

News / Information

Technology Transfer Forms and the Integration Processes¹

The globalization of the world markets and the rise of competition create a new vision towards the problems of the contemporary business. It is obvious that the national markets cannot provide the desired strategic advantages for a large period of time. The global diversification seems the mean to establish stability of income and protection from the temporary fluctuations of the regional markets.

The aim of this paper is to explore the influence between the integration processes in the European space and the development of the technological transfer forms.

This influence is mutual to a great extent. On the one side the integration and the rising competitiveness of the European economies set new requirements towards the transfer of technological knowledge. On the other side, the development rate and direction of the current technologies, their ability to spread and apply practically across all spheres of social life predetermine the integration success.

There are a variety of forms of technology transfer but here attention will be paid to those of them, which mostly reflect the specificity of the discussed processes.

In this sense traditionally important for the business remains the trade with licenses and high-tech products², the turn-key projects and the direct foreign investments. A new importance gain the inter-business co-operation and the strategic alliances in their different variations.

Because of the fact that the financial resources and scientific potential, in most countries aren't at the necessary level for organizing a completely independent scientific and technological policy, the **licenses** of patent-protected knowledge or know-how have a great importance not only for the development of the firm itself, but also for the national economies.

The turn-key projects as a form of technology transfer can be considered demonstration of high technology potential and ability for effective investments integrating different elements of the technological product. The transfer

¹ This research was undertaken with support from the European Community's Phare ACE Programme 1998. The content of the publication is the sole responsibility of the author and it in no way represents the views of the Commission or its services.

² In the mid-90's they made 12,7 % of the EC's aggregate export, 24 % of USA's and 25,3 % of Japan's export, while for only 5 years that export has risen with 55 %, 38 % and 63 % accordingly.

connected with building up industrial objects – turn-key plants, starting a new production– product-in-hand, or establishing a certain level of quality – quality-in-hand, is always an indicator for technological and organizational maturity of the supplier in the respective area.

The globalization of markets and integration of national economies create new models for establishing an **inter-firm co-operation**. The evolution in the different forms of agreements can be seen as follows:

- The agreements, providing complex decision of a certain problem come to the hand.
- The companies combine the advantages of different forms and less apply the so-called “pure” forms.
- The present co-operations and alliances acquire new characteristics. They develop long-term relations, based on mutual trust and willingness for joint work as the only possible way of combining different cultures and skills.
- There’s also a progress in the goals, which are pursued when making a decision for co-operation with another company. The tendency towards reducing the risk between partners and distributing the financial price maintains. Of importance becomes also the access to the unique resources and skills of the partner, growth of the productivity and creation of conditions for optimum use of the obtained results.

The opening of the borders worldwide has as a consequence the appearance of another model for co-operation between companies – the so-called **virtual formations**. This is an emerging form based on the existing co-operatives and strategic alliances.

To build up a virtual formation there must be high mutual trust, innovative company structures, capable of working in a dynamic conditions and appropriate level of progress of informational and communicational technologies, that will turn into the basis for developing a virtual business.

The potential of these forms of technological transfer should be used for changing the negative technological balance and for overcoming the technology gap between the European Union on one hand, and the USA and Japan on the other. In these processes Bulgaria has its own part together with the rest of Central and Eastern European countries.

The positions and abilities of the country today are greatly predetermined by its past progress. That is why, although briefly, the basic forms of international technological exchange recently applied should be stated. According to their character and intensity, the following groups can be formed:

- Relations between the former socialist countries. They differed with high intensity and equality of the partners. The largest number during the period until 1990 had the projects for building joint objects, formation of

international teams for scientific researches, exchange of experts, completing development programs for certain scientific fields, license sales. Unfortunately in most cases the realization of these projects lacked the direct connection to market and the obtained results didn't always respond to the expectations.

- Relations with the developing countries. The contacts here differed with smaller intensity and one-way motion of technological products. The reason for the success of these contacts was the accumulated experience of the former socialist countries in establishing their own technological base³.
- Relations with the Western European countries. Here the influence of the political factors was the strongest and turned the technological transfer between the East and the West into a hostage of the political climate between the two social and economic systems. Trying to slow down the spreading of technologies with double use (civil and military) the Coordinating Committee for Multilateral Export Control (COCOM) was established.

After 1990 the contacts made throughout the whole 3 groups broke up. The disorientation and lack of priorities for strategic development, the financial difficulties and the total crush of the Eastern European economies led to destruction of the created technological base and scientific potential. Bulgaria fell into a strong dependent position on his partners in the international technological exchange. As a result the enormous deficit in country's technological balance looks like an ordinary occurrence.

There are, of course, changes at hand and they are keeping with the changes in the world economy, the integration tendencies and use of the existing strategic opportunities. In these conditions the governmental efforts are directed to the creation of economic, technological and financial environment to enable national industry to become an active member of the European networks.

An important condition for realization of the governmental policy in the high technology branches is the serious international help for Bulgaria's efforts in the following direction:

- Programs within the range of the European Union, OECD, etc.;
- Programs of the World Bank, EBRD and other international financial institutions;
- Long-term international contracts, as the Black Sea Economic Co-operation for example;
- Bilateral agreements for technical assistance;

³ Up to the 80's the technological potential in these countries could be defined as significant, having in mind that 1/4th of the world expenditures for research and development were made there.

- International programs of local and foreign public foundations, unions, branch and commerce chambers, etc.;
- International networks for development and transfer of high technologies, exchange of experts and information.

Special attention should be paid to the full association of our country in EU's Fifth Research, Technology and Demonstration Framework Programme (FP5). This is important not only from the point of the possible financing of projects, training experts and know-how transfer, but also for speeding up our country's integration in the European structures for scientific and technological researches and preparation for full membership in the EU.

Teodora Georgieva, Economic University Svishtov (Bulgaria)



Handelseffekte der Liberalisierung im integrierten Europa¹

Die Evolution des europäischen Wirtschaftsraumes (European Economic Area) ist ein Vorbild für die Verwirklichung der Idee der wirtschaftlichen Integration, sowie für die Beschreibung des Übergangs vom bipolaren Modell hin zu einem Modell, welches sich auf die gegenseitigen Verknüpfung der Wirtschaften und vielseitigen Partnerschaft bezieht. Nach den fundamentalen politischen Reformen in den zentral- und osteuropäischen Ländern beginnt der Aufbau einer neuen Struktur und Organisation des wirtschaftlichen Raumes in Europa, wobei die Kräfte der Integration und Kooperation eine erstrangige Bedeutung haben.

1. Arbeitshypothesen und Forschungsmethoden

Die gegenwärtige Restrukturierung des europäischen Marktraumes steht unter dem Einfluss der Integrationsidee. Das Hauptmerkmal der wirtschaftlichen Integration ist die Handelsliberalisierung, die natürliche Bedingungen für das Zusammenbringen der an der Gemeinschaft beteiligten Nationalwirtschaften schafft. Ohne Zweifel basiert die wirtschaftliche Integration auf den bekannten Theorien für die statischen und dynamischen Effekte der Kooperation. Der statische Effekt, der auch "trade creation" genannt wird, hat eine führende

¹ This research was undertaken with support from the European Community's Phare ACE Programme 1998. The content of the publication is the sole responsibility of the author and it in no way represents the views of the Commission or its services.

Bedeutung bei der Bestimmung des Wohlfahrtszustandes der Gemeinschaftsmitglieder. Die gegenwärtige Forschung fokussiert genau den Aspekt der Handelsbeziehungen, der aktuellen Mitglieder der europäischen Integration und die Veränderung dieser Beziehungen während der Osterweiterung. Die heutigen Maßstäbe der wirtschaftlichen Integration provozieren neue Ideen und Hypothesen sowohl über die Ermittlung der modernen Handelseffekte der Liberalisierung als auch über die Institutionalisierung einer gemeinsamen Handelspolitik in Hinsicht auf die Harmonisierung der Gesetzgebung in den neuen Mitgliedsstaaten.

