

Marek Jacek Stankiewicz

Identyfikatory zachowań strategicznych przedsiębiorstw

W artykule tym wykorzystano wyniki I (pilotażowego) etapu badań na temat: „Uwarunkowania strategii przedsiębiorstw. Identyfikacja czynników wpływających na realizowane przez przedsiębiorstwa strategie. Konstrukcja systemu instrumentów stymulujących strategię prorozwojowe w okresie transformacji rynkowej”, jakie w ramach grantu KBN, nr. projektu badawczego: 1P 110 001 06, realizuje zespół WNEiZ UMK w Toruniu kierowany przez autora. Pilotażem objęto celowo próbę składającą się z 15 dużych i bardzo dużych przedsiębiorstw przemysłowych.

Istota i parametry identyfikacji zachowań strategicznych przedsiębiorstw

Zachowania strategiczne, to te z ogółu zachowań, które mają kluczowe znaczenie dla określenia pozycji przedsiębiorstwa w jego otoczeniu w najbliższej, dającej się przewidzieć, przyszłości [7, s. 16]. Od tego, czy przedsiębiorstwa zachowują się strategicznie, jaka jest efektywność tych zachowań oraz czy są one związane w koherentną całość – strategię, czy też stanowią tylko zbiór wyizolowanych rozwiązań problemów, zależy długookresowy sukces przedsiębiorstwa. Sukcesy przedsiębiorstw, a przynajmniej dążenia do ich osiągania, są z kolei warunkiem powodzenia całej gospodarki. Stąd nie jest sprawą obojętną, zwłaszcza współcześnie w Polsce, czy przedsiębiorstwa zachowują się strategicznie, czy też nie, a jeżeli tak, to „na ile” strategicznie? Do odpowiedzi na te pytania konieczne jest ustalenie parametrów identyfikacyjnych (parametr jest tu rozumiany szeroko, nie tylko jako wielkość liczbowa, ale też jako wyróżniona cecha charakterystyki opisowej rozpatrywanych zjawisk – przyp. autora). Parametrami tymi powinny być wyróżniki przebiegu zachowań, koncentrujące się na takich aspektach (zachowań), których treść, poziom lub stan pozwoliłyby określić, czy i w jakim stopniu obserwowane zachowania mają strategiczny (w myśl wcześniej zaproponowanego rozumienia tego pojęcia) charakter. W badaniach, które będą przywoływane w tym artykule, parametrami zachowań strategicznych były:

- treść i sposób formułowania strategicznych celów przedsiębiorstwa,
- działania realizowane w obrębie strategicznych sfer aktywności przedsiębiorstwa,
- przebiegi procesów decyzyjnych generujących decyzje uruchamiające analizowane zachowania.

Analiza zachowań przedsiębiorstw, oparta na wykorzystaniu przedstawionych parametrów identyfikacyjnych, polega na:

- opisanie, i – gdzie to możliwe – zwymiarowaniu, objętych parametrami zjawisk,
- określeniu czy i w jakim stopniu opisane zjawiska odpowiadają teoretycznym standardom zarządzania strategicznego,

- ustaleniu charakteru relacji między zjawiskami opisanymi poszczególnymi parametrami i ocenie wpływu tych relacji na powodzenie przedsiębiorstwa.

Cele strategiczne przedsiębiorstw

Cele są podstawowym deskryptorem zachowań. Zachowania będą strategiczne na tyle, na ile są strategiczne cele, do osiągnięcia których dane zachowania uruchomiono. Natomiast cele strategiczne, to takie wartości, których osiągnięcie jest niezbędne dla trwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Ich treść powinna oddawać sens funkcjonowania przedsiębiorstwa, stanowić silny stymulator jego aktywności w zakresie wszystkich sfer działania [por. 3 ss. 78–107].

Jaka jest praktyka w zakresie formułowania celów strategicznych przez polskie przedsiębiorstwa w roku 1994? Dane, uzyskane na etapie badań pilotażowych, nie dają jeszcze podstaw do wydawania ostatecznych opinii, ale pozwalają na formułowanie następujących uwag i wpływających z nich hipotez:

■ Istnieje duża różnorodność wartości deklarowanych jako cele strategiczne. Przedsiębiorstwa starają się przede wszystkim zmierzać do kilku, stanowiących wiązkę, celów. Najczęściej wymieniane są (niezależnie od cech różnicujących badane firmy, takich, jak branża, czy forma własności) następujące cele:

- wzrost udziału w rynku,
- wzrost zysku,
- doskonalenie jakości produktów,
- dostosowywanie produktów do wymagań rynków,
- obniżanie kosztów,
- wzrost sprzedaży.

