

projektu prezentowane jest przez wskaźnik WWH. Podczas pierwszej kontroli w dniu 31 sierpnia 2008 r. wskaźnik był najniższy (tabela 3), co oznacza, że opóźnienia były największe. Podczas kolejnych kontroli stwierdzono, że prace odbywają się zgodnie z założeniami, ponieważ wskaźnik był nieznacznie niższy, bądź równy 1.

Planowany koszt prac budowlanych miał wynosić 205 158 zł. W związku z powstałymi opóźnieniami w pracach i nieuwzględnieniem w wyjściowym harmonogramie części niezbędnych materiałów, wzrósł koszt rzeczywisty wykonywanych robót (podczas pierwszej kontroli o ponad 5 tys. zł, natomiast na zakończenie realizowanego projektu już o blisko 45 tys. zł). Oznacza to, że koszt całego projektu wzrósł o 22 procent kosztu planowanego. Wskaźnikiem informującym o przekraczaniu kosztów w projekcie jest wskaźnik WWK. Jak można zauważyć w tabeli 3, wskaźnik ten utrzymuje się na poziomie 0,80–0,85, co oznacza, że w trakcie kolejnych aktualizacji mamy do czynienia ze wzrostem kosztów rzeczywistych wahającym się od 17 do 25% w stosunku do kosztów planowanych. Warto również zauważyć, że już pierwsza kontrola wykazała możliwość znacznego wzrostu kosztów zakończenia całości robót w stosunku do wartości planowanej.

Reasumując można stwierdzić, że metoda wartości wypracowanej w połączeniu z programem Microsoft Office Project Standard 2007 pozwoliły w stosunkowo prosty i dokładny sposób na kontrolę realizowanego

przedsięwzięcia pod względem kosztu, czasu i postępów robót. Obliczenia wykonane za pomocą programu pozwalały na bieżąco określać, czy i kiedy nastąpiło odchylenie rzeczywistych wartości projektu od planowanych oraz prognozować, jaki to będzie miało wpływ na cały realizowany projekt.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Chatfieldm C., Johnson T., Microsoft Office Project 2003 krok po kroku, Wydawnictwo RM, Wyd. I., Warszawa 2004
- [2] Czarnigowska A., Kontrola postępu realizacji przedsięwzięcia metodą Earned Value. Przegląd Budowlany nr 2 2009
- [3] Flyvbjerg, B., Holm, M.S., Buhl, S., 2002. Underestimating Costs in Public Works, Error or Lie? American Planning Association Journal, Vol. 68, No. 3, Summer, 279–295
- [4] Majewski W., Zarządzanie kosztami i doradztwo finansowe w procesie budowlanym. Inżynier budownictwa. nr 6–7 2006
- [5] Parzydło K., Kontrola kosztów budowy metodą wartości wypracowanej na wybranym obiekcie inżynierskim. Maszynopis. Warszawa 2010
- [6] Połoński M., 2009, Kontrola zaawansowania finansowego realizacji budynku biurowego metodą EVM w programie MS Project. Problemy przygotowania i realizacji inwestycji budowlanych: warsztaty inżynierów budownictwa: VI konferencja naukowo-techniczna: Puławy 19–21 października 2009 r. – Warszawa, 2009. – s. 101–110
- [7] Reilly J., McBride M., Sangrey D., MacDonald D. & Brown J., 2004. The development of CEVP® – WSDOT's Cost-Risk Estimating Process. Proceedings, Boston Society of Civil Engineers. <http://www.wsdot.wa.gov/projects/projectmgmt/riskassessment>
- [8] Szczurowski L., Zarządzanie projektem programistycznym: Metoda Earned Value – materiał wykładowy 2008/2009. < <http://www.ioz.pwr.wroc.pl/Pracownicy/szczurowski/piwz/EV.pdf>>
- [9] Webb A., Wartość wypracowana w praktyce. PROED Warszawa 2008.
- [10] Wilkens T. T., Earned Value, Clear and Simple, Primavera Systems, Materiał w formacie PDF, 1999

O międzynarodowej kooperacji polskich przedsiębiorstw budowlanych w opinii kadry menedżerskiej

Dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka, mgr inż. Jarosław Górecki,
mgr inż. Krzysztof Moszkiewicz, Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy, Bydgoszcz

1. Wprowadzenie

Budownictwo jest branżą szczególnie złożoną, którą kształtują zarówno wiedza teoretyczna i praktyczna o charakterze globalnym, jak też uwarunkowania o charakterze lokalnym. Dlatego działalność przedsiębiorstw tej branży musi nadążać za ogólnościato-

wym rozwojem technologiczno-organizacyjnym i jednocześnie uwzględniać realia gospodarowania w geograficznej przestrzeni podejmowanych budowlanych projektów inwestycyjnych. Podejmowanie przez przedsiębiorstwa budowlane kooperacji międzynarodowej, jest zatem w dużej mierze celowe z punktu widzenia bezpo-

średniej obecności we wdrażaniu innowacji technologicznych, organizacyjnych i rynkowych – nawet za cenę konieczności przełamywania szeregu problemów związanych z przełamywaniem barier związanych z lokalizacją przedsięwzięć budowlanych.

