

Monika Inków  
Uniwersytet Zielonogórski

## Zaufanie a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw

### Streszczenie

Autorzy badań dotyczących przewagi konkurencyjnej od dawna wskazują na rolę relacji międzyorganizacyjnych w jej kształtowaniu. Problem ten jest obecny szczególnie w ujęciu zasobowym, z którego wywodzą się niektóre wątki podejścia relacyjnego. Najnowsze badania obejmują także problem jakości relacji, ze szczególnym uwzględnieniem zaufania jako jednego z jej wymiarów. Celem artykułu jest określenie związku między jakością relacji, w tym zaufaniem, a przewagą konkurencyjną na podstawie dotychczasowych badań światowych.

**Słowa kluczowe:** jakość relacji, zaufanie, przewaga konkurencyjna.

**Kody JEL:** M10, M30

### Wstęp

W ostatnich latach badacze coraz częściej zajmują się tematem podejścia relacyjnego w ramach podejścia zasobowego (Pfeffer, Salancik 1978; Czakon 2005) do przewagi konkurencyjnej (Bratnicki 2000; Burt 1992; Dyer, Singh 1998). Warto zauważyć, że coraz częściej zwracają oni uwagę na jakość relacji jako źródło przewagi konkurencyjnej (Samiee, Walters 2003; Leonidou i in. 2014). Jak pisze Leonidou i in., odpowiednie zarządzanie relacjami z partnerami biznesowymi staje się kluczowe dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, zaś wysoka jakość relacji ma wpływ na wydajność w turbulentnym otoczeniu (Leonidou i in. 2014, s. 38). Vieira i in. dodają, że źródła przewagi konkurencyjnej są związane z jakością długoterminowych relacji między partnerami. Z uwagi na to, że produkty oferowane przez producentów na danym rynku mogą być bardzo podobne do siebie, przewagę można osiągnąć właśnie przez budowanie długotrwałych relacji z partnerami (Viera i in. 2008; Palmatier i in. 2006; Rauyruen, Miller 2007). Warto dodać, że już od lat 80. ubiegłego wieku przedsiębiorstwa prowadzące działalność w różnych branżach zaczęły zauważać potrzebę umiejętnego zarządzania relacjami i wprowadzać specjalny dedykowany personel odpowiadający za zarządzanie relacjami z partnerami biznesowymi (Viera i in. 2008 s. 270).

Intencją autorki jest przybliżenie wyników badań światowych nad zaufaniem, jako jednym z wymiarów jakości relacji, a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw.

### Zaufanie jako jeden z wymiarów jakości relacji

Mimo że wielu badaczy pisało już o jakości relacji (Skarmeas, Robson 2008; Kumar i in. 1995; Ahamed, Skallerud 2013; Lages i in. 1995; 2008), jak dotąd nie powstała jedna

