

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041
ISBN 978-83-7695-607-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczyk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dzedzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczepańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

Marzena Hajduk-Stelmachowicz

Politechnika Rzeszowska
e-mail: marzenah@prz.edu.pl

BARIERY W REALIZACJI CELÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH WDRAŻAJĄCYCH EKOINNOWACJE ORGANIZACYJNE

BARRIERS TO ACHIEVING THE OBJECTIVES OF VOLUNTARILY ADOPTED ENVIRONMENTAL PROGRAMS OF PROECOLOGICAL STRATEGIES

DOI: 10.15611/pn.2016.444.16

JEL Classification: M1, O3, D8, D2, Q5.

Streszczenie: Zaprezentowano wyniki wywiadów pogłębionych. Ustalono, że barierami w realizacji celów (będących konsekwencją przyjętych dobrowolnie programów środowiskowych) były w badanych podmiotach komponenty świadczące o niewystarczającym poziomie inteligencji strategicznej. Badani wskazywali m.in. na: znaczny niedobór środków finansowych, brak czasu, negatywną postawę personelu, brak *know-how* w przedsiębiorstwie, brak wsparcia ze strony najwyższego kierownictwa, duży stopień sformalizowania dokumentów, brak zainteresowania i wsparcia ze strony rynku. Zaledwie 41,9% badanych udało się osiągnąć wszystkie założone do realizacji (w rocznej perspektywie czasowej) cele. Przedsiębiorstwa, które przyjęły model dynamiczny (bazujący na proekologicznych i proaktywnych strategiach ofensywnych i innowacyjnych), zwiększają prawdopodobieństwo tworzenia ekoinnowacyjnych rozwiązań produktowych, procesowych, organizacyjnych oraz marketingowych. Zwiększają także realną szansę na generowanie ekoinnowacji zarówno przyrostowych, jak i radykalnych. Taki typ strategii (pod warunkiem, że jest kompatybilny z przyjętą misją i wizją) umożliwia bowiem budowanie przewagi konkurencyjnej także w długim okresie czasu, w niepewnym otoczeniu.

Słowa kluczowe: ISO 14001, ekoinnowacje organizacyjne, system zarządzania środowiskowego, strategia, cele.

Summary: Studies have been carried out in 43 establishments, which have decided to implement and certify the functioning and improved organizational eco-innovations known as environmental management systems. It was agreed that the barriers in achieving objectives (as a consequence of adopting environmental programs) were components proclaiming an insufficient level of strategic intelligence. Survey respondents revealed, among others: a significant shortage of funds, lack of time, the negative attitude of staff, lack of know-how in the company, lack of support from top management, a high degree of document formalizations, lack of interest and support from the market. Only 41.9% of respondents were able to achieve

all established (in the annual term) goals. Companies that have adopted a dynamic model, (based on pro-ecological, pro-active and innovative offensive strategies) increase the likelihood of creating eco-innovative products, processes, organizational and marketing solutions. They additionally increase the real chance to generate both incremental and radical eco-innovations. This type of strategy (compatible with the adopted mission and vision) makes it possible to build a competitive advantage in the long term and in an uncertain environment.

Keywords: ISO 14001, Environmental Management System, strategy, environmental goals, organizational ecoinnovations.

1. Wstęp

Z powodu ograniczeń edytorskich w opracowaniu zaprezentowano jedno z zagadnień, które było przedmiotem szerszych badań prowadzonych przez autorkę, poruszających tematykę ekoinnowacji organizacyjnych. Temat jest niezwykle ważny i aktualny w związku z rosnącymi wyzwaniami. Wynikają one w dużym stopniu z założeń koncepcji zrównoważonego rozwoju, społecznej odpowiedzialności biznesu czy też polityki klimatyczno-energetycznej UE, które to wpływają coraz mocniej na strategię przedsiębiorstw. Celem pracy jest wskazanie barier w realizacji celów wynikających z dobrowolnie przyjętych programów środowiskowych (będących konsekwencją zaimplementowanych strategii proekologicznych) w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne.

