

**Prace Naukowe Wydziału Ekonomii
Uniwersytetu Rzeszowskiego
Seria: Monografie i Opracowania nr 25**

Bogdan Wierziński

**ZASOBY NIEMATERIALNE W PROCESIE TWORZENIA
PRZEWAG KONKURENCYJNYCH MAŁYCH I ŚREDNICH
PRZEDSIĘBIORSTW PRZYGRANICZNYCH**



**WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU RZESZOWSKIEGO
RZESZÓW 2019**

Rada Programowa

prof. dr hab. Mariusz Bratnicki (UE Katowice), prof. SGH dr hab. Jacek Brdulak (SGH Warszawa),
prof. dr hab. Marian Gorynia (UE Poznań), dr hab. Ryszard Kata (UR Rzeszów),
prof. dr hab. Eugeniusz Kwiatkowski (UŁ Łódź), prof. dr hab. Janusz Neider (UG Gdańsk),
prof. dr hab. Edward Nowak (UE Wrocław), prof. dr hab. Jerzy Węclawski (UMCS Lublin),
prof. dr hab. Michał Gabriel Woźniak (UE Kraków)

Redaktor serii

prof. dr hab. JERZY KITOWSKI

Recenzowali

prof. dr hab. RENATA OCZKOWSKA
dr hab. PIOTR WACHOWIAK, prof. SGH

Redakcja tekstu i korekta

ANNA SZYDŁO

Opracowanie techniczne, łamanie, projekt okładki

PIOTR KOCZĄB

Korekta techniczna

EWA KUC

© Copyright by

Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego
Rzeszów 2019

ISBN 978-83-7996-616-5

1586

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU RZESZOWSKIEGO

35-959 Rzeszów, ul. prof. S. Pigonia 6, tel. 17 872 13 69, tel./faks 17 872 14 26

e-mail: wydaw@ur.edu.pl; <http://wydawnictwo.ur.edu.pl>

wydanie I, format B5, ark. wyd. 22,5, ark. druk. 22,125, zlec. red. 22/2018

Druk i oprawa: Drukarnia Uniwersytetu Rzeszowskiego

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	7
ROZDZIAŁ I. Koncepcja tworzenia przewag konkurencyjnych w teorii zarządzania	15
1.1. Konkurencyjność w teoriach organizacji	15
1.2. Istota przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	28
1.3. Zdolność przedsiębiorstw do osiągnięcia przewag konkurencyjnych	44
1.4. Proces tworzenia przewag konkurencyjnych a przedsiębiorczość strategiczna	56
ROZDZIAŁ II. Zasoby niematerialne a zasobowa koncepcja budowy i utrwalania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	70
2.1. Zasobowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa	70
2.2. Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa w procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej	84
2.3. Przegląd koncepcji budowy przewag konkurencyjnych w oparciu o zasoby niematerialne	92
2.4. Wiedza oraz zaufanie jako kluczowe zasoby niematerialne tworzące przewagi konkurencyjne przedsiębiorstw	100
2.5. Więzy międzyorganizacyjne w procesie utrwalania i budowy przewag konkurencyjnych	125
ROZDZIAŁ III. Charakterystyka przedsiębiorstwa przygranicznego	145
3.1. Konceptualizacja pojęcia przygraniczności oraz transgraniczności	145
3.2. Charakterystyka oraz możliwości tworzenia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw przygranicznych	150
3.3. Zasoby niematerialne a zdolność dostosowania się przedsiębiorstw sfery MSP do uwarunkowań środowiskowych	161
ROZDZIAŁ IV. Budowa przewag konkurencyjnych przez przedsiębiorstwa MSP należące do inteligentnych specjalizacji na obszarach przygranicznych	170
4.1. Podstawy metodyczne prowadzenia badań	170
Założenia badawcze	170
Model badawczy	175
Narzędzia badawcze, operacjonalizacja	178
Przebieg badań	182
4.2. Charakterystyka badanego przedmiotu i obszaru badań	183

4.3. Niematerialne zasoby MSP w procesie podejścia strategicznego do realizacji procesów gospodarczych	202
4.4. Wiedza jako kluczowy zasób niematerialny przedsiębiorstw MSP a zdolność kreowania przewag	216
4.5. Potencjał konkurencyjny zasobów niematerialnych przedsiębiorstw przygranicznych MSP w procesie internacjonalizacji i budowy przewag konkurencyjnych	230
Wnioski	243
Bibliografia	252
Spis rysunków	304
Spis tabel	307
Aneks	310

WPROWADZENIE

Nasilające się procesy konkurencyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach w XXI wieku sprawiły, że zwiększyły się oczekiwania interesariuszy względem przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku. Wyzwania stojące przed przedsiębiorstwami sprawiają, że szczególnego znaczenia nabiera potrzeba budowy przewagi strategicznej i stymulowania ich konkurencyjności. Podjęte zagadnienie badawcze daje przesłanki do pełniejszego poznania mechanizmów rządzących procesami prowadzącymi do tworzenia przewag konkurencyjnych budowanych na podstawie niematerialnych zasobów organizacji definiowanych w paradygmacie zasobowym; zwiększających potencjał konkurencyjny organizacji gospodarczych i ich pozycję konkurencyjną na dynamicznie zmieniającym się rynku.

Podjęcie tematu dotyczącego zasobów niematerialnych w procesie tworzenia przewag konkurencyjnych przygranicznych przedsiębiorstw MSP jest uzasadnione z kilku przyczyn. W pierwszej kolejności należy podkreślić znaczenie przedsiębiorstw MSP dla gospodarki całego kraju, jak również województwa podkarpackiego i poszczególnych jego regionów. A przede wszystkim, jak podaje literatura, niechęć zagranicznych inwestorów do zaangażowania kapitałowego w przedsięwzięcia zlokalizowane w Polsce wschodniej (Paździor, 2011, s. 22). Przedsiębiorstwa MSP są najliczniejszą grupą, szybko dostosowują się do warunków otoczenia oraz cechują się elastycznością działania w kontekście realizacji zamierzeń gospodarczych. Szczególnie jeżeli mówimy o przedsiębiorstwach przygranicznych znajdujących się na terenach słabo zurbanizowanych, zagrożonych marginalizacją, ale należących do istotnych branż tzw. inteligentnych specjalizacji będących siłą napędową gospodarki województwa podkarpackiego. Główną grupą czynników powodujących marginalizację przedsiębiorstw MSP są te o charakterze endogenicznym, takie jak: kapitał intelektualny, wiedza, kapitał relacyjny, zaufanie, zdolności czy kultura i tożsamość organizacji. Jednakże przyczyniają się do tego również czynniki egzogeniczne, takie jak: duży odsetek zatrudnienia w rolnictwie, niski poziom wykształcenia i kwalifikacji zawodowych, nieefektywne wykorzystanie zasobów oraz sposób funkcjonowania instytucji publicznych, a także niski poziom inwestycji.

Inną kwestią, jak podaje literatura jest to, iż głównym źródłem finansowania MSP jest ograniczony kapitał własny, wniesiony lub wytworzony (Duli-

niec, 2007, s. 31), (Skowronek-Mielczarek, 2007, s. 20), zmniejszający ryzyko utraty płynności finansowej (Grzywacz, 2012, s. 16) i niechęć do angażowania kapitału obcego. W tym kontekście należy zwrócić szczególną uwagę na zbiór zasobów niematerialnych będących w posiadaniu przedsiębiorstw, a pełniących funkcję katalizatora pozytywnych zmian w procesie budowy przewag konkurencyjnych i poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Zrozumienie mechanizmów wykorzystujących endogeniczne zasoby niematerialne, kształtujące procesy kooperacji i integracji, może mieć wpływ na podniesienie zdolności do konkurowania badanych przedsiębiorstw oraz całego regionu. Peryferyjne położenie jest często czynnikiem ograniczającym możliwości budowania przewag konkurencyjnych, jednak może ono także stanowić atut, szczególnie w kontekście współpracy i budowy właściwych relacji z otoczeniem, wymiany wiedzy oraz zwiększenia zaangażowania technik informacyjnych w proces konkurowania.

Opracowanie to ma również znaczenie w kontekście poszukiwania sposobów dotarcia do zasobów poprzez rozwijanie współpracy przygranicznej oraz ponadnarodowej, budowanie sieci relacji oraz propagowanie idei współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami. Pozyskana w procesie badawczym wiedza będzie mieć wpływ na proces budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw MSP.

Niniejsza monografia ma charakter naukowy z ilustracją empiryczną, co przyczynia się do zrozumienia istoty funkcjonowania podmiotów MSP na terenach przygranicznych marginalizowanych ekonomicznie oraz zmniejszenia barier związanych z budową przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw sfery MSP.

Praca wpisuje się w założenia strategiczne określone w dokumentach związanych z rozwojem ponadregionalnym i europejskim. Dokument *Strategia Europa 2020*, który ma znaczenie kluczowe dla Europy, wpisuje się w inteligentny rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach. Natomiast w założeniach związanych z rozwojem w *Krajowej strategii rozwoju regionalnego 2010–2020*, w kontekście skuteczności, efektywności i partnerstwa w realizacji celów rozwojowych, pojawiają się: usieciowienie procesów decyzyjnych, zwiększenie koordynacji działań i współpracy wszystkich uczestników gry rynkowej oraz wprowadzenie skutecznych mechanizmów zarządzania rozwojem. Praca pozostaje również zbieżna z założeniami *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020*, szczególnie w obszarze pierwszym – podnoszenia poziomu innowacyjności makroregionalnej gospodarki na podstawie specjalizacji ponadregionalnych, przy jednoczesnym wzmocnieniu potencjału sektora nauki i badań. Monografia pozostaje także w związku ze *Strategią rozwoju województwa podkarpackiego* w zakresie trzech spośród sześciu pól strategicznych: 1) przedsiębiorczości, 2) kapitału ludzkiego, 3) współpracy międzynarodowej.

Podjęte zagadnienie badawcze pozwala lepiej poznać mechanizmy rządzące procesami kooperacji oraz integracji pomiędzy podmiotami. Mają one wpływ na zwiększenie potencjału konkurencyjnego organizacji gospodarczych i ich pozycję, a w szerszym kontekście – również na atrakcyjność regionu dla inwestorów. W opracowaniu szczególną uwagę zwrócono na kluczowe zasoby niematerialne z perspektywy kreowania przewagi konkurencyjnej, jakimi są wiedza oraz budowa więzi międzyorganizacyjnych przez przedsiębiorstwa należące do inteligentnych specjalizacji. Jak wynika z badań, zdolność organizacji do pozyskiwania nowej wiedzy i uczenia się jest kluczowym czynnikiem poprawiającym pozycję przedsiębiorstwa. Jest to atrybut organizacji uczących się oraz inteligentnych, biorących udział w procesie budowy przewag, tworzenia innowacyjnych rozwiązań i poprawy swojej pozycji konkurencyjnej (Mikuła, 2001, s. 61) czy tworzeniem wiedzy z wykorzystaniem zdolności absorpcyjnych przedsiębiorstwa (Chou, 2005). W tym kontekście należy rozpatrywać wiedzę jako katalizator dynamizacji procesów w organizacji. Szczególnie ważną kwestią staje się jej pozyskanie i wykorzystanie. Z tej perspektywy znaczącym zasobem w organizacji są przede wszystkim relacje wewnątrzorganizacyjne oraz międzyorganizacyjne, a w szerszym kontekście relacje ze wszystkimi interesariuszami (Mikuła, 2006, s. 11). Aby w pełni wykorzystać nagromadzony potencjał konkurencyjny niematerialnych zasobów, należy zwrócić szczególną uwagę na technologię informacyjną będącą łącznikiem pomiędzy poszczególnymi systemami organizacji oraz budowanymi i utrzymywanymi relacjami międzyorganizacyjnymi. Jak podkreśla B. Mikuła, większość aktywności dokonywanych w organizacjach to praca związana z obróbką informacji. Dla usprawnienia tych procesów wykorzystuje się techniki i technologie informacyjne. Właściwe zarządzanie informacją i wiedzą w organizacji wpływa na poziom dostarczanej wartości rynkowej oraz na zdolność zespołowego tworzenia innowacji (Mikuła, 2006, s. 34–35), technologie informacyjne oraz formy współpracy w ramach sieci przesuwiają tradycyjne granice organizacji (Kłak, 2010, s. 231). Wpisuje się w te aktywności przedsiębiorczość strategiczna biorąca udział w tworzeniu wartości oraz generowania przewag konkurencyjnych. Powstałe w ten sposób korzyści dotyczą zarówno przedsiębiorstwa, indywidualnego pracownika, jak i społeczeństwa (Hitt, Ireland, Sirmon, Trahms, 2011, s. 60).

Celem głównym pracy jest identyfikacja i charakterystyka zasobów niematerialnych budujących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw oraz determinant wpływających na budowę przewag konkurencyjnych badanych MSP reprezentujących inteligentne specjalizacje województwa podkarpackiego znajdujących się na obszarach przygranicznych. W pracy dokonano pogłębionej analizy wybranych źródeł kształtujących przewagi konkurencyjne przedsiębiorstw mających wpływ na sytuację rynkową podmiotów gospodarczych.

Przedsiębiorstwa te posiadają wysoki potencjał konkurencyjny, który może być uruchomiony przez dzielenie się zasobami w działaniach kooperacyjnych. W pracy dokonano również analizy głównych grup czynników zwiększających przewagę konkurencyjną. Poddano także ocenie wpływ internacjonalizacji przedsiębiorstw na możliwość budowy przewag konkurencyjnych na obszarach przygranicznych, gdyż przedsiębiorstwa te nie w pełni wykorzystują zasoby będące w ich posiadaniu.

W pracy postawiono tezę, iż zasoby niematerialne tworzące potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw przyczyniają się do budowy przewag konkurencyjnych i podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MSP. Jest to szczególnie istotne dla przedsiębiorstw przygranicznych znajdujących się na terenach słabo zurbanizowanych należących do tzw. inteligentnych specjalizacji wykorzystujących endogeniczny potencjał konkurencyjny znajdujący się na tym obszarze. Tezie głównej przyporządkowano następujące hipotezy badawcze:

1. Orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę ma pozytywny wpływ na budowę potencjału konkurencyjnego. Hipotezy cząstkowe:
 - H1: Orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę ma pozytywny wpływ na budowę struktur międzyorganizacyjnych.
 - H2: Orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę ma pozytywny wpływ na budowę przewag konkurencyjnych.
 - H3: Zaangażowanie w budowę struktur międzyorganizacyjnych sprzyja występowaniu zdolności do tworzenia przewag konkurencyjnych.
2. Orientacja strategiczna przedsiębiorstwa nie zależy od zasobów niematerialnych nagromadzonych w przedsiębiorstwie w procesie realizacji celów i budowy przewag konkurencyjnych.

Podniesienie zdolności do konkurowania przedsiębiorstw należących do inteligentnych specjalizacji jest kluczowe również ze względu na zdolność pobudzania dynamiki lokalnej gospodarki, jak również poprzez zaspokajanie potrzeb zagranicznych odbiorców. Twórcy koncepcji inteligentnych specjalizacji wyszli z założenia, że przewaga konkurencyjna, szczególnie ta międzynarodowa, może być pobudzona na obszarach, gdzie dany region lub kraj posiada już zdolności produkcyjne i innowacyjne w pewnych branżach.

Zdefiniowane cele pracy sklasyfikowano w trzech kategoriach, posiadających charakter poznawczy, metodyczny oraz aplikacyjny.

Celem poznawczym jest usystematyzowanie wiedzy dotyczącej zasobowych uwarunkowań budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw sfery MSP na terenach przygranicznych należących do tzw. inteligentnych specjalizacji oraz wypracowanie rozwiązań pozwalających pełniej wykorzystać ich potencjał konkurencyjny.

Celem metodycznym jest wypracowanie podejścia badawczego związanego z identyfikacją potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw przygranicznych wynikającego z posiadanych zasobów niematerialnych, a będącego w posiadaniu przedsiębiorstw sfery MSP w kontekście budowy przewag konkurencyjnych podmiotów na słabo rozwiniętych terenach przygranicznych.

Celem aplikacyjnym jest zaproponowanie rozwiązań dotyczących podniesienia zdolności budowy przewag konkurencyjności przedsiębiorstw (w procesie budowy relacji opartych na wiedzy, zaufaniu i powiązaniach międzyorganizacyjnych przedsiębiorstw przygranicznych).

Aktywność badawczą w monografii sprowadzono do trzech etapów: (1) rozpoznania przedmiotu badań, (2) przedstawienia efektów działalności badawczej, (3) charakterystyki wyników (Apanowicz, 2002, s. 20).

Cel pracy został osiągnięty poprzez realizację zagadnień szczegółowych, do których należą:

- 1) określenie możliwości podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw MSP w kontekście wykorzystania zasobów niematerialnych;
- 2) identyfikacja ocena stopnia wykorzystania wiedzy przez przedsiębiorstwa MSP w kontekście budowy przewag konkurencyjnych;
- 3) charakterystyka zdolności przedsiębiorstw przygranicznych do budowy ponadnarodowych związków międzyorganizacyjnych.

Przedsiębiorstwa przygraniczne dysponują wysokim potencjałem konkurencyjnym pozwalającym na efektywne wykorzystanie zasobów niematerialnych będących w posiadaniu przedsiębiorstwa. Należy to zagadnienie powiązać z wykorzystaniem jakości i dynamiki powiązań międzyorganizacyjnych uwzględniających proces internacjonalizacji przedsiębiorstw i wykorzystania zasobów wiedzy jako zasadniczych czynników wpływających na budowę przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw na obszarach przygranicznych. Końcowym efektem działalności związanej z realizacją zagadnienia badawczego jest charakterystyka rozwiązań dotyczących możliwości kreowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw poprzez lepsze wykorzystanie ich potencjału konkurencyjnego na obszarach przygranicznych. Również określenie zdolności dostosowania się do zmiennego otoczenia i możliwości realizacji założeń strategicznych przedsiębiorstw MSP na podstawie zidentyfikowanych zasobów strategicznych.

Końcowym efektem realizacji problemu badawczego jest opis rozwiązań dotyczących możliwości oraz sposobu integracji podmiotów i kooperacji między nimi w kontekście złożonych uwarunkowań społecznych i ekonomicznych na obszarach przygranicznych, co bezpośrednio wpłynie na lepsze wykorzystanie ich potencjału w procesie kreowania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw MSP reprezentujących inteligentne specjalizacje.

Obiekty badawcze wybrano zgodnie z założeniami rozwoju województwa podkarpackiego na podstawie tzw. wiodących branż województwa – inteligentnych specjalizacji jako koncepcji wdrażania polityki innowacyjnej poprzez synergiczne wykorzystanie dostępnych zasobów w regionie i współpracę w ramach trzech sektorów: publicznego, prywatnego oraz społecznego. Praca składa się ze wstępu oraz pięciu rozdziałów stanowiących logiczną konstrukcję zmierzającą do wyprowadzenia wniosków zawartych w ostatnim rozdziale.

W rozdziale pierwszym zostały scharakteryzowane zagadnienia bezpośrednio powiązane z procesem oraz istotą konkurencyjności na współczesnym rynku. Podjęto w nim próbę charakterystyki czynników determinujących procesy konkurencyjności oraz konkurencyjności przedsiębiorstw. Opracowanie jest utrzymane w paradygmacie zasobowym ze szczególnym uwzględnieniem procesu budowy relacji, wykorzystania wiedzy w organizacji oraz powiązań międzyorganizacyjnych. Dokonano opisu genezy oraz znaczenia zjawiska konkurencyjności organizacji gospodarczych. Poddano dyskusji różnorodność podejść prowadzących do budowy modeli biznesowych zapewniających tworzenie przewag konkurencyjnych, jak również ich źródło wynikające głównie z heterogenicznej natury powiązań pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem oraz alokacji i wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa w ekosystemie biznesowym. Podjęto także próbę charakterystyki czynników bezpośrednio wpływających na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa.

W rozdziale drugim zdefiniowano podejście zasobowe w procesie budowy przewag sektora MSP, a także poddano dyskusji kluczowe zasoby niematerialne przedsiębiorstw oraz możliwe bariery budowania przewag konkurencyjnych. W szczególności scharakteryzowano niematerialne zasoby organizacji biorące udział w tworzeniu przewag. Zwrócono uwagę na znaczenie mechanizmów związanych z procesami tworzenia wiedzy oraz zaufania w organizacji, jak również na powiązania międzyorganizacyjne jako znaczący element pozwalający tworzyć silne relacje. Skupiono się na zależności pomiędzy technologią informatyczną a możliwością kooperacji i tworzeniem stabilnych powiązań rynkowych organizacji z innymi podmiotami gospodarującymi w systemie.

W rozdziale trzecim rozważania dotyczą w szczególności małych i średnich przedsiębiorstw na terenach przygranicznych, oddalonych od większych ośrodków miejskich generujących możliwości związane z podniesieniem konkurencyjności przedsiębiorstw. Podmioty te starają się budować swoją przewagę oraz tożsamość organizacyjną w kontekście budowy strategicznej elastyczności, dającej możliwości realizacji celów. Poddano także analizie zagadnienia dotyczące zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw sfery MSP do zmiennych uwarunkowań otoczenia oraz możliwości dostosowania budowy prawidłowych relacji międzyorganizacyjnych pozwalających realizować zamierzenia strate-

giczne organizacji. Charakterystyce została także poddana zdolność tworzenia i dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstw. Organizacje te mają możliwość realizacji swoich zamierzeń strategicznych poprzez świadomą wymianę zasobów na różnych płaszczyznach funkcjonowania. Takie działania pozwalają na tworzenie łańcuchów wartości i budowanie sojuszy w procesie zwiększania możliwości pojedynczego przedsiębiorstwa wykorzystującego sieć zależności biznesowych.

Rozdział czwarty poświęcony jest ilustracji empirycznej uwarunkowań zasobowych oraz potencjału konkurencyjnego organizacji gospodarczych na obszarach przygranicznych. Zdolność do budowy przewag konkurencyjnych powiązано z umiejętnością wykorzystania potencjałów konkurencyjnych regionu jako specyficznego obszaru wiedzy w kontekście tworzenia więzi międzyorganizacyjnych. Ponadto scharakteryzowano model koncepcyjny związany z orientacją przedsiębiorstwa na wiedzę oraz jego zdolność do absorpcji informacji w kontekście komercjalizacji wynikającej z potencjału zgromadzonego w przedsiębiorstwie. Zwrócono uwagę na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw w procesie budowy przewagi.

Końcowy efekt badań został zaprezentowany we wnioskach zawartych w ostatnim – piątym rozdziale, w którym scharakteryzowano cele poddane analizie, podkreślając adaptacyjny kontekst organizacji i potrzebę jej dostosowania się do panujących uwarunkowań.

Praca jest osadzona na gruncie analizy zasobowej przedsiębiorstw (nurt zarządzania organizacjami, zarządzanie strategiczne) wnoszącej do literatury przedmiotu wieloaspektowy kontekst analizy zasobów, ze szczególnym uwzględnieniem zasobów niematerialnych (ang. *intangible*), takich jak: relacje, umiejętności (wiedza), kultura wewnętrzna (Godziszewski, 2001a, s. 75) oraz innych uwarunkowań budowy i trwałości przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, jak również w paradygmacie sieciowym oraz kosztów transakcji. Monografia wpisuje się w perspektywy badawcze związane z metodami organizacji i zarządzania, takie jak: gospodarka oparta na wiedzy determinowana przez globalizację, nieregularne zmiany w otoczeniu, wymiana wiedzy i informacji oraz powiązania międzyorganizacyjne i sieciowość. Perspektywę organizacyjną charakteryzowano przez przedsiębiorczość, innowacyjność, elastyczność w działaniu. Perspektywę uczestników organizacji opisywano poprzez dwie wcześniejsze będące podstawowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej, ze szczególnym naciskiem na kulturę organizacyjną (Bogdanienko 2012, s. 14–15). Monografia wnosi wkład w usystematyzowanie pojęć związanych z identyfikacją oraz możliwością wykorzystania endogenicznych oraz egzogenicznych czynników przedsiębiorstw sfery MSP. Opracowanie posiada zarówno charakter deskryptywny, jak i przedstawia ujęcie normatywne.

Niniejsza publikacja, będąca efektem wieloletnich badań, została skierowana do osób zainteresowanych problematyką budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw opartych na zasobowym potencjale konkurencyjnym organizacji. W publikacji dokonano szerokiego przeglądu literatury z zakresu budowy przewag konkurencyjnych oraz przedstawiono charakterystykę koncepcji i filozofii budowy tych przewag, tworzonych na podstawie zasobów niematerialnych.

ROZDZIAŁ I

KONCEPCJA TWORZENIA PRZEWAG KONKURENCYJNYCH W TEORII ZARZĄDZANIA

1.1. Konkurencyjność w teoriach organizacji

Dyskusja o charakterze konkurencyjności przedsiębiorstw powinna być prowadzona od zdefiniowania zjawiska prowadzącego do powstania przedsiębiorstwa i jego zdolności rozwojowych, jako podmiotu konkurującego w zmiennym otoczeniu (mikro oraz makro) realizującego swoje podstawowe cele w procesie dostarczania wartości na rynek. Należy podkreślić, że wszystkie organizacje posiadają cechę wspólną, są sztucznymi twórcami, w pewnym zakresie kontrolowanymi przez ludzi, które powołane są do życia w kontekście realizacji celów (Koźmiński, Latusek-Jurczak 2011, s. 29). Epistemologiczne badanie organizacji odbywa się w dwóch nurtach reprezentujących podejście pozytywistyczne, czyli badanie realnej i obiektywnie istniejącej rzeczywistości organizacyjnej, wykorzystując metody naukowe oraz antypozytywistyczne – interpretatywne, gdzie wiedza jest tworzona od wewnątrz w kontekście dającym znaczenie doświadczeniu (Hatch, 2013, s. 12). W pracach badawczych dotyczących organizacji próbuje się wyjaśnić oddziaływanie organizacji na obszary życia społecznego. Poddaje się analizie uwarunkowania powstawania i rozwoju organizacji oraz mechanizmy rządzące dynamiką organizacji, czyli procesami organizowania (Koźmiński, Latusek-Jurczak 2011, s. 13). Jak podaje literatura, wyróżnia się cztery główne perspektywy teoretyczne rozwoju teorii organizacji. Są to: klasyczna, obowiązująca do lat 50. XX w., nowoczesna (modernistyczna) lata 60.–70. XX w. – gdzie starano się wprowadzić metody matematyczne, statystyczne (wykorzystywane były głównie dane ilościowe) do opisu i rozumienia zjawisk. Perspektywa symboliczna – lata 80. XX w. – wykorzystanie subiektywnego doświadczenia w kontekście interpretacji i zrozumienia procesów, wprowadzając symbolikę (związaną np. z kulturą). Wiedza wyprowadzona przez perspektywę symboliczną jest związana z rozumieniem sytuacji od „środka”, gdzie obserwator jest ograniczony uwarunkowaniami tych, których chce zrozumieć i stara się zdefiniować oraz zinterpretować zjawia-

ska ich interesujące (w tej perspektywie wykorzystywano głównie dane jakościowe). Perspektywa postmodernistyczna przypadająca na lata 90. XX w. – odnosiła się do tzw. nowoczesnej praktyki zarządzania i jest związana z przeformułowaniem modernistycznej koncepcji poprzez zaadaptowanie kluczowego stanowiska związanego m.in. z moralnym oraz etycznym sposobem prowadzenia biznesu. Natomiast rozpatrując to zagadnienie z perspektywy normatywnej, starano się je definiować przez praktyczne wykorzystanie. Aktualnie podejście to jest reprezentowane poprzez tzw. najlepsze praktyki i *benchmarking*; jest to możliwe poprzez emulowanie metod oraz technik najlepszych przedsiębiorstw, prowadzące do podobnych rezultatów w innych organizacjach (Hatch, 2013, s. 9–20).

Wyróżnić należy pięć charakterystycznych podejść prowadzących w konsekwencji do ukonstytuowania się podmiotu gospodarującego (przedsiębiorstwa). Jest to przede wszystkim neoklasyczna teoria konkurencji doskonałej; organizacja przemysłu Bain'a (szkoła harwardzka); szkoła austriacka – głównie podejście J. Schumpetera; szkoła chicagowska oraz podejście związane z teorią kosztów transakcyjnych (Conner, 1991, s. 122). W nowej rzeczywistości konkurencyjność przedsiębiorstwa jest bezpośrednio związana z posiadaną informacją, wiedzą oraz kapitałem określającym nie tyle potencjał ekonomiczny przedsiębiorstwa, co pozwala budować jego zdolność adaptacji do szybkich zmian i skutecznej „pogoni” za wartością dodaną. Takie środowisko determinuje postępowanie przedsiębiorstw na rynku, dając możliwości przedsiębiorstwom o szczególnych cechach, tj. elastycznym i „szczerłym”, zdolnym do szybkich inwestycji, o niewielkim stopniu integracji, ograniczającym koszty stałe, zarządzane głównie poprzez struktury macierzowe i zadaniowe. Drugą grupą przedsiębiorstw najlepiej radzących sobie w takim środowisku są przedsiębiorstwa, które zakładają w swej strategii związki kooperacyjne, poszukujące współdziałania, a nie konkurencji, zawierające liczne umowy z dostawcami i nabywcami oraz aliansy z konkurentami w celu budowy pełnej oferty, wykorzystujące zasoby innych organizacji. Ostatnia grupa przedsiębiorstw jest bezpośrednio związana z rozbudową struktur opartych na zasobach intelektualnych, a nie materialnych, gdzie bardzo istotnym czynnikiem jest proces badawczo-rozwojowy. Szczególnie jest to istotny czynnik w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa.

Przewartościowaniu uległy – wydawałoby się od dawna zdefiniowane pojęcia – takie jak cele przedsiębiorstwa, sukces, konkurencja. W świetle tej koncepcji podstawowym miernikiem efektywności zarządzania przedsiębiorstwem jest wzrost wartości rynkowej i zysków dla akcjonariuszy. Należy podkreślić, że większego dzisiaj znaczenia nabiera podejście związane z rozszerzeniem kręgu podmiotów oceniających sukcesy przedsiębiorstwa na wszystkie grupy

zainteresowane jego wynikami i zmianami wartości, czyli tzw. interesariuszy (tj. pracowników, menedżerów, banki, dostawców, klientów, czyli całe otoczenie biznesu).

Tradycyjne nauki organizacji i zarządzania oraz ekonomia różniły się m.in. sposobem określania celów przedsiębiorstwa i mierników oceny jego sukcesu. Ambicją przedstawicieli nauk organizacji i zarządzania było analizowanie wszystkich celów organizacji ekonomicznych i szukanie mierników oceniających nie tylko efektywność działania, ale też jego skuteczność i racjonalność. Koncepcja kreowania wartości dla akcjonariusza godzi poglądy przedstawicieli obu dyscyplin. Okazuje się bowiem, że zmiany wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariusza badane w długim okresie są również dobrym miernikiem jakości zarządzania przedsiębiorstwem zarówno w sensie ekonomicznym, jak i sprawnościowym. Geneza i znaczenie konkurencyjności przedsiębiorstw w kontekście podejścia neoklasycznego (traktowanie przedsiębiorstwa jako „łącznika wejść”) jest immanentnie związane z koncepcją konkurencji doskonałej (McNulty, 1968, s. 644–654).

Przedsiębiorstwo istnieje, ponieważ jest zbiorem zasobów połączonych, aby generować końcowe produkty (wartości). Produkty przedsiębiorstwa są przedstawiane jako wyjście, które są konsekwencją wielu wejść powiązanych i pracujących razem. W ten sposób powstaje przedsiębiorstwo, w kanonie teorii neoklasycznej przedsiębiorstwa produkują poprzez zgrupowanie dwóch najważniejszych wejść, tj. pracy oraz kapitału. Przedsiębiorstwa są identyczne, ponieważ dysponują doskonałą informacją, równym dostępem do technologii, mobilnością zasobów oraz ich podzielnością, co daje możliwość otrzymania dokładnie takich samych zasileń (wejść), a główną ambicją przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku (Knight, 2012).

Organizacja przemysłu (*Bain-type Industry Organizations*) (szkoła harwardzka). Tego typu podejście związane ze szkołą harwardzką podkreślało, że przedsiębiorstwa funkcjonują na rynku w kontekście współzależności pomiędzy strukturą (np. liczbą kupujących i sprzedających, zróżnicowanie produktów, barierami wejścia na rynek czy integracją podmiotów rynkowych) – zachowaniem (np. stosowane strategie cenowe, sposoby komunikacji rynkowej związane z promowaniem produktów) – a wykonaniem (rezultaty wcześniejszych aktywności mają bezpośredni wpływ na wykonanie, efektywność oraz zyskowość). Głównym przedstawicielem tej szkoły był J. Bain, który uważał, że przedsiębiorstwa będą skłonne ograniczać produkcję, co może spowodować wzrost cen (Bain, 1937, s. 705). Sukces takiego podejścia przedsiębiorstw jest uwarunkowany różnicą pomiędzy sztucznym zwiększeniem ceny na dobra a ponoszonym kosztem (Conner, 1991, s. 124). Istotę te-

go podejścia wyraża pogląd związany z wysokim stopniem akumulacji kapitału i jego wpływem na ograniczenia dotyczące konkurencji, pozycja lidera, monopolisty oraz podejście do rozumienia w tym kontekście konkurencji (Chamberlin, 1929, s. 63–67), oznaczająca realny wpływ na zachowania konsumentów oraz przedsiębiorstwa konkurencyjne. Prowadzi to głównie do wzrostu cen dóbr dostarczanych przez monopolistyczne przedsiębiorstwa, braku skłonności do obniżania kosztów produkcji i wprowadzania innowacji produkcyjnych, marketingowych czy procesowych – prace J. Bain’a.

J. Schumpeter oraz jego rozumienie konkurencyjności a szkoła austriacka, to skupienie się na dynamice przedsiębiorstw jako możliwości poszukiwania nowych źródeł konkurowania. Podejście Schumpeterowskie jest związane z postrzeganiem przedsiębiorstwa jako podmiotu poszukującego przewag konkurencyjnych, a zyski wynikają z korzyści płynących z nowych sposobów konkurowania (Schumpeter, 1960). Interesująco odnosi się do zagadnienia przedsiębiorczości; jest ono kluczem, jak twierdzi Schumpeter, do sukcesu przedsiębiorstwa, a wizja przedsiębiorczego działania powoduje zdolność stałego rozwoju. Poświęca się w tej koncepcji również uwagę przedsiębiorstwom, które same nie są w stanie poszukiwać przewag konkurencyjnych, natomiast są naśladowcami rozwiązań generowanych przez organizacje przedsiębiorcze (Deligonul, Cavusgil, 1997, s. 68). Pomimo iż Schumpeter należy do szkoły austriackiej, to nie znajduje się bezpośrednio w głównym jej nurcie, ponieważ uważał on, że rynek „czasami znajduje się w równowadze” (Jacobson, 1992, s. 787).

Szkoła austriacka podkreśla znaczenie wiedzy i samego procesu uczenia się na dynamicznym konkurencyjnym rynku. Ciągłe zmiany, pozyskiwanie nowej wiedzy wprowadzają rynek w stan braku równowagi, jak również utrzymują go w niekończącym się ruchu. Zmiany poziomu wiedzy powodują brak równowagi, a pojawiające się w tym czasie możliwości są przyczynkiem do budowy przewagi. Jeżeli proces konkurowania wyeliminuje jakąś możliwość generowania przewag, wiedza będzie w stanie wygenerować nowe możliwości. Daje to sposobność stałego tworzenia zysków wynikającą z ciągle zmieniających się zasobów (Jacobson, 1992, s. 789). Przedsiębiorstwa przede wszystkim poszukują innowacji na rynku, gdzie odbywają się dynamiczne procesy odkrywania rozproszonej wiedzy i niedoskonałej informacji, przedsiębiorstwa starają się osiągnąć duże zyski jako zdolność odkrywania i wykorzystywania możliwości na ciągle zmieniającym się rynku (Deligonul, Cavusgil, 1997, s. 68).

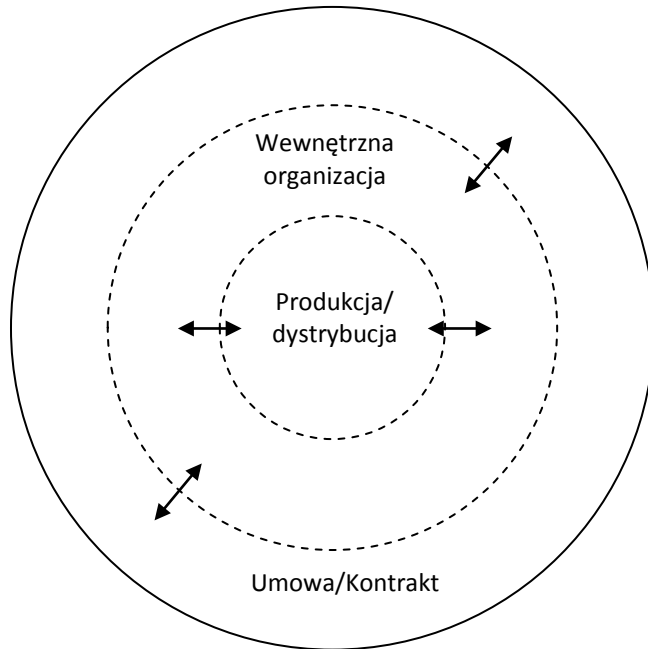
Szkoła chicagowska nawiązuje do neoklasycznej teorii cen, szczególnie w części dotyczącej maksymalizacji zysku oraz konkurencji, uwidacznia się to w pracach G.J. Stigler’a. Traktowała przemysły jako główne ramy i pochodną

prowadzącą do wyprowadzenia ogólnych wniosków. W kontekście wykorzystania technologii, produktów, oczekiwań neoklasyczna teoria mogła jedynie dać możliwość powierzchownej charakterystyki postępowania podmiotów gospodarczych oraz mechanizmów rynkowych (Demsetz, 1993, s. 796). Teoria przedsiębiorstwa w tradycji szkoły chicagowskiej nawiązuje do aktywności przedsiębiorstwa na polu podnoszenia jej efektywności produkcji oraz dystrybucji (Friedman, 1953, s. 168), natomiast mechanizm wolnego rynku jest pomocny w efektywnej alokacji zasobów (Conner, 1991, s. 128). Problemy związane z funkcjonowaniem organizacji ekonomicznej (przedsiębiorstwa) są oparte głównie na pomiarze wydajności oraz zysku, w szczególności jego podziału (Alchian, Demsetz, 1972, s. 778). Koncepcja ta również nawiązuje do wcześniejszej koncepcji organizacji przemysłu *Industrial Organization* J. Bain'a i jest związana z procesem budowy pozycji monopolisty, chociażby poprzez stopień pionowej integracji i związanym z nią możliwym podniesieniem efektywności działań. Integracja pionowa jest bardzo złożonym zjawiskiem na gruncie teorii przedsiębiorstwa w literaturze i obejmuje wiele aspektów (Masten, 1988).

Innym, bardzo rozpowszechnionym, podejściem do procesu konkurowania, budowania przewag jest koncepcja oparta na pracach R. Coase'a *The nature of the firm* (Coase, 1937), *The problem of social cost* (Coase, 1960), gdzie autor zwraca uwagę na społeczne koszty funkcjonowania podmiotów gospodarczych i ich skutków dla społeczeństwa.

Modelowe rozwiązanie przedsiębiorstwa przedstawia rys. 1, gdzie podstawową aktywnością przedsiębiorstwa jest produkcja i dystrybucja charakteryzowane jako zasadnicza działalność oraz ekonomiczna aktywność związana z czynnościami kontrolnymi, które są zobrazowane poprzez dwa zewnętrzne pierścienie. Osiągnięcie celów produkcyjnych oraz dystrybucyjnych potrzebuje zaangażowania specyficznych wejść (zorganizowania zasobów ludzkich oraz rzeczowych i finansowych) do prowadzenia działalności produkcyjnych oraz późniejszej dystrybucji. Funkcjonowanie poszczególnych typów przedsiębiorstw jest uwarunkowane charakterystyką działania (np. organizacje kapitalistyczne charakteryzuje specyficzny scentralizowany system sprawowania władzy) (Dietrich, 1994, s. 27).

Poddając analizie wewnętrzne organizacje w kontekście koncepcji ograniczonej racjonalności, można stwierdzić, że każde przedsiębiorstwo jest unikalne z perspektywy posiadania szczegółowych celów oraz innych charakterystyk. Dokładniej, wewnętrzna organizacja nadaje przedsiębiorstwu pewnej dynamiki, uzasadniając ludzkie zaangażowanie. Przedstawiona wcześniej dynamika może mieć charakter krótkookresowy (operacyjny), jak również długookresowy (strategiczny). Kontraktowanie jest definiowane bardzo różnorodnie:



Rys. 1. Model przedsiębiorstwa

Źródło: (Dietrich, 1994, s. 28).

jako (1) planowanie, (2) obietnica, (3) konkurencja, (4) zarządzanie czy zamówienie. O tym, które z tych opisów najbardziej nadaje się do zastosowania jest uwarunkowane pewnymi założeniami związanymi z zachowaniem dotyczącym wymiany oraz pewnymi ekonomicznymi atrybutami dóbr lub usług (tab. 1). Podkreśla się również w tym kontekście znaczenie pracy (Pigou, 1920) z perspektywy budowy dobrobytu, zaznaczając jednocześnie, że nie ma dokładnej linii podziału pomiędzy ekonomiczną oraz nieekonomiczną sferą satysfakcji. Zwraca uwagę również na wstępie, iż nieekonomiczny dobrobyt (szczęście) może być zrealizowany poprzez wydatki pieniężne (Pigou, 1920, s. 17). Ponadto O.E. Williamson zauważył, że przedsiębiorstwa w rynkowych procesach gospodarowania starają się unikać (ograniczać) kosztów związanych z wymianą rynkową (kosztów transakcji, powiązanych z asymetrią informacji) (Williamson, 1998). W literaturze zaakcentowano również, że koszty transakcyjne zależą od trzech istotnych czynników: (1) ograniczonej racjonalności, (2) możliwości, (3) specyfiki aktywów (Williamson, 1985, s. 47). Przedsiębiorstwa, rynek oraz racjonalność w procesie zawierania umowy, kontraktu są istotnymi ekonomicznymi instytucjami, jak również mają swój udział w procesie innowacji organizacyjnych (Williamson, 1985, s. 15).

Tabela 1. Atrybuty w procesie kontraktowania przedsiębiorstw i budowy pozycji konkurencyjnej

Ograniczona racjonalność	Możliwość, okazja	Specyfika aktywów	Wdrożenie procesu kontraktowania
0	+	+	1. Planowanie
+	0	+	2. Obietnica
+	+	0	3. Konkurencja
+	+	+	4. Zarządzanie

Źródło: (Williamson, 1985, s. 31).

Każdy z analizowanych uwarunkowań może przyjąć wartość (+), jeżeli jest istotny w procesie kontraktowania oraz (0), jeżeli jego znaczenie nie jest istotne. Jeżeli strony w procesie budowy kontraktu cechują możliwości oraz specyficzne aktywa, w takiej sytuacji podmioty gospodarcze charakteryzujące się procesem poznawczym stwarzają sobie warunki do projektowania przyszłych rozwiązań (Williamson, 1985, s. 30). Proces kontraktowania może być rozumiany jako egzogenny, kiedy w kontekście umowy dwóch przedsiębiorców podpisuje dokument, w którym znajdują się zobowiązania każdej ze stron – kontrakt rynkowy, jak również endogenny, kiedy menedżer zatrudnia pracownika, aktywność ta jest związana z organizacją przedsiębiorstwa (Conner & Prahalad, 1996, s. 481). O.E. Williamson zaznaczył, że mogą wystąpić dwie klasy problemów związanych z posiadaną informacją; po pierwsze – ograniczona racjonalność – uwypuklił tę koncepcję, podkreślając znaczenie złożoności informacji ponad niepewność. Zaprezentował to na przykładzie gry w szachy, gdzie argumentował, iż niepewność jest związana z poczuciem niepewności w doskonale rozpoznanym środowisku i wynika z pewnych niezdolności, takich jak niezdolność obliczeniowa; niezdolność do rozpoznania struktury tegoż środowiska. Jednakże rezultat niepewności bez względu na jej pochodzenie jest taki sam. W procesie podejmowania decyzji aproksymacja musi zastąpić dokładność (Simon, 1972, s. 170), jest to związane z parametryczną niepewnością/złożonością. Natomiast drugą grupę problemów stanowi powiązanie możliwości, okazji oraz niepewności behawioralnej, zaznaczając jednocześnie, że niepewność behawioralna jest wpisana w ludzką aktywność (tj. związana z pojawiającymi się możliwościami oraz okazjami). Stąd też niepewność w tym sensie znaczy brak możliwości sprecyzowania prawdopodobieństwa wystąpienia innych możliwych rezultatów. Z drugiej jednak strony należy sprecyzować i wyodrębnić niepewność parametryczną, rozpatrywaną w kontekście uwarunkowań środowiskowych podmiotów gospodarczych, w przeciwnym razie będą występować niejasności pomiędzy racjonalnością ograniczoną oraz możliwo-

ściami i okazjami. Prowadząc dalsze rozważania należy podkreślić, że ograniczona racjonalność oraz możliwości/okazje charakteryzują ludzką aktywność, natomiast niepewność jest określona poprzez czynniki środowiskowe (Dietrich, 1994, s. 22–23). Należy przypomnieć, że w neoklasycznym podejściu do procesów gospodarczych te problemy nie występowały, ponieważ każdy z uczestników rynku posiadał dokładnie taką samą pełną informację, co powodowało, że koszty transakcji były nieistotne.

Prowadzić to może do powstania korporacyjnych struktur, gdzie przedsiębiorstwa realizują swoje założenia bez konfliktów. Przetrawianie i sukces w tak zmiennym środowisku znacząco uzależnione są od konkurencyjności organizacji gospodarczych. Inne podejście, a zarazem nową teorię konkurencji przedstawił S.D. Hunt w latach 90. XX wieku (Hunt, 1995, s. 317–322). Autor przeciwstawia neoklasycznej teorii konkurencji teorię zasobową (tab. 2). Neoklasyczną teorię rozumie w kontekście doskonałej konkurencji, szczególnie to podejście ukształtowało się w Ameryce Północnej. Należy nadmienić, że podejście to związane z teorią doskonałej konkurencji generuje przez aktywności rynkowe podmiotów gospodarczych niedoskonałość rynku (Hunt, Morgan, 1995a, s. 1–2).

Pierwsza krytyka założeń neoklasycznej teorii jest związana z założeniem, że konsumenci będą charakteryzowali się identycznym poziomem konsumpcji wśród różnych rodzajów produktów, jednakże konsumpcja przemysłowa jest bardzo zróżnicowana i dynamiczna. W nawiązaniu do informacji dostępnych dla konsumenta oczywiste jest, że konsument nie posiada pełnej wiedzy związanej z produktem, który zaspokoiłby jego preferencje, natomiast pozyskanie dodatkowej jest związane zazwyczaj z kosztem finansowym, jak również z kosztem czasu. Ponadto konsumenci produktów, jak również menedżerowie przedsiębiorstw i wszyscy ludzie są motywowani poprzez poszukiwanie własnej korzyści. Przedsiębiorstwa dążą do doskonałej wydajności finansowej pomimo niedoskonałości (bardzo często uwarunkowanych procesem kosztownych badań) związanych z pozyskaniem informacji o konsumentach oraz konkurentach. Przedsiębiorstwa powinny raczej poprawiać swoją wydajność finansową niż ją maksymalizować. Jest to związane przede wszystkim z tym, że przedsiębiorstwa nie maksymalizują swojej wydajności finansowej z dwóch przyczyn – ponieważ mają niedostateczną informację lub jej brak, to znaczy, że funkcjonują w sytuacji ograniczonej racjonalności (zob. Simon, 1979, s. 504), również bardzo istotną kwestią ograniczającą jest moralność. Finansowa wydajność może być mierzona jako zysk, jak i stopą zwrotu zainwestowanego kapitału (Munier i in., 1999).

Na szczególną uwagę zasługuje również podejście procesowe prowadzące do zarządzania procesowego przedsiębiorstwem. Biorąc pod uwagę strukturę

organizacji, podejście takie bezpośrednio kształtuje i wpływa na relacje wewnątrzorganizacyjne w kontekście nadania dynamizmu całemu systemowi. Aktywność ta odbywa się w oparciu o optymalizację zdefiniowanych i wyodrębnionych w nim procesów. Są one scharakteryzowane jako ciągi zdarzeń i działań transformujących wiedzę, intelekt, pomysł uczestników organizacji na efekt końcowy dla odbiorcy (Grajewski, 2014, s. 278).

Tabela 2. Różnice pomiędzy podejściem neoklasycznym a zasobowym w procesie budowy przewag konkurencyjnych

Wyszczególnienie	Teoria neoklasyczna	Teoria przewagi komparatywnej
1. Popyt	Jednorodne w obrębie przemysłu	Niejednorodna w ramach przemysłu
2. Informacje dla konsumentów	Doskonałe i bez kosztów	Niedoskonałe i kosztowne
3. Ludzka motywacja	Własny interes maksymalizacja	Ograniczony własny interes
4. Cele przedsiębiorstw	Maksymalizacja zysku	Doskonała wydajność finansowa
5. Informacje przedsiębiorstw	Doskonałe i bez kosztów	Niedoskonałe i kosztowne
6. Zasoby	Kapitał, praca i ziemia	Finansowe, fizyczne, prawne, ludzkie, organizacyjne, informacyjne i relacyjne
7. Charakter zasobów	Homogeniczna, doskonale mobilny	Niejednorodna, niedoskonały
8. Rola zarządzania	Określić ilość i wdrożenia, funkcja produkcji	Rozpoznawać, rozumieć, tworzyć, wybierać wdrażania, i modyfikować strategię
9. Rola środowiska	Całkowicie determinuje zachowanie i wydajność	Wpływa na zachowanie i wydajność
10. Konkurencja	Regulacja ilości	Przewaga komparatywna

Źródło: Hunt, Morgan, 1995c, s. 3.

Należy nadmienić, że w podejściu procesowym przedsiębiorstwo jest charakteryzowane jako proces, czyli ciąg połączonych aktywności generujących określoną wartość dla odbiorcy. Z tej perspektywy najistotniejszy jest osiągnięty efekt (Kasiewicz, 2005, s. 197). Jest to jedna z najczęściej stosowanych koncepcji zarówno w teorii jak i praktyce zarządzania (Bitkowska, 2009, s. 29). Zarządzanie procesowe powinno być rozpatrywane w kilku podstawowych aspektach (rzeczowym – podmiotowym, statycznym i dynamicznym). Sfera zarządzania w ujęciu rzeczowym jest traktowana jako tworzenie uporządkowa-

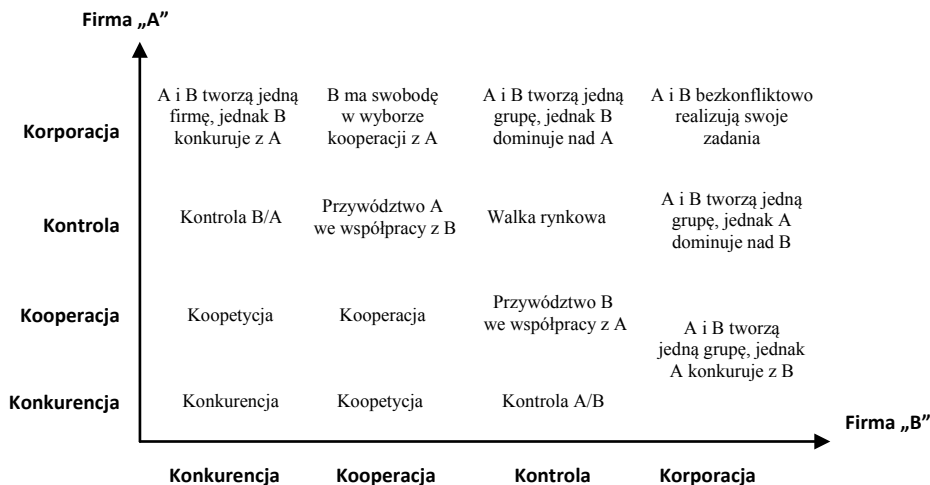
nych harmonijnych całości *organizo (lac.)* obejmujących ludzi i aparaturę oraz stymulowanie współdziałania wszystkich istniejących podsystemów. Aspekt statyczny determinowany jest poprzez strukturę organizacyjną, natomiast dynamiczny występuje w dwóch odmianach, tj. funkcjonalnej i instrumentalnej. Kontekst funkcjonalny dotyczy poszczególnych funkcji oraz syntezy procesów organizacyjnych w układzie informacyjno-decyzyjnym. Warstwa natomiast instrumentalna to czynniki decyzyjne traktowane jako system instrumentów ekonomiczno-finansowych, politycznych czy psychologicznych wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu (Weiss, 2012, s. 263).

Podjęcie procesowe definiuje organizację, która powinna być oparta na kilku założeniach związanych z realizacją wyżej wymienionej koncepcji. Przede wszystkim wyodrębnione obszary powinny być równoważne w kontekście utrzymania właściwych relacji i zamówień wewnętrznych. Charakteryzowane obszary są traktowane jako klienci mogący swobodnie realizować swoje zamówienia zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji (brak relacji determinuje zmiany w wyżej wymienionych obszarach). Wyodrębniony obszar organizacji jest usługodawcą zarówno dla odbiorcy wewnętrznego, jak również zewnętrznego. Procesy realizowane w przedsiębiorstwie są determinowane potrzebami odbiorcy, stawiając go w centralnym punkcie, a jego potrzeby są przesłanką konfiguracji procesów w kontekście osiągnięcia celu i generowania wartości dla klienta (wewnętrznego oraz zewnętrznego). Należy również nadmienić, że stałym elementem systemu jest możliwość negocjacji warunków dostaw w łańcuchu wartości. Powyższe uwarunkowania powinny doprowadzić do rekonfiguracji systemu organizacyjnego z funkcjonalnego na procesowy (Grajewski, 2014, s. 278–279).

Filozofia podejścia do procesu konkurencyjności jest istotna z perspektywy zachowania się przedsiębiorstwa na rynku. We współczesnych realiach gospodarczych jest to rynek globalny, co stwarza określone możliwości, ale również zagrożenia. Niemniej jednak spojrzenie na zasoby organizacji w kontekście otoczenia oraz realizacji celów gospodarczych jest istotnym czynnikiem pozwalającym przygotować właściwą strategię konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Konkurowanie oraz konkurencyjność podmiotów jest charakterystyczne zarówno dla przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach lokalnych, jak również zagranicznych. Wspólnymi cechami zjawiska konkurencji dla przedsiębiorstw na różnych poziomach analizowanych procesów konkurencji są przede wszystkim czynniki wynikające z korzyści realizacji celów oraz obaw będących motywatorem działań przedsiębiorstw. Należy jednocześnie wspomnieć o braku miejsca dla wszystkich podmiotów, selekcji słabszych oraz zdolności adaptacji przedsiębiorstwa do zmiennych uwarunkowań otoczenia (Noga,

2010, s. 245). Poddając analizie relacje pomiędzy przedsiębiorstwami z perspektywy rozpatrywanych wcześniej cech zjawiska konkurencji należy podkreślić, że mogą zachodzić także relacje (rys. 2) oparte na kooperacji, kooperacji czy kontroli.



Rys. 2. Relacje międzyorganizacyjne pomiędzy organizacjami gospodarczymi

Źródło: Noga, 2010, s. 249.

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest determinowana oddziaływaniem przedsiębiorstw zarówno tych lokalnych, jak również zagranicznych, szczególnie dotyczy to przedsiębiorstw funkcjonujących w branży o wysokim stopniu umiędzynarodowienia. M.J. Stankiewicz definiuje konkurencję jako fenomen rywalizacji w kontekście zdefiniowania takich samych celów (Stankiewicz, 2005a, s. 18). Natomiast konkurencyjność jako „zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji”, czyli umiejętność przeciwstawiania się konkurencji (Stankiewicz, 2005a, s. 36).

Konkurencyjność przedsiębiorstw jest rozumiana i definiowana w różnorodny sposób – nie występuje jedna definicja konkurencyjności. Jest rozumiana jako zjawisko wielowymiarowe, warunkowane zarówno posiadanymi zasobami endogenicznymi, jak również umiejętnością adaptacji do zachodzących zmian w otoczeniu organizacji. W tym kontekście podnoszona jest zdolność przedsiębiorstwa do zapewnienia długookresowego rozwoju podmiotu i budowy jego wartości rynkowej. Należy dodać, że konkurencyjność danego podmiotu gospodarczego jest analizowana w kontekście innych organizacji znajdujących się w tym samym sektorze i jest rozumiana jako wypadkowa działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, związanych z konkurowa-

niem o rynek, czyli klienta (Walczak, 2010a, s. 8). Konkurencyjność powinna być rozpatrywana z perspektywy ogółu materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa. Bardzo istotnym uwarunkowaniem konkurencyjności jest posiadanie przez organizację kluczowych zasobów kompetencyjnych, pozwalających zbudować przewagę nad innymi podmiotami w sektorze. Podmioty te powinny zwrócić uwagę na umiejętności posługiwania się instrumentami konkurencyjności. Z tej perspektywy należy nadmienić, że są to przede wszystkim metody budowania kapitału oraz tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Pozostaje jeszcze bardzo ważny element związany z pomiarem konkurencyjności, niemogący się odbyć bez porównania swojej pozycji do podmiotów, z którymi przedsiębiorstwo konkuruje (Stankiewicz, 2006, s. 14). Istotnym czynnikiem są świadomi i usatysfakcjonowani pracownicy. Jak wynika z badań, satysfakcja pracowników zatrudnionych w MSP, jak również reputacja organizacji, którą sami tworzą posiada bardzo pozytywny wpływ na podniesienie konkurencyjności podmiotów. W tym kontekście należy dodać, że dwa bardzo istotne czynniki podnoszące konkurencyjność podmiotów to lojalność konsumentów oraz zaufanie interesariuszy w ekosystemie biznesu (Venter, Turyakira, Smith, 2014, s. 39). Lojalni klienci mają wpływ między innymi na obniżenie kosztów promocyjnych oraz proces planowania produkcji, są aktywnym pozwalającym organizacji gospodarczej uzyskać przewagę konkurencyjną (Cichosz, 2003, s. 8–13).

Procesy globalizacyjne rynków oraz zmienne otoczenie biznesu wymusza podniesienie poziomu konkurencyjności podmiotów, który determinuje postawy przedsiębiorstw MSP w kontekście zwiększenia ich zdolności do osiągnięcia przewag konkurencyjnych. Globalna konkurencja, uwarunkowania technologiczne oraz szybki przepływ informacji wewnątrz i pomiędzy podmiotami, a także rynkiem wpływają na zmianę potrzeb konsumentów, tym samym ulega redefinicji paradygmat związany z budową pozycji konkurencyjnej oparty na klasycznych przesłankach. Podkreśla się znaczenie czynników niematerialnych oraz aktywności związanej z CSR (*corporate social responsibility* – społeczną odpowiedzialnością biznesu) warunkujące podniesienie pozycji konkurencyjnej podmiotów przez pełniejsze zrozumienie otaczającego świata i jej wpływu na środowisko lokalne, kulturę organizacji czy budowę zaufania i wartości przedsiębiorstwa w świadomości konsumentów (Whipp, Rosenfeld, Pettigrew, 1989). Ujmując pojęcie konkurencyjności systemowo należy podkreślić, że jest ona związana z szeroko pojętym otoczeniem podmiotu gospodarczego (Lubiński, 1995, s. 35). Charakteryzując poszczególne jej warstwy należy zauważyć, że poziom metaekonomiczny związany jest przede wszystkim z czynnikami społeczno-kulturowymi oraz odpowiednimi systemami wartości, a także ze zdolnością do formułowania strategii oraz polityki społecznej. Inną, bardzo

ważną grupą czynników warunkujących konkurencyjność są uwarunkowania makroekonomiczne związane przede wszystkim z polityką budżetową, monetarną i handlową jako głównymi elementami determinującymi konkurencyjność z perspektywy makro. Jak podaje M. Gorynia, konkurencyjność jest „pojęciem teoretycznym odnoszącym się do rynkowego sposobu regulacji” (Gorynia, 2002, s. 48). Z. Pierścionek natomiast przyrównuje konkurencyjność do efektywności ekonomicznej oraz skuteczności i sprawności stosowanych w zarządzaniu (Pierścionek, 2003, s. 164). Wyróżnić należy trzy podejścia koncepcyjne do zjawiska konkurencyjności: posiadające charakter tradycyjny (nawiązujący bezpośrednio do czynników rynkowych); nowy (związany m.in. z przedsiębiorczością oraz innowacyjnością) oraz zasobowy – definiujący źródła przewagi organizacji w długim okresie (Pierścionek, 2003, s. 200–202).

Zjawisko konkurencyjności można rozpatrywać również z perspektywy takich poziomów analitycznych jak makro (globalna), mezo (gospodarka narodowa) oraz mikro (przedsiębiorstwa). Stosując typologię rodzajów konkurencyjności ze względu na główne kryteria klasyfikacyjne, takie jak: podmiot konkurujący, zakres, czas czy sposób konkurowania (Stankiewicz, 2005a, s. 37–40). M.J. Stankiewicz definiuje elementy systemu konkurowania przedsiębiorstwa, takie jak posiadany i budowany potencjał konkurencyjności, przewagę konkurencyjną (posiadaną, budowaną), instrumenty konkurowania (posiadane, budowane) oraz pozycję konkurencyjną (osiągniętą, budowaną). Odbywa się to w kontekście wykorzystania istniejących elementów-przyczyn (dla zapewniania najlepszych stanów elementów-skutków) oraz budowy stanów-przyczyn umożliwiających osiągnięcie planów (związanych z elementami-skutkami) (Stankiewicz, 2005a, s. 90). Inną ciekawą koncepcją jest podejście M. Rosińskiej-Bukowskiej, gdzie konkurencyjność długookresowa jest determinowana zasobami strategicznymi oraz posiadanymi kluczowymi kompetencjami budowanymi na podstawie posiadanej wiedzy jawnej, a także ukrytej (Rosińska-Bukowska, 2012, s. 99–100).

W literaturze, w związku z rozwojem technologii internetowej i wzrostem roli informacji szczególnie dużo uwagi poświęca się zasobom i kompetencjom przedsiębiorstw o charakterze niematerialnym, związanych przede wszystkim z wykorzystywaniem informacji i wiedzy w zarządzaniu (Borowiecki, Romanowska, 2001, s. 27–28). Wpisuje się to w powstawanie przedsiębiorczych organizacji wykorzystujących kapitał społeczny w kontekście procesu rozwoju organizacji, wieńczącego powstanie produktu lub usługi będącej źródłem przewagi konkurencyjnej (Bratnicki, Strużyna, 2001a, s. 136)

Poddając analizie literaturę przedmiotu charakteryzującą konkurencyjność przedsiębiorstwa należy szczególnie zwrócić uwagę na aktywność człowieka prowadzącą do powstania przedsiębiorstwa jako podmiotu wyodrębnionego

z otoczenia, w którego posiadaniu są zasoby pozwalające na osiągnięcie zamierzonych celów. Należy przy tym zdefiniować jego potencjał konkurencyjny i sposób jego wykorzystania w kontekście podniesienia konkurencyjności, który powinien zapewnić przedsiębiorstwu możliwość funkcjonowania w zmiennym otoczeniu. Są to uwarunkowania, które w dłuższej perspektywie prowadzą do pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

1.2. Istota przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

W literaturze z zakresu zarządzania pojęcie trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa nie jest zjawiskiem nowym, jednak rozkwit badań nad barierami oraz przyczynami jej powstawania datuje się na lata 80. XX wieku. Historycznie różne siły powodowały dynamiczny wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego sukces. Zaliczyć należy do nich: procesy produkcyjne, rynek, produkt, zaawansowana technologia czy uwarunkowania środowiskowe (Ansoff, Sullivan, 1993, s. 12). Niewątpliwie duży wkład w definiowanie przewag konkurencyjnych posiada literatura z zakresu zarządzania, poczynając od charakterystycznego rozumienia procesów konkurencji w podejściu neoklasycznym poprzez szkoły: harwardzką, chicagowską, austriacką, do zasobowego rozumienia przewagi konkurencyjnej. Jedną z pierwszych prac dotyczących zrozumienia mechanizmów konkurowania oraz budowania przewag konkurencyjnych nawiązuje do konkurencji w rozumieniu biologicznym – *Competition is the set of relations existing between organisms because of the fact that they are seeking interdependent objectives within the scarcity boundaries of a common environment* (Alderson, 1937, s. 190).

Filozofia działania oraz budowania przewag rynkowych jest na rynku determinowana realizowaną przez podmioty gospodarcze strategią. Termin ten został spopularyzowany oraz zaadaptowany przez różne dziedziny ludzkiej działalności, największego znaczenia nabrał jednak w kontekście działań politycznych oraz gospodarczych, w naukach o organizacji i zarządzaniu przyjęto go po zakończeniu II wojny światowej. Strategia oznacza kierowanie wojskami z pozycji wodza, tj. zarządzającego zasobami aktywności (Pszczółowski, 1978, s. 232). Od wieków w terminologii wojskowej termin ten oznaczał sztukę prowadzenia wojny obejmującą przygotowanie i przeprowadzenie działań wojennych (Clausewitz, Howard, Paret, 1976, s. 177).

Bazując na doświadczeniach związanych z aktywnością w zakresie planowania strategicznego oraz wszelkich implikacji związanych z tego rodzaju działalnością w pierwszej dekadzie lat 70. XX wieku wprowadzono pojęcie „zarządzania strategicznego”. Rozwój nauki oraz ewolucja zarządzania strate-

gicznego doprowadziła do wyróżnienia w nim zarządzania wartością przedsiębiorstwa (*Value Based Management*), której podstawą jest ukierunkowanie przedsiębiorstwa na wartość, czyli realizowanie właściwej strategii związanej z dopasowaniem produktu oraz posiadanych zasobów do panującej sytuacji rynkowej. Odbywa się to głównie poprzez skupienie procesów wokół celu, jakim jest wzrost potencjału ekonomicznego przedsiębiorstwa oraz budowa systemu monitorującego decyzje, posiadającego wpływ na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Istota budowy strategicznej przewagi konkurencyjnej pozwala scharakteryzować wspólne działania dla wszystkich aktywności. Rozpatrywane aspekty podstawowych strategii konkurowania są traktowane jako odzwierciedlenie istniejących warunków rynkowych, rozpatrywanych zwłaszcza przez pryzmat cech szeroko rozumianego produktu, wśród których można upatrywać źródeł trwałej przewagi strategicznej. Jednakże należy sobie zadać pytanie czy trwała przewaga jest w ogóle możliwa, w związku z dynamiczną zmianą otoczenia i uwarunkowań, w których funkcjonuje przedsiębiorstwo. Literatura z zakresu zarządzania strategicznego poddaje pod dyskusję czynniki, zdarzenia oraz działania kształtujące przewagę konkurencyjną (South, 1981). Zarządzający przedsiębiorstwami powinni dynamizować również proces budowy przewagi konkurencyjnej z uwagi na zmienność i trudności w przewidywaniu otoczenia, w kontekście czego dokonywane są pewne uproszczenia i wybór krótkookresowych celów i przewag będących alternatywą w stosunku do nowych pomysłów (Sołoducho-Pelc, 2016, s. 430). Współcześnie w literaturze przedmiotu następuje powolna erozja koncepcji trwałej przewagi konkurencyjnej, gdzie utrata jej jest czymś naturalnym. Przedsiębiorstwa powinny skoncentrować swoje wysiłki na odzyskiwaniu przewagi poprzez ciągłą odnowę swojego potencjału konkurencyjnego (Poniatowska-Jaksch, 2016, s. 102–103). Nowego znaczenia w tym procesie nabierają dynamiczne zdolności organizacji i jej możliwości wynikające z adaptacji do otoczenia i procesu uczenia się (Dosi, Nelson, Winter, 2000). Poznanie złożoności relacji pomiędzy zasobami a umiejętnościami daje możliwość oszacowania pozycji konkurencyjnej i utrwalenie przewagi (Adamik, 2015, s. 18).

Rozbieżności dotyczą sposobu, w jaki powinna być formułowana strategia konkurowania. W tym zakresie istnieją dwa podstawowe podejścia badawcze – nurt analizy zewnętrznej oraz wewnętrznej. Należy zauważyć, że w obu podejściach podkreśla się potrzebę analizy zarówno zasobów, jak i otoczenia w kontekście budowy strategii. Różnica polega na tym, że w analizie zewnętrznej wybór strategii jest determinowany głównie poprzez warunki otoczenia, które następnie odnoszone są do będących w posiadaniu przedsiębiorstwa zasobów, podczas gdy w nurcie analizy wewnętrznej to posiadane zasoby wyznaczają potencjalne możliwości rozwojowe i tworzą kontekst strategiczny.

Model pięciu sił (Porter, 1976) – w koncepcji nurtu analizy zewnętrznej, punktem wyjścia formułowania strategii jest środowisko, analiza sektora i konkurentów, prowadząca do określenia potencjalnych możliwości realizacji zysków. Podwaliny pod tego typu strategię dał Michael Porter, definiując siły konkurencyjne działające w sektorze. Scharakteryzował on trzy podstawowe strategie zbudowane na gruncie analizy zewnętrznej, czyli: (1) przywództwa kosztowego – osiągnięcie stanu przewagi dokonuje się poprzez minimalizację kosztów; (2) różnicowania – atrybuty dotyczące budowy przewagi rynkowej wynikają z unikalności cech oferowanej wartości na rynku czy (3) koncentracji – osiągnięcie przewagi jest możliwe dzięki dokonaniem wyborowi segmentów rynkowych, gdzie istnieje możliwość pełniejszego zaspokajania potrzeby (Porter, 1980, s. 34–46). Środowiskowy model budowy przewagi konkurencyjnej czy tradycyjna analiza strategiczna SWOT, pozwalają oszacować zasoby organizacji w kontekście neutralizacji zagrożeń i wykorzystania możliwości związanych z realizacją strategii przedsiębiorstwa (Sanchez, 2008, s. 14).

Zakłada się, że przewaga konkurencyjna pochodzi z bliskiej współpracy pomiędzy dostawcami a przemysłem lub branżą (Porter, 1998b, s. 103), natomiast nurt analizy wewnętrznej zakłada, że zasoby przedsiębiorstwa są czynnikiem decydującym o możliwościach realizacji przewagi konkurencyjnej i oca na ich wpływu na SCA rozpoczyna proces formułowania strategii (*resource based strategy*). Strategia ta ma zapewnić wewnętrzną spójność działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo oraz umożliwić rozwijanie wewnętrznych umiejętności sprzyjających jego adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu, jak również działania aktywacyjne, tj. polegające na kształtowaniu stanów otoczenia (Barney, 1991, s. 100), (Śmigielska, 2007, s. 22). Podejście do strategicznego zarządzania oparte na teorii zasobowej jest powiązane z szerszą koncepcją zmierzającą w kierunku nowej ekonomii instytucjonalnej, jak również z koncepcją ekonomii organizacji (Robins, 1992, s. 523).

Definiując zjawisko budowy przewag konkurencyjnych należy podkreślić, że próby charakterystyki tego zjawiska nie dotyczyły wyłącznie przedsiębiorstwa jako podmiotu wyodrębnionego z otoczenia, który buduje swoją pozycję konkurencyjną w stosunku do głównego konkurenta, znajdującego się w bezpośredniej bliskości. Podejście to było zdecydowanie szersze i obejmowało również potencjał konkurentów, który mógłby zostać wykorzystany w przyszłości (Baumol, Panzar & Willig, 1982).

Koncepcja analizy opartej na zasobach *Resource Advantage* (RA) charakteryzowana jest w kontekście trzech przesłanek. Po pierwsze, innowacyjność powinna być generowana przez organizację zdolną do uczenia się (uczącą się organizację); drugim istotnym założeniem jest to, że przedsiębiorstwa, jak również klienci funkcjonujący w określonych uwarunkowaniach środowi-

skowych, nie posiadają pełnej informacji. Natomiast trzecie założenie dotyczy instytucji, jak również kompetencji przedsiębiorczych czy polityki społecznej mającej wpływ na wykonanie, produkcję oraz aktywności ekonomiczne. Teoria ta szczególną uwagę poświęca działalności przedsiębiorstwa w odpowiednich segmentach rynkowych oraz pozycji rynkowej wynikających z przewag konkurencyjnych. Podkreśla się znaczenie środowiska, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo oraz teorię popytu (Foss, Robertson, 2000, s. 56). Analizując źródła pochodzenia trwałej przewagi konkurencyjnej należy podkreślić, że były one związane z podejściem do realizowanej strategii zakładającej wykorzystanie wewnętrznych zasobów w kontekście pojawiających się w otoczeniu możliwości, neutralizując zagrożenia i unikając słabości przedsiębiorstwa.