**Tabela 1**  
**Wymiary jakości relacji w świetle badań literaturowych**

Autor opracowania	Zdefiniowane wymiary jakości relacji
Lamming 1993; Bessant i in. 1994	Struktura organizacji, mechanizmy komunikowania się, cele biznesowe partnerów, kultura
Kumar i in. 1995	Konflikt, zaufanie, zaangażowanie, wola inwestowania w relację, oczekiwanie ciągłości
Dorsch i in. 1998	Zaufanie, satysfakcja, zaangażowanie, oportunizm, orientacja na klienta, zasady etyczne
Walter 2003; Ahamed, Skallerud 2013; Barry, Doney 2011; Hajli 2014; Liang i in. 2011; Vieira i in. 2008; De Wulf i in. 2001; Smith 1998; Skarmeas, Robson 2008	Satysfakcja, zaufanie, zaangażowanie
Woo i Ennew 2004	Kooperacja, adaptacja, atmosfera
Lages i in. 2005	Dzielenie się informacją, jakość komunikacji, długoterminowa orientacja,
Fynes i in. 2005	Komunikacja, zaufanie, adaptacja, zaangażowanie, współzależność, współpraca
Rauyrueen, Miller 2007	Zaufanie, zaangażowanie, satysfakcja, jakość obsługi
Su i in. 2008	Komunikacja, zaufanie, instytucjonalizacja/współpraca, adaptacja, atmosfera
Payan i in. 2010	Satysfakcja, zaufanie, zaangażowanie, kooperacja, koordynacja, specyficzne zasoby
Svensson, Mysen 2011	Satysfakcja, zaangażowanie, zaufanie, oportunizm, kooperacja, koordynacja, formalizacja, uzależnienie, specyficzne aktywa, oczekiwana ciągłość
Mohaghar i Ghasemi, 2011	Komunikacja, zaufanie, adaptacja, zaangażowanie, współzależność, kooperacja, atmosfera
Kühne i in. 2013	Zaufanie, satysfakcja, reputacja, zarządzanie, konflikt, siła i zależność
Leonidou i in. 2014	Zaangażowanie, kooperacja, zaufanie
De Burca i in. 2004	Zaangażowanie, kooperacja, zaufanie, komunikacja, adaptacja, kultura
Chu, Wang 2012	Życzliwość, możliwość zaufania, zaangażowanie, satysfakcja
Crosby i in. 1990	Satysfakcja klienta i zaufanie do sprzedawcy
Hennig-Thurau i Klee, 1997	Postrzeganie jakości usługi lub produktu, zaangażowanie, zaufanie
Hennig-Thurau i in., 2001	Zaufanie, jakość obsługi, trzy rodzaje zaangażowania
Hibbard i in. 2001	Zaufanie, zaangażowanie
Roberts i in. 2003	Zaufanie, satysfakcja, zaangażowanie i konflikty afektywne

Źródło: opracowanie własne.

spójna definicja. Palmatier uważa, że jakość relacji to ogólny rozmiar więzi relacyjnych oraz sposób, w jaki mogą one wpływać na wyniki relacji (Palmatier 2008, s. 85). Z kolei Johnson (1999, s. 6) stwierdził, że jakość relacji opisuje klimat i głębokość relacji międzyfirmowych. Natomiast Skermaes i Robson (2008, s. 172) zauważają, że badacze nadal nie doszli do konsensusu odnośnie wymiarów jakości relacji (por. tabela 1).

Zauważyć można, że w konstruktach dotyczących jakości relacji autorzy przede wszystkim wskazują na trzy jej wymiary (por. tabela 1):

- zaufanie,
- zaangażowanie,
- satysfakcję,

przy czym najczęściej pojawiającym się wymiarem jest zaufanie. W literaturze odnaleźć można wiele definicji zaufania. Według Sztompki (2007, s. 99) zaufanie to zakład (przekonanie oraz oparte na nim działanie), że niepewne przyszłe działania innych ludzi lub funkcjonowanie urządzeń czy instytucji będą dla nas korzystne. Moorman, Zaltman i Deshpande (1992) twierdzą natomiast, że zaufanie to chęć polegania na partnerze wymiany, co do którego ma się pewność. Inna definicja mówi, że zaufanie jest centralnym zagadnieniem w większości społecznych i gospodarczych transakcji zwłaszcza w kontekście „*on-line*”, gdzie może występować duża niepewność (Hajli 2014, s. 19). Według Rottera (Paliszkiwicz 2012, s. 548; Rotter 1980), zaufanie to przekonanie że obietnice zarówno ustne, jak i pisemne będą zrealizowane. Z kolei Gambetta (Burca i in. 2004, s. 64; Gambetta 1998) uważa, że dzięki zaufaniu agent wierzy, że inny agent lub grupa agentów będą wykonywać konkretne działania bez konieczności ich kontroli. Zaufanie jest również określane, jako przekonanie jednej firmy, że działania podejmowane przez jej partnerów będą niosły pozytywne skutki, jak również przekonanie o tym, że partnerzy nie będą podejmowali działań, które mogłyby przynieść nieoczekiwane ujemne skutki (Anderson, Narus 1990, s. 45; Fynes i in. 2004, s. 181). Warto zauważyć, że zaufanie zaczyna być postrzegane jako czynnik warunkujący relacyjne wyniki (Barry, Doney 2011; Dwyer i in. 2006).

