego przedsięwzięcia (cechy charakterystyczne projektów badań rynku [Hague i in. 2004, s. 31–35]). Projekty prywatne, w rozumieniu projektów badań rynku, to zlecenia od osób czy organizacji zgłaszających się do firmy z zapytaniem o możliwość zrealizowania dla nich usługi. Przedsiębiorstwo – wykonawca określa czas trwania, wycenę oraz harmonogram projektu. Tego typu projekty są mało sformalizowane, zazwyczaj nie wymagają rozbudowanej dokumentacji ani przesłania ścisłego harmonogramu prac i raportowania zleceniodawcy postępu działań czy wyników cząstkowych, dzięki czemu firma ma większą swobodę pracy. Drugi typ projektów, czyli projekty publiczne, to przedsięwzięcia realizowane w formie przetargów. Zleceniobiorca wycenia koszty wykonania badań na podstawie odgórnie określonych przez zleceniodawcę wytycznych, rywalizując tym samym z kilkoma innymi ofertami. Wygrana takiego przetargu oznacza zlecenie zgodne z wcześniejszymi założeniami, zatem projekty te mają już na wstępie określony budżet, wymagania i termin wykonania, który w większym stopniu niż przy poprzedniej kategorii zależy od zleceniodawcy. Każda zmiana, konieczna do wprowadzenia, która wyniknie w trakcie trwania zlecenia, potrzebuje formalnej pisemnej akceptacji w formie aneksu, zatem projekty tego typu są zdecydowanie bardziej złożone i wymagają większej biurokracji i dokumentacji każdego szczegółu. Zarządzanie takimi projektami wiąże się także z większym ryzykiem, które spada na barki menadżera projektu który przy tego typu projektach powinien posiadać znacznie większe doświadczenie, niż w przypadku projektów prywatnych.

3.2. Złożoność projektu

Kolejną zmienną sytuacyjną dotyczącą projektów badań rynku jest ich złożoność, stanowiąca jednocześnie cechę charakterystyczną projektów z dziedziny

market research [Hague i in. 2004, s. 29–31]. W zależności od zlecenia mogą one obejmować mniej lub więcej etapów wśród których wyróżniamy: analizę jakościową problemu, wybór metody i narzędzi, zbudowanie ankiety, zebranie próbki, analizę danych, opracowanie raportu. Projekty realizowane w firmach badań rynku to przedsięwzięcia o różnym poziomie złożoności. Część z nich wymaga kompleksowej obsługi od rozpoznania problemu, poprzez zebranie i analizę próbki, aż po wykonanie raportu. Inne z kolei zakładają jedynie zgromadzenia informacji na podstawie opracowanej przez klienta ankiety, a jeszcze inne wykonania analizy i raportu na podstawie dostarczonych przez zleceniodawcę danych. Każdy z tych typów wymaga od przedsiębiorstwa zaangażowania w projekt różnej liczby członków specjalizujących się w konkretnych czynnościach. Dodatkowo w zależności od tego co dane przedsięwzięcie obejmuje, konieczne jest wyznaczenie innego kierownika projektu. Złożoność wpływa nie tylko na dobór zespołu, ale również na harmonogram prac i budżet projektu. To zagadnienie wraz ze wzrostem składowych projektu zwiększa także jego ryzyko. Aspektem wartym podkreślenia w odniesieniu do rozmiarów projektu i włączenia w nie pracowników różnych działów jest również radzenie sobie z ewentualnymi konfliktami mogącymi wyniknąć przez różnice poglądowe w reprezentowanych przez nich dziedzinach. Zatem stopień złożoności projektu jest jednym z kluczowych czynników sytuacyjnych w kontekście zarządzania projektami badań rynku.

3.3. Tematyka projektu

Trzecim wartym podkreślenia czynnikiem jest tematyka projektu, która tak jak jego rozmiar wiąże się z zaangażowaniem różnych działów przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa działające na rynku polskim realizują najczęściej projekty dotyczące sfery farmakologii, a także te dotyczące badań społecznych wykonywanych na zlecenie miast i województw. Pierwsza grupa wiąże się przede wszystkim ze znajomością zagadnień biologiczno-chemicznych, co warunkuje uwzględnienie w projekcie dodatkowych członków zespołu, odpowiedzialnych za merytoryczną stronę raportu takiego projektu. Zagadnienia rynku społecznego wiążą się natomiast z zaangażowaniem w pracę socjologów. Tematyka projektu wpływa głownie na kwestię związane z ustaleniem menadżera projektu wyspecjalizowanego w danej tematyce.