Przedsiębiorstwa świadczące usługi budowlane są praktycznie ska-

zane na uczestnictwo w przedsięwzięciach o charakterze projektowym. Przedsięwzięcia inwestycyjno-budowlane, mające złożony charakter, stanowią doskonałe pole do poszukiwania szans i zagrożeń dla podmiotów zaangażowanych w projekty. Ich rozmiary, złożoność technologiczna oraz różnorodne położenie geograficzne przesądzą o konieczności permanentnego wprowadzania zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw budowlanych i podejmowania współpracy z innymi przedsiębiorstwami, również na arenie międzynarodowej. Realizowanie budowlanych procesów technologicznych odbywa się w specyficznych warunkach w porównaniu do wykonania podobnych lub analogicznych procesów występujących w innych branżach. Specyficzne warunki realizacji procesów budowlanych powodują, że realizacja całego przedsięwzięcia budowlanego różni się od przebiegu produkcji w innych dziedzinach gospodarowania (np. produkcji o charakterze przemysłowym czy rolniczym).

Na podkreślenie zasługują następujące cechy budowlanych projektów inwestycyjnych:

- w toku realizacji tych projektów powstają produkty (obiekty budowlane) trwale związane z miejscem ich powstawania,
- wymagania interesariuszy projektów inwestycyjno-budowlanych stymulują procesy globalizacyjne,
- procesy wznoszenia obiektów budowlanych charakteryzuje zapotrzebowanie na dużą liczbę różnorodnych zasobów produkcyjnych, w tym widoczny jest znaczący udział materiałów masowych,
- realizacja procesów budowlanych wymaga sukcesywnego dostarczania zasobów produkcyjnych, co sprawia konieczność łącznego rozpatrywania organizacyjnego logistyki produkcji (bieżąca obsługa logistyczna procesów budowlanych) i logistyki zaopatrzenia (zewnętrzne dostawy surowców, materiałów, półfabrykatów i prefabrykatów) oraz odbioru odpadów,

– różnorodność zapotrzebowania zasobowego budowlanych projektów inwestycyjnych wymaga wykorzystania zróżnicowanych systemów logistycznych – także na poziomie międzynarodowym,

– technologia realizacji procesów budowlanych stymuluje ich wrażliwość na uwarunkowania klimatyczne.

Przystosowanie się przedsiębiorstw budowlanych do zachodzących zmian warunkuje utrzymanie ciągłej gotowości świadczenia usług budowlanych. Szanse znaczącego uczestnictwa w projektach inwestycyjnych rosną wraz z podnoszeniem potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa, dostosowanego do struktury przyszłych zadań projektowych. Zatem zachodzi konieczność adaptacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem budowlanym, przy czym nie chodzi tutaj o zwykłą adaptację do zaistniałej sytuacji gospodarczej, ale o oparcie jej na przewidywaniach przyszłych warunków funkcjonowania firmy, umożliwiających optymalne kształtowanie zasobów przedsiębiorstwa.

Poglądy kadry menedżerskiej polskich przedsiębiorstw budowlanych na ich funkcjonowanie na rynku międzynarodowym, można przedstawić na podstawie badania, przeprowadzonego w 2009 roku na próbie 77 przedsiębiorstw. Wypełniły one (drogą e-mailową lub telefoniczną) kwestionariusz ankietowy, skierowany do 660 firm – wybranych losowo z ogólnopolskiej Panoramy Firm. Badania ankietowe uzupełniono bezpośrednimi wywiadami pogłębionymi z członkami kadry kierowniczej przedsiębiorstw budowlanych.

2. Udział polskich przedsiębiorstw budowlanych w międzynarodowej kooperacji

Badane przedsiębiorstwa to: duże – 7%, średnie – 25%, małe – 35% oraz mikro-przedsiębiorstwa – 33%. Wśród tych przedsiębiorstw 26% podejmuje kooperację międzynarodową, a 74% nie nawiązuje

takiej współpracy. Można zauważyć, że liczebność polskich przedsiębiorstw budowlanych, kooperujących z firmami zagranicznymi, wykazuje tendencję rosnącą w świetle wyników badania 101 przedsiębiorstw budowlanych z województwa zachodniopomorskiego, przeprowadzonego w 2007 roku. J. Markiewicz, M. Skweres-Kuchta i M. Hundert (2007) wskazali w raporcie, że 16,8% tych przedsiębiorstw prowadziło współpracę z przedsiębiorstwami działającymi poza terytorium Polski.