Starano się udzielić odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak wielu przedsiębiorstwom posiadającym certyfikowane ekoinnowacje organizacyjne (w postaci funkcjonujących i doskonalonych systemów zarządzania środowiskowego zbudowanych na bazie wymagań normy międzynarodowej ISO 14001) udało się zrealizować wszystkie cele wynikające z przyjętych polityk środowiskowych/strategii proekologicznych?
- Jakie są powody, dla których przedsiębiorstwa deklarujące funkcjonowanie i doskonalenie ekoinnowacji organizacyjnych (w postaci systemów zarządzania środowiskowego) nie realizują założonych celów?

W związku z realizacją przyjętego w pracy celu zdecydowano się na wykorzystanie metody *desk study*. Ponadto (wykorzystując dobór celowy) przeprowadzono badania pełne w przedsiębiorstwach województwa podkarpackiego (część III pracy).

2. Strategia jako fundament niezbędny do wyznaczania celów

„Szczególną charakterystyką przedsiębiorstwa, jako systemu gospodarczego, jest odbywający się w nim ciągły proces decyzyjny. Polega on na wyborze i realizacji określonych celów, przy starannie i umiejętnie dobranych środkach i metodach ich osiągnięcia” [Famielec i in. 1997]. Ważne w tym kontekście są wartości (skorelowane z misją i wizją), które kreują niepowtarzalny charakter przedsiębiorstwa,

gdyż pozwalają pracownikom posiadać „coś”, z czym (w procesie pracy) wszyscy powinni się identyfikować. To właśnie wartości integrują organizacje oraz sprawiają, że wśród wielu opcji wybierane są takie, a nie inne działania. Działania, które w długookresowej perspektywie czasowej umożliwią osiągnięcie pożądanego stanu określonego w wizji [Celej 2015].

Według G. Gierszewskiej [2000] cele są przyszłym, pożądanym stanem lub rezultatem działań organizacji. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że każdemu przedsiębiorstwu przyświeca cel główny, któremu podporządkowane są cele szczegółowe, wynikające z zaimplementowanej strategii i mające swoje odzwierciedlenie w polityce firmy [Bednárová i in. 2015]. Określają one zakres i sposób działania przedsiębiorstwa. Strategia organizacji jest kluczowym wyznacznikiem celów i niezbędnych do ich realizacji zasobów [Chandler 1962]. Ważna jest świadomość tego, iż strategia definiuje miejsce/stan, w którym dana organizacja chce się docelowo znaleźć w określonej perspektywie. W tym kontekście strategia stanowi proces gruntownej zmiany. Warto podkreślić, że strategia powinna być jednocześnie stabilna oraz elastyczna, gdyż musi odpowiadać na szanse i zagrożenia pojawiające się w niepewnym otoczeniu [Głodziński 2014, Hajduk-Stelmachowicz 2013 b]. Jak podkreśla A. Kaleta [2013], na strategię należy patrzeć jak na pomysł na znaczące (względnie trwale w długiej perspektywie czasowej) wyróżnienie przedsiębiorstwa. Strategia to długofalowa koncepcja przejmowania inicjatywy, czyli koncepcja rozwoju określająca cele i sposoby ich realizacji.

Mimo że w literaturze przedmiotu od lat podkreśla się istotną rolę strategii jako czynnika sukcesu [Kaleta (red.) 2014], wyniki badań nie pozostawiają żadnych złudzeń. W opracowaniach naukowych można znaleźć informacje, iż od 60% do 90% firm nie realizuje wypracowanej strategii. Jest to konsekwencją tego, iż [Roszak 2015]:

- tylko 5% pracowników zna i rozumie opracowaną dla ich przedsiębiorstwa strategię – bariera komunikacyjna;
- 85% zespołów implementujących strategię przeznaczają mniej niż jedną godzinę miesięcznie na jej omawianie – bariera uczenia się;
- 60% organizacji nie opracowuje budżetu uwzględniającego strategię – bariera zasobów;
- zaledwie 15% przedsiębiorstw mierzy realizację wytyczonych celów – bariera mierników celu [Kaplan, Norton 2005].

Podstawą skutecznego wdrożenia strategii proekologicznej (ekoinnovazione) jest systematycznie prowadzony monitoring. Umożliwia on weryfikację postępu prac i ocenę skuteczności działań podejmowanych w ramach sterowania operacyjnego.