Chcąc zbadać związek między przewagą konkurencyjną a zaufaniem, jednym z wymiarów jakości relacji autorka przeprowadziła przegląd literatury (por. tabela 2). Przeanalizowane zostały artykuły zamieszczone w następujących bazach danych: Ebsco, Proquest, Elsevier, Jstor, Emerald, Wiley Online Library oraz innych źródłach.

Po przeanalizowaniu wyników okazało się, że zaufanie, według autorów zajmujących się jakością relacji, ma jedynie pośredni wpływ na przewagę konkurencyjną (Su i in. 2009; Sankowska 2013; Paliszkiwicz 2008).

Jak wskazują Morgan i Hunt (1994), Ural (2009), Leonidou i in. (2014) oraz Erdil (2014), zaufanie jest istotne przy budowaniu udanych relacji. Nyaga (2011) twierdzi natomiast że zaufanie zmniejsza niepewność i przyczynia się do ograniczania zachowań oportunistycznych między partnerami, co wpływa w znaczący sposób na jakość relacji, a ta może być źródłem przewagi konkurencyjnej. Cerri (2012) z kolei uważa, że zaufanie przyczynia się do budowania długoterminowych relacji z partnerami i to właśnie w długotrwałej współpracy upatruje źródeł przewagi konkurencyjnej. Kuhlmeier i Knight (2010) uważają zaś, że

Tabela 2

## Związek zaufania z przewagą konkurencyjną

Lp.	Autor	Wnioski	Kontekst
1.	Morgan, Hunt 1994	Zwiększona konkurencyjność wymaga wysokiego poziomu współpracy ze strony partnera, co znajduje odzwierciedlenie w wysokiej jakości relacji, gdzie kluczową rolę odgrywa zaufanie.	Relacje importer-eksporter
2.	Su i in. 2008	Utrzymywanie długotrwałych relacji z wybranymi dostawcami może być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Trwałość relacji uzależniona jest od jej jakości. Na jakość relacji istotny wpływ ma zaufanie.	Relacje pomiędzy partnerami na rynku B2B
3.	Ural 2009	Firmy mogą uzyskać przewagę konkurencyjną wynikającą z wysokiej jakości relacji. Zaufanie natomiast jest uznawane za konieczne do budowania udanych relacji.	Relacje importer-eksporter
4.	Kuhlmeier, Knight 2010	Silne relacje z kompetentnymi zagranicznymi partnerami mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej. Zaufanie ma istotny wpływ na prowadzoną współpracę i zaangażowanie partnerów, co przyczynia się do zwiększenia jakości relacji.	Relacje importer-eksporter
5.	Nyaga 2011	Zaufanie między partnerami zmniejsza niepewność oraz przyczynia się do ograniczenia zachowań oportunistycznych. Firmy ufające swoim partnerom mają tendencję do lepszego spojrzenia na relacje. Im wyższe zaufanie, tym wyższa jakość relacji. Jakość relacji zaś może być potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej.	Relacje w łańcuchu dostaw
6.	Cerri 2012	Zaufanie jest poprzednikiem długoterminowej orientacji, zaś tą jest jedną z kluczowych cech jakości relacji. Zarówno dostawca, jak i odbiorca mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną wynikającą z długoterminowych relacji.	Relacje w łańcuchu dostaw
7.	Paliszkiewicz 2012	Istnieje związek pomiędzy orientacją przedsiębiorstwa na kreowanie zaufania i orientacją menadżerów na kreowanie zaufania, a wynikami działalności. Zaufanie jest ważnym zasobem przedsiębiorstwa i nie ma substytutów	Relacje pomiędzy partnerami na rynku B2B
8.	Kyriazopoulos, Samanta 2012	Zaufanie do firmy wzrasta, gdy partnera zaczynają łączyć z nią jakieś relacje, natomiast konkurencja nie może z łatwością powielać tych niematerialnych cech związku.	Relacje między interesariuszami w usługach lotniczych.
9.	Sankowska 2013	Zaufanie przekłada się pośrednio na przewagę konkurencyjną. Badanie opinii przeprowadzone w 2009 roku w polskich przedsiębiorstwach pokazuje, że zaufanie jest postrzegane jako istotny czynnik w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, natomiast szczególnie silne zaufanie zostało uznane za jej stymulatora.	Zarządzanie organizacjami w erze wiedzy
10.	Leonidou i in. 2014	Z uwagi na to, że zaufanie jest „sercem” każdej relacji, mechanizmy budowania zaufania powinny być rozwijane, ponieważ utrzymanie dobrych relacji z zagranicznymi partnerami stawia firmę w korzystniejszej pozycji w stosunku do konkurentów.	Relacje importer-eksporter
11.	Erdil 2014	Zaufanie odgrywa kluczową rolę w budowaniu udanych relacji pomiędzy zagranicznymi partnerami. Skutkiem rosnącego zaufania jest silniejsze zaangażowanie partnerów w relację. Prowadzi to do zwiększenia efektywności eksportu, która może być źródłem przewagi konkurencyjnej.	Relacje importer-eksporter