Das Thema der Handelsliberalisierung hat besondere Bedeutung für die Länder, die zur EU assoziiert sind. Deshalb ist das Objekt der Untersuchung im vorliegenden Beitrag, die Effekte der Liberalisierung, die als Schlussfolgerung der ökonomischen Integration im Rahmen des europäischen Marktraumes beobachtet werden. Forschungsziel ist die Ermittlung der positiven und negativen Effekte dieser Liberalisierung für die osteuropäischen Länder, insbesondere für Bulgarien, unter den Bedingungen der Wirtschaftsreformen des Transformationsprozesses. Auf Grund des gegebenen Ziels können wir folgende Aufgaben der Analyse formulieren:

- Kritische Analyse des asymmetrischen Modells im Handelsaustausch zwischen den EFTA-Ländern und EU-Ländern sowie zwischen den ZEFTA-Ländern und EU-Ländern;
- Bedeutung des Aufbaus von Nationalwirtschaften in Osteuropa und Sicherung des Äquivalents beim Warenaustausch zwischen den ost- und westeuropäischen Ländern im Prozess der Integration;
- Herausarbeiten von Schlüsselfaktoren für die Intensivierung der Integrationsprozesse (bezüglich freier Bewegung von Gütern und Produktionsfaktoren) in der Relation Ost-West.

Die Arbeitshypothesen basieren auf drei Forschungsaspekten, die entsprechende Forschungsmethoden benötigen. Zusammengefasst stellen sich diese wie folgt dar:

1. Aspekt - Volumenänderung und Preisdifferenzierung im Handelsaustausch:

Die angewandten Forschungsmethoden schließen in erster Linie den Index der Verflechtung des gemeinsamen Handels und in zweiter Linie die Quantifizierung der Handelsverflechtung ein.

2. Aspekt - Preisdifferenzierung bei dem Warenexport zwischen:

a.) EU und EFTA

b.) EU und CEFTA

Bei der Untersuchung wurde die Dynamik der Exportpreise für die Untersuchungsperiode 1995-1999 ermittelt.

3. Aspekt- Umstrukturierung der wirtschaftlichen Profile der osteuropäischen Länder:

Dafür war die Durchführung einer Strukturanalyse der exportorientierten Wirtschaftszweige notwendig.

2. Volumen- und Preisdifferenzierung im Handelsaustausch

Die Arbeit an der ersten Hypothese basiert auf der Untersuchung des Warenaustausches zwischen den EU- und CEFTA-Ländern einerseits und zwischen den EU- und Efta-Ländern andererseits. Die Aufgabe besteht darin - den Grad der Handelsverflechtung zwischen 1) den EU- und EFTA-Ländern 2) in analoger Weise den EU- und Efta-Ländern.

Als Rahmenbedingungen der Analyse wurde die Dynamik der Mitgliedschaft berücksichtigt. Sie basiert auf Daten, die die Periode 1990-1999 einschließen. Von der historischen Entwicklung des europäischen Integrationssystems ist bekannt, dass:

- EFTA als Subsystem der gemeinsamen Integration Bestandteil ist, deshalb ist die Handelsabhängigkeit dieser Länder sehr groß;
- Voraussetzung dafür ist die gleiche Identifizierung der Waren nach ihrer Auskunft;
- der Warenaustausch zwischen EFTA und EU hat größere Bedeutung für die Länder, die zum ersten Handelsblock gehören, weshalb auch die Handelsverflechtung zwischen den Ländern der EFTA und den Ländern der EU höher ist (über 50%).

In diesem Sinne kann man behaupten, dass es eine asymmetrische Abhängigkeit zwischen den beiden Handelsblöcken existiert (Tabelle 1.)

Größere Bedeutung hätte hier die Untersuchung der Zusammenhänge bei dem Warenaustausch zwischen EU und CEFTA, die in der zweiten Arbeitshypothese formuliert wurde. Die Interpretation der eventuellen Mitgliedschaft der Länder von Zentral- und Osteuropa in der EU orientiert sich direkt an die Handelsbeziehungen zwischen den gegebenen Ländern, weil die Intensivierung des Warenaustausches das erste Zeichen für eine wachsende Integration ist. Die Quantifizierung der Handelsverflechtung zeigt, dass die größte Abhängigkeit zwischen EU-Ländern und Polen besteht, dann zwischen Ungarn und der Tschechei (Tabelle 2). Die Slowakei zeigt den niedrigsten Index der Handelsabhängigkeit zu den EU-Ländern, aber den höchsten - zu den ex-sozialistischen Partnern.

Bulgarien bleibt hinter den ersten drei o.g. Ländern zurück. Wenn wir jedoch die Dynamik des Warenaustausches berücksichtigen, dann können wir feststellen,

dass in den letzten fünf Jahren eine Umorientierung hin zu den EU-Ländern zu sehen ist.

Tabelle 1. Quantifizierung der Handelsverflechtung zwischen den europäischen Ländern

Länder	Index 1990	Index 1995	Index 2000*
Österreich	0,6640	0,6660	0,6740
Belgien/Luxemburg	0,7290	0,7470	0,7520
Deutschland	0,5385	0,5585	0,5612
Dänemark	0,5260	0,6455	0,6480
Spanien	0,6200	0,6735	0,6712
Frankreich	0,6325	0,6370	0,6358
Großbritannien	0,5185	0,5575	0,5570
Griechenland	0,6405	0,6205	0,6200
Italien	0,5785	0,5870	0,5873
Irland	0,7280	0,6515	0,6527
Niederlande	0,6820	0,6735	0,6730
Portugal	0,7130	0,7715	0,7800
Schweden	0,5485	0,6100	0,6142
Finnland	0,4625	0,5745	0,5780
Schweiz	0,6320	0,5970	0,5956
Island	0,6320	0,5970	0,5989
Norwegen	0,5495	0,7340	0,7200

* Nach wirtschaftlicher Prognose.

Quelle: Internationale Wirtschaftszahlen. Institut für deutsche Wirtschaft, Köln, 1999.

Eigentlich zeigt dieser Warenaustausch einen schnellen Zuwachs im Vergleich zum Warenaustausch mit den Ländern Zentral- und Osteuropas in der Periode '90-'95. In den folgenden fünf Jahren sind aber die Zuwachsraten des Warenaustausches zwischen Bulgarien und der EU geringer geworden. Statt dessen ist eine Intensivierung des Warenaustausches zwischen Bulgarien und den CEFTA-Partnern zu beobachten.

Die zweite Arbeitsanalyse behandelt das Problem der möglichen Preisdifferenzierung beim Warenaustausch hinsichtlich zweier Aspekte: erstens zwischen EU-Ländern und EFTA-Ländern und zweitens zwischen EU-Ländern und CEFTA-Ländern. Währenddessen die erste Hypothese die quantitative

Seite der Handelsbeziehungen unter dem Einfluss der Integrationsprozesse schildert, wirft zweite Hypothese etwas Licht auf die qualitative Seite.

Tabelle 2. Handelsverflechtung zwischen CEFTA- und EU-Ländern

Länder	Export nach EU, in %		Export nach CEFTA, in %		Import von EU, in %		Import von CEFTA, in %		Index EU	Index CEFTA
	'90-'95	'95-'98	'90-'95	'90-'98	'90-'95	'90-'98	'90-'95	'90-'98	1998	1998
Bulgarien	39.5	27.6	15.9	21.2	37.4	36.5	31.18	38.5	0.38	0.30
Tschechien	50.9	51.3	30.3	31.4	48.3	49.2	29.50	28.3	0.49	0.29
Ungarn	52.4	53.2	27.4	28.1	51.7	52.3	18.10	19.4	0.52	0.23
Polen	62.7	63.7	13.8	14.9	63.4	61.2	9.70	15.7	0.63	0.13
Rumänien	46.1	34.8	13.9	23.1	48.5	50.5	25.70	18.9	0.47	0.20
Slowakei	29.7	31.4	47.2	36.4	32.1	33.6	45.90	46.3	0.31	0.46

Quelle: Nationale Statistische Institut, Jahrbuch, 1999.