Pracownicy nie są w stanie doszukać się związku między swoją codzienną pracą a nadrzędnymi celami formy. Jest to skutkiem tego, iż aż 93-97% pracowników szeregowych nie rozumie założeń strategii firmy, w której pracują. Ten sam problem dotyczy 60% kierowników i pracowników średniego szczebla oraz 30% badanych przynależących do grup członków zarządu [Roszak 2015]. Wyniki polskich badań

realizowanych pod kierunkiem K. Moszkowicz [2014] także podkreślają skalę opisanego problemu. Zwracają uwagę na jego konsekwencje w postaci różnych typów inercji w działalności przedsiębiorstw mogących skutkować utratą zdolności konkurencji z innymi podmiotami rynku.

Jak zauważają D. Kirkpatrick i C. Pouliot [1996] oraz S. Kitazawa i J. Sarkis [2000], jest niezwykle ważne, aby cele środowiskowe wynikały z biznesowych celów strategicznych. Ich spójność w ramach strategii gwarantuje bowiem realizację misji, jaką firma ma do spełnienia na rynku i wizji przedsiębiorstwa w przyszłości [Witek-Crabb 2008]. Stąd cele muszą być zaakceptowane do realizacji: formalnie przez organy firmy, nieformalnie przez ich wykonawców. W praktyce zarządzania przez cele mamy do czynienia z kaskadowaniem celów. Cele podwładnych powinny wynikać z celów przełożonego, te zaś winny być konsekwencją utworzenia podstawowej wiązki celów wyznaczającej cele dla najwyższego kierownictwa.

Należy mieć świadomość, że na ostateczny kształt systemu celów proekologicznych przedsiębiorstw oddziałują liczne podmioty zainteresowane ich działalnością. Siła i skala oddziaływania jest jednak w omawianych kwestiach dyskusyjna [Hajduk-Stelmachowicz 2015].

3. Problemy w realizacji celów proekologicznych w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne

W tej części opracowania przedstawiono wyniki uzyskane w trakcie wizyt studyjnych (podczas 43 wywiadów pogłębionych) realizowanych z pełnomocnikami ds. systemu zarządzania środowiskowego. Badania były prowadzone w przedsiębiorstwach, które posiadały certyfikowane (na zgodność z wymogami normy ISO 14001) systemy zarządzania środowiskowego. Badane podmioty reprezentowały różne sekcje PKD i były różnej wielkości.

W przypadku zidentyfikowanych problemów starano się wskazać proponowane w literaturze możliwości rozwiązań, które mogą pomóc w ograniczeniu/eliminacji wskazywanych trudności w przyszłości. Ponadto starano się ustalić przyczyny źródłowe tych problemów.

W pracy przyjęto, że stopień osiągnięcia założonych celów wynikający z dobrowolnie przyjętych programów środowiskowych (w ramach realizowanych strategii proekologicznych) jest odzwierciedleniem rzeczywistego podejścia strategicznego do zarządzania faktyczną, a nie pozorną zmianą. Powody, dla których przedsiębiorstwa nie zrealizowały założonych celów, stanowią „wierzchołek góry lodowej” i są konsekwencją tego, że cele proekologiczne nie są w rzeczywistości spójne z wizją, misją oraz priorytetami biznesowych celów strategicznych. Ma to istotne znaczenie w kontekście ograniczania wykorzystania szans i możliwości, jakie stwarza otoczenie w perspektywie średnio- i długookresowej przewagi konkurencyjnej.