Z kolei S. Ślubowski (2006), prezentując wyniki badania 100 dużych i średnich firm budowlanych, wskazał na 27-procentowe zaangażowanie ich poza granicami Polski.

Przeprowadzone badania ukazują zaangażowanie w międzynarodową kooperację polskich przedsiębiorstw budowlanych w zależności od ich wielkości, tj.:

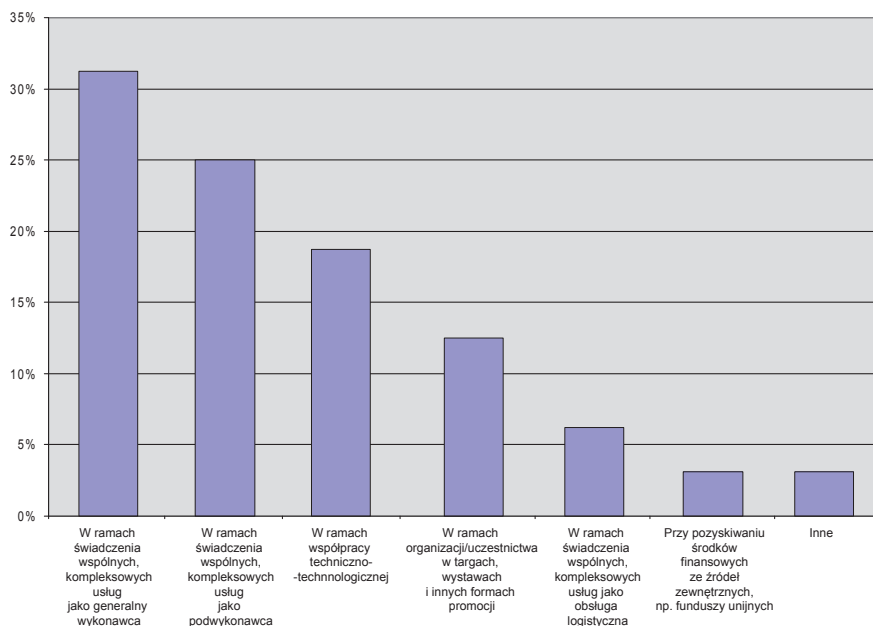
- 60,0% dużych przedsiębiorstw,
- 21,1% średnich przedsiębiorstw,
- 17,9% małych przedsiębiorstw,
- 32,0% mikroprzedsiębiorstw.

Tak więc wyniki badania potwierdzają intuicyjne przeświadczenie, że na arenie międzynarodowej współpracują w największym stopniu duże przedsiębiorstwa. Jest to spowodowane szeregiem czynników, wśród których do najistotniejszych należą:

- możliwość finansowania z własnych środków promocji przedsiębiorstwa poza granicami kraju,
- częsty udział zagranicznego kapitału w przedsiębiorstwie,
- możliwość kompleksowej realizacji zadań budowlanych,
- udział w działalności zagranicznej jedynie części przedsiębiorstwa.

Na drugim miejscu – pod względem ilości kooperacji międzynarodowej – są mikroprzedsiębiorstwa. Wynika to m.in. z:

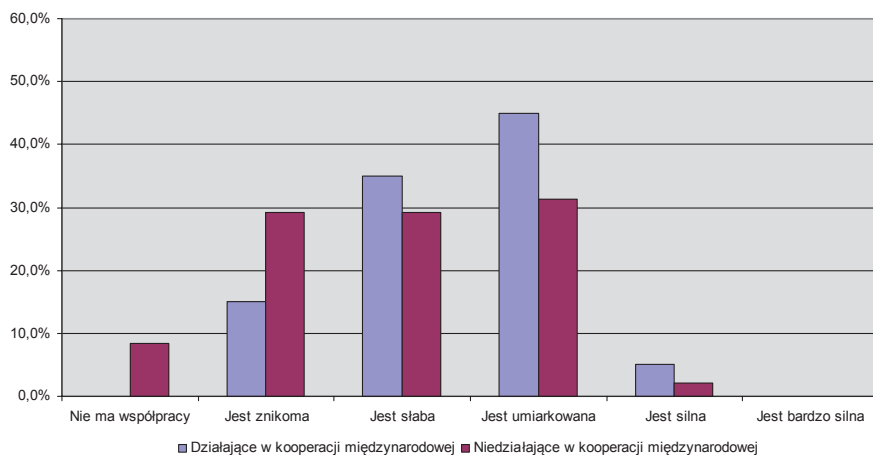
- dużej mobilności mikroprzedsiębiorstw,
- wąskiej specjalizacji subbranżowej,
- kooperacji z dużymi przedsiębiorstwami,
- związków nieformalnych.