Die Hauptaufgabe besteht in der Untersuchung der Frage, ob der Warenaustausch zwischen den gegebenen Handelsblöcken äquivalent ist. Die Lösung dieser Aufgabe finden wir durch Ermittlung der Preisindexe beim Handel mit Industriewaren⁴ zwischen den o.g. Integrationsblöcken. Das Fundament der Analyse bildet die theoretische These „Terms of Trade“ (TT), die die Bezeichnung zwischen Preisindex des Exports und Preisindex des Imports widerspiegelt. Diese Beziehung steht in enger Verbindung mit dem Äquivalent des internationalen Warenaustausches. Auf Grund dieser Beziehung konnte festgestellt werden, dass es ein Preisdifferential zwischen den EU- und EFTA-Ländern besteht. Die Gründe dafür liegen in den einseitigen Präferenzen, die die EU der EFTA gewährt. Das macht die in der EU produzierten Waren

⁴ Die Analyse fokussiert nur auf den Preisindices der Industriewaren, weil der Handel mit Agrarprodukten unter der Regelung der Common Agrar Polisy (CAP) steht. Diese Politik, die Vorbild für die extreme Entwicklung der ökonomische Integration ist, modifiziert die Marktprinzipien und macht die Agrarprodukte zu keinem guten Beispiel für die Untersuchung des Handelsäquivalents.

beim Import in die EFTA-Länder teurer. Gleichzeitig machen sie den Import aus den EFTA-Ländern günstig, weil die importierten Waren keine Zollzuschläge haben.

3. Sicherung des Äquivalents des Warenaustausches im Handel zwischen EU und CEFTA

Der zweite Teil der Analyse des Äquivalents des Warenaustausches behandelt die Fragestellung im Rahmen der Handelsbeziehungen EU-CEFTA. Die Untersuchung, die wir durchgeführt haben, hat keine eindeutigen Ergebnisse zu Tage gebracht. Der Hauptgrund dafür liegt im Wesen der Transformationsprozesse in den einzelnen Ländern, die den Übergang von der zentralen Planwirtschaft zur Marktwirtschaft schildern. Jedes Land hat eigene Besonderheiten in der Produktions- und Handelsstruktur, eigene Probleme und Schwierigkeiten der Umstrukturierung (finanzielle, infrastrukturelle, innovative usw.) sowie spezielle Vor- und Nachteile bei der Integration in die EU. Außerdem befinden sich die Länder in verschiedenen Stufen des Integrationsprozesses. Gemäß der Klassifizierungskriterien aus dem "Weißen Buch"/Essen sind einige der zentral- und osteuropäischen Länder in dieser Beziehung fortgeschritten, andere - nicht. Allgemein gültig für alle Länder ist die Verschlechterung der "Terms of Trade" beim Warenaustausch mit den EU-Ländern. Eigentlich ist bekannt, dass in den letzten Jahren für die Mehrzahl der EU-Länder eine solche Verschlechterung der "Terms of Trade" auch gegenüber anderer Handelspartner in der Welt besteht. Diese Tatsache macht den Warenaustausch zwischen den EU- und den CEFTA-Ländern für die EU-Länder günstig, ein Unterschied im wirtschaftlichen Potential der Teilnehmer besteht. Außerdem haben die Mehrzahl der osteuropäischen Länder ihr Marktpotential noch nicht erreicht - die nichtgedeckte Marktnachfrage dort macht diese Länder attraktiv für die in der EU produzierten Waren. In Folge der Liberalisierung im Rahmen der Assoziierungsabkommen treten die relativ konkurrenzfähigeren Waren der EU-Länder, frei in die Märkte der CEFTA-Länder ein. Daraus folgt, dass die EU-Waren auf dem CEFTA-Märkten wegen der hohen Qualität und des relativ günstigen Preises im Vergleich zu den einheimischen Waren bevorzugt werden. Es entsteht eine enorme Gefahr für die CEFTA-Produzenten, die ihre Marktpositionen auf dem heimischen Markt behalten wollen. Um das zu erreichen müssen die CEFTA-Produzenten stark innovativ und flexibel sein. Leider ist die Innovationsfähigkeit jedoch sehr begrenzt, da Investitionen und das technologische Potential negativ von der niedrigen Effektivität der Technologieführung und des Managements beeinflusst werden. Die Konkurrenzfähigkeit der von der EU importierten Waren ist so hoch, dass sogar das asymmetrische Modell der Handelsliberalisierung "Ost-West" den CEFTA-Produzenten bei der Umstrukturierung der ineffektiven Produktion nicht helfen kann. Deshalb

erklären manche CEFTA-Länder die nicht effektiven staatlichen Unternehmen für Pleite oder sie suchen ausländische Investoren, die für die Restrukturierung sorgen können.

Hier besteht das Problem der Konkurrenzfähigkeit der Analogwaren, die in den Ost-Ländern produziert werden. Das Statut der Assoziiermitgliedschaft macht die Liberalisierung des Handelsaustausches möglich. Dies macht aber nur für die konkurrenzfähigen Waren den Weg frei. Leider besitzen die Länder Zentral- und Osteuropas wenige komparative Vorteile (bei begrenzter Anzahl von Produkten) im Vergleich zu den EU-Ländern (Tabelle 3.).

Tabelle 3. Konkurrenzfähige Produkte aus den CEFTA-Ländern

Tschechien	Ungarn	Polen	Bulgarien
Plastikwaren	Kleidung	Korn- und Getreidewaren	Konsumgüter
Glas und Porzellan	Lederwaren	Nahrungsmittel	Metalle
Nichtmetallwaren	Schuhe	Tabakwaren	Mineralien
Maschinenbauelemente	Möbel und Holzwaren	Polygraphiewaren	Tabakwaren
Transportausstattung	Baumaterialien	Instrumente	Chemieprodukte
Andere Industriewaren	Zement		Gemüsekonserven

Quelle: Neven, D.; Trade Liberalisation with Eastern Nations, London, 1998.

Unter den einzelnen CEFTA-Ländern gibt es auch wesentliche Unterschiede. Zum Beispiel die exportierten Waren von Bulgarien in die EU sind vorwiegend Konsumgüter, Chemieprodukte, Metalle und Mineralien. Unter den von der EU nach Bulgarien importierten können wir vor allem Investitions- und Konsumgüter entdecken. Ganz anders ist die Situation bei der Außenhandelsstruktur in der Tschechei oder Ungarn, wo die Investitionsgüter auf der Seite des Imports und des Exports größere Bedeutung haben.

Das wichtigste dabei ist, dass jedes Land die Produktion der Produkte zu entwickeln versucht, die komparative Vorteile besitzen. Für alle anderen, die im internationalen Warenaustausch nicht konkurrenzfähig sind, macht die Produktion für dies Länder keinen Sinn. So hilft der Kampf um die Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit bei der Umstrukturierung der Produktion. Uneffektive Produktionsbetriebe werden modernisiert oder geschlossen. Die parallele Politik der Umstrukturierung führt zu einer Stimulation der exportorientierten

Produktion und damit dazu, die "Terms of Trade" in für die Wirtschaft günstiger Relation zu halten. Das bedeutet, dass die Exportpolitik dieser Länder an die Veränderung im internationalen Markt durch Umstrukturieren des Produktions- und Exportprofils angepasst werden muss.

4. Ergebnis

Auf Grund der Analyse wurden folgende Ergebnisse ermittelt:

1. Die Übergangsperiode ist zu kurz, um eine eindeutige Tendenz in der Sicherung des äquivalenten Handelsaustausches zwischen den EU- und CEFTA-Ländern ermitteln zu können. Die Assoziierungsabkommen der einzelnen Länder wurden zu unterschiedlichen Zeitpunkten abgeschlossen. Zudem ist die Dynamik der Reformen zu differenziert, um bestimmte übergreifende Schlussfolgerungen ziehen zu können.
2. Das Assoziierungsabkommen ermöglicht die formelle Liberalisierung der Handelsbeziehungen zwischen Ost und West. Diese Liberalisierung scheint jedoch nur einseitig zu sein, weil die schwache Konkurrenzfähigkeit der in den CEFTA-Ländern produzierten Waren ihren Zutritt zum EU-Markt erschwert.
3. Die Umstrukturierung der nationalen Wirtschaftsprofile in der Transformationsperiode führt zur Veränderung in den komparativen Vorteilen. Das hat eine allmähliche Verbesserung der Terms of Trade, die lange Zeit eine Tendenz zur Verschlechterung gezeigt haben, zur Folge.
4. Die Umstrukturierung der Produktion entwickelt sich weiter, was zur Folge hat, dass viele nichtkonkurrenzfähige Produktionsunternehmen verschwinden. Gleichzeitig jedoch erhält die Schlüsselproduktion gute Möglichkeiten zur Vervollkommnung und damit auch bessere Exportaussichten.

