

# Polskie wizje współczesnego zarządzania – analiza raportów rocznych spółek giełdowych

Krzysztof Klincewicz, Aleksandra Olkowska-Spik

*Artykuł prezentuje badania zawartości listów prezesów, pochodzących z raportów rocznych z 2004 roku, publikowanych przez spółki notowane na warszawskiej giełdzie. Wykorzystując koncepcję mód w zarządzaniu, odnoszącą się do zmieniającej się popularności koncepcji i narzędzi zarządzania, zbadano występowanie poszczególnych „modnych” pojęć w raportach firm, wyodrębniając dodatkowo grupy największych przedsiębiorstw, skupionych w indeksie WIG20 oraz firm zaawansowanych technologii z TECHWIG-u. Badania wykazały spóźnioną polską adopcję pojęć opisujących praktyki zarządzania w porównaniu z firmami zachodnimi. Zaobserwowano koncentrację firm na „twardych”, strukturalno-finansowych aspektach zarządzania. Zasoby niematerialne (w tym wiedza, kompetencje pracownicze i innowacje), marketingowa orientacja przedsiębiorstwa i wartości etyczne okazały się odgrywać niewspółmiernie mniejszą rolę.*

## 1. Wstęp

Moda w zarządzaniu to zjawisko cyklicznych zmian popularności określonych technik zarządzania (Abrahamson 1996: 118) i powiązanych z nimi książek-poradników, haseł, sposobów wprowadzania zmian organizacyjnych, usług doradczych lub systemów informatycznych. Świat biznesu obfituje w „nowe”, „unikalne”, „rewolucyjne” i „innowacyjne” rozwiązania istniejących od dziesięcioleci problemów organizacyjnych. Większość spośród tych rozwiązań okazuje się różnić od poprzedników głównie etykietkami, a stopniowe odkrywanie tej złudnej oryginalności przez firmy jest źródłem cykliczności mód, odrzucanych przez rozczarowanych naśladowców. Najważniejsze mody w zarządzaniu na przestrzeni lat obejmowały: zarządzanie przez cele (lata 50.), koła jakości (lata 70.), Total Quality Management, ISO i benchmarking (lata 80.), kluczowe kompetencje, motywowanie i kulturę organizacyjną (lata 90.) (Carson, Lanier 2000: 1144), a w ostatnich latach także zarządzanie wiedzą (Klincewicz 2004). Szczególnie dobrze znanym przykładem mody jest reinżynieria procesów gospodarczych – w okresie jej największej popularności, „prawie każda znacząca północnoamerykańska firma oraz wiele firm europejskich i azjatyckich trafiło pod nóż reinżynierii. Wiele

do dziś leczy blizny. (...) Reinżynieria na zawsze wpłynęła na to, co ludzie myślą o narzędziach zarządzania. Dla wielu, reinżynieria może być podsumowana jako: bardzo trudna do wdrożenia, przesadnie wypromowana i pozostawiająca gorzki posmak w ustach” (Rigby 2001: 157–158).

Mody są postrzegane jako domena praktyki a nie nauki o zarządzaniu – opierają się na uproszczonych interpretacjach rzeczywistości i rekomendacjach działań, wspieranych repertuarem technik retorycznych, a nie empirycznych dowodów (Kieser, Hegele, Klimmer 1998: 24). Literatura nie prezentuje mód w zarządzaniu jako szkodliwych dla organizacji, dlatego niektórzy badacze określają je mianem „wizji organizowania”, unikając negatywnego wydźwięku pojęcia „mody” (Swanson, Ramiller 1997). Krytykowanie mód w zarządzaniu samo stało się swoistą modą (Carson, Lanier 2000: 1143), lecz badacze koncentrują się raczej na ich przesadnej popularności, wygórowanych oczekiwaniach wobec korzyści z wdrożenia oraz instrumentalnym traktowaniu haseł przez firmy doradcze i informatyczne, które promują własne rozwiązania pod modnymi etykietkami i wypaczające oryginalne znaczenia pojęć. Ta „dowolność interpretacyjna” może być też źródłem nowych wartości, ponieważ pozwala na przekuwanie idei w obiekty, działania i instytucje (Czarniawska, Joerges 1996: 26) oraz na dostosowanie mody do oczekiwań konkretnych grup społecznych lub obszarów funkcjonalnych zarządzania (Swan, Robertson 2001: 7). Co więcej, umożliwia również tworzenie autentycznie innowacyjnych rozwiązań przez firmy doradcze i informatyczne (Klincewicz 2006).

Badania dyfuzji nowych podejść do zarządzania wskazują, że mody są szczególnie aktywnie promowane przez firmy doradcze, dostrzegające w nich szansę na wyróżnienie się i zaoferowanie potencjalnym klientom unikalnych rozwiązań, nawet jeśli od wcześniejszej oferty różnią się one jedynie nazwą (Ernst, Kieser 1999). Organizacje wykazują z kolei naturalną skłonność do naśladownictwa. Opisywany przez socjologów mechanizm izomorfizmu mimetycznego zakłada zwiększenie legitymizacji firmy wraz z upodobnieniem jej sposobów działania do wiodących firm danej branży (DiMaggio, Powell 1983: 151), podczas gdy spopularyzowany w praktyce zarządzania benchmarking literalnie rekomenduje takie działania (Martyniak 1996: 303–304). Decyzje strategiczne wydają się mniej ryzykowne, jeśli firma dostosowuje się do obserwowanych tendencji rynkowych, dlatego dyfuzja nowych praktyk najszybciej odbywa się w obrębie grup bezpośrednich konkurentów, dostawców i odbiorców (O’Neill 1998). Popularność określonych podejść doprowadza do sytuacji, w których decyzje o ich adopcji nie są już podejmowane z myślą o podnoszeniu efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw, ale przede wszystkim dla utrzymania legitymizacji organizacji, ich władz i sposobów działania (DiMaggio, Powell 1983: 148), co prowadzi do powstania efektu owczego pędu (*bandwagon*) i niewspółmiernie szybkiej, bezrefleksyjnej dyfuzji praktyk. Nie należy również zapominać, że mody w zarządzaniu są przejawem zmiany i nowoczesności, a menedżerowie

postrzegają swoje organizacyjne misje jako stymulowanie postępu organizacyjnego, czują się więc zobligowani do naśladowania tego, co postrzegane jest jako nowoczesne (Czarniawska, Joerges 1996: 34).