Rys. 1. Obszary współpracy międzynarodowej badanych przedsiębiorstw budowlanych w opinii respondentów. Źródło: badania własne

Badania zespołu Uniwersytetu Szczecińskiego z 2007 roku [J. Markiewicz, M. Skweres-Kuchta i M. Hundert (2007)] wskazywały, że z podmiotami funkcjonującymi poza granicami kraju współpracowała co jedenasta firma mikro (9% mikroprzedsiębiorstw) i co piętnasta firma średniej wielkości (6,7%). Oznacza to ponad trzykrotny wzrost zaangażowania w międzynarodową kooperację tych grup przedsiębiorstw od 2007 do 2009 roku. Analizując zakres współpracy w kooperacji międzynarodowej, na podstawie przeprowadzonych badań własnych, można stwierdzić (rys. 1), że doskonała większość

kooperujących na rynku międzynarodowym przedsiębiorstw współpracuje z przedsiębiorstwami zagranicznymi w ramach kompleksowego wykonania inwestycji, będąc bezpośrednim wykonawcą (31,25%) lub podwykonawcą (25%). Duża część współpracuje w zakresie techniczno-technologicznym (18,75%), wzbogacając swoje know-how – sprzyja to rozwojowi przedsiębiorstwa i podwyższa jego konkurencyjność. Współdziałanie polskich przedsiębiorstw budowlanych z podmiotami zagranicznymi widoczne jest również w sferze promocji firm na targach i wystawach (12,5%).



Rys. 2. Opinie polskich przedsiębiorców budowlanych o poziomie współpracy międzynarodowej. Źródło: badania własne

Współpracę taką wymusza często chęć uzyskania dotacji na promocję przedsiębiorstwa.

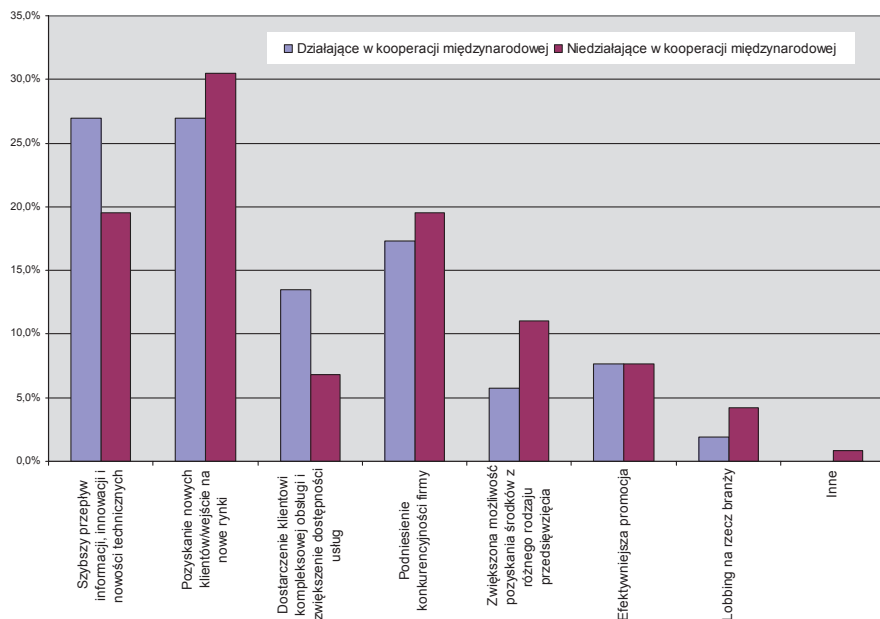
Prawie połowa ankietowanych przedsiębiorstw uznaje, że poziom kooperacji międzynarodowej jest umiarkowany. Żadne przedsiębiorstwo nie działające w kooperacji międzynarodowej nie uznało, że wymiar tej współpracy jest wyższy od umiarkowanego. Zdaniem tych przedsiębiorstw, poziom współpracy jest niższy niż zdaniem przedsiębiorstw działających na arenie międzynarodowej (rys. 2).

Według przeprowadzonego badania, zdecydowana większość firm działających na arenie międzynarodowej, współpracuje z przedsiębiorstwami na terenie Unii Europejskiej. Takiego wyniku należało oczekiwać w sytuacji, gdy na terenie Polski, poza firmami krajowymi, działają głównie firmy posiadające kapitał zagraniczny pochodzący z obszaru Unii Europejskiej. Dodatkowymi ułatwieniami kooperacji „unijnej” jest zunifikowane prawo i brak granic, co niezwykle usprawnia transport i eliminuje dodatkowe koszty eksportu i importu. Kooperacja ze wschodnimi sąsiedami Polski nadal wydaje się przedsiębiorcom bardzo ryzykowna i nie deklarują jej rozwoju.

