

*dr hab. Hanna Godlewska-Majkowska, prof. SGH
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

MAPA KOGNITYWNA JAKO INSTRUMENT PROJEKTOWANIA ZINTEGROWANEGO PRODUKTU TURYSTYCZNEGO GMIN

Streszczenie: Celem artykułu jest pokazanie zastosowania metody kognitywnej, jako instrumentu wspierającego projektowanie zintegrowanego produktu terytorialnego turystycznego. W niniejszym opracowaniu uwaga zostanie skupiona na próbie udzieleniu odpowiedzi na pytania:

- Dlaczego potrzebne jest nowe podejście do projektowania zintegrowanego produktu turystycznego gmin?
- Jaką wartość aplikacyjną mają dobre praktyki w zarządzaniu projektowaniem zintegrowanego produktu turystycznego gmin?
- Jakie korzyści i niekorzyści powstają przy stosowaniu mapy kognitywnej jako nowej propozycji w projektowaniu zintegrowanego produktu turystycznego gmin?

Mapa kognitywna to rozwiązanie wywodzące się z nauk humanistycznych, zwane potocznie mapą skojarzeń. Jest to rozwiązanie opierające się na skojarzeniach przyczynowo-skutkowych, ale o bardziej złożonym charakterze, niż zwykle się stosować w naukach ekonomicznych. Mapa kognitywna umożliwia poszukiwanie zależności pomiędzy uwarunkowaniami badanego zjawiska w ujęciu statycznym i dynamicznym.

Słowa kluczowe: marketing terytorialny, mapa kognitywna, metody jakościowe

Wstęp

W warunkach decentralizacji zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego szczególnego znaczenia nabiera styl zarządzania gminami. W zależności od tego, czy wykazują cechy organizacji przedsiębiorczej, czy raczej reprezentują pasywne postawy, kształtuje się możliwość pozyskania nowych przedsiębiorców, inwestorów i mieszkańców.

Na obszarach wiejskich, z reguły mniej atrakcyjnych inwestycyjnie od miast, coraz częściej rozwój lokalny opiera się na pobudzaniu przedsiębiorczości turystycznej. Nowo powstające przedsiębiorstwa bazują na walorach turystycznych i zagospodarowaniu turystycznym swego otoczenia. Jednak w dobie rozwoju transportu, dostępu do licznych źródeł informacji coraz bardziej istotne staje się tworzenie zintegrowanego produktu marketingowego przez grupy jednostek samorządu terytorialnego. Zintegrowany produkt turystyczny to produkt, który łączy, scala konkretne atrakcje turystyczne regionu nawet odległe od siebie, ale mające wspólne tło kulturowe, w tym historyczne. Zintegrowany produkt turystyczny często jest kojarzony z doświadczaniem cieleśnie wrażeń związanych z przemieszczaniem od poszczególnych elementów zintegrowanej oferty turystycznej.

Większy poziom komplikacji przygotowania i zarządzania takim produktem wyzwala potrzebę poszukiwania nowych rozwiązań, ułatwiających zarządzanie, zwłaszcza w warun-

kach rosnącej niepewności i nieprzewidywalności zmian w otoczeniu regionalnym przedsiębiorców bezpośrednio konkurujących na rynku turystycznym, jak i jednostek samorządu terytorialnego, które pośrednio konkurują o klienta pomiędzy sobą.

Punktem wyjścia rozważań będzie przyjęcie założenia, że region stanowi analog przedsiębiorstwa. Dlatego możliwe jest zastosowanie w zarządzaniu marketingowym JST metod typowych dla zarządzania przedsiębiorstwem.

Celem artykułu jest pokazanie zastosowania metody kognitywnej jako instrumentu wspierającego projektowanie zintegrowanego produktu terytorialnego turystycznego. Wybór takiego, a nie innego typu produktu jest podyktowany nie tylko rosnącym znaczeniem turystyki w rozwoju wielofunkcyjnym wsi, ale wynika także z potrzeby wsparcia zarządzania produktami sieciowymi. Zintegrowany produkt rynkowy będzie zatem odnoszony do grupy współpracujących ze sobą gmin, które nie muszą spełniać warunku sąsiedztwa pierwszego rzędu. Muszą natomiast wykazywać podobieństwo genetyczne/kulturowe, na bazie którego zachodzi projektowanie zintegrowanego produktu turystycznego. Takim produktem może być np. spływ po określonej rzece, wytyczającej układ zaludnienia grupy etnicznej upamiętnionej w lokalnym dziedzictwie kulturowym.