Samo wdrożenie formalnej ekoinnovazione organizacyjnej powinno być konsekwencją przyjętych do realizacji celów strategicznych. W obrębie funkcjonującego systemu zarządzania środowiskowego bardzo ważne jest, aby cele na poziomie operacyjnym (gdzie realizowane jest zarządzanie procesami) oraz cele na poziomie wykonawczym (gdzie odbywa się realizacja procesów) wynikały ze zidentyfikowanych znaczących aspektów środowiskowych [Matuszak-Flejszman 2015]. Aby było możliwe stosowanie procesowego podejścia (w kontekście osiągnięcia założonych celów), niezbędne jest mapowanie procesów [Rączka 2008]. Najogólniej mówiąc, polega ono na zdefiniowaniu poszczególnych procesów i wyodrębnieniu powiązań występujących między nimi tak, aby możliwe było (dla każdego procesu) dobranie właściwych wskaźników, które pozwolą na ocenę stopnia osiągnięcia celów.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że zdefiniowanie ambitnych celów jest ważnym krokiem w tworzenia przewagi konkurencyjnej [Sołoducho-Pelc 2014]. W tym kontekście należy zauważyć, że w przypadku większości badanych przedsiębiorstw cele były konsekwencją sprytnie wybranych z polityki środowiskowej „zobowiązań” [Hajduk-Stelmachowicz 2012c]. W praktyce, jak pokazały rezultaty badań, większość celów związana była ze spełnianiem/osiąganiem tego, co zawarte było w wymaganiach prawnych i innych wymaganiach. Jest to niepokojące, gdyż zgodność z przepisami prawa jest wymagana od każdej firmy, bez względu na to, czy posiada ona certyfikowany system zarządzania środowiskowego, czy nie. W tym kontekście nasuwa się pytanie o ciągłe doskonalenie i znajomość zasad dotyczących budowania celów (SMART).

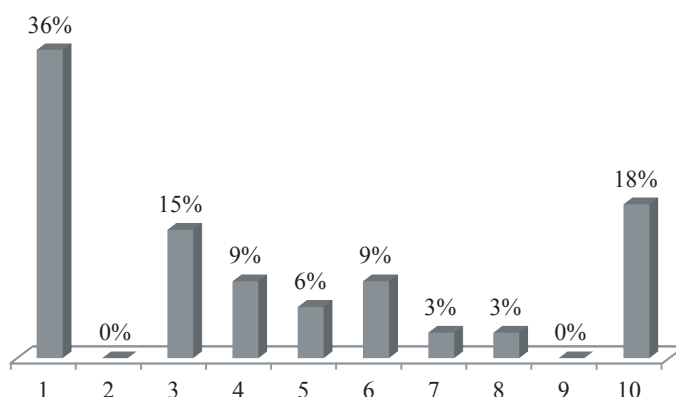
Badane przez autorkę przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją komponentów motoryzacyjnych zwracały uwagę, że w ich przypadkach, przy ustalaniu celów, brano były pod uwagę opinie technologiczne.

W sektorze budowlanym, ustalając cele, brano pod uwagę wpływ działań, wykorzystywanych substancji i proponowanych (w danym projekcie) rozwiązań na wizerunek firmy. Było to szczególnie istotne wtedy, gdy przedsiębiorstwo zobowiązało się działać zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju i chciało się z tego zobowiązania faktycznie wywiązać (w związku z konkretnymi oczekiwaniami raportowymi w tym zakresie wysuwanymi przez interesariuszy).

W badanych przedsiębiorstwach z województwa podkarpackiego kluczową barierą w realizacji programów środowiskowych (przewidywanych do osiągnięcia w rocznych interwałach czasowych) był znaczny niedobór wystarczającej ilości środków finansowych¹ w stosunku do przewidywanych do realizacji celów, na co wskazało 36% badanych (rys. 1). Świadczy to o nieprawidłowej dystrybucji zasobów oraz o braku komunikacji i współdziałania wszystkich działów i pracowników w badanych przedsiębiorstwach. Do realizacji przyjętej strategii oraz wynikających z niej celów niezbędne są sekwencje właściwych działań, zasoby ludzkie, pieniądze

¹ Badani deklarowali, że przy ustalaniu celów istotnym czynnikiem były możliwości finansowe (rządziej organizacyjne i operacyjne).

i czas. Należy mieć świadomość, że implementowanie rozwiązań ekoinnowacyjnych wiąże się z koniecznością budżetowania celów. Niejednokrotnie oznacza to obowiązek podjęcia decyzji inwestycyjnych, które są warunkowane wieloma czynnikami, w różnych obszarach [Jankowska-Miśkiewicz i in. 2015]. Niezgodne z obowiązującą sztuką planowanie z góry przekreśla szansę na realizację przyjętych celów.