3. Korzyści i bariery w międzynarodowej kooperacji polskich przedsiębiorstw budowlanych

Dla przedsiębiorstw już działających na arenie międzynarodowej, najważniejsze korzyści (rys. 3) to „szybszy przepływ informacji, innowacji oraz nowości technicznych” oraz „pozyskiwanie nowych klientów/wejście na nowe rynki” (obie odpowiedzi po 26,9%). Przedsiębiorstwa współpracujące i te, które nie współpracują w ramach międzynarodowych, wymieniają też jako korzyść takiej współpracy „podniesienie konkurencyjności firmy”.

Analizując dysproporcje w odpowiedziach firm współpracujących i niewspółpracujących z firmami

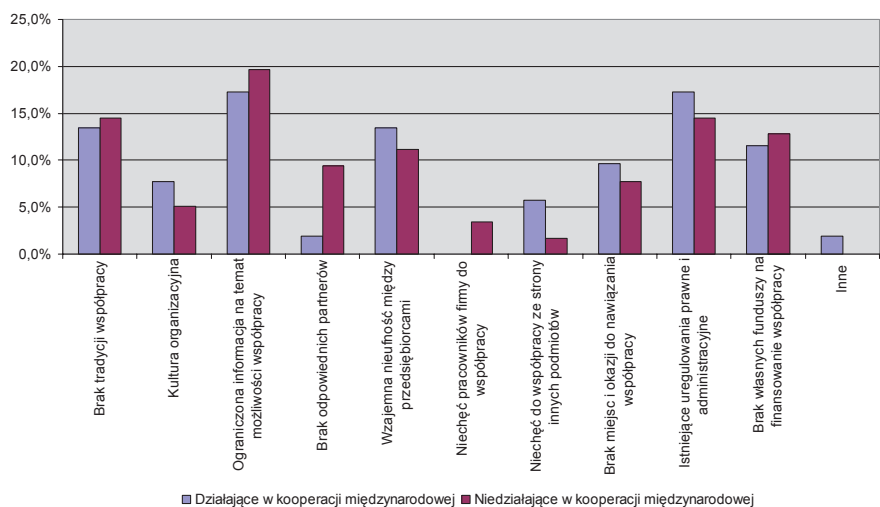


Rys. 3. Korzyści z kooperacji międzynarodowej postrzegane przez przedsiębiorstwa budowlane zaangażowane i niezaangażowane w taką kooperację
Źródło: badania własne

zagranicznymi na temat korzyści z „dostarczania klientowi kompleksowej obsługi i zwiększenia dostępności usług” oraz ze „zwiększonej możliwości pozyskania środków z różnego rodzaju przedsięwzięć”, należy stwierdzić, że firmy nie działające w kooperacji międzynarodowej częściej zwracają uwagę na możliwość szybszego zarobku niż na rozwój przedsiębiorstwa. Występuje również znaczna różnica w opiniach na temat „szybszego przepływu informacji, innowacji i nowości technicznych”. Na brak korzyści z międzynarodowo-

wej kooperacji wskazują jedynie przedsiębiorstwa, które nie działają w takiej kooperacji.

Do najczęściej zaznaczanych barier (rys. 4), zarówno przez przedsiębiorstwa działające w kooperacji międzynarodowej, jak i nie działające, należy „ograniczona informacja na temat możliwości współpracy”. Świadczy to przede wszystkim o braku wiedzy większości przedsiębiorców o istnieniu informacji, którymi dysponują organy państwowe i samorządowe oraz izby gospodarcze i branżowe. Kolejnymi, często wskazywanymi przez ankie-



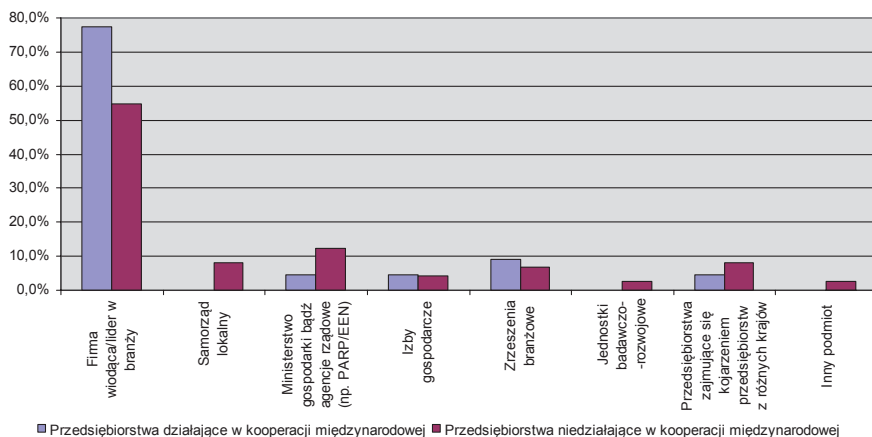
Rys. 4. Bariery rozwoju kooperacji międzynarodowej. Źródło: badania własne

towanych barierami są „istniejące uregulowania prawne i administracyjne” oraz „brak tradycji współpracy”. Obie te bariery wskazują na to, że polska gospodarka jest dopiero gospodarką rozwijającą się, gdzie zarówno przedsiębiorcy, jak i instytucje wspomagające ich działalność uczą się funkcjonowania na arenie międzynarodowej.