Modne koncepcje wpływają na podejmowane działania, w tym na programy zmian organizacyjnych. Kształtują one również deklaracje, przyczyniające się do tworzenia określonego wizerunku organizacji, takie jak: literaturę marketingową, raporty dla inwestorów, czy też wywiady, udzielane przez członków zarządu. Przykładowo, spójna prezentacja firmy jako innowacyjnej lub etycznej może pomóc zgromadzić fundusze na rynkach kapitałowych lub przyciągnąć nowych klientów (Abrahamson 1991: 608), a badania potwierdzają korzyści dla reputacji organizacji, które zaczęły stosować popularne techniki zarządzania, niezależnie od krytycznej oceny ich efektywności w odniesieniu do innych zmiennych organizacyjnych (Staw, Epstein 2000).

## 2. Problem badawczy

Większość badań mód w zarządzaniu koncentruje się na zmianach tematyki publikacji dla menedżerów, śledzonych przy pomocy technik bibliometrycznych. Niektóre prace korzystają też z technik studium przypadku, analizując indywidualne decyzje o adopcji lub promowaniu określonych modnych rozwiązań. Firma doradcza Bain&Company prowadzi regularne badania popularności technik zarządzania metodą sondażową na reprezentatywnej próbie firm amerykańskich, europejskich i azjatyckich (Rigby 2001; Bain & Company 2003).

Wobec bogactwa danych empirycznych na temat mód w zarządzaniu w krajach zachodnich, rzuca się w oczy brak analogicznych badań popularności nowych podejść do zarządzania w Polsce. Ograniczone możliwości badawcze wynikają ze słabego rozwoju rynku wydawniczego dla menedżerów (co uniemożliwia stosowanie typowych technik bibliometrycznych) oraz znaczących nakładów, niezbędnych do prowadzenia powtarzalnych badań ankietowych zmian popularności w czasie. Niniejszy artykuł jest jedną z pierwszych prób analizy polskich doświadczeń z modami w zarządzaniu. Stanowi studium wycinkowe, skoncentrowane na grupie największych polskich firm w 2005 roku, które może służyć jako punkt wyjścia do dalszych, bardziej szczegółowych badań, analizujących rozwój zidentyfikowanych tendencji w czasie. Badania mają na celu zaprezentować popularność określonych podejść, mód i narzędzi zarządzania w polskich firmach giełdowych, opierając się na analizach przekazów, kierowanych do akcjonariuszy w raportach rocznych.

Wczesna socjologiczna interpretacja mody zaproponowana przez Georga Simmela (1980) opierała się na współzależności dwóch mechanizmów społecznych: dążenia do wyróżnienia się przedstawicieli wyższych klas i skłonności do naśladowania tych wyróżników przez pozostałych członków spo-

leczeństwa. Pionierzy mody widząc, że ich dotychczasowy ubiór lub styl życia przestaje być unikalny, poszukują nowych możliwości i nieświadomie lansują kolejne cykle mód. Ta zależność, określana w anglojęzycznej literaturze mianem efektu *trickle-down* (Jachnis, Terelak 1998: 370), ma bezpośredni odpowiednik w polskim zwrocie „przykład idzie z góry”. W analizie systemów społecznych znajduje zastosowanie nie tylko do opisu społeczeństwa klasowego, ale też współczesnej gospodarki rynkowej – największe spółki giełdowe stanowią istotny punkt odniesienia dla mniejszych graczy, naśladujących ich sposoby działania i „najlepsze praktyki” zarządzania. Skłonność mniej znaczących konkurentów do upodobniania się do najbardziej renomowanych, notowanych na giełdzie przedsiębiorstw stanowi uzasadnienie podjętej decyzji o badaniu właśnie tych największych podmiotów. Należy zaznaczyć jednak możliwe ograniczenia takiej orientacji badawczej – innowacyjność jest częściej cechą małych, dynamicznych firm niż dużych przedsiębiorstw (Christensen 2000), stąd źródeł nowych tendencji i zmian instytucjonalnych można poszukiwać również wśród podmiotów mniejszych, nie tylko spółek giełdowych.

Szczególnie interesującym aspektem dyfuzji mód jest ich percepcja przez zarządy firm – zgodnie z koncepcją dominującej logiki menedżerskiej, właśnie procesy poznawcze członków zarządu mają decydujący wpływ na kształtowanie strategii firm (Bettis, Prahalad 1995). Niniejsze badania zakładają, że interpretacje otaczającej rzeczywistości gospodarczej i strategii firm, formułowane przez ich prezesów, są dobrymi wyznacznikami rzeczywistej popularności nowych podejść do zarządzania i związanych z nimi haseł. Wobec różnorodności polskich spółek giełdowych jedyną powszechną formą przekazu, stosowaną przez prawie wszystkie ich zarządy, a przez to mogącą stanowić punkt wyjścia dla analiz i porównań, są raporty roczne wraz z ich opisową, narracyjną zawartością. Raporty roczne spółek giełdowych otwierają zwykle listy prezesów firm, którzy podsumowują miniony rok działalności, prezentując najważniejsze wydarzenia i ich interpretacje. Doroczny list jest jedną z najważniejszych wypowiedzi prezesa, zawierając syntezę podejmowanych decyzji strategicznych i oczekiwań na przyszłość.

Udziałowcy firmy stanowią istotną grupę docelową w procesach komunikacji firmy z otoczeniem, a kierowane do nich przekazy muszą bezpośrednio odnosić się do rzeczywistych zdarzeń gospodarczych, w szczególności programów zmian organizacyjnych. Raporty są istotnym sposobem legitymizacji firm, ich zarządów i obranych strategii w oczach inwestorów (Kohut, Segars 1992: 7–8), podczas gdy badania empiryczne wskazują na list prezesa jako jeden z najważniejszych elementów takiej strategicznej komunikacji (por. przegląd badań w: Kohut, Segars 1992: 8–9). Zgodnie z analizami mechanizmów rozpowszechniania mód w zarządzaniu adopcja określonego modnego podejścia do zarządzania może stanowić źródło legitymizacji władz firmy i przyjętej strategii, dlatego można oczekiwać, że informacja o niej lub przynajmniej związane z akceptowanym podejściem

pojęcia wpłyną na zawartość listu w raporcie rocznym. List z raportu rocznego uważany jest za najważniejsze narzędzie promocji firmy w raporcie, oferujące okazję do zaprezentowania jej pożądanego wizerunku przy pomocy bogatego repertuaru środków retorycznych i stylistycznych (Hyland 1998: 224–225). Retoryczny wymiar raportów jest związany z koniecznością przekonywania inwestorów o słuszności podjętych przez zarząd decyzji i planów na przyszłość. Badacze komunikacji przedsiębiorstwa z inwestorami sugerują występowanie tzw. hipotezy Pollyanny (Hildebrand, Snyder 1981; Thomas 1997), według której niezależnie od wyników finansowych firmy listy z raportów rocznych wykazują tendencję do optymistycznej interpretacji wydarzeń.