Źródło: jak w tabeli 1.

zaufanie w znaczący sposób wpływa na współpracę jak i na zaangażowanie stron w relację, wzmacniając ją. Natomiast silne relacje pomiędzy partnerami mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej.

## Podsumowanie

Mimo rosnącej liczby pozycji literaturowych dotyczących jakości relacji, nadal do końca nie rozpoznano w pełni jej charakteru, uwarunkowań oraz skutków. Jak zauważają Skarmeas i Robson (2007, s. 172), nadal nie wypracowano jednej spójnej definicji jakości relacji, co więcej istnieje także rozbieżność wśród autorów odnośnie zdefiniowanych wymiarów tejże. Przeprowadzona analiza literatury wykazuje, że badacze mówiąc o wymiarach jakości relacji najczęściej wspominają o zaufaniu, zaangażowaniu oraz satysfakcji. Nikt natomiast jak do tej pory nie zbadał wpływu poszczególnych wymiarów na możliwość kreowania przewagi konkurencyjnej. Daje to wiele możliwości do badań na przyszłość.

## Bibliografia

- Ahamed A.F.M.J., Skallerud K. (2013), *Effect of Distance and Communication Climate on Export Performance: The Mediating Role of Relationship Quality*, "Journal of Global Marketing", Vol. 26, No. 5.
- Anderson J.C., Narus J.A. (1990). *A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships*, "Journal of Marketing", Vol. 54, No. 1.
- Barry J.M., Doney P.M. (2011), *Cross-Cultural Examination of Relationship Quality*, "Journal of Global Marketing", Vol. 24, No. 4.
- Burt R.S. (1992), *Structural Holes – The Social Structure Of Competition*. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts.
- Cerri S. (2012), *Exploring factor affecting trust and relationship quality in a supply chain context*, "Journal of Business Studies Quarterly", Vol. 4, No. 1.
- Chu Z., Wang Q. (2012), *Drivers of relationship quality in logistics outsourcing in China*, "Journal of Supply Chain Management", Vol. 48, No. 3.
- Crosby L.A., Evans K.R., Cowles D. (1990), *Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective*, "The Journal of Marketing", Vol. 54, No. 3.
- Czakon W. (2005), *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.
- De Bürca S., Fynes B., Roche E. (2004), *Evaluating Relationship Quality in a Business-to-Business Context*, "Irish Journal of Management", Vol. 25, No. 2.
- de Wulf K., Odekerken-Schroder G., Iacobucci D. (2001), *Investments in consumer relationships: A crosscountry and cross-industry exploration*, "Journal of Marketing", Vol. 65, No. 4.
- Dorsch M.J., Swanson S.R., Kelley S.W. (1998), *The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers*, "Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 26, No. 2.
- Dyer J., Singh H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy And Sources Of Inteorganizational Competitive Advantage*, "The Academy of Management Review", Vol. 24, No. 4.

