



## Aleksandra Olejnik-Nizielska

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego w Katowicach,  
Katowice, Polska  
e-mail: aleksandra.olejnik-nizielska@gwsh.pl

# PERCEPCJE MENEDŻERÓW JAKO ŹRÓDŁO WIEDZY NT. PROCESÓW DECYZYJNYCH O INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

PERCEPTIONS OF MANAGERS AS A SOURCE OF KNOWLEDGE ABOUT DECISION  
PROCESSES IN A COMPANY

**Słowa kluczowe:** decyzja, proces decyzyjny, teorie decyzji, badania naukowe, percepcje menedżerów, postrzeganie, teorie percepcji, internacjonalizacja przedsiębiorstw

**Keywords:** decision, decision process, theories of decision, managerial perception, process of perception, theories of perceptions, company's internationalization

### Streszczenie

Artykuł prezentuje pojęcie percepcji menedżerów jako źródła informacji nt. procesów decyzyjnych o internacjonalizacji przedsiębiorstw. Referat ma charakter teoretyczny. Pierwsza część opracowania poświęcona zostanie procesowi decyzyjnemu w przedsiębiorstwie. Są w niej przedstawione definicje i rodzaje decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie oraz teorie i model podejmowania decyzji. W pierwszej części artykułu zaprezentowano również pojęcie internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz podano przykłady polskich badań nad umiędzynarodowieniem polskich firm. W drugiej części opracowania zaprezentowana została rola badań naukowych w pozyskiwaniu informacji na temat zarządzania przedsiębiorstwem i podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie, również procesów umiędzynarodowienia firm. W pozyskiwaniu wiedzy nt. wnętrza przedsiębiorstwa i procesu decyzyjnego związanego z umiędzynarodowieniem firm bardzo ważne są badania percepcji menedżerów. Percepcje to subiektywne opinie i odczucia menedżerów nt. wnętrza przedsiębiorstwa i jego otoczenia. W drugiej części artykułu wyjaśnione zostało pojęcie percepcji i postrzegania, teorie percepcji oraz etapy procesu postrzegania.

### Abstract

The article presents the concept of managerial perception as the sources of information about decision processes in companies. The article is of theoretical character. First part of the article presents the decision process in the company. There are described definitions and types of decisions taken in companies as well as theories and model of decision making. In the first part of the article the process of companies' internationalization is presented, there are also given the examples of research on Polish companies internationalization. Second part of the article presents the role of scientific research in possessing information about management of a company and decision making process, also decisions about internationalization. In possessing knowledge about company and decision making process connected company's internationalization very important are managerial perceptions. These are subjective opinions about company and its environment. There is explained the concept of perception, theories of perception and its stages.

## WPROWADZENIE

W przedsiębiorstwach proces podejmowania decyzji następuje w czterech głównych obszarach: zarządzanie strategiczne, zarządzanie operacyjne, planowanie działalności przedsiębiorstwa, ocena efektywności i skuteczności działalności firmy. Wymienione obszary podejmowania decyzji uwzględniają przede wszystkim aspekt wykorzystania posiadanych informacji. Potrzeby na informacje są zgłaszane przez menedżerów. Na stopień zaspokojenia potrzeb informacyjnych decydentów mają wpływ warunki podejmowania decyzji, wymagania względem informacji oraz zdolność menedżerów do wykorzystywania danych w podejmowaniu decyzji.

Procesy decyzyjne w przedsiębiorstwach są przedmiotem badań naukowych. Pojawia się pytanie o adekwatność poszczególnych metod i technik badawczych do pozyskiwania informacji na temat wnętrza przedsiębiorstwa i procesów w nim zachodzących, w tym procesów decyzyjnych. Wydaje się, że najpełniejsze informacje nt. funkcjonowania przedsiębiorstw można pozyskać prowadząc obserwację uczestniczącą, przebywając wewnątrz organizacji i obserwując zachowania jej członków. Badaczowi, będącym obserwatorem „z zewnątrz” trudno jest pozyskiwać informacje nt. wnętrza firmy. W związku z tym często w celu pozyskiwania odpowiednich informacji posługuje się takimi technikami jak wywiady, ich cechą jest zadawanie pytań respondentom w formie ustnej, czy ankiety ich cechą jest zadawanie pytań respondentom w formie pisemnej. Wywiady prowadzone z kadrą menedżerską, mogą być zarówno indywidualne jak i pogłębione, zarówno bezpośrednie jak i telefoniczne, mogą to być również wywiady grupowe „focus group”. Do badania procesów w firmie wykorzystuje się również techniki ankietowe, ankietę pocztową, mailową, prasową.

Wspomniane wyżej techniki reprezentują ilościowe i jakościowe metody gromadzenia informacji. Źródłem informacji stają się dla badaczy percepcje menedżerów nt. otaczającej ich rzeczywistości.

Respondenci mogą być pytani o ich opinie, odczucia, wrażenia ale też fakty związane z aktualnym bądź przyszłym stanem rzeczywistości. Odpowiadając na pytania kwestionariusza, mówią w jaki sposób postrzegają rzeczywistość, tak więc przedstawiają swoje percepcje.

## PROCESY DECYZYJNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE. DECYZJE NT. INTERNACJONALIZACJI.

Podstawowym zadaniem menedżera prowadzącego działalność zarówno na rynku krajowym jak i międzynarodowym jest podejmowanie decyzji.

Podejmowanie decyzji polega na tym, że osoba zwana decydentem wybiera określone działanie ze zbioru działań możliwych. W ujęciu węższym decyzja polega na świadomym wyborze działania, wybór taki jest poprzedzony pewną refleksją i namysłem. W ujęciu szerszym decyzja jest wszelkim wyborem opcji, a więc również wyborem zautomatyzowanym i nieświadomym [Kozielecki, 1992, s. 156].

Konieczność podjęcia decyzji pojawia się z chwilą wystąpienia problemu decyzyjnego. Decyzja (łac. *decisio* = rozstrzygnięcie) jest to dokonany przez podejmującego decyzję, decydenta wybór przyszłego wariantu zachowania, działania, według którego będzie postępował decydent i wykonawca decyzji [Kramer, 1994, s. 75].

Podjęcie decyzji wymaga kilku działań, określanych łącznie jako proces informacyjno – decyzyjny. Składają się na nie:

- diagnoza otoczenia decydenta ze względu na warunki i okoliczności podjęcia decyzji,
- określenie i sformułowanie problemu decyzyjnego,
- analiza możliwych wariantów działania,
- wyboru wariantu, według którego działanie będzie przebiegało.