Jak się podkreśla, charakterystyka otoczenia i dobór właściwej strategii w dzisiejszym świecie posiada istotne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw, co jest uwarunkowane tym, że (1) organizacje funkcjonują w zmieniającym się środowisku, które staje się turbulentne oraz nieprzewidywalne; (2) otoczenie wykazuje duży stopień zróżnicowania w różnych przemysłach (branżach). Jedno ekstremum wyznaczają przedsiębiorstwa, które świetnie funkcjonują, drugie przeżywające bardzo poważne kłopoty; (3) poziom turbulencji w otoczeniu staje się siłą napędową dyktującą strategiczne podejście potrzebne do odniesienia sukcesu; (4) silnie turbulentne środowisko jest przyczynkiem sukcesu przedsiębiorstw, wdrażających strategię, charakteryzującą się nieciągłością historyczną w stosunku do wcześniej realizowanych koncepcji (Ansoff, 1975, s. 22). Należy wykorzystać zdarzające się nieciągłości zarówno w kontekście realizowanej strategii, jak również w kontekście wewnętrznych zdolności organizacji. Menedżer realizujący równoległe te dwa wyzwania określany jest mianem *intrapreneur* (Lombriser, Ansoff, 1995, s. 96). Natomiast w niewiele zmieniającym się środowisku przedsiębiorstwa osiągają sukces głównie poprzez stosowanie strategii rozwoju produktu (Ansoff, 1991, s. 455). Na podstawie literatury przedmiotu można scharakteryzować trzy grupy zmiennych zapewniających strategiczny sukces przedsiębiorstwa – pierwszą grupę stanowi burzliwe środowisko (mierzone zmiennością oraz przewidywalnością). Jest ono opisywane poprzez cztery zamienne. Każda kategoria zmiennych jest charakteryzowana przez kilka poziomów turbulencji: (1) złożoność zdarzeń występujących w otoczeniu – poziom narodowy, regionalny, globalny; (2) znajomość kolejnych zdarzeń – znajomość, przewidywanie, ekstrapolacja, nieciągłość; (3) gwałtowność oraz ewoluowanie zdarzeń – wolniejsze niż odpowiedź, porównywalne z odpowiedzią, szybsze niż odpowiedź, zdecydowanie szybsze niż odpowiedź; (4) przewidywalność, widoczność tych zdarzeń i ich następstw – nawracające, przewidywalne, możliwe do przewidzenia, częściowo

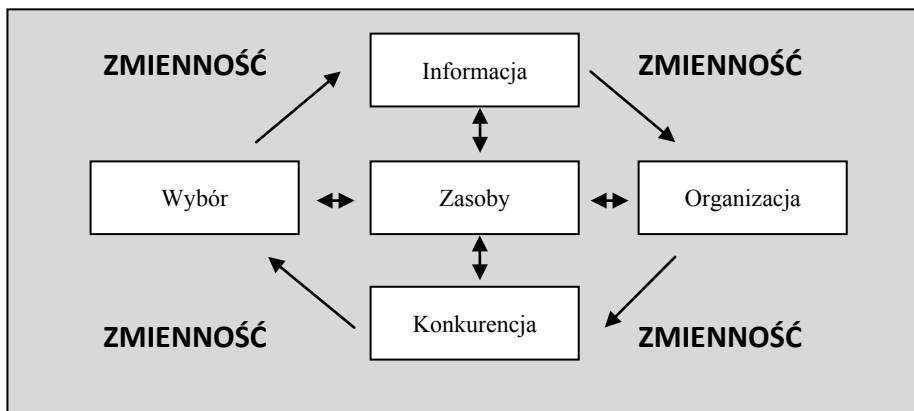
dające się przewidzieć, nieprzewidywalne (Ansoff, Sullivan, 1993, s. 12–13). Drugą grupę zmiennych opisujących zachowanie przedsiębiorstw w zewnętrznym środowisku stanowi agresja strategiczna, jej poziom jest determinowany przez (1) stopień zmian pomiędzy strategicznym posunięciem skutkującym sukcesem w środowisku a (2) posiadaną bazą danych wykorzystaną podczas tego posunięcia. Trzecią grupę stanowią aktywności związane z odpowiedzialnością zarządu (Ansoff, Sullivan, 1993, s. 14–15).

Różnorodność podejść, prowadzących do budowy modeli biznesowych zapewniających przewagi, ich źródło w strategicznym ekosystemie wynika przede wszystkim z heterogenicznej natury powiązań pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem, jak również z rozmieszczenia zasobów konkurującego przedsiębiorstwa w biznesowym ekosystemie, wynikającego z wcześniejszych realizowanych strategii (Johnson, 2007, s. 75). Aby zrozumieć źródła trwałej przewagi konkurencyjnej należy przeanalizować jej elementy składowe, takie jak zasoby, przewaga konkurencyjna (*Competitive Advantage CA*) oraz trwała przewaga konkurencyjna (*Sustained Competitive Advantage SCA*). Zasoby organizacji (zdolności, procesy, atrybuty przedsiębiorstwa, posiadane informacje, wiedzę etc.) będące w posiadaniu przedsiębiorstwa i mogące zostać użyte w procesie realizacji strategii, przyczyniając się do podniesienia efektywności i wydajności. Tradycyjne podejście do analizy strategicznej definiuje zasoby jako siły, które przedsiębiorstwo może wykorzystać, wdrażając swoją strategię działania, mogą one zostać sklasyfikowane jako: (1) zasoby rzeczowe – technologia, wyposażenie, lokalizacja etc., (2) zasoby ludzkie – doświadczenie, inteligencja, relacje etc. Istnieje zależność pomiędzy zasobami ludzkimi a organizacyjnymi w kontekście realizacji zamierzeń strategicznych (Rose, Kumar, 2006), (Lau, 2011) oraz (3) zasoby organizacyjne – związane z IT, które mają istotne znaczenie szczególnie w kontekście koncepcji związanej z podejściem zasobowym do realizacji strategii, wspomagając ten proces poprzez infrastrukturę informatyczną; automatyzację procesów; dostarczanie informacji po niewielkich kosztach wykorzystywanych przez menedżerów oraz udział w działaniach związanych z wejściem na nowe rynki (Aral, Weill, 2007, s. 766–767), struktura, formalne/niefORMALNE planowanie, kontroling, etc. (Barney, 1991, s. 101).

Jak podkreśla się w literaturze, zasoby ludzkie odgrywają znaczącą rolę w procesie realizacji strategii (Nyberg, Moliterno, Hale, Lepak, 2014). Inwestowanie w zasoby ludzkie jest konieczne, jeżeli organizacja chce prawidłowo realizować założenia strategiczne. Jednakże aktywność finansowa na tym polu prowadzi do pytania, jaka powinna być relacja pomiędzy inwestowaniem w zasoby ludzkie a osiągniętą przez to charakterystyką organizacji gospodarczej (Friedman, Lev, 1974).

Definiując różnice pomiędzy przewagą konkurencyjną *competitive advantage* (CA) oraz trwałą przewagą konkurencyjną *Sustainable Competitive Advantage* (SCA) należy podkreślić, że przewaga konkurencyjna (CA) jest rozumiana jako wdrożenie strategii kreującej wartość dla przedsiębiorstwa, która jednocześnie nie jest implementowalna przez aktualnych i potencjalnych konkurentów (Barney, 1991, s. 102). Może ona być osiągnięta poprzez współpracę, strategiczne alianse oraz organizacyjne relacje. Przedsiębiorstwa starają się także zwiększyć przewagę poprzez kooperację (Gibbs, Humphries, 2009, s. 14). Jak się podkreśla, zmieniła się koncepcja budowy przewagi konkurencyjnej CA z opartej na produkcie do przewagi budowanej na wiedzy *knowledge-base advantage* (Gibbs, Humphries, 2009, s. 17). W celu zaimplementowania wyboru strategicznego, pozwalającego na budowę przewagi konkurencyjnej, niezbędne są zasoby wiedzy. Wiedza jest podstawą realizacji określonej strategii w zakresie produktu, promocji, cen i dystrybucji oferowanych produktów kształtujących zachowania nabywców, a tym samym mających istotny wpływ na kształtowaną przewagę rynkową (Godziszewski, 2001b, s. 94–95).

Wiedza staje się dzisiaj kluczowym zasobem organizacji, dającym możliwość podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstwa, które poprzez budowę struktury uczącej się daje możliwość zdobycia przewagi konkurencyjnej (rys. 3).



Rys. 3. Ewolucyjna natura struktur rozproszonych w kontekście budowy systemu uczącego się

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Roels, 2010, s. 7).

Jak się również podkreśla, znaczącym wyzwaniem dla przedsiębiorstw budujących przewagę konkurencyjną jest relacja pomiędzy kosztem, jakością oraz innowacyjnością (National Academy of Engineering & National Research

Council (U.S.), 1982, s. 165). Ponadto podniesienie możliwości konkurencyjnych przedsiębiorstw daje również możliwości rozwojowe regionom oraz całym narodom (Ricken, Malcotsis, 2011, s. 31). Bardzo istotnym czynnikiem w tych działaniach jest zwrócenie uwagi na sektor MSP, który nie tylko jest istotny z perspektywy realizowanych funkcji ekonomicznych, ale również funkcji społecznych i kulturowych. Taka idea jest realizowana przede wszystkim w oparciu o koncepcję zasobową tworzenia przewagi i zasada się na trzech podstawowych zdolnościach, takich jak: (1) zdolności do innowacji – czyli rozwoju nowych produktów oraz procesów w kontekście osiągnięcia doskonałości technologicznej i produkcyjnej czy (2) zdolności produkcyjnej pozwalającej na generowanie oraz dostarczenie produktu do konsumenta z zachowaniem podstawowych priorytetów (związanych z jakością, kosztem, elastycznością etc.), a także (3) zdolności do zarządzania rynkiem – czyli efektywną sprzedażą produktu na rynku (Rangone, 1999, s. 235).

W tym kontekście należy szczególnie przyjrzeć się architekturze produktu oraz procesu, ponieważ w połączeniu z posiadaną wiedzą dają możliwość ugruntowania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa.

Produkty posiadają zbiór atrybutów będących podstawą do ich rozróżnienia na rynku. Architektura produktu może być tworzona poprzez dekompozycję produktu w zbiór (system) powiązanych ze sobą i funkcjonujących komponentów, a także poprzez pełną charakterystykę interakcji pomiędzy jednym z komponentów a innymi w analizowanym systemie. Tak też wyróżniamy architekturę modułarną, gdzie jest tworzona platforma jako narzędzie do „dźwignięcia” produktu poprzez różnorodność i możliwość modyfikacji. Jak również tradycyjną architekturę produktu tworzoną w oparciu o optymalny zbiór atrybutów determinowany badaniami marketingowymi (Foss, Robertson, 2000, s. 103–105).

W bardzo uproszczonej formie definicja systemu nawiązuje do struktury składającej się z różnych części, w której występuje zależność pomiędzy poszczególnymi jej elementami. Tak też, proces jako element może być charakteryzowany w kontekście projektowania (Foss, Robertson, 2000, s. 107). Ważne jest, aby rozumieć proces jako aktywność związaną z planowaniem strategicznym pozwalającą uczestnikom wnieść wkład w jego realizację (Annacchino, 2007, s. 19). Jednakże należy zwrócić uwagę na występujące zależności pomiędzy architekturą produktu a procesem decyzyjnym związanym z decyzją produkować czy kupić, bazując na kosztach transakcji oraz zasobie wiedzy (Park, Ro, 2013).

Przedsiębiorstwa są zmotywowane do określenia obszarów, jak najlepszej współpracy i dostosowywać łańcuchy dostaw, by zarządzać złożonymi rela-

cjami i dostosowywać procesy do zmieniających się uwarunkowań co ostatecznie kształtuje przewagę konkurencyjną (Buckley, Henriques, Salazar, International Labour Office, 2009, s. 129).

Jak podkreśla się w literaturze przedmiotu, przewaga konkurencyjna może być również budowana w oparciu o wartość dla konsumenta. Bazuje ona na wartości, którą dostarcza produkt lub usługa konsumentowi. Jest wypadkową wielu zmiennych decydujących o percepcji konsumenta (produkt = produkt fizyczny + marketing + usługi + dystrybucja + wyobrażenie + ...), każda ze zmiennych może dostarczać wartość konsumentowi – wszystko w procesie zaspokajania potrzeb. Oczywiście przedsiębiorstwa mogą osiągać swoją przewagę pozycyjną wynikającą z atrakcyjnej struktury branży, heterogeniczności czy ustanowionych oraz utrzymywanych relacji sieciowych. Jednakże proces oceny konkurencyjności powinien być rozpatrywany w szerszym, bardziej złożonym rozumieniu. Aktywa i zasoby potrzebne do produkcji oferty rynkowej, jak wynika z literatury – kluczowym czynnikiem decydującym o konkurencyjności jest wewnętrzna produktywność. Nawet jeżeli przedsiębiorstwa mają podobną pozycję wynikającą z którejś z przewag pozycyjnych, to niektóre z nich osiągają lepsze wyniki dzięki lepszej produktywności wewnętrznej. Zatem przewaga konkurencyjna oraz konkurencyjność są wynikiem egzogennych czynników (przewagi pozycyjne) i endogennych (zasoby, aktywa, kompetencje) i powinny być określane stosunkiem zdolności dostarczania wartości konsumentowi do wykorzystanych zasobów (Drejer, 2002, s. 47–53).

Przedsiębiorstwa produkujące wartość, znające swoje środowisko, osiągają przewagę głównie poprzez przewagę pozycyjną (gdzie w wielu przypadkach przedsiębiorstwa w branży osiągają przewagę wynikającą ze swej struktury) (Drejer, 2002, s. 47).

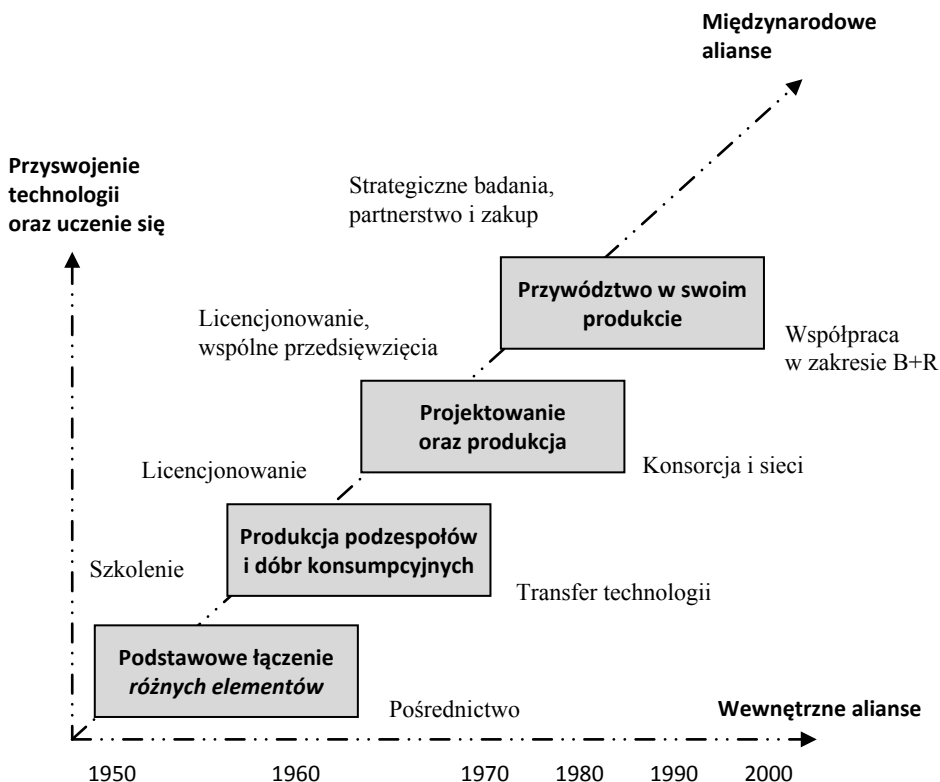
Osiągnięcie stanu trwałej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa jest związane z warunkiem braku możliwości wdrożenia jej imitacji przez konkurenta (Barney, 1991, s. 102). Przedsiębiorstwo powinno zidentyfikować pewne techniczne oraz związane z konsumentem zasoby i zdolności jako możliwość utrzymania w długim okresie trwałej przewagi konkurencyjnej (Heene, Sanchez, 2010, s. 139). Podobne znaczenie dla przedsiębiorstwa posiada wdrożenie rozwiązań sieciowych w modelach i metodach zarządzania (Johnston, 2009, s. 83) czy wdrożenie rozwiązań, które są drogie lub trudne do powielenia (więcej w: Winsemius, Guntram, 2002, s. 61).

Podejście zasobowe od wewnątrz do zewnątrz (*inside-out*) reprezentowane przez Wernerfelt, Barney czy Penrose, (Wernerfelt, 1995), (Barney, 1997), (Penrose, 2009), jest przede wszystkim uwarunkowane posiadaniem unikalnych zasobów lub kluczowych kompetencji, które są rzadkie, trudne do naśladowania. Kluczowe kompetencje/zdolności organizacyjne, w skrócie, są zbior-

rem postaw związanych z zachowaniem się oraz organizacją przedsiębiorstw, znajdujących się pomiędzy ekonomią oraz zarządzaniem strategicznym. Włączając dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa, kompetencyjne uwarunkowania, zasobowe oraz ewolucyjne teorie przedsiębiorstw (Foss, 2003, s. 247). Należy nadmienić, że istotne znaczenie dla omawianych teorii ma wiedza ukryta okrywająca kluczowe kompetencje organizacji, ma ona znaczenie w zrozumieniu problemów związanych z naśladowaniem oraz dyfuzją indywidualnych umiejętności. Wypada przy tym przyjąć założenie, że przedsiębiorstwa wiedzą więcej niż możemy dowiedzieć się z ich aktywności gospodarczych (Kogut, Zander, 1992, s. 383). Natomiast wzrost wiedzy w przedsiębiorstwach jest bezpośrednio uwarunkowany pozyskaniem informacji w procesie realizacji działalności rynkowej (np. sprzedaż produktów na aktualnych rynkach), następnie wykorzystanie kombinacji wiedzy wewnętrznej (np. eksperymentu) oraz zewnętrznej (np. poprzez wspólne przedsięwzięcia) przy równoczesnym wykorzystaniu organizacyjnych oraz technologicznych możliwości. Jest ona wykorzystywana w kontekście pojawiających się możliwości rynkowych (Kogut, Zander, 1992, s. 385).

Zarówno w teorii, jak i w praktyce efektywne zarządzanie zasobami wiedzy bierze udział w zwiększeniu zdolności do generowania i dostarczania wartości ekonomicznej. Poddając analizie proces pozyskiwania wiedzy, uczenia się w kontekście budowy przewagi konkurencyjnej należy przeanalizować trzy bardzo użyteczne jej formy, przede wszystkim należy zwrócić uwagę na *know-how*, czyli na poziomie zrozumienia, jak aktualny system funkcjonuje, co pozwala na utrzymanie w przedsiębiorstwie odpowiedniego poziomu operacji w stosunku do produktu oraz procesu. Jest to związane z uczeniem się i wykorzystaniem wiedzy jako dźwigni we wdrażaniu aktualnych technologii oraz eksploracji preferencji znajdujących się na rynku poprzez wprowadzenie modyfikacji produktu. Drugą bardzo użyteczną wiedzą jest teoretyczne poznanie funkcjonującego systemu *know-why*, dające możliwości pełniejszej adaptacji do aktualnej jego architektury, co również pozwala planować procesy rozwojowe w przyszłości. Aktywności na tym polu są związane z kreowaniem następnej generacji produktów oraz procesów ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju technologii oraz średniookresowych celów rynkowych. Trzecią istotną formą wiedzy, na której przedsiębiorstwo jest w stanie budować przewagi jest *know-what*. Jest to zrozumienie oraz wykorzystanie w kontekście strategicznym dwóch wcześniejszych form wiedzy (*know-how*, *know-why*) mogących zostać wykorzystanych w kierunku planowania nowej architektury produktu oraz procesu. Wiedza ma znaczenie strategiczne głównie w obszarze rozpoznania trendów związanych z rozwojem technologii oraz rynków (Foss, Robertson, 2000, s. 114). Ważnym strategicz-

nie procesem jest dochodzenie do wiedzy w procesie realizacji celów organizacji. Rys. 4 przedstawia ewolucyjne procesy związane z trajektorią uczenia się i zdobywania wiedzy przez przedsiębiorstwo.



Rys. 4. Trajektorja uczenia się organizacji

Źródło: (Dodgson, 2009, p. 596).

Znaczenie procesów związanych z przyswajaniem technologii oraz budowaniem struktur adekwatnych do rzeczywistości pozwalających osiągnąć konkurencyjność i realizować cele gospodarcze jest skorelowany z zarządzaniem na niwie konfliktu pomiędzy skalą zjawiska a integracją. Wykorzystując zarówno duże, jak i małe struktury organizacyjne, należy włączyć je w proces kreowania pozytywnej reakcji ze strony rynku. Aktywność ta jest bezpośrednio związana z podziałem zasobów. Powstałe w ten sposób jednostki powinny połączyć siły, jakimi dysponują małe podmioty (np. bezpośredniości relacji z konsumentami, skupienie się na rozwoju) z tymi będącymi w gestii dużych organizacji, głównie związanych z dostępem do informacji finansowych, zasobów, technologii czy uznania w środowisku oraz znajomości rynku (Subhash, Jain, 2009, s. 277).

Mnogość koncepcji związanych z osiągnięciem przewagi konkurencyjnej jest uwarunkowane tak czynnikami o charakterze endogennym (realizują przedsiębiorstwa dostarczające konsumentom produktów porównywalnych z produktami konkurentów, lecz po niższych cenach, przy czym ceny te znajdują uzasadnienie w wyższej efektywności, podejście kosztowe), jak również egzogennym – przedsiębiorstwa muszą być w stanie wyróżnić swoje produkty od konkurentów poprzez np. markę czy jakość, aby nabywcy byli skłonni zapłacić za nie cenę przewyższającą koszty wyróżnienia (strategia wyróżniania).

Podejście takie jest uwarunkowane orientacją na zewnątrz przedsiębiorstwa i doskonałego rozpoznania potrzeb na rynku będących podstawą zastosowania strategii wyróżnienia (Porter, 1996, s. 62–66). Jednakże warunki realizowania założeń gospodarczych charakteryzowane zmianami, takimi jak globalizacja, liberalizacja, wzrost znaczenia sektora IT prowadzą do wyodrębnienia nowych typów konkurencji, np.: (1) naturalnych monopolii lub quasi-monopolii; (2) relacji pomiędzy ceną a jakością oraz próby budowy przewagi w oparciu o te zmienne; (3) stałej bliskości relacji pomiędzy dostawcą i odbiorcą – próba ograniczenia możliwości zmiany dostawcy przez klienta – zwiększenie kosztów zmiany, (4) budowę systemu obsługi generującego wysokie bariery wejścia (Obłój, 2001, s. 3–4). Strategie te wyrosły na gruncie nurtu pozycyjnego, który był protoplastą szkoły zasobowej (Obłój, 2001a, s. 67).

Wykorzystanie potencjału konkurencyjnego w procesie generowania wartości dodanej (Stankiewicz, 2005b, s. 171–172) – strategię generujące wartość dla klienta, a poprzez to pozwalające uzyskać przewagę, jak: (1) najlepsza cena, możliwa poprzez obniżenie kosztów dzięki wysokiej efektywności działań operacyjnych; (2) najlepszy produkt, dostarczanie klientom produktów innowacyjnych w odczuciu konsumentów, wyróżniających się od oferty konkurentów; (3) indywidualne podejście do rozwiązania problemów klienta, kompleksowe rozwiązanie potrzeb konsumentów (Treacy, Wiersema, 1997, s. 31–32).

Oprócz wymienionych podejść na szczególną uwagę zasługuje też stanowisko podkreślające potrzebę uwzględnienia w analizie uwarunkowań SCA sytuacji rywali rynkowych i stanu ich zasobów. W procesie formułowania strategii należy uwzględnić co najmniej trzy elementy: konsumenta (poszukującego korzyści za rozsądną cenę), przedsiębiorcę posiadającego zasoby i zdolność ich wykorzystania oraz konkurenta. Dopiero różnica kosztów powstająca w procesie budowy wartości pozwala osiągnąć przewagę konkurencyjną (Ohmae, 1983, s. 9–10).

Należy podkreślić, że przewaga nad konkurentami nie może przynosić trwałych efektów, jeżeli jej odzwierciedleniem nie jest przewaga rynkowa. Należy także zauważyć, że uzyskanie przewagi rynkowej nie jest rezultatem manipulowania instrumentami marketingu-mix, co może przynieść jedynie krótkotrwałe

zwiększenie sprzedaży, lecz wiąże się z wykształceniem długofalowych postaw lojalności klientów. Nieuwzględnienie takiej perspektywy działań prowadziłoby do ponoszenia przez przedsiębiorstwo nakładów nieznajdujących odpowiedniego odzwierciedlenia w długookresowej zyskowności i utraty osiągniętej przewagi nad konkurentami. Niekorzystna jest również sytuacja, kiedy niższe od konkurentów koszty działalności lub wyższa jakość oferty nie znajdują odpowiedniego odzwierciedlenia w realizacji przewagi rynkowej z powodu błędów w doborze instrumentów marketingowych, gdyż to również oznacza stratę – tym razem zysków potencjalnych. Przewaga rynkowa jest zatem niejako wkomponowana w przewagę konkurencyjną, stanowiąc jej nieodłączną składową.

Warunkiem trwałości przewagi rynkowej jest przyjęcie przez przedsiębiorstwo orientacji rynkowej rozumianej szerzej niż tylko orientacja na nabywcę (szerzej na interesariusza). Współczesne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw charakteryzują się intensywną konkurencją, wzrostem siły przetargowej ogniw kanałów dystrybucji i szybkimi zmianami w otoczeniu dalszym. Realizacja SCA, oprócz orientacji na finalnych nabywców, wymaga uwzględnienia możliwych oddziaływań płynących także z wymienionych źródeł. Wiąże się to z dokonywaniem identyfikacji celów i sposobów działania dystrybutorów, rozpoznaniem sytuacji społeczno-gospodarczej krajów działania oraz koordynacją interfunkcjonalną, polegającą na rozpowszechnianiu informacji o rynku wewnątrz organizacji oraz włączania wszystkich jej komórek w proces formułowania strategii (Śmigielska, 2007, s. 19–20).

Zwracając uwagę na funkcjonowanie przedsiębiorstw w ekosystemie założyć należy, że to jego budowa, dojrzałość oraz struktura będzie warunkować źródła możliwej do uzyskania przewagi konkurencyjnej. W ekosystemie charakteryzującym się niedojrzałością źródeł przewag należy upatrywać we względnej przewadze produktu, efekcie doświadczenia czy przewadze związanej z pierwszym kontraktem. Inaczej sytuacja przedstawia się, gdy ekosystem jest bardzo dynamiczny, wtedy przewagi buduje się poprzez szybkość działania oraz „zwinność”. Głównym przyczynkiem do generowania przewagi w ekosystemie stabilnym jest relatywna przewaga cenowa, podstawowe kompetencje oraz stosowanie zróżnicowanych strategii, natomiast w ekosystemie dojrzałym źródeł przewag należy poszukiwać głównie w relatywnej przewadze kosztowej. Inaczej sytuacja przedstawia się w ekosystemie asymetrycznym (gdzie asymetryczność wynika głównie z lokalizacji czy dystrybucji) – przedsiębiorstwa budują przewagi poprzez niezdolność konkurentów do replikacji oraz poprzez wysokie koszty związane z powieleniem działalności. Pozostaje jeszcze środowisko słabych przedsiębiorstw (rozwijających się), gdzie przedsiębiorstwa te obsługują głównie nisze rynkowe, a przewagi uzyskują głównie w procesie specjalizacji oraz strategicznej dźwigni zasobowej (Johnson, 2007, s. 84).

Z ostatnim elementem budującym przewagi jest powiązana koncepcja przewag zasobowych *Resource-Advantage* (RA), gdzie u podstaw tej teorii leży wyodrębnienie rynku (rynkowa orientacja), przez co łatwiej można osiągnąć przewagę konkurencyjną oraz lepszą działalność finansową. Przedsiębiorstwa powinny przede wszystkim zidentyfikować segmenty oraz popyt, wybrać odpowiednie i dopasować do nich specyficzne programy marketingowe (marketing-mix). Jednocześnie, aby osiągnąć tak pożądaną przewagę konkurencyjną, przedsiębiorstwa są zobligowane do zbierania informacji o rynku, aktualnych oraz potencjalnych klientach jak również konkurentach, oraz wykorzystać ją do tworzenia wiedzy w procesie budowy koncepcji strategii i wdrażania założeń strategicznych (Hunt, 2002, s. 243–244), (Hunt, Morgan, 1995b, s. 11). Specjalizacja, lokalizacja, personalizacja oraz dokładnie sprecyzowany rynek, aby zaspokoić występujące potrzeby zawsze dawał małym przedsiębiorstwom możliwość budowania przewagi (Scase, 2007, s. 58). Jednakże wszystkie wymienione, możliwe do osiągnięcia przewagi konkurencyjne immanentnie związane są z prowadzoną polityką w przedsiębiorstwie mającą na celu implementację pojawiających się rozwiązań technologicznych (Singh, Howes, 2000, s. 149).

W monografii poświęcono również uwagę trzem czynnikom, które katalizują pozytywne zmiany i pozwalają na budowę przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwom MSP, tj. technologii informacyjnej, przedsiębiorczości strategicznej, a także tożsamości organizacji. Jest to związane z możliwością generowania przewag konkurencyjnych w oparciu o zdolności dynamiczne oraz twórczość strategiczną jako źródło konkurencyjności. Rola technologii informacyjnych w twórczości (strategicznej) organizacyjnej jest rozpatrywana w kategoriach dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa (opartych na strategicznym podejściu zasobowym) jako holistyczne zagadnienie (Bratnicki, Olszak, Kisielnicki, 2014a), (Bratnicki, Olszak, Kisielnicki, 2014b), (Dyduch, 2014), (Dyduch, Bratnicka, 2014). Technologia informacyjna i jej wykorzystanie w organizacji w kontekście wzrostu wagi zasobów niematerialnych w przedsiębiorstwach może prowadzić do budowy elastycznych struktur organizacyjnych wykorzystujących wiedzę jako kluczowy zasób. Jedną z możliwych form jest tworzenie organizacji sieciowych (rozpatrywanych jako nowoczesna forma organizacji przedsiębiorstwa, nowa metoda zarządzania czy nowa forma powiązań międzyorganizacyjnych) mających istotny wpływ na tworzenie wiedzy i kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie (Sopińska, 2014, s. 788). Technologia jest zatem kluczowym czynnikiem zapewniającym przewagę. Przedsiębiorstwa budują swoje przewagi głównie w oparciu o rozwiązania innowacyjne związane z produktem oraz znajdowaniem nowych rozwiązań technologicznych wdrażanych do produkcji (Ricken, Malcotsis, 2011, s. 2) czy wprowadzaniem wyrafinowanych technologicznie produktów (National

Academy of Engineering & National Research Council (U.S.), 1983, s. 16), podkreślając jednocześnie, że przewagi konkurencyjne oparte na rozwiązaniach technologicznych produktu mają krótką żywotność (National Academy of Engineering & National Research Council (U.S.), 1983, s. 48). Jak podaje K. Klincewicz przemiany dokonane na płaszczyźnie technologicznej, a w szczególności technologii informacyjnych i komunikacyjnych doprowadziły do „zmian istotnych relacji pomiędzy technologiami a zmiennymi organizacyjnymi, wspierając wzajemne doskonalenie organizacji i rozwiązań technicznych” (Klincewicz, 2016, s. 110).

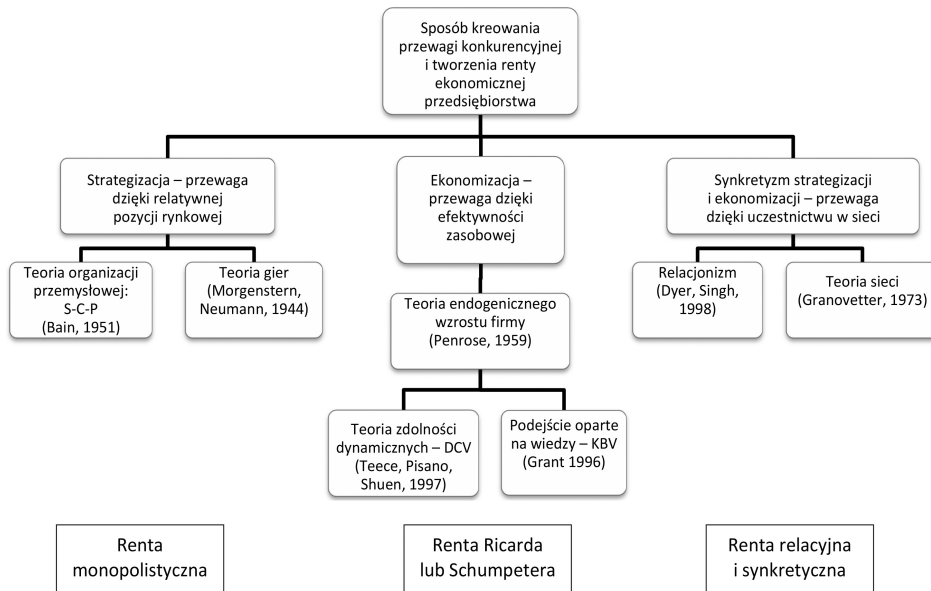
Innym czynnikiem, któremu poświęcono znaczącą uwagę w procesie budowy przewag konkurencyjnych jest przedsiębiorczość, a w szczególności ta strategiczna, oraz zdolność przedsiębiorstwa do budowy w tym kontekście strategicznych przewag konkurencyjnych (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2011, s. 6) i kreowania poprzez przedsiębiorczość strategiczną wartości dla człowieka, organizacji i społeczeństwa (Hitt, Ireland, Sirmon, i in., 2011, s. 57). Podkreśla się znaczenie zarządzania strategicznego w integrowaniu oraz dopasowaniu zewnętrznych i wewnętrznych zasobów organizacji w procesie dostosowywania się do zmian otoczenia (Teece, Pisano, Shuen, 1997c), (Chang, Wang, 2013). W świetle literatury bardzo istotnym elementem, z którym związane jest kreowanie konkurencyjności jest również tożsamość organizacji gospodarczej budującej przewagi konkurencyjne w zmiennym otoczeniu, które w zarządzaniu strategicznym wywodzi się przede wszystkim z kultury. Z tożsamością organizacji wiąże się głównie uznanie, wsparcie i lojalność nie tylko członków organizacji, ale także wszystkich interesariuszy (Ashforth, Mael, 1989, s. 28). Kreowanie wartości przedsiębiorstwa poprzez wartości niematerialne, takie jak tożsamość (Rzemieniak, 2014, s. 47), jej postrzeganie i oczekiwania osób tworzących organizację, czyli w jaki sposób myślą o niej i jak powinna wyglądać, prowadzi do pewnych postaw i zachowań w przedsiębiorstwie (Foreman, Whetten, 2002, s. 620).

Konkurencyjność i wynikające z niej wymiary konkurencyjności powinny być rozpatrywane z perspektywy potencjału konkurencyjnego (czyli ogółu zasobów zdolnych do budowy i utrzymania przewagi), strategii konkurencyjnej (rozumianej jako koncepcji i zdolności do osiągnięcia założonego celu i unikalnej pozycji w przyszłości) oraz pozycji konkurencyjnej (czyli uwarunkowań decydujących o sile przedsiębiorstwa w stosunku do zdefiniowanych konkurentów) (Gorynia, 2002, s. 68). W tym kontekście istota przewagi konkurencyjnej, jak podkreśla P. Watlington (prezydent PRMA – The Puerto Rico Manufacturers Association) leży w strategii, przywództwie i podniesieniu efektywności działań operacyjnych realizowanych każdego dnia (Watlington, 2011, s. 44) i wyrasta z całego systemu aktywności przedsiębiorstwa, a nie je-

dynie z jej części (Porter, 2001, s. 77). Istota tworzenia przewagi konkurencyjnej, jest zatem zgodna z koncepcją budowy łańcucha wartości (Porter, 2006, s. 65), który poprzez realizowane w przedsiębiorstwie działania dotyczące wszystkich sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa obejmuje swym zasięgiem działania podstawowe oraz pomocnicze, które biorą udział w tworzeniu wartości. Podążając tym tokiem rozumowania, posiadanie przewagi konkurencyjnej jest warunkiem koniecznym do objęcia lepszej pozycji konkurencyjnej. Nowe koncepcje budowy pozycji konkurencyjnej tworzone są w oparciu o wiedzę z zakresu marketingu, przedsiębiorczości, teorii konkurencji, zarządzania strategicznego oraz innowacji i technologii informacyjnej. Podejście takie jest bezpośrednio związane z szerszym spojrzeniem na konkurentów już nie tylko lokalnych, ale również pochodzących z zagranicy, co powoduje, że przedsiębiorstwa chętniej wchodzą w relacje sieciowe. Klasyczne rodzaje przewagi konkurencyjnej uwarunkowane są głównie osiągnięciem stopnia niezależności działania od konkurentów (rys. 5). To z kolei oznacza rozszerzenie zakresu swobody operowania instrumentami w taki sposób, który umożliwi przedsiębiorstwu zwiększanie efektów działania na rynku poprzez przewagę jakościową, cenową oraz informacyjną.

W kontekście zarządzania organizacjami gospodarczymi rentę ekonomiczną można interpretować jako dodatnią różnicę pomiędzy wartością oczekiwaną a wartością obecnie wygenerowaną (Rokita, 2005, s. 59).

Jak wynika z literatury, podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa może być również podejście związane z produkcją, czyli przywództwem kosztowym (wynikającym z otoczenia) lub produkcji wyższej jakości będącej konsekwencją alokacji zasobów wewnętrznych. Inne źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wynikają z dystrybucji będącej konsekwencją lepszego zarządzania kosztami alternatywnymi, transportem czy obsługą klienta. Istotna może być również pozycja rynkowa i wynikająca z niej reputacja oraz lojalność klientów, a także unikalność produktu lub przedsiębiorstwa, będąca pokłosiem posiadanych patentów czy jakością zarządzania. Uwypuklić należy znaczenie nagromadzonej wiedzy w organizacji i dostęp do informacji, jak również zdolność reakcji na zmieniające się otoczenie. Bardzo ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej są uwarunkowania marketingowe związane z rozpoznaniem rynku, dopasowaniem produktu i dystrybucji do potrzeb, a także technologiczne, uwzględniające innowacje technologiczne związane z pracą badawczą i akumulacją wiedzy (np. IT) (Szymański, 1996, s. 156), (Sztangret, Bilińska-Reformat, 2014). Inaczej sytuacja przedstawia się w kontekście zdolności adaptacji przedsiębiorstw do istniejących uwarunkowań otoczenia, która również może być rozpatrywana jako źródło przewagi konkurencyjnej w procesie uruchomienia zasobów organizacji i budowy



(Bain, 1951)	Bain, J. S. (1951). Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1936–1940. <i>Quarterly Journal of Economics</i> , 65(3), 293–324.
(Teece, Pisano, Shuen, 1997)	Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. <i>Strategic Management Journal</i> , 18(7), 509–533.
(Penrose, 1959)	Penrose, E. T. (1959). <i>The theory of the growth of the firm</i> . New York: John Wiley and Sons.
(Grant, 1996), (Grant, 1991)	Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, 33(3), 114–135. Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. <i>Organization Science</i> , 7(4), 375–387. https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375
(Dyer, Singh, 1998)	Dyer, J. H., Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. <i>The Academy of Management Review</i> , 23(4), 660–679. https://doi.org/10.2307/259056
(Neumann, Morgenstern, 1944)	Neumann, J., Morgenstern, O. (1944). <i>Theory of Games and Economic Behavior</i> . USA: Princeton University Press.
(Granovetter, 1973)	Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. <i>American Journal of Sociology</i> , 78(6), 1360–1380.

Rys. 5. Koncepcje kreowania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw

Źródło: (Światowiec-Szczepańska, 2012, s. 205).

lepiej zorientowanych struktur na zagrożenia płynące z rynku. Inwestowanie w technologiczne oraz organizacyjne zdolności przedsiębiorstwa prowadzi do tworzenia technologicznych i organizacyjnych innowacji, a w konsekwencji prowadzi do elastycznej specjalizacji (Killick, 1995, s. 260). Jak wynika z badań przeprowadzonych w południowo-wschodniej Polsce, główne źródła przewagi konkurencyjnej to jakość produktów, opanowanie nowoczesnej technologii, kompetencje techniczne czy działania marketingowe (Wierziński, 2013).

W reasumpcji należy zauważyć, że w charakteryzowanych nurtach uznaje się konieczność analizy zarówno zasobów jak i warunków otoczenia w procesie formułowania strategii, której celem jest realizacja założeń przedsiębiorstwa oraz osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Charakterystyka poglądów reprezentujących różne nurty pozwala na zrozumienie procesu tworzenia przewagi konkurencyjnej w ewolucyjnym otoczeniu przedsiębiorstwa.

1.3. Zdolność przedsiębiorstw do osiągnięcia przewag konkurencyjnych

Zdolność do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa MSP warunkowana jest głównie posiadaną technologią oraz możliwościami wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych, które przyczyniają się bezpośrednio do wzrostu wydajności pracy i poprawy sprawności procesów gospodarowania (których miarą jest produktywność). W literaturze przedmiotu znaleźć można charakterystykę pozytywnego wpływu technologii informacyjno-komunikacyjnych ICT (*information and communications technology*) na wzrost zysków i konkurencyjności krajów wysoko rozwiniętych (Piątkowski, 2006, s. 39–40). Kraje rozwijające się charakteryzują się zdecydowanie mniejszą stopą zwrotu zainwestowanego kapitału w rozwiązania ICT (Dewan, Kramer, 2000, s. 552). Co jest związane z posiadaniem zasobów wiedzy oraz podnoszeniem sprawności procesów informacyjnych odgrywających szczególną rolę w procesie dostosowywania się do zmian konkurencyjnego otoczenia. Zwiększają one możliwości przedsiębiorstwa w zakresie adaptacyjności i innowacyjności firm, jednocześnie pozwalając tworzyć przewagę konkurencyjną na rynku. Należy podkreślić, że wzrost znaczenia ICT zapoczątkowany został w XIX wieku, poczynając od reprodukcji i gromadzenia dokumentacji, w czym pomagała np. maszyna do pisania. Pojawianie się kalkulatorów oraz metod przetwarzania danych (rok 1883 – prace Ch. Babbage nad maszyną różnicową „ówczesnym kalkulatorem”, rok 1887 – Amerykanin H. Hollerith opatentował maszynę liczącą używającą kart dziurkowanych jako nośnika zapisu danych). Również rewolucyjne pojawienie się telegrafu pozwalającego przesyłać infor-

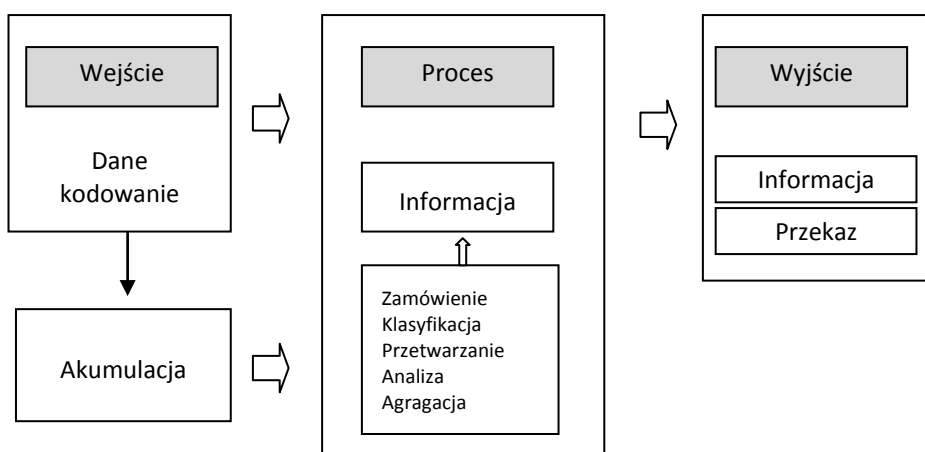
macje na duże odległości spowodowało „zmniejszenie” się odległości i szybki, jak na ówczesne czasy, przepływ informacji. Wprowadzenie tych nowych rozwiązań technicznych wywarło istotny wpływ na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw. Wiek XX charakteryzował się bardzo burzliwym rozwojem technologii, w którym możemy wyróżnić bardzo różne okresy związane z (1880–1941) – rozwojem nowoczesnej administracji (poprzez m.in. wprowadzenie maszyn do pisania, utworzeniem nowych rodzajów stanowisk pracy i rozdziałem stanowisk pomiędzy mężczyzn i kobiety. W latach 1914–1957 dokonano się zmechanizowanie biur. Zyskało na znaczeniu podejście naukowe do zarządzania (Taylorizm). Lata 1957–1980 to wzrost znaczenia komputerów i powstanie pierwszych działów automatyki. Natomiast lata 1980–2000 to rewolucja komputerowa charakteryzująca się rozwojem komputerów osobistych PC oraz szerokim dostępem do sieci Internet. Znaczenia w tym okresie nabrał człowiek i organizacja oraz integracja wielu różnych systemów. Zatarciu uległa granica pomiędzy organizacjami, grupami czy osobami (Bouwman, Hooff, Wijngaert, Dijk, 2005, s. 29).

Należy nadmienić, że istnieje wiele czynników, które mają wpływ na wyżej wymienione procesy dotyczące wdrożenia rozwiązań ICT w organizacji i właściwego wykorzystania jej przez pracowników. Są to głównie (Bouwman i in., 2005, s. 15):

- czynniki organizacyjne – wszystkie czynniki związane z naturą organizacji oraz środowiska biznesowego, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa;
- technologiczne – wszystkie elementy aktywności związane z technologią informacyjną i komunikacyjną (oprogramowanie, urządzenia, sieci czy stosowane standardy);
- ekonomiczne – czynniki związane z kosztami jak również zyskiem, mające znaczenie w procesie podejmowania decyzji w zakresie ICT i mające na nie bezpośredni wpływ;
- perspektywa końcowego użytkownika, zmienne charakteryzujące pracownika w organizacji wykorzystującego technologię, jego pozycję, zadania, jak również jego uwarunkowania psychologiczne związane z podejmowaniem decyzji w zakresie ICT w kontekście wykorzystania tych rozwiązań w przedsiębiorstwie.

Technoekonomiczny paradygmat zmienił dotychczasowe rozumienie rzeczywistości ekonomicznej w kontekście zmian technologii informacyjnych. Zmiany te są szczególnie istotne z perspektywy dotychczasowego rozumienia masowej produkcji panującej w latach 80. XX wieku (Kudyba, Diwan, 2002, s. 6). Nastąpiła polaryzacja i część producentów w Stanach Zjednoczonych Ameryki została skategoryzowana jako *High-Tech* i scharakteryzowana jako przedsiębiorstwa realizujące elastyczną produkcję (FM) *flexible manufacturing*, różniącą się od masowej produkcji (Kudyba, Diwan, 2002, s. 98).

Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga posługiwania się aktualną informacją (rys. 6) o zasobach organizacji, otoczeniu oraz konkurencji w sektorze, w celu podejmowania zoptymalizowanych decyzji. Potrzeby te stały się podstawą do budowy pierwszych systemów informatycznych wspomagających proces realizacji celów gospodarczych (Śmigielska, 2013, s. 54). Współczesne przedsiębiorstwa nie mogą właściwie realizować zamierzeń strategicznych bez sprawnie działającego systemu informacji IS (*information system*), za pomocą którego pozyskuje się i rozprzestrzenia informację w organizacji gospodarczej. Jest to możliwe poprzez wykorzystanie technologii informacyjnych, co daje nowe możliwości rozwoju informacyjnego i innowacyjnego wsparcia poprzez Internet (Levy, Powell, 2005, s. 37). Informacja stała się zasobem strategicznym dla przedsiębiorstwa wspierającym realizację strategii i procesu konkurencji (Sandhu, Gunasekaran, 2010, s. 773).



Rys. 6. Funkcje systemu informacji w procesie budowy przewag konkurencyjnych

Źródło: (Sandhu, Gunasekaran, 2010, s. 774).

Niewątpliwie kluczowego znaczenia nabiera informacja, a w szczególności jej obróbka oraz wykorzystanie, dając podstawę do szybkiego reagowania i nawiązania nowych relacji z wykorzystaniem środowiska sieciowego, podnosząc tym samym konkurencyjność i efektywność działań (Rosa, 2005, s. 5). Powstanie Internetu oraz wzrost znaczenia ICT zmieniły fundamentalnie wymagania związane z prowadzeniem biznesu. Internet staje się głównym źródłem informacji dla przedsiębiorców, przyczyniając się do powstawania globalnie działających przedsiębiorstw sfery MSP (Dharma Deo Sharma, Johanson, Lindstrand, 2006, s. 245). Rewolucyjne zmiany dokonujące się na płaszczyźnie ko-

munikacji zwróciły uwagę na bardzo istotny element, jakim jest również zaufanie w budowaniu relacji, wpływające na efektywność operacji biznesowych w gospodarce opartej na wiedzy (Roberts, 2000, s. 433).

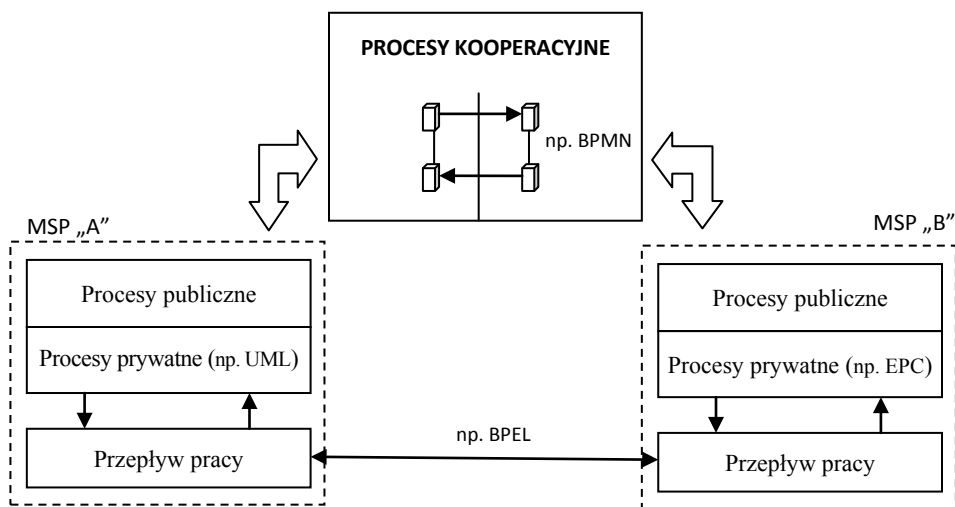
Można konstatować, iż budowanie przewag konkurencyjnych przez przedsiębiorstwo jest bezpośrednio związane z działalnością w cyberprzestrzeni poprzez budowanie nowych systemów relacji i przekazywania informacji. Prowadzenie działalności w kontekście nowych rozwiązań komunikacyjnych i wzrostu znaczenia środowiska wirtualnego w gospodarowaniu (jako efektywnego sposobu komunikacji) można sklasyfikować według stron występujących w relacjach. Należy wymienić działania biznesowe oparte na relacjach, takie jak (Demińska-Cyran, Hołub-Iwan, Perenc, 2004a, s. 157): przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo (B2B), przedsiębiorstwo – konsument (B2C), konsument – przedsiębiorstwo (C2B), przedsiębiorstwo – administracja (B2A), administracja – przedsiębiorstwo (A2B), konsument – administracja (C2A), administracja – konsument (A2B), konsument – konsument (C2C).

Najbardziej jednak rozpowszechnione w gospodarce sposoby komunikacji związane z wykorzystaniem nowoczesnych technik komunikacji to e-commerce, bankowość elektroniczna czy e-learning. Skuteczny biznes wymaga szybkiego i efektywnego działania. Przedsiębiorstwo musi oprócz tradycyjnych metod marketingowych zaakceptować wdrażane systemy i sposoby sprzedaży oferowane przez technologię. W dużym uproszczeniu e-commerce można scharakteryzować jako elektroniczne prowadzenie interesów oparte na przetwarzaniu i transmisji danych, jak: tekst, dźwięk czy obraz, obejmujące takie zagadnienia, jak: handel towarami i usługami, elektroniczne sklepy, kampanie promocyjne, wymiana dokumentów (faktury, zamówienia, listy przewozowe itp.). To również elektroniczny transfer środków płatniczych, giełdy towarowe i kapitałowe, marketing bezpośredni, obsługa klienta, współpraca między przedsiębiorstwami, sieci zaopatrzenia i dystrybucji, poszukiwanie partnerów czy informacji gospodarczej. Do podstawowych zalet takiej działalności można zaliczyć przede wszystkim redukcję kosztów pozyskania klienta czy dotarcie do segmentu rynku i zdobycie przewagi rynkowej.

W zależności od rodzaju oferowanych towarów elektroniczny handel można podzielić na dwa podstawowe działy: (1) bezpośredni, gdzie cała transakcja handlowa od momentu złożenia zamówienia do realizacji płatności i dostawy towaru odbywa się wyłącznie elektronicznie, przez sieć, a dotyczy towarów i usług, które mogą być przesyłane w formie elektronicznej; (2) pośredni, gdzie poszukiwanie nowych partnerów handlowych, dystrybutorów czy dostawców oraz przesyłanie dokumentacji odbywa się w sposób elektroniczny, natomiast sama dostawa zamówionego towaru realizowana jest w tradycyjny sposób (poczta kurierska, przedsiębiorstwa spedycyjne).

Aktywność tego typu zależy od wielu zewnętrznych czynników, niezależnych od elektronicznych systemów, mających zasadniczy wpływ na finał transakcji handlowej. Nie różnią się one niczym od tych spotykanych w tradycyjnym handlu. Charakteryzując działalność handlową w sieci, należy szczególną uwagę zwrócić na jej podstawowe sektory.

Business-to-business (B2B, przedsiębiorstwa – przedsiębiorstwa): najszybciej rozwijający się sektor handlu elektronicznego, obejmujący szeroko rozumiane kontakty między przedsiębiorstwami (rys. 7). Dotyczy transakcji handlowych, w tym międzynarodowych, często, ale nie zawsze zawieranych z pominięciem pośredników. Należy również wspomnieć o pojawieniu się nowego rodzaju brokerów działających wyłącznie w sieciach handlowych o otwartym dostępie (elementami są tu: sieci ekstranetowe zamknięte lub otwarte, giełdy towarowe, węzły i sieci handlowe, gdzie przedsiębiorstwa umieszczają swoje oferty, portale biznesowe i portale branżowe, które w ciągu kilku lat przejmą na siebie znaczną część handlu międzynarodowego i regionalnego, informacyjne portale firmowe).



Rys. 7. Modelowania procesów biznesowych – kooperacja

Źródło: (Hoyer, 2008, s. 49).

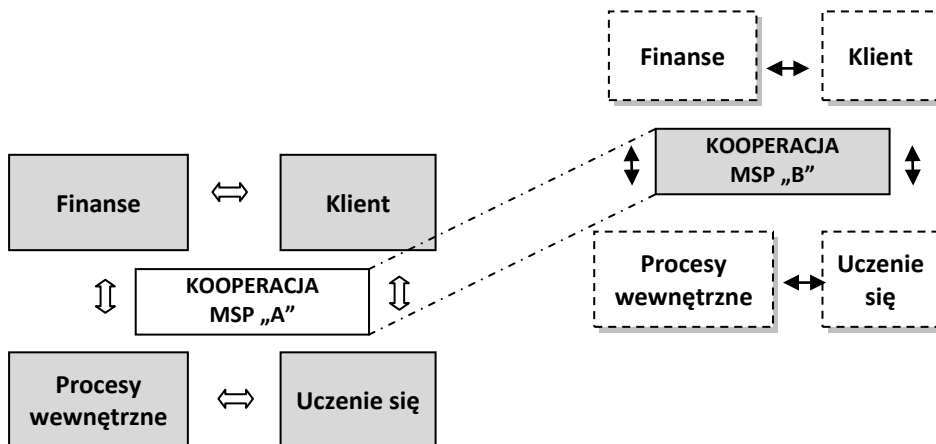
Międzyorganizacyjne procesy biznesowe realizowane są na wielu niezależnych płaszczyznach, gdzie zazwyczaj granice organizacji są wyznaczone głównie poprzez przepływ informacji oraz system interakcji wewnątrz przedsiębiorstwa. Jednakże, aby osiągnąć nieskrępowany przepływ informacji pomiędzy organizacjami, należy przede wszystkim zniwelować różnice w termi-

nologii oraz stosowanej symbolice w realizowanych procesach. Przepływy prywatne są najbardziej odpowiednie dla przepływu wewnątrz przedsiębiorstwa, niestety, wykorzystywane oprogramowanie może się różnić w badanych przedsiębiorstwach (i zazwyczaj się różni), np. UML *Unified Modeling Language* i rozwiązanie *Event-Driven-Process Chains* EPC. Natomiast procesy publiczne pozwalają na połączenie partnerów poprzez *Web Service Definition Language* WSDL, który może być równocześnie wykorzystywany w procesach pośrednictwa oraz jako interface. Umożliwia on ukrycie oraz ochronę wewnętrznych procesów w przedsiębiorstwie. Publiczne procesy poprzez połączenie z procesami prywatnymi w organizacji łączą się z międzyorganizacyjnymi procesami kooperacyjnymi, tworząc trzecią warstwę modelowania poprzez wykorzystanie np. *Business Processes Modeling Notation* – BPMN. Natomiast *Business Process Execution Language* BPEL skupiony jest na aktywnościach charakteryzowanych jako usługi sieciowe *Web Service*, dodatkowo włączając interakcje pracowników jako istotny element w przepływie pracy (Hoyer, 2008, s. 42–43).

Można konstatować, że jednym z ewolucyjnych podejść do rozwoju przedsiębiorstwa jest kooperacja (Greiner, 1972a, s. 42), może się ona rozwijać pomiędzy współpracującymi organizacjami na czterech płaszczyznach: (1) finansowej, (2) klienta, (3) procesów wewnętrznych, (4) innowacji i uczenia, co było elementem koncepcji znanej jako zrównoważona karta wyników *balanced scorecard* mających pomóc w realizacji wizji i strategii (Kaplan, Norton, 1992, s. 72–76). Rozważając te aktywności na płaszczyźnie współpracy istnieje możliwość tworzenia struktur (szczególnie dla przedsiębiorstw MSP), które upatrywać będą szansy rozwojowej we współpracy i zdefiniują to jako cel strategiczny. W takiej sytuacji rozwiązania związane z wykorzystaniem technologii pozwolą na zbudowanie trwałych struktur (rys. 8).

Wiele dostępnych rozwiązań opiera się na tradycyjnych systemach planowania zaopatrzenia i dystrybucji (ERP – *Enterprise Resource Planning*) lub je symuluje. Najważniejszym elementem rozwiązań B2B jest integracja procesów takich jak: zarządzanie relacjami z konsumentem, zarządzanie usługami dla konsumenta, zarządzanie popytem, zamówieniami, zarządzanie produkcją, sprzedażą, rozwojem produktów oraz komercjalizacją czy zwrotami. Tworzą w ten sposób łańcuch dostaw *Supply Chain Management* – SCM (Lambert, Cooper, 2000, s. 72). Jest to możliwe poprzez wyrównanie oczekiwań przedsiębiorstw, posiadanie planu działania dotyczącego rozwoju produktu oraz przeglądu możliwości przedsiębiorstwa (Lambert, Enz, 2012, s. 1591). W tej dziedzinie odpowiednio wykorzystane nowoczesne technologie pozwalają uzyskać najlepsze wyniki – zmniejszyć koszty, usprawnić logistykę. Prawidłowe wykorzystanie możliwości będzie warunkiem zachowania pozycji konkuren-

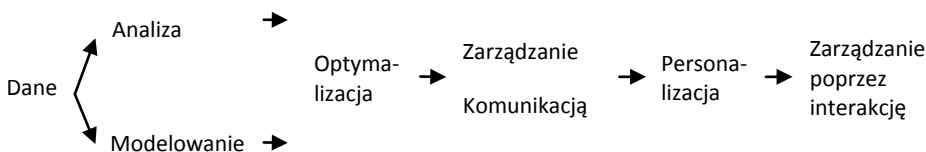
cyjnej przedsiębiorstwa. Relacja B2B ukierunkowana jest na integrację procesów biznesowych między podmiotami i służy poprawie efektywności, m.in. przez zmniejszenie kosztów i automatyzację.



Rys. 8. Obszary kooperacyjne podmiotów sfery MSP

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kaplan, Norton, 1992), (Hoyer, 2008), (Piperopoulos, 2011a, s. 50).

Business-to-consumer (B2C, przedsiębiorstwa-konsument): obejmuje wszelkie formy sprzedaży detalicznej realizowane zarówno przez producentów, jak i pośredników w formie elektronicznych sklepów czy supermarketów i sieci sprzedaży bezpośredniej, niekiedy z pominięciem hurtowni i pośredników (do głównych zadań należy: umożliwianie zakupów online; wspomaganie procesów zaopatrzenia; zapewnienie wsparcia posprzedazowego; usprawnienie procesów dystrybucyjnych; zmniejszenie kosztów transakcji). Kluczowym elementem staje się system zarządzania relacjami z klientem, który obrazuje rys. 9.



**Rys. 9. System zarządzania relacjami z klientem (CRM)
*customer relationship management***

Źródło: (Doyle, 2002, s. 186).

W procesie analizy konieczne jest, by organizacja potrafiła analizować cechy i zachowania swoich klientów. Tego typu działalność pozwala organizacji przede wszystkim na zrozumienie profilu konsumenta, jak również umożliwia porównywać je w obrębie różnych grup, wyjaśnić zachowania, analizować wzory transakcji, dokonać segmentacji klientów, obserwować zaangażowanie i migracje segmentów, identyfikować czynniki wpływające na zyskowność produktu czy charakteryzować przestrzenny wymiar biznesu. Modelowanie jest osadzone natomiast na podobnej płaszczyźnie co analiza w procesie zarządzania; dzięki temu organizacja będzie mogła dokonać właściwej predykcji realizowanych procesów gospodarczych związanych z produktami, ich sprzedażą, preferencjami uczestników kanału, jak również reakcjami konsumentów na działania komunikacyjne itp.

Optymalizacja jest następnym istotnym procesem w związku z tym, iż do odbioru komunikatów ze strony klientów używa się coraz większej liczby kanałów komunikacji, proces decyzyjny stał się bardziej złożony. Wymusza to konieczność korzystania z technik optymalizacyjnych dla celów marketingowych. Pozwala to przedsiębiorcom zdefiniować sposób kontaktu, zdefiniować strategię w stosunku do produktu i okresu jego sprzedaży, jak również zdefiniować odpowiedni kanał komunikacji z konsumentem. Istotnym elementem, na który z perspektywy optymalizacji należy spojrzeć, jest również sposób realizacji celów gospodarczych z partnerami biznesowymi.

Teoria optymalizacji wykorzystuje matematyczne algorytmy, by wyznaczyć najlepsze udziały klientów produktów i kanałów komunikacyjnych, by maksymalizować zysk, jednocześnie mając na uwadze ograniczenia budżetowe. Wyniki optymalizacji są wykorzystywane do komunikacji z klientem. Pozwala to uzyskać maksymalny zwrot nakładów kapitałowych (ROI) *Return on Investment* z prowadzonych działań.

Do rozwiązywania problemów biznesowych wprowadzana jest obecnie, obok stosowanej optymalizacji liniowej, również optymalizacja nieliniowa. Nowe narzędzia sprawiają, że proces zarządzania komunikacją konsumentką, zyskuje nowy informacyjny wymiar. Zarządzanie komunikacją jest istotą sukcesu każdej strategii związanej z budową właściwych relacji z konsumentem. Składnik komunikacyjny CRM jest rozumiany jako całościowe zarządzanie komunikacją z klientami. Tradycyjnie ten typ technologii koncentruje się na proaktywnej komunikacji marketingowej (zarządzanie kampanią), lecz coraz bardziej zwraca się uwagę na konieczność zarządzania innymi działaniami w komunikacji z klientem. Zdolność zarządzania tą komunikacją pozwala organizacjom głównie utrzymać referencyjne dane komunikacyjne, np. kluczowe wskaźniki wydajności, jak również identyfikować grupy odbiorców komunikatów czy ustalać mechanizmy kontroli.

Personalizacja jest następnym bardzo istotnym etapem CRM. Współczesny konsument oczekuje, że komunikacja z nim będzie spersonalizowana. Istnieje sześć etapów związanych z prawidłowym procesem personalizacji: (1) identyfikacja – zidentyfikowanie użytkownika; (2) pozyskanie danych *data capture* – pozyskanie informacji o użytkowniku; (3) analiza oraz doskonalenie – przeanalizowanie zebranych danych, wyprowadzenie wniosków dotyczących przyszłych interakcji; (4) dopasowanie – po analizie danych oraz kilku interakcjach z klientem tworzy się grupę czynników związanych z indywidualnym podejściem w procesie komunikacji, a następnie tworzy się profil użytkownika; (5) połączenie i dostarczenie – właściwy interfejs oraz zindywidualizowany zbiór informacji (zawartości) jest dostarczony konsumentowi; (6) optymalizacja – prawdziwy potencjał związany z procesem personalizacji jest uwarunkowany czasem, w którym dokonują się interakcje, co daje możliwość podniesienia efektywności wynikającej z dopasowania technologii informacyjnej (Jackson, 2007, s. 27).

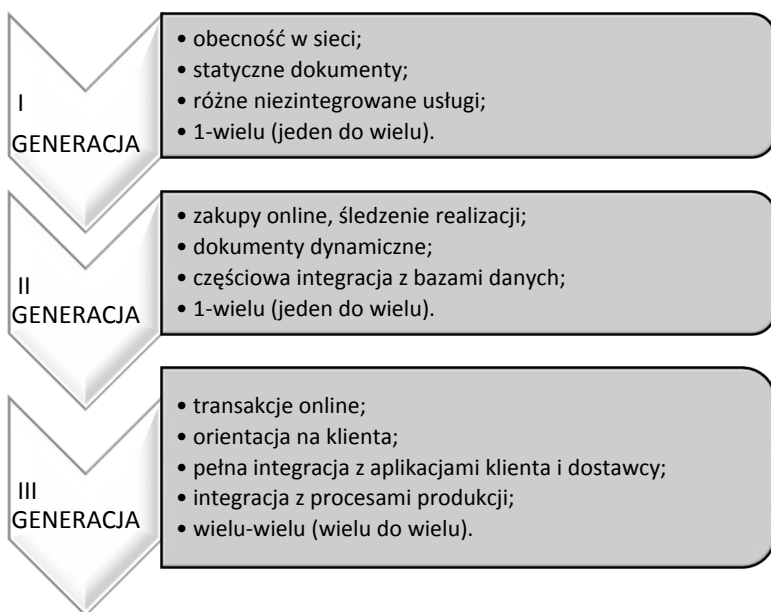
Jak się podkreśla, personalizacja jest narzędziem służącym do zwiększenia satysfakcji konsumenta (Harney, 2003, s. 33). Wymaga się od przedsiębiorstw, aby ich komunikaty były odpowiednio osadzone w czasie i aby odpowiadały na komunikaty adekwatnie do zaistniałych ograniczeń. Zdolności personalizacji w komunikacji są zasadnicze z perspektywy zwiększenia zaufania i lojalności. Zarządzanie poprzez interakcje w następnym etapie pozwala organizacjom sprawić, by proces zarządzania komunikacją z klientem był efektywniejszy poprzez standaryzowanie i spersonalizowanie elektronicznego dialogu. Jest to również istotne z perspektywy wsparcia procesu sprzedażowego za pośrednictwem interaktywnych komunikatów dopasowanych do profilu konsumenta oraz segmentu. Filozofia CRM zakłada komunikację bezpośrednią, spersonalizowaną i zindywidualizowaną poprzez podstawowe narzędzia komunikacji elektronicznej (Doyle, 2002, s. 186–189).

Business-to-public (B2P, przedsiębiorstwa – media – konsument): sektor niezwiązany bezpośrednio z przebiegiem procesu transakcji handlowych, niemniej niezwykle ważny dla strategii promocyjnej towarów czy przedsiębiorstwa. Służy przede wszystkim budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa, popularyzacji nazwy lub logo, promocji towarów czy usług. Jest nieodłącznym elementem działań zmierzających do zdobycia zaufania klienta.

Charakteryzując podstawowe generacje związane z przeobrażaniem się i rozwojem technologii informacyjnych oraz możliwości, jakie stwarza handel elektroniczny, można zaobserwować ewolucję działań i rozwijanych relacji w sieci (rys. 10).

Duża liczba systemów biznesowych w Polsce nie wyszła jeszcze poza I i II generację. Zmianę tej sytuacji będzie wymuszał rachunek kosztów i koniecz-

ność zapewnienia w krótkim czasie wysokiego poziomu usług. E-commerce, oprócz wielu możliwości, stwarza też potencjalne problemy. Główne obszary, w których mogą wystąpić dysfunkcje, to przede wszystkim bezpieczeństwo dokonywanych transakcji. Internetowy system sprzedaży musi zapewniać podstawowe bezpieczeństwo w zakresie ochrony i poufności danych (poufność danych klienta, potwierdzenie tożsamości klienta, integralność danych, bezpieczna autoryzacja płatności transakcji oraz regulacje prawne, celne i podatkowe).



Rys. 10. Podstawowe generacje rozwiązań handlu elektronicznego

Źródło: (Parlińska, 2002, s. 61).

Jedną z najważniejszych zalet handlu internetowego jest możliwość dotarcia z ofertą do ludzi prawie na całym świecie. Rodzi to jednak poważne problemy związane z przestrzeganiem przepisów prawnych (w szczególności podatkowych i celnych).

Zwykle można określić trzy główne obszary, w których zastosowanie systemu e-biznesowego może przynieść znaczne korzyści. Przede wszystkim to zwiększenie efektywności procesów biznesowych. Najważniejsze korzyści, w dziedzinie poprawy efektywności można odnieść, wdrażając rozwiązania oparte na internecie, głównie poprzez: automatyzację procesów SCM, zmniejszenie kosztów, skrócenie czasu realizacji zamówień. System taki może na bieżąco analizować stany magazynowe i uzupełniać je, przesyłając zamówienia do

dostawców, może nawet dokonywać wyboru najlepszej w danym momencie oferty na podstawie zadanych kryteriów (cena, termin dostawy itp.) (Parlińska, 2002, s. 58–64).

Nowe technologie powodują zmianę wymagań i oczekiwań klientów, zaś na instytucjach finansowych wymuszają ich zastosowanie w celu lepszej obsługi klientów.

Wykorzystanie nowych systemów informatycznych i telekomunikacyjnych przez banki doprowadziło do powstania bankowości elektronicznej. Dotychczas podstawą kontaktu banku z klientami były tradycyjne placówki banku. Wzrost znaczenia e-bankingu spowodował spadek zainteresowania osobistego kontaktu klienta z bankiem na rzecz zdalnego realizowania transakcji.

Przyjmując jako kryterium klasyfikacji bankowości elektronicznej rodzaj jej klientów, podzielono ją na następujące typy:

1. Detaliczna bankowość elektroniczna – oferowana przede wszystkim klientom indywidualnym, jak również małym i mikroprzedsiębiorstwom.
2. Korporacyjna bankowość elektroniczna (zwana instytucjonalną lub przedsiębiorstwową) – przeznaczona dla średnich i dużych przedsiębiorstw oraz różnego rodzaju instytucji, w tym administracji rządowej i samorządowej.

Specyfika usług tych dwóch podstawowych segmentów rynku – detalicznego i korporacyjnego – spowodowała, że dla każdego z nich wykształciła się odmienna oferta bankowości elektronicznej, różniąca się zakresem usług.

Najbardziej podstawowy i najczęściej stosowany jest podział bankowości elektronicznej stosowany ze względu na wykorzystywane kanały dystrybucji (Chmielarz, 2005, s. 63).

Upowszechnienie się bankowości elektronicznej na rynku wynika głównie z korzyści, jakich nowe elektroniczne kanały dystrybucji dostarczają obu stronom, tj. klientom i bankom. Niestety, e-banking to nie tylko zalety. Klient, korzystając z jego usług, napotyka też wiele zagrożeń. W związku z tym szanse i zagrożenia, mocne i słabe strony należy rozpatrywać na dwóch płaszczyznach, z których pierwsza dotyczy klientów indywidualnych, a druga powinna rozważać proces elektronizacji usług bankowych z punktu widzenia samego banku.

