



Munich Personal RePEc Archive

# **Managerial perception of changes in the competitive environment in the process of European economic integration**

Wach, Krzysztof

Cracow University of Economics

2010

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/31672/>

MPRA Paper No. 31672, posted 23 Jun 2011 07:23 UTC

*Krzysztof Wach*

Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji

## **Menedżerska percepcja zmian w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstw w procesie europejskiej integracji gospodarczej\***

### **1. Wstęp**

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej stworzyło nowe warunki dla funkcjonowania polskich przedsiębiorstw. Proces europejskiej integracji gospodarczej przejawia się w wielu płaszczyznach życia gospodarczego. Wstąpienie Polski do Unii Europejskiej spotęgowało wiele zmian w gospodarce polskiej, zwłaszcza w aspekcie prowadzenia działalności gospodarczej oraz kierunków zmian w otoczeniu konkurencyjnym polskich przedsiębiorstw. Zachowanie otoczenia determinuje zachowanie podmiotów gospodarczych i odwrotnie, zachowanie przedsiębiorstw wpływa na postawę i kształt otoczenia. W dobie intensywnej walki konkurencyjnej na rynku zarówno lokalnym, jak i globalnym znaczenie otoczenia nabiera nowego wymiaru. Aby poznać otoczenie, jego zachowanie, należy monitorować zmiany zachodzące w otoczeniu. Przeszukiwanie, czy skaning otoczenia nie może być stochastyczny, a winien być uporządkowany i przeprowadzony ze względu na określone kryteria. Zmiany zachodzące w otoczeniu mają różnorodny charakter, stąd opis otoczenia można dokonać z punktu widzenia różnych grup cech.

Celem artykułu jest analiza wpływu akcesji Polski do Unii Europejskiej na zmiany w postrzeganiu otoczenia konkurencyjnego przez polskie przedsiębiorstwa. Artykuł składa się z

---

\* Artykuł powstał w ramach projektu badawczego pt. „Wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na rozwój przedsiębiorstw województwa małopolskiego” finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego RP, umowa nr 1449/B/H03/2007/33, kierownik projektu: dr Krzysztof Wach, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007-2008. **Artykuł złożono do druku w styczniu 2008 roku, artykuł opublikowano w 2010 roku.**

trzech zasadniczych części. W części pierwszej (teoretycznej) dokonano przeglądu typologii otoczenia ze względu na jego cechy. Następnie przedstawiono zastosowaną metodykę badań wpływu akcesji na percepcję zmian zachodzących w otoczeniu, aby w ostatniej części zaprezentować wyniki własnych badań empirycznych.

## 2. Typologia otoczenia konkurencyjnego ze względu na jego cechy syntetyczne

Podziałów i klasyfikacji elementów otoczenia przedsiębiorstwa jest wiele w literaturze przedmiotu, gdyż otoczenie przedsiębiorstwa można rozmaicie strukturalizować. Cecha otoczenia rozumiana jest jako zespół własności odróżniający lub charakteryzujący pod jakimś względem badane otoczenie. Każda własność jest z kolei elementem cechy, który posiada określoną „wagę”. W literaturze przedmiotu zamienne stosowane są terminy takie jak „uwarunkowania”, „warunki”<sup>1</sup>, „elementy”<sup>2</sup>, „czynniki”<sup>3</sup>, „zespół bodźców”<sup>4</sup>, „wymiały”<sup>5</sup>, czy „cechy”<sup>6</sup> otoczenia.

Opisu otoczenia przedsiębiorstwa można dokonać z punktu widzenia różnych grup cech oraz różnego zakresu szczegółowości kryteriów jego strukturalizacji. Mogą to być kryteria syntetyczne dla opisu ogólnego i/lub szczegółowe dla opisu szczegółowego. Ponadto ta sama cecha otoczenia może być jego charakterystyką lub kryterium jego oceny. W międzynarodowej literaturze przedmiotu najczęściej wyróżnia się cztery „wymiały” otoczenia (*dimensions*) nazywanymi w polskiej literaturze przedmiotu „cechami” otoczenia. Wśród tych swoistego rodzaju charakterystyk otoczenia znajdują się takie cechy jak<sup>7</sup>: dynamika; zróżnicowanie; niepewność; szczodrość. W opinii Ansoffa w ostatnich latach predyktywność zmian otoczenia progresywnie maleje<sup>8</sup>.

Powszechnie uznany jest podział otoczenia przedsiębiorstwa ze względu na jedną cechę syntetyczną - jego **dynamikę** (*dynamism*), czyli intensywność zmian. Przez niektórych autorów dynamika określana jest jako stabilność (*stability*). Child cechę tę określa wprost

<sup>1</sup> Ch.W. Hill, G.R. Jones, *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co., Boston 1989, s. 61.

<sup>2</sup> J. Gościński, *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWN, Warszawa 1977, s. 36; M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, wyd. II, WUL, Łódź 1997, s. 126.

<sup>3</sup> D.R. Gnyawali, D.S. Fogel, *Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1994, vol. 18, no. 4, s. 44.

<sup>4</sup> R.L. Tung, *Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure*, „Academy of Management Journal” 1979, vol.22, no.4, s. 675.

<sup>5</sup> A.C. Bluedorn, *Pilgrim's Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environments*, „Journal of Management” 1993, vol.19, no.2, s. 166.

<sup>6</sup> M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, „Zeszyty Naukowe” Nr 128, seria specjalna: Monografie, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1996, s. 42.

<sup>7</sup> A.C. Bluedorn, op.cit., s. 166.

<sup>8</sup> H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1995, s. 79.

zmiennością otoczenia (*variability*)<sup>9</sup>. Literatura przedmiotu podkreśla, że dynamika otoczenia wyrażająca się w obrotach firmy, nieprzewidywalności, czy braku gotowych wzorów postępowania jest najlepszym miernikiem zmian zachodzących w otoczeniu<sup>10</sup>. Ze względu na dynamikę powszechnie wyróżnia się otoczenie stabilne, zmienne, oraz burzliwe<sup>11</sup>. Niektórzy autorzy ze względu na dynamikę otoczenia wyróżniają otoczenie stabilne oraz turbulentne<sup>12</sup>. Aldrich uważa, iż „turbulencja otoczenia prowadzi do zmian wywołanych przez zewnętrzne czynniki, które są niewidoczne oraz niemożliwe do zaplanowania dla kierownictwa firmy”<sup>13</sup>. Z kolei według Bednarczyk dynamika określa zmianę w czasie cech otoczenia<sup>14</sup>.