Decyzje podejmowane w warunkach niepewności cechują się małą skutecznością, jeśli nie są oparte na informacjach. Podstawy decyzji rynkowych składają się z systemu informacji o kliencie, konkurencji, zasobach i możliwościach przedsiębiorstwa. Funkcją badań marketingowych jest dostarczenie informacji, która mogłaby wspierać kierownictwo przedsiębiorstwa w podejmowaniu decyzji [Kramer, 1994, s. 190]:

W literaturze wymienia się wiele rodzajów decyzji. Ich charakterystykę przedstawia tabela 1.

**Tabela 1. Rodzaje decyzji, kryteria ich porządkowania oraz główne cechy**

Table 1. Types of decisions, criteria for their ordering and main features

Wyszczególnienie	Rodzaje decyzji		
	strategiczne (podstawowe)	taktyczne (mieszane)	operacyjne (standardowe)
<b>I. Kryteria porządkowania decyzji</b>			
1. Struktura podmiotu decyzji	prawie nie znana	znana częściowo	znana całkowicie
2. Okres, do którego odnosi się decyzja	odległy (długi)	mniej odległy (średni)	bliski (krótki)
3. Niepewność wyników działania (ryzyko decyzyjne)	bardzo duże	duże	niewielkie
Stopień trudności podjęcia decyzji	bardzo duży	duży	najczęściej nie duży
<b>II. Podstawowe cechy procesu decyzyjnego i warunki podejmowania decyzji</b>			
1. Stopień trudności (złożoności procesu decyzyjnego)	problem decyzyjny bardzo złożony	problem decyzyjny złożony	problem decyzyjny prosty lub o niewielkiej złożoności
2. Podmioty podejmujące decyzje	decyzje podejmowane przez podmioty polityki gospodarczej, rzadziej przez podmioty rynku	decyzje podejmowane przez podmioty polityki gospodarczej i uczestników rynku	decyzje podejmowane głównie przez uczestników rynku, rzadziej przez podmioty polityki gospodarczej
3. Stopień centralizacji podejmowania decyzji, częstotliwość podejmowania decyzji	scentralizowane, niepowtarzalne	częściowo powtarzalne, głównie w sytuacjach konfliktowych, częściowo scentralizowane	najczęściej zdecentralizowane, liczne, zróżnicowane, powtarzalne
Znaczenie informacji dla podjęcia decyzji	bardzo duże	duże	duże lub niewielkie

Źródło/Source: Kramer, 1994, s. 177

Przedmiotem szczególnego zainteresowania w artykule są decyzje podejmowane w przedsiębiorstwach [Kramer, 1994, s. 177].

Do decyzji o charakterze strategicznym zaliczyć można: decyzje nt. prowadzonych badań, głównych trendów techniki i technologii, zmian w systemach potrzeb ludzi, zmian i trendów popytu na rynkach krajowych i zagranicznych, uwarunkowań społecznych i politycznych, decyzje o wyborze długofalowej strategii finansowej firmy (np. głównych źródeł zasilania finansowego i ich kompozycji), decyzje o wyborze długoterminowej strategii rynkowej firmy, w tym o wyborze rynków docelowych, produktu firmy.

Do decyzji o charakterze taktycznym zalicza się decyzje o kształtowaniu potrzeb na wybranych rynkach docelowych, decyzje o wprowadzeniu na rynek nowego produktu, decyzje o kształtowaniu oferty rynkowej, decyzje o kształtowaniu instrumentów marketingowych. Kolejnymi decyzjami taktycznymi są decyzje finansowe, przykładowo o kredytach produkcyjnych, kredytach obrotowych, kredytach inwestycyjnych, kontroli budżetu firmy, czy też decyzje o uruchomieniu zasilania firmy, w rzeczowe czynniki wytwórcze bądź też zasobami ludzkimi.

Decyzje operacyjne obejmują bieżące decyzje produkcyjne, bieżące decyzje finansowe, kadrowe, o gospodarce zapasami bądź też w dziedzinie marketingu i sprzedaży.

Menedżerowie podejmują decyzje w różnorodnych sytuacjach osobistych i instytucjonalnych. Można je podzielić na dwa główne rodzaje: sytuacje pewne, deterministyczne i sytuacje niepewne, ryzykowne. W sytuacji pewnej, deterministycznej działanie jednoznacznie determinuje wynik i dlatego decydent może z absolutną pewnością stwierdzić, co osiągnie po dokonaniu określonego wyboru. W sytuacji niepewności menedżer nie wie, jaki wynik osiągnie po wyborze określonego działania. Większość rzeczywistych sytuacji decyzyjnych ma charakter ryzykowny.

Zakłada się, że rozwiązanie problemów jest procesem racjonalnym, a nie intuicyjnym. Identyfikuje się w nim problemy i ich przyczyny, opracowuje możliwe ich rozwiązania oraz podejmuje na podstawie tej analizy działania. Rozwiązanie każdego problemu wymaga podjęcia decyzji. Proces podjęcia decyzji sprowadzić można do [Rokita, 2003, s. 33]:

- oceny alternatywnych sposobów rozwiązania problemu,
- dokonanie wyboru najlepszego sposobu rozwiązania problemu.

W codziennej praktyce biznesu obserwuje się dwie skrajne postawy menedżerów wobec potrzeby posiadania informacji potrzebnych do podjęcia decyzji. Pierwsza wyraża się w przekonaniu, że należy zgromadzić jak najwięcej informacji z różnych źródeł, aby maksymalnie ograniczyć ryzyko podjęcia niewłaściwej decyzji. Druga postawa polega na ograniczaniu dopływu informacji i poruszaniu się w polu decyzyjnym w sposób intuicyjny, „na wyczucie”. Ustalenie, jakie informacje są rzeczywiście potrzebne do podjęcia decyzji, są jednym z najtrudniejszych zadań stojących przed menedżerem. Zależy to w każdym przypadku od rodzaju decyzji, jakie mają zostać podjęte. Im decyzja jest trudniejsza, tym poważniej należy rozważyć potrzebę wspomagania informacyjnego [Karcz, 1996, s. 14].

Dokonując diagnozy i zdefiniowania problemu stojącego przed menedżerem należy jednocześnie stwierdzić, czy problem taki powinien być rozwiązany przez podjęcie decyzji dotyczącej bieżących lub długookresowych działań. Decyzja jest świadomym wyborem jednego z alternatywnych wariantów działania, dokonywanym przez menedżerów w warunkach dysponowania przez nich niepełną wiedzą o problemie wymagającym określonego rozwiązania. Taka sytuacja stwarza jednocześnie zapotrzebowanie na informacje [Duliniec, 2002, s. 21].