Niniejszy tekst nawiązuje do badań naukowych przeprowadzonych w 2012 r. przez zespół pod kierunkiem autorki, poszukujący innowacyjnych zachowań jednostek samorządu terytorialnego, rozpatrywanych jako organizacje przedsiębiorcze¹. W niniejszym opracowaniu uwaga zostanie skupiona na próbie udzieleniu odpowiedzi na pytania:

- Dlaczego potrzebne jest nowe podejście do projektowania zintegrowanego produktu turystycznego gmin?
- Jaką wartość aplikacyjną mają dobre praktyki w zarządzaniu projektowaniem zintegrowanego produktu turystycznego gmin?
- Jakie korzyści i niekorzyści powstają przy stosowaniu mapy kognitywnej jako nowej propozycji w projektowaniu zintegrowanego produktu turystycznego gmin?

1. Pojęcie mapy kognitywnej i jej dotychczasowe zastosowanie w naukach ekonomicznych i zarządzaniu

Mapa kognitywna to rozwiązanie wywodzące się z nauk humanistycznych, zwane potocznie mapą skojarzeń. Jest to rozwiązanie opierające się na skojarzeniach przyczynowo skutkowych, ale o bardziej złożonym charakterze, niż zwykło się stosować w naukach ekonomicznych. Zwykle królują modele, ukazujące wpływ zespołu czynników objaśniających na zmienną objaśnianą. W przypadku mapy kognitywnej zasadnicza odmienność polega na tym, że poszukuje się zależności pomiędzy uwarunkowaniami badanego zjawiska. W ten sposób można uzyskać odpowiedź na pytanie, które z uwarunkowań mają szczególnie duży wpływ na badane zjawisko, uwzględniając nie tylko bezpośrednie, ale i pośrednie ich oddziaływanie. Takie ujęcie pozwala zatem zbadać bardziej dogłębnie i wielopłaszczyznowo naturę analizowanego zjawiska. To narzędzie jest wykorzystywane w modelowaniu procesów, a także w diagnozowaniu zjawisk, takich jak m.in.: bezpieczeństwo sieci, wspomaganie decyzji biznesowych. W literaturze występują dwa podejścia do tworzenia i wykorzystania metody mapy kognitywnej. Są to ujęcia:

¹ A. Yastrebov, G. Slon, *Optimization and Adaptation of Dynamic Models of Fuzzy Relational Cognitive Maps*, [in:] S. Kuznetsov, D. Slezak, D.H. Hepting, B. Mirkin (eds.), *Rough Sets, Fuzzy Sets, Data Mining and Granular Computing - 13th International Conference*, RSFDGrC 2011. pp. 95-102, Springer, Moscow, Russia, 2011.

- ekonometryczne oparte na modelowaniu współzależności matematycznych²,
- eksperckie, w którym w miejsce modelowania wprowadza się metodę delficką oraz nieskomplikowane procedury obliczeniowe³.

Częścią wspólną procedur jest:

- sporządzenie listy wyjściowych warunków, wyjaśniających badane zjawisko,
- selekcja warunków, tworzących docelowy model,
- opracowanie macierzy współzależności pomiędzy warunkami (uwarunkowaniami),
- ustalenie grafu uporządkowanego,
- określenie kluczowych zależności.