Wymienione cele, jak wspomniano akcentowane przez przedsiębiorstwa niezależnie od ich specyfiki, wskazują na to, iż w więzkach celów strategicznych znaczącą rolę odgrywają te cele, których osiągnięcie zwiększa konkurencyjność. Można więc odważyć się na postawienie dość optymistycznej hipotezy, że polskie firmy przebrnęły już przez okres „strategicznego zaskoczenia” konkurencją i starają się długookresowo dostosowywać swe zachowania do jej wymogów. Gdyby hipoteza ta potwierdziła się w dalszych etapach badań, mogłaby stanowić

bardzo dobry prognostyk rozwoju polskiej gospodarki.

■ Pozostałe, oprócz wyżej podanych, cele uzupełniające wiązki głównych celów przedsiębiorstw, cechuje pewne zróżnicowanie, będące – co można przyjąć jako hipotezy – funkcją formy własności i, odrębnie, funkcją specyfiki branżowej. I tak, większość przedsiębiorstw państwowych i jednoosobowych spółek Skarbu Państwa wśród swych celów umieszcza:

- stabilizację zatrudnienia,
- utrzymanie i/lub wzrost płac realnych,
- restrukturyzację (finansową, organizacyjną i technologiczną),
- pozyskanie inwestora strategicznego.

Cele te nie są wskazywane jako strategiczne przez firmy prywatne.

Specyfikę branżową (a nawet gałęziową) można „podglądać” w przypadku przedsiębiorstw przemysłu chemicznego i przemysłu produkcji tkanin i dzianin. Te pierwsze, znacznie mocniej od innych podkreślają:

- ▲ ochronę środowiska (zmniejszanie emisji zanieczyszczeń),
- ▲ podnoszenie bezpieczeństwa pracy.

Drugie z wymienionych mocno akcentują potrzebę dokonania strategicznego zwrotu – tak w zakresie technologii, jak i produkowanych wyrobów. Jest to tendencja wynikająca ze światowych trendów w zakresie stosowania „naturalnych” surowców w produkcji odzieży i wyposażenia mieszkań.

Aktywność w obrębie strategicznych sfer funkcjonowania

Stan i dynamikę funkcjonowania przedsiębiorstw można rozpatrywać według różnych punktów widzenia, odpowiednio do nich strukturyzując przedmiot analiz. Do badania zachowań strategicznych, wskazane jest wyróżnienie w ramach przedsiębiorstwa jego sfer strategicznych. Do sfer tych zalicza się te, w których zachodzą procesy decydujące bezpośrednio lub pośrednio o pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu. Innymi słowy, sfery strategiczne, to elementy dynamicznej struktury przedsiębiorstwa obejmujące działania, które powinny nosić znamiona zachowań strategicznych. Sferami takimi są: finanse, personel, wytwarzanie, produkt, badania, rozwój i marketing. Sferą strategiczną jest też zarządzanie, ale z uwagi na jej specyfikę oraz fakt, że głównym celem procesualnym tej sfery jest generowanie decyzji, można, a nawet należy, rozpatrywać ją odrębnie. Powinno to mieć miejsce w ramach analizy trzeciego z zaproponowanych wcześniej parametrów zachowań strategicznych, to jest w ramach badania przebiegów procesów decyzyjnych.

Dane uzyskane w trakcie przywoływanych tu badań pilotażowych pozwalają na następujące konkluzje:

■ **Sfera finansów.** Standing finansowy większości badanych przedsiębiorstw nie jest, w opinii ich kierownictw, zbyt dobry. Przy czym, nieco lepiej oceniają swą kondycję przedsiębiorstwa prywatne; aby ją poprawić uruchamiane są zarówno działania bezpośrednie; obniżka kosztów stałych, poszukiwania atrakcyjnych linii kredytowych, aktywna polityka windykacji należności, restrukturyzacja zadłużenia, niekiedy nawet integracja „wstecz” (obniżająca koszty produkcji) oraz integracja „w przód” (co pozwala

na bardziej konkurencyjną politykę cen), jak i działania pośrednie; próby stosowania instrumentów rachunkowości zarządczej, doskonalenie metod planowania finansowego, udziały w obcych podmiotach. Działania podejmowane w tej sferze cechuje wyraźne powiązanie z deklarowanymi celami strategicznymi. Można więc uznać, że mimo ogólnie często bardzo trudnej sytuacji finansowej, istnieje nadzieja poprawy. Podstawą do niej jest zauważana racjonalizacja działalności w sferze finansów i – przede wszystkim – rozszerzanie zakresu stosowania nowoczesnych, przydatnych dla strategicznego zarządzania, metod i instrumentów zarządzania finansami.

■ **Sfera personelu.** Zasoby kadrowe są relatywnie najsilniejszym atutem polskich przedsiębiorstw. Wynika to przede wszystkim ze stosunkowo wysokich kwalifikacji, zwłaszcza w zakresie wiedzy technicznej oraz wyraźnego „szanowania” pracy (co wywołane jest groźbą jej utraty). Są jednak i słabe punkty omawianej sfery. Należą do nich głównie: niezbyt wysoka skłonność pracowników do akceptowania zmian, ubóstwo stosowanych instrumentów motywacji, brak nawyku i pragmatyki programowania karier zawodowych pracowników, niezbyt bogate doświadczenia w stosowaniu nowoczesnych instrumentów zarządzania oraz niewielkie jeszcze umiejętności w stosowaniu marketingu. Należałoby przeto oczekiwać dużej aktywności przedsiębiorstw zmierzającej do usuwania wymienionych mankamentów. Przeprowadzone badania nie dają podstaw do jednoznacznego potwierdzenia występowania takiej właśnie aktywności. Świadczą o tym dwie okoliczności:

- brak wyraźnego eksponowania, w ramach deklarowanych celów strategicznych, działań nakierowanych na rozwój kadr,
- niezbyt wysokie, w samoocenie większości badanych przedsiębiorstw, budżety na szkolenie kadr.

■ **Sfera wytwarzania.** Ocena wskaźników opisujących tę sferę jest następująca:

- stan parku maszynowego oceniany jest dość różnie i co ciekawe, granice różnic wyznaczone są formą własności analizowanych przedsiębiorstw. I tak, w przedsiębiorstwach państwowych uznawany jest przeważnie jako zaledwie dostateczny, w spółkach Skarbu Państwa jako więcej niż dostateczny, w firmach prywatnych jako dobry;
- stopień wykorzystania parku maszynowego w przedsiębiorstwach prywatnych i spółkach Skarbu Państwa uznawany jest najczęściej za dobry, a nawet bardzo dobry (wysoki). Przedsiębiorstwa państwowe oceniają go przeważnie jako zaledwie dostateczny;
- poziom technologii większość badanych firm uznaje za dobry, ale wskazuje jednocześnie na potrzebę dalszego jego podnoszenia.

Z ocenami tymi skorelowane są działania podejmowane w omawianej sferze, polegające na wprowadzaniu innowacji technologicznych i inwestowaniu w technologię. Wbrew powszechnym opiniom, 80% badanych przedsiębiorstw zakres podejmowanych przez siebie inwestycji ocenia jako dobry. Przedsiębiorstwa (20%) uznające zakres prowadzonych inwestycji za zdecydowanie zły, sytuują się wyłącznie w grupie przedsiębiorstw państwowych – co nie oznacza, że jest to opinia wszystkich badanych przedsiębiorstw państwowych.

■ **Sfera produktu.** Tu wyniki badań pilotażowych nasuwają najwięcej wątpliwości. Większość przedsiębiorstw

ocenia bowiem poziom konkurencyjności oraz jakość i nowoczesność swoich produktów jako dobre. Jednocześnie akcentowane są sukcesy rynkowe nowych produktów i rozszerzanie zakresu dywersyfikacji. Dobre samooceny uzyskuje też z reguły (wyjątek stanowi tylko jedna firma) liczba wprowadzanych nowych produktów. Na podstawie tych informacji (pozyskanych, o czym należy pamiętać, z próby złożonej z czołowych w swych sektorach przedsiębiorstw) można sformułować, i zweryfikować w dalszych badaniach na próbie generalnej, dwie następujące hipotezy:

- optymistyczną – że z polskimi produktami nie jest tak źle, jak się powszechnie uważa;
- pesymistyczną – że te przedsiębiorstwa, które nie napotykały poważnych trudności ze zbytem swoich produktów, wpadają w stan samozadowolenia.