3.4. Metodologia badań

Inną istotną zmienną sytuacyjną jest metodologia badania [Hague i in. 2004, s. 37] – zarówno ta dotycząca zebrania danych jak i ich późniejszej obróbki oraz analizy. W pierwszym przypadku może odbywać się to przy pomocy CATI, czyli zespołu osób zbierających dane telefonicznie i wprowadzających je do komputera czy za pomocą panelu do gromadzenia danych w postaci CAWI czyli ankiet internetowych, wypełnianych samodzielnie przez respondentów. Dodatkowo informacje mogą pochodzić także z przeprowadzonych wywiadów eksperckich, wywiadów pogłębionych czy tzw. „tajemniczych klientów". Każda z metod wpływa na liczbę włączonych w projekt osób, co wiąże się z kosztami i harmonogramem projektu. Dodatkowo poprzez regulacje prawne dotyczące ochrony danych osobowych, w przypadku ich przetwarzania zwiększa się znacząco formalizacja i dokumentacja projektów. W zależności od metody gromadzenia danych zmienia się również ryzyko prowadzenia takich przedsięwzięć, gdyż w przypadku ankiet CATI lub CAWI, zlecenia przewidują odpowiednie liczne reprezentatywne próbki badawcze. Drugi rodzaj metod związany jest z analizą zgromadzonych danych. Proste statystyki i testy istotności stanowią podstawę mniej skomplikowanych projektów, jednakże najczęściej badania uwzględniają bardziej złożone metody, które wymagają współpracy większej liczby analityków i programistów, co powiększa zespoły projektowe i wydłuża czas trwania zlecenia. Firma dysponuje ograniczonymi zasobami personelu potrafiącego wykonać dane zadanie, dlatego istotne jest w tym przypadku także odpowiednie zarządzanie pracownikami i umiejętność priorytetyzacji projektów.

3.5. Technologia

Z kwestią odpowiedniego zarządzania zasobami ludzkimi związany jest również ostatni omawiany w pracy czynnik sytuacyjny, mianowicie technologia, zaliczana do czynników wewnętrznych. Polskie przedsiębiorstwa realizujące badania rynkowe wykorzystują wiele narzędzi (R, SPSS, Python, SQL i wiele innych), przy czym tak jak w przypadku znajomości metod tak i umiejętność obsługi narzędzi koniecznych do wykonania danego projektu wiąże się z ograniczoną liczbą osób znających tę technologię. Zatem narzędzie warunkuje zarówno poziom ryzyka jak i czas wykonywania projektu. Osoby wyspecjalizowane w unikatowych technologiach stanowią bowiem wąskie gardła każdego z projektów, gdyż kilka przedsięwzięć może być realizowanych w tym

samym czasie. Wpływa to więc na priorytetyzację zadań i obarcza większą odpowiedzialnością menadżera, który ustala kolejność czynności wykonywanych w projekcie.

Analiza informacji pochodzących zarówno z literatury przedmiotu, jak i zebranych danych pozwoliła na wyodrębnienie najistotniejszych czynników sytuacyjnych dla projektów badań rynku w sferze polskich przedsiębiorstw *market research*, zaprezentowanych w poniższej tabeli (tabela 2).

Tabela 2. Czynniki sytuacyjne w projektach badań rynku

Czynnik	Rodzaj	Wpływ
TYP	Zewnętrzny	Finansowanie, harmonogram prac, czas trwania, sposób wprowadzania zmian, obszerność i dokładność dokumentacji
ZŁOŻONOŚĆ	Zewnętrzny	Wielkość i specjalizacja zespołu, kierownik projektu, harmonogram projektu, budżet, konflikty w zespole
TEMATYKA	Zewnętrzny	Wielkość i specjalizacja zespołu, kierownik projektu
METODOLOGIA	Zewnętrzny	Wielkość i specjalizacja zespołu, koszty, harmonogram prac, ograniczenia prawne
TECHNOLOGIA	Wewnętrzny	Specjalizacja zespołu, ryzyko projektu, czas trwania projektu, kierownik projektu

Źródło: Opracowanie własne.