**Zróżnicowanie** otoczenia (*complexity*)<sup>15</sup> nazywane również złożonością opisuje wielopostaciowość otoczenia rozumianą jako jego różnorodność, czy różnaitość<sup>16</sup>. Im większa liczba różnorodnych czynników zewnętrznych, tym otoczenie jest bardziej zróżnicowane (złożone). Złożoność otoczenia uzależniona jest od zróżnicowania elementów składowych otoczenia. Im otoczenie jest bardziej zróżnicowane, tym bardziej różnorodne powinny być stosowane przez przedsiębiorstwo formy specjalizacji i bardziej kompleksowe metody koordynacji<sup>17</sup>. Bednarczyk ze względu na zróżnicowanie wyróżnia otoczenie homogeniczne (jednorodne, jednopostaciowe) oraz heterogeniczne (różnorodne, wielopostaciowe)<sup>18</sup>. Duncan złożoności (*complexity*) otoczenia przeciwstawia jego prostotę (*simplicity*)<sup>19</sup>. Z kolei Lawrence i Lorsch interpretują zróżnicowanie w skali: słabo zdywersyfikowane oraz mocno zdywersyfikowane otoczenie<sup>20</sup>. Według Childa złożoność otoczenia „odnosi się do różnorodności (*heterogeneity*) oraz zakresu działalności organizacji”<sup>21</sup>. Buckley w tym kontekście wspomina również o urozmaiceniu (*variety*)<sup>22</sup>.

<sup>9</sup> J. Child, *Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*, “Sociology” 1972, vol.6, s.3.

<sup>10</sup> G.G. Dess, D.W. Beard, *Dimensions of Organizational Task Environments*, “Administrative Science Quarterly” 1984, vol.29, no. 1, s.56.

<sup>11</sup> Zob. m.in.: R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990, s.391-392; J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s.185-186.

<sup>12</sup> P.R. Lawrence, I.W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Homewood, Irwin 1974; H.I. Ansoff, op.cit., s.76.

<sup>13</sup> H.E. Aldrich, *Organizations and Environments*, Prentice Hall Publishing, Englewood Cliffs – New Jersey 1979, s. 69.

<sup>14</sup> M. Bednarczyk, op.cit., s.44.

<sup>15</sup> *Complexity* – z j.ang. kompleksowość, złożoność.

<sup>16</sup> R. Jurkovich, *A Core Typology of Organizational Environments*, “Administrative Science Quarterly” 1974, vol. 19, no. 3, s.381, R.B. Duncan, *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*, “Administrative Science Quarterly” 1972, vol. 17, s.320 i następne.

<sup>17</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s.294-295.

<sup>18</sup> M. Bednarczyk, op.cit., s.44.

<sup>19</sup> R.B. Duncan, op.cit., s. 314.

<sup>20</sup> M. Bednarczyk, op.cit., s.44.

<sup>21</sup> J. Child, op.cit., s. 3.

**Niepewność** otoczenia (*uncertainty*) wynika z jego dynamiki i różnorodności. Trudności z przewidywaniem zmuszają przedsiębiorstwo do stworzenia struktury mniej sformalizowanej i bardziej elastycznej zarówno w odniesieniu do podziału pracy, jak i mechanizmów koordynacji<sup>23</sup>. Bednarczyk z kolei ze względu na niepewność wyróżnia otoczenie zdeterminowane oraz otoczenie ryzykowne<sup>24</sup>. Gdy decydenci posiadają pewne informacje o zdarzeniach i procesach, kierunkach zmian w otoczeniu oraz z dużym prawdopodobieństwem mogą ocenić ich wystąpienie, wówczas będzie ono opisane jako zdeterminowane, w przeciwnym wypadku jako ryzykowne. Interesującą charakterystykę otoczenia ze względu na jego **niepewność** przedstawia Duncan. W zależności od dynamiki oraz złożoności otoczenia wyróżnia on cztery rodzaje niepewności otoczenia:

- niska niepewność otoczenia;
- umiarkowanie niska niepewność otoczenia;
- umiarkowanie wysoka niepewność otoczenia;
- wysoka niepewność otoczenia.

**Szczodrość** otoczenia (*munificence*) rozumiana jest przez Starbucka jako „pewien zakres do którego otoczenie może wspierać wzrost przedsiębiorstwa”<sup>25</sup>. Przedsiębiorstwa naturalnie szukają bowiem takich warunków otoczenia, które pozwolą im nie tylko na stabilne funkcjonowanie, ale także na rozwój. Szczodrość rozumiana jest również jako obfitość otoczenia w dostawców, kooperantów lub firmy współpracujące, czyli pojemność otoczenia (*capacity*). Przez niektórych autorów szczodrość określana jest jako dobroczynność (*beneficence*). Cechę tę Fahley i Narayanan nazywają zasobnością (*affluence*)<sup>26</sup>. Grupa francuskich naukowców działająca pod nazwą Strategor w opisie cech otoczenia wyróżnia **potencjał otoczenia** (*potentiel de l'environnement*), który w ich rozumieniu jest tożsamy z zasobnością otoczenia. Potencjał jest tutaj pojmowany jako zasób możliwości, mocy, zdolności wytwórczej oraz wydajności. Umożliwia on przedsiębiorstwu funkcjonowanie, trwanie i regularny wzrost. Im jest większy, tym presja otoczenia jest słabsza<sup>27</sup>. Szczodrość otoczenia jest szczególnie istotną jego cechą zwłaszcza w aspekcie identyfikacji barier i stymulatorów powstawania, przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw.

---

<sup>22</sup> W. Buckley, *Sociology and Modern Systems Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs – New Jersey 1967. za: R. Jurkovich, op.cit., s. 382.

<sup>23</sup> Strategor, op.cit., s.294-295.

<sup>24</sup> M. Bednarczyk, op.cit., s.45.

<sup>25</sup> W.H.Starback, op.cit., s.1074.

<sup>26</sup> L.Fahley, V.K.Narayanan, *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, West Publishing Corporation, Saint Paul – New York, Los Angeles – San Francisco 1986, s. 33.

<sup>27</sup> Strategor, op.cit., s.294-295.

**Bezpośredniość** otoczenia (*directness*) określana jest jako *sposób oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo*, który pojmowany jest jako kierunek i zwrot intensywności oddziaływania otoczenia na strategię przedsiębiorstwa<sup>28</sup>. Oddziaływanie otoczenia może być bezpośrednie (*directly*) lub pośrednie (*indirectly*). Podział ten ściśle związany jest ze zbiorem narzędzi nacisku, którymi dysponuje otoczenie. Jeżeli otoczenie dysponuje odpowiednimi narzędziami nacisku wówczas mówimy o oddziaływaniu bezpośrednim.