Tanja Gorcheva, Wirtschaftsakademie Svishtov (Bulgarien)



Aspects of Logistics and Quality Control in the Management of Production Strategy

Summary: Synergy of Logistics and Quality Management in Business Strategy. The paper deals with the basic links between logistics and quality management in business strategy. It defines logistics quality and the potential for improving logistics management by means of ensuring the quality of the project, as well as realizing the qualitative changes in the logistics chain of a firm.

Globalization brings keen competition, which given the weak condition of Czech production development – can worsen the economic situation of domestic firms. This happens as a result of these institutions not being able to adjust to the intensive competition. Thus, it is vital to produce affordable, high quality and safe products.

This necessitates good working logistics which contributes greatly to the heightened flexibility of the company, reduces costs and leads to better quality management.

There exists a connection between logistics management and quality management. It involves different branches of knowledge and job analysis developed in foreign companies. Experience from abroad shows that successful companies take approximately 35% less time to fill an order, and 20% less time in dispatching it. In this way logistics costs are about 35 to 40% lower than is usual in Czech firms. And this is vital to the improvement of quality. Not only big companies, but also small and medium sized ones are beginning to see that the creation of an efficient logistics organization leads to less time needed for the implementation of a better supply system, while reducing costs. Optimization of the logistics chain improves the situation not only by reducing costs, but especially by better satisfying the customers' needs. The quality of customer service is a not inconsiderable part of the firm's business activities. The knowledge gained from the job analysis (intra-system) in the EU, led to the competition factor, which can also be called consumer satisfaction in the future in Europe.

1. Why is there relationship between logistics management and quality management?

The main meaning of "synergy" is to explain the mechanism for creating new quality, to look at the general rules for the creation of new quality through the universal characteristics of the arrangement of subsystems, their function and development. It is the correlation, cooperation and concurrence in the creation of the new qualities impact on the reciprocal incidence of particular units; i.e. the subsystems. For example, an exact supply system allows us to effectually prepare and solve optimal alternatives for the "product material solution", pursuant to knowledge of the product, its distribution strategy, conditions of production and the availability of raw materials. It especially allows the reduction of the so called traditional

supply systems, it leads to the essential reduction of reserves and reduces the material reception and first production operation in the firm. It is important to mention that this is different to ensuring quality in the firms new economic conditions. For instance, in the transformation from the centralized system of material-technical supply to the decentralized system using the mechanism of

contract prices, another factor plays an important part—the choice of a reliable supplier. The choice of supplier should bring satisfaction to both parties to the transaction.

The suppliers contribution to quality is this: he uses only the best quality equipment in deliveries in order to guarantee quality. This brings great economic benefits.

A good supplier guarantees efficient and regular supplies thus creating the main conditions necessary for continuity of production.

The effect of logistics on quality touch other areas, too:

- The transformation process in e.g. the production control system.
- After sales service,
- The follow up and evaluation of quality costs and their return to the production cycle
- Global quality monitoring and the evaluation of logistics management

It helps to define the basic functions of logistics in ensuring the quality of the business:

- To evaluate the logistic costs needed for planning , regulating and increasing quality,
- To register important logistics points.
- To evaluate economic expeditiousness and ensuring the process of quality control in logistics.

In this relationship it is important to take four crucial factors into account which in the field of production deepen this relationship and help to increase and improve quality. They are:

- Utility,
- Economy,
- Complexity,
- Respect for the time factor.

Utility expresses expedience and the production process. It demonstrates the effect which a particular action brings: - interest, savings, revenues; i.e. the demand related to a particular action-costs or expenditures.

Economy expresses the relationship between input and output. In the case of scarce resources, it is crucial to allocate and realize consumption so that they are used in the most advantageous way.

Complexity encompasses all direct and indirect logistic effects which exist during the particular action. It is necessary to observe the main production

process, but also the level of overall time of the production cycle: - before, during and after production. Of course, it is essential to set the quality parameters.

2. When do we talk about logistics quality?

Quality is displayed in the process of optimization of the material flow. To understand this, it is necessary to get to know the methods used in the field. Experience from our firms shows that they are not prepared for this problem. Management in many cases isn't familiar with the classic methods, and also doesn't insert these methods in the new control systems of the control, connected with logistic management and optimization of the material flow.

The aim of logistics quality is:

- The right material,
- In the right amount,
- of the right quality – only guaranteed quality, packing, additional information,
- In the right time (Just In Time),
- Delivery to the right place on the assumption that we consider this a criterion of efficiency and cost minimization.

The choice of the adequate method can help to the optimization of the material flow. Generally we consider these methods:

- The methods used most often to analyse the feed and distribution of material and goods – logistics system analysis, ABC analysis, Value analysis, Cost analysis,
- Operational analysis and modeling,
- The methods of simulation,
- The methods used to forecast whole processes and the movements in the logistics chain,
- The methods we can use to work out exactly figure the particular procedures and processes, to divide whole procedures and movements in to small parts to determine which of them are non effective, the plan or code methods, mathematics-statistics methods, graphic methods.

Nowadays the optimization of the material flow (the logistics chain) won't work without knowledge of the particular field, or conditions of application of some of the new systems of operating the material process:

- MRP I a MRP II,
- Jit, resp. Kanban,

- OPT,
- BOA,
- Kaizen,
- benchmarking,
- SIC,
- FMS,
- CIFM,

These and other new management methods make it possible to provide and improve the material processes in logistics management to a high quality.

3. The quality project or the good quality change?

The two above mentioned trends don't exclude one another. They are closely linked and in logistics management represent the solution system. If we talk about the development and exercise of strategy in logistics, we can choose the project system for successful outcome. It is necessary to ensure the quality of the project in its very basic stages:

1.stage: To respect and improve system elements in the logistics:

- the material system,
- the control system,
- the information system.

2.stage: Logistics situation analysis, which should involve:

- analysis of the competition,
- the position on the market,
- analysis of the risk factors, the possibility of failure of delivery, failures in production, sale and competition , in the whole logistics chain.

It is possible to improve flexibility, greater confidence in the material flow, development of production supply, whole costs, shorter time to carry out logistics operations.

3. stage: To determine the strategic conception. That means the application of logistics principles to achieve given aims. The aims are:

- to reduce the time of the delivery and turn,
- better delivery and production quality, better customer service,
- greater flexibility,
- lower supply costs,

- smaller production and storage areas.
4. stage: To putting the strategy into action. In this stage we have to choose from the available options, the particular methods in order to achieve logistics' goals. Alternative strategies can be supplemented by the following criteria:
- the ability of the desired strategy to be integrated into the organization as a whole,
 - compatibility of the strategy with the present and future situation of the business and especially the material and financial opportunities,
 - to follow up on the production and business potential,
 - the possibility of improving the logistics system through the information system,
 - to improve the contractual obligations with the supplier.

Greater demands are constantly being placed on logistics. The organization structure as it stands is not able to cope. Efforts to improve this situation using new techniques have led nowhere. Permanent and guaranteed growth of logistics quality requires a new approach with regard to the complexities of the logistics chain.

Procedural oriented quality changes are in logistics management of critical importance and it is possible to enact them in two ways.

The first one is called continuous improvement. It is a continuous system of improvements which works like so: first by setting and maintaining standards, after which there can be further improvements implemented. Quality changes can directly and indirectly affect the problems of supply production or distribution (picture 1).