W wersji ekonometrycznej tworzenia map kognitywnych punktem wyjścia procedury jest określenie liczby czynników objaśniających badane zjawisko, potem dokonuje się wyboru czynników wyjściowych i wejściowych. Następnie przeprowadza się inicjację macierzy relacji (macierzy obrazującej siłę powiązań pomiędzy czynnikami), po czym następuje adaptacja wag macierzy relacji oraz inicjacja wartości początkowych czynników. Ostatnim etapem jest obserwacja dynamicznych zmian wartości czynników mapy. Ten etap następuje dzięki zastosowaniu uczenia się pod nadzorem, z wykorzystaniem metody gradientowej. W oparciu o oprogramowanie ISEMK można dopasować funkcję: liniową, skokową, sigmoidalną i tangensa hiperbolicznego⁴. W efekcie zastosowania tej procedury otrzymujemy graf skierowany, który ukazuje rodzaj i siłę powiązań pomiędzy czynnikami postaci, w którym wierzchołki to istotne dla badacza czynniki, a połączenia między nimi ukazują wagę związków pomiędzy nimi.

Na przykład w systemie wspomagania podejmowania decyzji w transporcie drogowym za wzięły mapy kognitywnej przyjęto takie czynniki, jak: koszt transportu, cena transportu, czas przewożu, konkurencja, stan dróg, wskaźniki wypadkowości, popyt na usługi transportowe, intensywność ruchu i rozwój transportu⁵. Jako czynniki wyjściowe przyjęto konkurencję oraz rozwój transportu. Zastosowanie oprogramowania umożliwiło zbudowanie grafu skierowanego oraz zidentyfikowanie najistotniejszych czynników dla podejmowania decyzji w transporcie drogowym.

Wadą tego rozwiązania jest uzależnienie wyników od przyjętej listy czynników wyjściowych z pominięciem fazy ich analizy jakościowej. Ponadto przyjmuje się, że metody sztucznej inteligencji, oparte na rozkładach statystycznych udzielą trafnych odpowiedzi w zakresie predykcyjnym. Tego typu modelowanie może być obarczone dużym błędem w warunkach niestabilnego otoczenia i nieciągłych zmian. Dlatego pod tym względem bardziej obiecująca jest druga wersja metodyczna sporządzania mapy kognitywnej.

Punktem wyjścia w formułowaniu zakresu badawczego i sposobu badania rynku regionalnego może być kognitywna mapa czynników kształtowania inwestycji w regionie zaproponowana przez rosyjskich naukowców P. Sowietowa i D. Usowa⁶ dla Regionu Wołgogradzkiego w oparciu o metodę kognitywnego modelowania Axelroda (rys. 1).

² Ibidem.

³ R. Axelrod, *The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976.

⁴ A. Yastrebov, G. Slon, *Optimization and Adaptation of Dynamic Models of Fuzzy Relational Cognitive Maps...*, op. cit.

⁵ K. Piotrowska, *Zastosowanie map kognitywnych w inteligentnych systemach wspomagania podejmowania decyzji* „Logistyka” 2011, nr 6, s. 3433-3442.