Przy omawianiu otoczenia istotna jest również intensywność oddziaływania otoczenia, czyli *nacisk otoczenia* na przedsiębiorstwo. Child cechę tę nazywa liberalnością (*liberality*)<sup>29</sup>. Gdy otoczenie wymusza zmianę strategii przedsiębiorstwa mówimy o dużym nacisku. Natomiast, gdy przedsiębiorstwo nie jest zmuszone zmieniać swojej strategii w określonym przedziale czasu mówimy o otoczeniu liberalnym<sup>30</sup>.

**Rutynowość** otoczenia (*routineness*) opisuje podejście przedsiębiorstwa do zjawisk zachodzących w otoczeniu, które może być rutynowe (*routine*) lub nierutynowe (*nonroutine*). Perrow idąc dalej wyjaśnia, iż rutynowe podejście występuje, gdy przedsiębiorstwo posiada odpowiednie (wystarczające) zasoby, aby poradzić sobie z danym zjawiskiem zachodzącym w otoczeniu przedsiębiorstwa, względnie rozwiązać go<sup>31</sup>.

Istotną cechą opisującą otoczenie jest również **stopień jego zorganizowania**. Evan ze względu na tę cechę wyróżnia otoczenie zorganizowane oraz niezorganizowane<sup>32</sup>. Przedsiębiorstwom działającym w otoczeniu zorganizowanym jest znacznie łatwiej „zmierzyć” się z nim. Rickson i Simpkins argumentują, iż „firmy są znacznie bezpieczniejsze gdy utrzymują stosunki z kilkoma związkami zawodowymi, niż w wypadku, gdyby ich siła była znacznie rozproszona, co mogłoby oznaczać większą ilość strajków”<sup>33</sup>.

W literaturze przedmiotu podejmowano wiele prób klasyfikacji otoczenia ze względu na jedną lub kilka cech syntetycznych<sup>34</sup>. Istnieje wiele cech ze względu, na które można opisywać otoczenie przedsiębiorstwa oraz na tej podstawie dokonywać jego podziału. Powszechnie stosowane cechy opisujące otoczenie to dynamika, zróżnicowanie, niepewność oraz szczodrość. W literaturze przedmiotu wyróżnia się dodatkowo między innymi takie

<sup>28</sup> R. Jurkovich, op.cit., s.385.

<sup>29</sup> J. Child, op.cit., s.3.

<sup>30</sup> M. Bednarczyk, op.cit., s.45.

<sup>31</sup> Ch. Perrow, *Organizational Analysis. A Sociological View*, Thomson Learning College, Florence – Kentucky 1970, s.75-80.

<sup>32</sup> W.M. Evans, *The Organization Set: Towards a Theory of Interorganizational Relations* [w:] *Approaches to organizational design*, red. J.D. Thompson, University of Pittsburg Press, Pittsburg 1966, s. 174-191.

<sup>33</sup> R.E. Rickson, Ch. Simpkins, *Industrial organization and the ecological process: the case of water pollution* [w:] *Complex organizations and their environments*, red. M. Brinkerhoff, Ph.R. Kunz, Brown Publishing, Dubuque – Iowa 1972, s.286.

<sup>34</sup> Najczęściej spotyka się klasyfikację ze względu na jedną cechę syntetyczną.

czynniki jak: koncentracja otoczenia, wrogość otoczenia, zależność otoczenia, rozległość otoczenia, czy przedsiębiorczość otoczenia.

Ze względu na koncentrację Fahey i Narayanan wyróżniają otoczenie skoncentrowane i rozproszone<sup>35</sup>.

Ze względu na wrogość (*hostility*) otoczenie można rozpatrywać jako wrogie lub życzliwe. Według Zahra wrogie otoczenie charakteryzuje się silną konkurencją, zwłaszcza konkurencją cenową oraz niską zyskownością branży<sup>36</sup>.

Ze względu na zależność (*dependence*), czyli stopień uzależnienia organizacji od otoczenia Fahley i Narayanan wyróżnia otoczenie zależne i autonomiczne<sup>37</sup>. W tym kontekście Bolesta-Kukułka mówi o otoczeniu kompleksowym<sup>38</sup>, przez co rozumie, że różne procesy zachodzące w otoczeniu coraz bardziej stają się współzależne w skali globalnej<sup>39</sup>.

Ze względu na zorganizowanie, a ściślej rzecz ujmując na stopień zorganizowania otoczenia Jurkovich wyróżnia otoczenie zorganizowane i niezorganizowane.

Bolesta-Kukułka wyróżnia jeszcze rozległość otoczenia. Otoczenie rozległe ma duży zasięg oddziaływania, zakrojony na wielką skalę, daleko sięgający. Otoczenie współczesnych organizacji jest rozległe, bowiem globalizuje się rynek, następuje intensyfikacja wymiany informacji w skali całego globu, a skutki różnych – nawet lokalnych – kataklizmów i konfliktów mają daleko sięgające koneksje<sup>40</sup>. Przeciwnieństwem jest otoczenie nierozległe, jednak w praktyce jest ona rzadko spotykane.

W latach osiemdziesiątych XX wieku wyróżniono jeszcze inną cechę otoczenia – jego przedsiębiorczość, ze względu na którą można wyróżnić otoczenie przedsiębiorcze (*entrepreneurial environment*) oraz mało przedsiębiorcze lub wręcz nie przedsiębiorcze.

Przedstawione cechy syntetyczne otoczenia przedsiębiorstwa (nazywane czasem „warunkami” lub „czynnikami” otoczenia) stanowią podstawę typologii. Rozwinięte typologie otoczenia przedsiębiorstwa mają znaczenie w badaniach nad wpływem otoczenia na powstanie, funkcjonowanie, przetrwanie i rozwój przedsiębiorstw, w szczególności małych i średnich firm.

---

<sup>35</sup> L. Fahley, V.K. Narayanan, op.cit., s. 30.

<sup>36</sup> S.A. Zahra, Environment, Corporate, Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach, „Journal of Business Venturing”, 1993, no. 4, s. 319.

<sup>37</sup> L. Fahley, V.K. Narayanan, op.cit.

<sup>38</sup> Cecha ta nie ma nic wspólnego z wcześniej wspomnianą złożonością otoczenia (*complexity*).