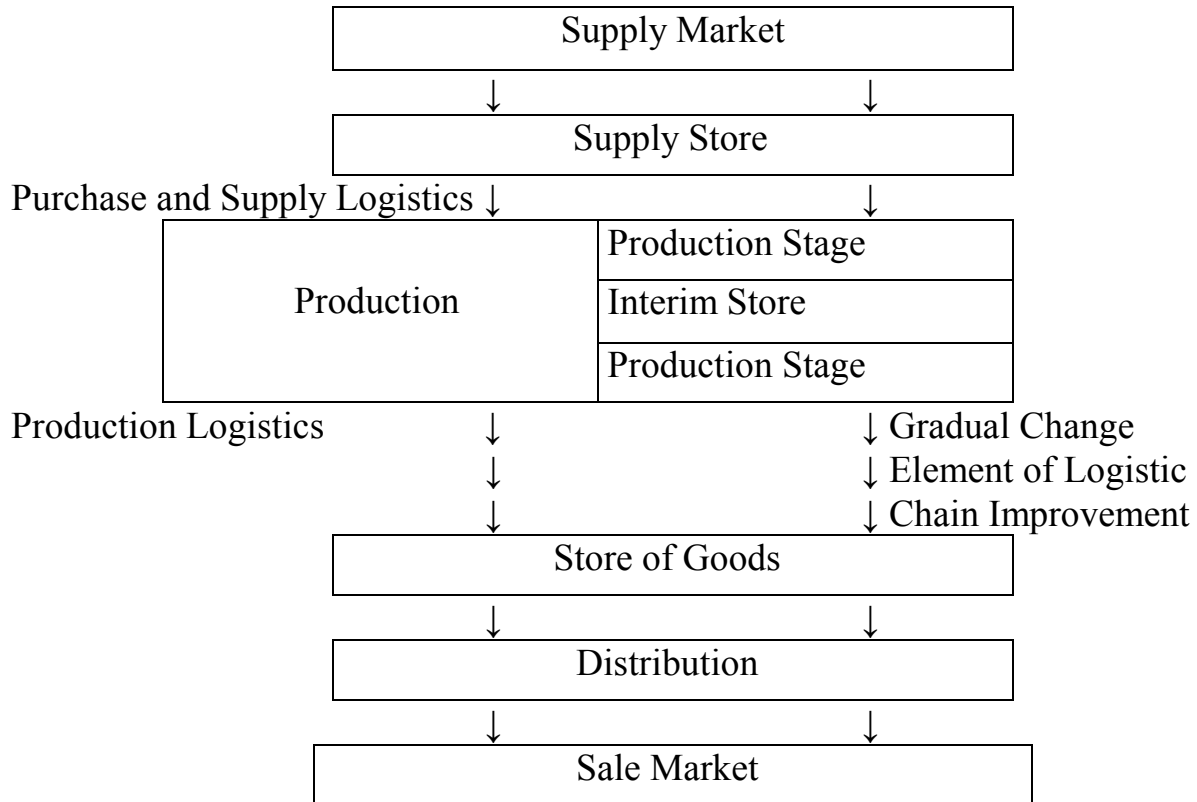
The second approach, reengineering, concentrates on critical reinterpretation and radical reconstruction of the logistics process. It means to put into effect radical changes in order to improve quality and set capacity such as: flexibility, speed, quality, time and costs, and service. It is necessary also to mention the vital role in reengineering the logistics process played by information technology.

The basic role of information reengineering should be the consistent analysis and construction of a secure information system for logistics, which imposes mutually binding obligations between the material and control systems. In the past the main emphasis was on physical logistics such as transport and handling but nowadays the information flow is more important, as it can plan, organize and control the whole operation in business. To see the radical change in the logistics chain it is necessary to look at the systematic and integrated solution.

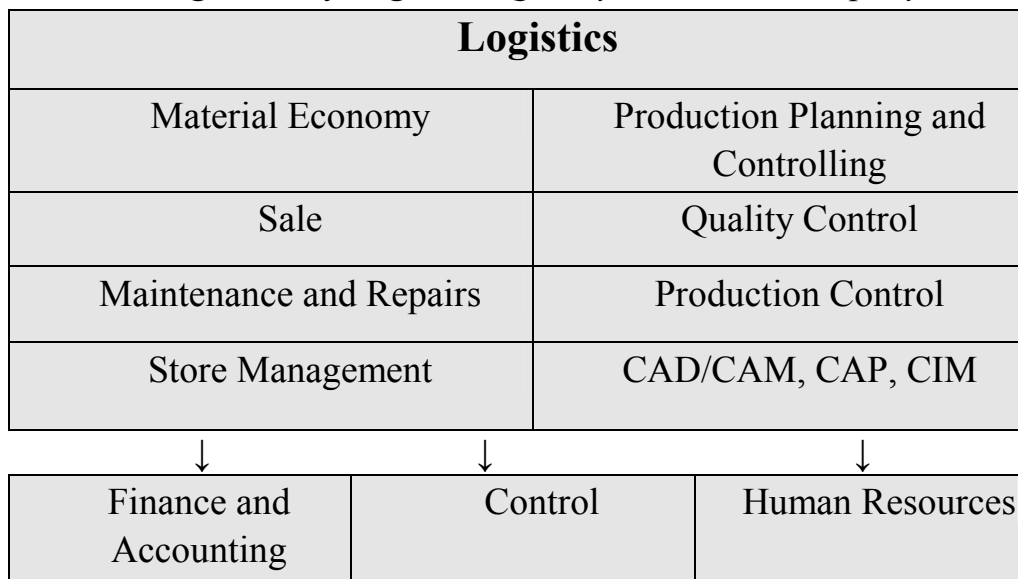
This system of integration in logistics has proved to be an effective tool. Logistics, financial accounting, control and human resources in companies

abroad are starting to be an integral part of the unit organization in response to the growing complexity of business systems and leading to increased quality, competitiveness and customer satisfaction.

Picture 1. Gradual Improvement of the Logistic Chain Elements



Picture 2. The Integration of Logistics, Quality and other Company Activities



It can improve the quality of the unit organization itself. Businesses which dramatically changed the problems linked to logistics management say this

change will bring improved quality. They know that compete in the new business environment they need to be able to deliver better quality products in a shorter time, thus improving customer service. The basic aim of the quality change is high quality logistics strategy which of great importance to every business, contributing the positive economic growth (pic. 2).

Jan Herman, University of Economics Prague



Theorie in der Warteschleife¹

Anmerkungen zum gegenwärtigen Stand der Management Science, entstanden während des Annual Meeting of the Academy of Management Denver/Colorado vom 09.-14.08.02

Über die Bedeutung der Academy of Management muss wohl nicht viel gesagt werden. Das 3,5 Mill. US\$-Unternehmen ist schlicht und ergreifend der wohl wichtigste, international ausgerichtete Kommunikationszusammenhang, den die globale Management- und Organisationstheorie aufzuweisen hat. Stark nordamerikanisch verankert, lebt sie jedoch gerade durch den intensiven Austausch mit dem „Rest der Welt“. Grund genug also für einen Versuch, zum Annual Meeting, der jährlichen „Vollversammlung“ mit ca. 3.500 Einzelpräsentationen, Symposien und Joint Sessions sowie mehr als 6.000 Teilnehmern, eine Beobachtung des aktuellen Standes und der Trends der Management „Science“ zu versuchen, wohlwissend, dass ein solches Unternehmen immer unvollständig und pauschal bleiben muss. Die Ergebnisse sind allerdings in Größenordnungen, zumindest aus einer europäischen und gerade aus einer deutschen Sicht doch recht ernüchternd.

Organizational Cognition & Identity Theory

Es zeigte sich recht deutlich, dass diese tragende Säule der westlichen Managementtheorie recht lax und ignorant mit den (zumindest in Europa so verstandenen) fundamentalen Brüchen in Epistemologie und Substanz des letzten Jahrhunderts umgeht. Zunächst, und grundlegend, geht es hier um die nach wie vor anhaltende Abstinenz von konstruktivistischer Epistemologie. Joseph Porac hatte und hat deutliche Schwierigkeiten, seinen u.a. von Richard

¹ Die folgenden Überlegungen entstammen einem intensiven Diskussionszusammenhang mit meinen Kollegen Jens Aderhold und Matthias Meyer während der gemeinsamen Zeit der Konferenz. Ohne ihre mannigfaltigen Beobachtungen gäbe es dieses Papier in der hier aufgezeigten Breite und Intensität nicht. An dieser Stelle einen herzlichen Dank für diese intensive Erfahrung.

Daft und Karl Weick übernommenen, konstruktivistischen Entwurf gegen alteingesessene objektivistische Haudegen wie Bill Starbuck oder auch den alten Mann der ökonomischen Evolutionstheorie, Sidney G. Winter zu behaupten. Die Idee des sozialen Konstrukts, der Nicht-Ontologie der Welt, stößt hier immer noch entweder auf Stirnrunzeln oder herablassendes Lächeln. Offensichtlich haben die nunmehr über 40 Jahre alten ‚scientific narrations‘ eines Karl Weick in seinem ureigensten Bereich wenig Irritation bewirkt.