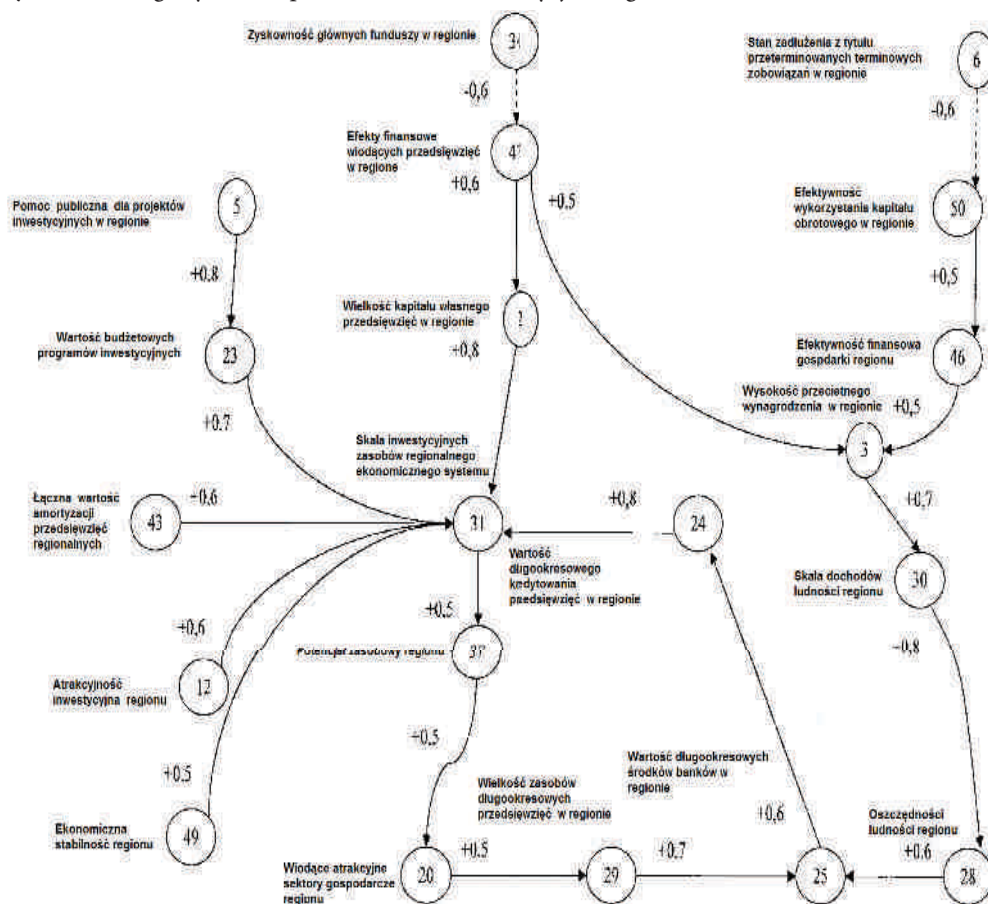
⁶ П.М. Советов, Д.Л. Усов, *Когнитивное моделирование регионального рынка кредитования инвестиций в основной капитал. Математические и инструментальные методы экономики*, „Вестник ТГУ” 2009, nr 1(12).

Metoda ta polega na tworzeniu struktury powiązań przyczynowo-skutkowych pomiędzy uwarunkowaniami badanego zjawiska. Kierunek strzałek oraz wskaźnik towarzyszący im ukazuje rodzaj zależności i jego siłę – w tym przypadku od -1 do 1. Mapa kognitywna jest poprzedzona zastosowaniem metody delfickiej, gdyż oparta jest na przekonaniach ekspertów na temat praw i prawidłowości, właściwych modelowanemu systemowi.

Metoda ta pozwala na zidentyfikowanie kluczowych związków przyczynowo-skutkowych oraz przewidywanie zmian ich intensywności. Mogą być przy tym analizowane zarówno zmienne mierzalne, jak i zjawiska niemierzalne. W przytoczonym przykładzie mapę stworzono na podstawie wywiadów z 17 ekspertami. Pierwszym etapem było uporządkowanie listy uwarunkowań w celu usunięcia dwuznaczności i powtórzeń oraz ujednolicenia terminologii.

Następnie eksperci ustalali związki przyczynowo-skutkowe ze wskazaniem dla każdego związku jej charakteru. Ta wersja mapy stanowiła punkt wyjścia do oceny siły każdego wpływu, najpierw za pomocą skali słownej, a później w formie skali liczbowej.

Rysunek 1. Kognitywna mapa kształtowania inwestycji w regionie



Źródło: П.М. Советов, Д.Л. Усов, Когнитивное моделирование регионального рынка кредитования инвестиций в основной капитал. Математические и инструментальные методы экономики, „Вестник ТГУ” 2009, nr 1(12) [tłumaczenie własne].

Efektom przyjętej procedury są:

- kognitywna matryca, prezentująca uśrednione oceny intensywności związku, mające znaczenie wyższe od średniego;
- kognitywna mapa czynników kształtowania inwestycji w regionie, ukazująca jego strukturę przyczynowo-skutkową, z uwzględnieniem intensywności relacji między czynnikami kształtującymi to zjawisko.