List prezesa firmy nie zawsze jest wyłącznie jego dziełem – możliwe scenariusze autorskie obejmują włączenie w proces pisania listu dyrektorów działów finansowego i prawnego (Thomas 1997: 48) oraz specjalistów od marketingu, jak również zewnętrznych agencji, koordynujących komunikację firmy z inwestorami. Należy traktować go więc jako „zbiorowy dyskurs” zarządu firmy, odzwierciedlający jej kulturę organizacyjną (Segars, Kohut 2001: 536–537). Jednocześnie tryb tworzenia raportu oraz sposoby jego udostępniania sugerują, że zawarte w nim analizy rzeczywistości rynkowej, przeszłych działań i kierunków rozwoju firmy są interpretacjami uzgodnionymi przez najważniejszych decydentów w firmie, reprezentują „oficjalny głos” i świadomie kształtowany komunikat perswazyjny. Analogicznie, wywiady udzielane przez prezesów firm bywają autoryzowane i modyfikowane przez innych pracowników firmy, aby dodatkowo wzmocnić związek między cytowanymi wypowiedziami prezesa a kulturą i strategicznymi celami reprezentowanej przez niego organizacji (Hatch, Kostera, Koźmiński 2005).

### 3. Metoda badawcza

Badania opierają się na analizie dokumentów źródłowych – listów prezesów polskich spółek giełdowych, rozpoczynających oficjalnie opublikowane raporty roczne za rok 2004. Ten rok był wybrany ze względu na znaczące zmiany w otoczeniu gospodarczym i politycznym, związane z wejściem Polski do Unii Europejskiej oraz poprawą koniunktury gospodarczej, stymulującą rozwój rodzimych firm. W okresie publikacji raportów rocznych za rok 2004 (wiosną roku 2005) na giełdzie warszawskiej były notowane 234 podmioty. Nie wszystkie przygotowują raporty roczne wykraczające poza obowiązkowe sprawozdania finansowe, dodatkowo niektóre raporty były pozbawione wprowadzenia w postaci listu prezesa. Do analiz wykorzystano wszystkie dostępne listy prezesów spółek giełdowych – łącznie 149 raportów, odpowiadających 63,68% notowanych spółek.

Raporty roczne, a szczególnie listy prezesów, stanowią popularny obiekt zainteresowania badaczy w krajach zachodnich. Prowadzono m.in. badania weryfikujące zależność między zawartością przekazu w raportach a wynikami

finansowymi firm w danym momencie historycznym (Kohut, Segars 1992; Subramanian, Insley, Blackwell 1993; Abrahamson, Amir 1996) lub na przestrzeni lat (Hildebrandt, Snyder 1981; Thomas 1997), inne badania analizowały także narracje zawarte w listach prezesów (Jameson 2000). Badania zwykle koncentrowały się na poszukiwaniu obiektywnych miar w drodze sformalizowanej analizy zawartości, często wspieranej przez wykorzystanie oprogramowania komputerowego. Prezentowany projekt dotyczy jednak występowania pojęć, a nie tylko pojedynczych słów. Pojęcia występują w określonych kontekstach i obejmują rodziny słów oraz synonimów, a automatyzację analiz utrudnia dodatkowo złożoność polskiej fleksji, co uzasadnia indywidualne podejście do każdego dokumentu przez sędziów kompetentnych.

Badania przeprowadzono stosując technikę ilościowej analizy zawartości (*content analysis*), świadomie obierając pośredni pomiar analizowanych zjawisk. Warto podkreślić korzyści poznawcze pomiaru pośredniego w porównaniu z typowymi badaniami ankietowymi w realizacji określonego wcześniej celu badawczego (pomiaru częstotliwości występowania określonych tendencji w zarządzaniu). Przede wszystkim w sytuacji analizy raportów rocznych oryginalnie przygotowanych w celu innym niż konkretny projekt badawczy nie występuje znane z psychologii poznawczej zjawisko primingu: wzrostu prawdopodobieństwa wystąpienia określonych pojęć lub kategorii, a nawet gotowości do udzielenia oczekiwanych odpowiedzi. Przykładowo, badania kwestionariuszowe dotyczące upowszechnienia zarządzania wiedzą w organizacjach uwrażliwią respondentów na analizowane zagadnienie, podczas gdy analiza danych wtórnych w raportów rocznych lepiej odzwierciedlać będzie rzeczywiste zainteresowanie tym tematem wśród badanej grupy firm i jego rangę w porównaniu z innymi tematami, umieszczonymi w krótkim i syntetycznym liście prezesa. W przypadku prezentowanych badań pomiar pośredni w drodze analizy zawartości raportów rocznych pozwolił na prezentację zagregowanego obrazu tendencji w polskich spółkach giełdowych, który może ukierunkować przyszłe badania szczegółowe, choć może być kwestionowany jako przejaw „pozytywistycznej skłonności do «utwardzania» miękkich danych” (Konecki 2000: 19).

Listy poddano procedurze kodowania w oparciu o książkę kodów, obejmującą łącznie 49 pozycji (nie wszystkie kody znajdują odzwierciedlenie w prezentowanym artykule). Książka kodów była inspirowana lekturą literatury przedmiotu, w szczególności podręczników do zarządzania i prasy biznesowej (jako źródeł najczęściej stosowanych przez menedżerów terminów fachowych), jednak powstawała w sposób iteracyjny: wraz z lekturą kolejnych listów, dostrzegano nowe interesujące zagadnienia i wzbogacano o nie analizy, ponawiając kodowanie dla wcześniejszych dokumentów. Kody obejmowały specyfikę relacji firmy z otoczeniem, możliwe kierunki działań strategicznych i typowe obszary zmian organizacyjnych. Do prezentacji w niniejszym artykule wybrano jedynie kody nawiązujące do popularnych

tendencji – mód w zarządzaniu – zgodnie z przytoczoną wcześniej definicją Abrahamsona (1996: 118) i w oparciu o zestawienia „modnych” pojęć, prezentowane przez badaczy (Carson et al. 2000; Rigby 2001).