Szczególną uwagę zwraca istotna dysproporcja pomiędzy odpowiedziami firm działających międzynarodowo i przedsiębiorstw, które nie prowadzą takiej formy działalności, dotycząca bariery określonej jako „brak odpowiednich partnerów”. Przedsiębiorstwa kooperujące uznają tę barierę za marginalną (1,9%), natomiast pozostałe traktują ją jako jedną z poważniejszych barier (9,4%). Rozbieżność opinii jest efektem wizji utrwalonej wśród przedsiębiorców, dotyczącej problemu znalezienia partnerów poza granicami kraju. Opinie te są jednak nieuzasadnione, czego dowodzi doświadczenie firm kooperujących. Badanie wykazało też, że przedsiębiorstwa nie posiadają dostatecznej wiedzy na temat roli kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Kulturę organizacyjną stanowi zbiór wartości, norm oraz postaw menedżerów i pracowników, zakorzenionych w ukrytych założeniach, tkwiących w świadomości i podświadomości ludzi organizacji, a demonstrowanych za pomocą szeregu symboli [J. Bizon-Górecka (2009)]. Zdaniem ankietowanych, jest ona bliska kulturze osobistej. Jako barierę rozwoju współpracy na forum międzynarodowym niektóre przedsiębiorstwa wskazują fakt, że rynek jest już zaspokojony pod względem potrzeb i możliwości kooperacji międzynarodowej.

4. Potencjalni inicjatorzy współpracy międzynarodowej polskich przedsiębiorstw budowlanych

Główny podmiot inicjujący kooperację międzynarodową to przedsiębiorstwo będące liderem (rys. 5).



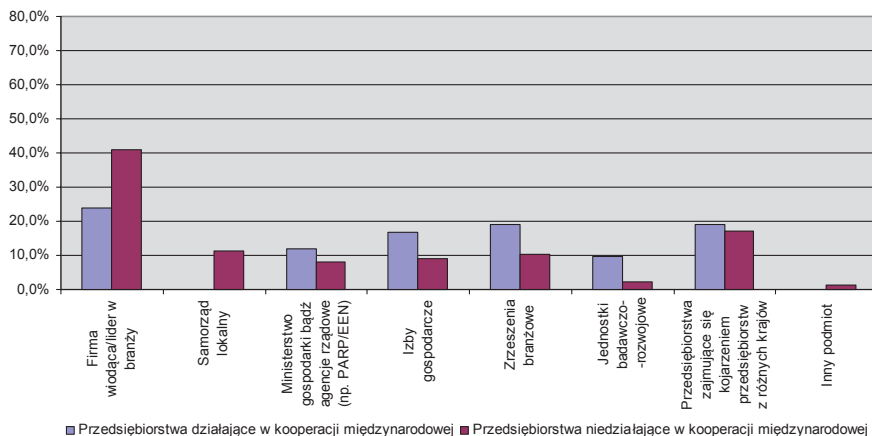
Rys. 5. Podmioty, które najczęściej inicjują współpracę międzynarodową.
Źródło: badania własne

Z rozmów przeprowadzonych z przedstawicielami tego typu przedsiębiorstw wynika jednoznacznie, że nie uważają się one za inicjatora i nie planują takiego działania, jednak 80% dużych przedsiębiorstw, biorących udział w badaniu, jest przeciwnego zdania. Należy zatem stwierdzić, że duże przedsiębiorstwa występują nie tylko jako inicjator kooperacji międzynarodowej w stosunku do innych przedsiębiorstw, ale również (a nawet przede wszystkim), jako jedna ze stron tej kooperacji. Są na tyle silne, by promować się samodzielnie i być też inicjatorem współpracy międzynarodowej. Często liderzy, przy realizacji międzynarodowych projektów, korzystają z usług podwykonawców – krajowych i zagranicznych – stwarzając sieć kooperacji mię-

dzynarodowej, która często stanowi załączek późniejszej współpracy międzynarodowej mniejszych przedsiębiorstw.

Występują też podmioty inicjujące, działające jako „trzecia strona”, która jedynie inicjuje współpracę, nie biorąc w niej udziału.