Wzrost znaczenia i zakresu komunikowania się za pośrednictwem internetu związany jest z upowszechnianiem się tego medium. W dzisiejszym, szybko zmieniającym się świecie kluczem do zachowania odpowiedniej dynamiki przedsiębiorstwa, a także kariery jego pracowników, jest wiedza. Ciągły, wygodny i niedrogi dostęp do nauki jest niezwykle ważny dla kształtowania zasobów ludzkich. Wirtualna płaszczyzna ma zalety tradycyjnej, równocześnie pozwalając na wykorzystanie wszystkich narzędzi szkoleń dostarczanych przez Internet, w dowolnym miejscu i w dowolnym czasie. Należy podkreślić rów-

niez takie zalety e-learningu, jak własne tempo nauki, interaktywność i motywacja (Parlińska, 2002, s. 73–74).

Podstawową cechą współczesnego świata są procesy integracyjne określane mianem globalizacji, które nierozzerwalnie związane są z rozwojem sieci Internet oraz wymianą na płaszczyźnie elektronicznej. Pojęcie to jest wieloznaczne i dotyczy szerokiego zakresu zjawisk, poczynając od uniformizacji kultury, poprzez integrację rynków towarowych i finansowych, na powstawaniu wielkich przedsiębiorstw obejmujących cały świat zasięgiem swego działania kończąc (Mesjasz L., Mesjasz C., 2004, s. 109). Przedsiębiorstwo, aby mogło konkurować na rynku globalnym, musi uwzględniać nowe wymiary, w jakich realizowane są jego cele i procesy, wymiarami tymi są: globalna konkurencja, konkurencja własności i kapitału, intensyfikacja współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, a także technologia informatyczna i telekomunikacyjna, zmiany w polityce innowacji oraz wzrost znaczenia wiedzy o organizacjach (Gierszewska, Wawrzyniak, 2001, s. 23).

Współcześnie szybko zmieniające się otoczenie biznesowe jest istotnym czynnikiem, który decyduje o sukcesie bądź porażce organizacji gospodarczej. Budowanie sukcesu przedsiębiorstwa w oparciu o wiedzę i innowacyjność rozwiązań koresponduje z podniesieniem konkurencyjności całej gospodarki. Istotnym elementem związanym z innowacyjnością podejścia do prowadzenia biznesu jest stosowanie nowoczesnych rozwiązań komunikacyjnych podnoszących jakość procesów gospodarczych i mających bezpośredni wpływ na poprawę pozycji przedsiębiorstwa w środowisku lokalnym oraz globalnym.

Dzielenie się wiedzą w sieciach nieformalnych jest jednym z podstawowych czynników podnoszących możliwość codziennego rozwiązywania problemów w organizacjach gospodarczych, proces ten ma również wpływ na tworzenie nowej wiedzy (Myong-Hun Chang, Harrington, 2007, s. 648). Innowacje dla MSP mają bardzo istotne znaczenie. Znaczący wzrost innowacji w przedsiębiorstwach dokonał się na początku lat 80. XX wieku i miał przede wszystkim związek z wejściem nowych konkurentów na rynki oraz procesami globalizacyjnymi (Parrilli, Elola, 2012b, s. 898).

Na dzisiejszym rynku, który charakteryzuje się otwartością, konkurencyjność może być zagwarantowana jedynie poprzez innowacyjność, a także poprzez podniesienie jakości. Katalizatorem takiego podejścia w realizowanych procesach gospodarczych jest kooperacja w łańcuchach wartości, posiada ona większe znaczenie niż obniżanie kosztów, np. związanych z płacą. W ostatnich latach tradycyjne rozumienie rynku oraz prowadzenie działalności na rynkach międzynarodowych uległo znacznej zmianie w kierunku modelu współpracy na różnych płaszczyznach pomiędzy niezależnymi podmiotami. Wszystkie te uwarunkowa-

nia oznaczają tworzenie się sieci, w których partycypują przedsiębiorstwa (Hansen, Schaumburg-Müller, 2006, s. 5)

Reasumując, proces budowy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw jest immanentnie związany z technologiami informacyjnymi, a dokonująca się rewolucja technologiczna oraz procesy globalizacyjne doprowadziły do zmian związanych z tworzeniem się przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Współczesne podmioty gospodarcze traktują informację jako ważny zasób strategiczny wspierający procesy konkurowania, ważny w tym kontekście wydaje się funkcjonujący prawidłowo system informacji w przedsiębiorstwie, bezpośrednio związany z podnoszeniem efektywności procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo oraz poprawę jakości działań.

1.4. Proces tworzenia przewag konkurencyjnych a przedsiębiorczość strategiczna

Zarządzanie strategiczne jak również przedsiębiorczość stanowią dwa obszary badań naukowych rozwijających się niezależnie od siebie. Jednakże występują wspólne zainteresowania badawcze, które w naturalny sposób integrują ze sobą zarówno przedsiębiorczość, jak i zarządzanie strategiczne. Częścią wspólną są przede wszystkim kwestie związane z tworzeniem wartości, konkurencyjnością organizacji, podejściem strategicznym czy wykorzystaniem szans w otoczeniu i budowaniem przewagi strategicznej. W tym kontekście należy zauważyć, że przedsiębiorczość strategiczna w podejściu procesowym jest wynikiem wejść czynników środowiskowych, zasobów organizacji przetworzonych na generowaną wartość oraz przewagi konkurencyjne.

Szczególne uwagę należy zwrócić na tworzenie wartości, ponieważ ona jest przesłanką podnoszącą konkurencyjność organizacji. Jak podają W. Dyduch oraz M. Bratnicki, tworzenie wartości powinno odbywać się na podstawie twórczej strategii i wdrażania innowacyjnych rozwiązań, jednakże należy zauważyć, że sama innowacyjność nie tworzy wartości, wymagając jednocześnie dużego zaangażowania zasobowego i kosztowego. Dopiero komercjalizacja innowacji może być źródłem wartości, przy równoczesnym godzeniu pojawiających się sprzeczności. Tak też koncepcja twórczej strategii powinna być rozumiana jako proces godzenia sprzeczności i rozwiązywania paradoksów powstających w wyniku racjonalnego planowania strategicznego i spontaniczności twórczego myślenia wyzwalającego twórcze rozwiązania (Dyduch, Bratnicki, 2016, s. 68). Nowe pomysły są podstawą do kształtowania strategii organizacji, pozwalając jednocześnie na utrzymanie relatywnie trwałej przewagi strategicznej. Nieodzownym jej elementem jest włączenie procesów twórczości w myślenie strategiczne (Dyduch,

2014, s. 117). Charakteryzując istotę twórczości w wymiarze strategicznym można dostrzec relacje pomiędzy twórczością rozpatrywaną w kategoriach nowości i użyteczności, generującą nowe pomysły i wiedzę, które mogą być skomercjalizowane w procesie przedsiębiorczości strategicznej. Przekłada się to na budowę kapitału intelektualnego i poprawę funkcjonowania organizacji (Bratnicki, Strużyna, Dyduch, 2001, s. 11–17), (Dyduch, Bratnicka, 2014, s. 644). Tworzenie innowacyjnych produktów o wysokiej jakości jest uwarunkowane posiadanymi kwalifikacjami i specjalistyczną wiedzą załogi. Niemniej jednak należy podkreślić rolę kultury organizacji oraz stosowanych metod zarządzania, dając pracownikom na każdym szczeblu możliwość zaproponowania nowych rozwiązań (Bratnicki, Kulikowska-Pawlak, Graca, 2014, s. 9)

Analizując proces przedsiębiorczości należałoby się przyjrzeć dogłębnie czterem charakterystycznym uwarunkowaniom związanym z jej rozwojem i poprawą pozycji konkurencyjnej MSP. Szczególnie jest to istotne na terenach przygranicznych znajdujących się na peryferiach, co nastręcza trudności rozwojowe. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele podejść oraz koncepcji związanych z definiowaniem oraz znaczeniem przedsiębiorczości. Na szczególną uwagę zasługuje podejście reprezentowane przez I.M. Kirzner'a (Kirzner, 1973), który zbudował swoją koncepcję przedsiębiorczości na podstawie teorii ludzkiego działania Ludwiga von Misesa – „ludzkie działanie – traktat o ekonomii” (Mises, Klecel, 2007), wydanego po raz pierwszy w 1949 roku. Podstawowym pojęciem w teorii I.M. Kirzner'a jest „czujność” *alterness* prowadząca osoby do odkryć w zaspokajaniu ludzkich potrzeb. Rolą przedsiębiorcy jest czujność w odkrywaniu pozostających w ukryciu możliwości. Koncepcja ta została zmodyfikowana głównie poprzez S.A. Alvarez'a oraz J.B. Barney'a, gdzie odkrywanie powinno przekładać się na tworzenie i generowanie renty powstałej w wyniku braku możliwości optymalnej alokacji zasobów. Możliwość powstawania renty wynika z niedoskonałości rynku i jest tworzona poprzez pozyskanie wiedzy ukrytej *tacit knowledge* oraz jawnej *explicite knowledge* (Alvarez, Barney, 2004, s. 625–628), a także wynika ze sztuki organizowania zasobów w kontekście odkrywania szans (Alvarez, Barney, 2007, s. 1058). Problem związany z eksploracją rynkowych możliwości w kontekście poszukiwania i tworzenia wartości rynkowej jest bezpośrednio związany z czasem, który pozostaje przedsiębiorstwu na tworzenie wartości z odkrycia na rynku pewnych możliwości. Ograniczeniem jest dynamika zmian na rynku oraz uczestnicy gry rynkowej rozpoznający podobne lub takie same możliwości.

W tym kontekście zaproponowano trzy sposoby organizacji przedsiębiorstwa w kontekście wykorzystania pojawiających się szans oraz niepewności: (1) Klan jako podstawa rozwoju przedsiębiorstwa – to podejście do tworzenia struktury organizacji charakteryzuje się dużym poziomem zaufania w przedsię-

biorstwie, decyzje podejmowane są w sposób demokratyczny, a nie w sposób hierarchiczny przez kierownika. (2) Podejście eksperckie rozwoju przedsiębiorstwa – przedsiębiorstwa są organizowane w bardziej tradycyjny sposób z zarysowującą się strukturą hierarchiczną, jednakże możliwość wykorzystania szans jest głównie uwarunkowana wiedzą oraz doświadczeniem osób sprawujących władzę w organizacji „ekspertów”. (3) Przywódcze podejście do rozwoju przedsiębiorstwa – przedsiębiorstwa mogą być organizowane w sposób tradycyjny hierarchiczny, natomiast sposób sprawowania władzy w organizacji jest głównie realizowany poprzez wizję oraz charyzmatyczne podejście w procesie decyzyjnym (Alvarez, Barney, 2005, s. 782–787). Najogólniej przedsiębiorczość w biznesie przybiera dwojakiego rodzaju formy. Pierwsza polega na odkrywaniu nowego sposobu zaspokajania potrzeb klientów, który jest lepszy od występujących dotychczas – w tym ujęciu przedsiębiorczość jest często utożsamiana z innowacyjnością. Takie rozumienie innowacyjności definiuje J. Schumpeter, wybitny austriacki ekonomista, który przez przedsiębiorcę rozumiał innowatora, wprowadzającego na rynek całkowicie nowe podejście do realizowanych procesów biznesowych. Z drugą formą działalności biznesowej jest bezpośrednio związany arbitraż, czyli związany ze znajomością rynku (rynków) proces pozwalający generować zyski na różnicy cen. Jedna i druga forma podejścia do realizacji zamierzeń jest bezpośrednio powiązana z aktywnością rynkową. Kapitalizm z reguły sam definiował funkcje przypisywane właścicielowi zasobów, jak gromadzenie czynników wytwórczych oraz realizowanie w oparciu o nieokreślone działalności produkcyjne czy handlowe w kontekście ponoszonego ryzyka (Pomykało, 1995, s. 689–694). Utożsamianie kapitalisty, przedsiębiorcy i właściciela przedsiębiorstwa było bardzo rozpowszechnionym zjawiskiem. Zazwyczaj było to przedsiębiorstwo rodzinne, gdzie zarządzający był zarówno właścicielem. W prawie angielskim właściciel kapitału (kapalista), niebędący wyłącznie wierzycielem pobierającym stały procent od zaangażowanego kapitału, lecz mającym także swój udział (proporcjonalny do wielkości zaangażowanego kapitału) w osiągniętych przez przedsiębiorstwo dochodach, uważany był za współnika zarządzającego, współwłaściciela aktywnie kierującego przedsiębiorstwem (Piaścki, 1997, s. 13–15).

Inne podejście sugeruje, że przedsiębiorczość jest to zespół cech i zachowań właściwy przedsiębiorcom. Zasadnicze cechy należące do przedsiębiorców to umiejętność dostrzegania istniejących uwarunkowań i doskonalenia procesów już istniejących lub tworzenie nowych, jak również gotowość do ponoszenia ryzyka (Petrozolin-Skowrońska, 1998, s. 361). Należy podkreślić również działanie kolektywne w realizacji zamierzeń przez przedsiębiorców będące wynikiem braku zasobów. Biorąc powyższe pod uwagę, należy wyróżnić przedsiębiorczość indywidualną oraz grupową zrzeszającą indywidualnych

przedsiębiorców realizujących założony cel (Wiatrak, 2003b, s. 32–33). Przedsiębiorczość traktowana jest również jako proces lub postawa. Przedsiębiorczość stanowi sposób zachowania, którego podstawą jest wiedza, nie intuicja. Podejście takie sprowadza się do stałego poszukiwania rozwiązań, poprzez pojawiające się szanse w otoczeniu. Jest to postawa człowieka wobec otoczenia, w którym się realizuje (Wilkin, 1997, s. 26), jest również rozpatrywana jako cecha osobowości, skłonność, zdolność do przejawiania ducha inicjatywy i zaradności (Turowski, 1993, s. 211). Może być także analizowana z perspektywy złożonego fenomenu kulturowego odwołującego się do dorobku wielu dyscyplin nauk społecznych (Berger, 1994, s. 34) oraz wielowymiarowym zjawiskiem, tworzonym przez kombinację różnych zmiennych (Makarski, 2000, s. 28). Traktujemy przedsiębiorczość jako inicjatywę i pomysłowość, dzięki którym przedsiębiorstwo osiąga sukcesy na rynku (Sztucki, 1989, s. 128). Definiujemy jako organizację i kierowanie przedsiębiorstwem, czy przedsięwzięciem opartym na motywach zysku, przy założeniu ryzyka i na własną odpowiedzialność (Lipiński, 1981, s. 248). Przedsiębiorczość w biznesie jest uwarunkowana kilkoma czynnikami charakteryzowanymi przez uwarunkowania środowiskowe mikro-, makroekonomiczne oraz kreowane przez samych przedsiębiorców (Pomykało, 1995, s. 691–692).

Jednakże bez względu na definicję oraz podejścia bazujące na tym paradygmacie należy zauważyć bardzo istotny związek traktowany jako fenomen triady pojęć związanych z przedsiębiorcą jako osobą podejmującą na własny rachunek aktywność gospodarczą. Jego immanentną częścią jest cecha, którą on posiada, zwiększająca jego bezpośrednie szanse w systemie biznesowym oraz przedsiębiorstwo traktowane jako narzędzie powstałe w kontekście realizacji zamierzeń biznesowych i źródło potencjalnych dochodów. Złożoność cech charakteryzujących przedsiębiorcę oraz mnogość pełnionych przez niego funkcji, leży u podstaw paradygmatu przedsiębiorczości, które można sklasyfikować na kilku płaszczyznach (Piasecki, 1997, s. 33):

- podejście zdefiniowane na podstawie ekonomicznych funkcji podejmowanych aktywności gospodarczych na rynku;
- podejście charakteryzujące cechy osobowe przedsiębiorców (uwypuklając cechy psychologiczne, jak również uwarunkowania społeczne leżące u źródeł przedsiębiorczości);
- podejście w definiowaniu zjawiska przedsiębiorczości w kontekście przedsiębiorca-menedżer i jego specyficzny sposób realizowania zamierzeń gospodarczych.

Najlepsze uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości powstały w kapitalizmie nagradzającym rozwiązania wprowadzane przez przedsiębiorców. Ta koncepcja, w której ciągłość i nieuniknioność zmiany jest niezmienna, odpo-

wiada dynamicznej wizji rzeczywistości gospodarczej, w której to główne funkcje pełni przedsiębiorca. Podstawą wynikającą z procesu zmiany jest ryzyko prowadzonej aktywności w warunkach niepewności, a ponoszone ryzyko jest większe w kontekście wprowadzania innowacji.

Natomiast cała aktywność powinna się odbywać w warunkach rozumienia zmian w otoczeniu zarówno tym bliższym oraz dalszym organizacji i dostosowywaniu się do nich w sposób adekwatny do powstałej sytuacji (Gruszecki, 1994, s. 30–31). Należy podkreślić, iż wszystkie psychosocjologiczne aspekty przedsiębiorczości koncentrują się wyłącznie na jej ekonomicznych aspektach, należy przy tym przede wszystkim rozwinąć wątek związku przedsiębiorczości z zyskiem. Wymaga to skupienie się na ekonomicznych koncepcjach zysku i wyszukiwania związków pomiędzy tą kategorią ekonomiczną a przedsiębiorcą i przedsiębiorczością. Takie rozumienie uwypukla bliskie relacje pomiędzy przedsiębiorczością i ryzykiem oraz niepewnością. Uwzględnienie ryzyka związanego z niepewnością co do rezultatów podejmowanych aktywności biznesowych umożliwiło wprowadzenie niezwykle ciekawego rozróżnienia pomiędzy kapitalistą (posiadaczem kapitału) i przedsiębiorcą (tj. osobą wykorzystującą kapitał i ponoszącą związane z tym ryzyko – koncepcja R. Cantillona).

Charakterystyka procesu przedsiębiorczości jak również samego przedsiębiorcy ukazuje jego dualność, uwypuklając przynależność zarówno do świata będącego w nieustannej zmianie i szybkiej dynamice oraz świata statycznego. Teoria przedsiębiorczości wnosi istotny wkład i stanowi składnik teorii zysku i teorii ceny. Wiąże się także silnie z innymi teoriami, w tym z teorią przedsiębiorstwa oraz teorią konkurencji. Zwłaszcza wszelkie dociekania na temat konkurencji, stanowiącej w gospodarce centralny problem struktury i funkcjonowania rynku, nie mogą pominąć analizy związku pomiędzy przedsiębiorczością a konkurencją.

Aktywność rynkowa związana jest z połączeniem zarówno przedsiębiorcy, który jest bezpośrednio związany ze środkami produkcji (pozostając ich dysponentem) oraz odbiorcą generowanych dóbr, czyli konsumentem na rynku traktowanym jako zbiór aktualnych oraz potencjalnych odbiorców wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo. Bardzo istotne jest zdefiniowanie konkurentów i natężenia konkurencji, najczęściej jest to związane z produkcją substytucyjnych produktów w tej samej branży oraz definiowaniem podobnego rynku docelowego. Proces konkurowania jest zazwyczaj uwarunkowany mnogością czynników, głównie są to: liczba podmiotów funkcjonujących w branży oraz ekonomiczne uwarunkowania wejścia do branży (Michael, Porter, 1979, s. 138). Należy podkreślić znaczenie dostępu do informacji w procesie konkurowania i związanym z nim ryzykiem podejmowanych aktywności. Informacja potrzebna jest każdemu podmiotowi, jednakże w proce-

sie gospodarowania różne podmioty oczekują innych jej cech czy zakresu (Piasecki, 1997, s. 25–26).

Funkcjonujące na rynku podmioty gospodarcze dzielą się na trzy kategorie: gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa i państwo. Każda z nich jest inna z natury, różnią je także zadania, które sobie stawiają, zachowania i związki gospodarcze, które utrzymują. W odróżnieniu od gospodarstw domowych przedsiębiorstwa i państwo są instytucjami, to znaczy taką formą organizacji, którą człowiek wymyślił, by osiągnąć pewne cele. Przedsiębiorstwo jest definiowane jako jednostka gospodarcza wyodrębniona pod względem ekonomicznym, organizacyjnym i prawnym (*Mała encyklopedia ekonomiczna*, 1961, s. 545), posiadająca swoją misję oraz wizję istnienia, która po konwersji na cele i zadania przyporządkowana jest zatrudnionym w organizacji pracownikom (Antoszkiewicz, 1993, s. 59). Podkreśla się znaczenie wizji organizacji gospodarczej, ponieważ jest ona wskaźnikiem, do jakich wartości odwołuje się przedsiębiorstwo oraz wskazuje strategiczne kierunki rozwoju (Antoszkiewicz, 1996, s. 53). Identyfikacja wizji prowadzi do sprecyzowania misji organizacji jako podejścia do realizacji zamierzeń wykreowanej wizji (Krupski, 1999, s. 107). Podejmowane przez przedsiębiorców działania związane z utworzeniem przedsiębiorstwa oraz aktywne kreowanie jego sukcesu rynkowego odbywa się w pewnych uwarunkowaniach związanych z funkcjonującymi systemami wartości oraz zależnościami społeczno-ekonomicznymi i politycznymi. W tak skonstruowanej rzeczywistości przedsiębiorca podejmuje próbę zaistnienia na rynku poprzez tworzenie wartości w kontekście zapewniania rozwoju organizacji w czasie. Czynniki bezpośrednio wpływającymi na sukces przedsiębiorstwa są przede wszystkim ludzie podejmujący zadania, także dostępny kapitał zarówno finansowy, jak również *know-how*, relacje rynkowe, wiedza, kluczowe umiejętności, infrastruktura. Nie mniej ważny jest dostęp do rynku (lokalny, międzynarodowy) oraz tworzona przez przedsiębiorstwo wartość (w postaci produktów oraz usług) w zmiennym otoczeniu rynkowym (Raich, Klimek, 1996, s. 27–29). W literaturze podejmuje się próbę definicji przedsiębiorczości jako zjawiska uzależnionego od przedsiębiorcy zainteresowanego nowymi rozwiązaniami, zdolnego do generowania wartości z dostępnych zasobów, najczęściej niematerialnych (Glinka, Gudkova, 2011, s. 18). Zazwyczaj otoczenie dzieli się na makrootoczenie (ekonomiczne, technologiczne, społeczne, demograficzne, polityczne i prawne, międzynarodowe) oraz mikro-, nazywane również konkurencyjnym, charakteryzowanym przez znajdujące się wszystkie podmioty tworzące relacje z przedsiębiorstwem, jednakże jednymi z najważniejszych uczestników gry rynkowej znajdującymi się w bezpośredniej bliskości przedsiębiorstwa są dostawcy i konsumenci oraz aktualni i potencjalni konkurenci mający istotne znaczenie w tworzeniu i realizacji stra-

teorii przedsiębiorstwa (Gierszewska, Romanowska, 1995, s. 29–30), (Bilińska-Reformat, 2015). Przedsiębiorcy należą do najbardziej aktywnych grup społecznych, stąd też biorąc pod uwagę aktywność podmiotów sfery MSP oraz zaangażowanie właścicieli w tworzenie wartości rynkowej, skupienie się na swoim wkładzie w funkcjonowanie organizacji jest kluczem do podniesienia efektywności (Drucker, 1994a, s. 67). Przedsiębiorcy mają bezpośredni wpływ na konkurencyjność środowiska lokalnego i tworzenie jego bogactwa (intelektualnego oraz kapitałowego). Jak podaje literatura, efektywność organizacji w zmiennym otoczeniu jest w głównej mierze uzależniona od struktury kapitału intelektualnego, umożliwiającego kreowanie wartości we współczesnych organizacjach (Król, Ludwiczynski, Bieryło, 2006, s. 92–93). Jak podkreśla M. Bratnicki, efektywność organizacji wynika także z określonych zachowań strategicznych, prowadzących do przyjęcia koncepcji orientacji przedsiębiorczej w przedsiębiorstwie (Bratnicki, 2012, s. 12). Jednym z ważnych ograniczeń przedsiębiorczości są uwarunkowania kapitałowe. Najczęściej wykorzystywanymi narzędziami finansowymi pozwalającymi na realizację zamierzeń strategicznych organizacji są udostępnione przed instytucje otoczenia biznesu kredyty, pożyczki bankowe jak również niebankowe oraz leasing. Podmioty również chętnie wykorzystują *venture capital* jako możliwość poprawy swojej sytuacji i dotarcia do rynku. Znaczenie sektora MSP w Polsce jest bardzo istotne i jest bezpośrednio związane z tworzeniem miejsc pracy. Szczególnie jest to ważne na terenach zagrożonych marginalizacją. Funkcjonowanie MSP zależy w dużej mierze od wielkości kapitału przeznaczonego na inwestycje, który w kraju pochodzi przede wszystkim z zasobów własnych, i budowę przewag konkurencyjnych. Istotne znaczenie ma dostęp do źródeł finansowania zewnętrznego. Duże znaczenie mają obciążenia z tytułu opodatkowania, kosztów pracy i innych zobowiązań. Bez ułatwień w dziedzinie finansowania rozwoju, zdolność konkurencyjna drobnej przedsiębiorczości na rynku krajowym i zagranicznym będzie znikoma.

Niezbędnym czynnikiem w procesie budowy przewagi konkurencyjnej organizacji gospodarczej jest podejście do procesu innowacji, który powstaje głównie w wyniku zasilenia informacyjnego o potrzebach społecznych aktualnych oraz potencjalnych na rynku krajowym, jak również na rynku międzynarodowym, co w kontekście postępujących procesów internacjonalizacji ma bardzo istotne znaczenie. Z uwagi na to, iż przedsiębiorstwa MSP cechuje wiele podobieństw, jak struktury organizacyjne, zasady, na podstawie których funkcjonują oraz cele, mogłyby one tworzyć struktury fraktalne (Bogdanienko, 2012, s. 34), co mogłoby ułatwić osiągnięcie przewagi w oparciu o wprowadzanie innowacji. Innowacyjność określana jest najogólniej jako zdolność do kreowania nowych koncepcji, prowadzących do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa

(Fabiańska, Rokita, 1986, s. 66–67). Jest ona uwarunkowana dwoma płaszczyznami na poziomie makro, gdzie konkurencyjność powstaje przez zachowania innowacyjne i zależy od wydajności przedsiębiorstwa MSP, oraz mikro, gdzie przyjęta wizja organizacji wymusza podniesienie produktywności w kontekście działań innowacyjnych (Rojas, Cerda, García, Barcenas, 2013, s. 78–79). Nie jest to jednak tylko domeną przedsiębiorstwa charakteryzującego się sukcesem ekonomicznym oraz większą efektywnością, będącą istotnym elementem podnoszącym poziom innowacyjności organizacji. Należy zaznaczyć, że innowacyjność oraz z tym związany jej poziom w organizacji jest przede wszystkim cechą przedsiębiorców, którzy upatrują w tym sposobu na samorealizację (Oksanen, Rilla, 2009, s. 46).

Jak podaje literatura (Rogers, 1983, s. 363), innowacje w organizacji gospodarczej powstają w procesie inicjacji oraz implementacji. Inicjacja polega na zbieraniu informacji, konceptualizacji oraz projektowaniu etapów wdrożenia innowacji, będących próbą zdefiniowania problemów organizacyjnych uzasadniających potrzebę ich wdrożenia. Na tym etapie identyfikacji podlegają odpowiednie innowacje dostępne w otoczeniu. Dopasowanie jest powiązaniem powstałego problemu z innowacją, planem oraz projektem. Drugi etap to implementacja (są to wszelkie aktywności związane z wdrożeniem innowacji), czyli innowacja, jest zaadaptowana do konkretnej problemowej sytuacji i w związku z jej wdrożeniem zostaje przystosowana struktura organizacyjna przedsiębiorstwa. Należy jednak pamiętać, że zmiana w strukturze, strategii oraz technologii musi być powiązana z rozwiązaniami w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (Czubasiewicz, 2007, s. 135). Następuje wtedy klaryfikacja jako właściwa relacja pomiędzy innowacją oraz organizacją, gdzie innowacja powinna być wykorzystana w sposób pełny i prawidłowy. Ostatnim elementem jest rutynizacja – innowacja ostatecznie traci swoją odrębność i staje się elementem w bieżącej działalności organizacji.

Należy również nadmienić znaczenie technologii oraz kierunki badań nad rozwojem nowych produktów oraz usług. Pełnią one funkcję inspirującą, będącą w początkowej fazie bardzo istotnym czynnikiem rozwojowym innowacyjnych produktów. Natomiast rynek pełni w tym procesie funkcję weryfikującą na każdym etapie tworzenia nowych rozwiązań. Szczególną uwagę należy jednak poświęcić kapitałowi intelektualnemu (i sposobie jego aktywacji) zgromadzonemu w organizacji, ponieważ jest on bezpośrednio związany z kreowaniem innowacyjnych rozwiązań. Nie mniej ważnym czynnikiem jest kultura organizacyjna, która może wspierać i być katalizatorem innowacyjnych postaw w przedsiębiorstwie. Innym znaczącym uwarunkowaniem jest specyfika sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Wczesna faza rozwojowa sektora zazwyczaj powoduje nacisk na innowacyjność działań we

wszystkich jej aspektach związanych z produktem oraz technologią. Natomiast dojrzałe sektory zazwyczaj swoją działalność innowacyjną koncentrują wokół procesu produkcyjnego, a najczęstszym źródłem innowacyjnych zmian oraz budowania przewag konkurencyjnych są zakupy rzeczowe i związane z nimi transfer technologii (Janasz, Koziół-Nadolna, 2011, s. 80–85), (Bilińska-Reformat, Reformat, 2011). Innowacyjność organizacji gospodarczych sfery MSP generuje ich sukces, jednakże jak ukazują badania (Potocki, Wierzbinski, 2013), (Potocki, Wierzbinski, 2014) stres związany z ryzykiem rynkowym podejmowanych aktywności może być przyczyną braku reakcji na pojawiające się możliwości i wdrożenia takich rozwiązań. Do głównych barier związanych z rozwojem innowacyjności przedsiębiorstw należy jednak zaliczyć bariery rynkowe, przede wszystkim znaczenia nabiera zróżnicowanie popytowe, trudności związane z rozwojem rynku czy silną konkurencją. Przedsiębiorstwa starają się sprostać w pierwszej kolejności twardym zasadom konkurencyjności, a następnie budować innowacyjne rozwiązania. Nie sprzyja innowacjom również system podatkowy oraz ograniczone budżety na badania bezpośrednio związane z tego rodzaju aktywnością przedsiębiorstw. Inną szeroko dyskutowaną grupą czynników będących destymulantą są posiadające polityczno-prawne podłoże uregulowania rządowe, gdzie zmienność przepisów oraz regulacji nie sprzyja ich rozwojowi. Należy również nadmienić ograniczenia związane z produkcją, a przede wszystkim stan środków produkcji, brak kwalifikacji kadry zarówno zarządzającej, jak również pracowniczej oraz niewystarczające uzbrojenie w infrastrukturę techniczną. Ostatnia grupa istotnych ograniczeń jest związana z barierami informacyjnymi generowanymi na lokalnym szczeblu w zakresie dostępu do informacji, m.in. prawnych, ekonomicznych, technicznych (Perenc, Hołub-Iwan, 2011, s. 22–23). Należy jednocześnie zauważyć występowanie barier we współpracy pomiędzy przedsiębiorcami a urzędnikami, gdzie mali przedsiębiorcy znajdują się na mniej uprzywilejowanej pozycji (Hensel, Glinka, 2012, s. 220), słaby przepływ informacji o nowych technologiach, jak również wysokie koszty kooperacji z jednostkami naukowo-badawczymi B+R (Cisek, Domańska-Szaruga, 2007, s. 36). Podnosi się również kwestię związaną z wcześniejszym doświadczeniem, która może być pewną barierą rozwojową i tworzenia innowacji, gdyż zastały świat wydaje się statyczny oraz niezmienny u swoich fundamentów, co blokuje koncepcje związane z innowacyjną zmianą (Antoszkiewicz, 2008, s. 14). Uwarunkowania środowiskowe, a szczególnie jest to istotny element z perspektywy przedsiębiorstw MSP, mają istotne znaczenie w procesie powstawania innowacji i mogą oddziaływać na różnych płaszczyznach i kierunkach, zarówno w sposób pozytywny jako katalizator dobrych zmian, jak również posiadając potencjał ujemny (Vrgovic, Vidicki, Glassman, Walton, 2012,

s. 293). Należy podnieść kwestię, iż to człowiek jest bezpośrednim twórcą innowacji oraz jej konsumentem, jego zdolność do budowania innowacyjnych rozwiązań jest związana z aspektami życia społeczno-ekonomicznego determinującego tworzenie nowej wiedzy w oparciu o naukowe podstawy (Włodarczyk, 2007, s. 105). Tradycyjne rozumienie koncepcji budowy aliansów strategicznych przedsiębiorstw jest związane z aspektem dotarcia do zasobów innych organizacji prowadzących do innowacji oraz podniesienia efektywności działań (Klincewicz, 2012, s. 5). Można sformułować tezę, że problem wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwach mających nawiązać do poprawy konkurencyjności (poprzez działanie, które zawsze obarczone jest kosztem i ryzykiem) jest nierozzerwalnie związane ze zmianą. Natomiast zjawisko to nie jest na ogół akceptowane przez podsystem społeczny organizacji gospodarczej (tzn. innowacyjne zmiany strategicznych bądź operacyjnych celów, które mogą w konsekwencji doprowadzić do poprawy konkurencyjności, nie zawsze są akceptowane przez załogę). Jest to równoznaczne z obniżką jakości usług lub dóbr i to bez względu na płaszczyznę, w której odbywa się główna innowacja w procesie poprawy pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Należy jednak dodać, że samo zjawisko innowacyjności jest bardzo oczekiwane na rynku i ma pozytywne implikacje zarówno dla przedsiębiorstw, gdzie działania zmierzają w kierunku obniżenia kosztów działalności i zwiększenia korzyści dla użytkownika produktu. Również trzeba nadmienić, że bardzo ważna jest możliwość ciągłego kreowania przez przedsiębiorstwa akceptowalnej wartości dla konsumentów w procesie zakupu (Wierziński, 2011, s. 504–505). Innowacyjność przedsiębiorstwa jest determinowana poprawą kapitału społecznego nieodzownego w prawidłowym tworzeniu i eksploracji relacji społecznych (Glinka, 2008, s. 74–76).

Analizując zjawisko tożsamości organizacji jako źródło konkurencyjności należy przywrócić się teorii organizacji, która bada trzy postaci bytu trwające w czasie, a zaproponowane w latach 60. XX w., czyli (Ingarden, 1961): (1) rzeczy, (2) procesy, (3) zdarzenia w kontekście wzajemnego związku struktury, procesów, działań oraz decyzji.

Podjmując trud poznania organizacji gospodarczej, jej sposobu na realizację założeń strategicznych w zmiennym otoczeniu, należy również poświęcić uwagę tożsamości przedsiębiorstwa, charakteryzującej jego „temperament” oraz zdolność do osiągnięcia celów. Tożsamość organizacji jest rozpatrywana z kilku punktów widzenia, jest kluczem do zrozumienia nowoczesnej organizacji. Relacje występujące pomiędzy tożsamością (*identity*) oraz jej obrazem (*image*) pozwalają lepiej zrozumieć organizację w procesie adaptacji do zmian występujących w otoczeniu (Gioia, Schultz, Corley, 2000, s. 78). Analizując organizację z perspektywy jej tożsamości i wpływu na funkcjonowanie należy

wyróżnić: (1) tożsamość społeczną (*social identity*), która jest związana z oceną własnej organizacji w kontekście innych funkcjonujących w otoczeniu oraz świadomości emocjonalnego związku przynależności do konkretnej grupy – eksponowany w badaniach jest głównie aspekt wewnętrzny, poznawczy; (2) tożsamość organizacyjną (*organizational identity*), gdzie zwraca się uwagę na wewnętrzne oraz zewnętrzne cechy organizacji jest ona rozpatrywana głównie w aspekcie analitycznym oraz (3) tożsamość korporacyjną (*corporate identity*), która posiada znaczenie dla publicznego wizerunku organizacji, dającego możliwość utożsamiania się z nim (Cornelissen, Haslam, Balmer, 2007, s. 3–4), (Grant, 1991, s. 116).

Nie występuje jednoznaczna definicja tożsamości korporacyjnej. Jest kilka płaszczyzn, na których jest rozpatrywane i analizowane to zjawisko. Przede wszystkim należy podkreślić multidyscyplinarne podejście od tego problemu, np. w kontekście definiowania komponentów tożsamości korporacyjnej. Należy jednocześnie zaakcentować inne podejścia w definiowaniu tego zjawiska przez praktyków (podejście procesowe), jak również akademickie podejście związane ze strukturą, co podkreśla współzależność zjawisk charakteryzujących organizację, czyli pewną specyfikę, stabilność oraz spójność. Uwypuklona jest także „osobowość organizacji” (Garzone, Evangelisti Allori, 2010, s. 11), (Melewar, Jenkins, 2002, s. 77). Podstawowymi komponentami tożsamości korporacyjnej w procesie konstrukcji i realizacji strategii organizacji są: (Melewar, 2003, s. 198):

1. Komunikacja – pośrednia kontrolowana oraz niekontrolowana przez organizację.
2. Projekt, koncepcja organizacji – wizualny system tożsamości, identyfikacji, ramy, formularz wizualnego systemu tożsamości, identyfikacji.
3. Kultura korporacyjna – filozofia, wartości, misja, zasady, historia, założyciel, kraj pochodzenia, subkultura.
4. Zachowanie korporacyjne – zachowanie organizacyjne, zachowanie pracowników czy menedżerów.
5. Struktura korporacyjna – struktura branży, struktura organizacyjna.
6. Tożsamość branży – ekonomiczna i techniczna charakterystyka przemysłu, jego wielkość, konkurencyjność etc.
7. Strategia organizacji – strategia różnicowania, strategia pozycjonowania.

Istnieje również nowy wymiar związany z tożsamością sensoryczną i oparta na niej tożsamość wizualna, głosowa, zapachowa, smakowa, dotykowa (Bartholmé, Melewar, 2009, s. 164). Koncepcja tożsamości organizacyjnej przedsiębiorstwa jest rozważana w warstwie metaforycznej, ponieważ organizacja literalnie nie posiada tożsamości. Określenie to zostało zapożyczony z psychologii społecznej, gdzie analizowane były relacje pomiędzy jednostką a grupami, na-

stepnie przeniesiono je na grunt całych organizacji (Cornelissen, 2006, s. 691). Jednakże należy dodać, iż istnieje inne podejście związane z rozumieniem tożsamości, gdzie jest ona charakteryzowana jako scena, na której organizacja realizuje swoje działania (King, Whetten, 2008, s. 194). Analizie poddane są analogie pomiędzy ludzką oraz organizacyjną tożsamością, co stało się również przedmiotem badań – model wyjaśniający to zjawisko (Podnar, Melewar, 2010, s. 369) – i jest istotny z punktu widzenia marketingu strategicznego (Cornelissen i in., 2007), (Cooren, Kuhn, Cornelissen, Clark, 2011), (Melewar, Karaosmanoglu, Paterson, 2005), (Melewar, Karaosmanoglu, 2006), (Abratt, 1989).

Istotnym elementem aktywności ekonomicznej w organizacji i realizacji zamierzeń strategicznych jest zarządzanie tożsamością organizacji, które prowadzi do poprawy wizerunku i lepszej wydajności w takich obszarach, jak: postrzeganie przedsiębiorstwa przez konsumenta czy zobowiązanie i lojalność. Należy równocześnie podkreślić, że zarządzanie tożsamością organizacji poprawia funkcjonowanie przedsiębiorstwa na płaszczyźnie konsolidacji inwestorów, utożsamiania się pracowników z przedsiębiorstwem oraz lepszej komunikacji (Simões, Dibb, Fisk, 2005), (Simões, Mason, 2012).

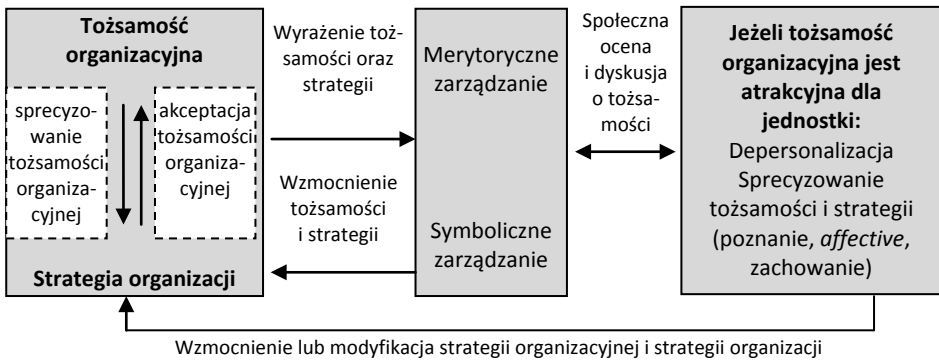
Tożsamość oraz identyfikacja stają się kontekstem do aktywności strategicznej, stają się podstawą zjawiska organizowania i zachowań organizacyjnych (Albert, Ashforth, Dutton, 2000, s. 13). Natomiast kultura w wąskim ujęciu determinowana jest przez indywidualne normy i zachowania człowieka i jest akceptowana przez pracowników organizacji (Czerska, 2012, s. 219).

Inna koncepcja mówi o tożsamości organizacyjnej – mix – jako o głosie (komunikacja kontrolowana, niekontrolowana przez przedsiębiorstwo, zachowania pracownicze i organizacyjne); rozumie (wizja, filozofia, strategia, produkty, usługi, wydajność, architektura branży czy własność); ducha (historia, podstawowe wartości, kultura, wewnętrzny obraz, relacje wśród pracowników) (Balmer, Soenen, 1999, s. 74). Natomiast zarządzanie tożsamością organizacyjną podlega oddziaływaniu interesariuszy, jak również reputacji oraz otoczeniu (Balmer, 2001, s. 263).

Kolejna koncepcja dotycząca tożsamości organizacji składa się z pięciu wzajemnie powiązanych z sobą elementów: (1) tożsamości rzeczywistej – charakteryzującej atrybuty organizacji, np. forma własności, struktura etc.; (2) tożsamości przekazanej – jest ona publikowana w formie formalnej i nieformalnej; (3) tożsamości doskonałej – związanej z najkorzystniejszym pozycjonowaniem organizacji; (4) tożsamości pożądanej – związanej z wizją; (5) tożsamości postrzeganej – związanej z odczuciami, dot. np. wizerunku, reputacji etc. (Zarębska, 2008, s. 14–15). Proces etycznej identyfikacji w organizacji oraz motyw jej powstawania mają charakter wewnętrzny oraz zewnętrzny (Fukukawa, Balmer, Gray, 2007, s. 6).

Istnieje zależność pomiędzy tożsamością organizacji a budową i realizacją strategii (rys. 11). Przede wszystkim należy zauważyć, że istnieje współzależność pomiędzy strategią organizacji oraz tożsamością organizacyjną.

Tożsamość organizacyjna wspiera strategię organizacji, co ma przełożenie na merytoryczne zarządzanie, które jest związane z przemianą zasobów w cele organizacyjne, struktury, procesy oraz zinstytucjonalizowane praktyki w warstwie społecznej oraz symbolicznej, gdzie dokonuje się to przez wykorzystanie działania (aktu), z którym związana jest wartość, w skrócie dokonuje się przemiana znaczenia (symbolicznego) zaistniałego czynu (Ashforth, Gibbs, 1990, s. 178–180), (Richardson, 1985, s. 142). Menedżerowie podkreślają doświadczenie, pewne wzory zdarzeń, uwypuklają motywy działań. Członkowie organizacji są zapoznawani w zakresie tego, co organizacja reprezentuje i jak funkcjonuje (Ashforth, Mael, 1996, s. 35).



Rys. 11. Tożsamość organizacji jako zasób niematerialny – kontekst strategiczny

Źródło: (Ashforth, Mael, 1996, s. 22).

Tożsamość organizacyjna jest bardzo mocno zakorzeniona w tożsamości społecznej organizacji (Foreman, Whetten, 2002, s. 619), według teorii tożsamości społecznej organizacji ludzie starają się klasyfikować siebie oraz innych z perspektywy różnych kategorii społecznych; przynależności do organizacji, religii, gender czy grup wiekowych (Ashforth, Mael, 1989, s. 20), a członkostwo jednostki w grupie determinuje pewne postawy wewnątrz grupy (Tajfel, 1982, s. 7), (Tajfel, 1972). Organizacje czerpią swoją społeczną tożsamość z członkostwa w grupach formalnych i starają się ją utrzymywać. Natomiast, jeżeli tożsamość społeczna jest zagrożona, starają się znaleźć w innej grupie (Rao, Davis, Ward, 2000, s. 268).

Jak podkreśla literatura, zrozumienie tożsamości posiada istotny wpływ na wybór i realizację zamierzeń strategicznych organizacji, poprzez akceptację oraz identyfikację kultury przedsiębiorstwa jako bytu tworzonego przez pracowników przedsiębiorstwa. Pozwala to na świadomą politykę i wpływa na podejmowane decyzje w kontekście realizacji misji przedsiębiorstwa. Ponadto pozwala ona formułować odpowiedni sposób komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa oraz ze wszystkimi interesariuszami zewnętrznymi.

ROZDZIAŁ II

ZASOBY NIEMATERIALNE A ZASOBOWA KONCEPCJA BUDOWY I UTRWALANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

2.1. Zasobowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa

Paradygmat konkurencyjności przedsiębiorstwa jest oparty na wiedzy wyrosłej na gruncie rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych (Kozłowski, Matejun, 2011, s. 36) oraz gwałtownie zmieniającego się kontekstu prowadzonego biznesu poprzez pogoń za wykonalnymi strategiami (np. e-commerce) w otoczeniu charakteryzującym się dużą niepewnością (De Cock, Fitchett, Volkman, 2005, s. 42). Zdaniem M. Stankiewicza konkurencyjność jest charakteryzowana przez system zbudowany z czterech komponentów: (1) potencjału konkurencyjnego, czyli ogółu materialnych i niematerialnych zasobów organizacji; (2) przewagi konkurencyjnej wynikającej ze składników potencjału konkurencyjności; (3) instrumentów konkurowania definiowanych jako świadome wykorzystanie w określonym celu narzędzi i metod w procesie budowy wartości oraz (4) pozycji konkurencyjnej, czyli wyniku konkurowania w odniesieniu do konkurentów w sektorze (Stankiewicz, 2000, s. 97). Konkurencja natomiast jest istotnym narzędziem i zasadniczym wymiarem życia gospodarczego. Termin ten pochodzi od słowa „konkurować” i oznacza „poszukiwanie razem” (Rosłanowska-Plichcińska, Jarosiński, 1996, s. 13), jest rozumiana jako współzawodnictwo i rywalizacja w kontekście osiągnięcia tego samego celu (Kraszewska, Pujer, 2017, s. 9). Konkurencja utożsamiana jest z rywalizacją, uznawaną również za źródło mobilizacji i kreatywności ludzi w każdej sferze życia (Rosłanowska-Plichcińska, Jarosiński, 1996, s. 133–134). O ile zasobowe podejście, szczególnie w latach 90. XX w., zwracało przede wszystkim uwagę na potencjał konkurencyjny organizacji, a punktem wyjścia stała się analiza zasobów i budowa w oparciu o nie przewagi konkurencyjnej, to nie odcinano się również od otoczenia wpływającego na sukces rynkowy organizacji. Otoczenie to posiada egzogeniczny charakter i może być definiowa-

ne poprzez cztery perspektywy: adaptacyjną, kognitywną, zasobową oraz ekologiczną (Frishammar, 2006, s. 26). Adaptacyjny kontekst jest charakteryzowany poprzez stwierdzenie ważności otoczenia dla organizacji i potrzebę jej dostosowania się do panujących uwarunkowań. Otoczenie wpływa na organizację i kształtuje bezpośrednio formułowanie strategii oraz jej implementację, a także podejmowanie decyzji. Kognitywne podejście do charakterystyki otoczenia jest determinowane przez punkt percepcji otoczenia i rozpoczęcie aktywności przez organizację jako odpowiedź na to, co wokół organizacji się znajduje. Zrozumienie otoczenia jest warunkowane jego złożonością, zdolnością organizacji do przetwarzania informacji. Ekologiczna perspektywa natomiast jest definiowana poprzez zmiany w środowisku naturalnym powodujące bezpośrednie konsekwencje dla organizacji gospodarczej (Frishammar, 2006, s. 32–34). Świadomość ekologiczna przedsiębiorstwa pozostaje w związku z nurtem ekologicznym w zarządzaniu powstałym w latach 70. ubiegłego wieku zgodnie z tzw. koncepcją filozofii głębokiej ekologii (koncepcja Arne Naess) zakładającej, że człowiek nie jest sam w środowisku, a jedynie jest jego integralną częścią (Matejun, Szczepańczyk, 2010, s. 385–386). W ekologii głębokiej przyjmuje się dwie zasady przede wszystkim, że ludzie nie są częścią biosfery i nie zajmują w niej dominującej pozycji (zasada równości biocentrycznej) oraz zasada samorealizacji odwołująca się do koncepcji A. Naessa, zgodnie z którą należy zdać sobie sprawę z jedności wszystkich istot, co w rezultacie prowadzi do empatii i współczucia (Glinka, Kostera, 2012, s. 122). Swoistego zestawienia nurtu ekologii głębokiej oraz dominującego światopoglądu dokonali B. Devall oraz G. Sessions, którzy charakteryzują występujące różnice pomiędzy podejściami. Do głównych rozbieżności dochodzi na niwie traktowania środowiska, gdyż w nurcie ekologii głębokiej chodzi o harmonizowanie działań z naturą i zaspokajanie skromnych potrzeb, a w podejściu dominującym panowanie nad naturą, natomiast środowisko naturalne jest traktowane jako źródło zasobów człowieka (Devall, Sessions, 1995, s. 98).

Podejście zasobowe do charakterystyki otoczenia organizacji jest uwarunkowane tym, iż zachowanie organizacji może być definiowane poprzez międzyorganizacyjną wymianę. Pierwszy raz zdefiniowane to zostało w latach 60. ubiegłego wieku (Penrose, 1959), (Levine, White, 1961), natomiast kluczową rolę jest zdolność pozyskania i utrzymania zasobów organizacji. Podejście zasobowe jest koncepcją wewnątrzno-zewnętrzną, ponieważ po pierwsze, skupia się na zasobach organizacji, a po drugie, ocenia działania w otoczeniu przedsiębiorstwa. Zatem budowanie konkurencyjności podmiotu gospodarczego jest niewątpliwie związane z koniecznością zidentyfikowania zasobów w organizacji oraz odpowiedniego ich kształtowania. W prowadzonej działalności dużą rolę odgrywa alokacja zasobów w przedsiębiorstwie oraz ich znaczenie pod ką-

tem kreowania kluczowych kompetencji. Rozważanie opcji strategicznych i wybór odpowiedniej strategii przez podmiot gospodarczy obliguje go do konkretnego nastawiania na zarządzanie swoimi zasobami w celu wzmocnienia wyróżniających go zdolności czy kluczowych kompetencji. Dzięki temu można wskazać dokładną pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku i wprowadzać takie działania, które wzmocnią jego konkurencyjność w długim okresie (Czerniachowicz, 2012, s. 288).

Teorie zasobowe *Resource Based Theory* RBT powstały na początku od drugiej połowy XX wieku (Penrose, 1959), jednakże szeroko dyskutowana zależność między strukturą zasobów oraz przewagą konkurencyjną to połowa lat 80. XX w. (Wernerfelt, 1984), (Jay Barney, 1991), (Wernerfelt, 1995). Zaczyna się wtedy dynamiczna dyskusja nt. zasobowego podejścia będącego skutkiem definiowania przedsiębiorstwa jako zbioru różnorodnych zasobów i kompetencji, odróżniających go od przedsiębiorstw konkurencyjnych, co stanowi źródło przewagi i możliwości konkurowania. W zasobowym podejściu do procesu budowy przewagi były one cenne, rzadkie i trudne do emulacji oraz posiadały istotny wkład w poprawę położenia przedsiębiorstwa w przestrzeni konkurencyjnej, będąc istotnym źródłem wartości przedsiębiorstwa i jego wzrostu (Lev, 2002, s. 35), (Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 3) – więcej w (Lev, Daum, 2004), (Lev, 2004), (Lev, Radhakrishnan, Zhang, 2009).

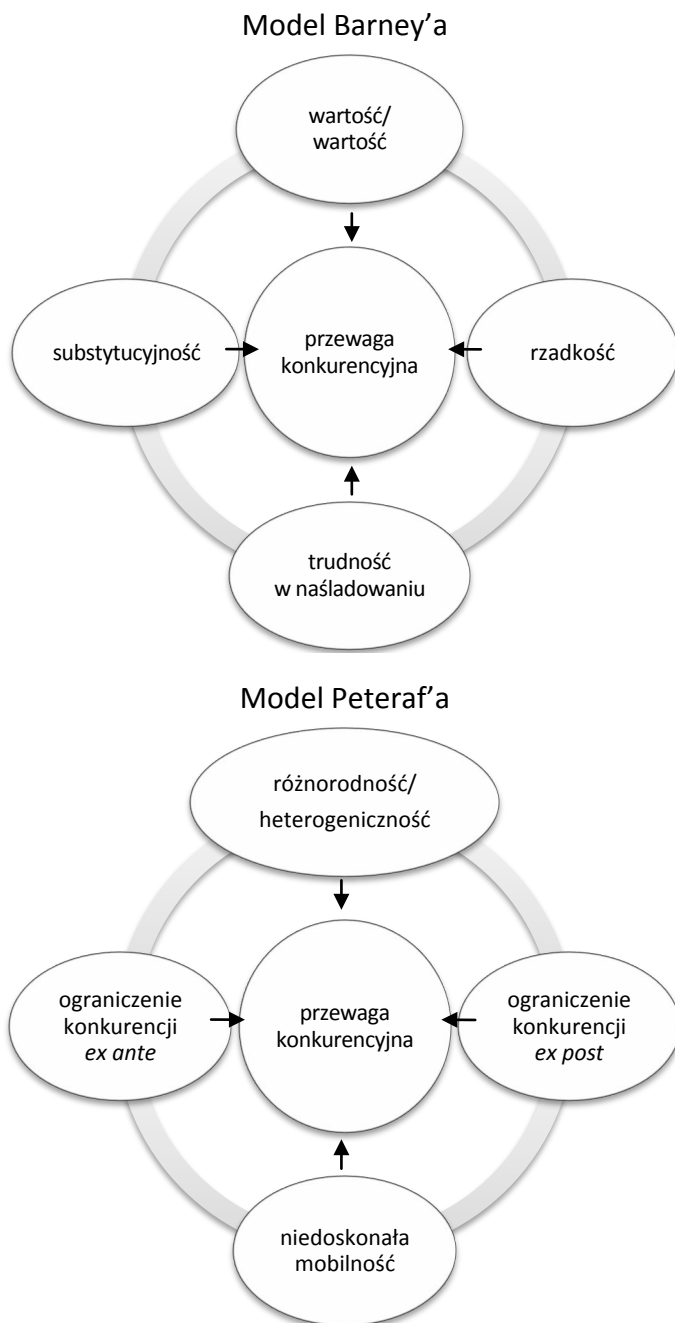
W ciągle zmieniających się uwarunkowaniach konkurencyjnych redefiniowanie dotychczasowych strategii rozwojowych wymusza inwestycje w zasoby niematerialne będące kluczowym czynnikiem sukcesu w kontekście uzyskania dostępu do wiedzy i budowy przewagi, należy nazywać je koncepcjami kompetencyjnymi (Foss, Knudsen, 1996, s. 2). Kompetencje te są rozumiane jako idiosynkratyczna właściwość jednostki posiadającej kapitał wiedzy, pozwalająca właścicielowi prowadzić aktywność, w tym przypadku ekonomiczną. Uwarunkowania te powodują, że należy przemyśleć organizację przedsiębiorstwa, które jedynie transformuje zasoby finansowe oraz fizyczne (rzeczowe) na produkty lub usługi. W tym kontekście znacząco zwiększa się rola wiedzy będącej nośnikiem nowych rozwiązań oraz poprawy pozycji organizacji (Lev, Zambon, 2003, s. 598). W koncepcji zasobowej budowy przewag konkurencyjnych istotnym elementem są przede wszystkim uwarunkowania pozwalające na tworzenie rozwiązań pozwalających przedsiębiorstwu konkurować i osiągnąć przewagę konkurencyjną. Otwarte jest pytanie: co pozwala na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej i czy jest to w ogóle możliwe. Szczególnie jest to istotne pytanie w odniesieniu do zasobów niematerialnych, które w znacznym stopniu odróżniają się od materialnych przede wszystkim: (1) zdolnością różnorodnego wykorzystania zasobów; (2) czasem pozyskiwania (akumulacji); (3) tym, że nie tracą swojej wartości w procesie ich wyko-

rzystywania; (4) tym, że wzbogacają wiedzę, tworząc normy postępowania w procesie budowy przewagi organizacji (Oblój, 2001a, s. 222).

Teorie zasobowe podkreślają znaczenie wszystkich zasobów w organizacji, których jednostka jest właścicielem lub którymi może dysponować. Jednak szczególną rolę w prowadzeniu działalności gospodarczej odgrywają zasoby ludzkie (głównie wiedza i kompetencje pracowników, zdolności przywódcze kadry menedżerskiej) oraz zasoby niematerialne (m.in. reputacja, kultura organizacyjna, prawa własności intelektualnej, technologia, *know-how*). Zasoby te są niezwykle istotne w procesie budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa czy też dążenia do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. Proces tworzenia przewagi konkurencyjnej opiera się przede wszystkim na wiedzy i kompetencjach zatrudnionych pracowników, którzy są w stanie kreować niezbędne zasoby niematerialne (Czerniachowicz, 2012, s. 288–289).

Istnieje wachlarz metod oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa, a wśród nich można wyróżnić metody związane z oceną efektów działalności gospodarczej, gdzie najczęściej wykorzystywanymi wskaźnikami są udział przedsiębiorstwa w rynku czy poziom rentowności. Inne podejście jest związane z analizą porównawczą najistotniejszych czynników subiektywnie wyselekcjonowanych i dających możliwość oceny zasobów organizacji w kontekście konkurentów. Spotyka się również metody mieszane, gdzie analiza jest dokonywana głównie z perspektywy oceny efektów działań biznesowych, istotnych cech porównawczych oraz posiadanych zasobów (Pierścionek, 2006, s. 185–189). Na rys. 12 zaprezentowano koncepcje uzyskiwania przewag konkurencyjnych z perspektywy zasobowego podejścia.

Rozpatrując model Barney'a, który bierze pod uwagę indywidualne zasoby jako obiekt wykorzystywany do porównania, zauważyć można, że w tej koncepcji przewaga jest kreowana w oparciu o implementację strategii wnoszącej wartość niebędącą wprowadzaną równocześnie z aktualnym lub potencjalnym konkurentem. Strategii, która jest trudna do naśladowania, opartej na unikalności produktu i jego substytutach oraz rzadkości występowania (Barney, 1991, s. 112). W drugiej zaprezentowanej koncepcji zwraca się uwagę na różnorodność możliwości i zasobów w populacji przedsiębiorstw, co jest jednym z najistotniejszych elementów w teorii zasobowej. Oznacza to, że przedsiębiorstwa mają różną zdolność do konkurowania. Przedsiębiorstwa posiadające ograniczone zasoby mogą się jedynie spodziewać profitów (rentowności), natomiast organizacje posiadające lepsze, znaczące zasoby będą osiągać zyski. Podejście w tej koncepcji do analizy uwarunkowań tworzenia przewagi konkurencyjnej jest znacząco różne od wcześniejszych koncepcji i oparte w znacznej mierze na teorii ceny, szczególnie uwypuklając znaczenie renty.



Rys. 12. Podejście zasobowe – koncepcje uzyskania przewag konkurencyjnych

Źródło: (Barney, 1991, s. 112), (Peteraf, 1993, s. 186)

Przedsiębiorstwa mają możliwość osiągnięcia przewagi, jeżeli zostaną spełnione cztery warunki (heterogeniczność w branży, *ex post* oraz *ex ante* ograniczenia konkurencji, a także niedoskonała mobilność zasobów) (Peteraf, 1993, s. 180). Jednakże to czy przedsiębiorstwo jest zdolne do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej jest uzależnione od ograniczonego zbioru zasobów oraz zdolności, które posiada. Jak wynika z literatury przedmiotu, przedsiębiorstwo może wykorzystać zasoby organizacji konkurencyjnych w procesie realizacji założeń strategicznych. Zazwyczaj odbywa się to na trzech płaszczyznach, jako kopiowanie i naśladowanie wzorców (ze wszystkimi ograniczeniami prawnymi, moralnymi, etc.). Innymi rozpowszechnionymi praktykami są współdziałanie z konkurentami poprzez tworzenie aliansów, fuzji lub przejęć konkurencyjnych przedsiębiorstw (Romanowska, 2009, s. 230–231). Literatura podaje, że formułowanie strategii w szczególności z perspektywy przedsiębiorstw MSP powinno się odbywać na płaszczyźnie zasobowej i kompetencyjnej organizacji ze szczególnym uwzględnieniem pojawiających się okazji (Krupski, 2006, s. 57).

Można opisać modelowe rozwiązania dotyczące budowy swojej pozycji strategicznej na podstawie zgromadzonych zasobów. Duża umiejętność zarządzania zasobami ludzkimi oraz posiadane głównie własne zasoby prowadzą przedsiębiorstwo do przekształcenia ich w kluczowe kompetencje; strategia taka została nazwana „władcą skarbów”. Natomiast innym rozwiązaniem jest, jeżeli przedsiębiorstwo w kontekście umiejętności wykorzystania zasobów obcych realizuje strategię mogącą być nazwaną „architekt biznesu”, bazującą na wysoko rozwiniętej umiejętności wykorzystywania zasobów innych. Oryginalną strategią jest podejście nazwane „chłopcem na posyłki”, które jest determinowane przez małe umiejętności zarządcze w organizacji oraz brak swoich zasobów. Ostatnia opisywana strategia jest tworzona w oparciu o posiadane własne zasoby, przy jednoczesnych ograniczeniach wynikających z nieumiejętności zarządzania pracownikami, nazywana jest ona „bogatym dyletantem” (Romanowska, 2006, s. 93–95). Występujące różnice w tych zasobach i zdolnościach dywersyfikują przedsiębiorstwa i dają możliwość generowania renty. Decyzje podejmowane przez menedżerów uwarunkowane są jednak: (1) niepewnością, (2) złożonością, (3) powstającym konfliktem wewnątrzorganizacyjnym (Amit, Schoemaker, 1993, s. 33–34).

Podejście zasobowe definiujące konkurencyjną różnorodność zasobów jest przesłanką do stwierdzenia, iż organizacje będące w stosunku do siebie bliskimi konkurentami różnią się w odniesieniu do posiadanych zasobów, co skutkuje występowaniem przewagi lub jej brakiem (Helfat, Peteraf, 2003, s. 997). Należy zauważyć również, że sam fakt posiadania zasobów charakteryzujący się brakiem mobilności daje pewną, lecz niestałą przewagę konku-

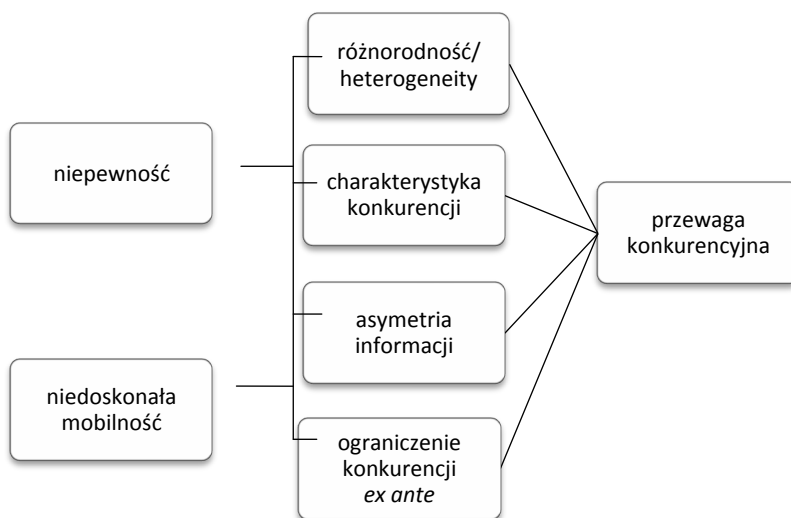
rencyjną, stąd idea zdefiniowania zasobów w układzie dynamicznym jako zdolność przedsiębiorstwa do integracji, budowy oraz rekonfiguracji wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji w kontekście reagowania na gwałtowne zmiany w otoczeniu (Teece, Pisano, Shuen, 1997a, s. 516). Otoczenie staje się bardzo złożone, a co zatem idzie – mniej przewidywalne. Jest to przesłanką do budowy elastycznych struktur organizacyjnych, które powinny się charakteryzować zdolnością do antycypowania i podążania za otoczeniem, posiadać system analizy klientów, krótkie procesy decyzyjne oraz pracowników niebojących się zmian (Brilman, 2002, s. 391). Podkreśla się znaczenie cyklu życia zasobów. Można zauważyć pewne analogie dotyczące życia przedsiębiorstwa, zasobów czy relacji nawiązujące do biologicznych cykli życia organizmów, wykorzystywane w próbie definicji zależności ekonomicznych (Penrose, 1952, s. 804).

Reasumując, wcześniejsza koncepcja Barney’ a jest oparta na realizacji unikalnej strategii produkt – rynek, która daje możliwość osiągnięcia trwałej przewagi, natomiast późniejszy punkt widzenia Peteraf’a zwraca szczególną uwagę na zróżnicowanie renty/zysku w kontekście utrzymania przewagi i wejścia w stan równowagi. Można scharakteryzować to podejście do generowania renty opartej na (długookresowej) koncepcji Ricardo wynikającej z istniejących barier imitacji zasobów (Winter, 1995, s. 165) lub (krótkookresowej) Schumpetera w zależności od przyjętej strategii działania organizacji gospodarczej. Jednakże logika powstawania renty uwarunkowanej zasobowo jest definiowana jako logiczny ciąg zdarzeń zapoczątkowany przez unikalne (nadmierzające) zasoby, dające możliwość powstania niższego kosztu generującego większe korzyści i większą wartość oraz zysk. Prowadzi to do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, która wpływa zarówno na powstawanie czystego zysku, jak również na pozostałą wartość (Peteraf, Barney, 2003, s. 316).

Inny, oparty na działaniu model budowy przewag konkurencyjnych sugeruje, iż posiadanie unikalnych zasobów wewnętrznych oraz pewnej zewnętrznej pozycji prowadzi do zależności akcyjnej (oraz reakcyjnej) i pozwala kreować przewagę konkurencyjną podczas zmiany pozycji rynkowej czy generowania zysku (Grimm, Lee, Smith, 2006, s. 224). Model ten jest istotny z perspektywy funkcjonowania przedsiębiorstw przygranicznych borykających się z ograniczeniami kapitałowymi. Zwraca się w nim uwagę na wykorzystanie ponadprzeciętnych umiejętności menedżerskich właścicieli przedsiębiorstw traktowanych jako zasób organizacji w podejmowanych działaniach przedsiębiorczych i budowaniu przewagi konkurencyjnej. Jak wynika z literatury, aktem przedsiębiorczości przygranicznych podmiotów może być również internacjonalizacja przedsiębiorstwa wynikająca ze strategii poszukiwania możliwości rozwojowych (Lu, Beamish, 2001, s. 567). Niektóre przedsię-

biorstwa MSP mogą pomijać sekwencyjną koncepcję internacjonalizowania się, charakteryzując się jako tzw. „born global”, gdzie kluczowym zasobem są kompetencje i wiedza menedżerów (Oczkowska, 2013b). Wartość aktywów wiedzy jest bardzo ściśle związana z kontekstem rynkowym ich stosowania oraz komplementarnością innych zasobów dostępnych w organizacji (Urbanek, 2011, s. 14). Działalność innowacyjna podkreśla znaczenie własności intelektualnej oraz koszt transferu technologii przy równoczesnej analizie umiejętności pracowników zatrudnionych w organizacji (Rumelt, Schendel, Teece, 1991, s. 12). Współtworzenie rynku w kontekście współpracy przygranicznej oraz międzynarodowej jest uwarunkowane przede wszystkim mniej lub bardziej sformalizowanym podejściem do budowy międzynarodowych przedsiębiorstw (*Multinational Enterprise – MNE*) oraz zaangażowania kapitału w inwestycje bezpośrednie FDI w procesie budowy przewagi i wykorzystania zasobów. Kreowanie ekosystemów gospodarczych jest dźwignią i staje się przesłanką do tworzenia rynków zagranicznych (Pitelis, Teece, 2010, s. 1248). Strategia zaistnienia na rynku zagranicznym jest związana z wyborem formy wejścia, czasu i operacjonalizacją procesów na danym rynku (Oczkowska, Jaki, Mikula, 2016, s. 39).

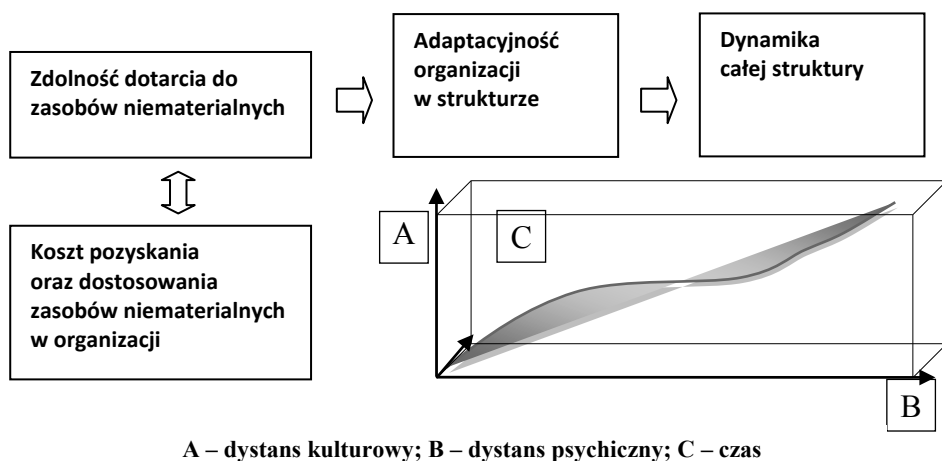
Istnieje zależność pomiędzy współpracą i osiągnięciem zdolności oraz możliwości technologicznych wśród współpracujących przedsiębiorstw. Może być to czynnik podnoszący zdolność do konkurowania (Mowery, Oxley, Silverman, 1996, s. 79). Rys. 13 prezentuje model uwzględniający niepewność oraz niedoskonałą mobilność w uzyskiwaniu przewag.



Rys. 13. Przewaga konkurencyjna – koncepcja uwzględniająca niepewność

Źródło: (Foss, Knudsen, 2003, s. 303).

Zaproponowany przez N. Foss oraz T. Knudsen model jest próbą urealnienia założeń poprzednich koncepcji, gdzie autorzy starają się rozróżnić niezbędne oraz dodatkowe warunki, które muszą być spełnione w procesie budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, w tym rozumieniu wynikającej z niepewności oraz niedoskonałej mobilności i efektywności działań (Foss, Knudsen, 2003, s. 300–302). Konkurencyjność podmiotów gospodarczych jest kwestią bardzo istotną z perspektywy przetrwania i rozwoju poprzez realizację założeń strategicznych organizacji. Natomiast działalność ponad granicami krajów wymaga zrozumienia kontekstów społeczno-kulturowych. Są one istotnym czynnikiem budującym długookresowe relacje biznesowe oraz nadające odpowiednią dynamikę rozwojową podmiotu, jak również całej powstałej w ten sposób struktury (rys. 14). Zasoby relacyjne pojawiają się pomiędzy organizacją i otoczeniem, są zasobem niematerialnym w przedsiębiorstwie związanym z relacjami i ich utrzymaniem (Bąkowska-Morawska, 2006, s. 167).



Rys. 14. Niematerialne zasoby w procesie budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa w strukturze sieci

Źródło: opracowanie własne.

Dynamika powstałej struktury jest uwarunkowana przede wszystkim zdolnością do pozyskania zasobów oraz możliwościami ich adaptacji w strukturze organizacji. Powstałe w ten sposób relacje międzyorganizacyjne tworzą mapę wielowymiarowych, macierzowych powiązań w otoczeniu biznesu, z zarysowanymi otwartymi (lub nie) ścieżkami scharakteryzowanymi czasem dostępu do potrzebnych deficytowych zasobów w przedsiębiorstwie, które są w posiadaniu innych przedsiębiorstw. Stąd „nieożywione” zasoby organizacji mogą być scha-

rakteryzowane jako „puzzle” posiadające dużą masę bezwładności. Wykorzystanie mapy powiązań i powstałych relacji przedsiębiorstwa sprawia, że organizacja staje się świadomym uczestnikiem struktury o wysokim poziomie złożoności, która jest ograniczona jedynie zdolnością percepcji powstałego układu i możliwością wykorzystania go na płaszczyźnie ilościowej, jak również jakościowej.