Decyzje podejmowane przez menedżerów przedsiębiorstw działających w otoczeniu międzynarodowym osiągnęły taki stopień złożoności, że analiza i integracja informacji potrzebnych do ich podjęcia przekracza często możliwości jednego człowieka. Decyzje strategiczne są podejmowane przez zespół decydentów, którzy korzystają z opinii ekspertów i doradców oraz dużego wsparcia informacyjnego. W związku ze znacznym skomplikowaniem decyzji zespołowych, instytucjonalnych zawoźdzą metody oparte na intuicji czy też „zdrowym rozsądku” [Karcz, 2004, s. 74].

Podejmowanie decyzji stało się przedmiotem badań naukowych dopiero w latach czterdziestych XX wieku. Dzięki badaniom powstały grupy teorii decyzji, które dla uproszczenia nazwiemy teoriami decyzji racjonalnych i psychologicznymi teoriami decyzji. Pierwsza z nich próbuje odpowiedzieć na pytania, jak racjonalnie podejmować decyzje i które z alternatyw są optymalne, natomiast druga jest systemem twierdzeń, jak ludzie rzeczywiście podejmują decyzje i jakie błędy popełniają w tym procesie [Kozielecki, 1977; Karcz, 2004].

Teoria decyzji racjonalnych może być uznana za część prakseologii i formułuje postulaty dotyczące racjonalności w sensie instrumentalnym i aksjologicznym, rzeczowym i metodologicznym. Racjonalność w sensie rzeczowym występuje wtedy, gdy dobór środków odpowiada prawdziwej, obiektywnie istniejącej sytuacji i określa w praktyce jej skuteczność. Racjonalność metodologiczna oznacza, że działanie jest racjonalne z punktu widzenia wiedzy posiadanej przez decydenta, wnioskowanie jest poprawne w ramach posiadanej wiedzy. W przeciwieństwie do teorii racjonalnych decyzji, która ma charakter normatywny, psychologiczna teoria decyzji ma charakter deskryptywny. Na gruncie teorii sformułowano wiele twierdzeń, które odnoszą się do zachowań osób w procesie podejmowania decyzji. Zwraca się w nich uwagę na rolę systemu wartości jednostki, która jest rodzajem układu poznawczego, dążącego do osiągnięcia pożądanego wartości z zastosowaniem pewnych reguł generujących zachowania. Działania decydentów są też generowane przez reguły deterministyczne. Decydent tworzy określoną reprezentację deterministyczną i poszukuje reguł, za pomocą których może przewidywać wyniki działania. Psychologie próbują odpowiedzieć także na pytanie, jakie czynniki determinują zachowanie człowieka w sytuacjach decyzyjnych oraz zajmują się relacjami między osobowością człowieka a środowiskiem, w którym podejmuje decyzje [Rokita, 2003, s. 39; Karcz, 2004, s. 76].

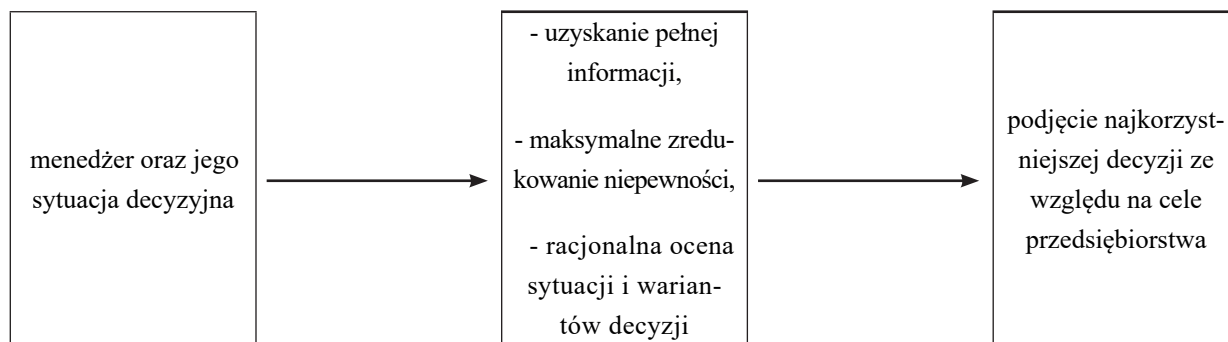
Klasyczny model podejmowania decyzji opiera się na podejściu normatywnym, co oznacza że zakłada racjonalną naturę decydenta przyjmując, że podejmowane przez niego decyzje są zgodne z celami przedsiębiorstwa. W związku z tym zakłada się, że [Mynarski, 2001, s. 14–17]:

- podejmujący decyzję ma pełną informację o sytuacji decyzyjnej i możliwych wariantach rozwiązania problemu decyzyjnego,
- decydent jest w stanie zredukować stan niepewności do tego stopnia, że może podjąć decyzję racjonalną, a także potrafi racjonalnie ocenić sytuację decyzyjną.

W celu ograniczenia ryzyka podjęcia błędnych decyzji przeprowadza się badania rynkowe i marketingowe. Same badania nie eliminują ryzyka, natomiast pomagają menedżerom zarządzać firmami na rynku zarówno krajowym jak i międzynarodowym. Badania marketingowe powinny być podejmowane tylko wtedy, kiedy ich wyniki zmniejszają stopień niepewności i ryzyka w procesie decyzyjnym.

Sytuacje rynkowe to zdarzenia losowe, które realizują się z określonym prawdopodobieństwem. Im większe prawdopodobieństwo zajścia danego zdarzenia, tym niepewność sytuacji rynkowej jest mniejsza i na odwrót, im prawdopodobieństwo jest mniejsze, tym niepewność jest większa. Przy podejmowaniu decyzji w warunkach pewności zakłada się całkowitą znajomość aktualnych i przyszłych stanów rynku, w taki sposób, że wybór decyzyjny sprowadza się do wyszukiwania maksymalnej korzyści w ramach określonego stanu rynku. W sytuacji tej prowadzenie badań rynkowych nie ma sensu, natomiast przy podejmowaniu decyzji w warunkach niepewności zakłada się znajomość przyszłych stanów rynku z określonym prawdopodobieństwem. Poszczególnym wariantom decyzyjnym można przypisać określone szanse powodzenia w zależności od wielkości i rozkładu prawdopodobieństw wystąpienia odpowiednich stanów rynku. Kryterium pozwalającym na wybór optymalnej decyzji jest maksymalizacja przeciętnych oczekiwań korzyści. Wybór decyzji sprowadza się zatem do wyboru największej spośród przeciętnych oczekiwanych korzyści [Mynarski, 2001].