Uzyskana kognitywna matryca pozwala obliczyć ważność czynników, wpływających na kształtowanie inwestycji w regionie. Jak widać, największy wpływ wywiera wielkość własnego kapitału przedsięwzięć w regionie, dochody ludności regionu i wartość długoterminowego kredytowania przedsięwzięć regionu (wskaźnik równo odpowiednio po 0,8). Bardzo duży, aczkolwiek bardziej złożony wpływ okazują także wyniki finansowe strukturotwórczych przedsięwzięć regionu (oceny 0,6 i 0,5). Kognitywna mapa nadała obrazowość i systematyzację wiedzy o czynnikach wpływu i pozwala wykorzystać je w kierowaniu procesem inwestycyjnym.

Zastosowanie tego rozwiązania pozwala na zidentyfikowanie zmian w badanym zjawisku w oparciu o wiedzę, intuicję i doświadczenie ekspertów. Jednak kluczowe dla tej metody jest zgromadzenie kilkunastoosobowej grupy o wystarczająco wysokich kompetencjach. Najbardziej właściwe wydaje się jednak stosowanie mapy kognitywnej równolegle w obu wariantach, jak również prowadzenie diagnozowania zjawisk innymi metodami. Zastosowanie mapy kognitywnej w tym uproszczonym wariancie wydaje się jednak być dobrym rozwiązaniem na potrzeby bieżącego wspierania decyzji zarządczych.

3. Projektowanie zintegrowanego produktu turystycznego przy użyciu mapy kognitywnej

Projektowanie produktu to: wszystkie działania i decyzje dotyczące wprowadzania nowych produktów oraz modernizacji już istniejących. Jego przedmiotem jest produkt (wyrób fizyczny lub usługa). Projektowanie zintegrowanego produktu turystycznego obejmuje następujące etapy:

- generowania pomysłów,
- wstępną selekcję pomysłów,
- wstępne projektowanie, na tym etapie określa się dla wybranego pomysłu lub grupy pomysłów wstępny projekt produktu, który określa rodzaj zasobów niezbędnych do jego utworzenia oraz wszystkie najważniejsze cechy, może wystąpić konieczność opracowywania wstępnej wersji procesu.
- analiza wykonalności, na którą składają się analizy: rynkowa, ekonomiczna i techniczna. Pierwsza z nich ma na celu ustalenie czy występuje wystarczający popyt na projektowany produkt. Jeżeli istnieje lub może wystąpić, kolejnym etapem jest analiza ekonomiczna, której celem jest porównanie kosztów opracowania i stworzenia produktu z przewidywanymi przychodami i zyskami. Ostatnia analiza techniczna ma na celu ustalenie, czy twórca produktu jest w stanie wykonać produkt przy posiadanym potencjale technicznym, organizacyjnym i ludzkim.

Stworzenie zintegrowanego produktu turystycznego wymaga zatem spełnienia określonych warunków ekonomicznych, prawnych, organizacyjnych i społeczno-politycznych. Dobre praktyki wśród samorządów dowodzą, że łączenie się jednostek samorządu terytorialnego w struktury sieciowe wymaga daleko idącego uspołecznienia procesu tworzenia wspólnego produktu

turystycznego, systematycznej współpracy instytucjonalnej oraz zebrania wokół takiego projektu liderów we wszystkich jednostkach samorządu terytorialnego uczestniczących w projektowaniu zintegrowanego produktu turystycznego. Wykonalność ekonomiczna często jest obwarowana uzyskaniem pomocy publicznej z Unii Europejskiej. W takich przedsięwzięciach bardzo użyteczne mogą być Lokalne Grupy Działania, lokalne oddziały organizacji turystycznych.