- Erdil T.S. (2014), *The role of foreign intermediary relationship quality on export performance: A survey on Turkish firms*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences", No. 150.
- Fynes B., De Burca S. Marshall D. (2004), *Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance*, "Journal of Purchasing & Supply Management", Vol. 10, No. 4-5.
- Fynes B., Voss C., Burca S. (2005), *The Impact of Supply Chain Relationship Quality on Quality Performance*, "International Journal of Production Economics", Vol. 96, No. 3.
- Gambetta D. (red.) (1988), *Trust: Making and Breakitig Cooperative Relations*, Blackwell, New York.
- Hajli M.N. (2014), *The role of social support on relationship quality and social commerce*, "Technological Forecasting & Social Change", Vol. 87.
- Hennig-Thurau T., Klee, A. (1997), *The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development*, "Psychology & Marketing", Vol. 14, No. 8.
- Hennig-Thurau T., Langer, M.F., Hansen, U. (2001), *Modeling and managing student loyalty: An approach based on the concept of relationship quality*, "Journal of Service Research", Vol. 3, No. 2.
- Hibbard J., Kumar N., Stern L.W. (2001), *Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships*, "Journal of Marketing Research", Vol. 38, No. 1.
- Johnson J.L. (1999), *Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Assets*, "Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 27, No. 1.
- Kuhlmeier D.B., Knight G. (2010), *The Critical Role of Relationship Quality in Small- and Medium-Sized Enterprise Internationalization*, "Journal of Global Marketing", Vol. 23, No. 1.
- Kühne B., Gellynck X., Weaver R.D. (2013), *The Influence of Relationship Quality on the Innovation Capacity in Traditional Food Chains*, "Supply Chain Management: An International Journal", Vol. 18, No. 1.
- Kumar N., Scheer L.K., Steenkamp J.B.E. (1995), *The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers*, "Journal of Marketing Research", Vol. 32, No. 1.
- Kyriazopoulos P., Samanta I. (2012), *Exploring the relationship between price and service quality in airlines services*, "Journal of Marketing and Operations Management Research", Vol. 2, No. 4.
- Lages C., Lages C.R., Lages L.F. (1995), *The RELQUAL Scale: A Measure of Relationship Quality in Export Market Ventures*, "Journal of Business Research", Vol. 58, No. 8.
- Lages L.F., Lancaster A., Lages C. (2008), *The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing Relationship Marketing Theory into Business-to-Business Practice*, "Industrial Marketing Management", Vol. 37, No. 6.
- Leonidou L.C., Samiee S., Aykol B., Talias M.A. (2014), *Antecedents and Outcomes of Exporter–Importer Relationship Quality: Synthesis, Meta-Analysis, and Directions for Further Research*, "Journal of International Marketing, 2014, "American Marketing Association" Vol. 22, No. 2.
- Moorman C., Zaltman G., Deshpande R. (1992), *Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations*, "Journal of Marketing Research", Vol. 29, No. 3.
- Morgan R.M., Hunt S.D. (1994), *The commitment-trust theory of relationship marketing*, „Journal of Marketing", Vol. 58, No. 3.
- Nyaga G.N., Whipple J.M. (2011), *Relationship Quality and Performance Outcomes: Achieving a Sustainable Competitive Advantage*, "Journal of Business Logistics", Vol. 32, No. 4.
- Paliszkiwicz J. (2012), *Zaufanie a zarządzanie wiedzą-przegląd literatury*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2012/p050.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p050.pdf) [dostęp: 10.02.2017].