Legenda: [1] brak źródeł finansowania; [2] brak odpowiednio przygotowanych pracowników; [3] brak czasu; [4] negatywna postawa personelu; [5] brak praktycznych wskazówek; [6] brak *know-how* w przedsiębiorstwie; [7] duży stopień sformalizowania dokumentów; [8] brak zainteresowania i wsparcia ze strony rynku; [9] brak wsparcia ze szczebla najwyższego kierownictwa; [10] inne.

Uwaga: Przedstawione przyczyny zostały wskazane przez 25 badanych przedsiębiorstw. Pozostałych 18 przedsiębiorstw zadeklarowało, że osiągnięte zostały wszystkie założone w programie środowiskowym cele.

Rys. 1. Powody, dla których przedsiębiorstwa nie zrealizowały założonych celów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych przeprowadzonych z wykorzystaniem wywiadów pogłębionych w przedsiębiorstwach województwa podkarpackiego.

Mimo że 100% badanych firm nie wskazało (bezpośrednio) na brak wsparcia ze strony najwyższego kierownictwa, to w trakcie wywiadów pogłębionych ustalono, że w praktyce problemem był wybór celów (zadań), które miały być realizowane w pierwszej kolejności. W celu wyeliminowania znaczącego w tym zakresie subiektywizmu decydenta, A. von Ahnen i D. Funck [2001], B. Gajdzik i J. Pałasz [2007] oraz M. Jankowska-Miśkiewicz i K. Chudy-Laskowska [2015] proponują przyjęcie procedury ustalania priorytetów co do potrzeby i kolejności ich realizacji. Należy pamiętać, że aktywne poszukiwanie bardziej przyjaznych dla środowiska alternatyw dla celów związanych z klientem jest warunkiem pomyślnego zarządzania środowiskowego. Dotychczasowe doświadczenia pokazują, że działania rzekomo proekologiczne, realizowane na bazie zrywów tuż przed audytami, nieujęte systemowo, wspierane jedynie deklaratorywnie przez kierownictwo najwyższego szczebla, rzadko pozwalają na wychwytywanie okazji (pojawiających się w otoczeniu) i dających

szansę na rozwój potencjału firmy w obszarze ekonomicznym, ekologicznym oraz społecznym [Hajduk-Stelmachowicz 2016]. Niepokojące jest to, że dane uzyskane podczas prowadzenia audytów środowiskowych wykorzystywane są do rozgrywek personalnych, nie zaś do doskonalenia systemu [Hajduk-Stelmachowicz 2015].

Na utrudnienia wynikające z negatywnej postawy personelu bądź na brak *know-how* w przedsiębiorstwie wskazało 9% badanych respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa z województwa podkarpackiego. Na niewystarczającą liczbę praktycznych wskazówek na temat tego, jak zastosować posiadaną wiedzę do realizacji celów, wskazało 6% badanych.

W opinii 3% badanych przeszkodą w realizacji celów był wysoki stopień sformalizowania dokumentów oraz demobilizujący brak zainteresowania i wsparcia ze strony rynku. Wśród innych przyczyn niezrealizowania części z założonych celów podano:

- „straszną biurokracją i związany z nią brak wsparcia ze strony samorządów”; problem związany był z trwającą od dwóch lat próbą uzyskania pozwolenia na budowę nowoczesnej, proekologicznej hali produkcyjnej, dzięki której możliwa będzie eliminacja istotnego aspektu środowiskowego, jakim jest powstawanie mgły olejowej. Budowa hali miała wpłynąć na poprawę warunków pracy (stan zdrowia pracowników). Zakładano, że pozwoli także na zaoszczędzenie energii oraz wyeliminuje problemy skażeń gleby i wody);
- „procesy inwestycyjne” i związany z nimi fakt rozbudowy firmy, który wpływa na zużywanie coraz to większej ilości energii;
- „okres przejściowy związany z realizacją nowo przyjętej strategii innowacji w firmie” (branża energetyczna);
- „specyfikę wymagań klienta (rynku)”;
- „działanie czynników niezależnych od firmy (tj. nie udało się wyeliminować wysokiego stopnia zanieczyszczenia wód deszczowych ze względu na duże skażenie wynikające z działalności jednej ze sąsiadujących firm)”.