Decydowanie polega świadomym wyborze jednego z rozpoznanych i uznanych za możliwy wariant przyszłego działania. Bierze się w nim pod uwagę możliwości realizacji decyzji [Kozmiński, 1979, s. 5]. Decyzje podejmowane przez menedżerów powinny być więc racjonalne. Klasyczny model podejmowania decyzji przedstawia rys. 1



**Rysunek 1. Model podejmowania decyzji**

Figure 1. Decision making model

Źródło/Source: Rokita, 2003, s. 52

Poszczególne etapy podejmowania decyzji zaprezentowano w tabeli 2.

**Tabela 2. Etapy podejmowania decyzji**

Table 2. Steps in decision-making

Etapy	Cele etapów
Rozpoznanie problemów decyzyjnych	Odkrycie szans i zagrożeń. Czynnikiem sprawczym jest pozytywny lub negatywny bodziec
Projektowanie wariantów rozwiązania problemu	Określenie różnych sposobów rozwiązania problemu
Wybór najlepszego wariantu	Ustalenie skutków każdego wariantu i wybranie wariantu najlepszego
Wprowadzenie decyzji do realizacji i kontrola realizacji	Realizacja decyzji. W jej trakcie dokonywana jest kontrola przebiegu i korekta działań

Źródło/Source: Rokita, 2003, s. 52

Jednym z rodzajów decyzji podejmowanych przez menedżerów w przedsiębiorstwie są decyzje nt. internacjonalizacji. Według Rymarczyka [2004, s. 19] przez internacjonalizację rozumie się każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowany przez przedsiębiorstwo za granicą.

Proces umiędzynarodowienia oznacza wzrost liczby i stopnia intensywności powiązań gospodarczych pomiędzy krajami, ich regionalnymi ugrupowaniami oraz przedsiębiorstwami. Można przyjąć, że międzynarodowa ekspansja to zdobywanie nowych rynków zagranicznych, jest to, zatem proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstw [Oczkowska, 2013, s. 65].

Umieędzynarodowienie przedsiębiorstw ma charakter ciągły i można wyróżnić następujące stadia, które są zdeterminowane przez czynniki zewnętrzne, przede wszystkim postępujący proces globalizacji i nawiązują do uwarunkowań wewnętrznych, w tym zasobów przedsiębiorstwa. Wyróżnia się [Oczkowska, 2013, s. 65–66]:

- internacjonalizację w sferze wymiany towarowej – przedsiębiorstwo skupia się na eksporcie i imporcie towarów, surowców, części czy podzespołów; na tym etapie nie dochodzi do inwestycji za granicą;
- internacjonalizację produkcji – przedsiębiorstwo podejmuje produkcję za granicą w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych lub zlecając działalność produkcyjną innym podmiotom w formie licencji, franchisingu bądź umów na poddostawcy;
- etap ponadnarodowy – najbardziej zaawansowana forma internacjonalizacji, w której przedsiębiorstwa realizują strategie w skali międzynarodowej bądź globalnej optymalizując łańcuch wartości jak i wartość przedsiębiorstwa w skali rynku światowego.

Duliniec [2009, s. 15] podkreśla, że mówiąc o internacjonalizacji, należy również uwzględnić zaangażowanie przedsiębiorstwa w działania importowe i szeroko pojętą kooperację międzynarodową.

Gorynia [2000, s. 15–16] przedstawia pozytywne, opisowe i normatywne podejście do internacjonalizacji. W podejściu pozytywnym strategia internacjonalizacji oznacza prawidłowości, schemat w zachowaniach przedsiębiorstwa w sferze jego związków gospodarczych z zagranicą. W ujęciu normatywnym strategia internacjonalizacji to plan, program działań firmy w stosunku do jej otoczenia zagranicznego. W zależności od formy ekspansji zagranicznej firmy czy jej związków z zagranicznym rynkiem wyodrębnia on dwa rodzaje internacjonalizacji: czynną i bierną. Internacjonalizacja czynna to ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa w różnych możliwych formach, internacjonalizacja bierna oznacza natomiast wchodzenie w różne związki gospodarcze z partnerami zagranicznymi bez wychodzenia z działalnością gospodarczą poza granice kraju lokalizacji firmy.

Wielu autorów przyjęło za Gorynię podział na internacjonalizację bierną i czynną [2007, s. 16]. Jest to między innymi Strzyżewska, definiuje ona internacjonalizację aktywną, jako konkurowanie rodzimych firm na rynkach zagranicznych, natomiast internacjonalizację bierną, jako konkurowanie przedsiębiorstw krajowych z przedsiębiorstwami zagranicznymi na własnych rynkach.

Wiktor, Oczkowska i Żbikowska [2008, s. 14] również dokonują rozróżnienia na internacjonalizację podejmowaną poza granicami kraju macierzystego i „umieędzynarodowienie przedsiębiorstwa na rynku krajowym poprzez współpracę z partnerami zagranicznymi”.

Witek-Hajduk [2010, s. 35] wyróżnia internacjonalizację wewnętrzną opartą na działalności importowej przedsiębiorstwa i internacjonalizację zewnętrzną opartą na działalności eksportowej przedsiębiorstwa. Uważa się, że często internacjonalizacja wewnętrzna prowadzi do internacjonalizacji zewnętrznej.

Menedżer podejmujący decyzje o umieędzynarodowieniu zastanawia się nad wyborem form i kierunków ekspansji zagranicznej, liczbą rynków ekspansji zagranicznej, tempem internacjonalizacji, wielkością sprzedaży i zaangażowania kapitałowego za granicą.

Powstaje pytanie, w jaki sposób pozyskiwać informacje nt. procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw i decyzji podejmowanych przez menedżerów.

Przeprowadzono wiele badań nt. procesu decyzyjnego związanego z umieędzynarodowieniem firm [Oczkowska, 2013, Daszkiewicz i Wach 2013, Wiktor i Chlipała, 2012; Gorynia i Jankowska 2011; Karaszewski, 2013, Czubała, Niestrój, Wiktor, 2010; Gołębiowski i in. 2008; Gorynia, 2005].

Przykłady najnowszych publikacji dotyczących podejmowania decyzji nt. internacjonalizacji są następujące: [Kowalik i in., 2021, s. 20–34; Ciszewska–Mlinaric, 2020, Jarosiński, Barłożowski, 2019, s. 163–189; Witek–Hajduk, Grudecka, 2019, s. 212–229; Fonfara, 2018; Ratajczak–Mrozek, 2017; Dzikowska, Gorynia, Jankowska, 2016; Pera, 2017, s. 184–198; Wach, 2016, s. 28–42].

Biorąc pod uwagę te badania, powiedzieć można że najtrafniejsze jest łączenie ze sobą różnych technik i metod badawczych, czyli triangulacja metod badawczych. Zdaniem Stańczyk [2008] podstawowym błędem badacza nauk społecznych jest intencjonalne wykorzystanie jednej „właściwej” metody badawczej w zależności od przedmiotu badań.