Obie hipotezy niezbyt przystają do deklarowanych, a opisanych wcześniej, celów strategicznych; doskonalenie jakości, dostosowywanie produktów do wymagań rynku, obniżanie kosztów. Z faktu tego wynika konieczność sformułowania jeszcze jednej hipotezy, że ani obiegowe opinie, ani samooceny producentów, nie są miarodajnym źródłem informacji na temat szans rynkowych polskich produktów oraz, że dla oceny tych szans należy prowadzić szczegółowe analizy, odnoszące się do konkretnych produktów, a nie produktów przedsiębiorstwa, czy produktów polskich „w ogóle”.

■ **Sfera badania i rozwoju.** Wskaźnikami opisującymi tę sferę są: wielkość budżetu B+R, poziom kadry zatrudnionej przy pracach badawczo-rozwojowych, liczba zgłaszanych patentów i wzorów użytkowych, udział efektów prac własnego zaplecza B+R w nowej produkcji oraz taki udział we wprowadzanych innowacjach technologicznych. Przy tym całkowity brak własnej bazy B+R prowadzi w dłuższym horyzoncie czasowym zawsze albo do podporządkowania przedsiębiorstwa kooperantowi biernemu, albo – w przypadku samodzielnego występowania na rynku – do bankructwa. W objętych pilotażem przedsiębiorstwach występuje pełna świadomość takich właśnie następstw, stąd ich wysoka aktywność w zakresie badań rozwojowych. Jednakże inne dane i wyrywkowe obserwacje w mniejszych przedsiębiorstwach zmuszają do weryfikowania, w badaniach na próbie generalnej, raczej hipotezy negatywnej, o niedostatecznym zainteresowaniu przedsiębiorstw rozwojem własnej bazy B+R.

■ **Sfera marketingu.** Wyznacznikami aktywności w ramach tej sfery mogą być: zakres prowadzonych badań marketingowych, gama stosowanych instrumentów polityki cen, wykorzystywana sieć dystrybucji, przedmiot i stosowane instrumenty promocji oraz skala stosowanych instrumentów public relations. W zakresie wymienionych spraw w polskich przedsiębiorstwach zaobserwować można dużą dynamikę. Ponieważ jednak jest to sfera „nowa” i firmy nie mają jeszcze zbyt bogatych doświadczeń, wiele poczynić nosi cechy „prób i błędów”, których efekty można oceniać i pozytywnie i negatywnie. **Do niewątpliwych plusów należą:**

- duża „ciekawość” i nastawienie pozytywne do wiedzy marketingowej,
- posunięcia strukturalne polegające na wyodrębnieniu strategicznych komórek marketingowych,

- śmiała reklama,
- starania o budowę, rozbudowę, lub co najmniej wejście w efektywną sieć dystrybucji,
- próby promocji produktów,
- próby elastycznej polityki cen, marż, upustów itp,
- próby różnicowania form i metod sprzedaży,
- zdecydowana poprawa opakowań.

Zauważalnymi minusami, w większości badanych firm, są:

- ▲ brak podejścia systemowego do działań marketingowych,
- ▲ z reguły ograniczanie badań marketingowych do badania realnego popytu,
- ▲ brak segmentacji rynku,
- ▲ zawężanie instrumentów promocji do reklamy, przy jednoczesnym braku badań skuteczności prowadzonych akcji reklamowych,
- ▲ zupełnie niezrozumiała polityka *public relations*, sprządzająca się, w wielu firmach, do czynienia cnoty ze swej „nieprzejrzystości”.

Generalnie jednak można sformułować hipotezę, że przedsiębiorstwa rozumieją strategiczne znaczenie działań marketingowych i choć do opanowania trudnej sztuki skutecznego marketingu mają jeszcze daleką drogę, to nie jest to zadanie niewykonalne.