Konkludując: w przypadku 58,1% badanych przedsiębiorstw cele zrealizowano częściowo. Pełnomocnicy wyrażali przekonanie, że „wydłużenie czasu realizacji celów pozwoli na ich osiągnięcie w przyszłości” (dla 15% badanych przeszkodą w realizacji wyznaczonych celów był właśnie brak czasu). W sytuacji niezrealizowania dużej części wyznaczonych celów wyraźne są dwa mankamenty, opisywane w literaturze przedmiotu jako stopień dopasowania organizacji do oczekiwań klienta i stopień dopasowania pracowników do wizji lidera [Nowak 2015]. Wyniki wcześniejszych badań prowadzonych w tych samych przedsiębiorstwach wyraźnie wskazały, iż paradoksalnie ma miejsce stosunkowo wysoki stopień dopasowania organizacji do oczekiwań klientów. Jak bowiem deklarowano, zewnętrznym klientom/kontrahentom/partnerom w łańcuchu dostaw najczęściej oczekują jedynie zaświadczenia (certyfikatu wydanego odpłatnie przez tzw. trzecią stronę). Dokument ten ma stanowić dowód potwierdzający wdrożenie i funkcjonowanie formalnego zarządzania środowiskowego. Liczy się „papier” – nie są wymagane (a tym samym ważne) efek-

ty funkcjonowania zaimplementowanego systemu (transformacji proekologicznej) w przedsiębiorstwie [Hajduk-Stelmachowicz 2012b, 2013a]. Ma to bezpośrednie przełożenie na pobieżne zaangażowanie przedsiębiorstw (motywowanych jedynie marketingowo) w realizację ustanowionych „na siłę” (na potrzeby uzyskania/utrzymania certyfikatu) celów, które nie są kompatybilne z przyjętymi kierunkami strategicznymi. Strategia, struktura oraz pracownicy – będąc najważniejszymi komponentami przedsiębiorstwa – stanowią o inteligencji strategicznej firmy [Wells 2014]. W zdecydowanej większości przypadków poziom inteligencji strategicznej badanych przedsiębiorstw budzi duże wątpliwości. Polityka środowiskowa jest w ich przypadku jedynie niezobowiązującą deklaracją, nie stanowi zaś faktycznego wyznacznika kierunku działań [Hajduk-Stelmachowicz 2012a]. Zgodnie z koncepcją SMART cel powinien być istotny dla organizacji (*relevant*), czyli winien wynikać z jej wartości/priorytetów.

Z pewnością w przypadku części przedsiębiorstw wyrachowana taktyka/manipulacja pozwala na osiąganie krótkookresowych i pozornych korzyści. Dysonans między głoszonymi publicznie deklaracjami a stanem faktycznym może (w części przypadków wcześniej, w innych później) doprowadzić do bardzo poważnych konsekwencji w postaci kryzysu wynikającego z utraty wiarygodności (wizerunku, reputacji) na skutek niepożądanych wydarzeń (np. medialnych). Oczekiwania coraz bardziej świadomych i wymagających klientów zmieniają się w czasie. Wynika to także z coraz bardziej restrykcyjnej polityki UE w zakresie egzekwowania rozwiązań wpływających na realizację celów pakietu klimatyczno-energetycznego (szczególnie na poziomie mikro- i mezoekonomicznym). Przedsiębiorstwa wdrażające ekoinnowacje organizacyjne będą wspierane w rozpoczynającej się perspektywie finansowej. Wymagania w zakresie udowadniania osiągniętych efektów funkcjonowania strategii proekologicznych będą rosły. Będą one też coraz bardziej restrykcyjnie weryfikowane i oceniane.

4. Zakończenie

Podsumowując: zaledwie w przypadku 41,9% badanych przedsiębiorstw udało się osiągnąć wszystkie założone do realizacji cele. Z dużym prawdopodobieństwem można powiedzieć, że są to te przedsiębiorstwa, których zarządzający kierowali się podczas wdrożenia, funkcjonowania i doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego faktycznymi przesłankami strategicznymi. Przedsiębiorstwa te mają większe prawdopodobieństwo tworzenia ekoinnowacyjnych rozwiązań produktowych, procesowych, organizacyjnych oraz marketingowych. Zwiększają realną szansę na generowanie ekoinnowacji zarówno przyrostowych, jak i radykalnych, pozwalających na budowę przewagi konkurencyjnej także w długim okresie, w niepewnym otoczeniu. W ich przypadku kierownictwo myśli strategicznie i świadomie wykorzystuje model dynamiczny bazujący na proekologicznych i proaktywnych strategiach ofensywnych i innowacyjnych [Hajduk-Stelmachowicz 2014].