W celu uwierzytelnienia badań dobrze jest stosować triangulację metod badawczych, co pozwala uzyskać szerszy kontekst badanego zjawiska, zapewnia wyższą jakość prowadzonych badań, a także ogranicza błędy pomiaru wynikające ze stosowania tylko jednej metody.

Triangulacja, zasada ujmowania rzeczywistości z wielu różnych perspektyw, stosowana w badaniach naukowych ma zapewnić wyższą jakość prowadzenia badań i ograniczenie błędów pomiaru. Polega ona na zbieraniu danych za pomocą różnych metod a następnie porównywaniu i łączeniu wyników. Może ona również oznaczać łączenie metod jakościowych i ilościowych. Różne metody umożliwiają testowanie tej samej hipotezy i zmniejszenie obciążenia błędem wynikającym z ograniczeń i wad poszczególnych metod. Jeśli osiągnięte wyniki są podobne, są one traktowane jako bardziej godne zaufania i obarczone mniejszym błędem. Triangulacja może być również używana dla pogłębienia badań, a w szczególności do poszerzenia wiedzy o kontekście badanego zjawiska [Mazurek-Łopacińska, Sobocińska, 2011, s. 7–18].

Termin triangulacja oznacza, że badacz gromadzi i analizuje dane, integruje wyniki, a następnie wyciąga wnioski przy użyciu różnego rodzaju metod. Triangulacja, czyli zasada ujmowania rzeczywistości z wielu różnych perspektyw, stosowana w badaniach naukowych ma zapewnić wyższą jakość prowadzenia badań i ograniczenie błędów pomiaru.

Pojęcie „triangulacja” dotyczy wykorzystania pakietu zróżnicowanych metod w celu uzyskania spójności podstaw empirycznych do wnioskowania [Kostera, 2010, s. 98]. Triangulacja rozumiana jest jako połączenie różnorodnych metod w jednym badaniu, oznacza wykorzystanie dwóch lub więcej niezależnych procesów pomiaru w celu zredukowania niepewności interpretacyjnej. Innymi słowy, triangulacja polega na zastosowaniu dwóch lub większej liczby metod badawczych, np. obserwacji w połączeniu z wywiadem czy analizą treści dokumentów organizacyjnych, a następnie na porównaniu i łączeniu wyników badań. Może też oznaczać łączenie metod jakościowych i ilościowych.

Zasada triangulacji jest wykorzystywana w jakościowo – ilościowym postępowaniu badawczym. Takie ujęcie badań nazywane jest kompleksowym, komplementarnym, polimetodycznym lub też hybrydowym właśnie ze względu na połączenie ujęcia idiograficznego z nomotetycznym.

## POJĘCIE PERCEPCJI MENEDŻERÓW

Proces decyzyjny w przedsiębiorstwie jest przedmiotem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jego identyfikacji można dokonać prowadząc badania naukowe bądź badania na rzecz praktyki gospodarczej.

Istnieje wiele metod pozyskiwania informacji na temat zarządzania firm. Prowadząc badania mające na celu identyfikację procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie możemy korzystać zarówno ze źródeł wtórnych, takich jak materiały wewnętrzne firm, raporty, artykuły prasowe, strony internetowe badanych firm oraz ze źródeł pierwotnych. Pozyskiwanie informacji ze źródeł pierwotnych odbywa się z wykorzystaniem technik jakościowych i ilościowych, do których należą przykładowo obserwacje, eksperymenty, wywiady, ankiety.

Zagadnienie percepcji wyjaśniane jest w literaturze filozoficznej, ze względu jednak na objętość artykułu oraz jego tematykę, poszczególne podejścia filozoficzne na temat postrzegania nie będą w nim omawiane [Dębowski, 2000; Keler, 2010; Rożdżeński, 2012; Kozak, 2015, Sikora, 2016].

Przedmiotem zainteresowania Autorki jest problematyka postrzegania i percepcji podejmowana w literaturze z dziedziny psychologii.

W *Słowniku języka polskiego* zawarta jest definicja, mówiąca że percepcja to złożony proces poznawczy, który prowadzi do odebrania przez człowieka zjawisk lub procesów, zachodzących wskutek działania określonych bodźców na narządy zmysłowe, inaczej mówiąc jest to postrzeżenie. Percepcja to postrzeżenie, uświadomiona reakcja narządu zmysłowego na bodziec zewnętrzny, jest to sposób reagowania, odbierania wrażeń [Sobol, 2002].

Z kolei *Słownik socjologii i nauk społecznych* określa termin percepcja jako zdolność odbioru, analizy i interpretacji doznań zmysłowych [Marshall, 2005, s.231–232].

W *Słowniku psychologii* spostrzeżenie, percepcja wyjaśniane jest jako procesy, które nadają spójność i jedność informacji sensorycznej. Jest to najbardziej ogólne znaczenie tego terminu i obejmuje całe na-

stępstwo zdarzeń, od wystąpienia bodźca fizycznego aż do jego fenomenologicznego doświadczenia. Składają się na nie elementy fizyczne, fizjologiczne, nerwowe, sensoryczne, poznawcze i afektywne. W swojej istocie badania percepcji zawsze zaczynają się od stwierdzenia faktu, że to co jest postrzegane nie jest wyłącznie uwarunkowane fizyczną stymulacją, ale że jest zorganizowaną całością, zależną od wielu innych czynników termin percepcja jako świadomość prawdy o czymś. W znacznym stopniu nie jest to określenie fachowe i oznacza pewnego rodzaju intuicyjny, ukryty wgląd [Reber, 2002, s. 491, 698].

Spostrzeganie nie jest biernym odwzorowaniem rzeczywistości, lecz aktywnym, twórczym procesem, którego istota polega na organizowaniu w „sensowne całości” materiału dostarczanego przez zmysły. W literaturze z dziedziny psychologii percepcja definiowana jest jako proces aktywnego odbioru, analizy i interpretacji zjawisk zmysłowych, w którym nadchodzące aktualne informacje przetwarzane są na podstawie zarejestrowanej w pamięci wiedzy o otaczającym świecie [Grabowska, Budohoska, 1992, s.89].

Spostrzeganie to proces tworzenia reprezentacji przedmiotu na podstawie informacji otrzymanych z narządów zmysłowych i w pewnym wypadku informacji zawartych w pamięci. W trakcie spostrzegania następuje interpretacja danych nadchodzących z narządów zmysłowych, przy użyciu kategorii pojęciowych [Maruszewski, 2001, s.40].

Nęcka, Orzechowski, Szymura [2013, s. 278] tłumaczą pojęcie percepcji jako proces aktywnej interpretacji danych zmysłowych z wykorzystaniem wskazówek kontekstualnych, nastawienia i wcześniej nabytej wiedzy.