Kodowanie miało na celu kwantyfikację danych jakościowych zgodnie z rekomendacjami technik ilościowej analizy zawartości i różniło się od procedury kodowania stosowanej w badaniach jakościowych, np. przy prowadzeniu analiz metodą teorii ugruntowanej (Konecki 2000: 48–55), mających na celu konceptualizację i generowanie nowych kategorii pojęciowych. Dla zmniejszenia ryzyka błędów interpretacyjnych, kodowanie było przeprowadzone niezależnie przez dwójkę sędziów kompetentnych. Występujące rozbieżności były na kolejnym etapie porównywane i szczegółowo analizowane, co pozwoliło na modyfikację kodowania aż do osiągnięcia całkowitej zgodności. Kod przypisywano w przypadku dosłownego wystąpienia określonego słowa lub jednoznacznego synonimu – przykładem może być pojęcie „wartości firmy”, które obejmowało również synonimy takie jak „wartość majątku firmy”, „wartość dla akcjonariuszy”, „wycena akcji firmy” czy „kapitalizacja rynkowa”, jednoznacznie odnoszące się do tego samego zjawiska. W przypadkach niejednoznacznych dla obu badaczy, rezygnowano z kodowania wobec ryzyka popełnienia błędu tzw. dekodowania niestosownego przez niezrozumienia kodu nadawcy i zastąpienie go osobistą interpretacją (Eco 1996: 118). Należy podkreślić skalę przedsięwzięcia badawczego – zastosowanie 49 kodów do analizy 149 listów z raportów rocznych oznaczało konieczność przyporządkowania łącznie 7301 pozycji analitycznych, dodatkowe rozbieżności zwiększały wymagane nakłady pracy, a realizacja projektu nie byłaby możliwa bez wsparcia narzędzi informatycznych.

## 4. Wyniki badań

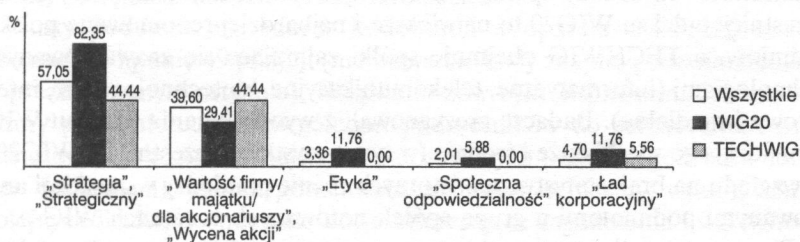
Poniższy tekst przedstawi wybrane na etapie kodowania koncepcje zarządzania, podejścia, techniki i mody w zarządzaniu, wraz z danymi statystycznymi, dotyczącymi ich występowania w analizowanych listach prezesów z raportów rocznych. Dla potrzeb dalszych analiz firmy podzielono na grupy w zależności od udziału spółki w określonym indeksie warszawskiej giełdy: uczestnicy indeksu WIG20 to największe i najbardziej renomowane polskie podmioty, a TECHWIG obejmuje spółki zajmujące się zaawansowanymi technologiami (informatyczne, telekomunikacyjne, biotechnologiczne, internetowe i medialne). Badacze zrezygnowali z wyodrębnienia indeksu WIG, gromadzącego spółki duże i średnie (w tym wszystkich uczestników WIG20), ze względu na brak statystycznie istotnych różnic pomiędzy wszystkimi analizowanymi podmiotami a grupą spółek notowanych w ramach WIG-u.

Pierwszym analizowanym elementem zawartości raportów rocznych było dosłowne odniesienie się do pojęć „strategia” lub „strategiczny”. Wbrew oczekiwaniom badaczy, te pojęcia nie były powszechnie stosowane przez polskie spółki giełdowe. Teoretycy strategii podkreślają wieloznaczność tego

	Próba badawcza	Populacja	%
Wszystkie spółki	149	234	63.68%
Spółki-uczestnicy indeksu WIG20	17	20	85.00%
Spółki-uczestnicy indeksu TECHWIG	18	32	56.25%

Tab. 1. Zestawienie warstw firm w próbie badawczej. Źródło: opracowanie własne.

terminu, który może obejmować sformalizowany plan, ale też przykładowo wzorzec działania, zajmowaną pozycję, perspektywę czy wreszcie wynik interakcji pomiędzy zamierzeniami a okolicznościami zewnętrznymi (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel 1998: 9–15). Samo planowanie strategicznego rozumiane jako zdyscyplinowana praktyka, oparta na regularnie przygotowywanych planach i mechanizmach kontrolnych, może być więc traktowane jako jedna z wielu dostępnych opcji, narzędzie zarządzania wybierane przez firmę, a nie niezbędne. Tak właśnie traktują je badania popularności narzędzi i technik, prowadzone przez Bain & Company – przykładowo, w 2003 roku 89% analizowanych firm deklaroowało jego wykorzystanie (Bain & Company 2003: 9). W obecnym badaniu jedynie 57,05% firm (85 spółek) odwołuje się w raportach do pojęcia strategii. Jego popularność rośnie w grupie największych spółek-uczestników WIG20 do poziomu 82,35% (14 firm), sugerując wysoką świadomość znaczenia strategii, a spada w odniesieniu do spółek technologicznych: 44,44% (8 firm). Obserwowana tendencja może być interpretowana na dwa sposoby (oba wydają się być obecne w analizowanych raportach): albo badane firmy są na tyle dojrzałe strategicznie, że postrzegają same słowa „strategia” czy „strategiczny” jako wieloznaczne i często mylące terminy i dlatego zastępują je bardziej precyzyjnymi opisami planowanych bądź podejmowanych działań – albo brak ich występowania jest przejawem ignorancji, nieznanomości języka świata biznesu i koncentracji raportu na opisie zdarzeń finansowych bez prezentowania przyszłych perspektyw rozwoju firmy.



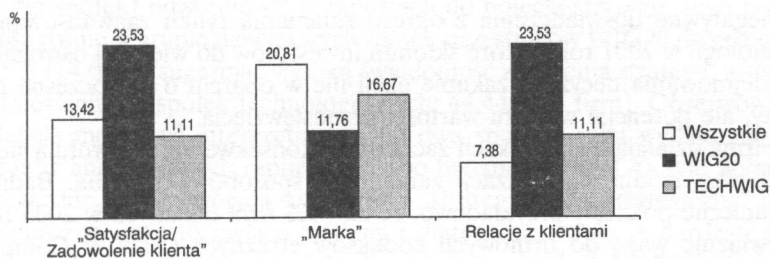
Rys. 1. Orientacja strategiczna i cele biznesu w analizowanych raportach rocznych. Źródło: opracowanie własne.