Rysunek 6 obrazuje wskazanie podmiotów, widzianych przez ankietowanych jako posiadających predyspozycje do inicjowania współpracy. Możliwości poszczególnych podmiotów są według ankietowanych zbliżone. Wyjątek stanowi firma wiodąca na rynku, która najwyraźniej widziana jest jako potencjalny inicjator. Należy zauważyć, że ankietowani widzą inicjatora w firmach zajmujących się kojarzeniem przedsiębiorstw, w większej mierze niż Ministerstwo Gospodarki czy samorząd lokalny.



Rys. 6. Podmioty, które mogłyby inicjować współpracę międzynarodową.
Źródło: badania własne

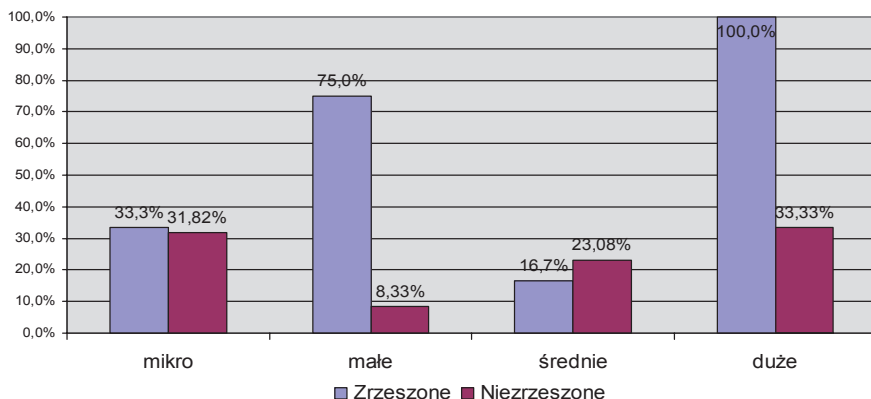
Podkreślić należy, że są to najczęściej internetowe serwisy komercyjne. Wynik ankiety potwierdza ich siłę oraz wskazuje na dużą niewiedzę przedsiębiorców, ponieważ wszystkie narzędzia stosowane przez serwisy komercyjne są również udostępnione w pełni bezpłatnie, zarówno przez jednostki samorządu lokalnego, jak też Ministerstwo Gospodarki.

Część ankietowanych widzi inicjatora w izbach gospodarczych i zrzeszeniach branżowych. Izby gospodarcze oraz izby branżowe w swoich statutach oferują usługę inicjowania kontaktów oraz promowania przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej. Korzystanie z tej oferty zależy jedynie od woli przedsiębiorstw oraz ich przynależności do zrzeszenia (przynależność potwierdza 19,5% ankietowanych). Podmioty wymienione jako „inny”, to głównie biura projektów oraz kontakty prywatne.

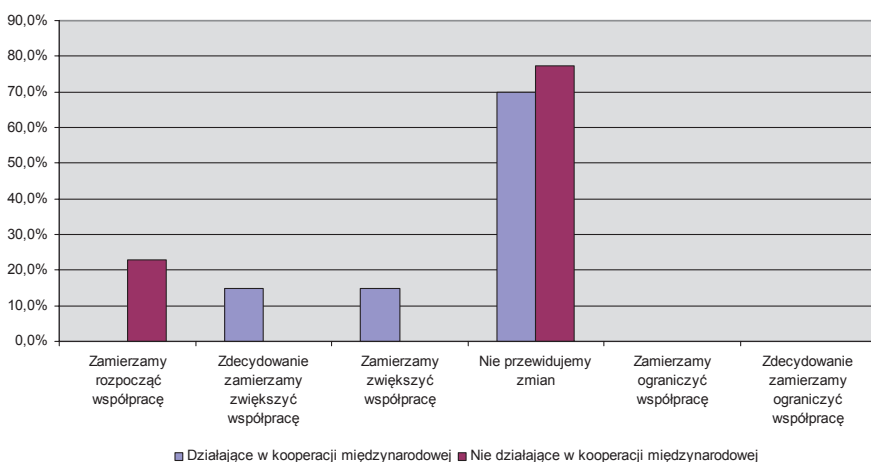
Odpowiedzi ankietowanych przedstawione na rysunku 7 wskazują, że wszystkie duże przedsiębiorstwa, które są zrzeszone działają w kooperacji międzynarodowej. Przynależność do zrzeszeń daje również olbrzymią przewagę małym przedsiębiorstwom. Minimalną różnicę, na korzyść firm zrzeszonych, widać również w mikroprzedsiębiorstwach. Jedynie w wynikach średnich przedsiębiorstw występuje niewielka przewaga przedsiębiorstw niezrzeszonych.