- Palmatier R.W., Dant R.P., Grewal D., Evans K.R. (2006), *Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis*, "Journal of Marketing", Vol. 70, No. 4.
- Palmatier R.W. (2008), *Interfirm Relational Drivers of Customer Value*, "Journal of Marketing", Vol. 72, No. 4.
- Payan J.M., Svensson G., Hair J. (2010), *A Cross-Cultural RELQUAL-Scale in Supplier-Distributor Relationships of Sweden and the USA*, "International Marketing Review", Vol. 27, No. 5.
- Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The External Control Of Organizations: A Resource Dependence Perspective.*, Harper & Row, New York.
- Rauyruen P., Miller K.E. (2007), *Relationship Quality as A Predictor of B2B Customer Loyalty*, "Journal of Business Research", Vol. 60, No. 1.
- Roberts K., Varki S., Brodie R. (2003), *Measuring the quality of relationships in consumer services: An empirical study*, "European Journal of Marketing", Vol. 37, No. 1/2.
- Rotter J.B. (1980), *Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility*, "American Psychologist", Vol. 35, No. 1.
- Samiee S., Walters P. (2003), *Relationship Marketing in an International Context: A Literature Review*, "International Business Review", Vol. 12, No. 2.
- Sankowska A. (2013), *Zaufanie w społeczeństwie informacyjnym*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania”, tom 5(41).
- Skarmeas D., Katsikeas C.S., Spyropoulou S., Salehi-Sangari E. (2008), *Market and Supplier Characteristics Driving Distributor Relationship Quality in International Marketing Channels of Industrial Products*, "Industrial Marketing Management", Vol. 37, No. 1.
- Skarmeas D., Robson M.J. (2008), *Determinants of Relationship Quality in Importer–Exporter Relationships*, "British Journal of Management", Vol. 19, No. 2.
- Su Q., Song Y.T., Li Z., Dang J.X. (2008), *The Impact of Supply Chain Relationship Quality on Cooperative Strategy*, "Journal of Purchasing & Supply Management", Vol. 14, No. 4.
- Svensson G., Mysen T., Payan J. (2010), *Balancing the Sequential Logic of Quality Constructs in Manufacturing-Supplier Relationships: Causes and Outcomes*, "Journal of Business Research", Vol. 63, No. 11.
- Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Vieira A.L., Winklhofer H., Ennew C.T. (2008), *Relationship Quality: a literature review and research agenda*, "Journal Of Customer Behaviour", Vol. 7, No. 4.
- Walter A. (2003), *Relationship-Specific Factors Influencing Supplier Involvement in Customer New Product Development*, "Journal of Business Research", Vol. 56, No. 9.
- Woo K., Ennew C.T. (2004), *Business-to-Business Relationship Quality: An IMP Interaction-Based Conceptualization and Measurement*, "European Journal of Marketing", Vol. 38, No. 9/10.

## Trust and Competitive Advantage of Companies

### Summary

The authors of the studies on competitive advantage for a long time have been indicating the role of inter-organisational relationships in forming thereof. This problem is present particularly in the resource-based approach from which some motives of the relational approach are coming. Recent research also includes the

problem of the quality of relationships, with a particular emphasis on trust as one of its dimensions. The purpose of the article is to determine the relationship between the quality of relations, including trust, and competitive advantage, based on the hitherto world research.

**Key words:** relationship quality, trust, competitive advantage.

**JEL codes:** M10, M30

## Доверие и конкурентное преимущество предприятий

### Резюме

Авторы исследований по конкурентному преимуществу издавна указывают роль межорганизационных отношений в формировании его. Эта проблема прослеживается в особенности в подходе, касающемся ресурсов, из которого вытекают некоторые мотивы реляционного подхода. Последние исследования охватывают собой также проблему качества реляций, с особым учетом доверия как одного из его измерений. Цель статьи – определить связь между качеством отношений, в том числе доверием, и конкурентным преимуществом на основе до сих пор проведенных в мире исследований.

**Ключевые слова:** качество отношений, доверие, конкурентное преимущество.

**Коды JEL:** M10, M30

Artykuł nadesłany do redakcji w maju 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:  
mgr Monika Inków  
Uniwersytet Zielonogórski  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Zakład Zarządzania Wartością  
ul. Podgórna 50  
65-246 Zielona Góra  
e-mail: m.inkow@wez.uz.zgora.pl