Aber das ist nicht die einzige Schlacht, deren Helden man eigentlich schon fast beerdigt und deren Waffen man schon im Museum wähte. So ist es heute für Bill Starbuck immer noch eine brennende und bücherfüllende Frage, ob Manager denn nun tatsächlich präzise, also akkurat wahrnehmen oder nicht. Die geradezu erschlagende empirische Evidenz der Nichtakkuratheit managerialer Kognition wird zwar registriert, allerdings ausschließlich als methodisches, bestenfalls methodologisches Problem behandelt, nicht aber als epistemologische Barriere, als soziales Phänomen, oder gar als praktische Irrelevanz begriffen. Die Auseinandersetzung mit dieser Frage läuft einzig und allein die Kritik der bisherigen empirischen Forschung („science-folclore“) hinaus. Es wurde bislang nur falsch gemessen, die falschen Leute befragt, die falschen Fragen gestellt, die falschen Auswertungsmethoden benutzt. Und das immerhin 55 Jahre nach Herbert Simons ‚Entdeckung‘ des „satisfactory behavior“.

Gleich daneben liegt das nächste Problem: Insbesondere die Organizational-Cognition-Debatte hält sich nach wie vor an der Individualität des einzelnen Managers und seiner Kognition fest. Seit spätestens March & Simon prozessiert sie, angehängt an die Social-Cognition-Forschung ununterbrochen und unbeirrt die Entität des Individuums und die psychische Individualität des Einzelnen als Kern allen Sozialen. Man kann das der für Amerika typischen Leute-Bezogenheit, gerade ihrer Management-Theorien, zurechnen, oder auch als blinden Fleck der Kognitionsforschung betrachten; befriedigen kann das kaum. Zu mannigfaltig und zu facettenreich sind die Einredungen, die von feiner Selbstironie bis hin zur offenen Provokation reichen und ganz sicher nicht nur europäische Handschriften tragen. Bis zum Common Sense einer vom Individuum losgelösten Qualität des Sozialen wird es wohl doch noch ein Stück dauern.

Aber auch jenseits der ontologischen Konzeption der Welt scheint man in der Organisationsforschungen an einigen Endpunkten angelangt zu sein. Die Analyse organisationaler Identität, als relativ junger Spross der Organizational Cognition scheint, im Nachgang der Kulturdebatte der späten 80er Jahre des alten Jahrhunderts, endgültig ausgereizt zu sein. Zu den Ergebnissen wäre folgendes zu sagen: 1.) Organisationen besitzen eine eigene Identität, die sich in einigen Punkten von der des einzelnen Individuums unterscheidet und ihr in anderen Punkten ähnelt. Anders formuliert: Organisationale Identität fokussiert

auf das Paradox von Gleichheit und Differenz zur Umwelt; ohne dass das Paradox allerdings als solches in seiner Fundamentalität erkannt ist. 2.) Die Identität von Organisationen ist nichts rigides, auch wenn angenommen werden kann und muss, dass sie transindividuell stabilisierende Funktionen erfüllt. Wie aber weiter von hier aus und vor allem: wohin? Ein Drehen im Kreis ist auch hier auszumachen. So kommen die Weick-Schüler Sutcliffe, Roberts und Porac über eine Neuerfindung des ‚organizational slack‘ (Cyert & March) bzw. der ‚losen Kopplung‘ (Weick) in Form des neuen Begriffs der „organizational resilience“ nicht hinaus. Jenseits dessen findet jedoch kaum eine Suche von auf den Nägeln brennenden Themen statt.

Diversity & Gender Theory

Die OC-Debatte ist nicht die einzige, die in Kurzschlusschleifen operiert. Diversität ist innerhalb dieser speziellen Managementtheorie seit einiger Zeit ein Schlag- und Modewort. Es scheint auf den ersten Blick, als ob diese Ausrichtung an die klassischen Wurzeln der Race-, Gender- und Disability-Thematik, also an die klassischen Fragen der Sozialpsychologie, bzw. der sozialen Kognition anschließt, sie fortführt und vor allem: die moralische Tendenz der wissenschaftlichen Ausrichtung zumindest in Ansätzen zu neutralisieren in der Lage ist. Aber auch hier macht sich bei einer eingehenderen Analyse Ernüchterung breit. Aktuelle Arbeiten beziehen sich auf „neueste, international und ‚cross-cultural‘ geführte Forschungen“, die u.a. eine Theorie der „Sozialen Dominanz“ (Sidanius & Pratto) hervorbracht habe, mit der nun die unterschiedlichsten, vor allem in Intergruppenverhältnissen beobachtbaren Asymmetrien und Diskriminierungen nicht nur angemessen beobachtbar, sondern auch äußerst einleuchtend zu erklären sind. Was dabei völlig unterzugehen scheint ist der Fakt, das über derartige Beziehungen bereits die Anthropologen des frühen 20. Jahrhunderts nachdachten, und diese Überlegungen spätestens von Serge Moscovici und Carl Graumann in den 70er Jahren desselben Jahrhunderts bis ins kleinste durchdekliniert und mit deutlich komplexer angelegten Studien erfasst und archiviert wurden. Nicht umsonst kommt seit just dieser Zeit die Social Cognition Theory nicht mehr von der Stelle. Offensichtlich wird nun die Neuerfindung des hinlänglich Bekannten schon als Fortschritt gefeiert. „Who is minding the store?“ könnte man mit Recht zusammen mit Susann Schneider & Reinhard Angelmar wiederholt fragen; die Antwort ist recht einfach.

Diversität schafft es bestenfalls zu einer positiven Einkleidung der Moral. Diversität zuzulassen ist gut, wichtig und ethisch notwendig, warum auch immer. Allerdings, und da kommt die Debatte wieder an ihre (mittlerweile offensichtlich unbekannt gewordenen) Quellen, wird Diversität nicht sonderlich geschätzt. Das zumindest zeigen überwiegend quantitativ ausgerichtete empirische Forschungsarbeiten, in denen Diversität in Laborexperimenten und psychologistischen Tests an Studenten „ausprobiert“ und von diesen

„Probanden“ bewertet wird. Ergebnis: Diversität ist nicht „attraktiv“, wird vermieden. Dass dieser Befund alles andere als neu ist, spielt keine Rolle, es ist und bleibt Grund genug für die Forschung, noch härter und unbeirrter nach Nützlichkeit von Diversität zu suchen, koste es (v.a. an Mess- und Prüfverfahren) was es wolle. Die Forschung prozessiert sich im Reflexionsstopp, ist selbst im Paradox moralischer Kommunikation gefangen und schafft die Unterscheidung, an der sie parasitiert durch ihre Aktivitäten immer wieder neu.

Network Theory

Das Netzwerk war das zentrale Thema der Konferenz. Allerdings konnte dies auch nichts wesentlich am Zustand der allgemeinen und besonderen Netzwerkforschung ändern sondern diesen Umstand lediglich verdeutlichen. In den mannigfaltigen Veranstaltungen zum Thema ist einmal mehr die allgemeine Ratlosigkeit im Umgang mit dem Phänomen klar geworden. Theoretisch fundierte Arbeiten fehlen allerorten, statt dessen muss man sich durch überbordende empirische Literatur wühlen, die sich an Detailfragen aufhängt und hemmungslos vor sich hin trivialisiert. Diese Bestandsaufnahme stammt dabei von keinem anderen als Andrew Pettigrew, der eine solchermaßen radikale Abrechnung mit dem unbefriedigenden Forschungsstand auf einer Joint Session vorführte. Neu sind derartige Kritiken v.a. im europäischen Kontext nicht, zudem existieren, wenn auch fragmentiert und an Orten, wo man sie wenig sucht (u.a. bei Dirk Baecker) durchaus vielversprechende Richtungsverweise vor. Wie allerdings die Theoriemängel behoben und empirische Forschung wieder mit Substanz versehen werden kann, blieb in Denver allerdings ungefragt und entsprechend - auch unbeantwortet.