Kolejne analizowane pojęcia dotyczyły postrzegania celu prowadzonej działalności i relacji w akcjonariuszami, którzy byli przecież bezpośrednimi adresatami raportów. Teoria zarządzania finansami podkreśla, że podstawowym celem firmy jest maksymalizacja majątku akcjonariuszy (Brigham 1996: 30), przejawiająca się w kapitalizacji rynkowej firmy notowanej na giełdzie. Taka orientacja znajduje odzwierciedlenie m.in. w koncepcji EVA®, w 2003 roku wykorzystywanej przez 52% badanych przez Bain & Company firm (Bain & Company 2003: 9). Celem nie są więc jedynie krótkookresowe zyski, lecz korzyść długookresowa. Świadomość tego celu powinna ukierunkowywać działalność firmy i jej komunikację z udziałowcami, a w szczególności wpłynąć na treść raportów rocznych. Dużym zaskoczeniem było więc ograniczone występowanie pojęć „wartość firmy”, „wartość majątku”, „wartość dla akcjonariuszy”, „wycena akcji” czy „kapitalizacja” w raportach – jedynie 39,6% firm (59 spółek) wykorzystało jeden z tych terminów. Ich upowszechnienie było niższe wśród uczestników indeksu WIG20 (29,41%, 5 firm), co może być interpretowane jako niezrozumienie podstawowych oczekiwań akcjonariuszy i unikanie języka, który najlepiej mógłby do nich przemawiać. Z kolei spółki technologiczne odpowiednio częściej odwoływały się do omawianych pojęć (44,44%, 8 spółek) – prawdopodobnie ze względu na negatywne doświadczenia z okresu załamania rynku zaawansowanych technologii w 2001 roku, które skłoniło inwestorów do większej ostrożności i podejmowania decyzji o zakupie akcji nie w oparciu o nowoczesne produkty, ale potencjał wzrostu wartości przedsięwzięcia.

Firmy działające na rynkach zachodnich konsekwentnie odwołują się do etyki jako źródła legitymizacji zarządów i sposobów działania. Badania zagraniczne pokazały przykładowo, że aż 78% firm badanych w 2003 roku przywiązuje wagę do firmowych kodeksów etycznych (Bain & Company 2003: 9), a zagadnienia etyczne nie stanowią jedynie tematu marginalnego. Polskie spółki giełdowe są bardziej wstrzemięźliwe w podobnych deklaracjach. Zagadnienie „etyki” występuje w 3,36% raportów (5 firm), odpowiednio częściej pojawia się w dużych firmach, choć nadal jedynie w ich znikomym odsetku (11,76%, 2 firmy), a wcale nie występuje w raportach najdynamiczniej rozwijających się spółek technologicznych. Analogiczna tendencja może być zaobserwowana w przypadku pojęcia „społeczna odpowiedzialność”, odnoszącego się do relacji firmy z otoczeniem – jedynie 3 firmy (2,01%) użyły go w raportach, w tym 1 firma-członek WIG20 (5,88%). Nie użyła go natomiast żadna ze spółek technologicznych. Niezależnie od oczywistego braku związku między deklaracjami etyczności i odpowiedzialności a rzeczywistymi, podejmowanymi przez firmy działaniami niewystępowanie terminologii etycznej w raportach może być postrzegane jako znacząca różnica między przedsiębiorstwami polskimi i zagranicznymi – te drugie świadomie wykorzystują język odwołujący się do moralności i wartości pozaekonomicznych w celu budowy wizerunku firmy i doskonalenia jej relacji z otoczeniem.

Zagadnieniem powiązanim zarówno z oczekiwaniami akcjonariuszy, jak również z etyką biznesu jest stosowanie przez firmy zasad ładu korporacyjnego (*corporate governance*). Rosnąca popularność takich regulacji zależności między zarządem, radą nadzorczą i akcjonariuszami była w krajach zachodnich związana z falą bankructw firm, brakiem przejrzystości finansowej, a nawet świadomym ukrywaniem przed akcjonariuszami istotnych informacji o rzeczywistych wynikach firm. W Stanach Zjednoczonych doprowadziła do uchwalenia ustawy Sarbanes-Oxley, w Polsce giełda warszawska wprowadziła na początku 2005 roku, a więc w okresie bezpośrednio poprzedzającym publikację analizowanych raportów, obowiązek składania oświadczenia o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego. Należałoby oczekiwać, że firmy będą więc w raportach rocznych przypominały akcjonariuszom, że ich środki są bezpiecznie ulokowane w akcjach podmiotu, stosującego odpowiednie procedury dla zagwarantowania przejrzystości zarządzania i relacji z rynkiem kapitałowym. Jedynie 4,70% firm (7 firm) wspomina o „ładzie korporacyjnym”, chociaż proporcja ta zmienia się w odniesieniu do największych podmiotów-uczestników WIG20 (11,76%, 2 firmy).

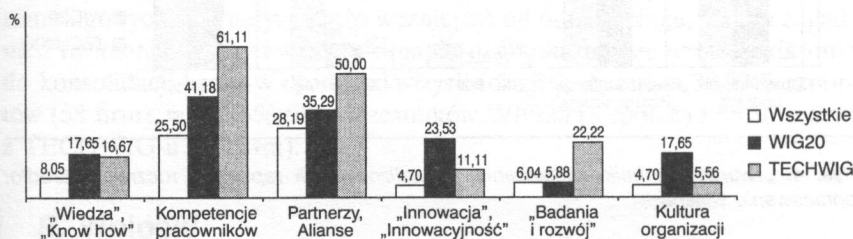


Rys. 2. Orientacja marketingowa przedsiębiorstwa w analizowanych raportach rocznych.  
Źródło: opracowanie własne.

Następny krok analizy dotyczy marketingowej orientacji przedsiębiorstw – zainteresowanie potrzebami klienta i budową długotrwałych relacji jest oczywiście trudne do oceny wyłącznie na podstawie zawartości raportów rocznych, jednak wykorzystywany język i dobór pojęć mogą wskazywać na świadomość znaczenia klientów dla firmy (Hooley, Saunders, Piercy 1998: 11–13). Z drugiej strony, terminy marketingowe stają się w wielu firmach sloganami, niekoniecznie świadomie interpretowanymi, ale stosowanymi do opisu zależności rynkowych, co z kolei jest przejawem jej „modnego” charakteru. 13,42% firm (20 spółek) wspominało w raportach o „satisfakcji klienta” lub „zadowoleniu klienta” – odpowiednio więcej w grupie uczestników WIG20: 23,53% (4 firmy). Częściej stosowano pojęcie „marki”, współcześnie popularne nie tylko na rynku konsumenckim, ale też przemysłowym – 20,81% firm (31 spółek) umieściło je w raportach, przy mniejszym upowszechnieniu wśród przed-

siębiorstw największych (11,76%, 2 firmy) i spółek technologicznych (16,67%, 3 firmy). Badacze analizowali również przekazy wskazujące na dążenie do budowy długotrwałych relacji z klientami i dogłębne zrozumienie ich indywidualnych potrzeb zgodne z podejściem marketingu relacyjnego (Grönroos 1996) – taką orientację prezentuje 7,38% raportów (11 firm), przy wzroście zainteresowania wśród firm największych (23,53%, 4 firmy).