Powszechność zjawiska konkurencji widocznego na różnych płaszczyznach życia wymusza pewne usystematyzowanie go. Należy wskazać elementy powszechnie przypisane do analizy dynamicznej tego zjawiska. Można zatem wyszczególnić: (1) przedmiot konkurencji – produkowana wartość (produkty, usługi), (2) formy konkurencji, (3) narzędzia konkurencji, (4) reguły konkurencji. Natomiast podmiotami konkurującymi są zazwyczaj: (1) gospodarki narodowe, (2) przedsiębiorstwa, (3) komórki organizacyjne. Charakter tego zjawiska jest definiowany poprzez doskonałą konkurencję, która pozostaje jako logiczny konstrukt teoretyczny oraz konkurencję niedoskonałą (Czerniachowicz, 2012, s. 290). Zwracając uwagę na względność tego pojęcia i wykazując możliwość konkurowania na wszystkich płaszczyznach życia gospodarczego, wyróżnić można jeszcze jej dwa poziomy: poziom konkurencji globalnej, który jednak nie ma swojego desygnatu, co powoduje niemożliwość włączenia do analizy oraz poziom konkurencji mikro-mikro, oznaczający konkurencyjność na najniższym szczeblu organizacji, np. między pracownikami (Gorynia, 2000, s. 95–106). Wybraną literaturę z zakresu teorii zasobowych przedstawia tabela 3.

Analiza konkurencji powinna rozpoczynać się od określenia pozycji konkurencyjnej oraz percepcji przyszłych działań konkurentów, która jest składową trzech spostrzeżeń: (1) wiedzy oraz przekonań konkurentów, (2) ich intencji oraz (3) przeszłych aktywności (Grimm i in., 2006, s. 209). Złożoność i gwałtowność procesów konkurowania oraz rozpoznanie otoczenia warunkuje dynamikę struktury i procesów konkurowania na terenach przygranicznych. Pojęcie ponadnarodowej współpracy, czyli w założeniu „przekraczającej granice państw, istniejącej ponad granicami” jest kluczowe w zrozumieniu filozofii aktywności biznesowej na takich terenach.

Należy zwrócić uwagę na pojęcie granicy w tradycyjnym jej rozumieniu i dokonać jej redefinicji, gdyż wraz z rozwojem technologii informatycznych, w okresie postindustrialnym dokonała się rewolucja w zakresie sposobów i szybkości komunikacji oraz przyspieszenie procesów globalizacyjnych. Przewartościowano sposób postrzegania i oceny procesów gospodarczych w środowiskach lokalnych, jak również w układach makroekonomicznych. Relacje międzyorganizacyjne oraz tworzenie lokalnych przygranicznych ekosystemów gospodarczych uwarunkowane są pokonywaniem dystansów, które pozwalają na budowę stabilnych przygranicznych relacji. Charakteryzując badania realizowane na terenach przygranicznych, należy szczególnie zwrócić

Tabela 3. Wybrana literatura z zakresu teorii zasobowych – lata 1980–2018

lata	Teorie zasobowe – najważniejsze prace	Adaptacyjność przedsiębiorstwa	Relacje międzyorganizacyjne konkurencja, kooperacja, koopetycja	Wiedza, chłonność wiedzy organizacji gospodarczej <i>absorptive capabilities</i>
Do 1999	(Wernerfelt, 1984), (Grant, 1991); (BAR-NFY, 1991); (Conner, 1991) (Wernerfelt, 1995) (Smith, Vasudevan, Tamiru, 1996) (Mueller, 1996); (Conner, Prahalad, 1996), (Poppo, 1996)	(D. T. Levy, Haber, 1988); (McKee, Varadarajan, Pride, 1989);	(Jorde, Teece, 1990) (Gulati, 1998); (Khanna, Gulati, Nohria, 1998) (Gulati, Singh, 1998); (Maijor, van Witteloostuijn, 1996); (Jorde, Teece, 1989);	(Teece, Pisano, Shuen, 1997b), (Cohen, Levinthal, 1990),
2000–2005	(Das, Teng, 2000), (D. L. Deephouse, 2000); (Alvarez, Busenitz, 2001); (Mahoney, 2001); (J. B. Barney, 2001); (Harvey, Speier, Novecovic, 2001); (McWilliams, 2002); (Madhok, 2002); (Leblein, 2003); (Hoopes, Madsen, Walker, 2003); (Colbert, 2004); (Galbreath, 2005); (Yasuda, 2005)	(Stoica, Tansuhaj, McCullough, Rose, 2003); (Tuominen, Rajala, Moller, 2004)	(Reid, Bussiere, Greenaway, 2001) (Kadefors, 2005), (Kasteli, Caloghirou, Loannides, 2004)	(Harrington, Guimaraes, 2005), (Thomas H. Davenport, 2001), (Daghfous, 2004)
2006–2009	(Accedo, Barroso, Galan, 2006); (Wickramasinghe, Von Lubitz, 2007); (Mañez-Castillejo, Esteve-Pérez, 2008); (Wittelooostuijn, Boone, 2006); (Wang, Barney, 2006); (Y.-F. Yang, 2008); (Ishikawa, Foss, 2007), (Borchert, 2008)	(Taktii, 2007a), (Press, 2008), (Sedoglavich, Akoorie, Pavlovich, 2009);	(Weerawardena, Mort, Liesch, Knight, 2007); (Mandell, Keast, 2008)	(Phelps, Adams, Bessant, 2007); (Shu-hsien Liao, Wu-Chen Fei, Chih-Chiang Chen, 2007)
2010–2018	(Siqueira, Bruton, 2010); (Gallego-Álvarez, Prado-Lorenzo, 2011), (J. B. Barney, 2012), (Hunt, Davis, 2012), (Warnier, Weppe, Leocq, 2013), (Gillis, Combs, Ketchen, 2014); (Ramirez, Girdauskienė, 2014), (Hitt, Xu, Carnes, 2016), (Santos, Morris, 2017) (Rahman, Rodriguez-Serrano, Lambkin, 2018)	(Distelberg, Sorenson, 2009), (P. B. Thompson, Shanley, McWilliams, 2013), (Chatman, Caldwell, O'Reilly, Doerr, 2014); (Engel, Browning, Reich, 2017),	(D. Ma, Rhee, Daeyu Yang, 2013); (Ortiz, Donate, Guadamillas, 2018)	(A. Y. Lewin, Massini, Carine Peeters, 2011), (Elahi, Kalantari, Azar, Hassanzadeh, 2016); (Moilanen, Østbye, Woll, 2014b); (Popatooon, Sienghai, 2014); (Raymond, Bergeron, Croteau, St-Pierre, 2016); (Heil, Enkel, 2015); (Daspit, D'Souza, Dicke, 2016); (Rua, França, 2018)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: The Academy of Management Review; Managerial and Decision Economics; California Management Review; Journal of Management; Journal of Organizational Change Management, Organization Science; Strategic Management Journal; Journal of Global Marketing, Industrial Marketing Management. Journal of Supply Chain Management, The Journal of Product Innovation Management, Journal of East-West Business, International Journal of Production Economics, Small Business Economics

uwagę na różne uwarunkowania będące podstawą poprawności relacji biznesowych pomiędzy podmiotami należących do różnych krajów. Jest to przede wszystkim kontekst odległości fizycznej, która jest uwarunkowana podziałem administracyjnym poszczególnych krajów, a współpraca wpisuje się w koncepcję przygraniczności i współpracy międzynarodowej, czyli aktywności przy granicy oraz ponad granicami krajów. Jednakże jeszcze bardziej istotną kwestią jest w dzisiejszym zglobalizowanym świecie odległość kulturowa (*cultural distance*), która jest jedną z głównych barier ekspansji na rynki zagraniczne (Barkema, Bell, Pennings, 1996, s. 153) – więcej w: (Hofstede, 1983), (Deo Sharma, Blomstermo, 2003), (Tihanyi, Griffith, Russell, 2005), oraz psychiczna percepcja rzeczywistości (Tihanyi, Pedersen, Devinney, 2010, s. 142). Zauważono, że bliskość mentalna pomiędzy stronami, regionami, krajami posiada kluczowe znaczenie w aktywności biznesowej (Beckerman, 1956, s. 38). Literatura przedmiotu podkreśla, iż odległość kulturowa posiada istotny wpływ na indywidualny dystans psychiczny, czyli postrzeganie różnych uwarunkowań jednostki, które może być przesłanką do nawiązania i utrzymania właściwych relacji biznesowych czy innych aktywności społeczno-kulturalnych za granicą. Wynika to z wiedzy jednostki o rynku, na którym chce zaistnieć. Im większy dystans kulturowy dzieli podmioty gospodarcze z różnych krajów, tym wiedza o ekosystemie gospodarczym jest mniejsza, co powoduje oczywiste problemy w prowadzeniu działalności biznesowej (Sousa, Bradley, 2006, s. 51–52). Niewątpliwym problemem wydaje się poprawność pomiaru tego dystansu i wybór kraju „wejścia”, w którym przedsiębiorstwo chce współpracować z innymi podmiotami. Jest to uwarunkowane zmiennymi opisanymi w indeksie, którego składowymi są charakterystyka kulturowa, zmienne dotyczące przedsiębiorstw oraz przemysłu (Kogut, Singh, 1988, s. 419). Inne podejście do pomiaru dystansu zaproponowano w oparciu o skalę Likerta (Evans, Mavondo, Bridson, 2008, s. 47). Podobną metodę zastosowano również przy charakterystyce komplementarności psychicznego dystansu biznesowego oraz dystansu kulturowego. Badania komplementarności obu dystansów prowadzą do wniosku, iż ma to wpływ na satysfakcjonujący poziom eksportu, ponadto pozwala lepiej kontrolować przedsiębiorstwo oraz utrzymać długookresowe relacje (Griffith, Dimitrova, 2014, s. 53).

Koncepcja ta dała podstawy dyskusji naukowej i badaniom związanych z odległością kulturową w szeroko pojętej współpracy i tworzeniu przedsiębiorstw międzynarodowych, jak również bezpośrednim inwestycjom zagranicznym FDI.

Obcość w tym procesie jest zazwyczaj mierzona pomiędzy krajami. Najbardziej jednak istotna z tej perspektywy odległość to dystans kulturowy oraz

przekonania. Jednakże taka koncepcja jest krytykowana, ponieważ zwraca szczególną uwagę na homogeniczność, ignorując różnorodność międzykulturową pomiędzy badanymi krajami (Beugelsdijk, Maseland, Onrust, van Hoorn, Slangen, 2015, s. 166). Należy zaznaczyć znaczenie swojskości i obcości w kontekście granicy jako zasobu posiadanego przez podmiot w związku z realizowanymi założeniami strategicznymi. Należy podkreślić, że przekonania są traktowane jako znaczące aktywa organizacji (Bénabou, Tirole, 2011, s. 808). Jest to związane ze specyficznym stosunkiem społecznym posiadającym swoje ekonomiczne konsekwencje i jest definiowane jako synteza bliskości i dystansu, przez co jest charakteryzowane jako szczególnie stosunek wzajemnego oddziaływania. Podkreśla się w tej definicji przynależność obcych do świata rozumianego przez nas jako świat wewnętrzny (Simmel, 2005, s. 300–301). Swojskość i obcość w kontekście definicji współpracy międzynarodowej oraz granic są kategoriami opisującymi w sposób symboliczny organizację.

Biorąc pod uwagę kwestię spójności oraz niespójności jako cechę określającą granicę można wyróżnić kilka typów interpretujących granice (dychotomizujący, multiplikujący oraz labilny). Projekcja dychotomizująca uwzględnia treści kulturowe kojarzone z granicą, co pozwala na zdefiniowanie więcej niż jednego typu granic. Przekonanie, że istnieje tylko jedna zasadnicza granica pozwala na określenie jej na różnych poziomach struktury społecznej, czyli występuje granica lokalna (regionalna) czy narodowa (etniczna). Typ dychotomizujący etniczny to postrzeganie organizacji społecznej w sposób jednoznaczny dychotomiczny. Według tego możemy podzielić świat i zdefiniować organizację społeczną na swoich i obcych. W typie dychotomizującym lokalnym definiowanie struktury społecznej jest utrudnione i mniej reprezentowane, gdyż spojrzenie z perspektywy regionu jest spojrzeniem do wewnątrz. Granica w tym znaczeniu wyznaczana jest z perspektywy jednostki i na podstawie tego, co jest ważne lub obojętne (nie na podstawie podejścia do bezpieczeństwa).

Postrzeganie społecznej rzeczywistości odbywa się poprzez uznanie dwóch kryteriów lokalizmu i etniczności, przy czym lokalność może znosić czasowo i przestrzennie znaczenie granic etnicznych. Typ multiplikujący jest uwarunkowany postrzeganiem przez jednostkę bardzo wielu różnych granic grupowych. Granice te są używane do opisu wielu struktur społecznych w różnych kontekstach sytuacyjnych. Jest to więc podejście do charakterystyki projektu interpretacyjnego, który stosuje sytualistyczne podejście do opisu i rozumienia społecznej strukturyzacji. Jednostka postrzega siebie w złożonym świecie, gdzie wiele granic grupowych odgrywa różną rolę w konkretnych sytuacjach. Opisująca sytuacyjność postrzegania granic grupowych nie oznacza

jednak przypadkowości opisu zorganizowania społecznego. Jest ono oparte na hierarchicznej strukturze, gdzie zazwyczaj istnieje jedna lub dwie cechy pozwalające strukturalizować poprzez charakterystykę granic społecznych. Typ labilny natomiast to kryterium charakteryzowane przez niespójność zasad, gdzie definiowanie terminów swojskość lub obcość w kontekście granicy odbywa się w nieuporządkowany sposób, a przechodzenie z jednego do drugiego kontekstu w procesie opisu rzeczywistości, zmienność widzenia otaczającego świata uwidacznia się jako zasadnicza konsekwencja niespójności w postrzeganiu granic (Wojakowski, 2007, s. 264–278). Budowane poprzez podmioty relacje przygraniczne tworzone są w celu podniesienia konkurencyjności i skutkują powstawaniem ponadnarodowych struktur gospodarczych. Tak powstałe układy relacji oraz wymiany zasobów powinny charakteryzować się znajomością całej struktury, a nie jedynie poszczególnych jej elementów oraz ich partykularnych interesów, ponieważ fakt jej zaistnienia jest uwarunkowany potrzebą konsolidacji i tworzenia wspólnie warunków do rozwoju dla całej struktury, jak również dla ich poszczególnych elementów. Motywacją do budowy relacji przygranicznych może być dostęp do rynku i zasobów, jednakże sprawność takiego układu jest uwarunkowana filozofią generowania nowych możliwości i zdolności *dynamic capabilities* poprzez zdolność uczenia się organizacji. Powstała w ten sposób unikalna struktura jest w stanie właściwie organizować dostępne zasoby oraz przeciwstawić się zmianom w otoczeniu sprawniej niż takie, które nie posiadają tych umiejętności. Literatura przedmiotu sugeruje, jakie cechy otoczenia powinny być brane pod uwagę przy tworzeniu strategii kooperacyjnych, to: niepewność popytowa, cechy konsumentów, infrastruktura, technologia, zachowania konkurentów oraz charakter i zakres powiązań między podmiotem i jego właścicielem (Harrigan, 1988, s. 142).

Zrozumienie istoty tworzenia się przewag konkurencyjnych i budowy konkurencyjności przedsiębiorstwa powinno być powiązane z poznawczym aspektem procesów gospodarczych, prowadzącym do identyfikacji uwarunkowań i zmiennych determinujących postępowanie przedsiębiorstwa na rynku. Jest to koncepcja skupiająca się przede wszystkim na zasobach będących w gestii przedsiębiorstwa, które są podstawą realizacji zamierzeń strategicznych.

Filozofia wieloaspektowego podejścia zasobowego do budowy przewag zwraca uwagę na zasoby niematerialne, a w szczególności ich rzadkość, substytucyjność czy różnorodność i trudność w naśladowaniu dające podstawy do budowy przewagi konkurencyjnej. Pełnią one jednocześnie znaczącą rolę w procesach adaptacyjnych przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw oraz budowanych relacji międzyorganizacyjnych posiadających aspekt strategiczny.

2.2. Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa w procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej

Bardzo istotne znaczenie posiadają zasoby, które w organizacji charakteryzowane są jako niematerialne (*intangibles*) pozwalające przedsiębiorstwu efektywnie produkować oraz oferować wartość dla konkretnych rynków.

Przewaga konkurencyjna pochodzi z dwóch źródeł: (1) wyróżniających się kompetencji, które pozostają w związku z umiejętnościami oraz (2) z zasobów (Day, Wensley, 1988, s. 2). Można scharakteryzować wiele kategorii zasobów biorących udział w procesie dostarczania wartości: finansowe (rezerwy finansowe, dostęp do rynków finansowych), prawne (znaki handlowe, licencje), pracownicy (ludzie, posiadający umiejętności i wiedzę), organizacyjne (kompetencje, kulturę, politykę, narzędzia kontroli), informacyjne (wiedzę pozyskaną od konsumentów oraz pochodzącą z rynkowego wywiadu), a także zasoby relacyjne (utworzone relacje z konsumentami, dostawcami).

Jak zaznacza C.K. Prahalad, najważniejsze w organizacji są przede wszystkim zasoby niematerialne, można je także nazwać kluczowymi kompetencjami. Prahalad podkreśla, że w krótkim okresie konkurencyjność organizacji jest uwarunkowana przede wszystkim ceną, wykonaniem (jakością) oraz konkretnymi atrybutami produktu. Jednakże, jeżeli organizacja stara się rozwijać w długim okresie, to konkurencyjność powinna wynikać ze zdolności budowy po niższych kosztach (szybciej niż konkurenci) kluczowych kompetencji w przedsiębiorstwie, które wpływają znacząco na tworzenie nowych innowacyjnych produktów. Realnym źródłem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest zdolność do konsolidacji technologii oraz zdolności produkcyjnych w kompetencje, które wspomagają przedsiębiorstwo w procesie adaptacji do szybko zmieniających się uwarunkowań (Prahalad, Hamel, 1990, s. 81). Poddając charakterystyce zasoby wykorzystywane przez organizację, należy zwrócić uwagę na ich niedoskonałość związaną z możliwością zakupu oraz sprzedażą na rynku. Jak również różnorodność, która oznacza, że każda organizacja posiada unikatowy ich zbiór. W sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo posiada odpowiedni zestaw rzadkich zasobów może generować przewagę konkurencyjną, co pozwala na realizację strategii w oparciu o dostęp do np. kanału dystrybucji, współpracę z konsumentem czy wzrost reputacji (Barney, 1991, s. 104). Przewaga konkurencyjna wynikająca z posiadanych zasobów (np. kompetencji, umiejętności, wiedzy) powstaje, kiedy przedsiębiorstwo jest w stanie oferować wyższą wartość na rynku (dla konsumentów) niż produkty innych przedsiębiorstw w zdefiniowanym segmencie lub rynku docelowym. Posiadane zasoby mają wówczas wpływ na generowanie

wartości przez przedsiębiorstwa po niższych kosztach (Conner, 1991, s. 132–133).

Poddając charakterystyce zasoby niematerialne przedsiębiorstwa należy zaznaczyć, że istnieje wiele koncepcji i podejść do ich definiowania. Michalak zauważa, że należą do nich zasoby organizacyjne, licencje, patenty, nazwa przedsiębiorstwa, znak graficzny, marka, reputacja itp., które, jak podkreśla, mogą być wykorzystywane jednocześnie na wielu płaszczyznach i miejscach (Michalak, 2011, s. 59), natomiast zasoby materialne jedynie w miejscu lokalizacji. Podkreśla się równocześnie długi czas związany z wypracowaniem zasobów niematerialnych, utrudniony nimi handel oraz to, że nie deprecjonują się w czasie, ale ulegają wzbogaceniu (Marek, Białasiewicz, 2011, s. 133). Podnosi się również wagę relacji z interesariuszami – kapitał relacyjny jako istotny składnik niematerialnych aktywów (Walecka, 2016, s. 159), społeczną odpowiedzialność biznesu, umiejętność realizacji strategii, przywództwo i styl zarządzania, uczciwość, wiarygodność, zaufanie, wizerunek, reputację, prestiż, markę, zasoby wiedzy, kapitał intelektualny i jego związek z konkurencyjnością (Wildowicz-Giegiel, 2013, s. 192–194), kluczowe kompetencje, kapitał ludzki, kulturę organizacji, zdolność do innowacyjności, jakość usług, zarządzanie relacjami z klientami, B+R, alianse strategiczne, działania marketingowo-reklamowe, komunikację zewnętrzną i wewnętrzną czy PR. Czynniki te biorą bezpośredni udział w tworzeniu wartości dla interesariuszy (Walczak, 2010b, s. 45). Są to zasoby niepieniężne, nieposiadające substancji fizycznej (Kwiatkowski, Stowe, 2000, s. 219).

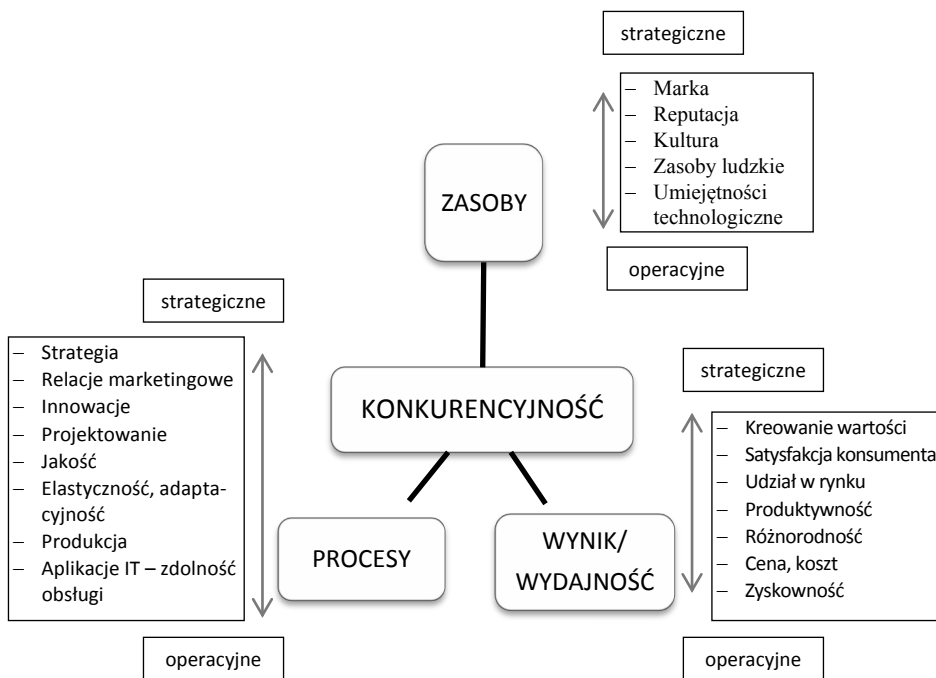
Z kolei Mikuła wyróżnia trzy grupy zasobów niematerialnych: (1) kompetencje pracowników (wykształcenie, doświadczenie, umiejętności, stosunek do organizacji, witalność); (2) strukturę wewnętrzną (patenty, licencje, *know-how*, znaki towarowe, zarządzanie, kulturę, procesy, systemy administracyjne, technologię informatyczną); (3) strukturę zewnętrzną (marka, wizerunek, relacje z dostawcami i klientami) (Mikuła, 2006, s. 188). J. Baruk podkreśla znaczenie niematerialnych zasobów marketingowych służących zdobywaniu przez nią pozycji na rynku, satysfakcji oraz lojalności klientów (Baruk, 2006, s. 207). K. Oblój zaznacza, że zasoby materialne i finansowe nie charakteryzują się unikalnością, natomiast prawdziwi przedsiębiorcy w trakcie tworzenia przedsiębiorstw zdobyli przede wszystkim unikalne zasoby niematerialne, będące katalizatorem rozwoju przedsiębiorstwa, pozwalając realizować długofalową strategię konkurencyjną. Jak podkreśla, strategicznie istotnie zasoby znajdują się zarówno we wnętrzu organizacji jak również w jej otoczeniu (Oblój, 1998, s. 124). Zasoby relacyjne są podstawą do wielopłaszczyznowego powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem w procesie budowy właściwych relacji z jego

interesariuszami (Masłyk-Musiał, Rakowska, Krajewska-Bińczyk, 2012, s. 259). Głównymi miernikami siły zbudowanej relacji poprzez podmioty są głównie czas jej trwania, będący niejako wskaźnikiem dobrych stosunków i skłonności do pozostania w tak zbudowanej strukturze. Znaczenie posiada intensywność kontaktów zarówno z wykorzystaniem źródeł komunikacji elektronicznej, jak również spersonalizowane kontakty na różnych szczeblach. Wyżej wymienione sposoby komunikacji spełniają również funkcję utrzymującą w kontaktach odpowiedni poziom emocji (zarówno pozytywny, jak również negatywny) mogących bezpośrednio wpływać na rentowność klienta. Ponadto innym sposobem badania relacji jest pomiar satysfakcji, pomimo iż w literaturze można znaleźć krytykę ścisłego związku pomiędzy lojalnością a badaną satysfakcją. Miernik ten jest wyrazem subiektywnego odczucia związanego z postrzeganą jakością relacji, czyli sposobem zaspokojenia przez utrzymywaną więź wymagań konsumenta w procesie wymiany. Wiąże się to również z zaufaniem konsumenta do przedsiębiorstwa, co jest podstawowym czynnikiem rozwojowym relacji oraz bilateralnych korzyści (należy podjąć decyzję na czym przedsiębiorstwo chce budować relację – na zaufaniu czy kontroli). Bardzo istotnym czynnikiem związanym z zarządzaniem relacją jest zaangażowanie się konsumenta (partnera biznesowego). Może ono przybrać dwie formy: pożądaną oraz związaną z negatywnym nastawieniem do przedsiębiorstwa (Mitręga, 2008, s. 76–81). Literatura podaje, że pozyskanie wiedzy jako zasobu niematerialnego z otoczenia jest krytycznym czynnikiem wpływającym na innowacyjność procesów w organizacji (Deeds, DeCarolis, Coombs, 1998, s. 60). Zasoby niematerialne są elastyczne i płynne i można je przekształcić w dowolny zasób materialny (Kozłowski, Jemielniak, 2011, s. 110), można je również objąć ochroną prawną (w szczególności te zidentyfikowane i skodyfikowane (Mroziewski, 2010, s. 22). Zasoby takie jak wiedza i własność intelektualna są znaczącym źródłem przewagi przedsiębiorstwa (Katkalo, Pitelis, Teece, 2010, s. 1177).

Zgromadzenie zasobów niematerialnych w przedsiębiorstwie stanowi o potencjale konkurencyjnym i możliwości realizacji strategii, a kluczową kwestią staje się odpowiednie zarządzanie nimi. Właściwe zarządzanie zasobami niematerialnymi wymaga przede wszystkim identyfikacji oraz kategoryzacji zasobów możliwości związanych z pomiarem, a także przechowywaniem informacji o zasobach niematerialnych. Istotnym elementem jest również ochrona zgromadzonych zasobów oraz powiększanie i odnawianie kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie (Masłyk-Musiał i in., 2012, s. 261), (Marek, Białasiewicz, 2011, s. 258). Rolą zarządzania jest przede wszystkim rozpoznanie i zrozumienie aktualnej strategii przedsiębiorstwa, jak również kreowanie nowych wyborów preferowanych w danej sytuacji oraz implementacja

i modyfikacja strategii w czasie jej realizacji. Wynika to z tego, iż strategia posiada złożony i dynamiczny charakter wynikający z uwarunkowań środowiskowych, w których jest wdrażana (Mintzberg, 1977, s. 93).

Charakteryzując zasoby niematerialne w kontekście budowy przewag konkurencyjnych oraz konkurencyjności podmiotów gospodarczych (rys. 15) należy zwrócić uwagę na to, iż konkurencyjność przedsiębiorstw jest determinowana zasobami, jak również realizowanymi procesami oraz osiąganym wynikiem zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i strategicznym.



Rys. 15. Niematerialne zasoby a uwarunkowania budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw

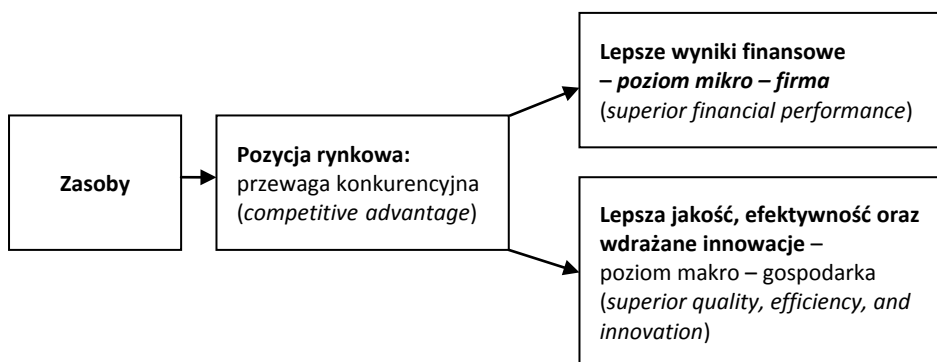
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ambastha, Momaya, 2004, s. 49).

Dostępne w przedsiębiorstwie zasoby niematerialne są kluczowym czynnikiem wpływającym bezpośrednio na realizowane procesy oraz wynik i wydajność przedsiębiorstwa, podnosząc jego zdolność do budowy przewag i konkurencyjność.

Według M. Bratnickiego, o przewadze konkurencyjnej decydują głównie kluczowe kompetencje określające znaczenie wyróżniających się zdolności (zasobów) oraz zarządzanie procesami. Biorą one równocześnie udział w niwe-

lowaniu działań niebudujących wartość dodaną. Kluczowe kompetencje mają bardzo istotny związek z kompresją czasu oraz skróceniem cyklu rozwoju produktów. Należy jednocześnie nadmienić, iż posiadają istotny wpływ na czas wykonywania operacji i reakcję na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa. Powinny być ciągle doskonalone w procesie uczenia się, co posiada wpływ na współpracę z partnerami biznesowymi, a zewnętrzny świat daje możliwość ich uzupełnienia (Bratnicki, 2000, s. 14).

Analizując rolę środowiska, w którym partycypuje przedsiębiorstwo, w klasycznym podejściu całkowicie determinuje ono sposób realizacji strategii oraz możliwość osiągniętych zysków, natomiast nowe podejście określa to jako jedynie wpływ na realizację strategii oraz zyski. Konkurencja definiowana jest natomiast jako ciągła walka z przedsiębiorstwami w branży o komparatywne przewagi (*comparative advantages*) w zakresie zasobów, które będą wpływać na pozycję rynkową i przewagi konkurencyjne podmiotów dające możliwość lepszych wyników finansowych (rys. 16) (Hunt, Morgan, 1995a, s. 8).



Rys. 16. Uwarunkowania zasobowe a pozycja rynkowa przedsiębiorstwa

Źródło: (Hunt, Morgan, 1995b, s. 9).

Porównanie podejścia zasobowego oraz opartego na eksplorowaniu szans związanego z generowaniem możliwości/okazji w procesie konkurowania autorzy analizują to zjawisko na trzech poziomach: (a) konwergencji, gdzie oba podejścia są w stanie zwiększyć produktywność (celem ich jest zwiększenie zysków poprzez zwiększenie produktywności), co ma być rezultatem przekonania osób do inwestowania w aktywności podnoszące produktywność; wszystko odbywa się w kontekście ograniczonej racjonalności. Drugi poziom (b) związany z dywergencją jest bezpośrednio warunkowany pierwszym, lecz dochodzi do rozdziału na dwa równoległe podejścia przy zachowaniu zasady *ceteris paribus* (*łac.*): (1) podejściu skupiającym się na możliwościach oraz

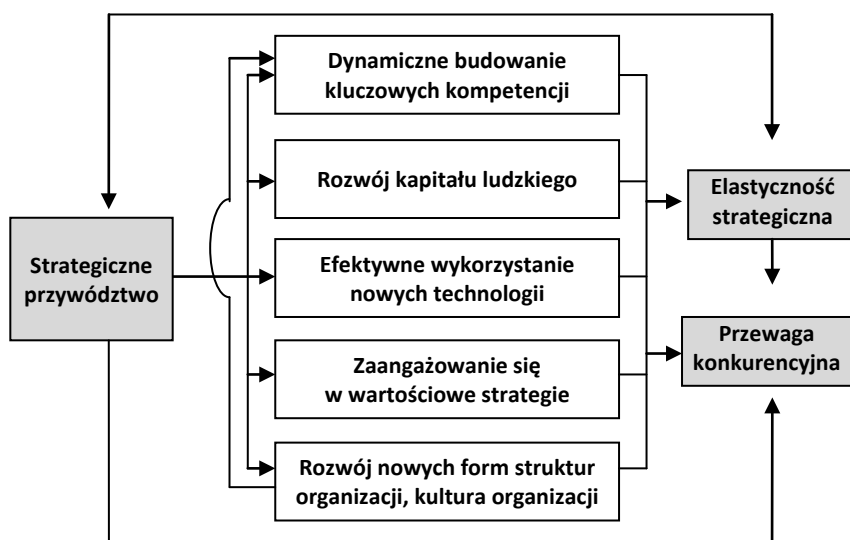
okazjach (przy założeniu, że możliwości są zmienną niezależną, natomiast wiedza jest stałą), (2) skupiającym się na możliwościach niezależnych od wiedzy (przy założeniu, że prawdopodobieństwo zachowania związanego z generowaniem możliwości oraz okazji jest stałe. Trzeci poziom jest związany z wyborem modelu organizacyjnego związanego z (b1) możliwościowym/okazjonalnym podejściem związanym z eksploracją szans oraz (b2) modelu organizacyjnego związanego z zasobowym podejściem. Oba możliwe modele organizacyjne są oparte częściowo na konwergencji oraz dywergencji (Conner, Prahalad, 1996, s. 490).

Zarówno zmiany technologiczne, jak również rozprzestrzenianie się technologii są powiązane ze sobą elementami, nie można tych czynników charakteryzować osobno, ponieważ szybsza dyfuzja technologii posiada istotny wpływ na jej konkurencyjność. Zmiany technologiczne powodują zainteresowanie i chęć nabycia tych rozwiązań przez przedsiębiorstwa, co prowadzi do utrzymania tempa dyfuzji technologicznej (Bettis, Hitt, 1995, s. 8). Natura sił prowadzących do nowych płaszczyzn, w których przedsiębiorstwa konkurują ze sobą przede wszystkim zwraca uwagę na redefinicję aktualnych działań strategicznych w procesie pozyskiwania krótkoterminowych zysków, jak również długoterminowego rozwoju.

Istnieje wiele czynników, które bezpośrednio lub pośrednio prowadzą do osiągnięcia strategicznej elastyczności (która jest podyktowana hiperkonkurencyjnym otoczeniem organizacji) i przewagi konkurencyjnej (rys. 17).

Wśród nich znajduje się strategiczne przywództwo prowadzące bezpośrednio do strategicznej elastyczności, jak również przewagi konkurencyjnej, także pośrednio poprzez: (1) budowę kluczowych kompetencji – w turbulentnym środowisku przedsiębiorstwa potrzebują zbioru unikalnych kompetencji definiowanych jako kluczowe kompetencje, które nie mogą mieć charakteru statycznego, a organizacja poprzez inwestowanie i poprawę posiadanych kompetencji tworzy nowe strategiczne alternatywy; (2) znaczenie kapitału ludzkiego – organizacje poprzez zaangażowanie kapitału ludzkiego w najważniejsze dla funkcjonowania przedsiębiorstwa aktywności mogą skorzystać z *outsourcingu* w innych obszarach na (3) efektywne wykorzystanie nowej technologii – nowe technologie (szczególnie w produkcji, jak również technologii informacyjnych (IT) zmieniły sposób produkcji, doprowadziły do możliwości generowania różnorodnych produktów, wykorzystując płynnie zalety, jakie daje ekonomia skali; (4) zaangażowanie w strategię rozwojowe poprzez eksplorację globalnego rynku czy wykorzystanie strategii kooperacyjnych – przedsiębiorstwa, które zmieniają swoją strategię działania, wybierając rynki międzynarodowe zazwyczaj przewyższają swoich lokalnych konkurentów. Istnieje możliwość rozszerzenia cyklu życia produktu, szybszego

dostępu do innowacji, co powoduje chęć wejścia na rynki zagraniczne bardziej niż konkutowanie na lokalnym rynku. Strategie kooperacyjne zarówno na rynkach lokalnych, jak również międzynarodowych pozwalają dzielić się ryzykiem, jak i kosztami; (5) powstawanie nowych struktur oraz kultury organizacyjnej – wdrożenie nowych strategii kooperacyjnych wybór rynków międzynarodowych ułatwia współpracę przez granicę. Horyzontalna struktura ułatwia implementację tych strategii i poprawia elastyczność strategiczną (Hitt, Keats, DeMarie, 1998b, s. 26–27).



Rys. 17. Strategiczna elastyczność a przewaga konkurencyjna

Źródło: (Hitt, Keats, DeMarie, 1998a, s. 26)

W opracowaniu z całego wachlarza zasobów niematerialnych szczególną uwagę poświęcono zagadnieniom takim jak wiedza, która może być również produktem dla przedsiębiorstwa (Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002, s. 72–73). Podnosi ona konkurencyjność przedsiębiorstwa (Conner, 1991, s. 122) i bierze udział w optymalnym wykorzystaniu pozostałych zasobów (Igielski, 2017, s. 136). Innym istotnym zasobem są więzi międzyorganizacyjne będące źródłem przewagi konkurencyjnej (Czakon, 2007, s. 27) oraz zaufanie jako „niezbędny nośnik efektywności strategicznej współczesnej organizacji” (Bratnicki, Strużyńska, 2001a, s. 148). Zwrócono również uwagę na kompetencje nagromadzone w organizacji związane z procesem zaspokojenia potrzeb zewnętrznego klienta (Heinz, Laumann, Salisbury, Nelson, 1990, s. 380) oraz kulturę organizacyjną, która uwarunkowana jest nagromadzeniem specyficznych zdarzeń historycznych

(Salk, Brannen, 2000, p. 192–193) charakteryzujących relacje, umiejętności i nastawienie klienta (Godziszewski, 2001a, s. 75). Poświęcono również uwagę reputacji budującej konkurencyjność przedsiębiorstwa (Venter, Turyakira, Smith, 2014, s. 39) i jej wpływowi na podejście strategiczne organizacji do realizacji celów. Są to jedne z istotniejszych niematerialnych zasobów organizacyjnych biorących udział w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Zaufanie, będąc częścią kapitału intelektualnego jest tutaj istotnym spoiwem pomiędzy kapitałem strukturalnym a indywidualnym przedsiębiorstwa. Jest to ważne z uwagi na to, że kapitał indywidualny pozwala na lepsze wykorzystanie w przyszłości zasobów niematerialnych i jest bezpośrednio związany z umiejętnościami oraz doświadczeniem skierowanym do zewnętrznych interesariuszy. Natomiast kapitał strukturalny związany jest z doświadczeniem całej organizacji, jej historią udokumentowaną w programach komputerowych, narzędziach itp. stworzonych w celu rozwiązywania problemów klientów (Bratnicki, Strużyna, 2001b, s. 153–154). Jak się podkreśla w literaturze, istnieje ścisły związek pomiędzy kapitałem społecznym, pozostającym częścią kapitału intelektualnego – wg koncepcji M. Bratnickiego, wyróżniającego dodatkowo kapitał ludzki oraz organizacyjny (Bratnicki, 2000b, s. 101) a podejściem do tworzenia sieci i budowy efektywnych relacji międzyorganizacyjnych przedsiębiorstw w kontekście poprawy konkurencyjności. Kapitał społeczny ułatwia nawiązywanie nowych powiązań, a poprzez to maksymalizuje stopień wykorzystania zasobów jak największej liczby uczestników powstałej struktury. Koncepcja ta traktuje kapitał społeczny jako zbiór wiedzy, która jest dostępna dzięki sieci powiązań (Bratnicki, Strużyna, 2001a, s. 132–133). Przedsiębiorstwa, które posiadają rozpoznawalne zasoby niematerialne, np. markę (lub inne) w środowisku lokalnym, to w otoczeniu międzynarodowym już nie. Tak też budowa zaufania staje się przepustką do bycia częścią większej struktury (międzyorganizacyjnej) i pozyskania wiedzy, która jest potrzebna, by budować zdolności dynamiczne organizacji w zmiennym otoczeniu. Wybór analizowanych zasobów niematerialnych wynika przede wszystkim ze specyfiki procesu budowy przewag konkurencyjnych przez przedsiębiorstwa MSP. Zasoby niematerialne powiązane z przedsiębiorstwem są istotnym czynnikiem budującym przewagę konkurencyjną. Szczególną uwagę w tym kontekście przywiązuje się do kapitału ludzkiego i związanych z nim wiedzą, kompetencjami, zdolnościami. Podnosi się równocześnie znaczenie zasobów niematerialnych, takich jak kultura organizacji czy *know-how*. Zasoby te odgrywają istotną rolę w procesie budowy przewagi konkurencyjnej, a w szczególności dotyczy to przedsiębiorstw MSP, które powinny zogniskować swoje działania na efektywnym wykorzystaniu ograniczonych zasobów w działalności gospodarczej.

2.3. Przegląd koncepcji budowy przewag konkurencyjnych w oparciu o zasoby niematerialne

Literatura z zakresu zarządzania podkreśla, że zasoby niematerialne w trakcie ich użytkowania zachowują się w zupełnie inny sposób niż zasoby materialne. Na znaczenie zasobów niematerialnych w procesie budowy przewagi konkurencyjnej wskazuje koncepcja kluczowych zdolności (kompetencje) (Bratnicki, 2000a) zgromadzonych w przedsiębiorstwie. Sukces przedsiębiorstwa jest determinowany przede wszystkim rozpoznaniem zdolności przedsiębiorstwa, a następnie dobór najbardziej odpowiedniego rynku, na którym może z powodzeniem realizować założone cele. Podkreślić należy fakt, że posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby nie skutkują posiadaniem przewagi konkurencyjnej, bowiem niezbędna jest umiejętność przedsiębiorstwa do wykorzystania tych zasobów (Pierański, 2014, s. 250). Coraz mocniej akcentuje się znaczenie zasobów niematerialnych oraz podkreśla się możliwość kształtowania kapitału intelektualnego, ale równocześnie zaznaczając umiejętność powiązania składników kapitału w budowie wartości przedsiębiorstwa i przewag konkurencyjnych. Koncepcja podejścia zasobowego jest oparta na tezie o zróżnicowaniu zasobów przedsiębiorstw wpływających na osiąganie przez nie określonych wyników (Czerniachowicz, 2011, s. 273).

Jak podaje literatura (tab. 4) w tym podejściu zasobowym wyróżnia się trzy rodzaje podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej w oparciu o zasoby niematerialne.

Pierwsze wynika z architektury powiązań przedsiębiorstwa zarówno wewnętrznej oraz tych stanowiących podstawę relacji budowanych struktur międzyorganizacyjnych. Jest to uwarunkowane stopniem ewolucji przedsiębiorstwa oraz budowy pozycji konkurencyjnej. Innym źródłem przewagi staje się reputacja posiadająca niematerialny charakter, najbardziej w tym kontekście istotna w działalności usługowej, gdzie trudność może stanowić długotrwały proces jej budowy. Ostatnim źródłem przewagi staje się innowacyjność wynikająca z wykorzystania dostępnych zasobów niematerialnych (Kay, 1996, s. 110).

Składniki kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie tworzą dane – informacje, wiedza i mądrość. Właściwe zarządzanie tymi składnikami w przedsiębiorstwie pozwala zdobyć przewagę przede wszystkim w zakresie innowacji, ale także w dziedzinie reputacji, struktury i architektury przedsiębiorstwa, czyli tych wszystkich elementów, które tworzą dodatkowe wartości będące źródłem przewagi konkurencyjnej. Szczególnie istotne jest wykorzystanie dostępnych zasobów „miękkich” w kontekście przedsiębiorstw MSP, które odróżniają się głównie od dużych przedsiębiorstw przede wszystkim specjalizacją – wykorzystują nisze, które są mało istotne dla dużych przedsiębiorstw, działa-

ją głównie na rynku lokalnym, charakteryzują się elastycznością i szybką reakcją na zmiany oraz zazwyczaj posiadają ograniczone zasoby. Przedsiębiorstwa sektora MSP charakteryzują się zróżnicowanym podejściem do technologii, skutkiem tego jest brak spójnej strategii informacyjnej oraz technologii komunikacyjnej (ICT), jak również umiejętności (Hoyer, 2008, s. 48–49).

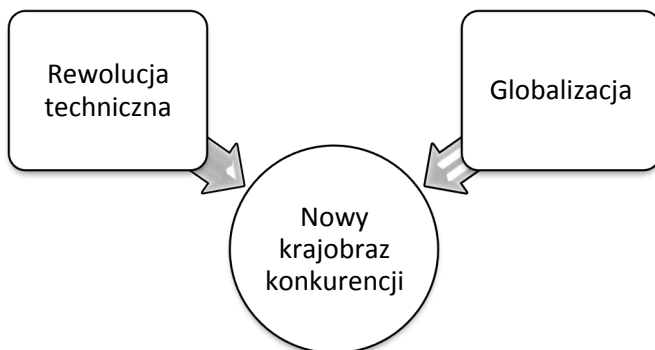
Tabela 4. Badania dotyczące roli wybranych zasobów niematerialnych w procesie budowy przewag konkurencyjnych

	Autor	Przedmiot badań
1	2	3
Zasoby, kluczowe kompetencje, strategiczne znaczenie zasobów niematerialnych	(Mariusz Bratnicki, 2000a)	Kluczowe kompetencje organizacji
	(Godziszewski, 2001a, s. 75)	Charakterystyka zasobów niematerialnych (relacje, umiejętności, kultura wewnętrzna, nastawienie)
	(Pierański, 2014, s. 253)	Strategiczne znaczenie zasobów niematerialnych (są bardziej wartościowe). Wartość tych zasobów jest determinowana specyficznymi cechami: (1) możliwość ich wykorzystywania w różnych miejscach równocześnie; (2) podnoszenie ich wartości w trakcie wykorzystywania
	(Aral, Weill, 2007, s. 765)	Znaczenie zasobów IT oraz kompetencji organizacji w podniesieniu konkurencyjności
	(Jensen, Johnson, Lorenz, & Lundvall, 2007, s. 685), (Parrilli, Elola, 2012, s. 900–902)	Wykorzystanie zdolności IT, innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw oparta na trzech podejściach: (1) na nauce i technologii; (2) na kapitale ludzkim; (3) na połączeniu nauki, technologii i kapitału ludzkiego
	(Ionica, 2014)	Strategiczne podejście przedsiębiorstw MSP opierających budowę przewag konkurencyjnych na zasobach niematerialnych, ich zdolności do generowania innowacji oraz wzrostu wydajności.
Wiedza w organizacji oraz proces uczenia się organizacji	(Zahra, George, 2002, s. 192), (Sun, Anderson, 2010, s. 142)	Podejście do procesu uczenia się organizacji i jej wpływ na budowę przewag konkurencyjnych
	(Flatten, Greve, Brettel, 2011, s. 146).	Zdolność absorpcji wiedzy <i>absorptive capacity</i> i jej wpływ na sukces powiązań biznesowych

1	2	3
	(Wuryaningrat, 2013, s. 68–69), (Stelmaszczyk, Karpacz, 2016, s. 97–100)	Znaczenie wiedzy i innowacji w procesie konkurencyjności
Struktura organizacyjna oraz międzyorganizacyjna, łańcuch wartości	(Wincent, 2005, s. 400), Gulati, Singh, 1998, s. 796–797), (Glińska-Noweś, Sudolska, Escher, 2016, s. 141–143), (Kawa, Matusiak, 2016)	Relacyjne uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw – struktury sieciowe oraz ich wpływ na konkurencyjność. Architektura relacji kooperacyjnych, relacje w organizacji opartej na wiedzy
Kultura organizacji a tożsamość, reputacja, zaufanie	(Barnett, Jermier, Lafferty, 2006, s. 34), (Balmer, 2001), (Aral, Weill, 2007, s. 765), (C. Fombrun, Shanley, 1990, s. 236), (Dowling, 2004), (Davies, 2003),	Kultura organizacji i jej znaczenie w zarządzaniu zdolnościami, kompetencjami IT. Reputacja jako strategiczne zasoby niematerialne <i>strategic intangible asset</i> i związane z nimi policzalne korzyści (przewaga konkurencyjna) wnoszące wartość dla przedsiębiorstwa definiowana jako ocena przedsiębiorstwa bazująca na finansowym, społecznym oraz środowiskowym oddziaływaniu
	(Humphrey, Schmitz, 1998, s. 35–37), (Mariusz Bratnicki, Strużyna, 2001a, s. 148–162)	Zaufanie w procesach podnoszenia efektywności działań rynkowych, oraz relacji pomiędzy przedsiębiorstwami
	(Rangone, 1999, s. 240)	Ewaluacja jakościowych zasobów strategicznych organizacji gospodarczej

Źródło: opracowanie własne.

We współczesnych uwarunkowaniach gospodarczych istotną rolę odgrywa kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, w skład którego wchodzi zasoby informacyjne i zasoby niematerialne związane z ludźmi i kulturą organizacji. Wartość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w równej mierze zależy od unikalności i wartości zasobów informacyjnych, jak i od umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi oraz ich potencjałem intelektualnym, jak również motywacją, co wpływa na nowy krajobraz konkurencji (rys. 18). Wiedza, jej kreowanie i wykorzystywanie to jedna z determinant osiągnięcia sukcesu we współczesnej, opartej na wiedzy, gospodarce. Wydaje się, iż stan zaawansowania technologicznego i szybkość postępu informacyjnego sprawiają, że tylko szeroko rozumiana kooperacja przedsiębiorstw i instytucji otoczenia biznesu prowadzi do trwałego zapewnienia odpowiedniego poziomu innowacyjności. Będąc świadomymi tego faktu, korporacje kreują międzynarodową sieć zasobów wiedzy, innowacji i technologii (Rosińska, 2007, s. 17–18)



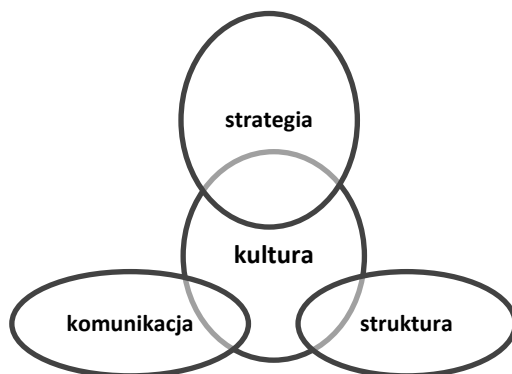
Rys. 18. Charakterystyka obrazu konkurencji organizacji gospodarczej

Źródło: (Hitt i in., 1998a, s. 24).

Dokonująca się rewolucja techniczna spowodowała istotne przyspieszenie zmian technologicznych w kontekście wzrostu znaczenia wiedzy oraz procesów wynikających z przekazywania i pozyskiwania informacji. Również procesy globalizacyjne związane ze światowym rozwojem ekonomicznym i aliansami, jak również liberalizacja na rynkach rozwijających się (Hitt, He, 2008) prowadzą do powstania nowego krajobrazu konkurencji zwiększającego strategiczną nieciągłość oraz nierównowagę, rozmywanie się granicy sektorów, hiperkonkurencyjne rynki oraz ekstremalny nacisk na cenę, jakość w procesie zaspokojenia potrzeb klientów, a także nacisk na innowacje i procesy uczenia się. Charakteryzując ten proces z perspektywy wnętrza organizacji, następuje zmiana dynamiki karier i oczekiwań pracowników (Hitt i in., 1998a, s. 23–25).

Kultura organizacji buduje tożsamość i integruje zbiorowość ludzką, pełni funkcje wewnętrzne, m.in. posługuje się jednakowym aparatem pojęciowym, językiem, postawami i zachowaniami oraz zewnętrzne, dotyczące przede wszystkim oddziaływania na interesariuszy zewnętrznych, przez co organizacja staje się zrozumiała dla nich (Kisielnicki, 2008, s. 37). Bardzo istotną kwestią pozostaje proces kształtowania pozytywnej kultury organizacji posiadającej kluczowe znaczenie dla interesariuszy przedsiębiorstwa. Zazwyczaj jest on związany z korektą już istniejącej kultury, a nie diametralną jej zmianą. Podkreślić należy, że proces ten jest bardzo trudny, ponieważ dotyczy zmiany pewnych norm i wartości (Czerska, 2003, s. 37). Można postawić tezę, że lepszym rozwiązaniem jest implementacja rozwiązań już istniejących, jednakże wiąże się to z problemem odrzucenia norm oraz wzorców pracy. Szczególnie jeżeli dotyczy to implementacji rozwiązań pochodzących z innego kręgu kulturowego „ryzyko odrzucenia przeszczepu” (Rutka, Czerska, 2008, s. 69). Kultu-

ra jest bardzo istotnym czynnikiem, jak podkreśla literatura, podnoszącym efektywność działania organizacji (Kozłowski, Jemielniak, 2011, s. 267). Tożsamość jest mieszanką kilku składowych (rys. 19), jednak nie występuje jedna definicja tożsamości organizacyjnej.



Rys. 19. Kultura organizacji (jako zasób niematerialny) a tożsamość organizacyjna

Źródło: (J.M. Balmer, 2001, s. 263).

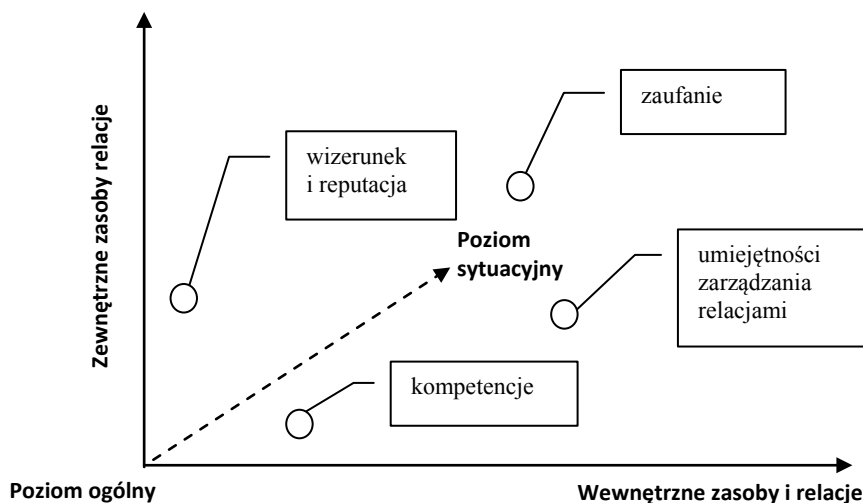
Nie ulega wątpliwości, że sukces organizacji w XXI wieku jest zdeterminowany strategiczną elastycznością. Aby kształtować strategiczną elastyczność oraz przewagę konkurencyjną, muszą być spełnione pewne warunki. Odnoszą się one do strategicznego przywództwa, budowania dynamicznych kompetencji i koncentracji na kapitale ludzkim, efektywnym wykorzystywaniu technologii produkcyjnych i informacyjnych, implementacji wartościowych strategii (eksploatowanie rynku globalnego i strategię współpracy) oraz nowych organizacyjnych struktur i kulturze organizacji (organizacje horyzontalne, kultura uczenia się i innowacji, zarządzanie organizacją jako zestawem aktywów) (Hitt i in., 1998b, s. 22–44).

Przedsiębiorstwo w ekosystemie posiada możliwości kształtowania relacji, jest to jednak uwarunkowane posiadanymi zasobami relacyjnymi (rys. 20), od ich jakości zależeć będzie właściwe kreowanie rzeczywistości w ekosystemie.

Jednym ze znaczących zasobów organizacji jest reputacja organizacji, charakteryzowana jako złożona struktura wielu czynników. Są one podzielone na racjonalne i emocjonalne (Turner, 2004, s. 3).

Reputacja przedsiębiorstwa zaliczana jest do grupy najbardziej wrażliwych aktywów niematerialnych mających znaczący wpływ na lojalność oraz zaufanie i postrzeganie przedsiębiorstwa przez interesariuszy (Yilmaz, Kucuk, 2011, s. 227). Paradoksalnie jednak bardzo trudno jest oszacować wartość tych akty-

wów niematerialnych, chociaż powszechnie wiadomo, że ich utrata albo naruszenie może zagrażać stabilności przedsiębiorstwa (Potocki, Wierziński, 2013, s. 64–65).



Rys. 20. Zewnętrzne oraz wewnętrzne zasoby niematerialne wykorzystywane do kształtowania relacji międzyorganizacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Stańczyk-Hugiet, 2013a, s. 57), (Castaldo, 2007, s. 36).

Tym samym szczególnego znaczenia nabiera proces identyfikacji najważniejszych czynników, które mogą decydować o reputacji przedsiębiorstwa. Opracowano metodologię, której celem jest pomiar postrzegania przedsiębiorstwa przez pryzmat najważniejszych interesariuszy. Dokonano podziału czynników wpływających na reputację ze względu na sześć kryteriów (Fombrun & Harris, 2000):

1. Zaangażowanie emocjonalne – uwzględniające pozytywne odczucia względem przedsiębiorstwa.
2. Produkty i usługi – uwzględniające innowacyjne produkty i usługi, cechujące się dobrą jakością, sprzedawane za dobrą cenę, co finalnie powoduje, że odbiorca utożsamia się z danym produktem lub usługą.
3. Wizja i przywództwo – uwzględniające jasną wizję działań przedsiębiorstwa cechującą się wykorzystywaniem przewagi konkurencyjnej, a także charyzmatyczne i etyczne przywództwo przedsiębiorstwa.
4. Kultura organizacyjna – uwzględniająca przedsiębiorstwo, w którym ludzie chcą pracować, jest dobrze zarządzane oraz posiada wartościowych i zaangażowanych pracowników.

5. Wyniki finansowe – uwzględniające zyskowność, niskie ryzyko inwestycyjne dla potencjalnych inwestorów, solidnych klientów gwarantujących stabilny wzrost w przyszłości oraz wyniki przewyższające średnią reprezentowanej branży.
6. Odpowiedzialność społeczna biznesu – uwzględniająca działania proekologiczne, wspierająca „etyczne działania społeczne” oraz traktująca pracowników zgodnie z zasadami CSR.

Poddając analizie kompetencję oraz zarządzanie relacjami, są one uwarunkowane posiadanymi umiejętnościami, kompetencjami nagromadzonymi w organizacji, związanymi z procesem budowania struktur opartych na kooperacji, gdzie bardzo istotnym czynnikiem jest umiejętność szybkiego reagowania oraz elastyczność w realizowanych procesach biznesowych (Stańczyk-Hugiet, 2013, s. 64–65). Aktywności te powinny bezpośrednio budować zaufanie konsumentów do przedsiębiorstwa i być konsekwencją wykorzystania wewnętrznych oraz zewnętrznych zasobów organizacji w budowaniu relacji rynkowych.

Organizacja nie stanowi celu sama w sobie; to środek wiodący do celu, jakim są osiągnięcia i wyniki biznesu. Struktura organizacyjna jest środkiem niezbędnym. Zła struktura może poważnie obniżyć wydajność biznesu, a nawet go zniszczyć (Drucker, 1994b, s. 214). Poprzez posiadanie sojuszy można wykorzystywać sieć zależności biznesowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej, co podnosi możliwość dostępu do osób i informacji związanych z uczestnikami struktury (koncepcja S. Milgrama –*six degrees of separation*). Taka sama zależność dotyczy również organizacji. Każda z nich posiada swoją strefę wpływów, która może być rozszerzona na inne organizacje, co pozwala na dostęp do zasobów informacji, kontaktów, konsumentów, korporacji i dostawców (Annacchino, 2007, s. 64).

W budowaniu przewagi konkurencyjnej należy podkreślić znaczenie nowych sposobów jej zwiększania, które nieustannie generuje otoczenie biznesu, jak i sama organizacja. Globalne zmiany w przepływie informacji oraz sposobie podejścia do prowadzenia biznesu wpłynęły na konkurencyjność gospodarek bazujących na wiedzy, w których to coraz częściej, poza konwencjonalnymi rozwiązaniami, powstawały wirtualne, przypisane głównie informacji (i jej zarządzaniu). Generalnie można stwierdzić, iż komputery oraz elektroniczna komunikacja umożliwiły powstanie wirtualnych organizacji oraz wirtualnych łańcuchów (Franke, 2002, s. 94). Konwencjonalne rozumienie łańcucha wynika z możliwości, jakie stwarza ekonomika skali. Nie może być jednak stosowane do wirtualnego łańcucha wartości. Jak się podkreśla, większe zaangażowanie wiedzy w dzisiejszych procesach produkcyjnych powoduje, iż istotny jest podział, zaangażowanych zespołów w procesy produkcyjne komunikujących się

ze sobą bezpośrednio, jak również ważne jest wykorzystanie wsparcia technologicznego (Roberts, 2007, s. 661).

Można zaobserwować, iż przedsiębiorstwa przejmują wartość dodaną wynikającą z procesu przekazywania informacji w trzech etapach. W pierwszym etapie („Widoczność”) przedsiębiorstwa zdobywają zdolność rozumienia fizycznych operacji bardziej efektywnie poprzez informacje. Na tym etapie wykorzystywana jest w szerokim zakresie technologia systemów informacyjnych do koordynowania czynności w ich fizycznym łańcuchu wartości i w warstwie procesowej. Kładzie to podwaliny dla wirtualnego łańcucha wartości. W drugim etapie („Lustrzana wydajność”) przedsiębiorstwa zastępują czynności wirtualne fizycznymi i zaczynają tworzyć równoległy łańcuch wartości w przestrzeni rynkowej. W rezultacie tego przedsiębiorstwo wykorzystuje informację do ustanowienia nowych relacji z konsumentem. W trzecim etapie („Nowe relacje z konsumentem”) menedżerowie zbliżają się do przepływu informacji w ich wirtualnym łańcuchu, aby dostarczyć wartość konsumentowi nowymi sposobami (Tapscott, 1999, s. 39). W sposób charakterystyczny dla siebie przedsiębiorstwa koncentrują się na czynnościach blisko związanych z ich podstawową działalnością. Inne kompetencje, zasoby i czynności skupiają się na zewnętrznym rynku na podstawie zawartych aliansów i umów o współpracy (Wikström, Normann, 1994, s. 35–36).

Rozwiązania te prowadzą do większej integracji działań w tworzonej strukturze i zmierzają w kierunku całościowego podejścia organizacji do łańcucha procesów przekazywania wartości ostatecznemu klientowi. Zarządzanie łańcuchem dostaw jest oparte na paradygmacie logistyki i dąży do integracji i koordynacji procesów pomiędzy dostawcami, klientami, jak i wewnątrz samej organizacji. Skupia się ono na pogłębianiu współpracy, budowaniu zaufania pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw w celu osiągnięcia efektu synergii i poprawie konkurencyjności rynkowej każdego uczestnika z osobna, jak i całego łańcucha dostaw. Efektywne zarządzanie łańcuchem dostaw może być dla organizacji źródłem przewagi konkurencyjnej. Spośród wielu koncepcji dochodzenia do sukcesu rynkowego jedną z podstawowych jest teoria „3 C”, która bazuje na powiązaniu przedsiębiorstwa z jej konkurentami i klientami. Koncepcja ta przewiduje, iż źródłem konkurencyjnej przewagi na rynku jest umiejętność wyróżnienia przedsiębiorstwa spośród konkurencji w oczach klientów lub osiągnięcie niższych kosztów całkowitych, co za tym idzie osiągnięcie wyższych zysków (Christopher, 1998, s. 12). Jednakże w wielu gałęziach przemysłu koszty logistyczne stanowią znaczącą część kosztów całkowitych, co sprawia, iż konkurencyjność cenowa jest możliwa do osiągnięcia jedynie poprzez usprawnienie procesów logistycznych oraz integrację całego łańcucha dostaw. Ponadto, usprawnienie tych procesów, rozszerzenie oferty o nowe usługi zwiększające

wartość produktu dla klienta, leży w dobrze pojętym interesie wszystkich uczestników kanału przekazywania wartości. Udoskonalenie procesów generujących wartość w samym przedsiębiorstwie jest istotnym czynnikiem wpływającym na sukces wszystkich podmiotów w kanale marketingowym. Koncepcją, która pozwala osiągnąć przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku jest m.in. łańcuch wartości M. Porter'a, który podzielił funkcje w przedsiębiorstwie na działania podstawowe i pomocnicze.

Reasumując: przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa może osiągnąć przez dostarczenie dodatkowej wartości swoim klientom poprzez świadczenie tych funkcji wydajniej niż konkurenci lub przez świadczenie ich w sposób unikalny, wyróżniający przedsiębiorstwo na rynku. W praktyce wiąże się to z rozpoznaniem każdej z tych funkcji i poddanie jej ewaluacji w kierunku rzeczywistego wkładu w budowaniu konkurencyjnej przewagi przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, iż polega to na takim ukierunkowaniu przedsiębiorstwa, aby zmaksymalizować korzyści płynące bezpośrednio z konkurencyjnych przewag zidentyfikowanych na poziomie każdej funkcji.

2.4. Wiedza oraz zaufanie jako kluczowe zasoby niematerialne tworzące przewagi konkurencyjne przedsiębiorstw

Przełom lat 70. XX w. doprowadził do popularyzacji jednego z bardziej rozpoznawalnych scenariuszy przyszłości kapitalizmu, czyli koncepcji gospodarki i społeczeństwa postindustrialnego, zdominowanego przez sektor usług, borykający się z problemem świadomego ograniczania (nad)konsumpcji; zwrócono w tym okresie również uwagę na ochronę środowiska naturalnego i ograniczonych zasobów naturalnych planety. Wiele uwagi poświęcono przeobrażaniu się społeczeństw, które jednocześnie zostały poddane takim trendom jak globalizacja przedsiębiorstw. Równocześnie zaobserwować można było szerokie zmiany społeczne powodowane przez generowanie wiedzy oraz jej dystrybucję i zwiększający się istotnie odsetek społeczeństwa kończący wyższe studia, a także niepozostające bez znaczenia innowacje głównie w dziedzinie technologii komputerowej i komunikacji. Stworzyło to dogodne warunki dla przedsiębiorstw, które mogły stosować filozofię opartą na pełniejszym zaspokojeniu potrzeb konsumenta (a w zasadzie przedsiębiorstwa te były do tego zmuszone) (Løwendahl, Revang, 1998, s. 756). Należy przy tym wskazać istotną rolę wiedzy jako wewnętrznego zasobu pozwalającego na kreowanie nowych rozwiązań, a w szczególności zdolności absorpcji wiedzy wewnętrznej jak również zewnętrznej przez pracowników, mające znaczenie w procesach konkurowania. W literaturze przedmiotu możemy znaleźć toczącą się debatę

dotyczącą podziału zasobów i ich znaczenia szczególnie w zasobowym podejściu na materialne oraz niematerialne.

Zmianie uległ cały dotychczasowy sposób gospodarowania i filozofia działania z tradycyjnego podejścia do przedsiębiorstwa i strategii, w którym charakteryzowano organizację jako mechanizm, w którym transformacji ulegają zasoby w produkty, a strategię działania jako instrument pozycjonowania organizacji w przemyśle i na rynku. W dzisiejszej gospodarce wiele sektorów wykorzystuje te same aktywa, urządzenia, wykwalifikowanych inżynierów, wiedzę czy kapitał. Zmieniającej się rzeczywistości ulega przede wszystkim rozumienie wykorzystywanych aktywów w procesie produkcji, które stają się częścią środowiska, w mniejszym natomiast stopniu poddane są kontroli przez samo przedsiębiorstwo, co powoduje trudność w rozwijaniu unikalnych aktywów jako konkurencyjnych przewag. Nowoczesna produkcja masowa charakteryzuje się bowiem procesem standaryzowania produktów oraz innych składowych działalności gospodarczej, co skutkuje zmniejszeniem się kosztu przejścia dla klienta, który jest bezpośrednio związany z jego utrzymaniem, a związany jest z produktem, psychicznym zaangażowaniem, czy czasem (Tong, Wong, Lui, 2012, s. 107), z całością kosztów, które musi klient pokryć w kontekście zmiany dotychczasowego dostawcy (Gómez, Maícas, 2011, s. 1253).

W postindustrialnej konkurencji różnice pomiędzy organizacjami nie wynikają ze stosowanych strategii rynkowych, jak również nie wynikają z charakterystycznego dla danej organizacji kontinuum wejść i wyjść (który występuje w systemie względnie odosobnionym (otwartym), posiadającym dwie właściwości – ogół otoczenia oddziałuje na niego poprzez drogi „wejścia”, natomiast druga jego właściwość to oddziaływanie na otaczający świat za pośrednictwem „wyjść”. Otoczeniem systemu są wszystkie obiekty znajdujące się na zewnątrz – niezwiązane z nim, lecz już sam fakt ich istnienia powoduje, że ich właściwości mają wpływ na system, jednocześnie ulegając jego wpływowi w tym samym czasie (Gomółka, 2000, s. 13). Różnice zatem wynikają głównie z unikalności związanej z pozyskaniem konsumentów oraz aktywów, a także z podejścia ciągłego budowania relacji rynkowych (Löwendahl, Revang, 1998, s. 757). Poddając charakterystyce rodzaje relacji rynkowych należy nadmienić, iż struktura powstałych powiązań jest bardzo złożona, ponieważ każde przedsiębiorstwo jest połączone przez sieć interakcji z dostawcami, dystrybutorami, konsumentami oraz grupę sprzyjających jej (lub nie) uczestników gry rynkowej (Iacobucci, Hibbard, 1999, s. 15). Doprowadziło to do zmiany filozofii w procesie formułowania i realizacji celów oraz swoistej gry w społeczeństwie postindustrialnym pomiędzy ludźmi czy odmiennymi szkołami myślenia (Bell, 1973, s. 127).

Stworzona w ten sposób sieć powiązań składa się z systemu węzłów oraz powiązań między nimi. Węzłami tymi mogą być przedsiębiorstwa, działy, ludzie, zasady, maszyny lub węzły wiedzy (Iacobucci, 1998, s. 11). Społeczeństwo postindustrialne jest uwarunkowane szybkością i sposobem komunikacji, która determinuje społeczno-ekonomiczne procesy wymiany, czy również tworzenie wiedzy, charakter pracy i zaangażowania społeczeństwa (Artandi, 1982, s. 302). Ponadto informacja oraz wiedza teoretyczna są strategicznym zasobem postindustrialnego społeczeństwa, które posiada kilka ważnych wymiarów (Forester, 1980, s. 500–501):

- zmiana filozofii z produkcji dóbr na usługi;
- scentralizowany sposób kodyfikacji wiedzy;
- tworzenie nowej intelektualnej technologii *intellectual technology*.

Coraz szybsze upowszechnianie się zdobyczy kolejnych rewolucji technologicznych doprowadziło do wzrostu znaczenia kapitału rzeczowego, jakościowych cech pracy, czyli kapitału ludzkiego skumulowanego w postaci wiedzy – została sformułowana nowa teoria wartości, która została oparta na wiedzy (Bell, 1973, s. 190), umiejętności wyniesionych z doświadczenia, motywacji do innowacji, odkryć nauki i badań empirycznych. Z obserwowanych w praktyce tendencji wynika, że współcześnie o rozwoju gospodarczym decydują przede wszystkim kapitał ludzki i rzeczowy (Woźniak, 2004, s. 23). Szczególnie istotny jest kapitał ludzki, który jako koncepcja teoretyczna podnosi znaczenie takich elementów jak podmiotowe podejście do pracownika organizacji i zapewnienie mu satysfakcji z pracy czy planowanie jego kariery i rozwoju w kontekście identyfikacji jego aktywności w przedsiębiorstwie w procesach decyzyjnych (Wachowiak, 2013, s. 112).