Spostrzeganie jest rezultatem wielu procesów poznawczych, w trakcie których dane i informacje są wybierane, porządkowane i interpretowane [Mietzel, 2013, s. 172].

W szerokim sensie percepcja oznacza rejestrację, uchwycenie przedmiotów i zdarzeń środowiska zewnętrznego: ich odbiór sensoryczny, zrozumienie, identyfikację i określenie werbalne oraz przygotowanie do reakcji na bodziec.

Etapy procesu spostrzegania są następujące:

- odbiór wrażeń,
- postrzeganie w wąskim znaczeniu,
- identyfikacja i rozpoznawanie.

Percepcja określana jest jako proces poznawczy polegający na subiektywnym odzwierciedleniu przez człowieka przedmiotów, zjawisk i procesów. Proces spostrzegania przebiega dwupoziomowo [Maruszewski, 2001, s. 37–40]:

- pierwszy na poziomie sensoryczno-motorycznym – ma charakter automatyczny i dokonywany jest przez narządy zmysłowe, które odbierają bodźce,
- drugi na poziomie znaczeniowo-czynnościowym – występuje jako prostszy i bardziej złożony. Na prostszym poziomie odbieranym bodźcom nadawane jest znaczenie, na przykład można spostrzec człowieka, jego uśmiech. Na najbardziej złożonym poziomie percepcji możliwe jest nadawanie spostrzeżeniu pogłębionego znaczenia, tj. dostrzeganie tego, co przeżywa człowiek – jego uczuć, pragnień, postaw w stosunku do zjawisk.

Wyróżnia się dwa rodzaje struktur poznawczych [Maruszewski, 2001, s. 37–40; Materska, Tyszka, 2016]:

- związana z wyobraźnią. Odbierane przez nią wrażenia zmysłowe zazwyczaj są deformowane przez nasze oczekiwania, potrzeby, uczucia i mechanizmy obronne, uruchamiane przez podświadomość,
- związana z inteligencją. Koryguje ona doznania zarejestrowane w naszej wyobraźni.

Percepcja to postrzeganie, odbiór rzeczywistości swoimi zmysłami. Kierując się percepcją podejmujemy decyzje na podstawie otaczających nas faktów i zjawisk. Czym innym jest intuicja – tu w podejmowaniu decyzji kierujemy się wyłącznie przecuciami, nie znając rzeczywistości jaką przyjdzie nam zastać.

To, co jest postrzegane przez menedżerów zależy od ich uprzedniego doświadczenia, wiedzy, a także aktualnego stanu emocjonalnego, postaw, opinii i przekonań.

Ujmując rzecz w najprostszych słowach: percepcja dostarcza nam informacji na temat świata, następnie informacje te organizujemy w trybie rozmaitych procesów świadomych i nieświadomych, na tej



podstawie w dalszej kolejności podejmujemy decyzje lub kształtujemy zamierzenia, a ostatecznym skutkiem są działania, dzięki którym funkcjonujemy w świecie [Searle, 2010, s. 258].

Systemy percepcyjne człowieka umożliwiają mu widzieć, słyszeć, czuć smak, zapach, dotyk i zmiany temperatury. Jest to także poczucie świadomości otoczenia.

Percepcja nie jest prostym mechanicznym procesem odbierania bodźców. Proces percepcji niezależnie od tego, czy prowadzi do złudzeń, czy też oddaje prawdziwą perspektywę zewnętrznej rzeczywistości jest zjawiskiem dwukierunkowym. Każdy fakt umysłowy, stan emocjonalny, silne pragnienie lub nastawienie mogą być postrzegane jako wpływające na percepcyjną reakcję [Sperling, 1995, s. 76].

Percepcja jest procesem umysłowym opracowującym i nadającym znaczenie odbieranej stymulacji. Jak podają Zimbardo, Johnson i McCann [2010, s. 65–66]. w procesie percepcji następuje interpretacja wrażeń. Świat poznajemy za pomocą percepcji, czyli zinterpretowanej przez system poznawczy stymulacji, zaś pojedyncze wrażenia są niedostępne dla świadomości. Percepcja dodaje do wrażenia znaczenie. Rezultatem percepcji jest interpretacja świata a nie jego wierna reprezentacja.

W literaturze pojawia się idea traktowania spostrzegania jako rezultatu konfrontacji danych sensorycznych z danymi pamięciowymi. W wypadku spostrzegania bodźców obdarzonych znaczeniem występuje proces poszukiwania kategorii, do których najlepiej pasują napływające dane sensoryczne. Istotą postrzegania jest rozpoznawanie, do jakiej kategorii należy jakiś konkretny obiekt [Maruszewski, 2001, s. 50–67].

Zadaniem percepcji jest organizowanie wrażeń w stabilne, znaczące spostrzeżenia. Spostrzeżenie nie jest jedynie doznaniem, ale powiązaniem z nim znaczeniem.

Można powiedzieć, że percepcja to obieranie bodźców zewnętrznych, prościej – odbieranie, rozumienie otoczenia. To ona kształtuje nasze poglądy, idee, wiarę, przekonania, ogólniej naszą rzeczywistość. Spostrzeganie jest podstawą naszego kontaktu ze światem fizycznym i społecznym.

Rolą percepcji jest nadawanie sensu wrażeniom. Nadanie sensu oznacza wykroczenie poza przetwarzanie czysto sensoryczne, by stworzyć własne rozumienie doświadczanej przez osoby rzeczywistości [Mietzel, 2013, s. 175].

Spostrzeżenie to doznawalny, czyli tzw. fenomenologiczny efekt procesu spostrzegania. Nie jest to ani obiekt fizyczny, ani jego obraz w receptorze, lecz wytwór psychiczny aktywności percepcyjnej. Spostrzeganie musi wykryć stałe niezmiennie cechy rzeczywistości za pomocą pobudzenia zmysłowego [Zimbardo, 1992, s. 267].

Percepcja odnosi się do sposobu, w jaki człowiek interpretuje informacje zgromadzone przez zmysły. Percepcja jest określana jako konfrontacja danych zmysłowych z danymi umysłowymi. Podstawowym problemem teorii spostrzegania jest próba opisu przemiany relatywnie prostych danych zmysłowych w złożone reprezentacje umysłowe [Nęcka, Orzechowski, Szymura, 2013, s. 279].

Sternberdg [1999, s. 106] wyróżnia dwie główne teorie spostrzegania:

- zgodnie z konstruktywistyczną teorią percepcji człowiek na podstawie informacji sensorycznych konstruuje, buduje spostrzegany bodziec. Mówi się w tym przypadku o inteligentnej percepcji. Koncepcja ta zakłada, że ważną rolę w postrzeganiu odgrywają wyższe procesy myślenia,
- zgodnie z teorią bezpośredniej percepcji wszystkim, czego potrzebujemy by coś spostrzec jest ciąg informacji dostarczanych przez ludzkie receptory sensoryczne.