Wiedza jest współcześnie postrzegana jako istotne źródło przewagi konkurencyjnej (Drucker 1999). Już samo nadużywanie tego pojęcia przez firmy (Klincewicz 2004) wskazuje na jego znaczenie dla świata biznesu. Interesujące jest więc sprawdzenie, jak postrzegana jest wiedza przez prezesów polskich spółek giełdowych. Nasza transformacja w kierunku gospodarki opartej na wiedzy okazuje się być poważnie zagrożona za sprawą braku zainteresowania firm: jedynie 8,05% raportów (12 firm) używa w raportach pojęć „wiedzy” lub „know how”. Dla WIG20 jest to 17,68% (3 firmy), a dla TECHWIG-u 16,67% (3 spółki). Analiza wypowiedzi odnoszących się do kompetencji pracowników firmy przynosi bardziej optymistyczne rezultaty: to zagadnienie jest obecne w 25,50% raportów (38 firm) i wydaje się być szczególnie istotne dla największych przedsiębiorstw (41,18%, 7 firm) i spółek technologicznych (61,11%, 11 spółek). Należy jednocześnie zauważyć, że wiele spośród analizowanych spółek nie zauważały pracowników jako interesariuszy firmy, w ogóle nie odnosząc się do nich w raportach (59 spośród 149 analizowanych firm, 40%), co wskazuje na ograniczone upowszechnienie modelu firmy jako opartej przede wszystkim na potencjale społecznym. Podobną wagę jak do kompetencji pracowniczych, firmy przykładają też do partnerów i aliansów, które mogą stać się źródłem wiedzy – wspomina o nich 28,19% raportów (42 firmy), proporcjonalnie więcej firm z WIG20 (35,29%) i TECHWIG-u (50,00%, 9 spółek).

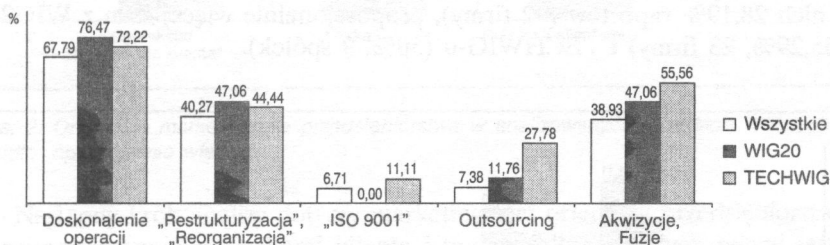


Rys. 3. Znaczenie zasobów niematerialnych w analizowanych raportach rocznych. Źródło: opracowanie własne.

W obliczu globalizacji i rosnącej konkurencyjności gospodarek azjatyckich firmy muszą poszukiwać nowych źródeł przewag konkurencyjnych – innowacyjność jest jedną z najbardziej uniwersalnych recept, rekomendowanych

zarówno przez teoretyków zarządzania (Treacy, Wiersema 1993), jak również praktyków i organizacje międzynarodowe, w tym Komisję Europejską. Literatura marketingowa firm zachodnich często odnosi się do pojęcia „innowacji”, która stała się elementem powszechnie stosowanego języka świata biznesu. Polskie raporty giełdowe są mniej podatne na globalne tendencje – tylko 4,70% spośród nich (7 firm) wymienia „innowacje” lub „innowacyjność”. Ta proporcja zmienia się przy największych przedsiębiorstwach (23,53%, 4 firmy), jednak osiąga rozczarująco niski poziom w grupie spółek technologicznych (11,11%, 2 firmy), które powinny należeć do podmiotów najbardziej świadomych znaczenia innowacji dla swojego rozwoju i konkurencyjności. Te ostatnie firmy kompensują jednak ten niedostatek pojęciowy, doceniając znaczenie badań i rozwoju w działalności firmy: pisze o tym 22,2% firm-uczestników TECHWIG-u (4 firmy), wobec tylko 6,04% wszystkich podmiotów (9 spółek) i 5,88% firm z WIG20 (1 firma).

Omawiane wcześniej ograniczone upowszechnienie „miękkich” technik zarządzania, odzwierciedlone w raportach rocznych, może być uzupełnione analizą świadomości znaczenia kultury organizacji. To pojęcie występuje w 4,70% raportów (7 spółek), stając się bardziej istotnym dla firm dużych (17,65%, 3 firmy). Chociaż teoria organizacji kwestionuje współcześnie możliwość „zarządzania” kulturą i wprowadzania kontrolowanych jej zmian (Hatch 2002: 236–237), zrozumienie jej źródeł, wartości i założeń może być szczególnie istotne przy określaniu silnych i słabych stron organizacji, zarządzaniu ludźmi i wyznaczaniu kierunków rozwoju firmy.



Rys. 4. „Twarde” techniki zarządzania w analizowanych raportach rocznych. Źródło: opracowanie własne.

Wobec ograniczonej popularności orientacji: marketingowej, opartej na wiedzy i zasobach niematerialnych, nie jest zaskoczeniem, że dyskurs raportów rocznych został zdominowany przez przekazy odnoszące się do „twardych” aspektów zarządzania, związanych z kosztami działalności i procesami gospodarczymi. Doskonalenie operacji interesuje aż 67,79% firm (101 spółek), jeszcze ważniejsze okazuje się być dla uczestników WIG20 (76,47%, 13 spółek) i TECHWIG-u (72,22%, 13 spółek). Badano również występo-

wanie terminów „restrukturyzacja” lub „reorganizacja”, które w latach 90. XX wieku można było uznać wręcz za synonimy zmian wprowadzanych przez polskie firmy (wyłączono z dalszych analiz inne konteksty użycia tych słów, np. „restrukturyzacja zadłużenia”). 40,27% raportów (60 firm) zawiera ten termin, a jego popularność dodatkowo rośnie wśród największych podmiotów (47,06%, 8 firm) i firm technologicznych (44,44%, 8 spółek). Nikłe zainteresowanie wiedzą i innowacjami wśród badanych firm jest prawdopodobnie kompensowane na poziomie operacji i procesów gospodarczych – przykładowo, słowo-klucz „ISO 9001”, przez wiele podmiotów błędnie utożsamiane z podnoszeniem jakości (podczas gdy dotyczy jedynie formalizacji działań) występowało w 6,71% raportów (10 firm). Świadomość jego ograniczeń miały największe spółki – żaden z uczestników WIG20 nie nawiązywał do tej certyfikacji w swoim raporcie – za to firmy technologiczne wykazywały szczególne zainteresowanie (11,11%, 2 firmy). Oczekiwanie, że informacja o przeprowadzonej lub planowanej certyfikacji ISO 9001 poprawi wizerunek firmy w oczach inwestorów może być postrzegana jako wyraz niezrozumienia jej specyfiki, z drugiej strony najwięksi uczestnicy rynku wydają się trafnie interpretować oczekiwania inwestorów, dla których taka formalizacja procesów gospodarczych jest nie tyle wyróżnikiem firmy, co koniecznym warunkiem do startu w konkurencji, a rzeczywistych wyróżników i źródeł jakości oferowanych rozwiązań należy poszukiwać gdzie indziej.