Toffler na początku ostatniej dekady XX wieku doszedł do wniosku, że warunki otoczenia zmieniają się znacząco w kierunku zwiększenia znaczenia zasobów ludzkich, co ma bezpośredni związek z podniesieniem konkurencyjności i efektywności (Korol, 2010, s. 51). Zauważył również, że nie jest łatwo w dzisiejszej gospodarce nauczyć się wykonywać swoją pracę, co powoduje kłopoty w zatrudnianiu nowych pracowników posiadających podobne kompetencje. Swoje koncepcje rozwoju gospodarki i procesów gospodarowania w niej rozważa w kontekście trzech fal (pierwsza, podczas której ludzkość nauczyła się wykorzystywać i rolnictwo oraz stworzono cywilizację agrarną, druga, podczas której stworzono cywilizację industrialną przejawiającą się mechanicznymi wynalazkami, symbolizowaną przez powstające fabryki. Trzecia fala zaczęła się, według Tofflera, kiedy liczba pracowników biurowych przekroczyła liczbę pracowników fizycznych, początkując ekonomię opartą na wiedzy, która w USA zaczęła się w 1956 roku) (Toffler, Toffler, 1995, s. 13). Bazując na koncepcji szybkiego rozwoju opartego na wiedzy, co jest związane z więk-

szym znaczeniem wymiany informacji, wszystkie kraje na świecie stały się zależne od technologii informatycznych, co zmieniło zasady rywalizacji i wzbogaciło ją o wyrafinowane sposoby powstrzymywania przeciwników. Doprowadziło to do sytuacji, w której wiedza stała się kluczowym zasobem. Wśród wielu podejść oraz definicji gospodarki opartej na wiedzy wyróżnić można dwa podejścia do jej charakterystyki, tj. węższego, związanego z rolą przedsiębiorstwa jako beneficjenta wiedzy oraz aktywnego podmiotu ją tworzącego, a także szerszego rozumienia, gdzie uwzględnia się również wszystkich uczestników gry rynkowej (Pluta-Olearnik, 2006, s. 53). Wyróżnić można również dwa sposoby analizy tego zjawiska: statyczne (polega na ocenie, co jest związane z pomiarem gospodarki jako całości, czy wyróżnione dziedziny osiągnęły stan gospodarki opartej na wiedzy) oraz dynamiczne (gdzie GOW charakteryzowana jest jako wzorcowy model efektywnej gospodarki w największym stopniu wykorzystującej wiedzę) (Kukliński, 2003, s. 124).

Aktualnie, by procesy ekonomiczne mogły się odbywać prawidłowo, przedsiębiorstwo potrzebuje czterech form kapitału: kapitału ludzkiego (pracy oraz inteligencji, kultury oraz organizacji); kapitału finansowego (pieniędzy, inwestycji oraz instrumentów finansowych); kapitału produkcyjnego (infrastruktura, maszyny, narzędzia, fabryki) oraz kapitału naturalnego. Przemysł wykorzystuje trzy pierwsze formy do transformacji kapitału naturalnego w przedmioty codziennego użytku (Hawken, A. Lovins, L. Lovins, 2008, s. 4). Fundamenty gospodarki zmieniły się z przemysłowej na gospodarkę bazującą na wiedzy, tak więc forma pracy oraz stosunek pracy uległy zmianie. Praca stała się mniej funkcjonalna i zadaniowo zorganizowana, mniej charakteryzowana liniowo, pracowników zachęca się do posiadania wielu umiejętności i zmniejszenia rozgraniczeń między zadaniami, które tradycyjnie towarzyszą masowej produkcji ery przemysłowej.

Zatrudnienie jest mniej stabilne, pracownicy są zmuszeni do elastycznego podejścia, muszą elastycznie spełniać wymagania gospodarki i akceptować niestabilność zatrudnienia w niepełnym wymiarze godzin. Jednocześnie przedsiębiorstwa wymagają wyższych poziomów zaangażowania, zwiększonej gotowości do dzielenia się wiedzą i większej lojalności pracowników tak, że własność intelektualna nie jest przedmiotem obrotu między przedsiębiorstwami (Jones, 2004, s. 18).

Wiedza stanowi kluczową kompetencję umożliwiającą wzrost w szybko zmieniających się uwarunkowaniach. Jest ona najważniejszym zasobem strategicznym, możliwości jej tworzenia, dzielenia się nią i wykorzystywania prowadzą do realizacji przewagi konkurencyjnej, gdyż organizacja przewyższająca w tym zakresie inne może łączyć tradycyjne aktywa i zdolności w całkowicie nowe, wyróżniające sposoby, dostarczając w ten sposób nabywcom istotnych dla nich korzyści. W neoklasycznej teorii ekonomicznej małe zróżnicowanie pra-

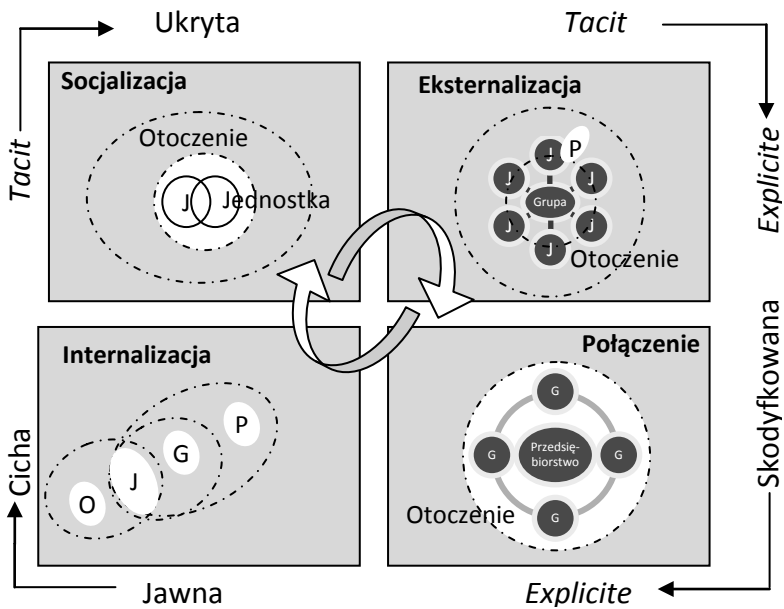
owników nieposiadających szczegółowej wiedzy doprowadziło postrzeganie przedsiębiorstwa jako mechanizmu przetwarzania informacji.

W świetle takiego podejścia ludzka podmiotowość jest „szumem”, który należałoby ostrożnie „wyłączyć”. Jednakże, jeśli analizujemy organizację gospodarczą jako jednostkę tworzącą wiedzę, musimy zająć się problematyką ludzkiej podmiotowości (Sharkie, 2003, s. 20). Dotyczy to szczególnie sytuacji, gdy przedsiębiorstwo funkcjonuje w gospodarce, gdzie jedynym pewnikiem jest niepewność, jedynym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej jest wiedza. Kiedy rynki są niestabilne, technologie, konkurenci stają się bardziej agresywni i rośnie ich liczba, natomiast produkty stają się przestarzałe niemal z dnia na dzień. Wówczas sukces przedsiębiorstwa jest uwarunkowany tworzeniem nowej wiedzy, rozpowszechnianiem jej w całej organizacji, jak również wdrażaniem nowych technologii i produktów (Nonaka, 2007, s. 162).

Procesy dochodzenia do wiedzy w dzisiejszej gospodarce są związane z naukowym poznaniem rzeczywistości, a proces ten jest bezpośrednio związany z rozwojem nauki (poprzez dochodzenie do prawdy), jest on przedstawiany jako umiejętność funkcjonowania i poruszania się w dwóch płaszczyznach – empirii (czyli zdolności do rozpoznawania faktów, znajomości metod weryfikacji hipotez i koncepcji wyjaśniających świat faktów) i teorii (czyli znajomości dorobku z danej dziedziny, by móc formułować założenia teoretyczne wyjaśniające badane fakty). Wiedza umożliwia organizacjom najlepsze wykorzystywanie posiadanych zasobów oraz tworzenie nowych, podwyższanie zdolności do konkurowania i budowanie na tej bazie trwałej przewagi konkurencyjnej, nawet jeżeli pozostałe jej zasoby nie są unikalne. Jest ona jednak w znacznej części ukryta i rozproszona, dlatego też jej zdobywanie jest rozciągniętym w czasie procesem uczenia się poprzez działanie (Kultys, 2002).

Wiedza może być rozpatrywana z perspektywy procesowej, zasobowej oraz społecznej. Może być organizacyjna, bazująca na podejściu procesowym. Odnosi się do zbioru określonych danych albo informacji umieszczonych w bazach komputerowych dostępnych dla członków organizacji. Wiąże się z powstałymi „mapami wiedzy” charakteryzującymi wewnętrzne i zewnętrzne źródła jej pochodzenia, miejsca (procesy, systemy, struktury), stosowane sposoby kodyfikowania oraz „ścieżki” dostępu dla poszczególnych elementów organizacji. W takim znaczeniu wiedza organizacyjna bazuje na procesach informacyjnych zachodzących w przedsiębiorstwie oraz technologiach informacyjno-komunikacyjnych. Znaczenie wiedzy organizacyjnej stymulowane jest przez zbiorowe działania pracowników, w czym szczególną rolę odgrywają menedżerowie. Podejście społeczne do wiedzy organizacyjnej różni się od podejścia zasobowego i procesowego w kilku kwestiach. Wiedzy nie postrzega się jako zbioru określonych danych czy informacji, które można gromadzić

w bazach komputerowych, ale włącza się w nią także emocje, wartości i przecucia. Oprócz przechowywania, transferu i wykorzystywania wiedzy organizacje powinny same ją kreować, angażując w proces kreacji pracowników. Ponadto, szczególną rolę w procesie tworzenia wiedzy organizacyjnej odgrywają menedżerowie średniego szczebla. Podejście społeczne bazuje na dwóch rodzajach wiedzy, mianowicie wiedzy cichej i wiedzy formalnej. Wiedzę organizacyjną utożsamia się ze zdolnością członków organizacji, wspieraną przez podsystem techniczny przedsiębiorstwa, do przekształcania wiedzy cichej w wiedzę formalną, z której może korzystać organizacja. Zgodnie z tym podejściem wiedza organizacyjna jest tworzona i rozwijana na skutek interakcji społecznych (socjalizacji, eksternalizacji, łączenia oraz internalizacji) między wiedzą cichą i wiedzą formalną (rys. 21). Zasoby wiedzy cichej, w wyniku odpowiednich procesów, są przekształcane w wiedzę formalną, którą można odwzorować w zasadach, regulaminach oraz przechowywać w bazach komputerowych i innych nośnikach informacyjnych. Wiedza formalna także jest przekształcana w wiedzę cichą w taki sposób, że członkowie organizacji, bazując na kodeksach postępowania i poleceniach, stosują własne modele myślowe oraz doświadczenia (Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002, s. 76–77).



O – Otoczenie; J – Jednostka; P – Przedsiębiorstwo, organizacja; G – Grupa

Rys. 21. Proces poznania a budowa przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa

Źródło: (Peltokorpi, Nonaka, Kodama, 2007, s. 55).

W początkowej fazie socjalizacji jednostki (osoby) nabywają wiedzę ukrytą przez praktykę i nieformalne interakcje. Socjalizacja występuje, gdy ludzie spędzają czas razem, na przykład, gdy członkowie organizacji dokonują wymiany doświadczeń poprzez nieformalne interakcje społeczne z dostawcami, klientami lub przedsiębiorstwami stowarzyszonymi.

Zdobyta w procesie socjalizacji wiedza jest mało przydatna, chyba że jest poddana procesowi eksternalizacji, czyli konwersji wiedzy ukrytej w dostępną. Ma to związek z tworzeniem się różnych pomysłów w oparciu o wcześniejsze doświadczenia, proces ten ma istotne znaczenie, ponieważ prowadzi do powstawania nowych hipotetycznych rozwiązań (Peltokorpi i in., 2007, s. 56).

Połączenie jest procesem sortowania, dodawania i łączenia, jak również syntezy różnych rodzajów wiedzy tworzącej nową wiedzę. Kombinacja natomiast jest zmianą wiedzy jawnej w inną postać wiedzy jawnej, jest związana z transformacją mogącą być wspieraną przez technologię. Stosunkowo łatwo ją ująć, usystematyzować i wtedy rozpowszechnić dla szerszego audytorium. Proces internalizacji jest podobny do aktywności związanej z ponownym uczeniem się, wykorzystywaniem doświadczenia innych ludzi i uczeniem się przez działanie. Jednym ze szczególnych celów zarządzania wiedzą jest stworzenie technologii, która ułatwiłaby użytkownikom pozyskiwanie ukrytej wiedzy z wiedzy powszechnie dostępnej (Nonaka, Takeuchi, 2007, s. 43).

Można przyjąć, iż wiedza współczesnej organizacji jest związana z podsystemem społecznym organizacji, a jej podstawową funkcją jest organizowanie zasobów przedsiębiorstwa do realizowania założonych zadań. Bazuje głównie na zasobach (materialnych, niematerialnych, energetycznych i informacyjnych) przedsiębiorstwa i jej otoczeniu, a przez interakcje i procesy społeczne przyczynia się do wypracowania przewagi konkurencyjnej i umocnienia zasobów przedsiębiorstwa. Zawiera obok informacji umieszczonych w konkretnym kontekście także ogólniejsze wartości, doświadczenia i reguły umożliwiające ich interpretację (Kozłowski, 2004, s. 94). Bardzo ważną kwestią jest proces zarządzania wiedzą, który jest różnie definiowany, jednakże istota pozostaje niezmienna i bezpośrednio jest związana ze wspomżeniem procesów biznesowych realizowanych przez organizacje gospodarcze. „Zarządzanie wiedzą jest procesem ciągłych realizacji funkcji zarządzania, skoncentrowanym na zasobach wiedzopochodnych (wewnętrznych i zewnętrznych, istniejących i nieistniejących, znanych i ukrytych) oraz zadaniach i instrumentach organizowania i komunikowania” (Perechuda, 2005, s. 219). Zarządzanie wiedzą w organizacji może być definiowane jako „proces, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo na podstawie swoich intelektualnych lub opartych na wiedzy aktywach organizacyjnych” (Bukowitz, Williams, 1999, s. 2).

Pozyskiwanie wiedzy jest związane z dochodzeniem do niej w procesie naukowego poznania rozpoczynającego się od identyfikacji faktów, czyli zdarzeń bezpośrednio związanych z rzeczywistością. Jednakże, rozpoczynając proces poznania, tworzymy również fakty będące wytworem procesu badawczego (poznania naukowego). Kierunek budowanych uogólnień oraz wnioskowania uwarunkowane jest dwoma odmiennymi podejściami indukcyjnymi (gdzie do wnioskowania wykorzystujemy prawdziwość wielu przesłanek jednostkowych – jest ono typem wnioskowania redukcyjnego, od szczegółu do ogółu) oraz dedukcyjnym (jeżeli formułowany wniosek jest logiczną konsekwencją określonych założeń – od ogółu do szczegółu) (Nawojczyk, 2004, s. 23).

Fundament gospodarki opartej na wiedzy jest bezpośrednio związany ze wzrostem znaczenia i upowszechnieniem się nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych (które mogły posłużyć do zarządzania społeczeństwem masowym przy użyciu oprogramowania i komputerów (Bell, 1973, s. 344)), usług oraz budową społeczeństwa informacyjnego, a także z podejściem do pozyskania wiedzy niezbędnej w procesach konkurowania (Lozano-Platonoff, Sysko-Romańczuk, Moszoro, 2004, s. 87). Podejście mikroekonomiczne do GOW uwzględnia właśnie wiedzę jako czynnik przewagi konkurencyjnej (Kołodko, 2002, s. 155).

Konkurencyjność może być rozpatrywana z perspektywy trzech wzajemnie zintegrowanych ze sobą elementów wolnego rynku, globalizacji, rozwoju nowych technologii zwiększających produktywność (znanych jako ICT) (Kudyba, Diwan, 2002, s. 9). Globalizacja jest bardzo popularnym określeniem szczególnie w środowisku biurokratów, dziennikarzy, konsultantów oraz polityków. Idea globalizacji jest nierozzerwalnie związana z próbą rozszerzenia rynku na cały świat i jest oparta na przekonaniu, że system rynkowy będzie odpowiedzialny za wzrost dobrobytu na całym świecie. Jak również inne bardzo popularne słowo zrównoważony rozwój używane głównie do promocji partykularnych interesów określonych grup. Globalizacja jest zatem różnie rozumiana przez ludzi, w krajach uprzemysłowionych jest traktowana jako możliwość rozszerzenia stylu życia, szybkiego przepływu dużej liczby dóbr, pracy oraz kapitału przez zacierające się granice (co dla międzynarodowych korporacji wiąże się z osiągnięciem znacznych zysków). Z innej perspektywy jest siłą wymuszającą zmiany społeczne i niwelującą różnice pomiędzy krajami uprzemysłowionymi a uprzemysławiającymi się wraz ze wszelkimi tego konsekwencjami (transferowanie kultury, idei, instytucji, wartości etc.). Jednakże w krajach nieuprzemysłowionych budzi ona emocje i obawy (szczególnie w środowisku konserwatywnych elit), są one związane z destruktywną siłą współczesnej kolonizacji i brzemieniu, jakie spoczywa na kolonizatorach. Wzrost znaczenia procesów globalizacyjnych jest bezpośrednio spowodowany dwoma zjawiska-

mi – przepływem kapitału przez międzynarodowe korporacje oraz technologię (komputery, telekomunikację).

Nowe technologie informacyjne są wyróżnione z istniejącej masowej produkcji (gdzie wykorzystywane w produkcji masowej nazywane były niskimi technologiami), jednakże sytuacja na tyle się zmieniła, iż technologie zawierające komputery, oprogramowanie, światłowody, satelity oraz internet dzisiaj nazywane są wysokimi technologiami. Są one nierozzerwalnie związane z podniesieniem produktywności poprzez redukcję nadmiaru kapitału, pracy oraz magazynowanie zapasów.

Powstanie gospodarki sieciowej ma ścisły związek z procesami globalizacyjnymi rozumianymi jako proces, w którym rynki i produkcja w różnych krajach stają się coraz bardziej współzależne w związku z dynamiką wymiany towarów i usług, przepływem kapitału i technologii. Globalizacja oznacza zmniejszenie barier między krajami i ściślejsze powiązania ekonomiczne, polityczne i społeczne. Jej rezultatem jest silna presja na poprawę produktywności, która dotyczy nie tylko przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych, ale również tych ograniczających się do rynków narodowych i lokalnych. Głównymi czynnikami tego procesu są przede wszystkim rosnący handel międzynarodowy, znaczenie wielonarodowych korporacji, internacjonalizacja finansów, nowoczesne technologie, których zastosowanie warunkuje wysoką efektywność działań prowadzonych na skalę ogólnosiwiatową. Czynniki te sprawiły, że rola handlu w warunkach globalizacji wzrosła znacząco poprzez instytucje pośredniczące w wymianie międzynarodowej. Oznacza to, że czynności handlowe mogą być wykonywane przez ogniwo handlu lub innego uczestnika łańcucha wartości (przykładowo producent może kompletować partie towarów), a czynności uznawane za należące do sfery produkcji, jak projektowanie wyrobów, może wykonywać detalista lub nawet konsument (coraz bardziej popularne staje się wytwarzanie wyrobów na indywidualne zamówienia nabywców, którzy współuczestniczą w ich tworzeniu za pośrednictwem technologii internetowej (Śmigielska, 2013, s. 31–32). Skutki globalizacji oraz regionalizacji należy rozpatrywać w kilku płaszczyznach: ekonomicznej, społecznej, kulturowej, religijnej, a także politycznej (Żyżyński, 2004, s. 9–37). Podkreśla się znaczenie triady uwarunkowań i skutków globalizacji, którą traktuje się jako „zmianę reguł funkcjonowania globalnej gospodarki rynkowej”.

Gospodarka jest kategorią przede wszystkim: materialną, technologiczną, polityczną, prawno-organizacyjną oraz społeczno-cywilizacyjną, składającą się zarówno ze sfery realnej, jak i sfery regulacji, obejmująca różną skalę zjawisk i procesów związanych z działalnością gospodarczą. Wzrost gospodarki jest odnoszony do sfery realnej gospodarki, która obejmuje materialną bazę

produkcji wraz z zasobami naturalnymi, ludnością i zmianami w jej strukturze oraz wytwarzanymi dobrami produkcyjnymi i konsumpcyjnymi. Jednakże pojęcie „wzrost gospodarki” obejmuje jedynie wzrost wielkości wytworzonych dóbr i usług produkcyjnych i konsumpcyjnych, tj. niektórych czynników produkcji i środków zaspokojenia potrzeb. Kapitalizm przesunął badania nad „naturą i przyczynami bogactwa narodów” z gospodarstwa rodzinnego na przedsiębiorstwo kapitalistyczne występujące w postaci różnych typów przedsiębiorstw, tym samym przesuwając akcenty na siły sprawcze pomnażania zysków przedsiębiorcy i produkcji krajowej – bogactwa narodów, czyli długookresowego wzrostu gospodarczego, jak należałoby to ująć we współczesnym języku ekonomicznym.

Badania dotyczące wzrostu gospodarki mogą – jak wskazują przytoczone wyżej podejścia – akcentować mikro- lub makroekonomiczne jego uwarunkowania, mogą też odnosić się do różnej skali procesów gospodarczych, jak np. kraj lub jego poszczególne regiony, państwo, społeczeństwo. Używając terminu *wzrost gospodarczy*, odnosimy go zwykle do gospodarki krajowej. Wzrost gospodarczy może też być odnoszony do grupy krajów wyodrębnionych według rozmaitych kryteriów, np. Unii Europejskiej, bądź nawet do całej gospodarki światowej (Woźniak, 2004, s. 9–10).

Znaczenie GOW jest bezpośrednio związane z większym zaangażowaniem wiedzy w aktywności ekonomicznej, jak również należy podkreślić kontekst globalizujących się gospodarek. Znaczenie wiedzy jest rezultatem postępu w zakresie technik przetwarzania danych i komunikacji we wszystkich obszarach życia gospodarczego, jest to bezpośrednio związane z przetwarzaniem, składowaniem i transmisją znaczących ilości informacji. Technologie informacyjne zatem zmieniają proces gospodarowania ograniczonymi zasobami i pozwalają uczestnikom sieci koordynować procesy gospodarcze. Wartość wiedzy pochodzi głównie z procesów dzielenia się nią (Brinkley, 2006, s. 5–6). Aby wiedza stała się źródłem długofalowego sukcesu musi ona być nieustannie rozwijana. Problem ten podnosi teoria zasobowo-kompetencyjna tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej (Śmigielska, 2013, s. 36).

Gospodarka oparta na globalnej wiedzy daje nowe narzędzia i jest bezpośrednio związana z możliwością budowy trwałych przewag konkurencyjnych bazujących przede wszystkim na posiadanej wiedzy. Jednakże niecałą wiedzę musi dysponować przedsiębiorstwo, by mogło funkcjonować, ponieważ wiedza jest rozrzucona po całym świecie. Daje to jednak bezpośrednio możliwości budowy nowych typów przewag konkurencyjnych poprzez połączenie tej wiedzy rozprzestrzenionej po świecie. Należy również zaznaczyć, iż znacząco obniżył się koszt dostępu do dóbr oraz informacji (Doz, Santos, Williamson, 2001, s. 2).

Można scharakteryzować trzy poziomy globalnej konkurencji w ekonomii wiedzy. Pierwszym zidentyfikowanym poziomem jest wyczuwanie – dostęp do odpowiedniej technologii, kompetencji, wiedzy o wiodących rynkach wschodzących, gdzie konsumenci eksperymentują, wykorzystując nową technologię. Drugim bardzo istotnym poziomem konkurowania jest mobilizacja – czyli efektywność i szybkość w łączeniu globalnie rozproszonej wiedzy i wykorzystywanie jej w kreowaniu innowacyjnych produktów, usług oraz procesów. Trzeci poziom to działanie, jest bezpośrednio związany z optymalizowaniem i wydajnością sprzedaży, dystrybucji, marketingu oraz tworzonych przez przedsiębiorstwa łańcuchów dostaw (Doz i in., 2001, s. 5–7).

Gospodarka klienta wiąże się z procesem nauki funkcjonowania i odnośnienia sukcesów w nowych warunkach. Przedsiębiorstwa wyróżniają się prowadzeniem działalności z myślą o kliencie. Funkcjonująca koncepcja związana z ograniczeniem kosztów jest zastąpiona nie poprzez ich zmniejszanie, lecz poprzez podwyższanie wartości dodanej produktu. Działają i są zarządzane nowymi metodami – wprowadzają ściśle procedury, w zdyscyplinowany i rzeczowy sposób oceniają swoją działalność, a hierarchię zastępują pracą zespołową. Przedsiębiorstwa te kładą nacisk na szczegóły swojej działalności, na metody wykonywania pracy i tworzenia wartości dodanej (Hammer, Bakalarz, 2006, s. 14).

Wiedza organizacyjna współczesnego przedsiębiorstwa została rozszerzona na skutek dominacji celów innowacyjnych, których miernikami nie są odchylenia od przyjętych standardów (cele rutynizowane) czy rozwiązania i ustalone terminy realizacji (cele problemowe), ale produktywne zmiany zakładane i uzyskane w określonym czasie. Ich dominacja nie wiąże się z wyeliminowaniem działań rutynowych i problemowych ze sfery aktywności współczesnego przedsiębiorstwa. Wiedza niezbędna do działań rutynowych oraz problemowych (charakterystycznych dla „poprzednich” typów organizacji) jest zawarta w systemach bazujących na technologiach informacyjno-komunikacyjnych, w szczególności opartych na koncepcji *business intelligence*. Wzrasta natomiast zapotrzebowanie na stosowanie wiedzy w zakresie działań innowacyjnych na każdym stanowisku pracy, zarówno produkcyjnym, jak i administracyjno-biurowym.

W rezultacie szczególnie istotnego znaczenia nabiera wiedza indywidualna pracowników. Nowoczesne metody organizacji i zarządzania, podejście procesowe oraz proliferacja instytucjonalnych i neoinstytucjonalnych teorii przedsiębiorstwa spowodowały rozmywanie się granic pomiędzy organizacją a otoczeniem. W rezultacie ważną rolę odgrywa zarówno wiedza organizacyjna dostępna dla członków organizacji i zewnętrznych uczestników gry rynkowej, jak i wiedza grupowa zespołów pracowniczych i indywidualna poszczególnych

członków organizacji. Wiedza organizacyjna współczesnego przedsiębiorstwa odnosi się do wszystkich członków organizacji oraz struktur, systemów i procesów, a więc podporządkowane są jej wszystkie zasoby przedsiębiorstwa. Innymi słowy, obowiązujące w organizacji zhumanizowanej sieci wewnątrzorganizacyjne zostały we współczesnej organizacji przeniesione na płaszczyznę współdziałania podmiotów rynku. W konsekwencji dzięki sieci współpracy współczesna organizacja realizuje działania innowacyjne także wspólnie z innymi podmiotami rynku, w efekcie czego czynnik ludzki przedsiębiorstwa zostaje poszerzony o udziałowców, interesariuszy oraz pracowników innych przedsiębiorstw. Współcześnie innowacje są coraz częściej wynikiem działalności B+R prowadzonej w kooperacji z partnerami biznesowymi oraz zaangażowania w procesy innowacyjne wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Podsumowując, wiedza współczesnej organizacji analizowana jest na czterech poziomach, tj.: poziomie wiedzy indywidualnej, wiedzy grupowej, wiedzy organizacyjnej i międzyorganizacyjnej (Jabłoński, 2009, s. 22–23).

Proces ten jest nierozzerwalnie związany z edukacją; można na niego spojrzeć jako na inwestycję w ludzi będących „nosicielami” kapitału ludzkiego, zdolnych do adaptacji wiedzy ze świata zewnętrznego (Nelson, Phelps, 1966, s. 75). Nagromadzenie odpowiedniej jakości kapitału ludzkiego jest gwarantem właściwego wykorzystania zdobyczy technologicznych, które głównie pochodzą z zagranicy (szczególnie w odniesieniu do gospodarek rozwijających się (*transition economies*) i dają szansę poprawy jakości życia w krajach słabiej rozwiniętych. Niektóre kanały związane z technologiczną dyfuzją są bezpośrednio związane z handlem międzynarodowym oraz bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi (Keller, 2004, s. 752–753). Rozprzestrzenienie się wiedzy ma znaczenie globalne, jak również lokalne w odniesieniu do regionów i miast, może również w tym zakresie prowadzić do powstawania klastrów ekonomicznych ograniczonych geograficznie.

W tym szerszym, globalnym, zakresie rozprzestrzenianie się technologii i wiedzy poprzez handel zagraniczny oraz internet zapewnia dostęp do takiego samego zakresu informacji i wiedzy (Keller, 2002, s. 120–121).

Należy jednak nadmienić, że wiedza, która jest nierozzerwalnie związana z kapitałem ludzkim jest jedynie częścią szerszego zjawiska nazywanego kapitałem intelektualnym, charakteryzowanego jako bogactwo organizacji. Kapitał intelektualny jest postrzegany jako główny element biorący udział w procesie globalizacji gospodarek. Zmienił on istotę rozumienia pojęcia bogactwa organizacji – zarówno w aspekcie jego wykorzystywania, jak i tworzenia (Jarugowa, Fijałkowska, 2002, s. 7). Kapitał intelektualny organizacji można podzielić na część nieświadomą, do której zalicza się kapitał organizacyjny i kapitał społeczny, oraz na część świadomą, czyli kapitał ludzki (Żemigała, 2009, s. 169).

Najistotniejsze cechy zasobów niematerialnych, które jednocześnie odróżniają je od materialnych, to możliwość jednoczesnego wykorzystania zasobów niematerialnych na wielu płaszczyznach oraz długotrwała akumulacja. Zasoby niematerialne nie deprecjonują się w trakcie ich wykorzystania, wręcz przeciwnie, najczęściej następuje ich wzbogacenie; pracownicy przenoszą, wzbogacają wiedzę, nawiązując i podtrzymując wzajemne kontakty i relacje z zewnętrznymi partnerami przedsiębiorstwa (Oblój, 2001b, s. 222).

Kapitał ludzki można określić jako umiejętności i wiedzę wzmacniające siłę roboczą w gospodarce, jest uzyskiwany w procesie pozyskania wiedzy w szkole (Ahmed, 2011, s. 23–24). Jest on związany z wartością dodaną przez ludzi dla organizacji (Chatzkel, 2004, ss. 139–154), którzy poprzez nagromadzenie wiedzy budują przewagę konkurencyjną (czyli zdolność do rywalizacji) organizacji, której są częścią (Mroziewski, 2008, s. 36–37). Charakteryzując szerzej zagadnienia związane z zasobami niematerialnymi należy podkreślić, że kapitał ludzki jest jedynie jednym z elementów kapitału intelektualnego biorącego udział w generowaniu wartości, definiowanego jako wiedza, umiejętności, zdolności do innowacyjnych rozwiązań posiadanych przez ludzi w organizacji.

Kapitał ludzki reprezentuje czynnik ludzki w organizacji, łącząc inteligencję, umiejętności i doświadczenie, które dodaje organizacji wyróżniającego charakteru. Ludzki wymiar organizacji, to zdolność do uczenia się, zmiany, wprowadzanie innowacji oraz twórczych idei, mogących zapewnić długoterminowe przetrwanie przedsiębiorstwa (Bontis, Dragonetti, 1999). Kapitał ludzki nie jest własnością organizacji, ale jest chroniony w ramach stosunku pracy (Baron, Armstrong, 2007, s. 9).

Drugim bardzo istotnym zjawiskiem jest kapitał społeczny, charakteryzowany jako struktury, sieci oraz procedury umożliwiające pozyskanie kapitału intelektualnego reprezentowanego przez zbiór oraz przepływ wiedzy dostarczonej poprzez zbudowane relacje wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w otoczeniu organizacji. Ostatnim wspomnianym elementem jest kapitał organizacyjny; jest to zinstytucjonalizowana wiedza posiadana przez organizację, zgromadzona w bazach, książkach etc. (Baron, Armstrong, 2007, s. 6).

Wiedza jest nierozzerwalnym elementem kapitału intelektualnego zgromadzonego w organizacji gospodarczej. Wiedza w odróżnieniu od informacji dotyczy przekonań i oczekiwań, działań oraz znaczeń. W tej interpretacji informacja nie staje się elementem wiedzy, ale jest narzędziem w procesie jej budowania (Nonaka, Takeuchi, Nalewajko, 2000, s. 80–81). Tworzenie kluczowych umiejętności oraz kompetencji, co wynika z paradygmatu zasobowej teorii zarządzania, stanowi przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. W podejściu zasobowym przedsiębiorstwo traktowane jest jako więzka uni-

katowych zasobów. Przedsiębiorstwo może budować swoją przewagę konkurencyjną na potencjale intelektualnym, który jest w organizacji. Jeżeli stworzy się pracownikom odpowiedni klimat do zdobywania wiedzy i umiejętności, przedsiębiorstwo przekształci się w organizację uczącą się. Model takiej organizacji opiera się na pełnym wykorzystaniu indywidualnego oraz grupowego potencjału intelektualnego, który ma służyć stałemu uczeniu się i realizacji celów jednostki.

Odpowiednie zasoby wiedzy poprzez podnoszenie sprawności procesów informacyjnych odgrywają szczególną rolę w procesie dostosowywania do zmian konkurencyjnego otoczenia. Zwiększają możliwości przedsiębiorstwa w zakresie adaptacyjności i innowacyjności firm jako warunków przetrwania na rynku i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Konkurencyjne otoczenie przedsiębiorstwa powoduje następowanie bardzo szybkich zmian, które pozwalają na postrzeganie wiedzy jako czynnika ograniczającego obszary niepewności. Jest to równocześnie czynnik warunkujący zdolność do szybkiego i elastycznego reagowania na potrzeby klientów, rynków oraz tworzenie nowych programów podnoszących konkurencyjność technologii czy produktu.

Organizacje gospodarcze starają się budować podstawowe zdolności (możliwości) przez dłuższy czas i starają się, by nie były one łatwe do emulacji (rys. 22).



Rys. 22. Zdolności technologiczne jako zasób niematerialny i ich znaczenie w procesie budowy przewag konkurencyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Leonard-Barton, 1998, s. 4).

Natomiast uzupełniające zdolności zwiększają wartość kluczowych kompetencji (umiejętności), lecz mogą być stosunkowo szybko naśladowane przez konkurencję (np. szczególny sposób dystrybucji czy pakowania produktu). Dostępne zdolności są bardzo istotne, lecz nie zapewniają samodzielnie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (np. strategia zwiększenia ceny podczas wejścia na rynek niż szczególna aktywność, sposób prowadzący do przewagi). Przedsiębiorcy kreując i utrzymując kluczowe zdolności technologiczne po-

winni osiąść dwie umiejętności, takie jak kierowanie działaniami tworzącymi wiedzę oraz zrozumienie, co tworzy kluczowe zdolności i jakie są ich wymiary (Leonard-Barton, 1995, s. 4).

Jak można zauważyć, wyzwaniem współczesnej organizacji jest wypracowanie zasad, służących zarządzaniu wiedzą, które w globalnej gospodarce będą głównymi determinantami wyznaczającymi przestrzeń swobody dla ich przetrwania i rozwoju. Siła powyżej wymienionych kapitałów ściśle związana jest z posiadaną wiedzą organizacji i jej potencjałem, bieżącą pozycją organizacji na rynku, przyjętymi strategiami. Wiedza bowiem w połączeniu z procesami pracy i biznesowymi na wszystkich szczeblach zarządzania organizacji dostosowana do jej potrzeb i specyfiki działalności – tworzy nową przestrzeń na podstawie nowej jakości zarządzania (Malara, 2006, s. 125–126). Zarządzanie wiedzą w organizacji opiera się na czterech filarach. Zostały one zaproponowane na forum Banku Światowego w związku ze stworzeniem specjalistycznej metodologii, służącej ocenie postępów państw w tworzeniu GOW. Należą do nich (Niklewicz-Pijaczyńska, Wachowska, 2012, s. 14): (1) otoczenie instytucjonalno-prawne; (2) system bodźców ekonomicznych; (3) systemy innowacji; (4) edukacja i szkolenia; (5) infrastruktura informacyjna.

Tak więc wiedza postrzegana jest jako najskuteczniejsze antidotum na wszechobecną niepewność. Stanowi czynnik warunkujący zdolność do szybkiego reagowania na zmiany rynkowe i bazę do generowania nowych produktów, technologii i rozwiązań organizacyjnych. Wiedza oraz umiejętność jej kreowania, upowszechniania i wykorzystywania staje się obecnie jednym z najważniejszych źródeł pozyskiwania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw różnych branż. Obie koncepcje stanowią próbę kompleksowego przygotowania przedsiębiorstwa do wymogów współczesnego otoczenia.

W literaturze odnaleźć można wiele definicji zarządzania wiedzą, od bardzo prostych do bardziej wyrafinowanych. Jednakże, aby lepiej zrozumieć szerokie pojęcie zarządzania wiedzą, niezbędne jest odróżnienie informacji od wiedzy oraz zrozumienie ich wzajemnej relacji.

Najpełniej wiedzę opisują G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, którzy uznają ją za ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów. Obejmuje ona elementy teoretyczne, praktyczne, a zarazem ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania. Podstawą wiedzy są informacje i dane. Jednakże podstawową różnicą między nimi a wiedzą jest to, iż ta ostatnia jest zawsze związana z konkretną osobą. Jest ona dziełem jednostek i reprezentuje ich przekonania dotyczące zależności przyuczynowo-skutkowych (Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 42–45).

Informacja natomiast to pewna kategoria wiedzy: są to dane, procedury, zasady, które zostały w danej organizacji nabyte, zapisane i są ogólnie dostępne.

Informacja jest strumieniem wiadomości, podczas gdy wiedza jest jego wytworem, zakorzenionym w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorcy.

Więcej o istocie wiedzy traktowanej jako zasób znajdujący zastosowanie w przedsiębiorstwie mówią jej cechy:

- wiedza może być tworzona różnymi metodami;
- nie jest łatwa w uchwyceniu i pełnym wykorzystaniu, ale w przeciwieństwie do zasobów materialnych może być używana przez różne osoby w różnych miejscach;
- jest względna i wieloznaczna, co oznacza, że może być różnie interpretowana;
- jest dynamiczna – uchwycenie jej części może prowadzić do ogromnego jej przyrostu w trakcie stosowania;
- ma zdolność do szybkiej dezaktualizacji;
- potrafi obniżyć poziom niepewności w ryzykownych przedsięwzięciach;
- potrafi się zewewnętrznić w postaci produktów i usług;
- wiedza jako sama może stanowić produkt (Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002, s. 72–73).

A. Toffler wymienia natomiast cztery charakterystyczne cechy odróżniające wiedzę od pozostałych, tradycyjnych zasobów:

- dominacja – wiedza zajmuje priorytetowe miejsce wśród pozostałych zasobów, ma ona strategiczne znaczenie dla funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa;
- niewyczerpalność – oznacza to, że wartość zasobów wiedzy nie zmniejsza się, gdy jest przekazywana. Eksperti i specjaliści rozwijający kreatywnie zdolności, umiejętności pracowników twierdzą, że po wykonaniu zadania przekazana wiedza pomimo „sprzedania” nie tylko pozostanie u usługodawcy, ale jeszcze prawdopodobnie zostanie rozwinięta o nowe elementy zdobyte w trakcie procesu nauczania;
- symultaniczność – wiedza może być w tym samym czasie wykorzystywana przez wiele osób, w wielu miejscach jednocześnie. Posiadając wiedzę, nie mamy prawa na jej wyłączność, chyba że na nią składają się patenty, wzory użytkowe itd.;
- nieliniowość – brak jednoznacznej korelacji pomiędzy wielkością zasobów wiedzy a korzyściami z tego faktu wynikającymi. Posiadanie dużych zasobów wiedzy nie decyduje bezpośrednio o przewadze konkurencyjnej i nie gwarantuje jednoznacznie o dominacji nad przedsiębiorstwem dysponującym ograniczoną wiedzą, ale w praktyce taką przewagę uzyskuje (Toffler, 2006, s. 306–319).

Proces gospodarowania jest nieodłącznie związany z zachodzącymi w jego toku procesami produkcji, podziału, wymiany oraz konsumpcji, które przyjmują

zorganizowany i celowy charakter. W odmienny sposób proces ten jest realizowany w poszczególnych sferach gospodarki – realnej i regulacyjnej (Kornai, 1977, s. 72). W sferze regulacyjnej wiąże się on przede wszystkim z kierowaniem gospodarką jako całością i poszczególnymi jej podmiotami za pomocą różnorodnych instrumentów regulujących procesy gospodarcze. Z kolei w sferze realnej proces gospodarowania jest ściśle powiązany z podejmowaniem przez dwie grupy podmiotów tej sfery – przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe – autonomicznych decyzji i przedsięwzięć, zmierzających do właściwej realizacji ich celów. W obrębie sfery realnej dostrzec można jednak zasadnicze rozróżnienie pomiędzy przytoczonymi grupami podmiotów. Sprowadza się ono do ich odmiennej roli w ramach łańcucha „produkcja – podział: wymiana – konsumpcja”, będącego syntetycznym obrazem procesu gospodarowania. O ile działalność przedsiębiorstw obejmuje wszystkie wymienione elementy, o tyle wyróżnikiem gospodarstw domowych jest przede wszystkim ich konsumpcyjny charakter. Stają się one bowiem jedynie beneficjentami wartości (dóbr i usług) wytworzonych w ramach przedsiębiorstw, których z kolei wyróżnikiem jest fakt, iż są one jedynymi miejscami (Borowiecki, Romanowska, 2001, s. 69).

Należy podkreślić, że procesy zarządzania w GOW realizowane są w dyssonansie do gospodarki przemysłowej, działa ona głównie w oparciu o zasób wiedzy i informacje, a będący nośnikiem wiedzy pracownicy nie są traktowani jako źródło kosztów, lecz opłacalna inwestycja podnosząca wartość rynkową przedsiębiorstwa. Realizowany styl zarządzania ma charakter partycypacyjny (współdecydujący), a nie nakazowo-kontrolny, natomiast status pracownika w organizacji nie zależy od zakresu władzy, lecz umiejętności i wiedzy. Ważnym elementem jest nowy wymiar kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu i bodźcach wynagradzających kreatywność i umiejętność pracy w grupie, a tworząca się struktura sieciowa oparta jest na kooperacji. Wykorzystywanie nowoczesnej technologii stanowi wyznacznik sukcesu rynkowego i sens istnienia przedsiębiorstwa, a przekształcenia w środowisku zewnętrznym i wewnętrznym traktowane są jako pretekst do zmian, a nie zagrożenie. Znaczenia nabiera konkurencyjność przedsiębiorstw międzynarodowych oraz nowych form prowadzenia biznesu, co sprzyja dyfuzji wiedzy i efektywności jej wykorzystania. Dominującym sektorem gospodarki stają się usługi, przetwarzanie informacji i wykorzystanie wiedzy, drastycznie spada znaczenie działów związanych z przemysłem i klasycznymi liniami produkcyjnymi (Niklewicz-Pijarczyńska, Wachowska, 2012, s. 16).

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania należy zauważyć, że zjawisko budowania przewag konkurencyjnych organizacji gospodarczych jest bezpośrednio związane z rozwojem społeczeństwa postindustrialnego. Przede wszystkim należy to rozpatrywać w kontekście rozwoju technologii informa-

cyjnych, będących katalizatorem zmian zarówno przedsiębiorstwa, jak również całych gospodarek.

Wraz ze zmieniającą się rzeczywistością gospodarczą oraz większą nieprzewidywalnością otoczenia, czyli wzrostem niepewności oraz ryzyka w procesach gospodarowania, należy podkreślić znaczenie procesów mających na celu budowę zaufania wśród gospodarujących organizacji w kontekście podniesienia ich konkurencyjności rynkowej. Zaufanie jest nieodzowną częścią działalności biznesowej, a szczególnie, jeżeli rozpatruje się je z perspektywy interorganizacyjnych powiązań (Fink, Harms, 2012, s. 162–163). Powiązania strategiczne z innymi podmiotami są istotnym źródłem dotarcia do wiedzy, a co za tym idzie – generują przewagę strategiczną w organizacji gospodarczej. Stopa zysku jako związek realizowanej strategii organizacji oraz budowy przewagi strategicznej opisanej jako przewaga kosztowa (wynikająca z procesu technologicznego, wielkości produkcji, dostępu do półproduktów po mniejszym koszcie) oraz różnicowania (branży, technologii produkcji czy marketingu oraz dystrybucji), a także wynikająca z atrakcyjności branży została zidentyfikowana w kontekście dyskusji nad znaczeniem uwarunkowań zasobowych rozwoju (Grant, 1991, s. 115–118).

Sieć podmiotów posiada zasoby pozwalające im wspólnie efektywnie konkurować w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Jednakże tego typu relacje wymagają odpowiedniego podejścia do zarządzania wspólnymi zasobami opartego na paradygmacie związanym z kosztami transakcji, sieci społecznych oraz teorii zasobowych. Proces ten powinien zacząć się od wyboru właściwych partnerów biznesowych oraz prowadzić do budowy kapitału społecznego i wiedzy w budowanej strukturze. Stąd też relacje oparte na zaufaniu są kluczowym czynnikiem dla przedsiębiorstw w budowaniu przewagi konkurencyjnej i tworzeniu wartości w powstałych aliansach strategicznych (Ireland, Hitt, Vaidyanath, 2002, s. 415–416). Poddając analizie relacyjne – zasobowe uwarunkowania tworzenia przewagi należy zaznaczyć, że mają one charakter zarówno wewnętrzny wykorzystywany do tworzenia wiedzy wewnątrz organizacji, jak również zewnętrzny pomocny w tworzeniu relacji ze światem zewnętrznym i pozostają na poziomie ogólnych zdolności absorpcyjnych wiedzy, czyli kompetencji, uwarunkowań wizerunkowych oraz reputacji przedsiębiorstwa. Należy jednocześnie wyróżnić poziom związany ze zrozumieniem międzyorganizacyjnych przepływów w sferze odpowiedniego zarządzania relacjami oraz budowanego w tym obrębie zaufania (Castaldo, 2007, s. 36).

Zaufanie można zdefiniować jako zwiększenie podatności na ryzyko oportunistycznych zachowań partnerów transakcji, których zachowanie jest poza naszą kontrolą, w sytuacji, w której koszty naruszenia (utruty) zaufania są większe niż korzyści z jego podtrzymania. Osiągnięcie lepszej pozycji przetar-

gowej wśród członków sieci jest związane z powstającymi pytaniami, jak poprawić procesy biznesowe oraz jak dystrybuować te rozwiązania wśród uczestników powstałej struktury (Grimshaw, Rubery, 2005, s. 1038). Bez luki związanej z ryzykiem oraz możliwościami wynikającymi z podejmowanych działań zaufanie nie było aż tak istotne w procesach gospodarowania (Chiles, McMacKin, 1996, s. 86).

Zaufanie jest związane z pozytywnymi oczekiwaniami, które jednostka posiada w stosunku do innego uczestnika w kontekście pojawiającego się ryzyka (Cartwright in. (Hodgkinson, 2005, s. 22)). Zaufanie jest kluczowym czynnikiem kooperacji, bez którego nie byłaby ona możliwa (Zaheer, McEvily, Perone, 1998, s. 142). Charakteryzując to zjawisko, można również rozpatrywać znaczenie zaufania, bazując na spersonifikowanej definicji oraz wyróżnić proces budowy zaufania między organizacjami. Najczęściej jest ono przedstawiane jako oczekiwania jednego uczestnika gry rynkowej w stosunku do innego, iż wypełni swoje zobowiązania, a jego zachowanie będzie przewidywalne oraz nie będzie nosić znamion podejścia koniunkturalnego. Zaufanie ma bezpośredni wpływ na budowę odpowiednich wiązań społecznych w strukturze oraz w procesach wymiany. Jeżeli zaufanie ulega obniżeniu, to podmioty najczęściej potrzebują dotarcia do pełniejszej informacji o swoich działaniach i zamierzeniach (Tomkins, 2001, s. 164–172). Podmioty posiadające wysoki stopień ekonomicznej niezależności starają się budować długookresowe relacje kooperacyjne w oparciu o zaufanie lub zwiększyć mechanizmy kontroli powiązane z pozyskaniem i przekazywaniem dużych ilości informacji. Poziom zaufania oraz zwiększone zapotrzebowanie na informację jest zazwyczaj związany z uwarunkowaniami kulturowymi oraz czynnikami osobowościowymi. Bardzo istotny w tym kontekście jest czynnik kulturowy związany z tym zagadnieniem jako złożonym zjawiskiem mającym bardzo istotny wpływ na proces budowy długookresowych relacji opartych na zasadach współpracy w łańcuchu wartości. Należy zwrócić uwagę na trzy poziomy uwarunkowań kulturowych tworzących kontekst, w którym budowane są trwałe relacje oparte na zaufaniu, przede wszystkim artefakty kulturowe oraz wynikające z nich zachowanie, wartości oraz wiara. Takie postrzeganie kontekstu, w którym buduje się zaufanie można rozpatrywać z poziomu organizacji oraz kultury narodowej (Schein, 1984, s. 4).

Literatura podaje, że kultura organizacyjna pochodzi od nagromadzenia specyficznych uwarunkowań historycznych mających charakter zdarzeń dotyczących grup, jak również całych organizacji oraz form oddziaływań na pracowników zaangażowanych w rutynowe aktywności w przedsiębiorstwie (Salk, Brannen, 2000, s. 192–193). Rozpatrując to zjawisko w kontekście dwóch wymiarów – indywidualnego podejścia oraz grupowego widać, że jest

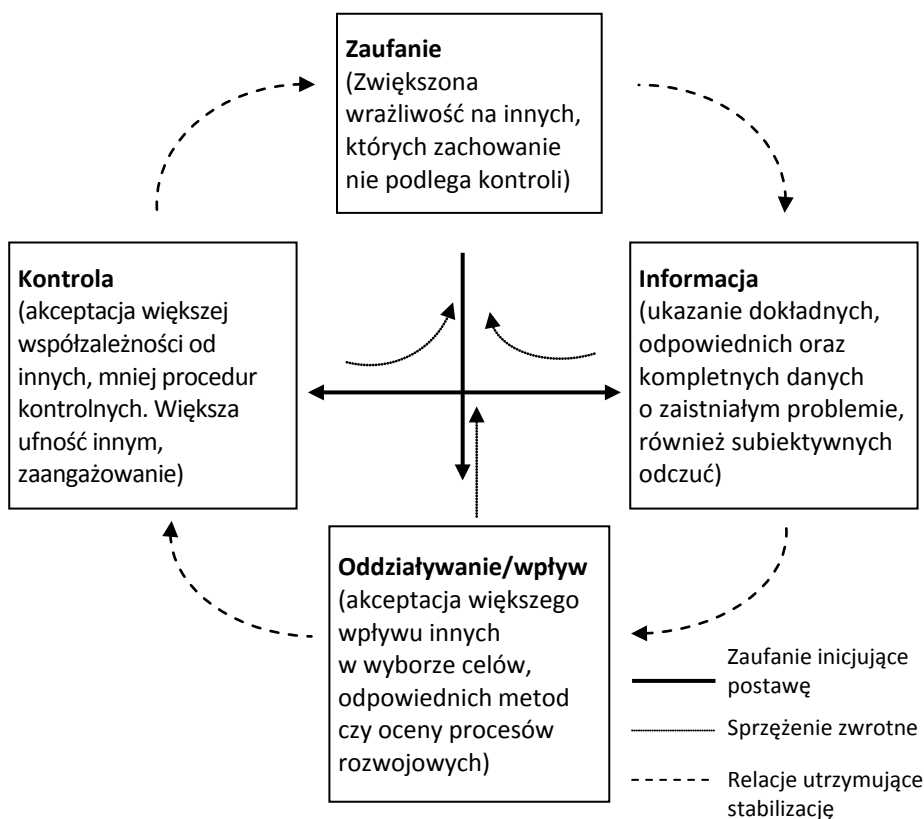
ono uwarunkowane stopniem, w jakim jednostka w społeczeństwie jest zdeteterminowana działać we własnym imieniu, przyjmując wszystkie negatywne oraz pozytywne konsekwencje takich decyzji – czy podejmuje działanie w imieniu grupy i dla grupy, gdzie aktywność taka jest związana z szacunkiem, respektem dla całej zbiorowości, której jest częścią oraz preferuje interesy całej grupy nad swoje własne (Emmett, Crocker, 2006, s. 77).

Rynek lokalny, co wynika z jego natury, charakteryzuje się podejściem grupowym uwzględniającym tradycyjne podejście do procesu wymiany opartym na zaufaniu oraz lojalności, co jest bardzo wartościowym aktywem. W podejściu indywidualistycznym wypukłone jest raczej znaczenie i miejsce jednostki niż relacja, które tworzy (Dodd, Patra, 2002, s. 122–123). Charakteryzując znaczenie zaufania w procesie budowy relacji biznesowych należy wyjść od klasycznej definicji, że zaufanie to głównie oczekiwanie osoby lub grupy, iż obietnica (pisemna, ustna) zostanie spełniona lub zrealizowana (Rotter, 1967). Jak wynika ze źródeł literatury, została zweryfikowana zależność statystyczna pomiędzy interpersonalnym zaufaniem oraz wiarygodnością (Rotter, 1971, s. 448). Późniejsze prace naukowe nad tym zagadnieniem dokonują pełniejszej charakterystyki problemu związanego z relacją zaufania do łatwowierności, co nie stanowi przewagi, a jest bardzo istotnym ograniczeniem w tworzeniu wartości przez przedsiębiorstwa. Wyeksponowane zostało stanowisko, że tkanka społeczna organizacji wraz ze swoimi umiejętnościami jest podatna na oszustwa. Rozpatrując problem z perspektywy psychologicznej, podnosi się również kwestię ludzi potrafiących ufać i ich mniejszej skłonności do kłamstw. Wydaje się bowiem, iż osoby takie są bardziej szczęśliwe i zazwyczaj mniej konfliktowe, a także lepiej dostosowujące się do zaistniałych warunków (Rotter, 1980, s. 3–6). Niemniej jednak zagadnienie związane z zaufaniem oraz budowaniem długookresowych relacji w kontekście podejmowania decyzji gospodarczych jest istotny i określane jako dobro organizacji (Koźmiński, Latusek-Jurczak, 2011b, s. 30). Szerzej te zależności w procesach konkurencyjnych są przedstawione w kontekście dwuosobowej gry (kooperacji lub rywalizacji) (Zaleśkiewicz, Hełka, 2007).

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że jest to podstawowe uwarunkowanie prowadzące do budowy przewagi konkurencyjnej, jest podstawą, którą przyjmujemy, gdy nadzieja na pozytywne skutki naszych decyzji gospodarczych przewyższa strach przed niepowodzeniem (Koźmiński, Latusek-Jurczak, 2011a, s. 48). Dyskusja związana ze znaczeniem zaufania w psychologii, a w szczególności zarządzaniu procesami gospodarczymi rozgorzała po opublikowaniu pracy D.E. Zanda, gdzie autor charakteryzuje w niej zależności pomiędzy zaufaniem, informacją, kontrolą oraz zjawiskiem oddziaływania społecznego (rys. 23). Model jest przedstawieniem koncepcji z lat 60. XX wieku

(Gibb, 1964), gdzie opisano sposób transformacji wewnętrznej postawy zaufania lub jej braku w konkretne zachowania się człowieka (lub podmiotu) charakteryzowanego poprzez takie czynniki jak informacja, kontrola lub inne zewnętrzne wpływy.

Charakteryzując zjawisko zaufania w procesie budowy relacji interpersonalnych czy biznesowych należy zauważyć, że jest ono inicjatorem postawy związanej z wrażliwością na innych, którzy mogą w żaden sposób nie podlegać kontroli.



Rys. 23. Relacje pomiędzy zaufaniem, informacją, kontrolą oraz oddziaływaniem

Źródło: (Zand, 1972, s. 231).

Zjawisko to jest związane z realizacją transakcji, które zawsze niosą ze sobą ryzyko. Na rynku o doskonałej konkurencji ryzyko jest minimalizowane poprzez dostęp do pełnej informacji (Humphrey, Schmitz, 1998, s. 33–34). Za-

ufanie obejmuje dwa zasadnicze elementy partnerstwa potrzebne do rozwoju więzi biznesowych – jest to uczciwość oraz życzliwość będące istotnym czynnikiem pozwalającym budować długotrwałe relacje biznesowe (Cheikhrouhou, Pouly, Madinabeitia, 2013, s. 88) oraz redukować koszty negocjacji czy minimalizować konflikty. Szczególnie poprzez korzystny wpływ oraz redukcję czynników podwyższających koszty negocjacji. Są to przede wszystkim niepewność oraz asymetria informacji mogąca pochodzić z niedoskonałej komunikacji czy przekonania wynikającego z własnych doświadczeń i obserwacji (Zaheer i in., 1998, s. 144).

Podkreślić należy również fakt premii za podejmowane ryzyko, które może być również związane z zaufaniem w procesie realizacji zamierzeń gospodarczych wynikającym z modelu przedsiębiorczości intelektualnej, gdzie ważnym elementem oraz katalizatorem zjawiska jest potencjał intelektualny przedsiębiorcy prowadzący do zdefiniowania pomysłu w powstałym kontekście motywacji do działania oraz skojarzenia pomysłu z działalnością rynkową. Generuje to możliwość aktywności finansowej, organizacyjnej czy społecznej, powodując tym samym zaangażowanie inwestycyjne (czas, środki finansowe). Takie zaangażowanie jest obarczone ryzykiem (utraconych korzyści, finansowym, prestiżowym). Wygenerowana w ten sposób aktywność (działanie) przekłada się na efekty związane ze zwrotem inwestycji oraz premią za poniesione ryzyko (Kozłowski, 2005, s. 172).

Cechą, która charakteryzuje współczesny świat, to procesy kooperacyjne, integracyjne określane ogólnie mianem globalizacji. Powszechnie zauważalne jest zjawisko uniformizacji, integracji rynków towarowych, finansowych, powstawanie sieci powiązań gospodarczych (Mesjasz L., Mesjasz C., 2004, s. 109).

W tych uwarunkowaniach współdziałanie przedsiębiorstw w procesie przekazywania wartości (produktów, usług) oparte jest na tworzeniu specyficznych struktur jak kanał marketingowy, który może być zdefiniowany jako grupa jednostek czy organizacji, przez którą produkt lub usługa jest dostępna dla konsumenta, odbiorcy przemysłowego. Powstała w ten sposób struktura pozwala właściwie dystrybuować produkty i jest związana z zarządzaniem konsumentem (Brassington, Pettitt, 2000, s. 460). Są to zbiory wzajemnie od siebie zależnych podmiotów gospodarczych uczestniczących w procesie dostarczania produktu lub usługi do konsumpcji lub użytkowania (Stern, Ansary, Coughlan, 2002, s. 17). Kanał dystrybucji (kanał marketingowy) jako całość musi spełniać rozmaite funkcje, powiększa wartość, dostosowuje ilość lub ofertę do potrzeb klienta; dostarcza informację o produkcie i rynku zarówno pośrednikom, jak również klientom; tworzy i utrzymuje właściwe relacje z klientem (najlepiej oparte na zaufaniu) oraz pośrednikiem handlowym (Wood, 2006, s. 155). W tym kontekście działalność ludzka w dłuższej perspektywie zmierza do bu-

dowy systemów gospodarczych, informatycznych, finansowych, co poprzez stawiane wymogi związane z podniesieniem efektywności i jakości prowadzenia działalności gospodarczej zmusiło podmioty do integracji wielu systemów, pozwalając osiągnąć przewagę.

Definiując system w ujęciu klasycznym należy podkreślić, że jest on otwarty, to znaczy – względnie odosobniony, posiadający dwie właściwości: ogół otoczenia oddziałuje na niego poprzez drogi „wejścia”, natomiast druga jego właściwość to oddziaływanie na otaczający świat za pośrednictwem „wyjść”. Otoczeniem systemu są wszystkie obiekty znajdujące się na zewnątrz – niezwiązane z nim, lecz fakt ich istnienia powoduje, że ich właściwości mają wpływ na system, jednocześnie ulegając jego wpływowi w tym samym czasie. Charakterystyka funkcjonowania takiego systemu wiąże się z wymianą strumieni (rzeczowych, finansowych, energii i informacji) z otoczeniem. Podkreślić należy, iż system złożony jest to taki system otwarty, którego integralną składową jest człowiek zapewniający świadome i celowe działanie tej wyodrębnionej z otoczenia całości, w kontekście jego funkcjonowania, czyli transformacji „wejść” strumieni rzeczowych i informacyjnych na drogi „wyjścia” do otoczenia (Gomółka, 2000, s. 13). Poddając charakterystyce procesy budowania zaufania międzyorganizacyjnego w działalności rynkowej można zastosować szeroki wachlarz narzędzi związany z budową strategii wokół poprawy jakości produktów i wizerunku przedsiębiorstwa związanych z zarządzaniem rynkiem (Kotler, 2005, s. 318). Zaufanie redukuje koszt negocjacji (Zaheer i in., 1998, s. 144).

W działalności rynkowej można zastosować szeroki wachlarz związany z różnicowaniem oferty przedsiębiorstwa poprzez budowę strategii sprzedaży wokół usług dodatkowych czy poprawę jakości produktów, poprawę wizerunku przedsiębiorstwa oraz proces dystrybucji, który obejmuje zarządzanie zbiorom konsumentów (Kotler, 2005, s. 318).

Jednym z istotnych czynników mających znaczenie w procesie budowy zaufania i podniesienia konkurencyjności jest problem jakości produkowanych wyrobów oraz usług, których znak towarowy (marka) jest nośnikiem. Szczególnego znaczenia nabiera to w kontekście współpracy między organizacjami z całego świata. Globalizacja rynków i niezwykle szybkie zmiany technologii wymagają od producentów dużej konkurencyjności na wszystkich płaszczyznach relacji klient – dostawca. Jakość wyrobów, procesów i systemów jest jednym z najważniejszych źródeł silnej pozycji konkurencyjnej. Nasila się to przede wszystkim w kontekście rozwoju procesów globalizacyjnych współczesnej gospodarki, gdzie naturalne są zmiany, takie jak: przyspieszony rozwój naukowo-techniczny, innowacyjność, podnoszenie efektywności realizowanych zamierzeń gospodarczych. Badania prowadzone w trzech krajach: Austrii,

Słowenii oraz Czechach dowodzą, że doświadczenia wyniesione z kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami oparte na dużym zaufaniu prowadzą do pełniejszego sukcesu przedsiębiorstwa i lepszego funkcjonowania aliansu strategicznego (Fink, Kessler, 2009, s. 470).

Ponadto, jak wynika z powyższych rozważań, z budową zaufania jest związana również jakość będąca nośnikiem reputacji przedsiębiorstwa, co przyczynia się między innymi do wzrostu wydajności pracy poprzez właściwą organizację pracy, lepszemu wykorzystaniu środków produkcji, zmniejszenie kosztów, przez co staje się synonimem konkurencyjności na globalnym rynku (Chojecki, 1974, s. 9).

Traktując reputację jako strategiczny zasób niematerialny i związane z nią korzyści budujące wartość przedsiębiorstwa w otoczeniu, przedsiębiorstwa powinny dołożyć odpowiedniej staranności w działalność związaną z jej budowaniem (Barnett i in., 2006, s. 34), (Fombrun, Shanley, 1990, s. 236).

Charakteryzując to zjawisko w organizacji gospodarczej należy podkreślić, że jest ono bezpośrednio związane głównie z dużymi, publicznymi oraz międzynarodowymi organizacjami i dla tych organizacji jest bardzo ważne. Wynika to bezpośrednio z teorii planowanego zachowania i uwypuklenia aspektów związanych z zachowaniem na rynku globalnym, ale również lokalnym (Fishbein, Ajzen, 1975), (Ajzen, Fishbein, 1980), (Rindova, Fombrun, 2004).

Inna koncepcja charakteryzuje postrzeganie i definicję reputacji organizacji gospodarczej i jest bezpośrednio związana z dużymi, publicznymi oraz międzynarodowymi organizacjami. Wynika bezpośrednio z teorii planowanego zachowania (Fishbein, Ajzen, 1975), (Ajzen, Fishbein, 1980), (Rindova, Fombrun, 2004).

Literatura charakteryzując to zjawisko, odwołuje się głównie do społecznego kontekstu reputacji organizacji gospodarczej. W tym podejściu przedsiębiorstwa będą rozwijać aktywności bezpośrednio wpływające na wzrost reputacji organizacji i postrzegania w otoczeniu (Deephouse, Carter, 2005), (Deephouse, 2000), (Walker, Schlosser, Deephouse, 2014), (Brouthers, Nakos, Dimitratos, 2015, s. 1180). Tym samym szczególnego znaczenia nabiera proces identyfikacji najważniejszych czynników, które mogą decydować o reputacji przedsiębiorstwa.

Zgodnie z metodologią, której celem jest pomiar postrzegania przedsiębiorstwa przez pryzmat najważniejszych interesariuszy, uwarunkowania wpływające na reputację organizacji zostały podzielone ze względu na 6 kryteriów (Fombrun, Gardberg, Sever, 2000, s. 252):

1. Zaangażowanie emocjonalne – uwzględniające: pozytywne odczucia względem przedsiębiorstwa, podziw i uznanie żywione względem przedsiębiorstwa oraz zaufanie do niego.

2. Produkty i usługi – uwzględniające innowacyjne produkty i usługi, cechujące się dobrą jakością, sprzedawane za dobrą cenę, co finalnie powoduje, że odbiorca utożsamia się z danym produktem lub usługą.
3. Wizja i przywództwo – uwzględniające jasną wizję działań przedsiębiorstwa cechującą się wykorzystywaniem przewagi konkurencyjnej, a także charyzmatyczne i etyczne przywództwo przedsiębiorstwa.
4. Kultura organizacyjna – uwzględniająca przedsiębiorstwo, w którym ludzie chcą pracować, jest dobrze zarządzane oraz posiada wartościowych i zaangażowanych pracowników.
5. Wyniki finansowe – uwzględniające zyskowność, niskie ryzyko inwestycyjne dla potencjalnych inwestorów, solidnych klientów gwarantujących stabilny wzrost w przyszłości oraz wyniki przewyższające średnią reprezentowanej branży.
6. Odpowiedzialność społeczna biznesu – uwzględniająca działania proekologiczne, wspierająca „etyczne działania społeczne” oraz traktująca pracowników zgodnie z zasadami CSR.

Jak widać z powyższych rozważań, zaufanie i reputacja może mieć bardzo różne znaczenie i interpretacje, ale zawsze ich podniesienie wpływa w olbrzymim stopniu na poprawę efektywności działalności operacyjnej i rosnącą wy cenę przedsiębiorstwa w opinii interesariuszy, jak również wzrost rocznych przychodów ze sprzedaży. Z punktu widzenia przedsiębiorstw MSP najważniejszym czynnikiem, który buduje ich reputację, jest zaufanie partnerów handlowych. Jest ono szczególnie istotne w sytuacji, gdy podmioty rozpoczynają współpracę z nowymi przedsiębiorcami, a więc w sytuacji, kiedy ryzyko współpracy biznesowej pod względem rezultatów finansowych jest najwyższe dla obu stron. Następnie można mówić o wzmożonych działaniach wspierających proces budowania zaufania i lojalności wśród partnerów biznesowych i klientów oraz oczekiwać większego zaangażowania w budowanie kondycji finansowej przedsiębiorstw – pośrednio poprzez budowę reputacji. Największą barierą w budowie prawidłowych, partnerskich relacji w łańcuchach dostaw tworzonych przez przedsiębiorstwa MSP wydaje się brak zaufania (Surmacz, Wierziński, 2013).

Reasumując, próba budowy sieci podmiotów gospodarczych byłaby utrudniona bez podkreślenia roli zaufania, jak również reputacji przedsiębiorstwa jako istotnego aspektu tworzącej się relacji spajającej uczestników gry rynkowej. Jest to konstrukcja trudna do zdefiniowania, posiadająca takie cechy jak abstrakcyjność, subiektywizm oraz wielowymiarowość, jednakże sprzyja ona dobrowolnej współpracy osób fizycznych oraz całych organizacji, bazując zarówno na racjonalnych oraz emocjonalnych przesłankach.

2.5. Więzi międzyorganizacyjne w procesie utrwalania i budowy przewag konkurencyjnych

Jak wynika z literatury przedmiotu, struktury sieciowe będą dominującą formą w XXI wieku (Cravens, Piercy, 1994), jednakże kluczowym czynnikiem w budowaniu i utrwalaniu przewag konkurencyjnych może okazać się tożsamość i reputacja organizacji w sieci (Rzemieniak, 2016, s. 129–132). Wzrost zainteresowania badaniem nad rozwojem sieci przedsiębiorstw datuje się na lata 90. XX wieku. Było to przede wszystkim uwarunkowane powstającymi teoriami społecznymi podkreślającymi relacje oraz integrację, jak również częściowo efektem globalizujących się społeczeństw i rynków, które zachęcały do nawiązywania relacji pomiędzy społeczeństwami, jak również organizacjami gospodarczymi. Znacząco pomogła w tym dyfuzja technologii informacyjnych, co ułatwiło wymianę informacji oraz komunikację pomiędzy uczestnikami struktur sieciowych (Scott, Baggio, Cooper, 2008, s. 3).

Biorąc pod uwagę literaturę przedmiotu należy zaznaczyć, że współpraca pomiędzy podmiotami działającymi na rynku jest jedną z najistotniejszych koncepcji związanych ze strategią rozwoju oraz przetrwania przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu i postępujących procesach globalizacyjnych, których przedsiębiorstwo jest częścią. Powstałe relacje pomiędzy podmiotami tworzą kapitał relacyjny oraz społeczny przyczyniający się do poprawy zasobów niematerialnych w przedsiębiorstwie, prowadzący do związków opartych na kooperacji w rezultacie podniesienia konkurencyjności oraz innowacyjności podmiotów, a w konsekwencji prowadzący do poprawy wyników całych sektorów (Sudolska, 2005, s. 449). Można wyróżnić dwa charakterystyczne sposoby wpływania na zachowanie się układu partnerskiego – jest to przede wszystkim efekt przenikania oraz ustanowienia odpowiednich relacji pomiędzy podmiotami (Gorynia, Jankowska, 2007, s. 8). W literaturze przedmiotu przedstawia się rywalizację jako cechę leżącą u podstawy wolnego rynku oraz towarzyszącą jej coraz częściej kooperację przedsiębiorstw. Nie zastępuje ona jednak rywalizacji rynkowej, lecz ma charakter komplementarny, będący przykładem rozumienia otoczenia biznesu poprzez relacje i współpracę w procesie gospodarowania (Gorynia, Jankowska, 2007, s. 1).

Rozważania dotyczące sieci przedsiębiorstw zazwyczaj są prowadzone z perspektywy trzech charakterystycznych podejść (Wellman, Berkowitz, 2008, s. 88):

- strukturalnej przewagi konkurencyjnej oraz ograniczeń związanych z zachowaniem;
- charakterystyki kohort obiektów bardziej poprzez powstałe relacje niż przynależność do jakiejś kategorii;

- charakterystyki ogólnej struktury wielu relacji w grupie; mniej istotny jest kontekst relacyjny wytworzony przez konkretną parę podmiotów (stąd też wyróżnić możemy węzły *nodes* oraz ich relacje z pozostałymi uczestnikami).

Definiując termin „sieć” należy zauważyć, że występuje bardzo wiele charakterystyk tego zjawiska, jedną z nich jest po prostu skończony zbiór elementów połączony ze sobą (lub częściowo połączony) zbiorem linii. W ten sposób powstaje relacja, która jest ograniczona połączeniem dwóch punktów w charakteryzowanej sieci (Mitchell, 1969, s. 2–3), co prowadzi do powstania grafu jako związku połączonych ze sobą elementów; analiza tego podejścia po raz pierwszy została opisana w pracy szwedzkiego matematyka Leonharda Eulera (z 1736 r.) pt. *Solutio problematis ad geometriam situs pertinentis*, dając początek teorii grafów. Lecz dopiero w XX wieku idea ta została transponowana do socjologii oraz antropologii, gdzie wykorzystano teorię grafu do charakterystyki relacji występujących w strukturze sieci (Scott i in., 2008, s. 9). Inne podejście charakteryzuje sieć jako system zawierający organizacje i relacje międzyorganizacyjne (Gamm, 1981).

Najbardziej znaczącą cechą w analizie sieci społecznych jest skupienie się na relacjach powstałych wśród jednostek stanowiących jej strukturę, na wypracowanych wzorcach oraz implikacjach, jakie powodują zaistniałe relacje. W kontekście wykorzystania podejścia relacyjnego można określić ilościowo powstałe interakcje. Spojrzenie z perspektywy sieci społecznej jako całości generuje różnorodność założeń związanych z uczestnikami, relacjami oraz powstałą strukturą jako całością. Przede wszystkim wiąże się to z uczestnictwem w sieci oraz aktywnością uczestników raczej współzależną niż niezależną. Powiązania relacyjne pomiędzy uczestnikami tworzą kanał transferowy lub przepływ zasobów (materialnych, takich jak – pieniądze, jak również niematerialnych – przyjaźń, szacunek, informacje, polityczne poparcie). Jeżeli chodzi o modelowe podejście, to sieci skupiają się na jednostce, która postrzega sieć jako ustrukturyzowane środowisko. Modele sieciowe stwarzają możliwości lub ograniczenia związane z indywidualną aktywnością jednostki, konceptualizują strukturę (społeczną, ekonomiczną polityczną etc.) jako adekwatny schemat relacji wśród uczestników (Wasserman, Faust, 1994, s. 6–7).

Jedno z podejść związanych z analizą sieci podkreśla, że zamiast skupiać się na zachowaniu poszczególnych elementów sieci z perspektywy ich partykularnych korzyści należy spojrzeć szerzej na całą strukturę powstałą w wyniku zaistnienia relacji. Należy także podkreślić, że różne powiązania generują mnogość społecznego wsparcia w sieci (Wasserman, Galaskiewicz, 1994, s. 57).