4. Podsumowanie

Badania prowadzone od lat na temat zastosowania teorii uwarunkowań sytuacyjnych w kontekście zarządzania projektami pokazują, że temat ten jest ważny i wciąż aktualny. Podejście sytuacyjne jest koncepcją równoważącą dwie skrajne teorie i wydaje się złotym środkiem w odniesieniu do tematyki projektów, wśród których można wyodrębnić grupy o podobnej charakterystyce. Wskazane w powyższym rozdziale czynniki sytuacyjne w kontekście projektów badań rynku ukazują możliwość zastosowania teorii sytuacyjnej również w tym obszarze. Jednakże warto zauważyć, że są to jedynie niektóre zmienne wpływające na sposób zarządzania projektami analizy rynku. Aby w pełni wykorzystać możliwości które daje ujęcie kontyngencji powinno się wyodrębnić jeszcze dokładniejsze czynniki warunkowe. Stworzenie podgrup projektów w oparciu o ich cechy charakterystyczne w takich przedsiębiorstwach pozwoliłoby odgórnie określić projekt menagerów odpowiedzialnych za projekty zaliczane do danej grupy według ich typu, a także stworzyć ich harmonogram i wyodrębnić występujące w nich ryzyka. Stosowanie odpowiednich modeli zarządzania dla każdej z klas dodatkowo umożliwiłoby priorytetyzację zadań w przypadku nachodzenia się w czasie kilku projektów.

Zatem można stwierdzić, że temat pozostawia pewną lukę poznawczą, którą z pewnością można by wypełnić przeprowadzając bardziej szczegółowe i pogłębione badania.

Bibliografia

Atkinson R., *Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria*, „International Journal of Project Management" 1999, Vol. 17, No. 6.

Blake S.B., *Managing for responsive research and development*, San Francisco: Freeman and Co., 1978.

Burns, T., Stalker, G.M., *The management of innovation*, London, England: Tavistock, 1961.

Chandler, A.D., Jr., *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

ESOMAR Global Market Research Report 2014, ESOMAR, 2015.

Fisher J., *Contingency-based research on management control systems: Categorization by level of complexity*, „Journal of Accounting Literature" 1995, nr 14.

Hague P., Hague N., Morgan C., *Badania rynkowe w praktyce*, Helion, 2004.

Hambrick D.C., Lei D., *Toward an empirical prioritization of contingency variables for business strategy*, „Academy of Management Journal" 1985, nr 28.

Hanisch B., Wald A., *A Bibliometric View on the Use of Contingency Theory in Project Management Research*, „Project Management Journal" 2012, nr 43.

Keller R.T., *Technology-Information Processing Fit and the Performance of R&D Project Groups: A Test of Contingency Theory*, „The Academy of Management Journal" 1994, nr 37.4

Lawrence P.R., Lorsch, J.W., *Organization and environment: Managing differentiation and integration*, Boston, MA: Harvard Business Press, 1967

Łada M., Kozarkiewicz A., *Rachunkowość zarządcza-dwa wymiary prowadzenia badań naukowych*, „Studia Oeconomica Posnaniensia" 2014, nr 2.

McQuarrie E., *The market research toolbox: a concise guide for beginners* (2nd ed.), SAGE, 2005.

Mintzberg, H., *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979 .

Nita B., *Teoria uwarunkowań sytuacyjnych w rachunkowości zarządczej*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości" 2013, nr 71.

Perrow, C., *A framework for the comparative analysis of organizations*, „American Sociological Review" 1967, nr 32 (2).

PMI. Government extension to a guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide), Wyd. Project Management Institute, Newtown Square, 2002.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych), Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej [https://giodo.gov.pl/pl/569/9276].

Sauser B., Reilly R., Shenhar A., *Why projects fail? How contingency theory can provide new insights – A comparative analysis of NASA's Mars Climate Orbiter loss*, „International Journal of Project Management" 2009, nr 27.

Skalik J., *Zarządzanie projektami,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

Steele L.W., *Innovation in big business*, Elsevier Publishing Company, New York 1975.

Thompson J.D., *Organizations in action*, McGraw-Hill, New York NY 1967.

Weill P., Olson M., *An Assessment of the Contingency Theory of Management Information Systems*, „Journal of Management Information Systems" 1989, nr 6.

Wheelwright S.C., Clark K.B., *Revolutionizing product development*, The Free Press, New York 1992.

Woodward, J., *Management and technology*, London, England: Her Majesty's Stationary Office, 1958.

Woodward, J., *Industrial organization: Theory and practice*, Oxford University Press, New York NY 1965.