Opłacalność tworzenia projektów podnosi wygenerowanie odpowiednio dużego ruchu turystycznego. Jest on tym większy, im bardziej skuteczna jest promocja zintegrowanego produktu turystycznego przez zainteresowane jednostki samorządu terytorialnego. Skuteczność reklamy zależy także od uczestnictwa jednostek tworzących produkt na formach internetowych, a także od opinii użytkowników oferty turystycznej już istniejącej. Zintegrowany produkt turystyczny nie osiągnie pełni potencjału bez właściwego umocowania turystyki w strategii rozwoju gmin, powiatów, a czasem nawet województwa. Problem bowiem tkwi w wieloszczeblowych podziałach zadań własnych samorządu. Szczególnie ważne jest zapewnienie bezpieczeństwa i dostępu do podstawowej opieki zdrowotnej oraz infrastruktury sportu i rekreacji. Z uwagi na to, że niektóre atrakcje turystyczne wymagają bazy noclegowej, gminy są zobowiązane przygotować tereny pod gospodarkę komunalną oraz na potrzeby handlu i usług. Ważne znaczenie ma także wspieranie ochrony środowiska przyrodniczego. W przypadku kreowania zintegrowanego produktu turystycznego należy myśleć w kategoriach gospodarki turystycznej, a nie tylko wybranych atrakcji turystycznych, które są świadczone na terenie kilku (kilkunastu jednostek samorządu terytorialnego). Uzyskanie spodziewanych dochodów z tytułu sprzedaży ofert może wymagać zastosowania specjalnych rozwiązań o charakterze promocyjnym. Przy projektowaniu zintegrowanego produktu turystycznego należy zatem wziąć pod uwagę te jego elementy, które dostarczają dodatkowych korzyści klientom. Inspiracją mogą być dobre praktyki w zakresie zarządzania wizerunkiem gminy turystycznej w Internecie. Mogą je stanowić: dostępne przez strony www kamery internetowe, umożliwiające obserwację miejscowych atrakcji turystycznych, systemy lokalnej rezerwacji biletów czy dostępna przez Internet informacja turystyczna dotycząca wszystkich współtworzących produkt samorządów.

Wymienione liczne uwarunkowania dobrego zaprojektowania produktu turystycznego, zestawione w tradycyjnej formie analizy SWOT, nie dają wyobrażenia na temat tego, co jest kluczowe dla powodzenia inicjatywy stworzenia zintegrowanego produktu turystycznego.

Brak wartościowania czynników, niemożność oceny kierunku zmian ich oddziaływania w różnych interwałach czasowych powodują, że nawet w skali jednej gminy zarządzanie produktem turystycznym może być niezwykle skomplikowane. Dlatego stosowanie mapy kognitywnej może być pożytecznym rozwiązaniem, pozwalającym na identyfikację kluczowych uwarunkowań na danym etapie projektowania zintegrowanego produktu marketingowego.

Aby to było możliwe, potrzebne są zmiany w mentalności liderów życia publicznego jednostek samorządu terytorialnego. Aktywna postawa liderów powinna sprawić, by jednostki samorządu terytorialnego stały się organizacjami przedsiębiorczymi.

Pod tym pojęciem będziemy rozumieć organizację, której wizja strategiczna jest oparta na ideach przedsiębiorczości⁷. W porównaniu do konserwatywnej organizacja przedsiębior-

⁷ T. Pilewicz, *Region jako organizacja przedsiębiorcza w zarządzaniu strategicznym*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2012, nr 3, s. 27-37; A. Yastrebov, G. Słon, *Optimization and Adaptation of Dynamic Models of Fuzzy Relational Cognitive Maps...*, op. cit.

cza charakteryzuje się dużą elastycznością w różnych dziedzinach, np. działanie organizacji opiera się na założeniu, że otoczenie można kreować poprzez likwidację ograniczeń i kreowanie nowych zachowań ludzkich. Organizacja przedsiębiorcza redefiniuje stale obszar działań, dostosowując się do zmian w swoim otoczeniu, jak i w otoczeniu wewnętrznym. Dlatego struktura organizacyjna jest w jej przypadku płaska, elastyczna, zorganizowana odpowiednio do problemów, które trzeba rozwiązać.

Ponieważ, jak twierdzi Peter Drucker, przedsiębiorczość nie ma naturalnego i spontanicznego charakteru, lecz w gruncie rzeczy jest świadomą pracą wykorzystującą wiedzę, kompetencje i dotychczasowe doświadczenie, można uznać, że w istocie organizacja przedsiębiorcza to rodzaj organizacji uczącej się. Jednostki samorządu terytorialnego o cechach organizacji przedsiębiorczych powinny zmierzać do stymulowania procesu klasteringu. Korzyści z tytułu koncentracji działalności gospodarczej można przy tym skojarzyć z zarządzaniem zadaniowym finansami jednostek samorządowych.