Dokonująca się transformacja technologiczna wchodzi bezpośrednio w reakcję z ekonomią oraz społeczeństwem. Uwypuklić należy cechy związane ze

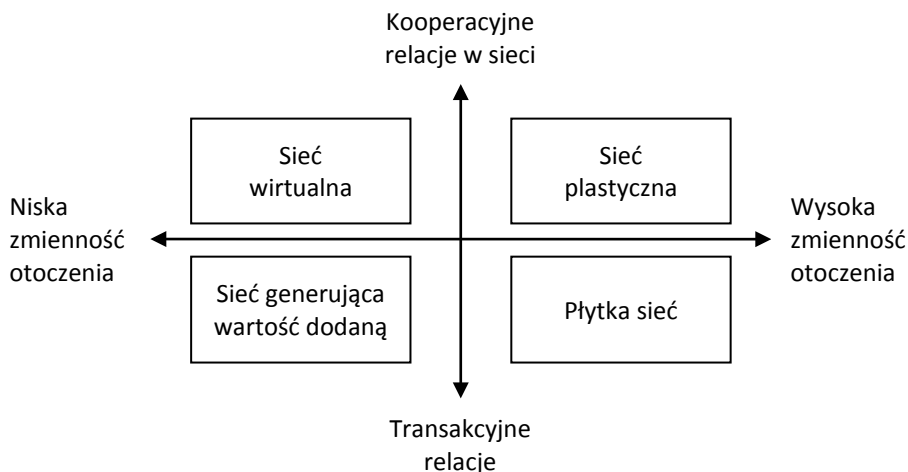
zmianami społecznymi stanowiące informacyjno-technologiczny paradygmat; zebrane razem stanowią podstawę sieci społecznych (Castells, 2010, s. 69–70): (1) Nowy paradygmat głosi, że społeczeństwo sieciowe wykorzystuje informację jako surowiec w przeciwieństwie do technologicznej przemysłowej rewolucji. (2) Druga cecha odnosi się do wszechobecnego wpływu nowych technologii, ponieważ informacja jest integralną częścią ludzkiej aktywności, wszystkich procesów naszej indywidualnej oraz wspólnej egzystencji i jest kształtowana przez technologię jako medium. (3) Trzecia cecha odnosi się do logiki sieci, systemu czy zbioru relacji wykorzystującego technologie informacyjne. (4) Czwarta cecha jest bezpośrednio związana z siecią, jednak uwypukla, że informacyjno-technologiczny paradygmat jest oparty na elastyczności. Nie odnosi się to jedynie do procesów, które mogą być odwracalne, ale również odnosi się do instytucji oraz organizacji, które mogą ulegać zmianom, jak również ulec całkowitej przemianie. (5) Charakterystyczną cechą rewolucji technologicznej jest postępująca konwergencja technologiczna w wysoce zintegrowany system.

Ciekawą koncepcję budowy możliwych struktur przez przedsiębiorstwa przedstawia (Cravens, Piercy, Shipp, 1996a, s. 208–212). Jeżeli paradygmat sieci jest oparty na współpracy, to znaczy, że każdy partner powinien wnieść jakąś wartość w powstałą relację, którą inny potrzebuje, ale taką, która nie jest dostępna wewnątrz przedsiębiorstwa. Takie podejście prowadzi do budowy dwuwymiarowej płaszczyzny, gdzie jedną ze zmiennych jest zmienność otoczenia charakteryzowana przez szybkość zmian, ich stopień, nieprzewidywalność oraz niepewność (Achrol, 1991). Bierze równocześnie pod uwagę drugą zmienną związaną z budowanymi relacjami, czyli bardzo wysoka kooperacja *versus* transakcyjne podejście (rys. 24).

Sieć wirtualna (*Virtual Network*) – jest tworzona przez organizacje przede wszystkim wtedy, jeżeli spełnione są następujące uwarunkowania: zmienność otoczenia jest niska, a przedsiębiorstwa starają się ustanowić trwałe kooperacyjne relacje w procesie gospodarowania (końcowy klient oczekuje kompleksowej obsługi, segmentacji; wymagania technologiczne warunkują posiadanie właściwych kompetencji; sieć utworzona przez przedsiębiorstwa uwypukla kluczowe kompetencje zgromadzone w przedsiębiorstwie w kontekście innowacyjności produktu oraz efektywności działań pomiędzy partnerami biznesowymi).

Sieć plastyczna (*Flexible Network*) – struktura ta jest charakterystyczna głównie dla relacji powstałych pomiędzy dostawcami a dystrybutorami, gdzie koordynacja funkcji w sieci odbywa się głównie poprzez wewnętrzne projektowanie produktu, pakowanie, promowanie oraz strategię ceny. Powstanie tego rodzaju sieci jest uwarunkowane elementami: końcowy klient potrzebuje róż-

norodności, relacje pomiędzy podmiotami tworzącymi sieć są wysoce kooperacyjne, środowisko charakteryzuje się wysoką zmiennością, występuje asymetria informacji, produkcja oraz dystrybucja są procesem złożonym, uczestnicy sieci realizują wyspecjalizowane funkcje.



Rys. 24. Klasyfikacja sieci budowanych przez przedsiębiorstwa

Źródło: (Cravens, Piercy, Shipp, 1996b, s. 209).

Sieć generująca wartość dodaną (*Added value Network*) – przedsiębiorstwa, które budują tego typu relacje, są związane głównie z rynkami, gdzie preferencje konsumentów są rozproszone, natomiast segmenty rynku mogą być bardzo trudne do zdefiniowania. Te uwarunkowania powodują, że relacje w tak stworzonej sieci są bardziej transakcyjne. W takich uwarunkowaniach preferencje końcowych klientów są raczej rozproszone i bardzo trudno jest dokonać segmentacji; relacje stworzone w sieci są transakcyjne; wymagania technologiczne zogniskowane są na innowacje produktowe; sieciowe kompetencje zogniskowane są na projektowanie produktu, koordynację produkcji oraz marketing; uczestnicy sieci są specjalistami, wykonują bardzo wąsko zdefiniowane funkcje po niewielkich kosztach.

Płytką sieć (*Hollow Network*) – sieć powstała na bazie pośrednictwa i gromadzenia informacji rynkowej, ma charakter połączonych centrów wymiany informacji, występuje merytoryczna specjalizacja uczestników. Charakteryzując sieć należy zwrócić uwagę na to, iż końcowy klient „wpada” do wielu segmentów, posiada wysoce zróżnicowane potrzeby. Zaspokojenie potrzeb indywidualnych klienta wymaga posiadania unikalnych umiejętności; budowa zaufania w sieci odbywa się za pomocą powtarzalnych transakcji pomiędzy

uczestnikami; koordynator sieci wykonuje funkcje marketingowe oraz pośrednictwa; kluczowe kompetencje uczestników sieci, jak podają (Heinz i in., 1990, s. 380), są powiązane z końcowym klientem poprzez koordynatora.

Tworzenie właściwych relacji międzyorganizacyjnych w procesie budowy lub adaptacji do istniejących struktur sieciowych okazuje się jednym z kluczowych czynników rozwoju przedsiębiorstw MSP. Aktywność taka jest istotna w kontekście tworzenia przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw MSP zarówno w działalności prowadzonej na rynku krajowym, ale także na rynkach globalnych, gdzie przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się funkcjonować. Właściwe wykorzystanie zasobów niematerialnych, a w szczególności dynamicznych zdolności przez przedsiębiorstwo jest przede wszystkim uwarunkowane podejściem kadry kierowniczej do rozumienia i eksploracji powstałych struktur sieciowych, których przedsiębiorstwo staje się świadomym i aktywnym uczestnikiem. Klasyczne strategie konkurencji w postaci przywództwa kosztowego, dyferencjacji czy mieszana lokalna strategia koncentracji zdefiniowane przez Portera (Porter, 1980) pozostawiają pewną lukę poznawczą, koncentrując się głównie na procesie konkurowania. Wybór podobnych celów, bliskość generowanej wartości w procesie produkcyjnym jedynie intensyfikują walkę pomiędzy podmiotami gospodarczymi. Jednakże w zbiorze możliwych relacji należy wymienić współistnienie organizacji, czyli pozostawanie w bliskości nieprzynoszącej strat dla żadnej z nich; organizacje mają możliwości realizacji swoich zamierzeń strategicznych, są świadome swego istnienia, lecz nie pozostają w stosunkach konkurencji. Inną bardzo istotną relacją podnosząca zdolność do osiągania zamierzonych celów jest współpraca (współdziałanie). Podmioty wymieniają się zasobami na różnych płaszczyznach, może mieć ona charakter nieformalny lub sformalizowany, regulowany umowami. Zasadniczym celem jednak jest osiągnięcie tak zwanej przewagi kolaboracyjnej (Huxham, 1993), (Elliott, 2001), (Bing-Sheng Teng, 2003), (Vangen, Huxham, 2003), (Samulevičius, 2012), (Gunn, Mintrom, 2013). Ostatnim związkiem jest koopetycja, czyli współpraca w pewnym zakresie, a konkurencja w innym. Pierwsze naukowe opracowanie dotyczące tego zagadnienia pochodzi z ostatniej dekady XX wieku (Brandenburger, Nalebuff, 1996). Starano się w nim poddać badaniom możliwości konkurowania i równocześnie współpracy w oparciu o założenia teorii gier.

Przedsiębiorstwa starają się korzystać z przewag wynikających z kooperacji, jednakże mogą konkurować na pewnych płaszczyznach, wybierając zbieżne cele konfrontacyjne prowadzące w rezultacie do procesów konkurencji. Labilność powstałych relacji powoduje, że powstałe struktury przedsiębiorstw mogą podlegać wielu rekonfiguracjom w czasie. Teorie charakteryzujące postępowanie przedsiębiorstw na rynku, szczególnie te odwołujące się do ograniczonych

zasobów, starają się racjonalnie zawiązywać więzi gospodarcze z innymi podmiotami, ponieważ w ten sposób mogą uzyskać dostęp do zasobów innych organizacji, których nie posiadają. Jest to zbieżne z paradygmatem teorii racjonalnych oczekiwań (Muth, 1961), gdzie proces zarządczy realizowany jest na skutek analizy wszystkich uwarunkowań ekonomicznych oraz ich potencjalnych skutków, co pozwala budować odpowiednie scenariusze na przyszłość.

W zarządzaniu strategicznym podejście zasobowe definiuje pojawienie się renty (renta – czyli wynik gry rynkowej powodowany wybranymi czynnikami produkcji trudnymi do zastąpienia lub zwiększenia, na które popyt jest stały, co w konsekwencji powoduje wyższe wynagrodzenie) dla przedsiębiorstwa wynikającej z heterogeniczności przedsiębiorstw czy niedoskonałej mobilności zasobów, jak również ograniczenia konkurencji *ex post* oraz *ex ante*. O ile cechy zasobów pozwalają osiągnąć rentę, to istotna wydaje się możliwość wykorzystania zasobów niebędących w posiadaniu (np. licencje, franczyzy, prawo eksploatacji złóż). Przedsiębiorstwo wykorzystuje zasoby wspólnie z innymi podmiotami, przy czym zakres tego współdziałania jest określony i może mieć charakter szerokiej współpracy. Alternatywą dla samodzielności przedsiębiorstwa jest budowa więzi międzyorganizacyjnych mogących być źródłem przewagi konkurencyjnej. Należy przy tym zaznaczyć, że pomiędzy samymi zasobami, a także pomiędzy zasobami i umiejętnościami może występować efekt synergii (Czakon, 2007, s. 27). Charakterystykę porównawczą uwarunkowań klasycznego oraz sieciowego paradygmatu zaprezentowano w tabeli 5.

Tabela 5. Paradygmaty powiązań międzyorganizacyjnych

Paradygmat klasyczny	Paradygmat sieciowy
Otoczenie organizacji jest anonimowe	Otoczenie stanowią konkretne podmioty
Otoczenie jest zatowiszowane	Otoczenie pozostaje w różnych relacjach ze swymi podmiotami, a także z przedsiębiorstwem
Otoczenie znajduje się poza jej kontrolą	Organizacja częściowo kontroluje otoczenie
Szanse rynkowe istnieją obiektywnie	Szanse istnieją w sieci, która je dostrzega, warunkuje i umożliwia ich wykorzystanie
Kontrola zasobów jest hierarchiczna	Zasoby nie muszą być hierarchicznie kontrolowane
Przewaga konkurencyjna zależy od efektywności i rekonfiguracji zasobów w przedsiębiorstwie	Przewaga konkurencyjna jest uwarunkowana strukturą, pozycją i relacjami w sieci
Warunki otoczenia podlegają częstym zmianom	Warunki otoczenia mogą być stabilizowane sieciami

Źródło: (Czakon, 2012, s. 28).

Paradygmat sieciowy zwraca uwagę na istnienie wielu ekosystemów biznesowych, które wchodzą w interakcje w procesie konkutowania, dzieląc się w jakiejś mierze zasobami z innymi, realizując jednocześnie swoje założenia strategiczne. Oparcie się w swojej koncepcji rozwojowej na relacjach sieciowych z innymi uczestnikami rynku powoduje większą otwartość, co może mieć zarówno negatywne, jak również pozytywne konsekwencje, szczególnie wtedy, gdy przeanalizuje się miejsce organizacji w stworzonej strukturze oraz charakter powiązań pomiędzy uczestnikami sieci. Należy jednak nadmienić, że połączenie się z większym ekosystemem pozwala nadać dynamikę procesom rozwojowym w samej organizacji, zakładając wszelkie pozytywne aspekty związane z uczeniem się. Powstałe międzyorganizacyjne więzi jako przedmiot badań zostały zdefiniowane jako szczególne oddziaływania pomiędzy dwoma lub więcej przedsiębiorstwami, przy czym badaniu podlegało samo oddziaływanie (Czakon, 2007, s. 38).

Sposób powstawania więzi można scharakteryzować jako zamknięty cykl negocjacji – zobowiązań, zaangażowania oraz wykonania; wszystkie elementy cyklu podlegają ocenie na każdym etapie (Ring, Van De Ven, 1994, s. 97). Można wyróżnić dwa typy relacji: są to stosunki oraz oddziaływania (Krzyżanowski, 1999, s. 165–166). Analizując powyższe, zasadne jest pytanie, jak zbudować jakościowo dobrą więź będącą podstawą do wykorzystania wszystkich pojawiających się możliwości wynikających z przynależności do struktury (tab. 6). Relacje pomiędzy uczestnikami sieci mają bezpośredni wpływ na jakość realizowanych procesów w strukturze, natomiast realizowana koncepcja zarządzania jakością podnosi efektywność w zakresie koordynacji procesów wśród innych przedsiębiorstw w sieci. Bardzo istotną kwestią są mechanizmy kontroli oraz zaufanie w strategicznych aliansach, a także zjawisko wspólnego uczenia się w strukturze (Mellat-Parast, Digman, 2008).

Stopień powiązań branżowych pozwala wyróżnić partnerstwa: (1) horyzontalne (poziome) – przedsiębiorstwa działające na tym samym ogniwie łańcucha wartości; (2) wertykalne (pionowe) – przedsiębiorstwa funkcjonujące w różnych ogniwach łańcucha wartości tej samej branży; (3) diagonalne (ukośne) – przedsiębiorstwa działające w pokrewnych lub obcych branżach (Świątowiec, 2006, s. 11–12).

Relacje horyzontalne współpracy odnoszą się z kolei do relacji między konkurentami i również mają wymiar strategiczny. Intensywność relacji horyzontalnych w praktyce biznesowej jest na tyle duża, że można postawić tezę, iż są one innowacyjnym działaniem adaptacyjnym. Znajduje to potwierdzenie w wielu badaniach. Relacje horyzontalne współpracy są zorientowane na budowanie potencjału konkurencyjności wspólnie z innymi konkurentami. Z tego względu strategiczna orientacja na współpracę dominuje w wielu sektorach,

a nawet mówi się o strategii kooperacji ujmowanej jako podstawie adaptacji (adaptacja kooperatywna) (Stańczyk-Hugiet, 2013b, s. 75).

Tabela 6. Elementy mające wpływ na jakość powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami

Elementy podnoszące jakość relacji	Charakterystyka oraz determinanty
Uwarunkowania wstępne: Demografia oraz uwarunkowania instytucjonalne Reputacja Wcześniejsze doświadczenia	Implikacje dla przedsiębiorstw, takie jak: powiązania, certyfikacje, jakość instytucji społecznych mogących mieć wpływ na utrzymanie relacji Informacje posiadane przez przedsiębiorstwa o reputacji partnera biznesowego mogące mieć swoje źródło, np. z prasy biznesowej Wcześniejsze doświadczenia wynikające ze współpracy pomiędzy podmiotami
Proces negocjacji	Wspólna pewność siebie zbudowana w procesie negocjacji oraz przygotowania umów poprzedzające rozpoczęcie projektów
Interakcje z partnerem biznesowym: Spełnianie oczekiwań w określonych uwarunkowaniach środowiskowych Zachowania kooperacyjne Niespełnianie ustaleń Wymiana informacji i ostrzeganie się przed niebezpieczeństwami	Zgodne funkcjonowanie i wypełnianie treści zawartych umów w zwykłych uwarunkowaniach biznesowych Strony mają wzajemne poszanowanie do siebie, wspólnie podejmują decyzje oraz wspomagają się w zarządzaniu Sytuacja, w której ustalenia umowy nie są realizowane, ponieważ przedsiębiorstwo celowo ich nie realizuje Transparentność w stosunku do siebie podczas realizacji zamierzeń biznesowych
Zewnętrzne zjawiska Ogólne zmiany (środowiskowe) Zespołowość Indywidualizm	Szerokie zmiany sektorowe wpływające na przedsiębiorstwa lub całe kraje Aktywności jednego partnera poza zakresem aliansów wpływające pozytywnie na innych partnerów Aktywności osoby reprezentującej jednego z partnerów poza zakresem aliansów wpływające na postrzeganie relacji przez innych partnerów

Źródło: (Arino, de la Torre, Ring, 2001, s. 113).

Istota więzi międzyorganizacyjnych, niehierarchicznej i niekapitałowej relacji oparta jest na trzech przesłankach: wymianie – odnośnie do przedmiotu więzi dochodzi do wymiany przedsiębiorstwa z otoczeniem. Drugą przesłanką jest zaangażowanie się w więź w różnych wymiarach. Jak podaje literatura, można wyróżnić cztery typy zaangażowania się przedsiębiorstwa w więź obniżające koszty transakcji: operacyjne zaangażowanie nacechowane powtarzalnością

transakcji z niewielką liczbą dostawców – ekonomia skali. Zaangażowanie informacyjne polegające na ekstensywnym dzieleniu się informacją pomiędzy podmiotami, ale nie mniej istotne jest zaangażowanie społeczne wykorzystujące mechanizmy zaufania oraz inwestycyjne, gdzie zasadniczym celem jest inwestycja w zasoby. Trzecia przesłanka to wzajemność (Czakon, 2005, s. 45–49). Sposób współdziałania organizacji może być rozpatrywany z perspektywy ryzyka oraz zaufania jako specyficznej kategorii pozwalającej utrzymać właściwą kondycję powstałym relacjom. Ryzyko oraz zaufanie są ze sobą powiązane, tworząc charakterystyczną relację, organizacje chętniej dzielą się informacją, zmniejszając ryzyko podejmowanych aktywności biznesowych. Relacje opisywane jako wymiary powstałej macierzy (rys. 25) determinują powstałą strukturę transakcji pomiędzy podmiotami; powstałe zależności opisuje nurt ekonomii instytucjonalnej, a ściślej – ekonomia kosztów transakcyjnych.

		Ryzyko wymiany	
		niskie	wysokie
Poziom zaufania	niski	(1) Rynek	(2) Hierarchia
	wysoki	(3) Więzy rekurencyjne	(4) Więzy relacyjne

Rys. 25. Typologia struktur więzi w procesach wymiany

Źródło: (Ring, Ven, 1992, s. 490).

Sytuacja opisywana jako więzi rynkowe charakteryzuje się poziomem niskiego ryzyka oraz zaufania, jest definiowana przez łatwy dostęp do informacji przez każdą ze stron oraz łatwe oszacowanie ryzyka transakcji, a czas potrzebny do przeprowadzenia transakcji jest krótki, niewymagający dużego wysiłku. Inna struktura powstaje, gdy ryzyko transakcji rośnie do dużego, natomiast ciągle występuje niski poziom zaufania. Organizacje, aby ograniczyć ryzyko decydują się na wprowadzenie struktury hierarchicznej, która w konsekwencji może doprowadzić do wzrostu napięć lub konfliktów, lub zaczynają budować nową strukturę w oparciu o *joint venture*, pozwalając w ten sposób zmniejszyć ryzyko. Więzy rekurencyjne powstają, gdy przedsiębiorstwa budują zaufanie poprzez emanację norm oraz reguł mających strzec wzajemnego poszanowania stron. Natomiast więzy relacyjne powstają w środowisku obciążonym dużą zmiennością, wysokim ryzykiem. Zaufanie jest bardzo istotne w tym kontekście, lecz nie będzie ono wystarczające. Transakcje będą uwarunkowane w pewnym zakresie postrzeganym poziomem ryzyka poprzez wewnętrzne uregulowania zabezpieczające, mogące go wspierać (Ring, Ven, 1992, s. 490–493).

Jak podaje literatura, można scharakteryzować dwa rodzaje relacji pomiędzy podmiotami gospodarczymi w łańcuchu wartości związanych z przepływem. W literaturze wyróżnić można dwa rodzaje więzi wyrażające się w przemieszczaniu między przedsiębiorstwami (Lichtarski, 2007, s. 422): (1) typu A – związane z przepływem wyrobów gotowych, materiałów, ludzi z umiejętnością wykonywania określonych świadczeń, dokumentacji etc. Występują wtedy, gdy jedno przedsiębiorstwo wykazuje zdolność i gotowość do wykonania lub dostarczenia określonego rodzaju świadczeń; (2) typu B – polegające na wykorzystaniu wspólnych zasobów w procesie realizacji zamierzeń, funkcji zewnętrznych oraz wewnętrznych. Podmiot może realizować równocześnie oba typy.

Alianse mogą być konstruowane w oparciu o logikę konkurencyjną (poprzez zwiększenie skali działania i wykorzystanie efektu doświadczeń) lub transakcyjną (łączeniu się partnerów, którzy mają różne mocne strony). Alianse są często mylone z kooperacją. Tymczasem alians dotyczy współpracy między konkurentami, natomiast kooperacja współdziałania między dostawcą a klientem. Pojęcie aliansu zakłada istnienie rzeczywistej lub potencjalnej konkurencji między partnerami, jest czymś pośrednim między rywalizacją a fuzją, zawiera w sobie zarówno elementy współpracy, jak i walki. Każdy z uczestników aliansu zachowuje swoją tożsamość organizacyjną i autonomiczną strategię. Dzięki aliansom zawieranim z innymi przedsiębiorstwami z tego samego lub pokrewnego sektora przedsiębiorstwo może (Romanowska, 1995a, s. 89–95):

- osiągać korzyści płynące z efektu skali i doświadczeń;
- wraz z partnerem pokonywać bariery wejścia do nowego sektora lub nowego geograficznie rynku;
- zmniejszać ryzyko inwestowania w niepewnym otoczeniu, dzieląc je z partnerem;
- osiągnąć korzyści płynące z krzyżowania technologii i udostępniania sobie wynalazków bez konieczności kupowania licencji;
- poznawać mocne i słabe strony swojego aktualnego partnera, aby w przyszłości wykorzystać tę wiedzę w walce konkurencyjnej.

Długookresowa aktywność oparta na partnerstwie więzi prowadzi do partnerstwa strategicznego (Sulejewicz, 1997, s. 72). Przedmiotem badań w tym zakresie pozostają realne przepływy pomiędzy podmiotami funkcjonującymi w strukturze. Typowe obiekty badań nad więzami międzyorganizacyjnymi to przede wszystkim (Czakon, 2007, s. 38): (1) aliansy, (2) joint ventures, (3) stowarzyszenia, (4) towarzystwa lobbystyczne, (5) konsorcja, (6) porozumienia, (7) kartele, (8) licencje, (9) franchising.

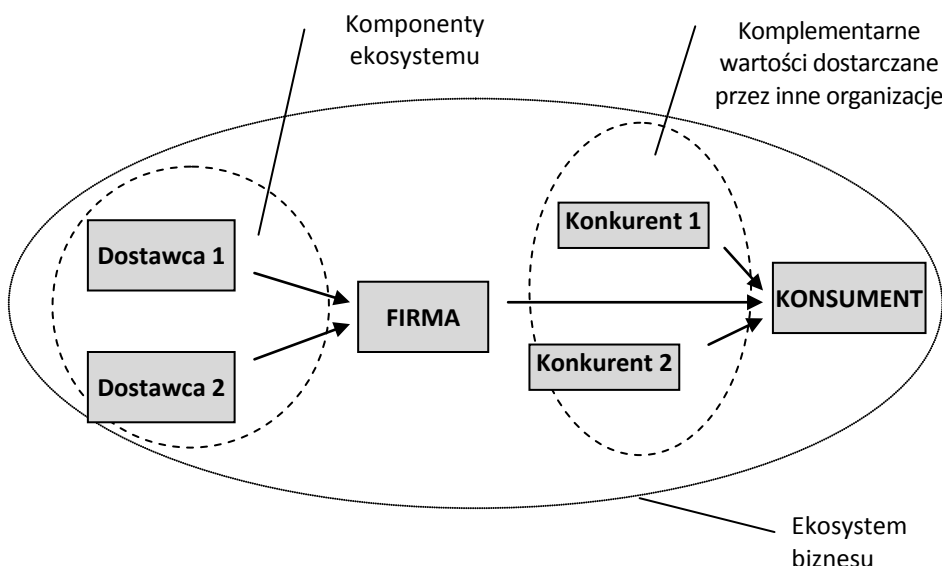
Z literatury przedmiotu wynika, że można dokonać analizy pięciu ich charakterystycznych podejść badawczych (w nurcie *zarządzanie organizacjami; zarządzanie strategiczne*) związanych z badaniem więzi międzyorganizacyj-

nych, prowadzących do strategicznych aliansów podmiotów gospodarczych (Gulati, 1998, s. 312): (1) formowanie się aliansu – *jakie przedsiębiorstwa wchodzić w strukturę? Kogo przedsiębiorstwa wybrały jako partnera?*; (2) wybór struktury zarządzania – *jakie przyszłe czynniki będą mieć wpływ na strukturę zarządzania?* (Gulati, Singh, 1998); (3) ewolucja aliansów i sieci – *które przyszłe czynniki i ewoluujące procesy wpływają na indywidualne alianse i sieci?* (Ebbers, Wijnberg, 2010), (Lavie, 2004); (4) wydajność współpracy przedsiębiorstw (Capaldo, Petruzzelli, 2014), (Lin, Hung, Hung, 2014), (Piva, Rossi-Lamastra, 2013), (Pittino, Mazzurana, 2013) – *jak powinna być mierzona wydajność budowanych aliansów?, które czynniki mają wpływ na wydajność aliansów strategicznych?*; (5) przewaga związana z wydajnością wynikająca z przystąpienia do aliansu – *czy przedsiębiorstwa otrzymują ekonomiczne i społeczne korzyści wynikające z aliansów.*

Wszystkie wyróżnione płaszczyzny badań (szczególnie w kontekście budowanych aliansów) powinny być rozpatrywane z perspektywy prywatnych (powstających w przypadku jednostronnej nauki i wykorzystania rozwiązania w działaniu) i wspólnych (gdzie podjęta wspólna inicjatywa pozwala na kreowanie, syntezy wiedzy, która generuje wartość) korzyści organizacji gospodarczych tworzących więzi międzyorganizacyjne. Wspólna korzyść dla pojedynczego podmiotu wynika z wytworzonej wartości i powinna być funkcją relatywnego zwiększenia siły przetargowej każdego z przedsiębiorstw (Khanna i in., 1998, s. 195). Należy jednocześnie nadmienić, że alians przede wszystkim powstaje na skutek współpracy między konkurentami (Romanowska, 1995b, s. 89). Perspektywa zwiększenia konkurencyjności w kontekście budowy odpowiednich relacji pomiędzy podmiotami jest uwarunkowana między innymi współdziałaniem pomiędzy podmiotami tworzącymi strukturę sieciową. Ich pozycja będzie ulegać poprawie w stosunku do przedsiębiorstw pozostających poza. Taka współpraca może mieć charakter bardziej sformalizowany lub nieformalny. Jednakże prawdziwą wartością jest budowanie wspólnych rozwiązań, które mogłyby się okazać pomocne w realizowaniu swoich indywidualnych strategii.

Rozpatrując ten problem z tej perspektywy mamy charakterystyczny kontekst, w którym przedsiębiorstwa współpracują, ale również konkurują, czyli pewien paradoks kooperacji. Pozwala to na usystematyzowanie w zarządzaniu strategicznym dokonujących się zmian w układzie dynamicznym: (1) konkurencja – orientacja wewnętrzna – produkt rynek; (2) współpraca – orientacja procesowa – zasoby; (3) kooperacja otwarcie granic organizacji – relacje (Mikuła, 2012, s. 87). Należy zdefiniować kontekst z perspektywy ekosystemu (rys. 26), szczególnie w zakresie uwarunkowań analizy strategicznej na płaszczyźnie kooperacji oraz konkurencji. Narodziny ekosystemu związane

z szerszą perspektywą poznawczą są istotne z punktu widzenia dojścia do pełniejszej wiedzy o procesach dziejących się wokół przedsiębiorstwa. Ekosystemy biznesowe ewoluują od narodzin takiego ekosystemu, prowadząc do charakterystycznych wyzwań w zakresie kooperacji (w zakresie pracy z konsumentami oraz dostawcami, zdefiniowania nowej wartości oraz innowacyjnych rozwiązań), jak również wyzwań konkurencyjnych, czyli ochrony koncepcji rozwojowej mogącej być przydatną z perspektywy zdefiniowania podobnej oferty oraz wiązania istotnych konsumentów, dostawców, a także kanałów dystrybucji.



Rys. 26. Ekosystem biznesowy

Źródło: (Adner, Kapoor, 2010, s. 309).

Następnym etapem ewolucyjnego rozwoju ekosystemu jest ekspansja, przejawiająca się w zakresie kooperacji w rozszerzeniu rynku w oparciu o wprowadzenie nowych ofert oraz pracę z partnerami i dostawcami w procesie pokrycia większej części rynku. Natomiast wyzwania konkurencyjne na tym etapie rozwojowym życia ekosystemu zmagają się z ograniczeniem alternatywnych idei oraz upewnieniami, czy organizacja zajmuje kluczową rolę w segmencie rynku. Przedostatnim stadium jest przewodnictwo, które z zakresu kooperacji przedstawia całościową wizję rozwoju oraz przekonanie dostawców i klientów do wspólnego wysiłku w zakresie przygotowania oraz dostarczenia kompletnej oferty rynkowej.

Wyzwania stojące na tym etapie rozwoju ekosystemu biznesowego w zakresie konkurencji to głównie zachowanie silnej pozycji przetargowej w relacji do głównych uczestników ekosystemu, włączając najważniejszych klientów oraz wartościowych dostawców. Ostatnim etapem ewolucyjnym ekosystemu jest odnowa poprzez współpracę z innowatorami nad rozwojem nowych innowacyjnych rozwiązań mogących mieć istotne znaczenie w ekosystemie oraz potrafiących utrzymać wysokie bariery wejścia, aby ochronić innowatorów przed budową alternatywnych ekosystemów (Moore, 1993, s. 77).

Przedsiębiorstwo dostaje impuls do zaspokojenia potrzeb konsumenta przez produkowane dobra w procesie kreowania wartości w strukturze współzależnych przedsiębiorstw. Rozwinięcie koncepcji ekosystemu pierwszy raz zostało scharakteryzowane w pracy Moore'a (Moore, 1993), gdzie autor, bazując na teoriach związanych z zarządzaniem łańcuchem dostaw oraz koncepcji sieci, włączył inne organizacje, takie jak uniwersytety, stowarzyszenia branżowe oraz inne zainteresowane strony, jak również ich relacje do procesu generowania wartości rynkowej. Stało się to przyczynkiem do tworzenia koncepcji wyjaśniania zjawisk zachodzących wokół przedsiębiorstwa związanych z niepewnością oraz interakcjami międzyorganizacyjnymi (Rong, Lin, Shi, Yu, 2013). Obecnie w charakterystyce szeroko pojętego ekosystemu, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo należałoby wziąć pod uwagę globalną sieć, jej powiązanie ze sobą zarówno więzami produkcyjnymi, kooperacyjnymi, jak również poprzez sieci informatyczne (Wiatrak, 2003a, s. 7).

Ekosystem biznesowy może być podzielony na dwie frakcje. Jedna jest związana bezpośrednio z jego cyklem życia, a druga z interesariuszami, charakteryzująca kooperacyjne praktyki w trakcie trwania cyklu życia ekosystemu. Rozszerzeniu uległa struktura opisywanej rzeczywistości gospodarczej do sześciu elementów, takich jak: (1) kontekst – z tej perspektywy istotne jest poznanie cyklu życia ekosystemu, ponieważ będzie on warunkować misję czy ograniczenia przedsiębiorstwa; (2) kooperacja, dzięki której partnerzy biznesowi wchodzą w interakcje w celu osiągnięcia zamierzeń strategicznych poprzez mechanizmy koordynacji i system zarządzania; (3) konstrukt – w tym zakresie jest to struktura oraz infrastruktura; (4) konfiguracja charakteryzowana przez wzorce oraz zewnętrzne relacje i uwarunkowania; (5) zdolności, komunikacja oraz dostępność, integracja i synergia, zdolność uczenia się czy procesy adaptacyjne i mobilność; (6) zmiana, odnowa i ewolucja ekosystemu (Rong, Hu, Lin, Shi, Guo, 2015, s. 42–43).

Podsumowując więzi międzyorganizacyjne oraz możliwości wynikające dla przedsiębiorstw będących częścią takich powiązań wydają się mieć istotne znaczenie w procesie budowy pozycji konkurencyjnej. Rozpatrując to w paradygmacie sieciowym, należy podkreślić znaczenie wielu powiązanych ze sobą

struktur, które wypracowały sposoby dzielenia się zasobami oraz wiedzą, realizując przy tym własne partykularne interesy. W konsekwencji powiązanie się przedsiębiorstwa z większym ekosystemem biznesowym pozwala nadać większą dynamikę procesom rozwojowym wewnątrz przedsiębiorstwa.

Ostatnie dekady to zainteresowanie koncepcją klasteringu zarówno w sferze akademickiej, jak również na płaszczyźnie praktyki gospodarczej. Definiowane jako skupiska podmiotów ekonomicznych funkcjonujących w tym samym sektorze, które pozostają w bezpośredniej bliskości geograficznej. Posiadają one realne lub potencjalne możliwości nawiązania relacji z otaczającymi ich interesariuszami, jak: centra szkoleniowe, uniwersytety, agencje rządowe czy organizacje pozarządowe *NGO* etc. (Oliveira, 2008, s. 1–3).

Klastry geograficzne przedsiębiorstw w powiązanych branżach nie są zjawiskiem nowym i wiele przedsiębiorstw, szczególnie tych o mało ugruntowanej pozycji konkurencyjnej, tworzy różne formy skupisk, ograniczając ryzyko prowadzonej działalności, uzyskując jednocześnie dostęp do zasobów innych organizacji. Podjęto również dyskusję na płaszczyźnie politycznej dotyczącą tworzenia klastrów jako skutecznego sposobu ułatwiającego działalność innowacyjną wspierającą konkurencyjność regionalną, szczególnie w zakresie branży przedsiębiorstw wysokich technologii (Lee, 2009, s. 1159). Skupiska przedsiębiorstw stały się modelem sukcesu dla nowoczesnego przemysłu i gospodarki regionalnej, a środowiska polityczne starają się wdrażać dobre praktyki na swoim terytorium. Klastering reprezentuje nowe i komplementarne podejście do rozumienia gospodarki, biorąc udział w tworzeniu rozwoju ekonomicznego oraz kształtując politykę społeczną (Porter, 1998, s. 266).

Jak wynika z literatury przedmiotu, występują trzy główne grupy czynników, które posiadają bezpośredni wpływ na konkurencyjność klastrów (Porter, 1998, s. 25):

- stopień lokalnej konkurencji,
- uwarunkowania związane z powstawaniem nowych przedsiębiorstw,
- stopień powiązań strukturalnych w geografii regionu.

Dokładne definiowanie klastrów nie wydaje się rzeczą łatwą. Wielu jednak autorów stara się zdefiniować to zjawisko, uwypuklając różnice w podejściu do badanego fenomenu (tab. 7). Dyskusja dotycząca rozwoju klastrów jest kontynuowana przede wszystkim na gruncie teorii aglomeracji, która wyjaśnia, dlaczego przedsiębiorstwa tworzą klastry, dzieląc się dostępem do usług biznesowych, siły roboczej i wchodzą w relacje z innymi organizacjami działającymi w tej samej lokalizacji. Innym zjawiskiem istotnym z perspektywy rozwoju samej organizacji oraz całego ugrupowania jest podejście oparte na teorii kosztów transakcyjnych, która zwraca uwagę na skupiska organizacji

Tabela 7. Wybrane podejścia do definicji powiązań klastrowych budujących przewagi konkurencyjne przedsiębiorstw

(Blin, Cohen, 1977, s. 83)	Przedsiębiorstwa charakteryzujące się podobieństwem (np. technologicznym, branżowym), jednakże różniące się znacząco od przedsiębiorstw w otoczeniu
(S. A. Rosenfeld, 1997, s. 3)	Koncentracja przedsiębiorstw pozwalająca wykorzystać efekt synergii bazujący na geograficznej bliskości (koncentracji) niezależnych podmiotów gospodarczych
(Porter, 1998, s. 78)	Geograficzna koncentracja powiązanych przedsiębiorstw oraz instytucji. Klastery zawierają związane z sobą branże oraz inne podmioty istotne z perspektywy procesów konkurencji (nowoczesna definicja klastra)
(Rosenfeld, 2005, s. 5)	Inaczej sieć, stowarzyszenie, klastery, podstawa funkcjonowania nie jest oparta na członkostwie
(Y. Lu, Thill, 2008, s. 243)	Aktywność klastra jako podstawowa relacja sąsiedzka oraz agregacja wynikająca z odpowiedniego nagromadzenia w otoczeniu sąsiedztwa
(Lian Duan, Lida Xu, Ying Liu, Lee, 2009, s. 153)	Podejście do definicji i obserwacji podmiotów należących do klastra jako część (obiektów badanych) bardzo odstających (statystycznie niepodobnych) ze względu na pewne cechy od pozostałych <i>cluster-based outlier</i>
(Spencer, Vinodrai, Gertler, Wolfe, 2010, s. 698)	Geograficzne skupiska aktywności biznesowej prowadzące do podniesienia efektywności działań organizacji oraz konkurencyjności regionu
(Garanti, Zvirbulė-Berzina, 2013, s. 92)	Próba definicji klastra w kilku wymiarach w kontekście spojrzenia regionalnego w ujęciu relacji pomiędzy przedsiębiorstwem, instytucjami edukacyjnymi oraz innymi, rządem oraz powiązanymi przedsiębiorstwami. Wymiary bezpośrednio wpływające na sposób realizacji zamierzeń biznesowych przez podmiot

Źródło: opracowanie własne.

gospodarczych. Relacje te charakteryzuje wzajemne zaufanie, które może przyczyniać się do obniżki kosztów transakcji. Natomiast jeszcze inne podejście wynika z teorii elastycznej specjalizacji, która utożsamia klastry z kooperacyjnymi sieciami małych przedsiębiorstw oraz instytucji wspierających i podkreśla znaczenie zaufania między podmiotami mające wpływ na procesy kooperacji. Następne podejście bazuje na teorii ekonomii instytucjonalnej i ewolucyjnej, która konkurencję postrzega jako proces ciągłych zmian w szeroko pojętym życiu gospodarczym, napędzanych w znacznej mierze przeobrażeniami w otoczeniu technologicznym. Należy również wspomnieć o teorii podejścia sieciowego, w którym eksponuje się relacje pomiędzy przedsiębiorstwami pozostającymi w różnych zależnościach (dostawca, odbiorca, koope-

rant, usługodawca, usługobiorca itp.). Relacje międzyorganizacyjne w systemach sieciowych mogą mieć istotne znaczenie dla procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw (Gorynia, Jankowska, 2008, s. 13). Klaster daje przedsiębiorstwom optymalny balans pomiędzy biurokracją, złożonością, unifikacją procesem decyzyjnym (Sheffi, 2012, s. 50). Związek podmiotów z klastrem posiada przełożenie na jego konkurencyjność, głównie poprzez redukcję kosztów (Rosenfeld, 2005, s. 5).

Nie jest to nowe zjawisko. Już w drugiej dekadzie XX wieku (Marshall, 1920) zostały scharakteryzowane korzyści z tworzenia geograficznych skupisk przedsiębiorstw. Są to przede wszystkim: (1) oszczędności wynikające z współpracy, (2) korzyści specjalizacji, (3) przenikanie się idei oraz rozwiązań. Wynika to przede wszystkim z teleontologicznego podejścia do zmieniającego się otoczenia, gdzie tego typu zachowania są reakcją na zmieniające się uwarunkowania w ekosystemie biznesu. Powstałe relacje są odpowiedzią na zmiany i uwidaczniają się przede wszystkim w procesie uczenia się, podnoszenia wartości, zwiększenia możliwości dla przedsiębiorstw MSP, poprawy pozycji rynkowej, dostępu do zasobów innych organizacji oraz innowacyjności i zagadnienia związane z badaniami i rozwojem (Adams, Jaffe, 1996). Szczególnie należy potraktować zagadnienie związane z granicą powstałej organizacji (Arrow, Ehrlich, 1985), która w sposób bardziej lub mniej sformalizowany ulega rozszerzeniu, co uwidacznia się w działaniach przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrze (Stańczyk-Hugiet, 2013c, s. 67). Korzyści wynikające z bliskości geograficznej przedsiębiorstw w zakresie tworzenia i upowszechniania wiedzy poprzez przedsiębiorstwa oparte są na zgromadzonej wiedzy i jej przenikaniu oraz oddziaływaniu. Staje się ona dobrem publicznym, jednakże charakter wiedzy może pozostawać ukryty. Jej efektywne rozprzestrzenianie się wymaga bliskości geograficznej, a także bezpośrednich kontaktów (Lee, 2009, s. 1160–1161). Obok niekwestionowanych korzyści przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrze występują również niechciane zjawiska (tab. 8) będące bezpośrednią przyczyną słabszej konkurencyjności powstałych struktur klastrowych.

Jak podaje literatura (Lang, 2009, s. 75), konkurencyjność struktur klastrowych uwarunkowana jest ich ograniczeniami związanymi z homogeniczną makrokulturą, mogącą wynikać ze wspólnej wiedzy nagromadzonej w klastrze czy idiosynkratycznych przekonań rozprzestrzenianych wśród właścicieli organizacji wchodzących w skład klastra (Abrahamson, Fombrun, 1994, s. 730).

Ograniczenie społecznej identyfikacji (postrzegana różnicę pomiędzy identyfikowaniem się z jedną grupą i podkreślaniem różnic w stosunku do innych) (Ashforth, Mael, 1989, s. 21), wynikające chociażby z tendencji wśród mene-

dźców do postrzegania innych z perspektywy rozróżniania wartości, np. prawnych oraz etycznych implikuje zachowania w grupie i posiada wpływ na zachowania organizacyjne (Pearce, 2013, s. 505).

Tabela 8. Zalety oraz wady struktur klastrowych

Zalety	Potencjalne wady
Technologiczne innowacje	Izomorfizm technologiczny
Wyższy wzrost	Koszt pracy
Wyższa produktywność	Wzrost kosztów gruntów oraz kosztów mieszkaniowych
Zwiększona zyskowość	Zwiększenie się różnic w dochodach
Zwiększenie się konkurencyjności	Zbyt głęboka specjalizacja
Zwiększenie się liczby nowych przedsiębiorstw	Ograniczenie instytucjonalne oraz wynikające z przemysłu
Wzrost zatrudnienia	Lokalne obciążenia i presja środowiska

Źródło: (Martin, Sunley, 2003, s. 27).

Należy rozpatrywać powiązania w klastrze z perspektywy dynamiki społeczno-politycznych procesów, jak również specyficznej struktury podległości (Emerson, 1962) – gdzie źródłem przewagi jest podległość innych, np. mniejszych podmiotów, co jednocześnie może być bezpośrednim powodem konfliktu w kanale marketingowym (Brown, Lusch, Muehling, 1983, s. 58) oraz może wpływać na jakość połączeń w ekosystemie biznesu w kontekście relacji nierównowagi (Skinner, Donnelly Jr., Ivancevich, 1987, s. 578).

Asymetria siły organizacji może mieć źródło w nierównowadze relacyjnej, jak również może wynikać z nierównowagi strukturalnej (Molm, 1989, s. 1397–1399), (Soegaard, 1994, s. 115), (Kähkönen, 2014, s. 19–20). Technologia IT pozwala dzisiejszym organizacjom być pełnowartościowym członkiem klastra, nie spełniając kryterium bliskości terytorialnej.

Jak się okazuje, ucząca się orientacja klastra sprzyja rozwojowi innowacji produktowych oraz procesowych (Westerlund, Rajala, 2010, s. 438), a także marketingowych. Dają one znaczącą przewagę w procesie budowy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa pomimo większego ryzyka niepowodzenia podjętych działań. Przedsiębiorstwo z jednej strony stara się wprowadzić innowację, a właściciele przedsiębiorstw są świadomi znaczenia takich działań na rynku, z drugiej jednak strony czas i koszty związane z jej prowadzeniem sugerują daleko idącą powściągliwość w tego rodzaju aktywności. Zgrupowa-

nie przedsiębiorstw jest czynnikiem ograniczającym ryzyko niepowodzenia z perspektywy posiadanej informacji, więc racjonalność decyzji jest większa, co z kolei prowadzi do obniżenia ryzyka wprowadzania zmian innowacyjnych. Innego znaczenie nabiera w tej sytuacji systemowe myślenie stosowane w procesie poznawania i badania klastrów wynikające z pełnego poznania łączących zależności pomiędzy przedsiębiorstwami i rozumienia klastra (Jensen, Johannessen, Olsen, 2009, s. 206):

- koncepcja partycypacji w klastrze jest przemyślana w indywidualny (różny) sposób przez uczestników powstałej struktury;
- klastr jest układanką elementów posiadających charakter zjawisk fizycznych, niematerialnych, społecznych, natomiast kultura organizacji jest związana z tymi elementami. Zjawiska te mogą tworzyć agregaty składające się z komponentów i interakcji pomiędzy nimi;
- każdy system w klastrze wchodzi w interakcje z innymi systemami w określony sposób i może być odizolowany od innych systemów;
- wszystkie systemy w klastrze ulegają zmianom;
- wszystkie systemy w klastrze podlegają uregulowaniom prawnym;
- istnieją różne stopnie organizacji, zarówno wewnętrznie jak również pomiędzy systemami.

Powstałe rozwiązania klastrowe mają przede wszystkim zabezpieczyć możliwość prowadzenia działalności gospodarczej i ograniczyć ryzyko funkcjonowania przedsiębiorstwa w kontekście realizacji celów gospodarczych. Poddając charakterystyce zależności występujące w klastrze, należy podkreślić różnice pomiędzy typową strukturą sieciową a klastrową, co jest istotne z perspektywy metodologicznej (tab. 9). Możemy zatem mówić o paradygmacie sieciowym rozpatrywanym w kontekście strukturalizmu warunkującego działania podmiotów (Czakon, 2012, s. 21–30), (Czakon, 2011a, s. 6), czy też o podejściu charakteryzowanym przez kontekst kulturowy, gdzie badacze szczególnie interesowały zjawiska zachodzące wokół organizacji i w niej samej, będące więcej niż tłem charakteryzującym obszar formułowania procesów organizacyjnych i społecznych oraz budowania systemów (Kostera, 1996, s. 90).

Każde podejście do definicji organizacji należy rozpocząć od analizy przesłanki, że organizacje są wielopłaszczyznowe i równocześnie pełnią różne funkcje. Ogólnie sieć można scharakteryzować jako strukturę węzłów połączonych relacjami wykorzystywanymi do definiowania wielu bytów, takich jak: sieci społecznych międzyorganizacyjnych, sieci komunikacyjnych, układów organizacyjnych, układów modelowych (Morgan, 2008, s. 379–380).

Szczególnego podejścia wymaga kontekst organizowania działalności gospodarczej na terenach przygranicznych, gdzie uwarunkowania egzogeniczne wynikające z procesów rynkowych, różnicy systemów, jak również kulturo-

wych zagadnień, w których przedsiębiorstwa funkcjonują, determinują sukces budowanej klastrowej struktury przedsiębiorstw. Jednym z procesów determinujących działanie budowanej struktury jest racjonalizacja rynku. Dzisiejsze przedsiębiorstwa działające w obszarze współpracy przygranicznej oraz ponadnarodowej są przede wszystkim poddane działaniom ogólnoświatowych trendów społeczno-gospodarczych i, jak nigdy w historii, ulegają ich naciskom. Procesy gospodarowania w zmiennym otoczeniu doprowadziły do tego, że przedsiębiorstwa poddane presji kosztów, przyspieszonego cyklu życia produktu oraz rynku są zmuszone do tworzenia konkurencyjnego modelu biznesu wśród istniejących klastrów (Uzzi, 1997, s. 56–57).

Tabela 9. Główne różnice pomiędzy powiązaniem sieciowymi a klastrem organizacji gospodarczych

Sieć	Klaster
Dostępność specjalistycznych usług po niższych kosztach dla przedsiębiorstw w sieci	Daje możliwość dostawcom specjalistycznych usług zaistnienia w regionie występowania klastra
Z zasady jest zamkniętą grupą przedsiębiorstw	Oparty na swobodnym dostępie przedsiębiorstw chcących być częścią klastra
Sformalizowana na podstawie umów	Oparte głównie na zaufaniu i wzajemności
Ułatwienia dla dużej liczby przedsiębiorstw w procesie realizowania celów gospodarczych	Zapotrzebowanie na większą grupę przedsiębiorstw o podobnych zdolnościach <i>capabilities</i>
Sieć opiera się na kooperacji	Równocześnie kooperacja oraz konkurencja
Wspólne cele biznesowe	Wspólna wizja rozwoju

Źródło: (Rosenfeld, 1997, s. 23).

Racjonalizacja w kontekście kosztów może prowadzić do przemieszczenia się przedsiębiorstw w region o niższych kosztach pracy, może to prowadzić do realokacji zasobów przedsiębiorstwa do klastra w innym regionie, by móc pozostać konkurencyjnym. Bliskość oraz relacje wynikające z przynależności do podobnej grupy są kluczowymi czynnikami umożliwiającymi przepływ informacji oraz wiedzy wśród interesariuszy i umożliwiają budowę odpowiedniego sposobu przepływu informacji, również tej nieformalnej, mającej wpływ na rozprzestrzenianie się także technologii (Storper, 1995, s. 209). Jednakże, jak wynika z literatury dotyczącej struktur klastrowych (w tym przypadku klastrów przemysłowych), przedsiębiorstwa, które przestawiły się z czysto fizycznych atrybutów na niematerialne czynniki skorzystały na tym przesunięciu. Wiedza oraz umiejętność adaptacji do zmieniających się uwarunkowań otoczenia powo-

dużą pozytywną interakcję pomiędzy organizacjami, wymianę odpowiedniej wiedzy, jak również innych typów zasobów organizacji.

Wewnątrz klastrów, zarówno tam, gdzie występują handlowe jak również niehandlowe zależności, umiejętność pozyskania wiedzy oraz jej kreacji, patrząc z perspektywy uczenia się organizacji posiada pozytywny wpływ na zdolność do adaptacji przedsiębiorstwa w otoczeniu (Cheng, Niu, Niu, 2014, s. 975–976). W opinii wielu autorów klastrów staje się istotnym narzędziem zwiększającym możliwości przedsiębiorstwa, szczególnie w kwestii charakterystyki bliskości organizacji oraz przepływu informacji (Tsakalerou, Katsavounis, 2013, s. 633), międzyorganizacyjnych powiązań przekazywania wiedzy (Huggins, Johnston, 2010, s. 458–460), (Huggins, 2010, s. 336), (Sammorra, Biggiero, 2008, s. 817) oraz dyfuzji innowacyjnych rozwiązań (Baptista, 2001, s. 43–44), (G. G. Bell, 2005, s. 292), (Expósito-Langa, Tomás-Miquel, Molina-Morales, 2015, s. 37–38) szczególnie z perspektywy innowacji organizacyjnych i produktowych (Zaheer, Bell, 2005, s. 820).

Jak podkreśla literatura, powstanie organizacji jest związane z realizacją celów. Współczesne przedsiębiorstwa powinny zwrócić szczególną uwagę na tworzenie relacji opartych na technologiach informacyjnych, jednocześnie rozwijając tradycyjne podejście do budowy sieci oparte na zaufaniu i jakości oferowanych wartości. Skutkiem tego powinno być wypracowanie rozwiązań uwarunkowanych integracją i koordynacją działań w łańcuchu wartości związanym z dzieleniem się wiedzą oraz informacją w powstałej strukturze.

ROZDZIAŁ III

CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA PRZYGRANICZNEGO

3.1. Konceptualizacja pojęcia przygraniczności oraz transgraniczności

Proces globalizacji i dopasowanie się do istniejących warunków zmusza do spojrzenia na procesy konkurencji, jak również na samo przedsiębiorstwo z szerszej perspektywy jako na międzynarodową korporację *Multinational Corporation MNC* czy międzynarodowe przedsiębiorstwo *multinational enterprises MNE*. Należy przy tym nadmienić, że nie ma już tylko krajowych dostawców, konsumentów czy konkurentów. Rynkowe podejście przedsiębiorstwa zmieniają na proaktywne, co powoduje rekonfigurację łańcuchów dostaw i zmianę natury konkurencji (Elg, Deligonul, Ghauri, Danis, Tarnovskaya, 2012, s. 919–920). Wolny rynek i orientacja biznesowa doprowadziły do tego, co było bardzo trudno osiągnąć w przeszłości, czyli do zbliżenia postaw konsumenckich oraz zachowań, które aktualnie mogą być zaspokojone tylko przez organizacje funkcjonujące z tradycyjnymi geograficznymi czy kulturowymi ograniczeniami. Kluczem do sukcesu wydaje się umiejętność przystosowania swoich sił, natomiast wyzwaniem staje się utrzymanie ścisłego związku pomiędzy przedsiębiorstwem oraz konsumentem (Townsend, Yenyurt, Cavusgil, Deligonul, 2004, s. 1). Jednak w aktywności gospodarczej przede wszystkim są istotne dwa czynniki: zbliżenie pomiędzy partnerami, czyli po prostu konwergencja, ponieważ rozbieżności w budowanym systemie mogą powodować wzrost ryzyka, jak również transparentność dla długookresowych wzajemnych korzyści. Niewystarczająca transparentność pomiędzy współpracującymi stronami powoduje niepewność i rozpowszechnienie się ryzyka w budowanych strukturach współpracy (Kessler, McGinnis, Bennett, Cavusgil, Deligonul, 2012, s. 135).

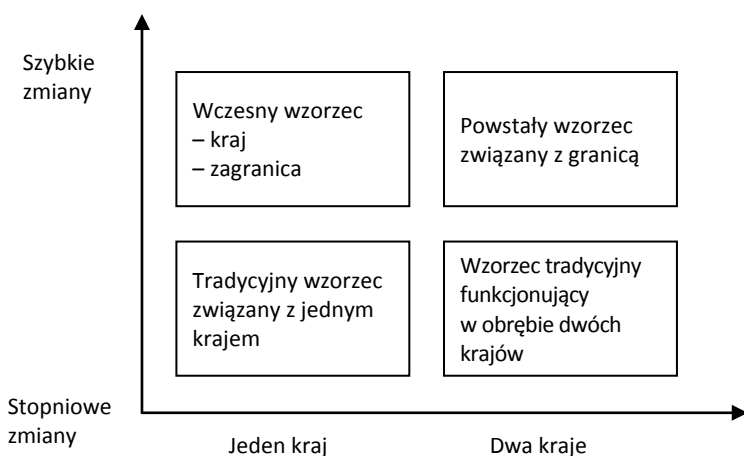
Współczesne uwarunkowania prowadzenia biznesu zostały oparte na zasadach współpracy. Powiązania, które wykształciły się w procesie konkurowania doprowadziły do wytworzenia się organizmów ekonomicznych opartych o zasady zaufania, kooperacji podmiotów gospodarczych, powstających w kontekście ograniczenia kosztów oraz ryzyka, a w szczególności podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw. Jednakże uzyskanie przewagi oraz ograniczenie ryzyka

jest przede wszystkim związane z wymianą zasobów takich jak informacyjne, dające możliwość szybkiej reakcji na powstające w otoczeniu organizacji zmiany mogące mieć negatywne konsekwencje ekonomiczne dla pojedynczego podmiotu. W globalnym społeczeństwie pojęcie lokalności jest oznaką społecznej deklamacji (Bauman, 2000, s. 84). Glokalizacja może być alternatywą oraz sposobem na zachowanie dziedzictwa kulturowego poszczególnych regionów i państw zunifikowanych gospodarek poprzez takie przyswojenie produktów globalizacji przez kulturę danego kraju, które przyczyniają się do jego rozwoju, natomiast nie ma ona charakteru dominującego (Friedman, 2001, s. 360).

Możliwość rozwoju szerszej formalnej współpracy transgranicznej w Europie datuje się od podpisania tzw. Konwencji Madryckiej w dniu 21 maja 1980 r. W Polsce przyjęto oświadczenie rządowe z 1 kwietnia 1993 r. w sprawie ratyfikacji przez Rzeczpospolitą Polską Europejskiej konwencji ramowej o współpracy transgranicznej między wspólnotami i władzami terytorialnymi, sporządzonej w Madrycie 21 maja 1980 r. (Dz.U. z 1993 r., nr 61, poz. 287). Transgraniczne obszary w Unii Europejskiej posiadają duży potencjał związany z dobrami kultury dający możliwość współpracy poszczególnym regionom w rozwoju turystyki. Aby możliwe było rozwinięcie współpracy regiony przygraniczne potrzebują przede wszystkim odpowiedniej polityki związanej z rozwojem przedsiębiorczości oraz „ambasadorów”. Jest to nieodzowny czynnik potrzebny do rozwoju współpracy w zakresie turystyki i przedsiębiorczości na terenach przygranicznych (Saner, Yiu, 2014, s. 10). Ponadnarodowe powiązania mogą przyspieszyć dyfuzję innowacji poprzez uczenie się, gdzie komunikacja oraz procesy wymiany mogą doprowadzić do poznania innowacyjnych rozwiązań razem z ich uwarunkowaniami kosztowymi oraz zyskami (Simmons, Elkins, 2004, s. 174–175). Współpraca międzynarodowa przedsiębiorstw oraz motywy ich aktywności powinno się przede wszystkim rozpatrywać w paradygmacie postępującej gospodarki opartej na wiedzy wyrosłej na gruncie rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych (Kozłowski, Matejun, 2011, s. 36) oraz gwałtownie zmieniającego się kontekstu prowadzonego biznesu poprzez pogoń za wykonalnymi strategiami (w szczególności e-commerce) w otoczeniu charakteryzującym się dużą niepewnością (De Cock i in., 2005, s. 42). Miarą ponadnarodowej kooperacji jest przede wszystkim ekonomia regionu, poprawa działań w sektorze publicznym, zrozumienie kulturowe, promocja wspólnych przedsięwzięć społecznych i edukacyjnych w zakresie budowy kapitału ludzkiego, jak również współpraca osób młodych (Gilles, 2013, s. 56).

Przedsiębiorstwa MSP mogą zwiększyć swoje możliwości poprzez uczestnictwo w aliansach strategicznych, co skutkuje udoskonaleniem umiejętności menedżerskich, dostępem do strategicznej informacji oraz uczestnictwem w sieciach biznesowych (dzielenie się informacją w sieci powoduje obopólne

korzyści związane z procesem uczenia się). Kooperacja może zostać zainicjowana przez nieformalne spotkania biznesowe prowadzące w konsekwencji do biznesowych kontraktów (Betz, International Association for Management of Technology, 2010, s. 361–362). Granica dzisiaj staje się przepuszczalna szczególnie w kontekście przepływu ludzi, dóbr, usług oraz informacji. Wzorcowe rozwiązania dotyczące terenów przygranicznych, jak również procesy dotyczące zamiany charakteru granic narodowych można znaleźć, zaczynając od Szwajcarii, kończąc na Holandii. Przemysłowy oraz handlowy rozwój w tym regionie, generujący duże zyski, powoduje jednak pewne problemy związane m.in. z przemieszczaniem się pracowników, systemem opieki zdrowotnej, różnicami edukacyjnymi czy wynikającymi z różnych systemów prawnych. Niemniej jednak podejmowane są wspólne inicjatywy mające przezwyciężyć pojawiające się przeszkody będące podstawą do rozwoju kooperacji na różnych płaszczyznach życia (Hansen, 1984, s. 138). Daje to podstawę do rozwoju wiedzy w tych obszarach, które dzisiaj zmieniają swój status w epoce post-industrialnej (Lyotard, 1997, s. 25–26). Aktywność ekonomiczna na terenach przygranicznych podlega znacząco wpływowi bezpośredniej bliskości granicy, gdzie małe społeczności posiadają wiele cech odróżniających je od pozostałych (Hansen, 1977a, s. 3–4). Proces internacjonalizacji w kontekście bliskości granicy obrazuje rys. 27.



Rys. 27. Transgraniczność – podejście do procesu internacjonalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Eva J.B. Jørgensen, 2014, s. 453).

Interesującym zagadnieniem mogącym znaleźć zastosowanie w kontekście rozwijającej się współpracy przygranicznej może być Porterowska (Porter, 1990) koncepcja „diamentu” międzynarodowej konkurencyjności. Przewagę

konkurencyjną charakteryzuje przepływ zasobów oraz przemieszczanie się dóbr ponad granicami (Rugman, Oh, Lim, 2012, s. 222).

Poddając analizie zjawisko wczesnego wzorca (kraj – zagranica) dokonującego w środowisku szybkich zmian oraz determinowanego przez oddziaływanie głównie jednego kraju, należy podkreślić, iż bardzo szybkie zmiany w internacjonalizacji przedsiębiorstw prowadzą do zatrudnienia obcokrajowców, natomiast przedsiębiorstwo stara się budować relacje z lokalnym samorządem po drugiej stronie granicy, jak również stara się oddziaływać na uniwersytetach poprzez propagowanie współpracy.

Innym podejściem do procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw sfery MSP jest budowa relacji za pomocą tradycyjnego wzorca bezpośrednio związanego z jednym szczególnym oddziaływaniem jednego kraju, który to wzorzec jest determinowany przez szybkość zachodzących zmian. Wzorzec ten jest oparty na stopniowym rozwoju relacji oraz internacjonalizacji przedsiębiorstw charakteryzowany w literaturze jako Szkoła Upsalska lub teoria procesu umiędzynarodowienia. Został opisany na podstawie charakterystyki szwedzkich przedsiębiorstw (Sandvik, Atlas Copco, Facit oraz Volvo) oraz na podstawie badań (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975, s. 309–322).

Scharakteryzowano model prostego mechanizmu internacjonalizacji podmiotów (Johanson, Vahlne, 1977, s. 26–27), jak również rozwinięto myśl związaną z powiązaniem sieciowymi w strukturze jako zbiór relacji pomiędzy podmiotami. Podejście „upsalskie” sugeruje, że proces internacjonalizacji pomiędzy podmiotami jest wzajemnym oddziaływaniem pomiędzy wiedzą i rozwojem zaangażowania (zobowiązania) jako mechanizmem budowy relacji oraz struktur sieciowych (Johanson, Vahlne, 2011, s. 486–487). Przy sprzyjających warunkach przedsiębiorstwa, które nie były zainteresowane oddziaływaniem przez granicę, angażują się jednak, przekształcając swoją strukturę do aktywności po obu stronach granicy na terenach poszczególnych krajów (Jørgensen, 2014, s. 449–452). Powstały wzorzec związany jest z aktywnością zagraniczną planowaną jako przedsiębiorstwo globalne od samego początku działalności. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa w tym przypadku jest kluczowym aspektem rozwoju przedsiębiorstwa oraz szansą na realizację założeń strategicznych. Organizacje tego typu są innowacyjne, posiadają kluczowe kompetencje IT, charakteryzują się zazwyczaj międzynarodową orientacją przedsiębiorczą czy orientacją marketingową (Knight, Cavusgil, 2004, s. 130).

Jak wynika z badań, poziomy współpracy mogą być rozpatrywane na kilku płaszczyznach, tj. przedsiębiorczości oraz współpracy przez granicę poszczególnych przedsiębiorstw, jak również na poziomie zagranicznej ekonomicznej aktywności przedsiębiorstwa oraz międzynarodowej przedsiębiorczości (Kuzmin, Kravchenko, 2014, s. 37). Zewnętrzna integracja podmiotu z innymi po-

siada bezpośredni wpływ na podniesienie konkurencyjności w kontekście obniżenia kosztów zarządzania procesami i czasu reakcji na pojawiające się zmiany w otoczeniu (B. Wierziński, Surmacz, 2012). Główne bariery i wyzwania MSP związane z internalizacją – jest to związane z percepcją menedżerów, dostępnych zasobów, relacjami międzyorganizacyjnymi czy posiadaną wiedzą. Skutkiem tego jest niejednoznaczne postrzeganie ograniczeń przez organizacje. Jednakże do najczęstszych deklarowanych ograniczeń w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw można zaliczyć przede wszystkim identyfikację zagranicznych możliwości przedsiębiorstw czy pośrednio związane z tym zjawiskiem ograniczone zasoby informacyjne i utrzymanie kontroli nad zagranicznymi pośrednikami. Należy również podkreślić, że nie bez znaczenia pozostaje kwestia ostrej konkurencji na tych rynkach oraz problemy z komunikacją i dopasowaniem aktywności promocyjnych na zagranicznym rynku docelowym. Przy równoczesnym występowaniu niedoboru kapitału obrotowego czy niekorzystnych regulacjach prawnych (Betz, International Association for Management of Technology, 2010, s. 362), (Crick, 2007, s. 238).

Bariery konkurencyjności wynikają z braku możliwości rozwojowych; pomimo dużego znaczenia przedsiębiorstw MSP oraz ich korzystnej roli dla gospodarki poszczególnych krajów przedsiębiorstwa te nie rozwijają się należycie z uwagi na występowanie wielu ograniczeń. Jedną z istotnych barier rozwojowych przedsiębiorstw tego sektora jest niedostateczny dostęp do źródeł finansowania. Jednakże biorąc pod uwagę studia literatury, to ponad 30% przedsiębiorstw funkcjonujących w tym sektorze wykazuje jako podstawowe ograniczenie niewystarczający popyt rynkowy. Innym bardzo istotnym ograniczeniem dotyczącym głównie średnich przedsiębiorstw średnich jest brak wykwalifikowanej kadry z uwagi na to, że są to przedsiębiorstwa zazwyczaj innowacyjne o dosyć wąskiej specjalizacji. Natomiast rozpatrując ten problem w szerszym kontekście, to przedsiębiorstwa generalnie borykają się również z przerostem administracji, brakami infrastrukturalnymi, technologicznymi oraz skomplikowanym systemem prawnym (Mikołajczyk, Krawczyk, 2006, s. 78–80).

Predyspozycje rozwojowe przedsiębiorstw sfery MSP na badanym terenie należy rozpatrywać na wielu płaszczyznach, gdzie generowana jest możliwość budowy przewagi strategicznej w sektorze. Analizowane przedsiębiorstwa mają możliwość rozwoju, który jest determinowany takimi uwarunkowaniami jak: morfologicznymi, demograficznymi, ekonomicznymi, organizacyjnymi, strukturalnymi, regionalnymi (Łuczka, Przepióra, 2012, s. 143) za: (Krajewski, Śliwa, 2004).

Poddając analizie uwarunkowania morfologiczne związane z predyspozycjami rozwojowymi organizacji gospodarczych należy nadmienić, że są one związane z wielkością regionu, lokalizacją czy uwarunkowaniami klimatycz-

nymi. Determinanty demograficzne są związane, ogólnie rzecz biorąc, ze strukturą populacji, kapitałem ludzkim czy inklinacjami związanymi z ludnością. Natomiast ekonomiczny czynnik związany jest z determinantami rozwoju ekonomicznego, zdolnością pozyskania kapitału przez MSP pochodzącego z zewnętrznych źródeł finansowania. Zdolności przedsiębiorstw związane są z uwarunkowaniami organizacyjnymi, strukturalnymi czy regionalnymi oscylującymi wokół jakości oraz efektywności działań lokalnego samorządu, uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości. Bardzo istotnym czynnikiem jest sieć powiązań międzyorganizacyjnych, zarówno tych wewnętrznych, jak również zewnętrznych będących częścią szerszego kontekstu ekonomicznego regionu związanego z możliwością dotarcia do zasobów. Istotnym czynnikiem rozwojowym są strefy ekonomiczne oraz regionalne klastry (Ruminski, 2015, s. 237).

Do głównych regionalnych barier związanych z rozwojem przedsiębiorstw sfery MSP południowej Polski należą przede wszystkim wsparcie finansowe zarówno publiczne, jak i komercyjne również polityka samorządu lokalnego, która nie sprzyja rozwojowi przedsiębiorstw MSP. Natomiast do najważniejszych czynników pozwalających się rozwijać przedsiębiorstwom należą stan infrastruktury IT, jak również bliskość rynku oraz dostawców czy możliwość kooperacji z innymi podmiotami (Wach, 2007, s. 380–382).

Biorąc powyższe pod uwagę należy podkreślić, że przedsiębiorstwa będące w bezpośredniej bliskości granicy definiowane jako przygraniczne są częścią ekosystemu biznesowego borykającego się zazwyczaj z ograniczeniami wynikającymi z peryferyjności położenia. Jednym z możliwych rozwiązań i poprawy pozycji przedsiębiorstwa jest proces internacjonalizacji. Położenie przedsiębiorstwa przygranicznego powinno być czynnikiem ułatwiającym ten proces, w dużej mierze wynikającym z dotychczasowych doświadczeń i podejścia do realizowanych aktywności biznesowych. Umiejdzynarodowienie lub tworzenie sieci ponadnarodowych jest kluczowym czynnikiem poprawy pozycji konkurencyjnej. Realizacja tego procesu jest uwarunkowana zdolnością przedsiębiorstwa do utworzenia oraz koordynacji struktury relacji międzyorganizacyjnych i koncentracji wysiłków nad ich utrzymaniem.

3.2. Charakterystyka oraz możliwości tworzenia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw przygranicznych

W praktyce dla wyodrębnienia grupy przedsiębiorstw tworzących sektor MSP stosowane bywają kryteria ilościowe i jakościowe, jednak często różnią się one w poszczególnych krajach wartościami numerycznymi wskaźników

charakteryzujących skalę przedsiębiorstwa; różnorodność podejść do definicji staje się barierą m.in. w przygotowywaniu analiz porównawczych (Woźniak, 2006, s. 11).

Kryteria najczęściej brane pod uwagę to: wielkość zatrudnienia oraz obrót i aktywa – dotyczące ilościowego podejścia, natomiast najczęściej brany pod uwagę kryteriami jakościowymi są: (1) finansowa niezależność, (2) jedność własności i zarządzania, (3) struktura organizacyjna, (4) udział w rynku (Dominiak, 2005, s. 28–29).

W kwietniu 1996 r. Komisja Europejska w związku z brakiem jednoznacznej definicji przedsiębiorstw sfery MSP podjęła próbę zdefiniowania sektora i niewiążącej rekomendacji dla członków UE. Europejski Bank Inwestycyjny (*European Investment Bank*) oraz Europejski Fundusz Inwestycyjny (*European Investment Found*) zaakceptował i zastosował rekomendację Komisji Europejskiej w swych programach 6 maja 2003 r. (Piperopoulos, 2011b, s. 62). Natomiast definicja MSP w Polsce została przyjęta zgodnie z Ustawą o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004 (Dz.U. z 2004 r., nr 173, poz. 1807) oraz Rozporządzeniem Komisji (WE) nr 364/2004 z 25 lutego 2004 r., gdzie sprecyzowano jednocześnie, kiedy przedsiębiorstwo nie uważa się za mikro-, małe lub średnie przedsiębiorstwo (tab. 10). Zgodnie z tą definicją przedsiębiorcy (uwzględniając kryteria niezależności), inni niż mikro-, mali lub średni (Dz.U. z 2004 r., nr 173, poz. 1807, art. 108) posiadają:

- 25% i więcej wkładów, udziałów lub akcji;
- prawa do 25% i więcej udziału w zysku;
- 25% i więcej głosów w zgromadzeniu wspólników, akcjonariuszy.