Zastanawia niska świadomość znaczenia outsourcingu we współczesnym biznesie – łącznie 7,38% firm (11 spółek) wspominało o pojęciu, które stanowi jedną z ważniejszych tendencji globalnych (dostrzeganą przez 78% badanych przez Bain & Company firm, w: Bain & Company 2003: 9), odpowiednio więcej firm dużych (11,76%, 2 firmy) i zaawansowanych technologii (27,78%, 5 firm). Może to wynikać z ograniczonego udziału polskich podmiotów w globalnych łańcuchach dostaw i nadal relatywnie niskich kosztów produkcji w naszym kraju, które nie motywują do poszukiwania outsourcingowych alternatyw. Dużo ważniejsze od outsourcingu, jak też zagadnień tworzenia wiedzy i wzrostu organicznego okazuje się wreszcie dążenie do konsolidacji branż w drodze akwizycji i fuzji – obecne w 38,93% raportów (58 firm), w 47,06% firm-uczestników WIG20 (8 spółek) i 55,56% firm z TECHWIG-u (10 firm).

## 5. Wnioski

Badania zaprezentowały występowanie pojęć związanych z określonymi technikami zarządzania w raportach rocznych polskich spółek giełdowych z 2004 roku. Okazuje się, że reagują one z opóźnieniem na globalne tendencje, co potwierdza późna adopcja popularnych w krajach zachodnich praktyk zarządzania. Jednocześnie zaobserwowano koncentrację na „twardym” zarządzaniu przy ograniczonym zainteresowaniu dyskursem „miękkim”, opartym na relacjach z klientem (marketing), tworzeniu wiedzy (zarzą-

dzenie zasobami niematerialnymi i potencjałem społecznym), innowacyjności i etyce. Istnieje zauważalna różnica między największymi firmami – uczestnikami indeksu WIG20 – a pozostałymi spółkami giełdowymi. Znaczący wpływ największych podmiotów na polski rynek kapitałowy wydaje się być powiązany ze świadomością własnej roli, odpowiedzialnością za dawanie „dobrego przykładu” i dążeniem do nowoczesności w zarządzaniu. Z kolei spółki technologiczne, skupione w indeksie TECHWIG, charakteryzuje proporcjonalnie największe znaczenie kompetencji pracowników, które może być odczytane jako właściwa diagnoza własnej sytuacji strategicznej.

Praktyczne zastosowania wyników badań obejmują: świadomość możliwych wyróżników firmy na tle innych spółek giełdowych, jak również doskonalenie przez menedżerów umiejętności pisania tekstu perswazyjnego, jakim jest list prezesa w raporcie rocznym. Istotną korzyścią poznawczą i praktyczną przy okazji prowadzenia analiz strategicznych firmy będzie też lepsze zrozumienie specyfiki funkcjonowania polskich przedsiębiorstw, zwłaszcza w porównaniu z zachodnimi konkurentami i partnerami. Świadomość zróżnicowanej częstotliwości występowania poszczególnych pojęć może przydać się również przy kształtowaniu programów edukacyjnych dla menedżerów.

Wobec dużej skali prezentowanego przedsięwzięcia, należy być świadomym jego ograniczeń, wynikających z zastosowanego podejścia badawczego. Badania objęły tylko spółki giełdowe, co wynikało z dostępności danych i założenia o naśladowaniu ich działań przez mniejsze podmioty (por. omawiany wcześniej efekt *trickle-down*), które może okazać się błędne. Spośród spółek giełdowych nie wszystkie udostępniały opisowe raporty. Badania oparte wyłącznie na listach z raportów rocznych odzwierciedlają interpretacje rzeczywistości i wskazują, na ile istotne dla firm są określone hasła, jednak rzeczywiste programy zmian organizacyjnych mogą odwoływać się do popularnych koncepcji zarządzania niezależnie od zawartości raportów, a narracje w listach prezesów firm nie powinny być jedynym sposobem pomiaru dyfuzja mód w zarządzaniu. Analiza tekstu jest wreszcie skoncentrowana na deklaracjach, a nie działaniu – obszarem zainteresowań badaczy jest świadomość autorów listów i ich wrażliwość na określone tematy związane z zarządzaniem, a nie umiejętność efektywnego wdrażania w życie postulowanych zmian.

Podsumowując prezentowany projekt badawczy, należy podkreślić, że obecność określonego pojęcia w liście prezesa, poprzedzającym raport roczny, nie może być utożsamiana z deklaracją o jego stosowaniu przez firmę. Badania dotyczyły raczej posiadania kompetencji komunikacyjnych autorów raportów rocznych i umiejętności stosowania pojęć nawiązujących do określonych obszarów zarządzania, relacji między tekstem a gatunkiem niż między tekstem a rzeczywistością zewnętrzną (Nycz 2000: 91–100). Menedżerowie dysponują określonym „kapitałem lingwistycznym” (Konecki 2003), umiejętnościami pozwalającymi na wprawne posługiwanie się „magicznymi” pojęciami biznesowymi, których posiadanie legitymizuje ich władzę

i wyróżnia w organizacji. Konecki (2003) opisuje analogiczne przejawy „przemocy symbolicznej” w życiu organizacyjnym, gdy wybór kodu wykorzystywanego do komunikacji można powiązać z przyjmowaną ideologią (Eco 1996: 109–110). Analiza tych zagadnień wykracza poza ramy neoinstytucjonalnej teorii organizacji, koncentrującej się na mierzalnych siłach w otoczeniu instytucjonalnym, jednak może stanowić interesujący kierunek dalszych analiz. Szczególnie interesującym kierunkiem przyszłych badań jest odniesienie zjawiska mód w zarządzaniu do obszaru relacji pomiędzy wiedzą i władzą organizacyjną. Z kolei dla uzyskania pełnego obrazu popularności mód i technik zarządzania w polskich spółkach giełdowych, niezbędna jest triangulacja technik badawczych, przykładowo uzupełnienie prezentowanych w artykule wyników o badania ankietowe i studia przypadków. Dalsze analizy, prowadzone przez autorów niniejszego artykułu, dotyczą współzależności między prezentowanymi zmiennymi. Mają one na celu agregację danych i identyfikację typów podejść do zarządzania, jak również analizę pozostałych kodów, wykorzystanych do klasyfikacji zawartości raportów rocznych.