Nęcka, Orzechowski, Szymura [2013, s. 299–312] do głównych teorii percepcji zaliczają:

- teorię asocjacyjną – jej główną tezą jest twierdzenie, że spostrzeżenie to prosta suma wrażeń i powstaje jako ich połączenie,
- teorię postaci (Gestalt) – która koncentruje się na tym, że organizujemy napływające informacje w znaczące struktury percepcyjne, natomiast wnioskowanie z doświadczenia kładzie nacisk na wpływy wyuczone, jak siła oczekiwań, kontekst i kultura,
- teorię wnioskowania z doświadczenia,
- teorię wzorców – zakładającą, że proces identyfikacji obiektu przebiega na zasadzie porównania obrazu percepcyjnego z jego umysłowym wzorem,
- teorię cech – według której w procesie identyfikacji obiektów rozpoznanie opera się nie na analizie całościowego obrazu, ale na podstawie jego szczególnych właściwości,

- teorię obliczeniową – zgodnie z tą teorią proces spostrzegania polega na generowaniu pewnej serii reprezentacji spostrzeganego środowiska,
- teorię ekologiczną, której główna teza głosi, że otaczającą nas rzeczywistość poznajemy bezpośrednio, bez konieczności posługiwania się danymi pamięciowymi dotyczącymi spostrzeganych obiektów.

Szerzej omówione zostanie podejście informacyjne i ekologiczne.

W podejściu informacyjnym spostrzeganie jest procesem kategoryzacji, w którym na podstawie rozpoznanych cech przedmiotu wnioskuje się, czym on jest. W podejściu informacyjnym spostrzegamy świat bezpośrednio, kontaktujemy się ze światem za pomocą dostępnych schematów poznawczych. W ujęciu informacyjnym cele, wcześniejsze doświadczenia, wiedza, oczekiwania, wspomnienia, motywacja czy tło kulturowe osoby spostrzegającej znacząco wpływają na interpretację obiektu czy zdarzenia [Bielawska–Batorowicz, 2012, s. 19].

Jego cechy to:

- kategoryalność – istnieją reguły na podstawie których rzeczy i zjawiska są klasyfikowane jako równoważne,
- decyzyjność – wnioskowanie i przydzielenie do kategorii poprzez wykluczanie kolejnych hipotez,
- reprezentacyjność – istnienie w umyśle odbicia świata – mapy poznawczej.

Podejście ekologiczne zakłada, że analizę zachowania należy zacząć od opisu naturalnego środowiska, w którym zawarta jest cała niezbędna człowiekowi wiedza o świecie. Organizm i środowisko stanowią nierozdzielne elementy ekosystemu, dlatego należy je badać łącznie. Rola człowieka ogranicza się do pobierania informacji tkwiącej w naturalnym środowisku [Bielawska–Batorowicz, 2012]

Z percepcją związane jest pojęcia przetwarzania oddolnego i odgórnego. Przetwarzanie oddolne polega na wysyłaniu informacji sensorycznych do odpowiednich struktur w korze mózgowej, gdzie następuje wykrywanie cech. Proces ten określany jest jako przetwarzanie zależne od bodźca, gdyż powstające spostrzeżenie zależy od właściwości bodźca. Przetwarzanie odgórne uwarunkowane jest pojęciami zlokalizowanymi w wyższych strukturach mózgowych. Ta faza spostrzegania zachodzi w umyśle osoby spostrzegającej i określana jest jako przetwarzanie sterowane pojęciowo [Zimbardo, Johnson, McCann, 2010, s. 67].

Szczególnym rodzajem postrzegania jest postrzeganie własnych emocji, które stanowi specyficzną dziedzinę spostrzegania własnych stanów wewnętrznych. Spostrzeganie emocji jest warunkiem wyboru trafnej alternatywy działania. Informacje o swoich stanach wewnętrznych mają dla człowieka kluczowe znaczenie. Dla podejmowania przez niego działań ważne są nie tylko okoliczności zewnętrzne, lecz także wyniki procesów decyzyjnych, określające którą z możliwych alternatyw należy wybrać w danej sytuacji, z której zrezygnować a realizację której odłożyć na później. Podkreśla się, że uświadomienie sobie własnych emocji pozwala na elastyczne korzystanie z własnego doświadczenia i odwoływanie się do takich jego fragmentów, które pozwolą na realistyczne planowanie działania [Materska, Tyszka, 2016, s. 216].

Podsumowując, można powiedzieć, że spostrzeganie zmysłowe dostarcza „materiału” dla poznania, natomiast poznanie powstaje dopiero w efekcie „włączenia” się myślenia, które formuje materiał percepcyjny do postaci sądów. Percepcja zmysłowa stanowi podstawę do uchwycenia przez myślenie różnego rodzaju relacji, prowadzi do wytworzenia różnych pojęć, kategorii, schematów. Spostrzeganie polega na interpretacji kompleksów wrażeniowych, jest ono odnoszeniem treści wrażeniowych do pewnego obiektu.

Podstawowym celem percepcji jest uzyskanie „dokładnego” obrazu świata. Kontekst, oczekiwania oraz nastawienia percepcyjne mogą prowadzić do rozpoznawania niepełnych lub dwuznacznych danych. Dwuznaczność pokazuje, że jeden obraz na poziomie zmysłowym może prowadzić do licznych interpretacji na poziomach percepcji i identyfikacji. Gdy systemy percepcyjne „oszukują” wywołując doświadczenie bodźca w sposób, który jest nieprawidłowy, mamy do czynienia ze złudzeniem. Jedną z najbardziej podstawowych cech percepcji jest tendencja do przekształcania dwuznaczności i niepewności na temat środowiska w jasną interpretację. W świecie pełnym zmienności system percepcyjny musi zmierzyć się z wyzwaniem odkrycia niezmienności i stałości.

W świetle powyższych rozważań powstaje pytanie, czy percepcje menedżerów stanowią wierny obraz przedstawianej przez nich rzeczywistości i czy mogą być brane pod uwagę jako wiarygodne źródło informacji.

## PODSUMOWANIE

Dokonywanie decyzji w przedsiębiorstwie ma charakter złożony. Złożoność sytuacji decyzyjnej wynika z dwóch powodów: pierwszym jest wielość aspektów lub kryteriów, które trzeba brać pod uwagę dokonując wyboru, drugim niepewność co do tego, jakie będą konsekwencje naszego wyboru. W literaturze wyróżnia się dwie grupy teorii decyzji, teorie decyzji racjonalnych i psychologiczne teorie decyzji. Ze względu na swoje znaczenie, problem decyzyjny w przedsiębiorstwie jest przedmiotem wielu badań. Do źródeł wiedzy na temat decyzji podejmowanych we wnętrzu przedsiębiorstwa zalicza się percepcje menedżerów.