<sup>39</sup> K. Bolesta-Kukułka, *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993, s. 174.

<sup>40</sup> *Ibidem*, s. 174.

### 3. Założenia metodologiczne

Głównym celem przeprowadzonych badań jest empiryczna weryfikacja wpływu akcesji Polski do Unii Europejskiej na zmiany w percepcji otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw. Obiektem badań są przedsiębiorstwa prywatne bez względu na ich wielkość (mikro-, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa) zlokalizowane w województwie małopolskim. Jako metodę operacjonalizacji wybrano percepcję menedżerską, która zapewnia akceptowalną poprawność i rzetelność, a przede wszystkim przewyższa inne metody pod względem praktyczności zastosowania<sup>41</sup>. Jest bardzo często stosowana w analogicznych badaniach. Stąd jako główną technikę badawczą zastosowano ankietowanie (poprzedzone sondażem diagnostycznym).

Pierwszy etap badań, który został przeprowadzony w pierwszej połowie 2007 roku (czyli dokładnie 3 lata po akcesji), obejmował badania ankietowe na grupie 323 przedsiębiorstw z województwa małopolskiego. Badania zostały przeprowadzone na losowo dobranej próbie badawczej.

Struktura grupy badawczej pod względem wielkości przedsiębiorstw obejmowała:

- 58% mikroprzedsiębiorstw (z czego osoby samozatrudnione stanowiły 25%);
- 24% małych przedsiębiorstw;
- 13% średnich przedsiębiorstw.
- 5% dużych przedsiębiorstw.

Uwzględniając zasięg działań, struktura badanej zbiorowości była następująca:

- 50,6% zasięg lokalny lub regionalny,
- 25,2% zasięg ogólnokrajowy,
- 23,4% zasięg międzynarodowy (z czego 13% działań tylko w obrębie UE).

W celu rozwiązania problemu badawczego określającego wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw posłużono się zestawem osiemnastu pytań nadającym otoczeniu odpowiednie cechy syntetyczne. Na podstawie studium literatury analizie poddano osiem cech otoczenia; jego dynamikę, zróżnicowanie, niepewność, szczodrość, koncentrację, liberalność, zorganizowanie i wrogość. W celu weryfikacji wpływu akcesji na zmiany zachodzące w otoczeniu zastosowano zarówno metody ilościowe, jak i metody jakościowe. Oceny menedżerskie wyrażane były na skali ciągłej przy użyciu 5-stopniowej skali Likerta (od 1 do 5). Na podstawie odpowiedzi respondentów skonstruowano osiem wskaźników opisujących wyróżnione cechy otoczenia,

---

<sup>41</sup> Zob.: D.W. Lyon, G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process*, "Journal of Management" 2000, nr 5, s.1055.



których wyniki przybierały wartości jakościowe. Wyniki te zostały podane w ujęciu dwukategoriowym, co oznaczało konieczność zastosowania metod statystycznych adekwatnych w badaniach zjawisk jakościowych<sup>42</sup>.

#### 4. Wyniki badań empirycznych

Przy użyciu testu chi-kwadrat potwierdzono zmiany w identyfikacji otoczenia konkurencyjnego badanych przedsiębiorstw w okresie przed- i poakcesyjnym dla wszystkich ośmiu wyróżnionych syntetycznych cech otoczenia tj. dynamika, zróżnicowanie, niepewność, szczodrość, koncentracja, liberalność, zorganizowanie, wrogość (rys. 1). Dla przyjętej oceny poszczególnych cech otoczenia przy użyciu 5-stopniowej skali Likerta (od 1 do 5) zaobserwowane zmiany w identyfikacji otoczenia były:

- największe dla takich cech otoczenia jak szczodrość, liberalność koncentracja oraz wrogość,
- umiarkowane dla takich cech otoczenia jak zorganizowanie oraz zróżnicowanie,
- najmniejsze dla takich cech otoczenia jak dynamika oraz niepewność.

Warto podkreślić, że wyniki uzyskane dla wszystkich ośmiu potwierdzonych zależności są wysoce istotne statystycznie ( $p < 0,01$ , a dokładniej co najmniej  $p < 0,00000$ ). Oznacza to, że wspomniane cechy nasiliły swój charakter w okresie poakcesyjnym, i tak:

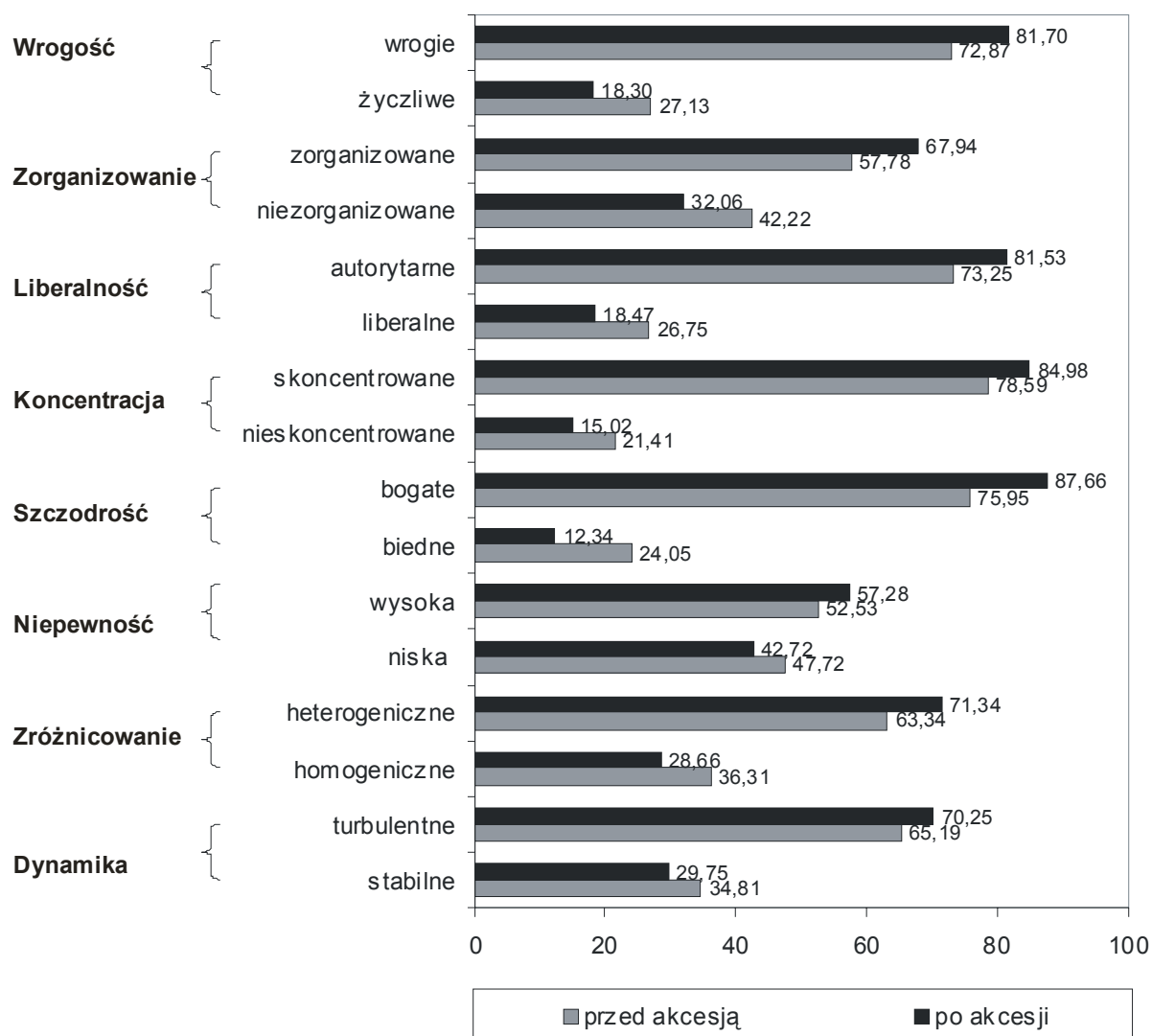
- wzrosła dynamika otoczenia ( $\chi^2 = 65,28$  przy  $p < 0,000000$ ), przy czym zarówno przed, jak i po akcesji otoczenie według badanych przedsiębiorców było przeciętnie oceniane jako turbulentne, jednak po akcesji wzrósł odsetek przedsiębiorców oceniających otoczenie jako turbulentne,
- wzrosło zróżnicowanie otoczenia ( $\chi^2 = 150,85$  przy  $p < 0,000000$ ), przy czym zarówno przed, jak i po akcesji otoczenie według badanych przedsiębiorców było przeciętnie oceniane jako heterogeniczne, jednak po akcesji wzrósł odsetek przedsiębiorców oceniających otoczenie jako heterogeniczne,
- wzrosła niepewność otoczenia ( $\chi^2 = 124,10$  przy  $p < 0,000000$ ), przy czym oceny przedsiębiorców były dość wyrównane z przewagą wskazań na wysoką niepewność zarówno przed, jak i po akcesji, a jednocześnie po akcesji wzrósł nieznacznie odsetek przedsiębiorców oceniających niepewność otoczenia jako wysoką,

---

<sup>42</sup> W celu określenia cech otoczenia badanych przedsiębiorstw skonstruowano osiem wskaźników dla poszczególnych cech poprzez sumę wartości (przedział od 1 do 5) wskazanych przez respondentów przy każdym z pytań, a następnie podzielono przez sumę wartości maksymalnych możliwych do uzyskania. W końcowym efekcie otrzymano uśrednioną łączną ocenę, poddana dwuczynnikowej kategoryzacji.

- wzrosła szczodrość otoczenia ( $\chi^2 = 81,94$  przy  $p < 0,00000$ ), przy czym zarówno przed, jak i po akcesji otoczenie według badanych przedsiębiorców było przeciętnie oceniane jako bogate, jednak po akcesji wzrósł odsetek przedsiębiorców oceniających otoczenie jako bogate,
- wzrosła koncentracja otoczenia ( $\chi^2 = 151,80$  przy  $p < 0,00000$ ), przy czym przed akcesją otoczenie według badanych przedsiębiorców było przeciętnie oceniane jako raczej skoncentrowane, natomiast po akcesji jako zdecydowanie skoncentrowane, jednocześnie po akcesji wzrósł odsetek przedsiębiorców oceniających otoczenie jako skoncentrowane,
- wzrosła liberalność otoczenia ( $\chi^2 = 151,64$  przy  $p < 0,00000$ ), przy czym zarówno przed, jak i po akcesji otoczenie według badanych przedsiębiorców było przeciętnie oceniane jako liberalne, jednak po akcesji wzrósł odsetek przedsiębiorców oceniających otoczenie jako autorytarne,
- wzrosło zorganizowanie otoczenia ( $\chi^2 = 157,56$  przy  $p < 0,00000$ ), przy czym zarówno przed, jak i po akcesji otoczenie według badanych przedsiębiorców było przeciętnie oceniane jako zorganizowane, jednak po akcesji wzrósł odsetek przedsiębiorców oceniających otoczenie jako zorganizowane,
- wzrosła wrogość otoczenia ( $\chi^2 = 111,12$  przy  $p < 0,00000$ ), przy czym zarówno przed, jak i po akcesji otoczenie według badanych przedsiębiorców było przeciętnie oceniane jako wrogie, jednak po akcesji wzrósł odsetek przedsiębiorców oceniających otoczenie jako wrogie.
- Analizując zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw w wyniku akcesji do Unii Europejskiej należy wskazać, że zaobserwowano wzrost częstotliwości zmian w otoczeniu w okresie poakcesyjnym; zmiany są bardziej nieuporządkowane i przypadkowe, a ich nasilenie jest bardziej gwałtowne. Wartość typowa dla oceny dynamiki otoczenia w okresie poakcesyjnym była wyższa o 10% w stosunku do okresu przedakcesyjnego (przy liczności mody wynoszącej 78 obserwacji). Nie ma podstaw do określenia wpływu wielkości firmy na percepcję dynamiki otoczenia w okresie przedakcesyjnym ze względu na brak istotności statystycznej. Natomiast w okresie poakcesyjnym przy dopuszczalnym poziomie istotności statystycznej zanotowano zależność percepcji dynamiki od wielkości przedsiębiorstwa. Potwierdzone zostały statystyczne różnice w ocenie dynamiki otoczenia w okresie poakcesyjnym ze względu na ich wielkość ( $\chi^2 = 3,2$  przy  $p = 0,07$ ). Przedsiębiorstwa duże częściej (75%) oceniały otoczenie jako turbulentne niż małe i średnie przedsiębiorstwa (65%). Przy użyciu metod statystycznych nie ma podstaw do potwierdzenia zależności

zmian w percepcji dynamiki otoczenia od formy organizacyjno-prawnej i wieku przedsiębiorstwa, oraz zasięgu i sektora, w której ono działa, a także uwzględniając dodatkowe cechy takie jak działanie jako firma rodzinna, czy udział kapitału zagranicznego, zarówno przed, jak i po akcesji. Pewne zależności w ocenie dynamiki otoczenia przed akcesją zaobserwowano ze względu na branżę, w której działają badane przedsiębiorstwa ( $\chi^2 = 17,66$  przy  $p = 0,08$ ). Przedsiębiorstwa działające w takich branżach jak pośrednictwo finansowe, edukacja, ochrona zdrowia i pomoc społeczna oraz transport i komunikacja częściej oceniały otoczenie przed akcesją ze względu na jego dynamikę jako stabilne, natomiast wśród przedsiębiorstw działających w takich branżach jak produkcja i przetwórstwo przemysłowe, budownictwo, obsługa nieruchomości i usługi biznesowe przeważały wskazania turbulencji w ich otoczeniu przed akcesją.