Podsumowanie

Mapa kognitywna daje nowe możliwości uwypuklenia zjawisk przyczynowo-skutkowych, a także efektów synergii. Może być stosowana do ocen statycznych i dynamicznych. Nie musi być wykorzystywana wyłącznie jako narzędzie ekonometryczne, a im więcej ekspertów, tym większy poziom zaufania do metody delfickiej. Mapa kognitywna pozwala wesprzeć tworzenie nowych, zintegrowanych produktów turystycznych, jak i modyfikację już istniejących. Dzięki jej zastosowaniu można uwzględnić dużą niestabilność zachodzących zjawisk społeczno-gospodarczych.

Aby możliwości tej metody mogły zostać w pełni spożytkowane, niezbędne jest zarządzanie procesowe jednostkami samorządu terytorialnego, czemu sprzyja ewolucja jednostek samorządu terytorialnego ku organizacji przedsiębiorczej. Upodobniając się do analogu przedsiębiorstwa, jednostka samorządu terytorialnego będzie otwarta na stosowanie nowych instrumentów, ułatwiających nie tylko realizację funkcji strategicznych, ale i wspieranie bieżących procesów decyzyjnych.

Bibliografia

- Axelrod R., *The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976.
- Советов П.М., Усов Д.Л., *Когнитивное моделирование регионального рынка кредитования инвестиций в основной капитал. Математические и инструментальные методы экономики*, „Вестник Тору” 2009, nr 1(12).
- Pilewicz T., *Region jako organizacja przedsiębiorcza w zarządzaniu strategicznym*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2012, nr 3.
- Piotrowska K., *Zastosowanie map kognitywnych w inteligentnych systemach wspomagania podejmowania decyzji* „Logistyka” 2011, nr 6.
- Przedsiębiorczość, jako czynnik konkurencyjności regionalnych rynków inwestycji bezpośrednich w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem czynnika instytucjonalnego*, praca zbiorowa pod kier. H. Godlewskiej-Majkowskiej, Instytut Przedsiębiorstwa, KNoP SGH, Warszawa 2012, maszynopis.

Yastrebov A., Slon G., *Optimization and Adaptation of Dynamic Models of Fuzzy Relational Cognitive Maps*, [in:] S. Kuznetsov, D. Slezak, D.H. Hepting, B.Mirkin (eds.), *Rough Sets, Fuzzy Sets, Data Mining and Granular Computing - 13th International Conference, RSFDGrC 2011*, Springer, Moscow, Russia, 2011.

COGNITIVE MAP AS AN PROJECTING INSTRUMENT OF COMMUNES' INTEGRATED TOURIST PRODUCT

Summary: This paper shows the use of cognitive method as an instrument supporting integrated projecting of tourist territorial product. An author of that elaboration tries to answer the following questions:

Why is there a necessity to find approach to project the communes' tourist integrated product?

What applicative value the good practices have in management with tourist integrated product of communes?

What advantages and disadvantages arise at using the cognitive map as the proposition in projecting of tourist integrated product of communes?

Cognitive map is a solution coming from the humanities which are commonly known as connotation map. It is solution basing upon cause-effect connotations but more complex than those ones used in economical sciences. Cognitive map enables searching for the dependences among conditionings of surveyed occurrence in statistic and dynamic grasp.

Keywords: territorial marketing, cognitivemap, qualitative methods

Nota o Autorze: *dr hab. Hanna Godlewska-Majkowska*, prof. SGH, wicedyrektor Instytutu Przedsiębiorstwa, kierownik Zakładu Otoczenia Biznesu, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa.

Information about the author: **Professor Hanna Godlewska-Majkowska**, Vice Director of the Institute of Enterprise, Head of Department of Business Environment, Collegium of Business Administration, Warsaw School of Economics.

Contact:

Dr hab. Hanna Godlewska-Majkowska

Szkoła Główna Handlowa

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie ul. Madalińskiego 6/8

02-513 Warszawa

Tel. + 48 22 564 9403

email: hgodle@sgh.waw.pl