Percepcje menedżerów stanowią przedmiot badań naukowych, stanowią one źródło informacji m.in. na temat procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, w tym procesów decyzyjnych. Percepcje menedżerów identyfikowane są za pomocą takich technik badawczych jak wywiady i ankiety, w których pytania o określone zjawiska czy też fakty zadawane są respondentom. Spostrzeganie definiowane jest jako proces aktywnego odbioru, analizy i interpretacji zjawisk zmysłowych, w którym nadchodzące aktualne informacje przetwarzane są na podstawie zarejestrowanej w pamięci wiedzy o otaczającym świecie, jest to proces poznawczy polegający na subiektywnym odzwierciedleniu przez człowieka przedmiotów, zjawisk i procesów. To, co człowiek postrzega zależy od jego uprzedniego doświadczenia, wiedzy a także aktualnego stanu emocjonalnego, postaw, opinii i przekonań. Wpływ tych czynników przejawia się w selekcji informacji oraz w tendencji do zniekształcania spostrzeżeń zgodnie z wytworzonym schematem lub nastawieniem.

Kwestią mogącą budzić wątpliwości jest obiektywizm odpowiedzi respondentów. Nie można jednoznacznie ustalić, czy postrzeganie przez respondentów określonych zjawisk bądź procesów jest w pełni zgodne z rzeczywistością.

## BIBLIOGRAFIA

- Bielawska–Batorowicz, 2012: *Wprowadzenie do psychologii dla ekonomistów*, PWE, Warszawa.
- Ciszewska–Mlinaric M., 2020: *Pokonywanie dystansu w ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw*, Wydaw. Poltext, Warszawa.
- Czubała A., Niestrój R., Wiktor J. W., 2010: *Strategie marketingowe eksporterów*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
- Dębowski J., 2000: *Bezpośredniość poznania. Spory, dyskusje, wyniki*, Wydaw. Uniwersytetu Marii Skłodowskiej Curie, Lublin.
- Daszkiewicz N., Wach K., 2013: *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Duliniec E., 2002: *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Duliniec E., 2009: *Marketing międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dzikowska M., Gorynia M., Jankowska B., 2016: *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu gospodarczego i po jego wystąpieniu*. Difin, Warszawa, ss. 326
- Fonfara K. (red.), 2018: *The Internationalisation Maturity of the Firm - A Business Relationships Perspective*. Cambridge Scholars Publishing, Newcastle upon Tyne, 2018.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., 2008: *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Gorynia M., 2007: *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Gorynia M. (red.), 2000: *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Gorynia M. (red.), 2005: *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gorynia M., Jankowska B., 2007: *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10, s. 21-44.
- Gorynia M., Jankowska B., 2008: *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Gorynia M., Jankowska B., 2011: *Wejście Polski do strefy Euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Grabowska A., Budohoska W., 1992: *Procesy percepcji*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa.
- Jarosiński M., Barłozewski K., 2019: *Differences in Strategies between Rapidly and Gradually Internationalising Polish Firms*, *Acta Oeconomica*, vol. 69, zeszyt S2, ss. 163-189.
- Kaczmarczyk S., 2003: *Badania marketingowe, metody i techniki*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Karaszewski W., (red.) 2013: *Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą. Czynniki i skutki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Karcz K., 1996: *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa.
- Karcz K., 2004: *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Keler A., 2010: *Wprowadzenie do teorii poznania. Myśl filozoficzna*, Wydawnictwo WAM, Kraków.
- Kostera M., 2010: *Antropologia organizacji, nurt badań terenowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kowalik I., Danik L., Pleśniak A., Duliniec, E., 2021: *Decision Making and Entrepreneurial Orientation of SMEs: A Focus on the Polish International New Ventures*. *International Journal of Applied Behavioral Economics* 10(2), ss. 20-34.
- Kozak P., 2015: *Co to jest myślenie? Pojęcia, sądy, percepcja w perspektywie kantowskiej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Kozielecki J., 1992: *Podejmowanie decyzji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźmiński A., 1979: *Decyzje, analiza systemowa organizacji*, PWN, Warszawa.
- Kramer J., (red.) 1994: *Badania rynkowe i marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Maruszewski T., 2001: *Psychologia poznania. Sposoby rozumienia siebie i świata*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Materska M., Tyszką T., 2016: *Psychologia i poznanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., 2011: *Badania jakościowe: metody, nowe podejścia, konteksty badawcze*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, nr 2014, s. 7-18.
- Mietzel G., 2013: *Wprowadzenie do psychologii*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sp. z o.o., Sopot.
- Mynarski S., 2001: *Badania rynkowe w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B., 2013: *Psychologia poznawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Oczkowska R., 2013: *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Motywy – strategie – tendencje*, Difin, Warszawa.
- Pera B., 2017: *Miary internacjonalizacji przedsiębiorstw – przegląd wybranych koncepcji badań*, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 319, ss. 184 – 198.
- Ratajczak-Mrozek M., 2017: *Network Embeddedness. Examining the Effect on Business Performance and Internationalization*, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland.
- Reber A.S., 2002: *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Rokita J., 2003: *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydaw. Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa.
- Roździeński R., 2012: *Filozofia a rzeczywistość. Spór o poznawalność świata. Myśl filozoficzna*, Wydawnictwo WAM, Kraków.
- Rymarczyk J., 2004: *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Searle J.R., 2010: *Umysł. Krótkie wprowadzenie*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.

- Sikora P., 2016: *Pojęciowa treść percepcji w filozofii nowożytnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Sobol E., 2002: *Nowy słownik języka polskiego*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa.
- Sperling A.P., 1995: *Psychologia*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań.
- Sternberg R.J., 1999: *Wprowadzenie do psychologii*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
- Wach K., 2016: *Strategiczne myślenie w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 271, ss. 28-42.
- Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A., 2008: *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Wiktor J.W., Chlipała P. (red.), 2012: *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Witek-Hajduk M.K., 2010: *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Witek-Hajduk M., Grudecka A., 2019: *Country of origin from a management perspective of emerging market companies*, International Journal of Management and Economics, vol. 55, zeszyt 3, ss. 212-229.
- Zimbardo Ph., Johnson R.L., McCann (red.), 2010: *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Zimbardo Ph., 1992: *Psychologia i życie*, red. naukowa I. Kurcz, B. Wojciszke, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.