W świetle danych GUS, działające w Polsce przedsiębiorstwa generują blisko trzy czwarte polskiego PKB (71,8% w 2011 r.). Zważywszy na wyraźny spadek tego wskaźnika w 2010 r. (o 0,7 p.proc. w porównaniu z 2009 r.), który nastąpił po latach nieprzerwanego wzrostu w okresie 2006–2009, wynik roku 2011 oznacza pozytywny kierunek zmian. Udział małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu PKB powoli, ale systematycznie rośnie. Od 2008 do 2014 r. zwiększył się on o 2,8 p.p. (z 47,2% do 50%), przy czym wzrost udziału dotyczy wszystkich grup wielkości sektora MSP (mikro – z 29,9% do 30,2%, małych – z 7,4% do 8,9%, średnich – z 9,9% do 11%). W latach 2011–2015 rysuje się wyraźny wzrost nakładów na badania i rozwój (B+R) w sektorze przedsiębiorstw w Polsce. Nakłady przedsiębiorstw na działalność, badania i rozwój (B+R) w relacji do PKB zwiększyły się ponaddwukrotnie w tym okresie – z 0,22% w 2011 r. do 0,47% w 2015 r., a w ujęciu bezwzględnym – o 3,5 mld PLN. W 2015 r. w porównaniu z 2014 r. nakłady przedsiębiorstw na badania i rozwój (B+R) wzrosły o 11,7%, a średniorocznie w ostatnich pięciu latach – o 24,3%. Należy zauważyć, że liczba przedsiębiorstw

systematycznie rośnie: w 2008 roku działało 1,79 mln przedsiębiorstw, zaś w 2014 r. 1,84 mln, a w 2015 r. 1,91 mln. W roku 2015, w porównaniu z poprzednim rokiem, odnotowano jeden z najwyższych wzrostów liczby przedsiębiorstw niefinansowych w ostatnich latach – o blisko 4%, a w okresie 2011–2015 wzrost liczby przedsiębiorstw wyniósł 7,3% (Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw, PARP, 2017, s. 4–5). W strukturze udziału w PKB przedsiębiorstw MSP generują co drugą złotówkę (47,3%), w tym najmniejsze przedsiębiorstwa blisko co trzecią (29,4%). Udział średnich podmiotów jest trzy razy mniejszy (10,1%) niż mikroprzedsiębiorstw, a małych – prawie cztery razy (7,8%). Wyraźnie niższy niż w UE jest rozmiar sektora mikro- i małych przedsiębiorstw w Polsce mierzony jego udziałem w wartości dodanej brutto przedsiębiorstw. Zauważalnie większy wkład w tworzenie wartości dodanej brutto w Polsce niż w UE-28 cechuje średnie i duże podmioty. Na przestrzeni lat można zaobserwować wyraźne tendencje wzrostowe przedsiębiorstw w Polsce potwierdzone przede wszystkim zwiększeniem udziału w PKB dużych przedsiębiorstw. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw ich udział w PKB waha się i trudno wskazać wyraźne tendencje.

Tabela 10. Klasyfikacja przedsiębiorstw należących do sektora MSP

Grupy przedsiębiorstw	Liczba zatrudnionych	Obrót netto (mln euro)	Suma aktywów bilansu (mln euro)
Mikroprzedsiębiorstwo	=< 9 osób	<2	<2
Małe przedsiębiorstwo	10–49 osób	<10	<10
Średnie przedsiębiorstwo	50–249 osób	<50	<43
Duże przedsiębiorstwo	>250	>50	>43

Źródło: opracowanie na podstawie Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004 (Dz.U. z 2004 r., nr 173, poz. 1807) i Rozporządzenia Komisji (WE) nr 364/2004 z 25 lutego 2004 r.

Liczba i struktura przedsiębiorstw – poziom przedsiębiorczości mierzony udziałem przedsiębiorców lub osób planujących rozpocząć działalność gospodarczą wśród pracujących znajduje się powyżej średniej UE. Pod względem liczby przedsiębiorstw Polska jest szóstą gospodarką Unii Europejskiej.

W Polsce działa około 1,8 mln przedsiębiorstw. W porównaniu z 2010 rokiem nastąpił wzrost tej liczby o 3,4%. Zdecydowana większość z nich, bo aż 99,8%, to małe i średnie przedsiębiorstwa. Polskie MSP działają przede

wszystkim w usługach i handlu (76%), rzadziej zaś w budownictwie (13,4%) i przemyśle (10,6%). W porównaniu ze średnią unijną sektor MSP w Polsce jest w większym stopniu zdominowany przez mikroprzedsiębiorstwa, a udział małych przedsiębiorstw jest o połowę mniejszy niż w UE. Struktura polskich przedsiębiorstw stopniowo upodabnia się do unijnej. Począwszy od roku 2008 nastąpił spadek dynamiki wzrostu przedsiębiorstw mikro oraz wzrost liczby przedsiębiorstw dużych. Polska jest jednym z krajów UE o największej liczbie nowo powstałych przedsiębiorstw po 2010 r. – zajmuje pod tym względem drugie miejsce, po Francji.

Sytuacja finansowa i produktywność przedsiębiorstw – dynamika przychodów ogółem przedsiębiorstw, po wyraźnym wyhamowaniu w 2009 r., istotnie przyspieszyła we wszystkich grupach przedsiębiorstw, jednak największą poprawę, w porównaniu ze wzrostem średniorocznym, zanotowały małe przedsiębiorstwa. Dostępne dane wskazują, że tempo wzrostu obrotów w małych przedsiębiorstwach w Polsce jest 3-krotnie wyższe niż w UE, w mikro- i dużych przedsiębiorstwach – dwuipółkrotnie wyższe (po 2,4), a w średnich przedsiębiorstwach – niemal dwukrotnie wyższe (1,9). Podobne trendy można zauważyć, analizując dane dotyczące wartości dodanej przedsiębiorstw w Polsce i UE. Produktywność przedsiębiorstw w Polsce mierzona wynikami przypadającymi na jednego pracującego lub jedno przedsiębiorstwo jest wyraźnie mniejsza niż przeciętnie w krajach UE. Według obrotów przedsiębiorstw przypadających na jednego pracującego polskie przedsiębiorstwa zajmują wysokie miejsce w zestawieniu z krajami UE. Podobną pozycję nasze podmioty zajmują także w podobnych zestawieniach dla produkcji czy wartości dodanej. Do 2008 r. produktywność przedsiębiorstw w Polsce rosła wyraźnie szybciej niż w UE. Jednak w kolejnym, 2009 r., w polskich przedsiębiorstwach zanotowano wyraźny spadek obrotów na jednego pracującego (według Eurostatu o 16% p.proc.). W 2010 r. polskie przedsiębiorstwa zanotowały szóstą najwyższą dynamikę wzrostu obrotów na jednego pracującego (16%), a w 2011 r. – 7,4%, co dało nam jedenastą pozycję na tle 24 krajów Europy. Kiedy spojrzymy na produktywność nie z punktu widzenia rozmiarów działalności ekonomicznej przedsiębiorstw, ale z punktu osiągniętych wyników w relacji do nakładów, polskie przedsiębiorstwa prezentują się znacznie lepiej. W zestawieniu produktywności skorygowanej o wynagrodzenia w 2010 r. polskie przedsiębiorstwa zajęły szóstą lokatę na liście najbardziej produktywnych na 27 analizowanych krajów Europy (Chaber, Tarnawa, Zadura-Lichota, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2013, s. 15–31), (Hashi, Krasniqi, 2011).

Charakteryzując przedsiębiorstwa MSP należy przyjrzeć się ich podstawowym cechom odróżniającym te przedsiębiorstwa od dużych. Przede wszystkim

kim należy podkreślić ich relatywnie małe koszty utrzymania stanowisk pracy oraz z uwagi na nierozbudowaną strukturę, zdolność do szybszej reakcji na zagrożenia wynikające z otoczenia, jak również dostosowanie zasobów organizacji w kontekście realizacji założeń strategicznych. Należy również podkreślić pozytywny wpływ na środowisko lokalne poprzez tworzenie się miejsc pracy oraz działania innowacyjne (Zioło, 2012, s. 260–262). Niemniej jednak należy podkreślić, jak wynika z badań (Potocki, Wierzbiński, 2013, s. 73–74), działania innowacyjne obarczone są dużym ryzykiem i nie są priorytetem przedsiębiorstw MSP; są one raczej zmuszone do podejmowania tego ryzyka niż miałyby to wynikać z ich świadomej strategii rozwojowej.

W dzisiejszej postindustrialnej gospodarce wiedza jest jednym z najbardziej istotnych czynników związanych z tworzeniem przewagi konkurencyjnej organizacji gospodarczej (Hitt, 1998, s. 221). Wiedza jest ogniwnem tworzącym ekonomię opartą na wiedzy (Carvalho, North Atlantic Treaty Organization, 2004, s. 1). Sektor MSP jest bardzo elastyczny z perspektywy kreowania różnorodności wiedzy w gospodarce oraz charakteryzuje się znaczącym wzrostem wydajności pracy (Audretsch, Keilbach, 2004, s. 605).

W literaturze przedmiotu zajmującej się procesami budowy konkurencyjności przedsiębiorstw należy szczególnie przywrzeć się koncepcji faz wzrostowych organizacji (Greiner, 1972a, s. 42). Fazy wzrostu wpisują się w procesy związane z teorią zmiany, a mianowicie ich stałością. Należy szczególnie podkreślić dwa podejścia brane pod uwagę: (1) aktualną zmianę lub jej brak, (2) opór związany z następującą zmianą (Lewin, 1947, s. 13). Zmiana została scharakteryzowana jako proces składający się z trzech faz: (1) odmrożenie (wynika ze zwiększonej otwartości, wrażliwości organizacji na możliwość zmian). Proces ten związany jest z poczuciem dyskomfortu wynikającego z osłabienia poczucia prawdziwości przyjętych założeń (tez), zmian związanych z rozpowszechnianiem się (dystrybucją) oraz równoważeniem sił rynkowych (społecznych) (Festinger, 1962, s. 248). Odbywa się to w „klimacie” prowadzącym do poprawy sytuacji, szczególnie w kontekście dłuższej perspektywy, dając poczucie większej satysfakcji z działania niż jego braku; (2) ruch – przetwarzanie *moving* jest natomiast związane z konceptualizacją problemu, zebraniem informacji dotyczącej aktualnej sytuacji odpowiednich zasobów, zdefiniowaniem alternatyw i wyborem właściwej strategii (jest to reakcja na zmieniającą się charakterystykę sił rynkowych przesuwającą postrzegany stan równowagi na nowy, inny poziom); (3) ponowne zamrożenie jest definiowane jako akceptacja oraz pewność reakcji (zachowania) związanego z wyborem nowych alternatyw, postrzegane jako wzmocnienie sił pozwalających ustabilizować (zamrozić ponownie) powstałą nową równowagę (Zand, Sorensen, 1975, s. 535–536). Jak podkreśla się w literaturze, główne źródła zmian w or-

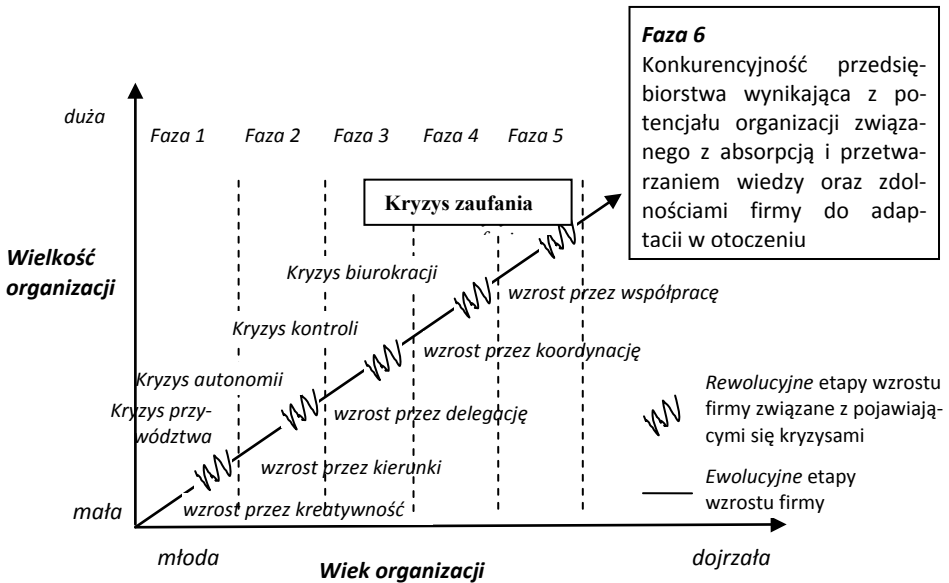
ganizacji odbywają się na trzech poziomach: (1) zinstytucjonalizowanych norm oraz praktyk (procesów) – wynikających głównie ze zmian w otoczeniu (np. procesy konkurencji), (2) politycznych oraz (3) społecznych (Dacin, Goodstein, Scott, 2002, s. 46). Poziom tych zmian jest uzależniony od zidentyfikowanego poziomu rekurencji stanowiącego podstawę wnioskowania (Roach, Bednar, 1997, s. 689). Innymi słowy – doświadczenie może stanowić pewną strukturę poznawczą, poprzez którą przedsiębiorcy widzą i rozpoznają otoczenie oraz świat. Powstała w ten sposób struktura widzenia rzeczywistości jest oparta na zbiorze wartości, założeń i przekonań (Nystorm, Starbuck, 1984, s. 55–56). Rozważając sposób postępowania w kontekście zmian swojej pozycji rynkowej, czyli procesów rozwojowych, należy zauważyć, że przedsiębiorcy starają się dostosować swoją strukturę organizacyjną do zaistniałych warunków otoczenia. Kluczem do sukcesu jest stworzenie struktury lepiej reagującej na otaczający organizację świat, który w dużej części jest uzależniony od procesów poznawczych (uczenia się) przynoszących sukcesy rynkowe. Przedsiębiorców możemy tutaj podzielić na dwie grupy, które różnią się w działaniu znacząco w kontekście realizacji założeń strategicznych organizacji. Działanie przedsiębiorców nieposiadających większego doświadczenia (wiedzy) będzie uwarunkowane głównie zrozumieniem otoczenia przedsiębiorstwa, natomiast doświadczeni przedsiębiorcy (dojrzałe organizacje) będą starali się wykorzystać swój wachlarz doświadczeń i sprecyzować opinię na temat tego, co w tej chwili realnie działa (funkcjonuje) i dlaczego. Budując zbiór kompetencji w oparciu o wielopoziomowy proces uczenia się i realizując swoje cele, przedsiębiorstwa mogą również doprowadzić do zbyt wąskiej specjalizacji oraz pułapki kompetencyjnej (Levitt, March, 1988, s. 323–324).

Jeżeli na organizację spojrzymy jako na funkcjonujące w symbiozie podsystemy: społeczny i techniczny, to konkurencyjność organizacji jest uwarunkowana procesem dostosowywania się do zmian w otoczeniu (rys. 28).

Fazy rewolucyjnego oraz ewolucyjnego wzrostu organizacji są charakteryzowane na płaszczyźnie opisanej przez dwa wymiary związane z wielkością organizacji oraz jej dojrzałością. Jednakże, opisując wymiary modelu wzrostu przedsiębiorstwa należy wziąć pod uwagę zarówno etap ewolucyjnych oraz rewolucyjnych zmian w organizacji oraz jej otoczeniu.

Pierwszy etap rozwoju przedsiębiorstwa jest związany z jego narodzinami oraz rozwojem poprzez kreatywność w działaniu, jest to zazwyczaj organizacja przedsiębiorcza, gdzie całokształt procesów jest zorientowany na produkcję i sprzedaż nowych produktów. Komunikacja wśród zatrudnionych jest głównie nieformalna i występuje okazjonalnie, natomiast proces kontroli jest związany bezpośrednio z informacją zwrotną pochodzącą z rynku (Greiner, 1972a, s. 41–44). W kontekście rewolucyjnych zmian w pierwszej fazie nale-

ży nadmienić, że wszystkie procesy wymagają kreatywności menedżerów, aby budować konkurencyjność przedsiębiorstwa (Piergiovanni, Carree, Santarelli, 2012). Niestety, wraz z rozwojem organizacji, zwiększeniem produkcji, pojawiają się trudności związane z kryzysem przywództwa w organizacji, który wynika z niedostosowania kierownictwa do nowych uwarunkowań (Birchfield, 2012).



Rys. 28. Fazy dojrzewania organizacji i budowy pozycji konkurencyjnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Greiner, 1972a, s. 41).

Przedsiębiorstwa, które przetrwały pierwszy okres budowy swojej pozycji na rynku stabilizują ją poprzez poprawę struktury organizacyjnej, budowę systemu związanego z przepływem finansów, przyjęcie określonych standardów w pracy. W tym okresie komunikacja ulega formalizacji. Menedżerowie przejmują odpowiedzialność za procesy biznesowe w organizacji i posiadają większą autonomię w podejmowaniu decyzji. Pomimo jednak tego, że nowe technologie wykorzystywane w organizacji prowadzą do zwiększenia efektywności działań, to ostatecznie prowadzą do kłopotów związanych z kontrolingiem większej, bardziej złożonej organizacji. Pracownicy niższego szczebla czują się ograniczeni przez scentralizowaną hierarchię, posiadając większą wiedzę o procesach odbywających się na rynku, natomiast liderzy czują się niekomfortowo w wyniku respektowania istniejących procedur, nie mogąc wykorzystać swojej własnej inicjatywy.

Następny, trzeci, etap ewolucji daje możliwość większej odpowiedzialności i swobody kierownikom liniowym, korzyści są wykorzystane do stymulowania motywacji. Komunikacja pomiędzy wyższym szczeblem a niższym odbywa się sporadycznie. Ekspansja odbywa się poprzez delegowanie uprawnień, które wiąże się z szybszą odpowiedzią na potrzeby konsumenta, lepszą penetracją rynku oraz rozwojem nowych produktów (Homburg, Jensen, Hahn, 2012). W rezultacie takie działania mogą prowadzić do kryzysu kontroli, gdzie menedżerowie tracą kontrolę nad wysoce zdywersyfikowanymi operacjami. Problem pojawia się wtedy, gdy menedżerowie niższego szczebla realizują swoje własne zamierzenia bez koordynacji z planami całej organizacji.

Czwartym etapem w modelu rozwoju przedsiębiorstwa jest naturalne ewolucyjne przejście do procesów koordynacji, gdzie dokonuje się połączenie zdecentralizowanych jednostek w grupy, w których tworzy się formalne plany, a wydatki są dokładnie analizowane pod kątem zasadności. Jednakże, w powstałych uwarunkowaniach istnieje bardzo realne niebezpieczeństwo kryzysu związanego z nadmiernym zbiurokratyzowaniem pracy, powstającym w wyniku rozprzestrzeniania się programów (systemów) oraz ciągłego obowiązku raportowania pracy. Naturalną konsekwencją takich działań wydaje się być współpraca jako następny etap rozwoju przedsiębiorstwa.

Podkreślając znaczenie interpersonalnej współpracy, istotna staje się kooperacja próbująca przezwyciężyć kryzys związany z biurokracją. Ten etap rozwoju stara się budować bardziej elastyczne podejście do procesu zarządzania poprzez szybkie rozwiązywanie problemów, angażując zespołowe działania pracowników, ograniczając wpływ ścisłego kierownictwa i redukując jego liczbę. Wdraża się programy edukacyjne dla menedżerów, poprawiając w ten sposób ich zdolność do pracy w grupie, natomiast systemy informacyjne (działające w czasie rzeczywistym) są przekształcane w operacyjne systemy podejmowania decyzji. Niedoskonała informacja wywiera bezpośredni wpływ na wewnętrzną organizację przedsiębiorstwa, jak również na jej zewnętrzne relacje z czynnikami produkcji, jest ona fundamentem nowej teorii przedsiębiorstwa (Greenwald, Stiglitz, 1990, s. 164). Jednakże następny kryzys, jak się podkreśla, może być spowodowany psychologicznym nasyceniem lub „wypaleniem” pracowników wzrastających nie w paradygmacie przywództwa, ale w pracy grupowej zgodnej z aksjomatem synergii (z powodzeniem realizowanym np. w zarządzaniu łańcuchem dostaw (Bhote, American Management Association, 1989, s. 91)) i poddanym dużej presji związanej z tworzeniem innowacyjnych rozwiązań.

Podkreśla się znaczenie kilku trendów, kierunków zmian mających znaczenie dla rozwoju organizacji (Greiner, 1972b, s. 19–23): (1) jednostka po-

nad organizacją – nieformalne aspekty związane z uczeniem się i kulturą organizacji, przenikanie rozwiązań do przedsiębiorstwa i rozprzestrzenianie się w organizacji; (2) organizacja nieformalna ponad formalną – nieformalne rozwiązania i organizacja powodują precedensy, które będąc akceptowane w organizacji przez większość i w wyniku społecznej presji stają się formalnym wzorcem postępowania; (3) zachowanie ponad diagnozą – programy mające na celu konkurencyjność organizacji podkreślają głównie, iż jest to możliwe poprzez nowy model zachowania organizacji oraz reedukację menedżerów, którzy powinni być bardziej uczestniczący, otwarci, potrafiący stanąć w obliczu wyzwania, prawdziwi; (4) proces ponad zadaniem – programy związane z rozwojem organizacji w większości kładą nacisk na poprawę procesów podejmowania decyzji, ignorując założenia zadaniowe postawione przez organizację; (5) specjaliści ponad menedżerami – przyjmuje się, że zewnątrzni eksperci posiadają wiedzę, która może być wykorzystana do poprawy sytuacji organizacji i dać jej możliwości rozwojowe; (6) pakiet ponad sytuacją – odpowiedni pakiet naprawczy przygotowany w oparciu o teoretyczne podstawy związane z rozwojem przedsiębiorstwa i dopasowanie go do organizacji.

Poddając analizie potencjał konkurencyjności oraz czynniki budujące przewagi konkurencyjne przedsiębiorstw MSP w kontekście teorii organizacji, należy wyodrębnić cztery główne nurty oparte na paradygmacie neoklasycznym bazującym na wykorzystaniu czynników produkcji na rynku o doskonałej konkurencji, charakteryzującym się doskonałą mobilnością czynników. Bardzo istotnym podejściem do charakterystyki potencjału rozwojowego przedsiębiorstw jest rozpatrywanie go z perspektywy konkurencyjności regionu, biorąc pod uwagę uwarunkowania związane z globalizacją, jest to budowa przewag konkurencyjnych oparta na teorii bazy eksportowej, zakładająca zależność wzrostu uwarunkowaną posiadaniem bazy produkującej na zewnątrz. Jest to związane z rozwojem podmiotów ze sfery MSP w oparciu o uwarunkowania eksportowe. Inna natomiast koncepcja tzw. biegunów wzrostu zakłada, że podniesienie konkurencyjności jest związane z tworzeniem się w regionach innowacyjnych ośrodków wzrostu będących siłą rozwojową regionu, pociągając za sobą inne organizacje i ukierunkowując je na generowanie innowacyjnych rozwiązań w kontekście szeroko pojętej konkurencyjności organizacji i regionu (Urban, Michałowska, 2014, s. 62) – więcej w: (Bagdziński, Maik, Potoczek, 1995). Procesy dokonujące się w przedsiębiorstwie powinny być rozpatrywane z perspektywy równowagi czynników zarówno egzogenicznych oraz endogenicznych związanych z jego rozwojem oraz funkcjonowaniem (Sysko-Romańczuk, 2005, s. 81–82).

Należy nadmienić, że tworzenie przewag konkurencyjnych w organizacji może być związane ze zjawiskiem wprowadzania innowacji produktowych, procesowych, strukturalnych czy organizacyjnych i posiada charakter jakościowy, natomiast wzrost należy do kategorii ilościowej wpływającej na zwiększenie zasobów przedsiębiorstwa (Pierścionek, 1996, s. 11). Właściwe zarządzanie zasobami oraz podnoszenie atrakcyjności lokalizacyjnej poprzez dostęp do infrastruktury i właściwe uregulowania prawne stają się determinantą rozwoju środowiska lokalnego i przedsiębiorczości ekonomicznej (Duraj, Papiernik-Wojdera, 2010, s. 58). Aktywność ta jest nierozdzielnie związana z kapitałem intelektualnym oraz ludzkim zgromadzonym na danym terenie i odnosi się do określenia znaczenia umiejętności i wagi człowieka w organizacji w procesie tworzenia wartości (Domański, 1993, s. 19–20). Analizując definicje związane z kapitałem, to zazwyczaj jest on kojarzony z trwałym elementem majątku organizacji gospodarczej, sprowadzając jego znaczenie jedynie do materialnych składników majątku. Szersze rozumienie jednak pozwala na uchwycenie w tym kontekście składników niematerialnych wykorzystywanych w procesie produkcji kojarzonych z kapitałem intelektualnym oraz jego kapitalizacją w procesie uzyskania planowanej wartości w przyszłych okresach (Mazurkiewicz, 2010, s. 42–44).

Procesy dokonujące się w otoczeniu przedsiębiorstwa posiadają istotny wpływ na jego zdolność do rozwoju. Nowo powstałe, jak również funkcjonujące na rynku podmioty, powinny je analizować, ponieważ będą one wpływać na ich funkcjonowanie. W literaturze podkreśla się także i to, że nie tylko czynniki ekonomiczne, lecz także wydarzenia o charakterze psychologicznym czy kulturowym wpływają na szeroko pojętą przedsiębiorczość i zdolność przedsiębiorstw MSP do przetrwania. Uwarunkowania kulturowe stają się podstawą aktywności ekonomicznej oraz społecznej (Piecuch, 2010, s. 83–85).

Literatura podkreśla, że istotnym czynnikiem rozwoju przedsiębiorczości jest specyfika środowiska lokalnego, która kształtuje zdolność do konkurowania. Kategorię konkurencyjności regionu można rozpatrywać w wielu aspektach. Jest ona bezpośrednio związana i silnie uzależniona od jego potencjału strategicznego, którego podstawę stanowią zasoby regionu. Konkurencyjność regionu określa się jako przewagę nad innymi regionami będącą wypadkową atrakcyjności oferty usługowej kierowanej do obecnych i potencjalnych użytkowników regionu, którymi są mieszkańcy, przedsiębiorstwa, inwestorzy, goście. Jej źródłem jest nowoczesna infrastruktura materialna, instytucjonalna i intelektualna regionu (Domański, 2003, s. 63–79).

Należy równocześnie wspomnieć o uwarunkowaniach mezo- oraz mikroekonomicznych determinujących jego postępowanie na rynku. Uwarunkowania w ujęciu mezoekonomicznym związane są z polityką infrastrukturalną. Należy równocześnie dodać bardzo istotny czynnik edukacyjny związany z jakością

kapitału intelektualnego, a nierozzerwalnie związany z polityką edukacyjną. Bardzo ważnym uwarunkowaniem rozwoju konkurencyjności, patrząc z perspektywy mezoekonomicznej jest również polityka środowiskowa oraz regionalna i związana z nią koncepcja rozwoju eksportu oraz szeroko pojętego handlu. Natomiast, poddając analizie uwarunkowania mikroekonomiczne, należy nadmienić przede wszystkim kompetencje kierownictwa w kontekście prowadzonej aktywności gospodarczej i realizacji strategii organizacji. Bardzo istotny w tym kontekście jest sposób zarządzania innowacjami i budowanie sieci relacji z dostawcami, producentami i odbiorcami.

Charakter powiązań rynkowych przedsiębiorstwa z klientem jest podstawą do tworzenia właściwych więzi i budowy przewag konkurencyjnych. Przedsiębiorstwo w ten oto sposób staje się nie tylko dostawcą wartości do klienta, ale jednocześnie powiernikiem i doradcą; szczególnie może mieć to miejsce wśród przedsiębiorstw ze sfery MSP. Jest to również związane z tym, iż na dojrzałych rynkach istnieje zasadniczy problem pozyskania nowych konsumentów, stąd korzystniejsze wydaje się utrzymanie właściwych relacji z istniejącymi, ponieważ, jak wynika z literatury, generują oni istotne zyski dla przedsiębiorstwa. Główne korzyści wynikające z budowy długookresowych relacji przedsiębiorstwa z klientami są uwarunkowane przede wszystkim zyskiem ze zwiększających się zakupów, m.in. wynika on z rosnącego zaufania do organizacji. Należy jednocześnie nadmienić, że przedsiębiorstwo osiąga zyski związane z poniesieniem mniejszych kosztów operacyjnych co do pozyskania klienta, a także pozyskanych przez polecenie innych klientów. Należy również nadmienić, że lojalni klienci są w stanie zaakceptować podwyżkę ceny, co również może być źródłem dodatkowych zysków (Reichheld, Sasser Jr., 1990, s. 108), (Demińska-Cyran, Hołub-Iwan, Perenc, 2004b, s. 188). Do pełniejszego zrozumienia oraz kreowania właściwych relacji należą systemy zarządzania relacjami z klientem oparte na zasadzie doboru celowego konsumentów dla przedsiębiorstwa i objęciu ich programem lojalnościowym, nie przestając poszukiwać nowych konsumentów (Rudawska, 2005, s. 13–14).

Należy zwrócić szczególną uwagę na tworzenie rozwiązań systemowych i budowane systemy. Posiada to bezpośredni wpływ zarówno na konkurencję cenową, jak również pozacenową wynikającą z walki o ograniczone środki konsumenta (Adamkiewicz-Drwiłło, 2010, s. 53).

Rozpatrując konkurencję pozacenową w kontekście budowy przewagi konkurencyjnej należy nadmienić, że dokonujące się procesy konkurowania oparte są o inne niż cenowe uwarunkowania wpływające na decyzje zakupowe konsumentów usług oraz produktów generowanych przez przedsiębiorstwa. W oparciu o analizę literatury przedmiotu należy podkreślić, że najistotniejsze rozwiązania dotyczące rozwoju pozacenowych czynników podniesienia konku-

rencyjności przedsiębiorstwa to głównie jakość produktu charakteryzowana jako poziom doskonałości produktu posiadającego zdolność do zaspokajania określonych potrzeb (Kotler, 1994, s. 275). Jakość produktu posiada istotne znaczenie w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku (Grubišić, Čerina, 2001, s. 330–331).

Istotnym znaczeniem charakteryzuje się również proces dystrybuowania wartości (związanej z usługami oraz produktami) w pokonywaniu przestrzennych, czasowych, ilościowych i asortymentowych barier oddzielających producentów od finalnych nabywców i ich produktów. Istotnego znaczenia nabiera funkcjonowanie pośredników, zarówno tych przejmujących prawo własności dystrybuowanych produktów, jak również tych, którzy jedynie aktywnie wspierają sprzedaż (Czubała, 1996, s. 15–16). Nierozzerwalnym elementem dystrybucji jest asortyment oferowanych produktów, który powinien odpowiadać oczekiwaniom docelowych rynków (Michalski, 2003, s. 176). Jak podaje M. Kraszewska oraz K. Pujer, zarządzanie wiedzą, a także rozwój technologii informacyjnych są jednymi z najważniejszych czynników budujących przewagi konkurencyjne organizacji gospodarczej. Ponadto zmiany w otoczeniu organizacji, rozwój procesów globalizacyjnych oraz technologii powoduje zwiększenie znaczenia kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie (Kraszewska, Pujer, 2017, s. 16)

Reasumując, przedsiębiorstwa sfery MSP stanowią istotny czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego. Rozpatrując natomiast główne kierunki zmian dokonujące się w przedsiębiorstwach, zazwyczaj determinowane są one procesami dokonywanymi się w przedsiębiorstwie oraz jego otoczeniu. Uwarunkowania te decydują jednocześnie o ograniczeniach konkurencyjnych przedsiębiorstwa.

Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa jest generowany przez znoszenie barier związanych z przedsiębiorczością gospodarczą. Inne podejście jest związane z postkeynesowskim rozumieniem konkurencyjności, zwraca uwagę na inwestycje jako najistotniejszy czynnik tworzenia efektów mnożnikowych, gdzie przedsiębiorstwa MSP mogą poprawić swoją pozycję poprzez uruchomienie inwestycji w regionie. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w sferze MSP powinny budować swój potencjał konkurencyjny w oparciu o gromadzone zasoby niematerialne pozwalające podmiotom zniwelować pozostałe braki w procesie konkurencyjności.

3.3. Zasoby niematerialne a zdolność dostosowania się przedsiębiorstw sfery MSP do uwarunkowań środowiskowych

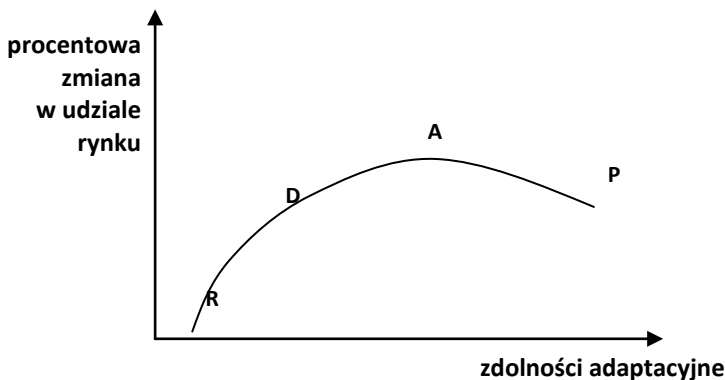
Umiejętność dostosowania się przedsiębiorstwa do wymagających uwarunkowań środowiskowych jest jedną z najbardziej pożądaných umiejętności w turbulentnej rzeczywistości społeczno-ekonomicznej XXI w. Adaptacja za-

zwyczaj związana jest z uprzednio dokonaną lub przewidywaną zmianą. Należy rozróżnić zmiany mające charakter endogenne, których przyczyny definiowane są jako wewnętrzne, jak również egzogenne, gdzie uwarunkowania środowiskowe można rozpatrywać jako przyczyny realizowanych aktywności w kontekście zmian (Sztompka, 2005, s. 35). Adaptacja zawsze dotyczy kreatywnego rozwiązywania problemu, liderzy zmian dokonują trwałej, naznaczonej sukcesem przemiany w naturze związku pomiędzy otoczeniem oraz organizacją. Należy jednak wprowadzić rozróżnienie pomiędzy „jakąś” zmianą w samej organizacji a zmianą adaptacyjną będącą następstwem procesów dostosowawczych (Glover, Jones, Friedman, 2002, s. 19). Niezbędny wydaje się proces efektywnego uczenia się. Należy poddać charakterystyce zjawisko akomodacji oraz asymilacji, a w szczególności proces uczenia się przez asymilację (pasywne uczenie, np. z książek, gdzie znaczenie pozyskanej informacji w procesie uczenia się jest rozpoznane i zapamiętane) oraz akomodację (powodujące głęboką wewnętrzną zmianę przekonań) szeroko opisywane w literaturze (Piaget, 1971), (Inhelder, Chipman, Zwingmann, Piaget, 1976, s. 19–21). Tym bardziej jest to istotne w budowaniu transkulturowych kompetencji rozwoju organizacji w dobie zmian (Glover, Friedman, 2014) dających liderom zmian dostęp do pozyskania informacji dostrzegania rozwiązań oraz interaktywnego działania w relacji do środowiska, w którym przedsiębiorstwa funkcjonują (Glover, Rainwater, Jones, Friedman, 2002, s. 19).

Adaptacyjność może być charakteryzowana z perspektywy makro, czyli z perspektywy społeczeństwa globalnego oraz mikro, czyli można ją rozpatrywać z perspektywy zasobu, jako umiejętności pozwalającej do sprawnego zarządzania w sytuacji kryzysowej oraz realizacji zamierzeń strategicznych, zachowując przy tym zdolności rozwojowe organizacji gospodarczej. W literaturze przedmiotu można scharakteryzować cztery perspektywy poznawcze skutkujące pojawieniem się paradygmatów. Wynikają one z teorii zmiany organizacyjnej, a umieszczone są w układzie dwóch wymiarów: liczba aktorów (jeden, wielu) oraz sposób dokonywanej zmiany (standaryzowany, twórczy). Powstaje w ten sposób macierz, w której sprecyzowane są cztery rodzaje zmian w organizacji: pierwszy to cykl życia – składający się z czterech faz: narodziny – wzrost – dojrzałość – starzenie się. Występuje w sytuacji, gdzie sposób postępowania jest standaryzowany, a pod uwagę bierze się jednego aktora. Innym podejściem jest model ewolucyjny, gdzie sposób zmian jest wystandaryzowany, lecz w układzie znajduje się wielu aktorów, co powoduje, iż zmiana dokonuje się w zamkniętym cyklu: zróżnicowanie – selekcja – zachowanie. Trzecim modelem jest teleologia oparta na tezie, iż przedsiębiorstwo funkcjonuje w oparciu o realizację założonych celów. Sposób i czas ich osiągnięcia jest podstawą do nagromadzenia nowej wiedzy, co powoduje

chęć opracowania nowych celów oraz kierunków rozwoju strategicznego. Model ten jest charakteryzowany w układzie jeden aktor oraz twórczy sposób reagowania na zmiany; całość dokonuje się w zamkniętym cyklu: badanie i współpraca – określenie celów – wdrażanie celów – niezadowolenie (będące bodźcem do rozpoczęcia następnego procesu). Ostatnim podejściem jest dialektyka, która oparta jest na zasadzie, iż konkurencyjność możliwa jest jedynie poprzez konfrontację oraz konflikt. Proces odbywa się poprzez postawienie tezy, której przeciwstawia się antytezę, następnie takie konfrontacyjne podejście prowadzi do konfliktu, w kontekście którego syntetyzuje się wiedzę, co daje możliwość postawienia nowej tezy lub poprawy już postawionej. Całość odbywa się w układzie twórczym dokonywania zamian oraz przy większej liczbie aktorów (Zarębska, 2002, s. 76).

Zdolności adaptacyjne organizacji gospodarczej (rys. 29), powinno się rozpatrywać z perspektywy strategii – struktury – procesu. W literaturze przedmiotu występuje wielu zwolenników poglądu charakteryzującego perspektywę strategicznego wyboru uwarunkowanego głównie elementami środowiskowymi (otoczenia), które determinują strukturę oraz procesy.



R – Strategia bierniej reakcji *reactor*; **D** – Strategia obrońcy *defender*; **A** – Strategia analityka *analyzer*; **P** – Strategia poszukiwacza *prospector*

Rys. 29. Zdolności adaptacyjne a wydajność przedsiębiorstwa

Źródło: (Miles, Snow, 1978) więcej w: (Mckee, Rajan Varadarajan, Pride, 1989, s. 24) (Snow, Hambrick, 1980),(Bourgeois III, 1980).

Oczywiście występuje mnogość kluczowych zmiennych uwzględnianych w tym procesie. Można więc skategoryzować główne grupy związane z: (1) wyborami przedsiębiorczymi – uwarunkowane głównie z organizacjami o bardzo szybkim tempie wzrostu lub nowo powstałymi, gdzie kluczowym pytaniem jest scharakteryzowanie swojego produktu lub usługi oraz wybór rynku docelowego;

(2) problemami technicznymi – są one bezpośrednio związane z tworzeniem systemu jako wsparcia (operacjonalizacja procesów zarządzania) dla rozwiązywania problemów dotyczących wybranego produktu i rynku. Kluczową kwestią jest produkcja, dystrybucja dóbr w sposób najbardziej efektywny; (3) problemami administracyjnymi – główne założenie dotyczy redukcji niepewności w powstałym systemie organizacyjnym, racjonalizacji i stabilizacji tych aktywności w organizacji, które były skuteczne w rozwiązywaniu problemów związanych z wyborem realizowanej wartości (produktu/usługi) oraz technicznych, systemowych uwarunkowań.

Podkreślić należy, iż aktywności te powinny zapewnić możliwość ewoluowania organizacji poprzez wdrożenia innowacyjnych rozwiązań. Kluczowym problemem, który jest rozwiązywany poprzez charakteryzowany system administracyjny, jest utrzymanie kontroli nad organizacją i upewnienie się, iż wszystkie aktywności noszą znamiona efektywnościowych.

Typologia stosowanych strategii zakładała podział ich na kilka głównych grup: (1) Strategia obrońcy – utrzymanie stabilnej organizacji w zmiennym otoczeniu, które odbywa się poprzez rozwiązywanie problemów dotyczących rynku oraz produktu. Dokonywać się to może przez dostosowanie wielkości produkcji (np. krótkie serie) do bardzo wąsko zdefiniowanego segmentu z całego potencjalnego rynku. Tego typu strategia zakłada, iż jest to możliwe poprzez inwestowanie w system techniczny, a także zastosowanie wysoce efektywnej technologii w kontekście produkcji oraz dystrybucji produktów. (2) Drugim typem jest strategia poszukiwawcza. Podejście to jest bardzo różne od charakteryzowanego wcześniej, ponieważ główny nacisk kładziony jest tutaj na znalezienie i wykorzystanie nowych produktów oraz możliwości, które stwarza rynek (podejście innowatorskie). Główny problem do rozwiązania w kontekście wyboru rynku i produktu jest definiowany w zakresie identyfikacji i wykorzystania nowych możliwości. Natomiast w kontekście technicznym unikanie długookresowych zobowiązań dotyczących pojedynczych procesów technologicznych oraz koordynacja wielu zdywersyfikowanych operacji. (3) Strategia analityka jest ogniwem pośrednim pomiędzy organizacją określaną jako obrońcy, a poszukiwacze starają się wykorzystać realne możliwości minimalizując ryzyko, maksymalizując możliwość zysku. Głównym problemem jest lokalizacja nowego produktu oraz rynku, przy równoczesnym zadbaniu o tradycyjny produkt oraz rynek. Istotnym zagadnieniem z perspektywy administracji jest różnicowanie struktury organizacji oraz procesów w celu implementacji stałych i dynamicznych płaszczyzn operacji. (4) Czwarty typ to strategia biernej reakcji posługujący się wzorcami, schematami regulacji, by dostosować się do środowiska, które jest niespójne oraz niestałe. Jest to zazwyczaj związane ze spóźnioną, nieodpowiednią reakcją na zmiany w środowi-

sku, jest to strategia „szczątkowa” pozostała po nieudanej implementacji trzech wcześniejszych (Miles, Snow, Meyer, Coleman, 1978, s. 548–558). W dzisiejszych procesach gospodarowania nie jest najistotniejsze to podejście, ponieważ aktualnie kładzie się nacisk na dynamiczne elementy strategii (Ketchen Jr., 2003, s. 95).

To elastyczność jest dzisiaj istotną cechą, którą wiele przedsiębiorstw chce rozwijać. Miarą adaptacyjności może być różnica pomiędzy aktualnym a przewidywanym poziomem wejścia. Może ona być rozumiana jako reakcja przedsiębiorstw na zmiany. Jeżeli korelacja pomiędzy zmianą oraz postrzeganym poziomem wejścia jest duża, możemy konstatować, że zdolność w kierunku właściwej adaptacji do zmian również jest duża (Takii, 2007b, s. 144). Adaptacyjność może być rozpatrywana z perspektywy technologicznej (Gunasekaran, 1997), rynkowej, zewnętrznej oraz wewnętrznej organizacyjnej (Tuominen, Rajala, Möller, 2004, s. 496). W tym kontekście należy podkreślić zdolność do uczenia się organizacji (zamknięty cykl), a w szczególności proces uczenia się, by podnieść wydajność w toku realizacji zadań biznesowych (Baird, Griffin, 2006, s. 374). Uczenie się jest nieodzownym czynnikiem pozwalającym na właściwą odpowiedź związaną z ciągłymi zmianami warunków konkurowania w otoczeniu przedsiębiorstw. Wyzwaniem dla przedsiębiorstw (rys. 29) uwzględniających nowe uwarunkowania konkurencyjne jest połączenie się w struktury międzyorganizacyjne, które lepiej odpowiadają na zmianę otoczenia, ograniczając ryzyko i ułatwiając dostęp do zasobów chociażby informacyjnych innych organizacji, będących w strukturze sieci. Nowa struktura jest inna pod wieloma względami niż tradycyjna hierarchiczna organizacja przedsiębiorstwa, wszystkie zasoby organizacji potrzebne do produkcji właściwego produktu czy usługi wykorzystują wspólne aktywa, zasoby, poprawia się przepływ zasobów oraz proces podejmowania decyzji. Przedsiębiorstwa w wielu sieciach raczej starają się podkreślać swoją autonomię i wnoszą wkład, pełniąc proaktywną rolę w sieci organizacji, usprawniając procesy dystrybucji, usprawniając swoją własną organizację, efektywnie eksplorując rynek (Snow, Fjeldstad, Lettl, Miles, 2011, s. 5–6).

Analizując rysunek należy podkreślić, że największe zdolności adaptacyjne do zmiennych uwarunkowań posiadają organizacje realizujące strategię poszukiwacza. Charakteryzuje się ona otwartością i innowacyjnym podejściem otwarcia na nowości. Natomiast najmniejsze zdolności adaptacyjne przynależą do organizacji jedynie nieudolnie reagujących na zmienne uwarunkowania otoczenia. Jest to podejście do realizacji zamierzeń strategicznych pojawiające się zazwyczaj w sytuacji, gdzie menedżerowie nie są w stanie z jakiegoś powodu rozwijać kluczowych kompetencji w organizacji czy właściwie zarządzać całą organizacją. Takie zachowanie ukazuje słabości

w realizowanych procesach biznesowych i nie może być stosowane jako długookresowe (Snow, Hrebiniak, 1980, s. 319–320). Jednakże Strategia analityka to przedsiębiorstwa posiadające zdolność do pozyskiwania i analizowania informacji, co daje im możliwość do adaptacji, oczywiście w nie takim stopniu jak organizacje realizujące strategię poszukiwaczy, ale, co jest najważniejsze, bazując na pozyskanych danych stwarzają sobie stabilną przewagę konkurencyjną.

Zdolność do adaptacji oraz tworzenia innowacyjnych rozwiązań wymaga zmian w samej organizacji oraz u poszczególnych jej członków (Huston, 2006, s. 9). Dostosowanie się w dzisiejszej pracy jest jednym z ważniejszych uwarunkowań rozwojowych. Pierwsza istotna zmiana związana z tym zagadnieniem jest uwarunkowana zmianami technologicznymi; poznanie tych uwarunkowań jest istotną cechą procesów adaptacyjnych. Druga, bardzo ważna, jest związana z przejściem z produkowania do bazującej na wiedzy wykonywanej pracy. Jest to związane z ciągłym podnoszeniem kwalifikacji pracowników i ze zmianą podejścia pozyskania wiedzy oraz rozwiązywania problemów organizacji. Kluczowym czynnikiem staje się praca zespołowa. Wymaga to nie tylko adaptacji w kontekście współpracy z innymi ludźmi, ale adaptacji potrzebnej do współpracy z ludźmi na różnych płaszczynach kompetencji i zainteresowań. Katalizatorem takich działań jest ostra konkurencja pomiędzy organizacjami, co powoduje, że przedsiębiorstwo stosuje różnorodność form dostosowywania się do otoczenia, co wymusza zaadaptowanie się pracowników do nowych uwarunkowań. Zazwyczaj przedsiębiorstwo dokonuje tego w obliczu poszukiwania strategicznych zasobów innych organizacji (rzeczowych, finansowych, geograficznych, zwiększenie możliwości penetracji rynku), poprzez różne formy aliansów strategicznych. Najczęściej organizacja stara się dostosować swoje polityki, praktyki czy procedury, aby móc funkcjonować w większym ekosystemie gospodarczym. Jest to nierozzerwalnie związane ze stresem oraz niedogodnościami w samej organizacji, ponieważ proces adaptacyjny samej organizacji jest bezpośrednio związany z pozyskaniem nowych umiejętności oraz kompetencji przez załogę.

Dzisiejsze procesy gospodarowania oraz konkurencji uwzględnić muszą aspekt globalizacji, ponieważ konkurenta przedsiębiorstwa można zidentyfikować również za granicą, a przyspieszenie tempa zmian technologicznych jedynie przyspiesza ten proces. Scharakteryzowane zmiany wymuszają na pracownikach wykazanie się zdolnością do adaptacji w zmieniającej się rzeczywistości (Ployhart, Bliese, 2006, s. 5–7). Zasadniczymi wymiarami indywidualnego procesu adaptacji do zmian występujących w organizacji są przede wszystkim kreatywne rozwiązywanie problemów, zgadzanie się na niepewność czy nieprzewidywalne sytuacje w pracy. Należy jeszcze zauważyć potrzebę uczenia się nowych

zadań, poznania technologii czy procedur w procesie dostosowania się do pracy w nowym zespole, czy z nowymi klientami. Szczególnie istotne wydają się umiejętności związane z otwartością na inne kultury (wartości), dostosowanie się do fizycznych uwarunkowań czy radzenie sobie ze stresem i właściwa reakcja na sytuacje zagrożenia (Pulakos, Dorsey, White, 2006, s. 43). Indywidualna adaptacyjność definiowana jako indywidualna zdolność, umiejętność, dyspozycja czy motywacja w kierunku zmiany lub dopasowania się do różnych zadań w kontekście społecznych i środowiskowych uwarunkowań (Ployhart, Bliese, 2006, s. 13).

Istotnym zjawiskiem w ludzkich procesach adaptacyjnych jest podkreślenie, że adaptacyjność wzrasta, jeżeli równocześnie na wysokim poziomie zaangażowane są akomodacyjne oraz asymilacyjne procesy poznawcze. Można opisać cztery istotne typy zachowań adaptacyjnych z akomodacyjnych oraz asymilacyjnych uwarunkowań: (1) pułapka kulturowa, gdzie liderzy zmian posiadają niski poziom akomodacji i asymilacji wiedzy, podejmując decyzje jako odpowiedź na zmiany otoczenia; (2) naturalna selekcja, gdzie poziom akomodacji jest niski, natomiast asymilacji jest wysoki w procesie odpowiedzi na zmiany w ich otoczeniu. Skutkuje to dużym przepływem informacji przez organizację, ponieważ menedżerowie są w stanie ją pozyskać, ale nie- zbyt dobrze jest wykorzystywana, nie jest możliwe dokonanie właściwej odpowiedzi; (3) dokonywanie przypadkowych odkryć – sytuacja ta charakteryzuje się wysokim poziomem akomodacji oraz niskim asymilacji w kontekście odpowiedzi na zmiany środowiskowe. Lider zmian jest w stanie dokonać znaczących zmian w organizacji, lecz jego poziom wiedzy nie jest wystarczający. Poziom adaptacji może być udany, ale jest spowodowany raczej przypadkową sytuacją. Ostatnim, (4) typem – najbardziej pożądanym – jest maksymalna zdolność adaptacji, gdzie odpowiedź na zmieniające się uwarunkowania środowiskowe mieści się w kontekście wysokiego poziomu asymilacji oraz akomodacji. Lider zmian jest w stanie pozyskać właściwą informację z otoczenia i wdrożyć odpowiednie rozwiązanie (Glover, Rainwater, i in., 2002, s. 21–23).

Zespołowa adaptacja w dzisiejszych organizacjach powinna być obecna w każdej organizacji, ponieważ może kreować efekt synergii, tworzyć i dostarczać innowacyjne usługi, maksymalizować korzyści wynikające z wykorzystania technologii oraz powiększać możliwości rynkowe organizacji w dobie procesów globalizacyjnych (Stagl, Burke, Salas, Pierce, 2006, s. 117).

W wielu organizacjach samozarządzający się zespół prowadzi do opartej na tworzeniu wiedzy wartości takich jak nowe produkty czy technologie, jak również dostarczanie ich dla klienta. Innym zagadnieniem związanym z procesem adaptacyjnym zespołu jest jego autonomia w podejmowaniu decyzji mogąca

prowadzić do niezależności i ryzyka izolacji. Zagadnienia związane z problemem adaptacyjności zespołu, sposób wykorzystania informacji pochodzącej z otoczenia w kontekście strategicznym i realokacja zasobów wewnętrznych prowadząca do lepszej wydajności (Haas, 2010, s. 992). Zazwyczaj autonomia zespołu wynika z zakresu realizacji zadań stawianych przed nim (zarządzanie procesami, projektowaniem zadań, zasobami, celami zespołu) (Hackman, Wageman, 2014).

Należy jednak zaznaczyć, że zespół i jego zdolności adaptacyjne podlegają przywództwu, które wyznacza podstawowe kierunki rozwojowe. Według literatury opisywane są cztery wymiary w ujęciu taksonomicznym, wynikające z zachowania przywódczego w grupie: (1) poszukiwanie i strukturyzacja informacji bezpośrednio związane z pozyskiwaniem informacji ze źródeł zewnętrznych oraz wewnętrznych w celu kategoryzacji, konwersji w taki sposób, by stała się użyteczną wiedzą służącą w późniejszym okresie w procesach kontroli; (2) wykorzystanie informacji w procesach rozwiązywania problemów – identyfikacja potrzeb oraz wymagań będąca wskazówką do wyznaczenia podstawowych problemów do rozwiązania ich przez zespół oraz możliwością usprawnienia już istniejącego systemu. Oczywiście nie można pominąć funkcji planowania i koordynowania zadań, a także procesów komunikacji; (3) zarządzanie personelem – w realizacji wyznaczonych celów strategicznych należy szczególną uwagę poświęcić zagadnieniom wynikającym z zarządzania zasobami ludzkimi (personelem), gdzie podstawowym zadaniem jest pozyskanie i alokacja zasobów ludzkich w sposób umożliwiający realizację postawionych założeń. W tym kontekście należy zadbać o odpowiednie przygotowanie merytoryczne członków zespołu i odpowiednią motywację do realizacji postawionych im zadań; (4) zarządzanie zasobami rzeczowymi – ostatnim zagadnieniem jest pozyskanie i alokacja zasobów rzeczowych, rozwiązanie problemów z ich utrzymaniem i monitorowaniem (Fleishman i in., 1991, s. 260–261). Okazuje się, że kompetencje załogi, komunikacja oraz adaptacyjność posiadają bezpośredni wpływ na wydajność (Klarner, Sarstedt, Hoeck, Ringle, 2013). Podkreśla się również korzyści z kolektywnego uczenia się mającego wpływ na wydajność oraz większą zdolność zespołu do adaptacji w nowych strukturach (C.O.L.H. Porter, Webb, Gogus, 2010). Zdolność zespołów ludzkich do procesów adaptacyjnych może być przesłanką do budowy sieci lub przyłączenia się do już istniejącej struktury poprzez stworzenie związku międzyorganizacyjnego charakteryzującego się innymi możliwościami niż pojedyncza organizacja. Zdolność adaptacji do takiej struktury jest czynnikiem wpływającym na wiele funkcji w samej organizacji i posiada bezpośredni wpływ na jej możliwości rozwojowe.

Złożoność procesów gospodarowania podejmowanych przez organizację oraz turbulentne otoczenie w kontekście wzrostu znaczenia wiedzy i tech-

nologii może mieć wpływ na zwiększające się znaczenie specjalizacji w organizacji. Możemy scharakteryzować dwa główne mechanizmy uczenia się: (1) uproszczenie, prowadzące do uproszczenia nauki wynikającej z doświadczenia oraz (2) specjalizację, mającą inklinację w kierunku zdobycia wąskiej kompetencji, umiejętności (Levinthal, March, 1993, s. 97). Posiada to bezpośredni wpływ na zwiększenie zdolności adaptacyjnych, właściwą reakcję na zmiany środowiskowe. Wynika to z tego, że specjaliści, akumulując dogłębną wiedzę, wcześniej są w stanie zaobserwować sygnały zwiastujące zmiany, jak również są w stanie tworzyć kreatywne oraz proaktywne rozwiązania w organizacji (Walker Jr., 1997, s. 76).

Podsumowując powyższe rozważania dotyczące zdolności dostosowania się przedsiębiorstw do otoczenia i struktur sieciowych, należy podkreślić istotność tego procesu w kontekście realizacji celów przedsiębiorstwa. Wynika on bezpośrednio z kilku przesłanek determinujących możliwość rozwoju i poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Adaptacja powinna dotyczyć kreatywnego rozwiązania problemów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa poprzez elastyczne dopasowanie się do już istniejących uwarunkowań technologicznych, rynkowych czy organizacyjnych.

ROZDZIAŁ IV

BUDOWA PRZEWAG KONKURENCYJNYCH PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA MSP NALEŻĄCE DO INTELIGENTNYCH SPECJALIZACJI NA OBSZARACH PRZYGRANICZNYCH

4.1. Podstawy metodyczne prowadzenia badań

Założenia badawcze

Rozpoczynając proces badawczy, przyjęto następujące założenia badawcze:

1. Sposób delimitacji przedsiębiorstw MSP został opracowany na podstawie kryterium liczby zatrudnionych zgodnie z ustawą o swobodzie prowadzenia działalności gospodarczej. Obiekty badawcze wybrano zgodnie z założeniami rozwoju województwa podkarpackiego w oparciu o tzw. wiodące branże województwa – inteligentne specjalizacje jako koncepcja wdrażania polityki innowacyjnej w oparciu o synergiczne wykorzystanie dostępnych zasobów w regionie i wypracowane poprzez współpracę w ramach trzech sektorów: publicznego, prywatnego oraz społecznego.
2. Kwestionariusz ankiety i dobór narzędzi badawczych w opracowaniu powstał w oparciu o studia literatury z zakresu zarządzania (tab. 13).
3. Analiza zebranego materiału badawczego dokonana w pracy skupia się głównie na zmiennych jakościowych mierzonych za pomocą skali Likerta (siedmiopunktowej) należących do zbioru niematerialnych zasobów organizacji mających związek z budową przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw MSP.
4. Zaproponowany w pracy konstrukt teoretyczny został opracowany na podstawie studiów literatury, natomiast konstrukt empiryczny opracowano w oparciu o badania własne.

Sprecyzowane w pracy cele zostały poddane wieloetapowemu procesowi poznania, którego rezultaty zostały sprecyzowane na podstawie takich operacji myślowych, jak (Apanowicz, 2002, s. 23–28):

- 1) synteza (zestawienie wyodrębnionych czynników jako całościowe poznawcze potraktowanie badanego zjawiska) i analiza (rozbiór pewnych całości na części składowe – tezy, struktury, zjawiska i rozpatrywanie każdej osobno);

- 2) dedukcja (wyprowadzenie jako proces badawczy polegający na przejściu od ogółu do szczegółu) i indukcja (jako typ rozumowania redukcyjnego – proces wnioskowania na bazie przesłanek będących poszczególnymi przypadkami);
- 3) porównywanie i przeciwstawianie cech wartości, wyników danych;
- 4) uogólnianie i wnioskowanie będące procesem końcowym podjętej problematyki badawczej.

Do inteligentnych specjalizacji w województwie należą: lotnictwo i kosmonautyka, informatyka i telekomunikacja, motoryzacja oraz jakość życia, która została dołączona do inteligentnych specjalizacji województwa w 2016 roku, co było bezpośrednim powodem nieuwzględnienia jej w badaniu.

Lotnictwo i kosmonautyka jako inteligentna specjalizacja województwa podkarpackiego posiada swoje uzasadnienie w potencjale regionu sięgające czasów Centralnego Okręgu Przemysłowego. Aktualnie w regionie występuje wysoki poziom koncentracji produkcji lotniczej. Ponadto należy nadmienić, że znacząco poprawiła się wydajność pracy w tej branży i jakość wytwarzanych wyrobów, co znalazło swoje odzwierciedlenie w tym, iż został założony klaster skupiający przedsiębiorców przemysłu lotniczego „Dolina Lotnicza”, obsługujący uznane koncerny, takie jak: Boeing, Airbus, Mitsubishi, Lockheed Martin, Bombardier, Embraer.

Inną inteligentną specjalizacją wspomagającą konkurencyjność regionu jest również informatyka i telekomunikacja. Województwo podkarpackie należy do regionów o wyróżniających się zasobach potencjału naukowo-badawczego w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych (należy wspomnieć potentata europejskiego w tej branży – przedsiębiorstwo Asseco Poland S.A.). Jest to branża, która przenika wszelkie przejawy życia społeczno-ekonomicznego i traktowana jest na równi z lotnictwem w kontekście rozwoju i podniesienia konkurencyjności regionu. Podniesienie się konkurencyjności przedsiębiorstw informatycznych doprowadziło do powstania Klastra Przedsiębiorstw Informatycznych Polski Wschodniej, które wspólnie starają się wykorzystać szansę wynikającą z otoczenia.

Bardzo ważną dla prawidłowego rozwoju regionu jest również branża motoryzacyjna; przedsiębiorstwa z branży motoryzacyjnej występują na terenie większości powiatów województwa, przy czym ich zagęszczenie występuje głównie w Rzeszowie oraz w powiatach: mieleckim, rzeszowskim i dębickim. Branżę charakteryzuje wysoka dynamika sprzedaży produktów oraz usług branży motoryzacyjnej, rosnący udział przychodów ze sprzedaży na eksport, wysoka efektywność zarządzania aktywami przedsiębiorstw oraz rosnący wskaźnik rentowności kapitału własnego w tym sektorze. Na badanych terenach słabo rozwiniętych proces powstawania podmiotów branży motoryza-

cyjnej był poprzedzony procesami restrukturyzacyjnymi lat 90. XX w., gdzie prywatne przedsiębiorstwa powstawały w wyniku przekształceń własnościowych i upadających państwowych podmiotów.

Przedmiotem badania są przedsiębiorstwa MSP z powiatów województwa podkarpackiego w pasie 50 km od granicy, z następujących działów PKD: Lotnictwo (PKD: 2562Z, 2651Z, 2812Z, 2932Z, 3030Z, 3316Z), Motoryzacja (PKD: 2219Z, 2920Z, 2932Z, 4511Z, 4519Z, 4520Z, 4531Z, 4532Z, 4540Z, 4941Z), Informatyka (PKD: 2611Z, 2612Z, 4321, 6201Z, 6202Z, 6203Z, 6209Z, 9511Z). Powiaty przygraniczne są to tereny zubożałe, na których przedsiębiorczość (w szczególności ta strategiczna) oraz efektywne wykorzystanie zasobów podmiotów gospodarczych jest przesłanką do poprawy konkurencyjności zarówno badanych przedsiębiorstw, jak również całego regionu. Analizując aktywność gospodarczą w obrębie granic dotyczącą obrotu towarów i usług oraz form budowania pozycji strategicznej na gruncie teorii zasobowej można stwierdzić, iż procesy społeczno-gospodarcze zachodzące przy granicy mają bardzo pozytywny wpływ na konkurencyjność środowiska lokalnego. Największa intensywność zjawisk gospodarczych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej występuje na obszarach do 50 km wzdłuż granicy, o czym świadczy między innymi odsetek osób przekraczających granicę, które ponosiły wydatki w tym pasie (około 78% cudzoziemców i około 96% Polaków – dane GUS). Z uwagi na to, że na tym terenie znajdują się głównie przedsiębiorstwa sfery MSP, operat badawczy został skonstruowany na podstawie bazy REGON z wykorzystaniem metody delimitacji opracowanej przez WUS w Rzeszowie. Przedsiębiorstwa zostały wyodrębnione do badania w pasie do 50 km od granicy po to, by można było scharakteryzować ich potencjał zasobowy, konkurencyjny oraz zdolność do podnoszenia konkurencyjności.

Dobór próby badawczej analizowanych podmiotów gospodarczych w badaniu został opracowany w oparciu o losowanie proste zależne wykonane przez WUS w Rzeszowie. Wielkość próby wyznaczono osobno dla każdej grupy przedsiębiorstw należących do inteligentnych branż woj. podkarpackiego na granicy polsko-słowackiej (lotnictwo, motoryzacja, informatyka) znajdujących się w pasie do 50 km od granicy – wylosowano 3 próby (tab. 11).

W celu wyznaczenia minimalnej wielkości próby posłużono się: (1) wielkością badanej populacji; (2) charakterystykami estymatora frakcji i (3) zakładanym błędem jego pomiaru. Znajomość wielkości próby n oraz liczebności populacji N pozwala na wyznaczenie maksymalnego bezwzględnego błędu szacunku estymatora frakcji \hat{p} parametru frakcji p w populacji jeszcze przed przeprowadzeniem badania (S. K. Thompson, 2012). Maksymalny błąd szacunku wyznacza się w oparciu o przedział ufności z zależności

$$P(\hat{p} - d < p < \hat{p} + d) = 1 - \alpha,$$

gdzie α to poziom istotności a d to bezwzględny błąd parametru w populacji wyrażony w jednostkach szacowanego parametru. Z konstrukcji przedziałów ufności (Thompson, 2012) wynika, że $d = t_{\alpha, n-1} \cdot D(\hat{p})$, gdzie $t_{\alpha, n-1}$ to kwantyl rozkładu t-studenta przy $n - 1$ stopniach swobody, a wariancja $D^2(\hat{p})$ estymatora \hat{p} wyznaczana jest ze wzoru:

$$D^2(\hat{p}) = \frac{N - n}{N} \cdot \frac{\hat{p}(1 - \hat{p})}{n - 1} \quad (1).$$

W praktyce badań statystycznych próby badawcze przekraczają 100 jednostek, co pozwala używać kwantyli u_α rozkładu normalnego zamiast rozkładu t-Studenta, otrzymując $d = u_\alpha \cdot D(\hat{p})$. W przypadku, gdy nie jest znany parametr p ani jego ocena \hat{p} to $D^2(\hat{p})$ możemy oszacować z góry, przyjmując $\hat{p} = 0,5$. Przy niskich wartościach p rzeczywisty błąd jest mniejszy niż d . Jeżeli ustalimy maksymalny błąd szacunku d , to ze wzoru (1) można wyznaczyć minimalną wielkość próby:

$$n = \frac{1}{\frac{4d^2}{u_\alpha^2} \frac{N - 1}{N} + \frac{1}{N}} \quad (2).$$

Powyższe wzory zostały wyprowadzone przy założeniu, że badana populacja jest duża (Cochran, 1977), tzn. losowanie ze zwracaniem może być przybliżone losowaniem bez zwracania. W praktyce oznacza to $N \geq 100$. Warto zauważyć, że konsekwencją (2) jest m.in. to, że dwukrotne zmniejszenie błędu oszacowania wymaga w przybliżeniu aż czterokrotnego zwiększenia próby badawczej, a dla przykładu różnica w wielkości próby badawczej dla populacji 100 tys. i 1 mln, to zaledwie 10 jednostek (przy $d = 0,03$ i $\alpha = 0,05$).

Przy poziomie ufności 0,95 maksymalne błędy szacunku zaprezentowano w tabeli 11.

Tabela 11. Liczebność badanej populacji przedsiębiorstw należących do inteligentnych specjalizacji województwa podkarpackiego

Kategoria	Wielkość próby	Wielkość populacji	Maksymalny błąd szacunku
Informatyka	137	356	0,076
Motoryzacja	134	196	0,055
Lotnictwo	36	36	0

Źródło: opracowanie własne.

Wybrane do badania podmioty stanowiły dla branży informatyka 38,5% wszystkich obiektów znajdujących się na badanym terenie, natomiast w branży motoryzacja 68,4%. Z uwagi na niską liczebność podmiotów należących do branży lotnictwo poddano badaniu całą populację tej branży na analizowanym obszarze. Jeśli do badania wylosowano reprezentatywną próbę przedsiębiorstw z danej branży, to z prawdopodobieństwem 0,95 wyliczony wskaźnik struktury wyrażony w procentach nie będzie się różnił od rzeczywistego (dla branż Informatyka, Motoryzacja) odpowiednio o więcej niż $\pm 7,6$ pkt proc., $\pm 5,5$ pkt proc. W przypadku branży Lotnictwo uwzględniono w próbie wszystkie jednostki populacji, stąd błąd szacunku wynosi 0%.

Dokonanie pełnego badania z branży Lotnictwo jest uzasadnione krańcową zmianą błędu spowodowaną zmniejszeniem próby o jednostkę. Dla Lotnictwa zmniejszenie próby o jednostkę powoduje zwiększenie błędu o 2,79 pkt proc. Dla branż Informatyka, Motoryzacja jest to w porównaniu zaledwie odpowiednio 0,039 i 0,056 pkt proc. Oznacza to, że krańcowy koszt mierzony błędem szacunku jest największy dla Lotnictwa i dlatego badanie dodatkowej jednostki z tej branży przynosi największe korzyści w postaci zmniejszenia błędu szacunku. Strukturę badanych podmiotów przedstawia tabela 12.

Tabela 12. Struktura badanych przedsiębiorstw na terenach przygranicznych

Wyszczególnienie	Branża	Przedsiębiorstwa zatrudniające pracowników			
		do 9	10–49	50–249	Razem
Liczba	Motoryzacja	80	48	6	134
% z całości		26,06%	15,64%	1,95%	43,65%
Liczba	Informatyka	90	44	3	137
% z całości		29,32%	14,33%	0,98%	44,63%
Liczba	Przemysł lotniczy	16	8	12	36
% z całości		5,21%	2,61%	3,91%	11,73%
Liczba	Ogół	186	100	21	307
% z całości		60,59%	32,57%	6,84%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Wybrane zostały powiaty przyległe do granicy (jako te, w których ze względu na bliskość położenia mogą być tworzone relacje o charakterze przygranicznym) i zbadane zostały formy podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw tworzących struktury ponadnarodowe. Należy nadmienić, że analizując okres funkcjonowania przedsiębiorstw na terenach przygranicznych pozyskana

została wiedza o procesach związanych z umiarkowaniem oraz powstawaniem nowych form gospodarujących w systemie (demografia podmiotów) czy innych zmian w ekosystemie biznesowym. U podstaw budowy refleksyjnego konstruktów (Diamantopoulos, Sigauw, 2006, s. 274) leżą zjawiska gospodarcze opisane w literaturze przedmiotu, a cechą wspólną jest ich atomizacja. Przejawia się ona autonomicznymi decyzjami uczestników gry rynkowej związanych z racjonalnością podejmowanych decyzji (lub raczej ograniczona racjonalnością *bounded rationality* wynikającą z ograniczonej posiadanej wiedzy przez decydentów).

Należy podkreślić, że obiekty badawcze w postaci przedsiębiorstw sfery MSP poddane badaniu liczyły 307 podmiotów ogółem, z czego 43,65% stanowiły przedsiębiorstwa z branży motoryzacyjnej, 44,63% – przedsiębiorstwa informatyczne oraz 11,73% – przedsiębiorstwa z branży lotniczej – reprezentujące całą populację przedsiębiorstw zajmujących się produkcją, handlem lub usługami lotniczymi na badanym obszarze przygranicznym.

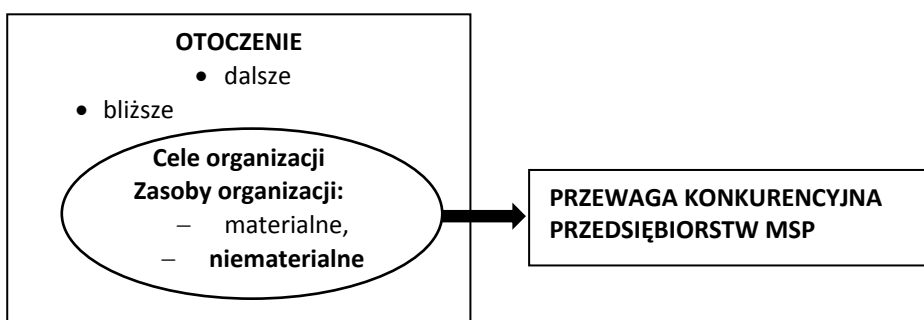
Należy równocześnie zauważyć zjawisko występowania antagonizmów w kontekście realizowanych przez badane podmioty bardzo blisko zidentyfikowanych celów. Charakteryzując proces gospodarowania warto zaznaczyć, że działalność gospodarcza nie odbywa się w oderwaniu od innych płaszczyzn aktywności, jak np. społecznej, politycznej czy technologicznej. Każda zmiana posiadająca charakter ewolucyjny czy rewolucyjny powoduje określone implikacje na innych płaszczyznach. Należy wskazać istniejące wzajemne oddziaływanie pomiędzy wszystkimi płaszczyznami działalności człowieka tworzącymi wzajemne relacje (Czakon, 2013b, s. 19).

Analizując zebrany materiał należy nadmienić, że nieznacznie większa liczba badanych przedsiębiorstw funkcjonuje na terenach miejskich oraz podmiejskich, natomiast cała badana populacja przedsiębiorstw została założona w latach 1980–2010. Na uwagę zasługuje fakt, że są nieliczne przypadki powstania podmiotów dotyczące przedsiębiorstw średnich w latach 60. XX wieku.