Przebiegi procesów decyzyjnych

Zachowania podmiotów są zbiorami działań, które stanowią zawsze efekty określonych decyzji. Można nawet założyć, że zachowania są funkcjami „uruchamiających” je procesów decyzyjnych [por. 5]. Zatem, to „na ile” strategiczne są (lub będą) dane zachowania, w dużej mierze zależy od tego, czy leżące u ich źródła procesy decyzyjne odpowiadały (lub odpowiadają) zasadom strategicznego decydowania [por. 8, ss. 66–89 oraz 6, ss. 16–18]. Zasady te eksponują pożądane cechy przebiegu procesu decyzyjnego i dotyczą: podstawy informacyjnej decyzji, wariantowości, horyzontu „wybiegania” w przyszłość, metodyki generowania wariantów decyzyjnych, sposobu oceny wariantów oraz kryteriów wyboru.

■ Podstawa informacyjna powinna odpowiadać przedmiotowi decyzji, zawierać dane o charakterze zarówno diagnostycznym, jak i prognostycznym dotyczące wszystkich spraw istotnych dla danego problemu decyzyjnego. W samoocenie badanych w pilotażu przedsiębiorstw baza informacyjna procesów decyzyjnych uznana została przez większość przedsiębiorstw za dobrą. Taką też ocenę uzyskał w opinii większości przedsiębiorstw zakres prac analitycznych dotyczących przyszłych warunków funkcjonowania. Tę optymistyczną wizję zakłócają jednak co najmniej trzy okoliczności:

- wśród metod stosowanych do przewidywania przyszłości przeważają takie (na przykład metody statystyczne), które są mało przydatne w odniesieniu do sytuacji niepewnych, a głównie z tymi sytuacjami wiążą się decyzje *stricte* strategiczne;
- w wielu przedsiębiorstwach istnieją poważne luki w posiadanych zbiorach danych, dotyczące tak ważnej sprawy, jak znajomość swego wzorcowego konkurenta (*benchmarkera*) [4, s. 67];

● nie wszystkie z przedsiębiorstw, zwłaszcza tych, których produkty są przeznaczone dla anonimowego klienta, posiadają pełne rozeznanie głębokości rynku.

■ Wariantowość jest wymogiem stawianym każdemu procesowi decyzyjnemu. Szczególnie jest jednak wymagana przy podejmowaniu decyzji strategicznych. Teoretycznie, należałoby generować tyle wariantów rozwiązań problemu decyzyjnego, ile jest możliwych wariantów scenariuszy przyszłości. W praktyce, z uwagi na czas i koszty, wystarczy ograniczenie się do budowy kilku wariantów, które powinny odpowiadać prognozom o najwyższym stopniu prawdopodobieństwa oraz optymistycznym i pesymistycznym. Badane przedsiębiorstwa, w większości przypadków, czynią zadość omawianej zasadzie. Około 80% badanych przedsiębiorstw generuje 3–4 warianty, jedynie pozostałe 20% przyznało, że ogranicza się przeważnie do 2 wariantów.

■ Horyzont „wybiegania” do przodu jest, zdaniem wielu teoretyków, podstawowym wyróżnikiem zarządzania strategicznego. Za bardzo trafne wypada uznać stwierdzenie R. L. Ackoffa, że przy podejmowaniu decyzji należy „wybiegać” w przyszłość na najdłuższy dystans czasu, jaki warto brać pod uwagę [2, s. 23]. A warto brać pod uwagę taki, jaki można i jest sens przewidywać. Zasada ta dość symptomatycznie potwierdza się w badaniach pilotażowych:

- większość przedsiębiorstw państwowych swój horyzont strategiczny określa na okres do 3 lat;
- większość spółek Skarbu Państwa deklaruje ponad 3 lata;
- wszystkie przedsiębiorstwa prywatne wskazują na ponad 3 lata.

W większości zatem przypadków, niezależnie od drobnych różnic w przekrojach form własności (w układzie branżowym różnice były również mało istotne), za horyzont strategiczny uznano trzy lata. Wydaje się, że w warunkach dużej turbulencji otoczenia polskich przedsiębiorstw oraz małej stabilności elementów konstytuujących system gospodarczy, taki czasookres wybiegania w przód należy uznać za zgodny z wymogami teorii.