**Rys. 1.** Różnice w percepcji otoczenia przed i po akcesji Polski do Unii Europejskiej (w %)   
 Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

W toku badań zaobserwowano również rosnące zróżnicowanie otoczenia w okresie poakcesyjnym; nasiliło się głównie jego wielopostaciowe oddziaływanie. Przy użyciu metod statystycznych potwierdzono zależność oceny zróżnicowania otoczenia zarówno przed, jak i akcesji od trzech czynników: formy pranej, zasięgu działania oraz prowadzenia przedsiębiorstwa jako firmy rodzinnej. Przedsiębiorstwa nie będące firmami rodzinnymi zarówno przed ( $\chi^2 = 11,85$  przy  $p < 0,000$ ), jak i po ( $\chi^2 = 4,4$  przy  $p = 0,03$ ) akcesji znacznie częściej oceniały otoczenie jako heterogeniczne, podczas gdy oceny firm rodzinnych były wyrównane. Ze względu na formę prawną należy wskazać prawidłowość, że przedsiębiorstwa prywatne osób fizycznych w zdecydowanej większości oceniały otoczenie jako heterogeniczne, zarówno przed ( $\chi^2 = 19,3$  przy  $p = 0,013$ ), jak i po akcesji ( $\chi^2 = 14,8$  przy  $p = 0,06$ ). Uwzględniając zasięg działania należy podkreślić, że firmy działające w skali ogólnopolskiej znacznie częściej oceniali otoczenie jako zróżnicowane, niż pozostałe przedsiębiorstwa zarówno przed ( $\chi^2 = 7,8$  przy  $p = 0,02$ ), jak i po akcesji ( $\chi^2 = 7,8$  przy  $p = 0,02$ ). Dodatkowo ze względu na zróżnicowanie otoczenia w okresie poakcesyjnym przedsiębiorstwa działające w skali międzynarodowej znacznie częściej niż pozostałe oceniały otoczenie jako heterogeniczne. Nie ma natomiast statystycznych podstaw do potwierdzenia zależności zmian w zróżnicowaniu otoczenia od wielkości, formy organizacyjno-prawnej, wieku przedsiębiorstwa, oraz zasięgu i branży, w której ono działa, czy udziału kapitału zagranicznego.

Wyniki badań potwierdzają, że w procesie europejskiej integracji gospodarczej wzrosła niepewność otoczenia: zdarzenia i procesy zachodzące w otoczeniu są trudno przewidywalne, a jednocześnie poziom wiedzy o otoczeniu przedsiębiorstwa jest niższy i uniemożliwia podjęcie trafnych decyzji. Percepcja niepewności otoczenia przed akcesją zależna była od dwóch czynników, a mianowicie wieku przedsiębiorstwa oraz udziału kapitału zagranicznego. Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego znacznie częściej wskazywały niską niepewność otoczenia przed akcesją, niż przedsiębiorstwa tylko z kapitałem krajowym ( $\chi^2 = 3,85$  przy  $p = 0,05$ ). Zaobserwowano także, że przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku co najmniej 3,5 roku znacznie częściej wskazywały wysoką niepewność otoczenia przed akcesją ( $\chi^2 = 3,20$  przy  $p = 0,07$ ). Z kolei percepcja niepewności otoczenia po akcesji zależała jedynie od formy prawnej badanych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa jednoosobowe osób fizycznych częściej niż pozostałe podmioty wskazywały wysoką niepewność otoczenia po akcesji Polski do Unii Europejskiej ( $\chi^2 = 6,5$

przy  $p = 0,09$ ). Nie ma natomiast podstaw statystycznych do wskazania zależności percepcji niepewności otoczenia od innych czynników charakteryzujących badane przedsiębiorstwa.

Analizując wyniki badań empirycznych należy również podkreślić, że nastąpiły zmiany w percepcji szczodrości otoczenia: otoczenie intensywniej wspiera rozwój przedsiębiorstw, jest obfite w dostawców, firmy kooperujące oraz instytucje wsparcia. Należy jednak podkreślić, że zarówno przed, jak i po otoczenie ze względu na jego szczodrość było oceniane przez przedsiębiorców jako bogate. Percepcja szczodrości otoczenia przed akcesją uzależniona była od udziału kapitału zagranicznego. Przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym znacznie częściej oceniały otoczenie konkurencyjne jako bogate ( $\chi^2 = 3,78$  przy  $p = 0,05$ ). Z kolei percepcja szczodrości otoczenia po akcesji zależy od zasięgu działania badanych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa działające w skali międzynarodowej w przeważającej większości oceniały otoczenie jako bogate ( $\chi^2 = 5,32$  przy  $p = 0,07$ ). Co więcej bogatą szczodrość otoczenia wskazywały najczęściej przedsiębiorstwa odnotowujące rozwój swojej działalności ( $\chi^2 = 5,19$  przy  $p = 0,07$ )<sup>43</sup>.