Schließlich: Die Tagesaktualität als Thema

Man sollte sich bekanntlich nicht nur in den Domänen und Routinen klassischer Forschung bewegen, um über neue Trends informiert zu werden. Managementforschung ist zu einem entscheidenden Teil auch eine exekutive, eine pragmatisierte Theorielandschaft, die von den managerialen und ökonomischen Anforderungen des „Tagesgeschäfts“ jenseits des Verwissenschaftlichten lebt. Zur Reflexion derartiger Ereignisse boten sich genügend Anlässe, neben dem 11. September bestimmte vor allem die aktuelle Krise der amerikanischen Wirtschaft mit dem massiven Vertrauens(ein)bruch in die Solidität und Authentizität (sprich: Legalität) des CAA, des „Creative American Accounting“ in den Präzedenzfällen Worldcom, Euron und Konsorten die Konferenz. Derartige Ereignisse wurden auch in aktuell und zusätzlich anberaumten Symposien traktiert. Über ein allgemeines Lamento der aktuellen Krise und einer mehrfachen, manchmal fast schon reflexartigen Beschwörung eines entsprechenden Leadership-Modells (also wieder: LEUTE) kam man auch hier nicht hinaus.

Fazit

Was bleibt, ist die etwas ernüchterte (und ernüchternde) Feststellung, dass die aktuelle Managementforschung in Größenordnungen auf der Stelle tritt, an einigen Reflexionsstopps angekommen zu sein scheint. Die Visionäre, die mit Selbstironie, rhetorischer Brillanz und wohlgezielten Querschlägen zur Weiterentwicklung beitrugen, bleiben ohne Nachfolger. Karl Weick verabschiedet sich bis auf kleine, spitzzüngige Randglossen in den Ruhestand und in die Revision und Verpragmatisierung seiner Arbeiten. Magoroh Marujama versucht verzweifelt, dreiundsiebzighjährig, der Welt von ihrer langjährigen Marujama-Ignoranz abzubringen und erntet nur irritiertes Kopfschütteln in einer Community, die unerwartet eines ihr wiederholt unbekannt gewordenen Mannes ansichtig wird. Andrew van de Ven wird altersweise und zeigt den Weg weg von der Technologiedominanz der Innovationsforschung des alten Jahrhunderts hin zur Co-Evolution von Technologie, Institution und Politik.

Aber Nachfolger? Visionäre? Ja Visionen? Leider Fehlanzeige. Sicher, es existieren kleine, feine Zirkel, die mit einiger Distanz zur Trivialität empirischer Forschung in den Spuren der alten Visionäre weitergehen. Dazu gehören sicherlich Namen wie Dennis Gioia, Jo Porac, Kathleen Sutcliffe oder auch Karlene Roberts, sicher auch Mary Jo Hatch oder Stewart Clegg. Aber Trends vermögen auch sie kaum auszumachen oder gar zu setzen.

Statt dessen war für mich eher der Drang nach zunehmend einfachen Modellen und simplen Ergebnissen als eine Flucht aus der Komplexität der Welt fast ständig greifbar. Die Omnipräsenz des „Nine-Eleven“ mag als Indiz, vielleicht auch als ein Treiber dieser Flucht stehen, der der Wissenschaft auch ihre Distanziertheit und Gelassenheit entführt hat. Sicher, für konstruktivistische, also im Kern Komplexität zulassende und die eigenen Handlungsmöglichkeiten relativierende Beobachtungstechniken ist Gelassenheit und eine gewisse Distanz zur Sache wohl von Nöten. Und vermutlich steht gerade die amerikanische Management-Theorie vor dem Problem, eben diese Gelassenheit in einem Moment verloren zu haben, wo sie sie am dringendsten braucht. Ob allerdings mit einer derartigen romantisch-vereinfachten Architektur von Umwelt und Kausalität die momentanen und perspektivischen Probleme tatsächlich zu bewältigen sind, bleibt zu bezweifeln. Es drängt mich, dies als Immunisierungsstrategie zu lesen, die gegen eine (Um-)Welt, die in bislang nicht (oder lange nicht mehr) gekannter Art und Weise „Schwierigkeiten macht“, aufgefahren wird. Solche Immunisierungen hat es immer wieder gegeben, allerdings vor allem bei epistemologischen, d.h. systeminternen Störungen. Hier nun, so könnte man meinen, liegt eine seltsame Fremdreferenz auf der Managementtheorie, ein Mehltau, den abzuschütteln schwer fällt.

All dies: Reflexionslosigkeit, Theoriearmut und trivialisierter Selektiv-Empirismus können aber auch als Indizien für einen allgemeinen

„Sättigungsgrad der Wissenschaft“ gelesen werden, als Verlust von Anschluss*motivation* in Größenordnungen. Konferenzen dieser Façon verbleiben zusehends auf dem Niveau einer Karriereveranstaltung für Individuen und verlieren ihre Bedeutung als Resonanzzonen wissenschaftlicher Kommunikation. Es geht nicht mehr um die weiter- (und dabei schweiss-)treibende, inhaltlich kompromisslose Kritik der Arbeiten Dritter, sondern lediglich um die Präsentation eigener Arbeiten. Von der Qualität des einzelnen Papers einmal abgesehen – auf Diskussion wird in den wenigsten Fällen ernsthaft Wert gelegt. Vielleicht sind dies aber auch Symptome einer Übergangssituation, in der man eine Diskrepanz zwischen verfügbarem Wissen und rhetorischen Formulierungen beobachten kann (Luhmann) und sich im Warten auf bessere Theorieangebote mit der Wiedererfindung des Bekannten beschäftigen muss. Auch wenn das nicht sonderlich befriedigt, es ließe ja wenigstens hoffen.

Ralf Wetzels, TU Chemnitz



Entrepreneurship research in Transition Economies: Summary of the AOM Workshop

Transition economies offer fascinating grounds to refine and test existing and develop new organizational theories (Peng & Heath, 1996). This includes the area of entrepreneurship. On August 11, 2002, as part of the Academy of Management Meetings in Denver, Colorado, numerous scholars came together to discuss content and methodological issues of entrepreneurship, strategy, and international business research in countries in transition. This report summarizes the presentations of the four main speakers, Mike Hitt of Arizona State, Mike Peng of Ohio State, Sheila Puffer of Northeastern, and Mike Wright of Nottingham University as well as some key questions raised by the audience. The workshop was organized by this author.

Based on a review of the relevant literature, Dr. Hitt concluded that entrepreneurial opportunities exist in transition economies and that for existing firms entrepreneurial activity was expected as an outcome of privatization. However, internal and external barriers led to disappointing results of the transformation in many—but not all—countries. Resources, organizational learning, and the institutional environment are all critical factors for entrepreneurship in transition economies. Firms there by and large do not have the resources and capabilities to accomplish the transformation needed to become successful actors in competitive markets. Moreover, firms do not have the absorptive capacity (Cohen & Levinthal, 1990) to acquire new capabilities

from foreign organizations. This requires close cooperation between firms in transition economies and foreign partners for the successful transfer of technological and managerial capabilities (Hitt et al., 2000).

Further, countries' institutional environments affect entrepreneurial activity and strategic actions (George & Prabhu, 2000). Decentralization of political control in Russia, for instance, allows for greater flexibility to pursue entrepreneurial opportunities, but the uncertainty and lack of resources because of centralized financial control delimit entrepreneurial strategies (Hitt et al., 2001). Alternatively, centralized political control in China limits flexibility, but decentralized financial control provides opportunities to firms to acquire valuable resources. Yet, much of this is preliminary knowledge. We need to better understand the primary drivers of entrepreneurial activity in transition economies and emerging markets.

Combining the institutional theories in sociology (Scott, 1987) and economics (North, 1990), Dr. Peng introduced a model of institutional transitions and strategic choices for transition economies (see Peng, 2003). His goal is to explain the institutional transition from relationship-based, personalized exchange to rule-based, impersonal exchange. Firms and entrepreneurs follow a network-based vs. a market-based strategy, respectively. As economies develop and firms expand, the costs of relationship-based exchange grow and its benefits decrease, while the benefits of markets increase and the costs of market-based strategies decrease. Thus, Peng predicts, currently relationship-based institutional arrangements in transition economies will over time develop to become rule-based markets. Sweeping, linear statements, such as “*blat* or *guanxi* is all you need in Russia or China, respectively”, reflect only a snapshot of the transition process and are therefore of limited value.