■ Metodyka generowania wariantów rozwiązań problemów decyzyjnych powinna umożliwiać uzyskanie rozwiązań oryginalnych, dających szansę na zdobycie konkurencyjnej przewagi. Zatem wśród metod przygotowywania decyzji znaczące miejsce należałoby zarezerwować dla metod twórczych [por. 1, ss. 348-349]. Badania pilotażowe skłaniają jednak do postawienia hipotezy, iż polskie przedsiębiorstwa nie przykładają należytego znaczenia do takich metod, a nawet – nie bardzo je znają.

■ Sposoby oceny wariantów decyzyjnych powinny:

- zawierać techniki obiektywizacji i optymalizacji wyrobów,
- umożliwiać wychwycenie szans i zagrożeń, jakie może stworzyć przedsiębiorstwu wdrożenie każdego z wariantów,
- pozwalać na ustalenie „odległości” każdego z wariantów rozwiązania, od rozwiązań, jakie mogą być dziełem światowych liderów w ramach danego sektora,
- wreszcie – co jest szczególnie ważne – dawać podstawy do określenia wrażliwości każdego z rozwiązań na zmiany otoczenia.

Zgromadzone w pilotażu dane sprzyjają budowie następujących hipotez:

● w przedsiębiorstwach dąży się do obiektywizacji ocen projektów rozwiązań problemów decyzyjnych poprzez zaciąganie opinii ekspertów i stosowanie sformalizowanych rachunków ekonomicznych;

● widoczne są starania o optymalizację ocen, o czym świadczą coraz liczniejsze zastosowania metod ekonometrycznych;

● upowszechniają się metody analizy strategicznej, głównie metoda SWOT;

● brak jednak wyraźnego zainteresowania prowadzeniem porównań do światowych liderów (brak dążenia do ideału; „przaśność”);

● niedostateczne miejsce w ocenie wariantów zajmuje ocena ich wrażliwości. Świadczy o tym między innymi dobitnie fakt, iż tylko 25% badanych firm stosowało metody symulacyjne.

■ Kryteria wyboru wariantów powinny wynikać z reguł strategicznego myślenia i być skorelowane z deklarowanymi celami. Najczęściej stosowane (według informacji uzyskanych w badaniach pilotażowych) kryteria, to:

- efektywność ekonomiczna (40% badanych firm),
- maksymalizacja szans i minimalizacja zagrożeń (po 30%),
- minimalizacja ryzyka, minimalizacja możliwości powstania niepokojów społecznych w przedsiębiorstwie, umacnianie *image* firmy (po 20%).

Sporadycznie wymieniono: omijanie pułapki kredytowej, lojalność wobec odbiorców oraz lojalności wobec dostawców.

Zweryfikowanie wszystkich wyżej przedstawionych hipotez wymaga jednak badań na znacznie większej, reprezentatywnej dla polskiej gospodarki, próbie przedsiębiorstw. Wydaje się jednak, że pewne, wcale nie marginalne, znaczenie mają również wyniki tych badań, które dały tworzyć do formułowania postawionych tu hipotez. A to dlatego, iż zostały pozyskane z przedsiębiorstw znaczących, w kilku przypadkach wręcz wiodących w swoich branżach, sprzęgających znaczny odsetek kooperantów. Zachowania tych przedsiębiorstw są często przedmiotem obserwacji i naśladowania. Stąd nie jest obojętne, jakie te zachowania są.

Marek Jacek Stankiewicz

BIBLIOGRAFIA

- [1] D. A. AAKER, *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, Inc. 1992.
- [2] R. L. ACKOFF, *Zasady planowania w korporacjach*, Warszawa 1973.
- [3] P. F. DRUCKER, *Praktyka zarządzania, Czytelnik, Nowoczesność, AE* w Krakowie 1994.
- [4] K. OBŁÓJ, *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa 1994.
- [5] E. SEGEV, *Triggering The Strategic Decision-Making Process*, „Management Decision”, Vol. 14, No. 5, 1976.
- [6] Z. SOUCEK, *Jak připravit a prosadit efektivni strategii podniku*, „EUROVIA”, Praha 1992.
- [7] M. J. STANKIEWICZ, *Determination of corporate strategy in transition process in Poland*, Brno 1993.
- [8] M. J. STANKIEWICZ, *Metody inwentyczne w rozwiązywaniu problemów strategicznych przedsiębiorstwa przemysłowego*, Toruń 1988.

Autor jest profesorem Katedry Ogólnych Problemów Zarządzania Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.