Odnosząc się do typologizacji proponowanej w literaturze przedmiotu, należy zauważyć, że decyzje o implementacji i certyfikacji funkcjonującej i doskonalonej ekoinnovacji organizacyjnej – w postaci systemu zarządzania środowiskowego – były w omawianych przypadkach motywowane konkurencyjnie (kosztowo, komercyjnie, etycznie, relacyjnie) [Hajduk-Stelmachowicz 2013a]. Wszystkie wyznaczone cele środowiskowe zrealizowały przedsiębiorstwa, których najwyższe kierownictwo (dotyczyło to 43,2% badanych) świadomie, na piśmie zobowiązało się do zidentyfikowania, nadzorowania i zarządzania procesami ważnymi dla jakości i środowiska. Zarządzający podkreślali w polityce środowiskowej znaczenie podejścia strategicznego do ciągłego doskonalenia nie tylko zarządzania, ale także wyrobu (w każdej fazie jego cyklu życia), rozwiązań technicznych, technologicznych, organizacyjnych itp. na rzecz ochrony środowiska. Zwracali także uwagę na zaangażowanie pracowników i zapewnienie im niezbędnych zasobów do prawidłowego funkcjonowania i doskonalenia systemu.

Przyjęte w pracy założenie, że stopień osiągnięcia założonych celów wynikających z dobrowolnie przyjętych programów środowiskowych (w ramach realizowanych strategii proekologicznych) jest odzwierciedleniem rzeczywistego, a nie jedynie deklarowanego przez kierownictwo podejścia strategicznego do zarządzania zmianą, wydaje się w opisywanym przypadku zasadny.

W przypadku badanych przedsiębiorstw, którym nie udało się osiągnąć zaplanowanych celów, warto rozważyć wdrożenie modelu N.E.W.S. (*North, East, West i South*). Implementacja tego modelu może ułatwić uzyskanie szerokiego spojrzenia i umożliwić dogłębną analizę (ocenę) misji, wizji i kierunków strategicznych. Kierunki strategiczne wyznaczają bowiem sekwencję działań, które umożliwiają faktyczną realizację założonych w misji oraz wizji osiągnięć w obszarze triady ekonomicznej, ekologicznej oraz społecznej. Należy mieć świadomość, że „starym sposobem” możemy zrealizować jedynie „stare”, zeszłoroczne cele, a nowe cele wymagają nowego podejścia [Nowak 2015].

Literatura

- Ahsen A. von, Funck D., 2001, *Integrated Management Systems – Opportunities and Risks for Corporate Environmental Protection*, Corporate Environmental Strategy, vol. 8, no. 2, s. 165-176.
- Bednárová L., Pacana A., Zatwarnicka-Madura B., *Wybrane zagadnienia zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015.
- Celej M., 2015, *Analiza misji, wizji i strategii przedsiębiorstwa z wykorzystaniem modelu N.E.W.S.*, Controlling i Zarządzanie, nr 3, s. 27-34.
- Chandler A.D., 1962, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, s. 123.
- Famielec J., Superson-Polowiec B., Wydymus Z., 1999, *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa na rynku globalnym*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Kraków, s. 8.
- Gajdzik B., Pałasz J., 2007, *Zarządzanie jednostką terytorialną a zarządzania środowiskowe*, Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 8/691, s. 53-61.
- Gierszewska G., 2000, *Zarządzanie strategiczne*, WSPiZ, Warszawa, s. 9.