W pytaniu o plany przedsiębiorstw dotyczące kooperacji międzynarodowej (rys. 8), zdecydowaną przewagę uzyskała odpowiedź „nie przewidujemy zmian”, co oznacza stagnację na rynku. Jest to zrozumiałe w dobie kryzysu gospodarczego, kiedy przedsiębiorstwa walczą o przetrwanie i nie inwestują w ekspansję na nowe rynki. Niewiele ponad 20% przedsiębiorstw zamierza rozpocząć współpracę, a 30% zwiększyć (w tym połowa to zdecydowani).

Wyniki te potwierdzają fakt, że przedsiębiorstwa już kooperujące międzynarodowo, bardziej optymi-



Rys. 7. Kooperacja międzynarodowa wśród zrzeszonych oraz niezrzeszonych przedsiębiorstw według wielkości przedsiębiorstwa. Źródło: badanie własne



Rys. 8. Plany przedsiębiorstw dotyczące kooperacji międzynarodowej. Źródło: badanie własne

stycznie patrzą na tę sferę współpracy w branży budowlanej. Żadne z nich nie chce ograniczyć prowadzonej kooperacji międzynarodowej.

Wyniki przeprowadzonego badania wykazują tendencję wzrostu zainteresowania kooperacją międzynarodową na tle wyników z badania przeprowadzonego w 2006 roku, zaprezentowanego przez S. Ślubowskiego (2006). Podaje on, że 70% respondentów prowadzących kooperację międzynarodową zamierza ją kontynuować, a spośród przedsiębiorstw nie uczestniczących w kooperacji międzynarodowej 12% zamierza ją podjąć. Należy zatem przyjąć, że realizacja budowlanych projektów inwestycyjnych we współpracy międzynarodowej ma charakter rozwojowy, co stanowi wyraźny przejaw globalizacji rynku budowlanego.

5. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa budowlane muszą posiadać zdolności radzenia sobie z ciągłymi zmianami. Z uwagi na szeroki wachlarz zróżnicowanych technologicznie robót budowlanych, powinny opierać swoją działalność na zmiennej kooperacji (także międzynarodowej) – zależnej od rodzaju projektów inwestycyjno-budowlanych, w których uczestniczą.

Podejmowanie międzynarodowej kooperacji to szansa rozwoju polskich przedsiębiorstw budowlanych. Wymaga ona wdrożenia w przedsiębiorstwie myślenia projektowego, czyli spojrzenia na procesy wewnętrzne z perspektywy realizowanych i potencjalnych projektów. Wymaga to często przeorientowania filozofii zarządzania organizacją (planowania, organi-

zowania działań, motywowania pracowników, kontrolowania procesów), w sposób zapewniający sukces projektom i jednocześnie umożliwiającą osiąganie celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.

Powodzenie współdziałania przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej wymaga dostosowania ich kultury organizacyjnej do warunków funkcjonowania na rynku globalnym.

Przedsiębiorstwa budowlane zauważają korzyści z prowadzenia kooperacji międzynarodowej, przy czym te, które mają już doświadczenie w realizacji takiej współpracy są częściej skłonne ją dalej rozwijać. Natomiast podkreślić trzeba, że polskie przedsiębiorstwa zauważają potrzebę stymulowania współpracy na poziomie międzynarodowym i jako inicjatora takiej współpracy upatrują najczęściej izby gospodarcze i zrzeszenia branżowe.

BIBLIOGRAFIA:

- [1] Bizon-Górecka J., Kultura organizacyjna jako perspektywa relacji przedsiębiorstw międzynarodowej kooperacji, [w:] Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – zarządzanie ryzykiem w warunkach kryzysu gospodarczego, red. J. Bizon-Górecka, TNOiK, Bydgoszcz 2009, ISBN 978-83-929111-0-4, s. 17-28
- [2] Bizon-Górecka J., Górecki J., Dojrzałość projektowa warunkiem sukcesu przedsiębiorstw budowlanych, [w:] Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – zarządzanie ryzykiem w warunkach kryzysu gospodarczego, red. J. Bizon-Górecka, TNOiK, Bydgoszcz 2009, ISBN 978-83-929111-0-4, s. 209-220
- [3] Górecki J., Powodzenie projektów przejawem sukcesu przedsiębiorstwa budowlanego, [w:] Sukces organizacji, Istota, pomiar, uwarunkowania, red. Ryszard Rutka, Piotr Wróbel, Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 2/1/2009, Sopot 2009, ISSN 1732-1565, s. 278-285
- [4] Markiewicz J., Skweres-Kuchta M., Hundert M. Kooperacja jako determinanta kształtowania struktur klastrowych w branży budowlanej. Raport z badań, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Szczecin 2007
- [5] Ślubowski S., Rynek budowlany w Polsce. Wykorzystać szansę, ING Bank Śląski S.A., 2006