### Informacje o autorach

**Dr Krzysztof Klincewicz** – adiunkt w Katedrze Teorii Organizacji Wydziału Zarządzania. E-mail: kklinc@poczta.onet.pl.

**Mgr Aleksandra Olkowska-Spik** – doktorantka w Katedrze Teorii Organizacji Wydziału Zarządzania UW. E-mail: aleksandraspik@gmail.com.

### Bibliografia

- Abrahamson, E. 1991. Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, vol. 16, nr 3, s. 586–612.
- Abrahamson, E. 1996. Technical and Aesthetic Fashion. w: Czarniawska B. i G. Sevón (red.) *Translating Organizational Change*, s. 117–137. Berlin-New York: de Gruyter.
- Abrahamson, E. i E. Amir. 1996. The Information Content of the President's Letter to Shareholders. *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 23, nr 8, s. 1157–1182.
- Bain & Company. 2003. *Management Tools 2003. Highlights*, Boston: Bain & Company.
- Bettis, R.A. i C.K. Prahalad. 1995. The Dominant Logic: Retrospective and Extensions. *Strategic Management Journal*, vol. 16, nr 1, s. 5–14.
- Brigham, E.B. 1996. *Podstawy zarządzania finansami 1*, Warszawa: PWE.
- Carson, P.P., Lanier, P.A., Carson, K.D. i B.N. Guidry. 2000. Clearing a path through the management fashion jungle: some preliminary trailblazing. *Academy of Management Journal*, vol. 43, nr 6, s. 1143–1158.
- Christensen, C. 2000. *The Innovator's Dilemma*, New York: HarperBusiness.
- Czarniawska, B. i B. Joerges. 1996. Travels of Ideas. w: Czarniawska B. i G. Sevón (red.) *Translating Organizational Change*, s. 13–48. Berlin-New York: de Gruyter.
- DiMaggio, P.J. i W. Powell. 1983. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, nr 48, s. 147–160.
- Drucker, P. 1999. *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, Warszawa: PWN.

- Eco, U. 1996. *Nieobecna struktura*, Warszawa: Wydawnictwo KR.
- Ernst, B. i A. Kieser. 1999. In Search of Explanations for the Consulting Explosion. *Carriers of Management Knowledge. SCANCOR Workshop*, Stanford University.
- Grönroos, Ch. 1996. Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decisions*, vol. 34, nr 3, s. 5–14.
- Hatch, M.J. 2002. *Teoria organizacji*, Warszawa: PWN.
- Hatch, M.J., Kostera, M. i A.K. Koźmiński. 2005. *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*, Malden, Oxford: Blackwell Publishing.
- Hildebrandt, H.W. i R.D. Snyder. 1981. The Pollyanna Hypothesis in Business Writing: Initial Results, Suggestions for Research. *The Journal of Business Communication*, vol. 18, nr 1, s. 5–15.
- Hooley, G.J., Saunders, J.A. i N.F. Piercy. 1998. *Marketing Strategy & Competitive Positioning*, Harlow: Prentice Hall.
- Hyland, K. 1998. Exploring Corporate Rhetoric: Metadiscourse in the CEO's Letter. *The Journal of Business Communication*, vol. 35, nr 2, s. 224–245.
- Jachnis, A. i J.F. Terelak. 1998. *Psychologia konsumenta i reklamy*, Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Branta.
- Jameson, D.A. 2000. Telling the Investment Story: A Narrative Analysis of Shareholder Reports. *The Journal of Business Communication*, vol. 37, nr 1, s. 7–38.
- Kieser, A., Hegele, C. i M. Klimmer. 1998. *Kommunikation im organisatorischen Wandel*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Klincewicz, K. 2004. *Knowledge Management. Development, Diffusion and Rejection*, Warszawa: Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Klincewicz, K. 2006. *Management Fashions: Turning bestselling ideas into objects and institutions*, New Brunswick: Transaction Publishers.
- Kohut, G.F. i A.H. Segars. 1992. The President's Letter to Stockholders: An Examination of Corporate Communication Strategy. *The Journal of Business Communication*, vol. 29, nr 1, s. 7–21.
- Konecki, K. 2000. *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa: PWN.
- Konecki, K. 2003. Reprodukcyjność w kulturze organizacyjnej – co odtwarza kultura organizacyjna? w: Zbiegień-Maciąg L. i W. Pawnik (red.) *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*. Kraków: Poldex.
- Martyniak, Z. 1996. *Metody organizowania procesów pracy*, Warszawa: PWE.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. i J. Lampel. 1998. *Strategy Safari. The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*, Harlow: Pearson Education.
- Nycz, R. 2000. *Tekstowy świat. Poststrukturalizm a wiedza o literaturze*, Kraków: Universitas.
- O'Neill, H.M. 1998. Patterns in the diffusion of strategies across organizations: insights from the innovation diffusion literature. *Academy of Management Review*, vol. 23, nr 1, s. 98–114.
- Rigby, D. 2001. Management Tools and Techniques: A Survey. *California Management Review*, vol. 43, nr 2, s. 139–159.
- Segars, A.H. i G.F. Kohut. 2001. Strategic Communication through the World Wide Web: an Empirical Model of Effectiveness in the CEO's Letter to Shareholders. *Journal of Management Studies*, vol. 38, nr 4, s. 535–556.
- Simmel, G. 1980. *[Dzieła wybrane] Simmel*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Staw, B.M. i L.D. Epstein. 2000. What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay. *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, nr 3, s. 526–556.
- Subramanian, R., Insley, R.G. i R.D. Blackwell. 1993. Performance and Readability: A Comparison of Annual Reports of Profitable and Unprofitable Corporations. *The Journal of Business Communication*, vol. 30, nr 1, s. 49–61.



- Swan, J., Robertson, M. i M. Bresnen. 2001. Knowledge Management and the colonization of knowledge. *CMS Conference, The Dissemination of Management Knowledge Stream*, lipiec 2001.
- Swanson, E.B. i N.C. Ramiller. 1997. The Organizing Vision in Information Systems Innovation. *Organization Science*, vol. 8, nr 5, s. 458–474.
- Thomas, J. 1997. Discourse in the Marketplace: The Making of Meaning in Annual Reports. *The Journal of Business Communication*, vol. 34, nr 1, s. 47–66.
- Treacy, M. i F. Wiersema. 1993. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, vol. 71, nr 1, s. 84–93.