Using a different analytical approach, Dr. Puffer's presentation built on her many years of research in Russia, and in particular on 5 case studies of Russian entrepreneurial ventures (see Puffer & McCarthy, 2001). She stated that specific to Russia, entrepreneurs have always been vilified as exploiters of society, even before communism. Given this and numerous other major environmental constraints, the entrepreneurial mindset is the key to creating successful ventures during the country's transition to a market-oriented economy. Optimism, perseverance, and flexibility are key elements of this mindset. In addition—and extending the perspectives on resources introduced by Dr. Hitt—the creative use of scarce resources is further critical input in the entrepreneurial process. Not surprisingly, political power was the most valuable of these resources.

Finally, Dr. Wright discussed theoretical issues that need to be analyzed further in the transition environment and challenges in empirical research there. He also emphasized the importance of resources and capabilities for organizational competitiveness and the relevance of a theoretical perspective, but suggests that

while most research has focused on privatized firms, start-up firms have found little attention. Of particular interest might be the question of how entrepreneurial cognition and mindsets can develop in transition economies, given the environmental challenges.

Particularly problematic for research on firms and entrepreneurs in transition economies is the availability of reliable data. For instance, while the transition process often requires a longitudinal design, sample attrition is a serious problem. For surveys, an unreliable postal system and the powerful position of the director, which reduces the value of inter-rater reliability tests, create additional challenges. Also, archival financial data are often problematical, further reducing the potential to triangulate data. Particular opportunities can be seen for case study research in transition economies because they can build the foundation for new theory building as well as providing complementary qualitative data to supplement evidence obtained elsewhere. Further, there is more need for comparative studies that examine the impact of different institutional approaches to transition on the development of entrepreneurship.

The workshop concluded with a discussion involving the entire audience, which included many with research experience in transition economies. Three issues were recognized as particularly salient: First, how can we generalize conclusions drawn from research on transition economies to the broader business environment, so that our research contributes to organizational theory? Second, in reference to the recent accounting scandals particularly in the United States, one must be aware of the lack of quality of data we also deal with in research in developed countries. Possibly, researchers can learn from the international business literature. Finally, we discussed in more detail how smaller or start-up firms can acquire knowledge when partners are not available. Several options were discussed, for instance, entrepreneurs may travel to foreign countries to acquire knowledge there; firms can learn from customers, supplier or competitors, particularly if these have foreign partners (second-hand learning); and firms can become local distributors for foreign firms, which allows gathering financial resources, acquiring technological know-how, and strengthening relationships with customers, such as Legend originally did in China.

References

- Cohen, W. M., Levinthal D. A. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- George, G., Prabhu G. N. (2000): Developmental financial institutions as catalysts of entrepreneurship in emerging economies, *Academy of Management Review*, 25(3), 620-629.

- Hitt, M. A., Dacin M. T., Levitas E., Arregle J.-L., Borza A. (2000): Partner selection in emerging and developed market contexts, Resource-based and organizational learning perspectives, *Academy of Management Journal*, 43, 449-467.
- Hitt, M. A., Ireland R. D., Camp S. M., Sexton D. L. (2001): Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation, *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-491.
- North, D. C. (1990): *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Peng, M. W., Heath P. S. (1996): The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice, *Academy of Management Review*, 21(2), 492-528.
- Peng, M. W. (2002): Institutional transitions and strategic choices, *Academy of Management Review*, 28(2).
- Puffer, S. M., McCarthy D. J. (2001): Navigating the hostile maze: A framework for Russian entrepreneurship, *Academy of Management Executive*, 15(4), 24-36.
- Scott, W. R. (1987): The adolescence of institutional theory, *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511.

Klaus Uhlenbruck, A&M University, Texas



**The Gorbachev Foundation of North America at Northeastern
University, Boston
Conference on Corporate Governance and Investment in
Transitioning Economies, April 24-26, 2003
Call for papers**

Deadline for abstracts: February 15, 2003

Conference Theme and Purpose

The Gorbachev Foundation of North America at Northeastern University in Boston is hosting a two-day conference on corporate governance and transparency for doing business and investing in the transitioning economies of the Former Soviet Union and Central and Eastern Europe. Participants are to include an international group of academics, business practitioners, and government and nonprofit-sector officials. A major mission of the Gorbachev Foundation is to foster democracy around the world, particularly in transitioning economies. Effective corporate governance practices and the surrounding infrastructure of legislation and judicial and administrative enforcement are consistent with democratic principles of openness, fairness, access to information, and informed decision making. All of these promote trust

and ethical business behavior, which are supportive of democratic principles and action.

The conference will explore the progress being made in corporate governance and related areas in transitioning economies. It will feature panels of academic, business, and government experts discussing key areas of governance, including legislation affecting corporate ownership, boards of directors, property rights and land ownership, tax laws, government reporting requirements, and accounting and auditing practices and standards. Corporate governance and its impact on direct and indirect investment in these transitioning countries will also be a major topic of discussion

Conference Topics

Papers are invited on topics of corporate governance and/or investment in transitioning economies of the Former Soviet Union and Central and Eastern Europe. Papers with implications for practitioners and for the advancement of corporate governance processes in these regions are especially encouraged. **Best papers will be published in a special issue of the *Journal of World Business*.**

Topics include:

- Social, political, cultural, legal, and economic contexts of these transitioning economies and how they affect corporate governance or investment
- Specific corporate governance issues that have emerged in any or all of these countries
- The influence of corporate governance systems from other countries or regions, e.g., the U.S., Europe, or Asia
- Implications of theories of corporate governance for transitioning economies
- Cross-country comparisons of corporate governance theories and practices
- Relationships between corporate governance and investment
- Increasing the value of firms or decreasing the cost of capital through effective corporate governance practices
- Trends in corporate governance and/or investment in transitioning economies

Conference Location, Registration, and Lodging

Location: Conference activities will take place on the Northeastern University campus, 360 Huntington Avenue, in downtown Boston.

Registration fee: (\$950 corporate, \$450 academic and nonprofit) includes all meals, two gala dinners, receptions, and conference materials.

Lodging: A block of rooms at the conference rate of \$159. per night (plus tax) has been reserved at The Colonnade Hotel, 120 Huntington Avenue, Boston, MA, 02116, USA. Attendees may arrange for lodging at their own expense by calling the hotel at 1-800-962-3030 or making reservations at www.colonnadehotel.com.

Submission Guidelines

Authors are invited to submit, by February 15, 2003, 250-word abstracts and author contact information. Full papers for consideration for publication in the *Journal of World Business* are due April 1, 2003. Submit abstracts and papers by e-mail to:

Professor Sheila M. Puffer, Program Director

Gorbachev Foundation of North America at Northeastern University, Boston

E-mail address: spuffer@attbi.com

Web site: www.gfna.net

Telephone inquiries: 617-373-5249

Fax 617-373-8628



The 7th Conference on International HRM, Limerick, Ireland, June 4, 5 & 6, 2003 [www.ihrm2003.com] Call for Abstracts
--

Deadline: December 1st

The College of Business at the University of Limerick, Limerick, Ireland, will host the 7th Conference on International HRM in June, 2003. Building upon the work of the earlier conferences (Singapore, 1987; Hong Kong, 1989; Ashridge, 1992; Gold Coast, 1994; San Diego, 1996; and Paderborn, 1998), IHRM 2003 in Ireland will seek to present a complement of papers dedicated to exploring the multidimensional and dynamic nature of the field of International HRM. Reviews, critical commentaries, empirical papers and case studies, or combinations thereof, that make a significant contribution to the field and are relevant to those with an interest in international and comparative HRM are most welcome.

For further information on the conference, including details on how to submit an abstract for consideration as a full paper, a poster or a symposium, visit the conference website at WWW.ihrm2003.com or contact the conference chair at the following address:

Dr Michael J Morley Conference Chair, IHRM 2003 [www.ihrm2003.com]
Department of Personnel & Employment Relations College of Business

University of Limerick National Technological Park Limerick IRELAND email:
michael.morley@ul.ie



18th Workshop on Strategic Human Resource Management

We are happy to announce our 18th Workshop on Strategic Human Resource Management. The workshop will take place in our new premises, in the city center - April 3-4, 2003. See all details on:

http://www.eiasm.org/frontoffice/event_announcement.asp?event_id=289