Koncentracji otoczenia również uległa zmianom w procesie europejskiej integracji gospodarczej w percepcji badanych przedsiębiorców: zwiększyła się liczba przedsiębiorstw działających w sektorze badanych przedsiębiorstw, a ich ogólna liczba jest duża. Warto jednak nadmienić, że zarówno przed, jak i po akcesji otoczenie było przeciętnie określane jako autorytarne. Percepcja koncentracji otoczenia zarówno przed, jak i po akcesji uzależniona jest od czterech czynników charakteryzujących badane przedsiębiorstwa: od ich zasięgu działania, formy prawnej, branży i sektora, w którym funkcjonują. Firmy działające w skali międzynarodowej w przeważającej większości (88%) oceniają otoczenie konkurencyjne jako skoncentrowane zarówno przed ( $\chi^2 = 6,76$  przy  $p = 0,03$ ), jak i po akcesji ( $\chi^2 = 6,61$  przy  $p = 0,03$ ). Za skoncentrowane otoczenie najczęściej uważane jest przez spółki kapitałowe, czyli spółki akcyjne oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (przed akcesją  $\chi^2 = 20,38$  przy  $p = 0,009$ ; po akcesji  $\chi^2 = 16,82$  przy  $p = 0,03$ ). Uwzględniając sektor gospodarki, przeważająca większość podmiotów sektora przemysłowego postrzega otoczenie za skoncentrowane, a działających w rolnictwie za nieskoncentrowane (przed akcesją przy  $p = 0,0004$ ; po akcesji przy  $p = 0,03$ ). Zarówno przed akcesją, jak i po akcesji otoczenie za wysoce skoncentrowane uznali przedsiębiorcy działający w branży produkcyjnej i przetwórczej oraz w budownictwie, a po akcesji dodatkowo w komunikacji i transporcie oraz

---

<sup>43</sup> Korelację z rozwojem firmy zanotowano tylko dla dwóch cech syntetycznych, tj. szczodrości oraz zorganizowania.

edukacji. Wyniki te mogą świadczyć o nasilającej się grze konkurencyjnej w tych branżach, zwłaszcza po akcesji Polski do Unii Europejskiej.

W toku badań zaobserwowano także wzrost nacisku otoczenia (liberalności, liberalizacji) w procesie integracji europejskiej: otoczenie bardzo silnie oddziałuje na badane przedsiębiorstwa i wymusza zmianę ich działania. Warto jednak nadmienić, że zarówno przed, jak i po akcesji otoczenie było przeciętnie określane jako skoncentrowane. Przy zastosowaniu metod statystycznych nie wykazano potwierdzonych zależności pomiędzy tą cechą, a czynnikami charakteryzującymi badane przedsiębiorstwa.

Analizując zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw w wyniku akcesji do Unii Europejskiej należy wskazać, że zaobserwowano nasilające się zorganizowanie otoczenia: przedsiębiorstwa coraz chętniej przynależą do samorządu gospodarczego oraz chętniej działają w skupiskach przedsiębiorstw o różnego rodzaju powiązaniach. Należy jednak podkreślić, że przedsiębiorcy uznali otoczenie konkurencyjne za równo przed, jak i po akcesji za zorganizowane, przy nasileniu się tej cechy w okresie poakcesyjnym. Percepcja zorganizowania otoczenia przed akcesją dokonane ex post uzależniona jest od formy prawnej oraz branży, w jakiej funkcjonują badane przedsiębiorstwa. Spółki kapitałowe znacznie częściej oceniały otoczenie przed akcesją jako zorganizowane ( $\chi^2 = 14,77$  przy  $p = 0,06$ ). Uwzględniając branże, należy podkreślić, że zarówno przed ( $\chi^2 = 22,10$  przy  $p = 0,02$ ), jak i po akcesji ( $\chi^2 = 18,07$  przy  $p = 0,08$ ) za zorganizowane uznawali otoczenie przedsiębiorcy z dwóch branż, a mianowicie obsługi nieruchomości i usług finansowych oraz produkcji i przetwórstwa. W okresie poakcesyjnym otoczenie za zorganizowane uznawały częściej duże przedsiębiorstwa niż małe i średnie ( $\chi^2 = 2,7$  przy  $p = 0,09$ ). Co więcej zorganizowanie otoczenia wskazywały najczęściej przedsiębiorstwa odnotowujące rozwój swojej działalności, choć przy dopuszczalnym poziomie istotności statystycznej ( $\chi^2 = 4,92$  przy  $p = 0,08$ )<sup>44</sup>.

Wyniki badań potwierdzają także zmiany w nastawieniu otoczenia (wrogości-zyczliwości): w sektorach, w których funkcjonują badane przedsiębiorstwa zaostrza się walka konkurencyjna, a zachowania konkurentów można coraz częściej określić jako wrogie. Warto jednak nadmienić, że zarówno przed, jak i po akcesji otoczenie było przez większość przedsiębiorców oceniane jako wrogie. Percepcja nastawienia otoczenia w okresie przedakcesyjnym zależy od czterech czynników: formy prawnej, branży i sektora, w których badane przedsiębiorstwa funkcjonują oraz od statusu firmy rodzinnej. Z kolei w okresie poakcesyjnym percepcja uzależniona jest od dwóch czynników, mianowicie od formy

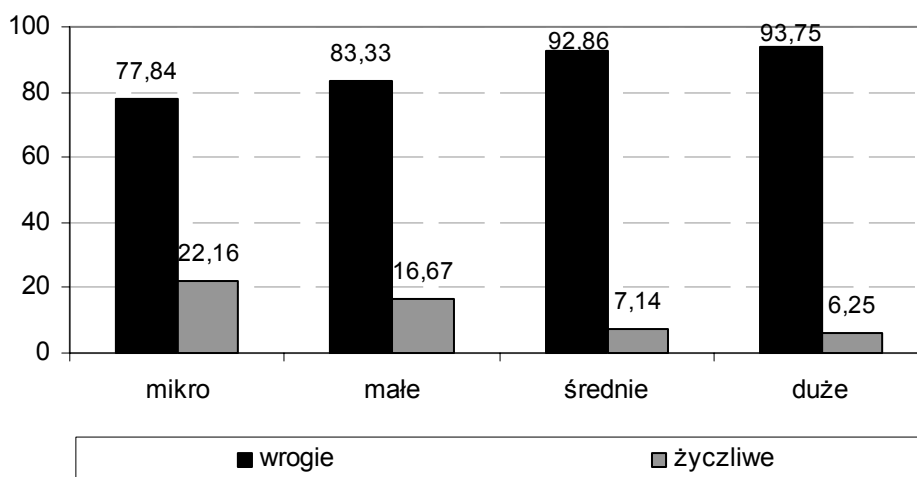
---

<sup>44</sup> Korelację z rozwojem firmy zanotowano tylko dla dwóch cech syntetycznych, tj. szczodrości oraz zorganizowania.

prawnej oraz wielkości badanych przedsiębiorstw. Przy użyciu metod statystycznych potwierdzono następujące zależności w percepcji otoczenia:

- przedsiębiorstwa nie będące firmami rodzinnymi znacznie częściej określają otoczenie w okresie przedakcesyjnym jako wrogie ( $\chi^2 = 2,75$  przy  $p = 0,09$ ),
- przedsiębiorstwa działające w branży budowlanej oraz w produkcji i przetwórstwie znacznie częściej oceniały otoczenie w okresie przedakcesyjnym jako wrogie ( $\chi^2 = 19,59$  przy  $p = 0,05$ ),
- przedsiębiorstwa działające w przemyśle (sektor gospodarki) znacznie częściej oceniały otoczenie w okresie przedakcesyjnym jako wrogie ( $\chi^2 = 5,57$  przy  $p = 0,06$ ),
- spółki (a zwłaszcza spółki cywilne) częściej niż przedsiębiorstwa jednoosobowe osób fizycznych określają otoczenie jako wrogie zarówno przed ( $\chi^2 = 20,87$  przy  $p = 0,007$ ), jak i po akcesji ( $\chi^2 = 25,93$  przy  $p = 0,001$ ),

W percepcji wrogości-życzliwości otoczenia w okresie poakcesyjnym zaobserwowano interesującą zależność: wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa wzrasta częstotliwość wrogich ocen nastawienia otoczenia (por. rys. 2), co zostało potwierdzone przy użyciu testu chi-kwadrat ( $\chi^2 = 7,02$  przy  $p = 0,07$ ).



**Rys. 2.** Percepcja zmian wrogości otoczenia po akcesji Polski do Unii Europejskiej (w %)  
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

#### 4. Konkluzje

Na potrzeby badań (na podstawie stadium literatury) wyróżniono osiem cech otoczenia, które następnie poddano analizie empirycznej. Przy zastosowaniu analizy *ex post* oraz komputerowego programu statystycznego potwierdzono zmiany w percepcji wszystkich

ośmiu wyróżnionych cech otoczenia konkurencyjnego, czyli jego dynamiki, zróżnicowania, niepewności, szczodrości, koncentracji, liberalności, zorganizowania oraz wrogości. Zmiany percepcji wszystkich cech otoczenia są wysoce istotne statystycznie. Wyniki badań empirycznych potwierdzają, że akcesja Polski do Unii Europejskiej wpłynęła na postrzeganie przez polskich przedsiębiorców zmian zachodzących w otoczeniu konkurencyjnym. Warto zaznaczyć, że zmiany choć były zauważalne i wysoce istotne statystycznie, miały umiarkowane natężenie. Zaobserwowano wprawdzie zmiany w postrzeganiu otoczenia przez przedsiębiorców we wszystkich ośmiu wyróżnionych wymiarach, jednak nie miały one drastycznego charakteru. Wyniki własnych badań empirycznych potwierdzają zatem wpływ akcesji na warunki konkurowania polskich przedsiębiorstw. Prezentowane wyniki badań stanowią podstawę do dalszych badań empirycznych w tym obszarze, zwłaszcza w aspekcie ustalenia siły wpływu akcesji Polski do UE nie tylko na warunki konkurencji, ale także na rozwój badanych przedsiębiorstw poprzez określenie czynników sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynku Unii Europejskiej.

## Literatura

1. Aldrich H.E., *Organizations and Environments*, Prentice Hall Publishing, Englewood Cliffs – New Jersey 1979.
2. Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1995.
3. Bednarczyk M., *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, „Zeszyty Naukowe” Nr 128, seria specjalna: Monografie, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1996.
4. Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, wyd. II, WUŁ, Łódź 1997.
5. Bluedorn A.C., *Pilgrim's Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environments*, „Journal of Management” 1993, vol.19, no.2.
6. Bolesta-Kukułka K., *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993.
7. Buckley W., *Sociology and Modern Systems Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs – New Jersey 1967.
8. Child J., *Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*, „Sociology” 1972, vol.6.
9. Dess G.G., Beard D.W., *Dimensions of Organizational Task Environments*, „Administrative Science Quarterly” 1984, vol.29, no. 1.
10. Duncan R.B., *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*, „Administrative Science Quarterly” 1972, vol. 17.
11. Evans W.M., *The Organization Set: Towards a Theory of Interorganizational Relations* [w:] *Approaches to organizational design*, red. J.D. Thompson, University of Pittsburg Press, Pittsburg 1966.
12. Fahley L., Narayanan V.K., *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, West Publishing Corporation, Saint Paul – New York, Los Angeles – San Francisco 1986.



13. Gnyawali D.R., Fogel D.S., *Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 1994, vol. 18, no. 4.
14. Gościński J., *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWN, Warszawa 1977.
15. Hill Ch.W., Jones G.R., *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co., Boston 1989.
16. Jurkovich R., *A Core Typology of Organizational Environments*, "Administrative Science Quarterly" 1974, vol. 19, no. 3.
17. Lawrence P.R., Lorsch I.W., *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Homewood, Irwin 1974.
18. Lyon D.W., Lumpkin G.T., Dess G.G., *Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process*, "Journal of Management" 2000, nr 5.
19. Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
20. Perrow Ch., *Organizational Analysis. A Sociological View*, Thomson Learning College, Florence – Kentucky 1970.
21. Rickson R.E., Simpkins Ch., *Industrial organization and the ecological process: the case of water pollution [w:] Complex organizations and their environments*, red. M. Brinkerhoff, Ph.R. Kunz, Brown Publishing, Dubuque – Iowa 1972.
22. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
23. Tung R.L., *Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure*, "Academy of Management Journal" 1979, vol.22, no.4.
24. Wach K., *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. UEK, Kraków 2008 (w druku).
25. Weber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.
26. Zahra S.A., *Environment, Corporate, Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach*, "Journal of Business Venturing", 1993, no. 4.

## **MANAGERIAL PERCEPTION OF COMPETITIVE ENVIRONMENT CHANGES IN THE PROCESS OF EUROPEAN ECONOMIC INTEGRATION**

The paper puts conclusions on structuralization of company environment regarding its dimensions or features in order. The paper focuses on presentation and analysis of synthetic dimensions of company external environment applied not only in theoretical formulations, but mainly in empirical formulations. The aim of the paper is to verify the impact of the accession of Poland to the European Union on the perception of changes in the competitive environment of Polish enterprises. Own empirical research was conducted on the random sample of 323 enterprises in *małopolskie* voivodeship. The author presents the own empirical research results, which confirm the changes in the competitive environment of Polish enterprises after the enlargement.

### **Źródło:**

K. Wach, *Menedżerska percepcja zmian w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstw w procesie europejskiej integracji gospodarczej*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie" 2010, nr 832, ss. 83-99 (ISSN 1898-6447).