- Głodziński E., 2014, *Zarządzanie projektami w warunkach niepewności – zakres i metodyka*, Przegląd Organizacji, nr 7, s. 34-39.
- Hajduk-Stelmachowicz M., 2012a, *Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego*, [w:] Kaleta A., Moszkowicz K. (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 260, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 106-115.
- Hajduk-Stelmachowicz M., 2012b, *Incentives to introduce environmental management system in the context of building an eco-innovative potential – a case of Podkarpackie voivodeship*, World Academy of Science Engineering and Technology, issue 70, October, Dubai, s. 2556.
- Hajduk-Stelmachowicz M., 2012c, *Aspekty środowiskowe a orientacja na wyniki w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje*, [w:] Borys T., Rogala P. (red.), *Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 264, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 118-129.
- Hajduk-Stelmachowicz M., 2013a, *Motywy wdrażania Systemu Zarządzania Środowiskowego w kontekście budowania potencjału ekoinnowacyjnego*, [w:] Rusnak Z., Zamyślona B. (red.), *Jakość życia a zrównoważony rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 85-97.
- Hajduk-Stelmachowicz M., 2013b, *System zarządzania środowiskowego jako część systemu zarządzania ryzykiem*, [w:] Urbanowska-Sojkin E., Brzozowski M. (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym Natura i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Hajduk-Stelmachowicz M., 2014, *Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] Kaleta A., Moszkowicz K., Sołoducho-Pelc L. (red.), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 366, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 152-162.
- Hajduk-Stelmachowicz M., 2015, *Środowiskowy audit wewnętrzny jako narzędzie doskonalenia ekoinnowacji organizacyjnych*, [w:] Borys T., Bartniczak B., Ptak M. (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialność środowiskowa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 24-37.
- Hajduk-Stelmachowicz M., 2016, *Pułapki decyzyjne a system zarządzania środowiskowego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 436: Dziawgo D. (red.), *Rachunkowość na rzecz zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 133-142.
- Jankowska-Mihułowicz M., Chudy-Laskowska K., 2015, *Cognitive limitations in making investment decisions in Polish enterprises*, [w:] Hazak A. (red.), *Proceedings of 7th International Conference Economic Challenges in Enlarged Europe*, Tallinn University of Technology, Tallinn, Estonia, June, s. 1-15.
- Jankowska-Mihułowicz M., Gębarowski M., Ziółkowski B., Chudy-Laskowska K., 2015, *Determinants of investment decision-making in the RFID area in Poland*, [w:] Hazak A. (red.), *Proceedings of 7th International Conference Economic Challenges in Enlarged Europe*, Tallinn University of Technology, Tallinn, Estonia, June, s. 1-18.
- Kaleta A., 2013, *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa.
- Kaleta A. (red.), 2014, *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Kaplan B., Norton D., 2005, *The Balanced Scorecard – Measures That Drives Performance*, HBR, I-II.
- Kitazawa S., Sarkis J., 2000, *The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs*, Integrated Journal of Operations and Production Management, vol. 20, no. 2.
- Kirkpatrick D., Pouliot C., 1996, *Environmental management: ISO 14000 offers multiple rewards*, Pollution Engineering, vol. 28, no. 6.

- Matuszak-Flejszman A., 2015, *System zarządzania jakością i system zarządzania środowiskowego*, [w:] Matuszak-Flejszman A. (red.), *Działalność środowiskowa przedsiębiorstw mikro, małych i średnich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Moszkowicz K., 2014, *Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach*, [w:] Kaleta A., Moszkowicz K., Sołoducho-Pelc L. (red.), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 366, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 358-365.
- Nowak L., 2015, *Zrozumienie i porozumienie przy wdrażaniu strategii*, *Personel i Zarządzanie*, nr 3, s. 38.
- Rączka M., 2008, *Systemy zarządzania jako element rozwoju przedsiębiorstwa*, *Zarządzanie i Marketing*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, z. 13, Rzeszów, s. 409-416.
- Roszak K., 2015, *Zarządzanie strategiczne Wdrażanie strategii – czynniki sukcesu i powody porażki*, *Controlling i Zarządzanie*, nr 6, s. 34-37.
- Sołoducho-Pelc L., 2014, *Competitive advantage: the courage in formulating objectives and expansiveness of a strategy*, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 150.
- Wells J., 2014, *Inteligencja strategiczna*, Wydawnictwo Rebis, Poznań.
- Witek-Crabb A., 2008, *Misja w firmie społecznie odpowiedzialnej*, [w:] Kaleta A., Moszkowicz K. (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 20, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 425-424.