Model badawczy

Analizując literaturę przedmiotu należy podkreślić, że większość teorii i koncepcji badawczych związanych z naukami o zarządzaniu opiera się na podejściu niepodlegającym bezpośredniej obserwacji. Ich istotą są pojęcia czysto abstrakcyjne i teoretyczne. Zastosowanie tych koncepcji do budowy modeli teoretycznych jako zbiór logicznie powiązanych hipotez badawczych odzwierciedlających zależności pomiędzy badanymi elementami, generuje przeszkody związane z testowaniem modelu. Elementy i relacje w modelach teoretycznych mają charakter latentny (ukryty), a ich istnienie i przypisywane znaczenia wy-

nika z teorii. Natomiast ich trafność ma źródło najczęściej w użyteczności danego pojęcia opisującego złożoną strukturę badanych zjawisk (Czakon, 2013a, s. 199–200). W opracowaniu zaproponowano model teoretyczny zbudowany na podstawie przeglądu literatury, uwzględniający teorie występujące w naukach o zarządzaniu i definiujący szerszy kontekst funkcjonowania organizacji w otoczeniu bliższym i dalszym. Charakteryzując konstrukt teoretyczny (rys. 30) należy zauważyć, że uwarunkowania związane z budową przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw i zdolnością do osiągnięcia celów organizacji są bezpośrednio związane z posiadanymi zasobami (determinującymi potencjał konkurencyjny) przedsiębiorstwa oraz otoczeniem biznesu.



Rys. 30. Konstrukt teoretyczny

Źródło: opracowanie własne.

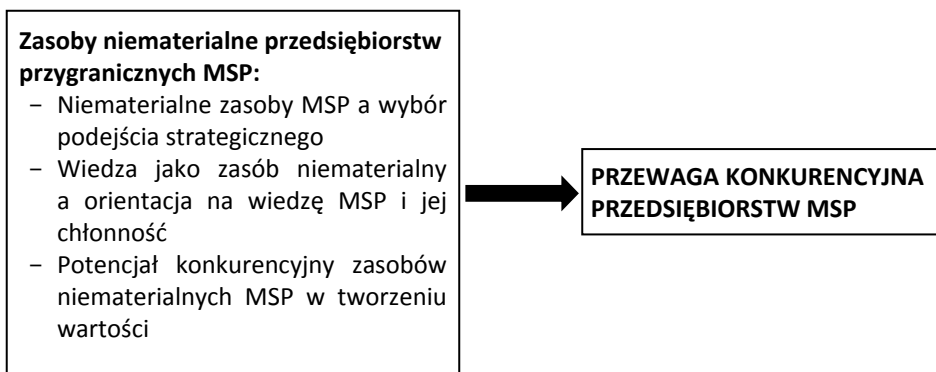
W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji otoczenia, jak podaje M. Bielski otoczenie to wszystkie elementy pozostające poza przedsiębiorstwem, a jednocześnie tworzące z nim relacje (Bielski, 1997, s. 126) czy miejsce powstawania decyzji, generujące ograniczenia i budujące przyszłość (Nizard, 1998, s. 17). W pracy otoczenie przedsiębiorstwa zostało zdefiniowane jako bliższe (mikrootoczenie), czyli konkurenci (bezpośredni, pośredni, potencjalni); klienci; dostawcy; regulatorzy rynku; sojusznicy strategiczni. Możliwość oddziaływania na otoczenie konkurencyjne przez przedsiębiorstwo jest uzależnione od pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Natomiast otoczenie dalsze (makrootoczenie) zdefiniowano jako: ekonomiczne, technologiczne, społeczne, demograficzne, polityczne, prawne. Silnie różnicujące warunki działania przedsiębiorstw w zależności czy należą do preferowanych, czy peryferyjnych branż w makroskali (Romanowska, 2009, s. 24–27).

Z perspektywy zasobowego podejścia do realizowania procesu budowy przewag konkurencyjnych istotna jest unikalna kombinacja zasobów niematerialnych nagromadzonych w przedsiębiorstwie pozostająca trudna do ko-

piowania (Barney, 1991), (Grant, 1996). Dopiero zrozumienie otoczenia organizacji gospodarczej oraz istoty posiadanych zasobów w kontekście realizowanych celów daje przedsiębiorstwu możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

W pracy zaproponowano konstrukt badawczy (rys. 31), charakteryzujący wybrane zasoby niematerialne tworzące potencjał konkurencyjny organizacji. Podkreślono w nim znaczenie wiedzy jako zasobu niematerialnego oraz tego, że absorpcja wiedzy jest głównie warunkowana jej komercyjnym wykorzystaniem, co w dłuższej perspektywie może stanowić czynnik ograniczający zdolność do budowy przewag konkurencyjnych. Jest to związane z charakterem zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa, co może powodować niewłaściwą lub spóźnioną reakcję w procesie konkurowania organizacji znajdującej się na słabo zurbanizowanych terenach przygranicznych. Należy również podkreślić znaczenie niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa w wyborze podejścia strategicznego oraz potencjału konkurencyjnego zasobów niematerialnych MSP w tworzeniu wartości i zysku przedsiębiorstwa.

Kluczowym elementem w tym kontekście okazuje się zdolność dostosowania się przedsiębiorstwa do zmiennych uwarunkowań otoczenia oraz możliwość budowy interorganizacyjnych relacji i wykorzystania niematerialnych zasobów w procesie budowy przewagi konkurencyjnej, wykorzystując instrumenty konkurowania i poprawę pozycji konkurencyjnej organizacji.



Rys. 31. Konstrukt badawczy

Źródło: opracowanie własne.

Determinuje to wybór przez podmioty gospodarcze strategicznego podejścia do realizacji celów będącego odwzorowaniem możliwości przedsiębiorstwa w kontekście zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej generowanej przez otoczenie oraz dostęp do zasobów. Stąd tak ważnym czynnikiem jest

świadomość i wykorzystanie posiadanej wiedzy zgromadzonej w organizacji, która jest katalizatorem procesu pozytywnych przemian i budowy przewag konkurencyjnych.

Narzędzia badawcze, operacjonalizacja

Proces badawczy i dobór narzędzi wykorzystanych w badaniu został przeprowadzony w oparciu o analizę informacji pochodzących ze źródeł literatury zagranicznej oraz krajowej (tab. 13), jak również w oparciu o badania empiryczne, które zostały przeprowadzone na wyodrębnionym obszarze. Poddane charakterystyce wtórne źródła literatury wykorzystane w monografii, to: publikacje książkowe (raporty oraz dane empiryczne), dane GUS, w tym Urzędu Statystycznego w Rzeszowie, Urzędu Marszałkowskiego, jak również Rzeszowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego. Literaturę zagraniczną pozyskiwano między innymi z publikacji zwartych oraz baz elektronicznych, takich jak EBSCO (bazy pełnotekstowe Academic Search Complete; Business Source Complete; Regional Business News; Ebrary, Springer). Dyskusję naukową przeprowadzono w paradygmacie alternatywnym interpretatywistycznym (Sułkowski, 2015, s. 441), znajdując punkt równowagi pomiędzy zachowaniem rygoru metodologicznego a kreatywnością (Cyfert, 2014, s. 7). W pracy wykorzystano triangulację danych, badaczy, teorii oraz metod (Denzin, 2009), uzyskując przez to pełniejszy obraz badanych zagadnień. Pogłębione badania dotyczące zrozumienia unikatowych zasobów oraz aspektów funkcjonowania organizacji wpisują się idiograficzne podejścia badawcze wykorzystane w opracowaniu.

Etap selekcji literatury do poszczególnych rozdziałów odbył się z wykorzystaniem słów kluczowych do zadanego wyjściowego zbioru tekstów i uzupełnieniem zbioru tekstów według procedury „kuli śnieżnej” (Czakon, 2013a, s. 54–55).

Ważne źródło informacji stanowią badania pierwotne z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu przeprowadzonego wśród przedsiębiorstw w Polsce południowo-wschodniej (województwo podkarpackie). Pytania w kwestionariuszu zostały skalowane według procedury zaproponowanej przez Rossitera C-OAR-SE (Rossiter, 2011), (Rossiter, 2012),

Proces ten został sprowadzony do kilku podstawowych etapów:

1. identyfikacja konstruktów,
2. klasyfikacja obiektu badawczego,
3. klasyfikacja cech,
4. identyfikacja respondentów,
5. budowy pozycji skali,
6. oceny wymiarowości i rzetelności skali.

Opracowane na podstawie studiów literatury pytania (tab. 13) zostały przedstawione na skali Likerta (7-punktowej) (Likert, 1932). W pracy wykorzystano postawy zarządzających (lub właścicieli) przedsiębiorstwami MSP z tzw. inteligentnych specjalizacji woj. podkarpackiego w pasie przygranicznym wobec szeregu ekwiwalentnych pozycji stanowiących wskaźniki mierzzonej, jednowymiarowej cechy.

Skale Likerta, mimo że nie mają naturalnych jednostek pomiarowych, często mierzą postawy, które mają charakter cech ciągłych, tak więc przy symetrycznych oznaczeniach punktów na skali (np. od całkowicie się zgadzam, do całkowicie się nie zgadzam lub najmniej ważne do najważniejsze) i dostatecznie dużej liczbie punktów na skali (przyjmuje się przynajmniej 5) różnice pomiędzy punktami na skali odpowiadają podobnym różnicom w intensywności cech. Jak podaje literatura z zakresu nauk społecznych, bardzo często gromadzi się dane za pomocą skal porządkowych, jednakże w kontekście analizy danych praktyka wskazuje, że występują dwa podejścia, opisane w: (Jarl, Kampen, Marc, Swyngedouw, 2000). Pierwsze reprezentowane przez zwolenników podejścia parametrycznego do analizy pomiarów skali porządkowej oraz ich przeciwników (Francuz, Mackiewicz, 2007, s. 390). Podejście reprezentowane przez przeciwników wykorzystywania podejścia parametrycznego, ich główny argument zawiera się w cytowanej tezie Sidneya Siegla: „nie można wykonywać żadnych operacji arytmetycznych na danych zgromadzonych za pomocą skal porządkowych, ponieważ nie można ich traktować tak, jak traktuje się liczby w matematyce”. Można się jednak powołać na wyniki badań symulacyjnych (Sullivan, Artino, 2013), gdzie zastosowano do analizy skale Likerta w kontekście wykorzystania testów parametrycznych i stwierdzono, że są one bardziej stabilne *robust* niż testy nieparametryczne.

Diametralnie inną filozofię reprezentuje Frederic F. Lord, (Lord, 1953), który charakteryzuje to podejście tezą, że „liczby nie wiedzą skąd pochodzą”, jest to podejście przyjęte i stosowane przez wielu wybitnych badaczy z zakresu nauk o zarządzaniu, wykorzystujących swoje badania oparte o skalę porządkową w kontekście analiz parametrycznych, np. (Singh, Howell, Rhoads, 1990). Jak podaje (Francuz, Mackiewicz, 2007, s. 390) za: (Kampen, Swyngedouw, 2000), powołując się na autorytet Karla Pearsona, pomiary dokonane na skali rangowej można traktować jako pewną wersję skali przedziałowej.

W procesie analizy materiału empirycznego wykorzystano przede wszystkim statystyki opisowe oraz wielowymiarowe techniki eksploracyjne. Powstała baza danych charakteryzująca przedsiębiorstwa przygraniczne stała się podstawą do analiz statystycznych w programie Statistica oraz SPSS (AMOS). Oprogramowanie to pozwoliło na wykorzystanie nowoczesnych metod oceny i analizy danych empirycznych (regresję oraz metody statystyki opisowej).

W badaniu posłużono się również modelowaniem strukturalnym SEM *Structural Equation Modelling*. Stosowane modele równań strukturalnych SEM służą głównie do potwierdzenia (a nie eksploracji modeli), czyli odnoszą się bezpośrednio do określenia i poparcia budowanych pewnych koncepcyjnych rozwiązań w badaniach empirycznych (Konarski, 2014, s. 17). W zastosowanym modelu strukturalnym bazującym na czynnikach obliczonych na podstawie kilku indywidualnych skal Likerta, wykorzystano tylko powtarzające się części wspólne skal, odrzucając niewspółdzieloną wariancję, która mogła być spowodowana błędami pomiaru, w tym również tymi wynikłymi z braku naturalnej jednostki pomiarowej. Analiza czynnikowa wykorzystana w modelu strukturalnym pozwalała na zwiększenie rzetelności i trafności pomiaru. Należy jednocześnie nadmienić, że modelowanie strukturalne SEM rozwinęło się głównie po to, aby dostarczyć lepszych narzędzi na analizy danych mierzonych na skalach Likerta.

Na podstawie przeglądu literatury badawczej (tab. 13) dokonano wyboru narzędzi badawczych i koncepcji pracy związanej z charakteryzowanym zjawiskiem.

Tabela 13. Koncepcja badań empirycznych i dobór narzędzi badawczych zostały opracowane w oparciu o studia literatury

Lp.	Autor	Przedmiot badań empirycznych
1	2	3
1.	(Gaski, Nevin, 1985, s. 133)	Konflikt, satysfakcja, wydajność w kanale marketingowym
2.	(Oliver, Ebers, 1998, s. 555–556)	17 strategii sieci międzyorganizacyjnych
3.	(H. Ma, 1999b), (H. Ma, 1999a)	Wymiary przewagi konkurencyjnej (posiadanie, dostęp, efektywność oparta na doskonaleniu) oraz orientacja strategiczna na tworzenie wartości czy gra strategiczna z konkurentami polegająca na „blokowaniu” potencjalnego rozwoju przedsiębiorstw konkurencyjnych
4.	(Human, Provan, 2000, s. 330)	Badanie multilateralne sieci przedsiębiorstw SME
5.	(Humphrey, Schmitz, 2002, s. 1018–1019)	Współpraca transgraniczna przedsiębiorstw w kontekście podnoszenia konkurencyjności
6.	(Varamaki, Vesalainen, 2003, s. 34)	Wielostronna multilateralna współpraca SME – różne modele współpracy międzyorganizacyjnych
7.	(Kingsley, Malecki, 2004)	Nieformalne związki międzyorganizacyjne przedsiębiorstw skupionych na terenach zurbanizowanych oraz rolniczych
8.	(Ray, Barney, Muhanna, 2004, s. 647)	Charakterystyka implikacji dla modeli zasobowych

1	2	3
9.	(Cavusgil, Deligonul, Yaprak, 2005, s. 5), (Cavusgil i in., 2005).	Multirynkowe podejście, internalizacja (marketing międzynarodowy) przedsiębiorstwa w procesie realizacji strategii rozwoju
10.	(Gulati, Lawrence, Puranam, 2005, s. 424)	Proces adaptacji podmiotów w strukturze wertykalnej
11.	(Nogalski, Rybicki, 2006, s. 99)	Podejście planistyczno-zasobowe a ewolucyjno-zasobowe, gdzie istotnym czynnikiem jest czas reakcji na turbulentne zmiany w otoczeniu
12.	(Czakon, 2007)	Dynamika sieci organizacyjnych
13.	(Hult, Cavusgil, Kiyak, Deligonul, Lagerström, 2007a, s. 62)	Uwarunkowania globalizacyjne oraz imperatyw <i>Globally Focused Marketing Organizations</i>
14.	(Beckett, 2008, s. 1246),	Charakterystyka zasobów wiedzy w procesie konkurencyjności
15.	(Zanger, Hodicová, Gaus, 2008)	Dystans fizyczny oraz proces podejmowania decyzji w kontekście międzynarodowych procesów kooperacyjnych wśród SME
16.	(Gorynia, 2008, s. 117–123)	Badanie zgrupowań przedsiębiorstw (klastry)
17.	(Zanger, Hodicová, Gaus, 2008, s. 44–45)	Charakterystyka „dystansów” w relacjach pomiędzy SME w procesie podejmowania decyzji
18.	(Camisón, Villar, 2009, s. 135)	Skłonność oraz zdolność do internacjonalizacji przedsiębiorstw
19.	(Colton, Roth, Bearden, 2010, s. 4), (Colton i in., 2010, s. 16–18)	Analiza orientacji przedsiębiorstwa oraz jej wpływ na siłę branży. Relacje z dostawcami w procesach budowy konkurencyjności przedsiębiorstwa
20.	(Chiarvesio, Di Maria, Micelli, 2010, s. 245)	Charakterystyka globalnej sieci powiązań (otwartej sieci) oraz czynników rozwojowych wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa
21.	(Flatten i in., 2011, s. 142)	Budowa aliansów strategicznych oraz ich implikacje w procesie realizacji celów oraz konkurencyjność
22.	(Kirca i in., 2011, s. 60)	Wielonarodowość przedsiębiorstw, specyficzne aktywa
23.	(Smallbone, Welter, 2012)	Współpraca transgraniczna przedsiębiorstw
24.	(Fink, Harms, 2012)	Kooperacja bazująca na zobowiązaniu w kontekście niepewności
25.	(Raymond, St-Pierre, Uwizeyemungu, Le Dinh, 2014, s. 238)	Zdolność do internacjonalizacji przedsiębiorstw MSP

Źródło: opracowanie własne.

Syntetyzując, istnieje skatalogowana wiedza dotycząca zarządzania zasobami (materialnymi i niematerialnymi) dotycząca analizy zasobowej przedsiębiorstw, jednakże występuje potrzeba dogłębnego sprecyzowania, jakie zna-

czenie posiadają uwarunkowania zasobowe (głównie niematerialne) przedsiębiorstw sfery MSP na obszarach przygranicznych (południowo-wschodniej Polski) w kontekście zaistnienia i próby utrzymania trwałej przewagi strategicznej (a może przede wszystkim krótkotrwałych przewag realizowanych przez przedsiębiorstwa MSP) i podniesienia konkurencyjności organizacji.

Stanowi to lukę badawczą, która może zostać zmniejszona w procesie realizacji podjętych założeń badawczych. W szczególności ma to istotne znaczenie w kontekście (1) lepszego wykorzystania potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw sfery MSP opartego na zasobach niematerialnych, gdzie mogą zostać zidentyfikowane podobieństwa w zakresie posiadanych zasobów oraz możliwości generowania przewag konkurencyjnych, (2) aktywizacji gospodarczej na obszarach przygranicznych. Opracowanie to stanowi źródło informacji i narzędzi dotyczących poprawy działań przedsiębiorstw przygranicznych sfery MSP w procesie budowy przewag konkurencyjnych.

Przebieg badań

Monografia jest uwieńczeniem wieloletnich badań dotyczących zagadnień związanych z uwarunkowaniami zasobowymi, a w szczególności wartościami niematerialnymi zgromadzonymi w przedsiębiorstwie i ich wpływem na proces podnoszenia zdolności do konkurowania przedsiębiorstw sfery MSP. W badaniach podnoszono kwestie związane z kooperacją przedsiębiorstw (Wierzbński, 2010) z integracją działań przedsiębiorstw sfery MSP w kontekście tworzenia innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorczości strategicznej i podnoszenia zdolności do konkurowania (Wierzbński, 2011). Przedmiotem badań były również uwarunkowania marketingu wewnętrznego w organizacji i jego wpływ na konkurencyjność działań w odniesieniu do strategicznej orientacji na konsumenta (Wierzbński, 2012). Realizowane uprzednio badania związane były z doskonaleniem narzędzi oraz warsztatu badawczego w obszarze uwarunkowań budowy powiązań międzyorganizacyjnych i podnoszenia w tym kontekście zaufania i reputacji jako elementu budującego trwałe relacje gospodarcze mogące tworzyć przewagi konkurencyjne (Potocki, Wierzbński, 2013), (Śmigiełska, Wierzbński, 2015). Podjęto również prace związane z budową zasobu wiedzy i zarządzaniem informacją w strukturze powiązań międzyorganizacyjnych jako czynnika podnoszącego konkurencyjność przedsiębiorstwa (Wierzbński, 2014), czy jakości zarządzania w przedsiębiorstwach MSP w kontekście budowy przewag konkurencyjnych (Wierzbński, 2015).

Badania związane z przygotowaniem monografii zapoczątkowano w 2015 roku. Przeprowadzono zogniskowany wywiad indywidualny z kadrą kierowniczą pracującą w sektorze MSP w wybranych do badania inteligentnych specja-

lizacjach (branżach lotnictwo, motoryzacja, informatyka). Wywiad przeprowadzono w Rzeszowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego (RARR). Celem było przeanalizowanie zebranego materiału, co pozwoliło na lepsze dopasowanie (i zrozumienie przez przedsiębiorców) pytań w opracowanym wcześniej kwestionariuszu ankiety na podstawie studiów literatury oraz realizowanych w tym zakresie badań własnych. W konsekwencji zrealizowano badania sondażowe w 2015 roku, a następnie dokonano pomiaru współczynnika rzetelności skali pomiaru Alfa Cronbacha (Czakon, 2011b, s. 113).

Właściwe badania zostały przeprowadzone w 2016 roku metodą CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) – wspomaganego komputerowo wywiadu internetowego, którego główną zaletą jest: szybkość dostępu do danych, niski koszt przeprowadzonych badań oraz brak ryzyka pomyłek popełnianych przez ankietera.

Rola ankietów ograniczała się w tym przypadku do kontaktu telefonicznego z przedstawicielami przedsiębiorstw objętych badaniem (właścicielami/ menedżerami) i przedstawienia im prośby o wypełnienie ankiety oraz wyjaśnienia istoty badania, a także udzielenia odpowiedzi na pojawiające się dodatkowe pytania. Dodatkowo do osób, które zgodziły się na przeprowadzenie badania, po okresie 5–7 dni telefonowano z przypomnieniem i ponowną prośbą o udział w badaniu.

Do głównych ograniczeń w badaniu należy zaliczyć zwłaszcza niechęć do wypełnienia kwestionariusza oraz niezrozumienie niektórych pytań. Szczególnie uwidaczniało się to w przedsiębiorstwach zaliczanych do mikro w branży motoryzacyjnej, zatrudniających do 9 osób.

4.2. Charakterystyka badanego przedmiotu i obszaru badań

Zdolność do budowy przewag konkurencyjnych badanych przedsiębiorstw jest uzależniony od czynników zarówno endo-, jak i egzogenicznych. Do czynników egzogenicznych, należy zakwalifikować przede wszystkim koniunkturę gospodarczą na świecie i w Unii Europejskiej, która jest bezpośrednio związana z funkcjonowaniem gospodarki regionu. Czynnikiem rozwojowym jest alokacja funduszy rozwojowych UE, a także inwestycje zewnętrznych, koniunktura gospodarcza w kraju, realizowana polityka gospodarcza rządu, polityka podatkowa rządu, napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski, zachowanie inwestorów zewnętrznych wobec regionu, poziom zewnętrznej dostępności komunikacyjnej.

Do czynników wewnętrznych, powiązanych z regionem i jego funkcjonowaniem, które będą wpływały na przyszłą sytuację regionu, zaliczyć można: umiejętność wykorzystania potencjałów rozwojowych regionu, działania po-

dejmowane przez samorządy, dostosowanie edukacji zarówno zawodowej, jak również wyższej do potrzeb rynku pracy. Innym bardzo ważnym elementem jest poziom wewnętrznej dostępności komunikacyjnej regionu oraz jakość działania instytucji otoczenia biznesu, będąca jednym z istotnych warunków wyboru miejsca do inwestycji przez inwestorów zewnętrznych.

Konkurencyjność badanego regionu, jak również całego województwa, w najbliższym czasie będzie w dużym stopniu uzależniona przede wszystkim od skali zaangażowania inwestorów wewnętrznych i zewnętrznych, nadających badanemu regionowi odpowiedniej dynamiki zmian. Należy zauważyć również znaczenie struktury zewnętrznych środków rozwojowych oraz poziomu dostępności transportowej i teleinformatycznej, będących znaczącym czynnikiem zwiększającym konkurencyjność.

Poddane analizie charakteryzowane czynniki w istotnym stopniu warunkują pozycję konkurencyjną samych przedsiębiorstw, jak również samego regionu. Jest to bezpośrednio związane z postępującymi procesami rozwoju społeczno-gospodarczego. Skala inwestycji jest uzależniona od koniunktury gospodarczej na świecie, w tym także od szybkości przezwyciężenia kryzysu gospodarczego na świecie oraz krajach strefy euro.

Dla poprawy konkurencyjności całego województwa istotnym czynnikiem jest budowa przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw MSP zarówno na badanym obszarze, jak również w województwie w oparciu o inteligentne specjalizacje. Wynika to z identyfikacji wyjątkowych cech charakterystycznych regionu oraz zasobów w nim nagromadzonych będących podstawą tworzenia przewag przez przedsiębiorstwa MSP w poszczególnych branżach.

Należy wziąć pod uwagę, że narastające procesy globalizacyjne, skutkujące koncentracją zasobów, powodować będą zwiększenie konkurencji wewnętrznej dla regionu, zwłaszcza w zakresie przyciągania inwestycji zagranicznych oraz oddziaływać będą na dynamikę zmian gospodarki regionu. W oparciu o możliwą skalę oddziaływania wskazanych wyżej czynników na pozycję konkurencyjną regionu zarysowane zostały trzy scenariusze rozwojowe. Obejmują one:

- scenariusz szans,
- scenariusz pośredni,
- scenariusz zagrożeń.

Projekcja poszczególnych scenariuszy jest determinowana przez wystąpienie następujących zdarzeń: wzrasta lub nie ulega zmianie kapitałowe zaangażowanie w regionie inwestorów wewnętrznych i zewnętrznych, dostępny lub niedostępny staje się wysoki wolumen zewnętrznych środków rozwojowych, rozwinięta zostaje, albo nie ulega zmianie dostępność transportowa i teleinformatyczna regionu (tak wewnętrzna, jak i zewnętrzna).

Dynamikę powstawania nowych przedsiębiorstw kluczowych branż dla podniesienia konkurencyjności badanego regionu przedstawia tabela 14.

Tabela 14. Dynamika powstawania nowych przedsiębiorstw badanych branż w układzie Polska, województwo, badany obszar (rok 2010 = 100%)

Rok	Branża	Polska (%)	woj. podkarpackie	
			całe województwo (%)	do 50 km od granicy (%)
2010	informatyka	100,0	100,0	100,0
	lotnictwo	100,0	100,0	100,0
	motoryzacja	100,0	100,0	100,0
2011	informatyka	95,3	95,8	93,5
	lotnictwo	87,8	90,1	88,3
	motoryzacja	84,6	85,7	83,7
2012	informatyka	103,1	103,5	101,4
	lotnictwo	100,0	108,6	107,9
	motoryzacja	98,4	99,8	99,8
2013	informatyka	105,0	104,7	104,9
	lotnictwo	102,1	103,7	110,4
	motoryzacja	100,3	102,1	101,4
2014	informatyka	106,8	108,5	109,5
	lotnictwo	103,6	108,4	113,9
	motoryzacja	100,7	100,0	100,1
2015	informatyka	115,3	90,3	103,8
	lotnictwo	108,5	122,3	92,5
	motoryzacja	95,3	86,8	82,3
2016	informatyka	110,9	114,6	85,4
	lotnictwo	100,3	107,4	150,0
	motoryzacja	100,1	105,3	91,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych WUS Rzeszów.

Charakteryzując dynamikę rozwoju nowych przedsiębiorstw na przestrzeni lat w Polsce oraz badanym regionie należy zauważyć, że sytuacja związana

z dynamiką powstawania nowych przedsiębiorstw w badanych branżach jest zbieżna z trendem dotyczącym Polski oraz województwa.

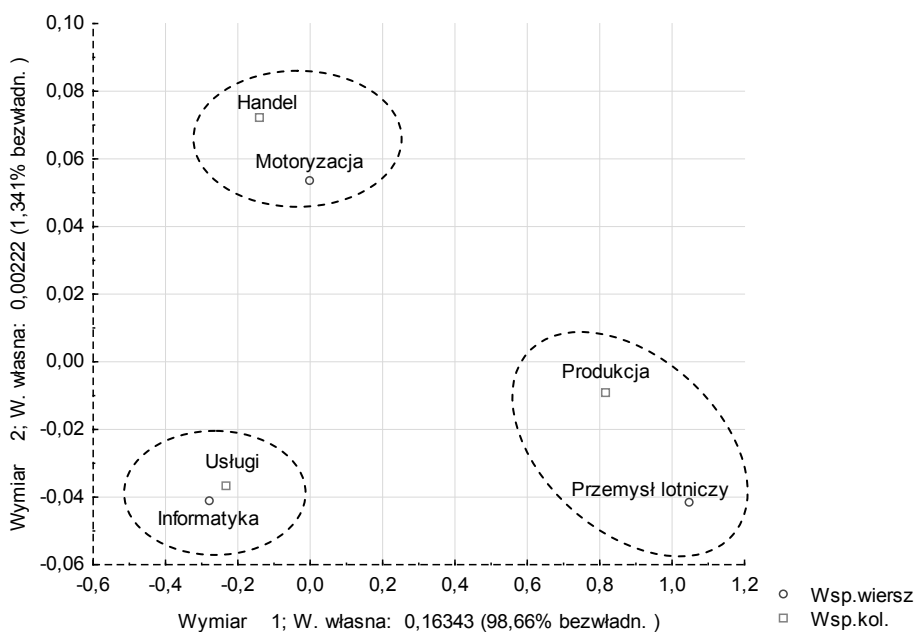
Znaczenie przemysłu nowoczesnych technologii dla procesów rozwojowych podnoszących konkurencyjność jest bardzo istotna i powinna polegać na wzmacnianiu istniejących i rozwijaniu innowacyjnych sektorów przemysłu. Zaangażowanie się w tworzenie nowych innowacyjnych sektorów przemysłu warunkuje wzrost konkurencyjności gospodarki badanego regionu oraz podniesienie jego atrakcyjności inwestycyjnej. Zakładane efekty realizowanych działań to:

- poprawa innowacyjności i zdolności do konkurowania przedsiębiorstw z sektorów wysokiej szansy województwa podkarpackiego mierzona wzrostem eksportu produktów tych branż,
- dostęp do technologii i know-how,
- znaczny wzrost udziału przemysłu w strukturze PKB województwa,
- kreacja mechanizmów CSR,
- znaczenie powiązań międzyorganizacyjnych zarówno na poziomie krajowym, jak również międzynarodowym.

Przy tworzeniu infrastruktury dla innowacyjnego przemysłu w celu zwiększenia innowacyjności gospodarki województwa niezbędne jest zdecydowane podniesienie nakładów na tworzenie infrastruktury służącej rozwojowi innowacyjności w sferze przedsiębiorstw, wspieranie powiązań między sektorem nauki i gospodarki, jak również zintensyfikowanie nakładów na działalność B+R, a w szczególności na projekty służące aktywizacji najważniejszych uczelni regionu w zakresie badań stosowanych, realizowanych we współpracy z przemysłem. Istotnym zagadnieniem wydaje się wspieranie inicjatyw klastrowych jako efektywnej formy organizowania się przedsiębiorców, dające wymierne korzyści dla samych przedsiębiorców, stając się siłą pociągową wzrostu gospodarczego regionu. Wsparcie instytucjonalne i finansowe winno być kierowane do już działających klastrów, skupiających w głównej mierze przedsiębiorców z sektorów kluczowych dla rozwoju województwa. Wszystko w kontekście przyszłych efektów realizowanych działań bezpośrednio związanych ze wzrostem współpracy branżowej analizowanych przedsiębiorstw, co może doprowadzić do integracji inicjatyw klastrowych oraz wpłynie na poprawę ich jakości.

Kluczowym czynnikiem mającym wpływ na wyżej wymienione elementy jest bezpośrednia współpraca ze sferą nauki. Nadmienić należy, że Rzeszów jako dynamicznie rozwijający się ośrodek akademicki jest w stanie sprostać temu wyzwaniu szczególnie w kontekście przygotowania jakościowego kapitału ludzkiego. Biorąc pod uwagę procesy globalizacyjne, nieodzownym elementem jest zaangażowanie się podmiotów gospodarczych w proces internacjonalizacji, jak również samych inicjatyw klastrowych (Samorząd Województwa Podkarpackiego, 2013, s. 23–24).

Charakteryzując analizę korespondencji pomiędzy badanymi branżami a główną działalnością przedsiębiorstw MSP realizowaną na rynku (rys. 32) należy zauważyć, że prawdopodobieństwo testowe wynosi $p < 0,05$, czyli należy odrzucić hipotezę zerową o niezależności analizowanych zmiennych.



Analiza korespondencji tabeli dwudzielczej; Zmienne i liczba kategorii: Zmn. dla wierszy: Branża (informatyka, motoryzacja, przemysł lotniczy) Zmn. dla kolumn: Główna działalność: Handel, Produkcja, Usługi. Wart. własne: 0,1634 0,0022; Łączne $\chi^2 = 50,8557$, $df=4$, $p=0,000$

Rys. 32. Branża a główna aktywność wśród badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Pierwszy wymiar wyjaśnia 98,66% bezwładności (miara współzależności wierszy i kolumn bezwładność $= \chi^2/N$) natomiast drugi wymiar 1,34%, czyli należy podkreślić, iż opisane wymiary wyjaśniają 100% zaobserwowanych w tabeli kontyngencji zależności. Im jest wyższa wartość (χ^2), tym większe są różnice pomiędzy wartościami teoretycznymi i empirycznymi, silniejszy związek pomiędzy określoną kolumną a wierszem. Ponieważ wraz ze zwiększeniem liczebności obserwacji zwiększa się również wartość statystyki χ^2 , dlatego jest ona ważona (dzielona) przez liczebność próby.

Poddając analizie badane branże z perspektywy głównych aktywności, które realizowane są w przedsiębiorstwach, należy podkreślić, że przedsiębiorstwa MSP z branży przemysłu lotniczego zajmują się przede wszystkim produkco-

waniem. Jest to po części historyczna zależność, ponieważ tradycje lotnictwa na tym terenie datuje się od lat 30. XX wieku, kiedy to powstały pierwsze zakłady lotnicze zajmujące się produkcją maszyn latających. Natomiast dzisiejsze przedsiębiorstwa, wykorzystując swoje bogate doświadczenie, produkują głównie podzespoły w ramach „Doliny Lotniczej”, będąc jednocześnie częścią większej struktury sieciowej.

Charakteryzując działalność biznesową przedsiębiorstw informatycznych należy podkreślić, że główną domeną ich aktywności biznesowej są szeroko pojęte działania usługowe dla klientów instytucjonalnych oraz indywidualnych. Zainteresowanie branżą informatyczną stało się przyczynkiem do powstania w 2006 r. „Klastra Informatycznego”, którego koncepcja powstania zakłada zrzeszenie się przedsiębiorstw informatycznych z woj. podkarpackiego oraz zaproponowanie kompleksowego oraz zintegrowanego produktu dla klienta.

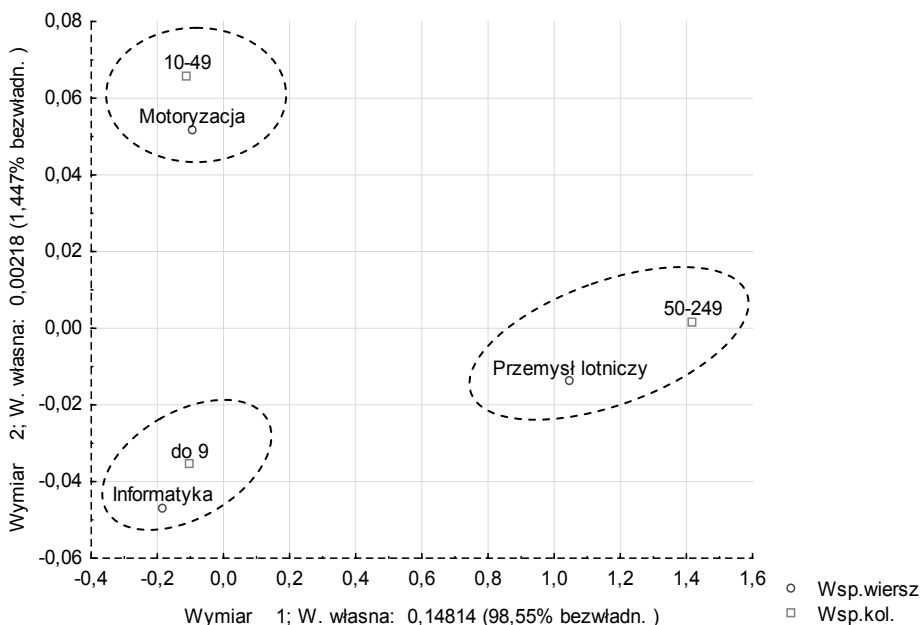
Motoryzacja jest branżą, która najsilniej rozwijała się w latach 80.–90. XX wieku i pozostaje istotnym elementem przestrzeni gospodarczej badanego regionu. Analizując dynamikę powstawania nowych przedsiębiorstw zauważyć należy, że nie jest to branża, która w ostatnich latach rozwija się dynamicznie zarówno w Polsce, jak również w woj. podkarpackim oraz na wyodrębnionym terenie objętym badaniem. Jak wynika z przeprowadzonych badań, przedsiębiorstwa MSP z branży motoryzacyjnej zajmują się głównie handlem. Jest to bezpośrednio związane z szeroko rozumianym obrotem częściami zamiennymi oraz serwisem samochodowym. Analiza korespondencji pomiędzy badanymi branżami a liczbą zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwach MSP ($p=0,05$) opisuje rysunek 33.

Pierwszy wymiar wyjaśnia 98,55% bezwładności (miara współzależności wierszy i kolumn bezwładność $=\chi^2/N$), natomiast drugi 1,45%. Opisane wymiary wyjaśniają 100% zaobserwowanych zależności w tabeli kontyngencji.

Poddając analizie zależności pomiędzy branżą a liczbą zatrudnionych w przedsiębiorstwach MSP należy podkreślić, że przemysł lotniczy na badanym terenie jest związany z przedsiębiorstwami średnimi o ustabilizowanej pozycji konkurencyjnej zatrudniającymi w granicach 50–249 osób. Są to przedsiębiorstwa o rozbudowanych strukturach organizacyjnych, posiadające jasno sprecyzowane założenia strategiczne, funkcjonujące w ustabilizowanych strukturach sieciowych zazwyczaj jako dostawcy półproduktów lub gotowych wyrobów dla branży lotniczej na całym świecie. Ważnym podkreśleniem jest fakt, iż istniejący klaster „Dolina Lotnicza” skupia ponad 120 przedsiębiorstw branży lotniczej, co stanowi 90% polskiej produkcji lotniczej. We wszystkich spółkach klastra zatrudnionych jest ponad 26 tys. osób.

Tworzenie się społeczeństwa informacyjnego, jako pokłosia postindustrialnej gospodarki oraz rewolucji cyfrowej jest nieuniknione. Wynika to przede wszystkim z procesów globalizacyjnych, a tempo przemian jest uwarunkowane

rozwojem gospodarczym. Biorąc powyższe pod uwagę, należy podkreślić, że powstanie społeczeństwa informacyjnego w tym regionie będzie się odbywać wraz z rozwojem przedsiębiorstw informatycznych (Dziechciarz, 2013, s. 103).



Analiza korespondencji tabeli dwuczłowej. Zmienne i liczba kategorii: Zmn. dla wierszy: Branża (informatyka, motoryzacja, przemysł lotniczy) Zmienne dla kolumn: Wielkość przedsiębiorstwa MSP (do 9 zatrudnionych, 10–49 zatrudnionych, 50–249 zatrudnionych) Wart. własne: 0,1481 0,0022, Łączne $\chi^2=46,1462$ $df=4$ $p=0,000$

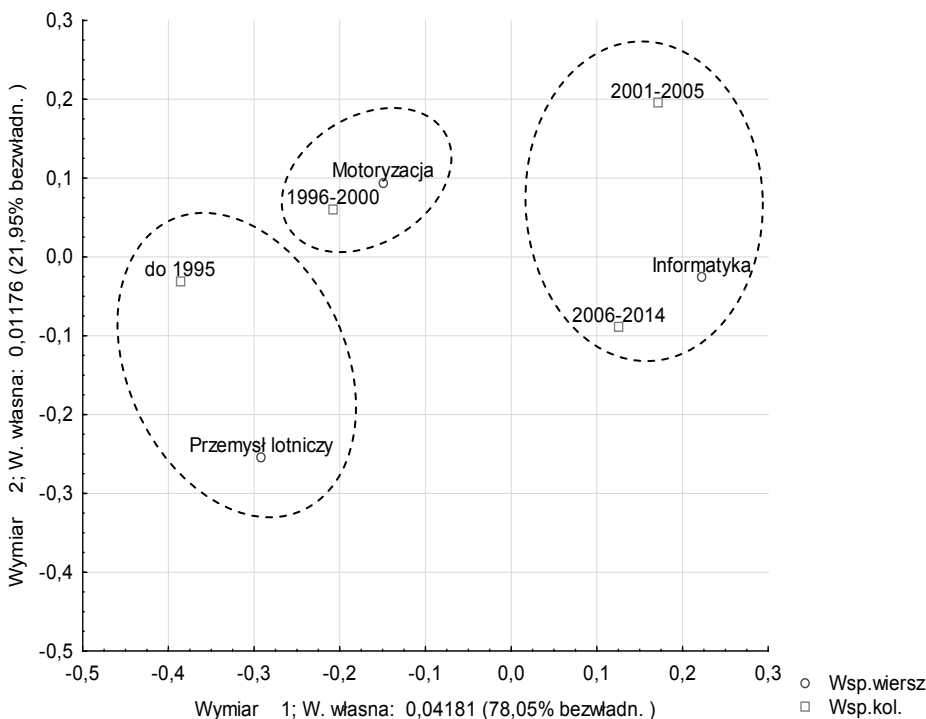
Rys. 33. Branża a liczba zatrudnionych pracowników

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Inaczej przedstawia się sytuacja w branży motoryzacyjnej, gdyż ta branża skupia głównie przedsiębiorstwa liczące pomiędzy 10 a 49 pracowników. Przeważająca część tych zakładów powstała w wyniku przeobrażeń prywatyzacyjnych oraz restrukturyzacyjnych w latach 90. XX wieku, gdzie przedsiębiorstwa takie jak np. „Polmozyb”, POM oraz tym podobne zostały przekształcone w podmioty prywatne. Aktualnie zajmują się głównie handlem oraz usługami serwisowymi dla instytucji oraz klientów indywidualnych. Przedsiębiorstwa te działają głównie na rynku lokalnym, a strategia rozwoju jest związana z szeroko pojętym rozwojem rynku oraz produktu.

Grupa przedsiębiorstw informatycznych najbardziej związana z jednej strony ze świadczeniem wyspecjalizowanych usług zatrudnia przede wszystkim do

9 osób, a główna działalność pozwala stosować strategię ekspansji międzynarodowej. Jest to związane z możliwością realizacji zamówień z zagranicy poprzez łatwe dotarcie do rynku. Zatrudnieni wysokiej klasy specjaliści pochodzący w głównej mierze z rzeszowskich uczelni są w stanie rywalizować z konkurentami z całego świata, tworząc wartościowe rozwiązania softwarowe, a przewaga ich jest bezpośrednio związana z mniejszymi kosztami pracy oraz wysoką jakością realizowanych zleceń. Rys. 34 przedstawia analizę korespondencji pomiędzy branżą a rokiem założenia przedsiębiorstwa. Poddając analizie korespondencji badane przedsiębiorstwa z perspektywy branży oraz roku założenia ($p=0,01$) należy odrzucić hipotezę zerową o niezależności analizowanych zmiennych. Pierwszy wymiar wyjaśnia 78,05% bezwładności (miara współzależności wierszy i kolumn bezwładność = χ^2/N), natomiast drugi 21,95%. Opisane wymiary wyjaśniają 100% zaobserwowanych zależności w tabeli kontyngencji.



Analiza korespondencji tabeli dwudzielczej; Zmn. dla wierszy: Branża (informatyka, motoryzacja, przemysł lotniczy) Zmn. dla kolumn: rok założenia przedsiębiorstwa Wart. własne: 0,0418 ,0118 Łączne $\chi^2= 16,4480$ $df=6$ $p=0,01$

Rys. 34. Branża a rok założenia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Charakteryzując przedsiębiorstwa na badanym terenie z perspektywy roku założenia, a tym samym doświadczenia w branży, należy podkreślić, że najdłuższymi funkcjonującymi przedsiębiorstwami są przedsiębiorstwa branży lotniczej. Stosunkowo młodą grupą są przedsiębiorstwa powstałe w latach 90. XX wieku należące głównie do branży motoryzacyjnej, a najmłodszą grupą przedsiębiorstwa informatyczne, które najszybciej rozwijały się w pierwszej dekadzie XXI wieku. Powstawały głównie w kontekście przeobrażeń związanych z rozwojem technologii informacyjnych oraz dynamicznym wzrostem zapotrzebowania na usługi informatyczne związane z bezpieczeństwem danych. Jak również budowy odpowiedniej infrastruktury informatycznej w instytucjach, a także w mniejszym stopniu u odbiorców indywidualnych. Pod koniec lat 80. XX wieku Podkarpacie było jednak regionem rolniczo-przemysłowym, w porównaniu z innymi regionami Polski – słabiej rozwiniętym gospodarczo, o największej liczbie tzw. chłoporobotników, którzy prowadząc gospodarstwa rolne o przeciętnej wielkości 3–4 hektarów jednocześnie codziennie dojeżdżali do pracy do największych miast regionu. Podkarpacie w tych latach nazywane potocznie Rzeszowszczyzną kojarzyło się głównie ze słabym rozdrobnionym rolnictwem, zakładami lotniczymi oraz „dzikimi” Bieszczadami.

Przełom lat 80. i 90. XX wieku stał się początkiem bezprecedensowych zmian w przemyśle Podkarpacia. Nigdy wcześniej zmiany w strukturze gałęziowej przemysłu tego regionu nie następowały tak szybko. W okresie ponad 20 lat III Rzeczypospolitej niektóre gałęzie przemysłu całkowicie zniknęły, a na ich miejscu pojawiły się nowe. Inne zaczęły wychodzić na plan pierwszy. Na przykład w okresie kilku lat upadła lub została zlikwidowana większość zakładów przemysłu lekkiego – włókienniczego, odzieżowego i skórzanego (konkurencja tanich produktów azjatyckich). W dużym stopniu ograniczony został także przemysł spożywczy – wiele zakładów produkujących gotowe artykuły zastąpionych zostało przez przedsiębiorstwa skupiające i przerabiające głównie płody rolne lokalnego rolnictwa. Natomiast wychodzącymi na plan pierwszy gałęziami przemysłu stały się branże: lotnicza i chemiczna oraz nowe – elektromaszynowa (ze specjalizacją motoryzacyjną) i informatyczną (Dziechciarz, 2013, s. 105).

Charakteryzując badane branże oraz przedsiębiorstwa MSP w kontekście zdolności do budowy przewag, posłużono się zmiennymi będącymi częścią koncepcji modelu charakteryzującego globalną organizację marketingową (tab. 15, tab. 16) na podstawie pracy (Hult, Cavusgil, Kiyak, Deligonul, Lagerström, 2007b, s. 62). Należy podkreślić, iż w tej perspektywie zdolność do budowy przewag konkurencyjnych MSP jest uwarunkowana w dużej mierze przez możliwości wynikające z poprawy sytuacji rynkowej mierzonej wzrostem sprzedaży na rynkach międzynarodowych, charakteryzowanych przez liczbę klientów międzynarodowych oraz wskaźnikiem ekspansji rynkowej na rynki ponadnaro-

dowe, a także wynikiem finansowym. W analizowanym modelu czynniki wpływające na poprawę sytuacji marketingowej oraz wskaźników finansowych są uzależnione od strategii, przywództwa oraz kultury organizacji determinujących uwarunkowania strukturalne oraz procesowe, a katalizatorem są zmiany globalne.

Na uwagę zasługuje fakt (tab. 15), iż w opinii przedsiębiorców wśród całej badanej populacji najwyższą średnią odpowiedzi charakteryzowało się pytanie dotyczące tego, że organizacja standaryzuje podstawowe procesy (śred. 4,26). Jest to informacja dotycząca bieżącej działalności organizacji gospodarczej i dojrzałego podejścia do realizacji procesów biznesowych w przedsiębiorstwie. Takie podejście dotyczy wszystkich badanych branż, przy czym najwyższą średnią odpowiedzi charakteryzuje się branża lotnicza. Innym godnym uwagi czynnikiem jest zdolność do dzielenia się wiedzą w łańcuchu wartości przez przedsiębiorstwa przygraniczne, gdzie średnia odpowiedzi dla całej populacji wynosiła śred. 3,69.

Tabela 15. Podejście organizacji przygranicznej do realizacji procesów biznesowych

ZMIENNE	Cała populacja	Branża informatyczna	Branża motoryzacyjna	Przemysł lotniczy
	Średnia	Średnia	Średnia	Średnia
1. Nasza organizacja posiada dobrze zdefiniowany, jednolity proces zbierania informacji strategicznych, takich jak udział w rynku i danych konkurenta zagranicznego	3,65	3,81	3,31	4,33
2. Nasza organizacja jest w stanie wdrożyć mechanizmy koordynacji zespołów odpowiadających za produkt, promocję	3,49	3,65	3,12	4,22
3. Nasza organizacja jest zdolna do dzielenia się wiedzą w łańcuchu wartości	3,69	3,81	3,38	4,39
4. Nasza organizacja standaryzuje podstawowe procesy	4,26	4,26	4,13	4,72
5. Nasza organizacja skupia się bardziej na programach globalnych, w przeciwieństwie do krajowych	3,36	3,34	3,16	4,19

Objaśnienie: najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Poddając analizie czynnik najmniej istotny, charakteryzujący działalność przedsiębiorstw, który jest bezpośrednio związany z planowaniem działalności na rynek lokalny lub globalny – jak wynika z pytania – przedsiębiorstwo skupia się bardziej na programach globalnych, w przeciwieństwie do krajowych (śred. 3,36). Przedsiębiorcy określili swój rynek docelowy składający się głównie z klienta zgromadzonego na rynku lokalnym. Jedynie w branży lotnictwo średnia odpowiedzi (śred. 4,19) znacząco przewyższała informacje uzyskane od przedsiębiorców funkcjonujących w pozostałych badanych branżach. Pełniejszej informacji na temat postrzegania procesów globalizacyjnych (tab. 16) oraz podejścia do budowy strategii rynkowej obejmującej swym zasięgiem rynki ponadnarodowe dostarcza tabela charakteryzująca znaczenie procesów globalizacyjnych dla przedsiębiorstwa. Ważne w tym kontekście jest przyjęcie właściwej strategii marketingowej, by ta ewoluowała w kierunku zrozumienia wymagań klientów poprzez dogłębne badania rynku i rozpoznanie potrzeb. W koncepcji należy szczególnie zwrócić uwagę na potrzebę pozyskania nowych konsumentów, ale przede wszystkim utrzymania relacji na właściwym poziomie z dotychczasowymi (Bridgewater, Doyle, 1998, s. 13).

Tabela 16. Ocena znaczenia procesów globalizacyjnych w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa

ZMIENNE	Cała populacja	Branża informatyczna	Branża motoryzacyjna	Przemysł lotniczy
	Średnia	Średnia	Średnia	Średnia
W naszej branży potrzeby i wymagania klientów są w większości podobne w lokalnym środowisku, jak i na świecie	3,97	3,86	4,00	4,28
W naszej branży większość klientów przeprowadza proces szukania producentów na całym świecie, podejmując decyzję o zakupie	3,20	3,08	3,12	3,97
W naszej branży normy i uwarunkowania marketingowe są w większości porównywane z tymi na rynkach światowych	3,82	3,70	3,89	4,06
Główni konkurenci w naszej branży pochodzą z różnych krajów	3,21	3,12	3,06	4,14

Objaśnienie: najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Możliwości rozwoju polskiego MSP należy rozpatrywać szczególnie w kontekście procesów globalizacyjnych, takie podejście wydaje się konieczne w celu spełnienia wymagań związanych z procesami internacjonalizacji. Procesy zachodzące w tym sektorze, między innymi właściwe gromadzenie wiedzy na temat międzynarodowej konkurencji na rynkach zagranicznych, pozyskiwanie informacji dotyczących technologii, są niezbędnymi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Borowiecki, Siuta-Tokarska, 2010, s. 67).

Analizując zagadnienia związane z procesami globalizacyjnymi i ich znaczenie dla badanych przedsiębiorstw należy podkreślić fakt, że badani przedsiębiorcy postrzegają wymagania, a co za tym idzie – jakość postrzeganych produktów podobnie na rynku lokalnym, jak i u klientów na rynkach ponadnarodowych. Odpowiedź na pytanie dotyczące podobieństw w określeniu potrzeb i wymagań klientów w lokalnym środowisku jak i na świecie (śred. 3,97) wśród całej badanej populacji informuje nas o tym, że przedsiębiorcy doskonale rozumieją otaczający ich świat oraz otoczenie powodujące określone logiczne następstwa zdarzeń. Potwierdzeniem tej tezy jest odpowiedź na pytanie, czy w naszej branży normy i uwarunkowania marketingowe są w większości porównywane z tymi na rynkach światowych (śred. 3,82). Jest to druga najistotniejsza średnia wartość w tabeli, którą rozpatruje się w kontekście całej badanej populacji. Jak wynika z badań, w branży lotniczej (śred. 4,06) ta kwestia jest najważniejsza w porównaniu do pozostałych badanych branż, dla motoryzacji śred. 3,89, natomiast dla branży informatycznej śred. 3,70.

Rozpatrując możliwości rozwojowe badanych przedsiębiorstw przygranicznych z perspektywy wykorzystania możliwości, jakie daje funkcjonowanie w strukturze sieci (tab. 17) należy podkreślić, że najistotniejszym czynnikiem w opinii badanych przedsiębiorstw jest dostęp do nowych rynków (śred. 5,00). Oznacza to, że może to być również głównym motywem wejścia w relacje z innymi podmiotami gospodarczymi, ponieważ chęć pozyskania nowych rynków oraz produktów (śred. 4,90), a także pozyskanie *know-how* będzie determinować postępowanie przedsiębiorców. Koncepcja ta jest również zgodna z badaniami dotyczącymi sektora MSP w krajach UE (Mikołajczyk & Krawczyk, 2006, s. 82). Najsilniej taka tendencja jest widoczna w sektorze lotniczym; istotny jest również fakt, iż w tym sektorze redukcji czasu powstania i wprowadzenia innowacji (śred. 5,11), jest również ona bardzo ważna z perspektywy budowy przewagi osiągnięcia korzyści wynikających z bycia częścią większej struktury.

Badane podmioty należące do przemysłu lotniczego również podkreślają czynnik dla nich bardzo istotny, a wynikający z przynależności do sieci przedsiębiorstw, jakim jest dzielenie się wiedzą (śred. 4,97). Jest on również ważny dla przedsiębiorstw branży informatycznej (śred. 4,99). Można jedynie dodać,

że są to sektory związane z wysoką technologią i doświadczeniem oraz wiedzą i posiadają kluczowe znaczenie w procesie podnoszenia konkurencyjności, a funkcjonowanie w strukturze powoduje łatwiejszy dostęp do zasobów wiedzy przedsiębiorstw, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje. Godny odnotowania jest fakt, że czynnik dotyczący dzielenia się kosztem oraz ryzykiem wśród całej badanej populacji przedsiębiorstw jest najmniej istotny (śred. 4,14), chociaż osiągnął wysoką średnią odpowiedzi wśród badanych podmiotów.

Tabela 17. Znaczenie więzi międzyorganizacyjnych z pespektywy korzyści dla przedsiębiorstwa

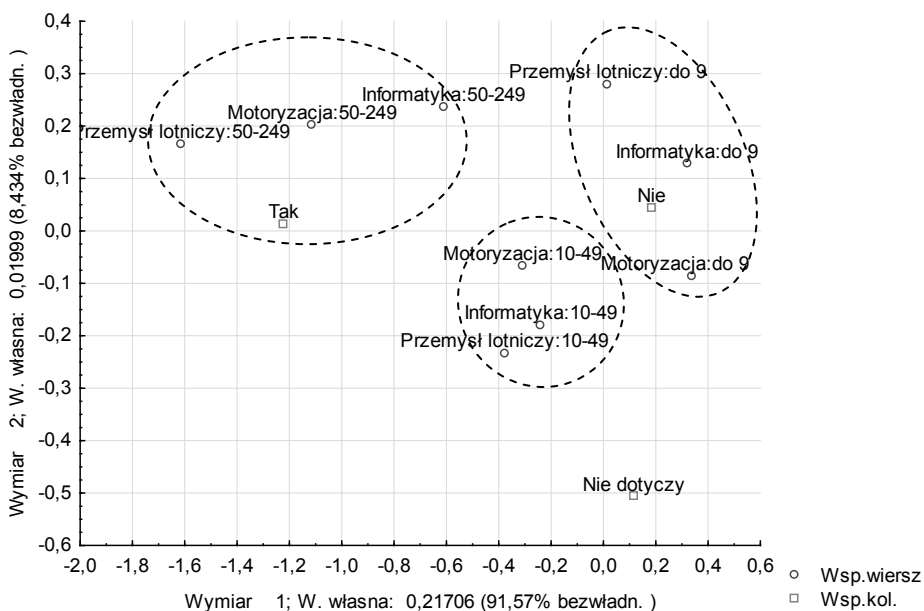
ZMIENNE	Cała populacja	Branża informatyczna	Branża motoryzacyjna	Przemysł lotniczy
	Średnia	Średnia	Średnia	Średnia
Dzielenie się kosztem/ryzykiem	4,14	4,26	3,9	4,58
Dostęp do zasobów finansowych	4,53	4,82	4,22	4,64
Dzielenie się wiedzą	4,66	4,99	4,24	4,97
Redukcja czasu powstania i wprowadzenia innowacji	4,53	4,77	4,16	5,03
Dostęp do nowych rynków	5,00	5,09	4,88	5,11
Dostęp do nowych produktów	4,90	4,99	4,75	5,08

Objaśnienie: najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Uwarunkowania rozwojowe podmiotów szczególnie tych, które ze względu na charakter tworzonej wartości są zależne od zdolności podkreślenia swej reputacji w otoczeniu i utrzymania właściwego poziomu produktów czy usług są uzależnione w dużym stopniu od posiadanych certyfikatów jakościowych. Jak wynika z badań, wielkość przedsiębiorstwa posiada istotny wpływ na zdolność pozyskania certyfikacji (rys. 35).

Podczas analizy korespondencji pomiędzy liczbą zatrudnionych pracowników a badanymi branżami oraz w przedsiębiorstwach MSP ($p=0,00$) należy odrzucić hipotezę zerową o niezależności analizowanych zmiennych. Pierwszy wymiar wyjaśnia 91,57% bezwładności (miara współzależności wierszy i kolumn bezwładność $=\chi^2/N$), natomiast drugi 8,43%; opisane wymiary wyjaśniają 100% zaobserwowanych zależności w tabeli kontyngencji.



Analiza korespondencji tabeli dwudzielczej; Standaryzacja: Profile wierszy i kolumn; Zmienne i liczba kategorii: (Zmienne dla wierszy: Liczba zatrudnionych; Branża); (Zmienne dla kolumn: Posiadane Certyfikaty jakości ISO – tak; nie; brak odpowiedzi przedsiębiorców potraktowano w badaniu jako dodatkową zmienną „nie dotyczy”); Wart. własne: 0,2171; 0,0200; Łączne $\chi^2 = 72,7758$, $df=16$, $p=0,000$

Rys. 35. Liczba zatrudnionych w kontekście analizowanych branż oraz posiadanych certyfikatów jakości ISO

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analizując rycinę należy zauważyć, że istnieje pewna prawidłowość związana z posiadaniem przez badane przedsiębiorstwa certyfikatów ISO, które należą głównie do przedsiębiorstw średnich (zatrudniających pomiędzy 50 a 249 pracowników) we wszystkich analizowanych branżach, czyli jedynie średnie przedsiębiorstwa były świadome postępujących procesów związanych z budowaniem swojej przewagi strategicznej w oparciu o procesowe podejście do realizowanych aktywności, budując w ten sposób przewagę strategiczną. Jest to jednak uwarunkowane kosztami, które mogły być z łatwością pokryte przez średnie podmioty.

Jak wynika z literatury przedmiotu (badania przeprowadzone na przedsiębiorstwach w Hiszpanii), posiadana przez przedsiębiorstwo certyfikacja ISO jest czynnikiem, który poprawia proces internacjonalizacji oraz posiada bezpośredni wpływ na wydajność przedsiębiorstwa (Conde, Sampedro, Feliu, Sánchez, 2013, s. 399). Jest również czynnikiem, który w założeniach jest związany z integracją

oraz usprawnieniem procesów prowadzących do redukcji kosztów transakcji (Jardim-Goncalves, Agostinho, Sarraipa, Grilo, Mendonca, 2013, s. 170).

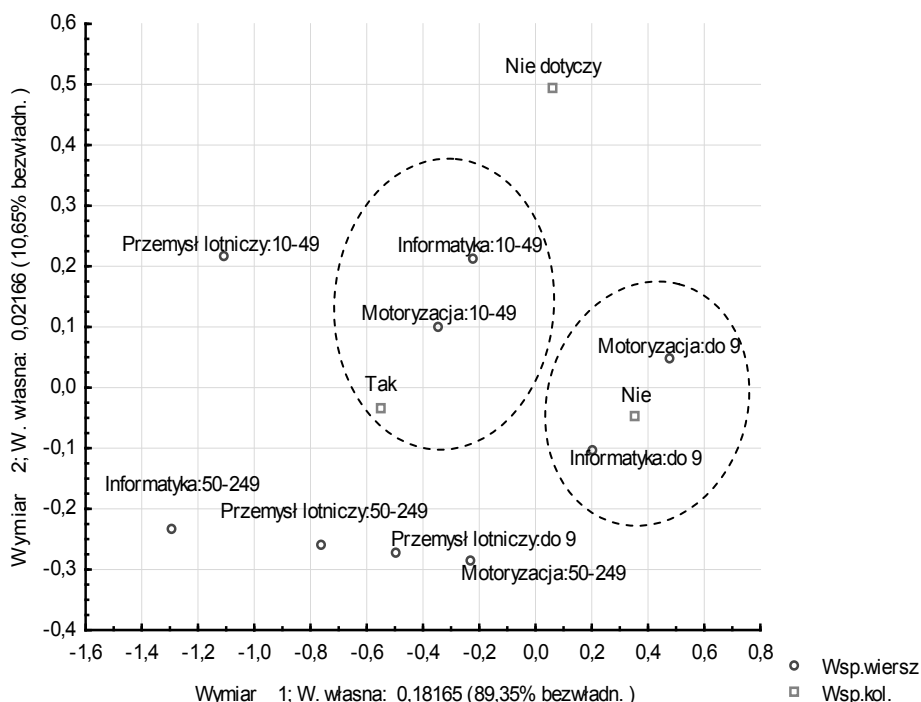
Analizując badane przedsiębiorstwa należy podkreślić, że te zatrudniające do 9 pracowników we wszystkich branżach nie posiadają certyfikatu ISO, co jest bezpośrednio związane z kosztem pozyskania (Yiridoe, Marett, 2004). Jak wynika z badań, posiadane certyfikaty mają bezpośredni związek z pozyskaniem i utrzymaniem właściwych relacji przedsiębiorstwa na rynku europejskim (Wierzbinski, Potocki, 2012, s. 364).

Zbadano również możliwości konkurowania przez jakość w opinii konsumentów oferty w odniesieniu do małych i średnich placówek handlowych, gdzie zwrócono uwagę na zmiany preferencji nabywców kierunku pozyskania produktu spełniającego oczekiwania jakościowe (Wierzbinski, Surmacz, 2003). Jak wynika z badań, jest to możliwe poprzez utrzymywanie kontaktu z klientem oraz budowę spersonalizowanego produktu spełniającego oczekiwania klientów (Surmacz, Wierzbinski, Hermaniuk, 2013, s. 37).

Analizując rys. 36, widać, że badane przedsiębiorstwa średnie (zatrudniające od 10 do 49 pracowników) ze wszystkich badanych branż podnoszą swoje kwalifikacje poprzez prowadzone szkolenia dla kadry pracowniczej oraz uzyskiwanie innych certyfikatów branżowych.

Analiza korespondencji pomiędzy liczbą zatrudnionych pracowników a badanymi branżami oraz w przedsiębiorstwach MSP ($p=0,00$) prowadzi do wniosku, że należy odrzucić hipotezę zerową o niezależności analizowanych zmiennych. Pierwszy wymiar wyjaśnia 89,35% bezwładności (miara współzależności wierszy i kolumn bezwładności $=\chi^2/N$), natomiast drugi 10,65%; opisane wymiary wyjaśniają 100% zaobserwowanych zależności w tabeli kontyngencji. Analizując zebrane dane pochodzące od przedsiębiorstw, należy nadmienić, że badane przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 pracowników nie skłaniają się do działań dotyczących zdobycia i posiadania certyfikatów ISO, jak również do organizacji innych szkoleń i certyfikatów branżowych, jest to zapewne podyktowane stosunkowo wysokim kosztem uzyskania takiego certyfikatu. Natomiast faza rozwojowa organizacji gospodarczej nie jest w stanie skorzystać z pozyskanej informacji w sposób efektywny, stąd też przedsiębiorcy nie decydują się na zakup szkoleń. Jedynym istotnym zagadnieniem dla przedsiębiorców zatrudniających do 9 pracowników jest kwestia związana z rozwojem produktu lub rynku i zwiększeniem wolumenu sprzedaży oferowanej wartości pozwalającym na realizowanie założeń strategicznych organizacji. Poddając analizie badane podmioty z perspektywy opatentowanych rozwiązań będących podstawą do poprawy swojej pozycji konkurencyjnej (rys. 37), należy zwrócić uwagę na to, iż jedynie przedsiębiorstwa charakteryzujące się liczbą

zatrudnionych pracowników pomiędzy 50 a 249, a więc należące do grupy przedsiębiorstw średnich, charakteryzują się tym, że zdołały opatentować rozwiązania wynikające z innowacyjnego podejścia do realizowanych procesów gospodarczych.

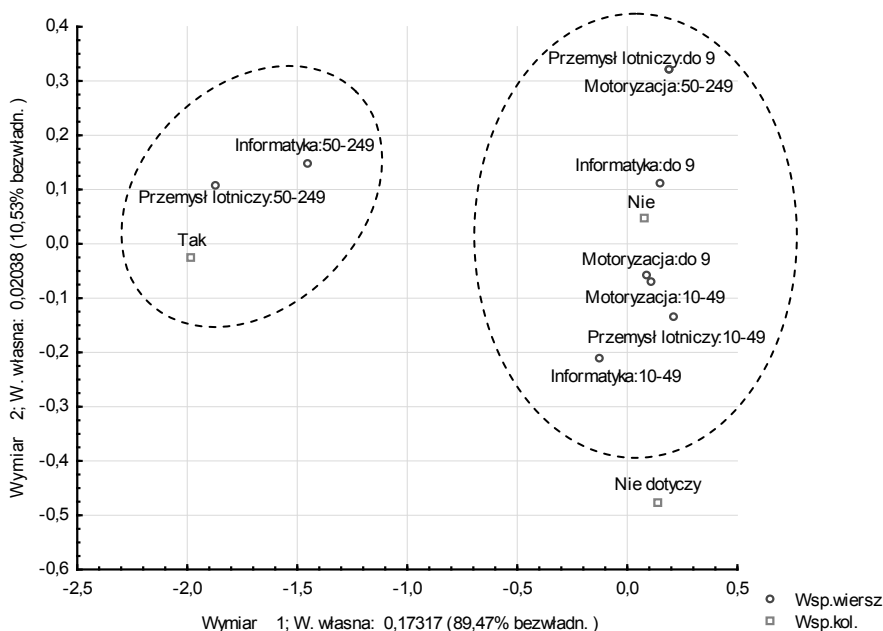


Analiza korespondencji tabeli dwudzielczej; Standaryzacja: Profile wierszy i kolumn; Zmienne i liczba kategorii: (Zmn. dla wierszy: Liczba zatrudnionych; Branża); (Zmn. dla kolumn: Inne certyfikaty, szkolenia – tak; nie; brak odpowiedzi przedsiębiorców potraktowano w badaniu jako dodatkową zmienną „nie dotyczy”). Wart. własne: 0,1816; 0,0217. Łączne $\chi^2 = 62,4162$ $df=16$ $p=0,000$

Rys. 36. Posiadane inne certyfikaty niż ISO oraz szkolenia a liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analiza korespondencji pomiędzy liczbą zatrudnionych pracowników a badanymi branżami oraz w przedsiębiorstwach MSP ($p=0,00$) należy dorzucić hipotezę zerową o niezależności analizowanych zmiennych. Pierwszy wymiar wyjaśnia 89,47% bezwładności (miara współzależności wierszy i kolumn bezwładność $=\chi^2/N$), natomiast drugi 10,53%; opisane wymiary wyjaśniają 100% zaobserwowanych zależności w tabeli kontyngencji.



Analiza korespondencji tabeli dwudzielczej; Standaryzacja: Profile wierszy i kolumn; Zmienne i liczba kategorii: (Zmn. dla wierszy: Liczba zatrudnionych; Branża); (Zmn. dla kolumn: Opatentowane rozwiązania; tak; nie; brak odpowiedzi przedsiębiorców potraktowano w badaniu jako dodatkową zmienną „nie dotyczy”, Wart. własne: 0,1732; 0,0204, Łączne $\chi^2 = 59,4220$ $df=16$, $p=0,000$

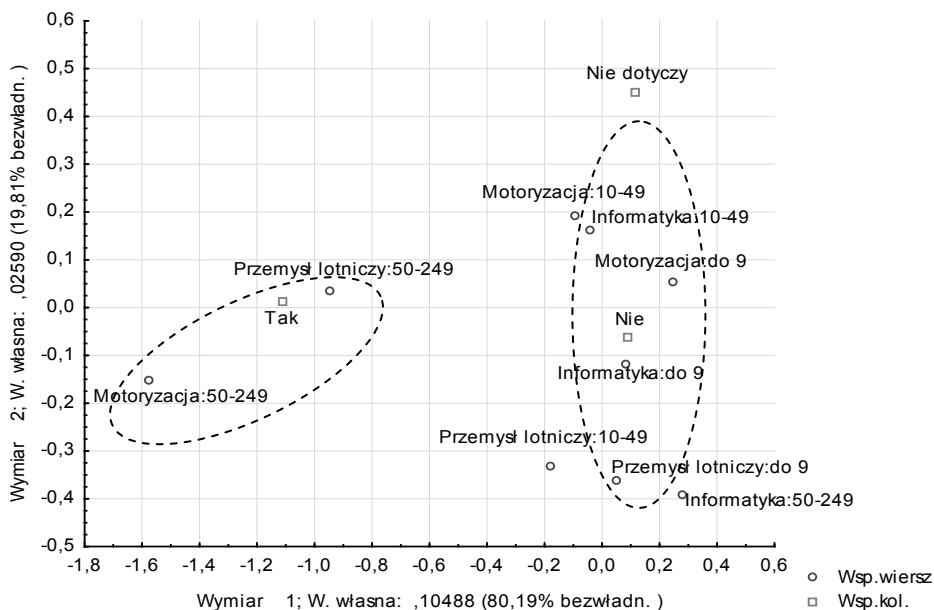
Rys. 37. Posiadane opatentowane rozwiązania a liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Jak wynika z analizy, przedsiębiorstwa, które sprostały wyzwaniu opatentowania swych innowacyjnych rozwiązań należały do grupy przedsiębiorstw informatycznych oraz przemysłu lotniczego. Są to przedsiębiorstwa zatrudniające wysokiej klasy specjalistów i posiadające potencjał gospodarczy pozwalający im na osiągnięcie sukcesu w tym zakresie. Należy nadmienić, że proces związany z opatentowaniem jakiegoś rozwiązania jest bardzo żmudny i czasochłonny, co powoduje, że przedsiębiorcy mimo świadomości innowacyjnego podejścia niechętnie patentują swoje rozwiązania, wykorzystując je często w bieżącej aktywności.

Proces innowacji jest związany z pozyskaniem wiedzy będącej podstawą dla budowy innowacyjnych rozwiązań we wszystkich kontekstach innowacyjności (Hervas-Oliver, Sempere-Ripoll, Boronat-Moll, 2014, s. 876), (Liao, Barnes, 2015). Szczególną rolę w tej działalności mają do wykonania pośrednicy rynkowi posiadający istotną rolę związaną z poprawą innowacyjności procesowej

przedsiębiorstwom MSP, zwiększają przestrzeń innowacji w tym zakresie. Zazwyczaj cztery czynniki determinują procesową innowacyjność MSP: (1) przewaga strategiczna; (2) kompetencje technologiczne; (3) zdolności organizacyjne; (4) proces decyzyjny (Tremblay, Dossou-Yovo, 2015, s. 2–3). Nie bez znaczenia pozostaje proces internacjonalizacji przedsiębiorstw dający początek innowacjom (Mahmoud-Jouini, Burger-Helmchen, Charue-Duboc, Doz, 2015, s. 116). Wprowadzenie innowacji procesowych w badanych przedsiębiorstwach ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników obrazuje rys. 38.



Analiza korespondencji tabeli dwudzielczej; Standaryzacja: Profile wierszy i kolumn; Zmienne i liczba kategorii: (Zmn. dla wierszy: Liczba zatrudnionych; Branża); (Zmn. dla kolumn: Innowacje procesowe – tak; nie; brak odpowiedzi przedsiębiorców potraktowano w badaniu jako dodatkową zmienną „nie dotyczy”), Wart. własne: 0,1049; 0,0259 Łączne $\chi^2 = 40,1512$ $df=16$ $p=,0007$

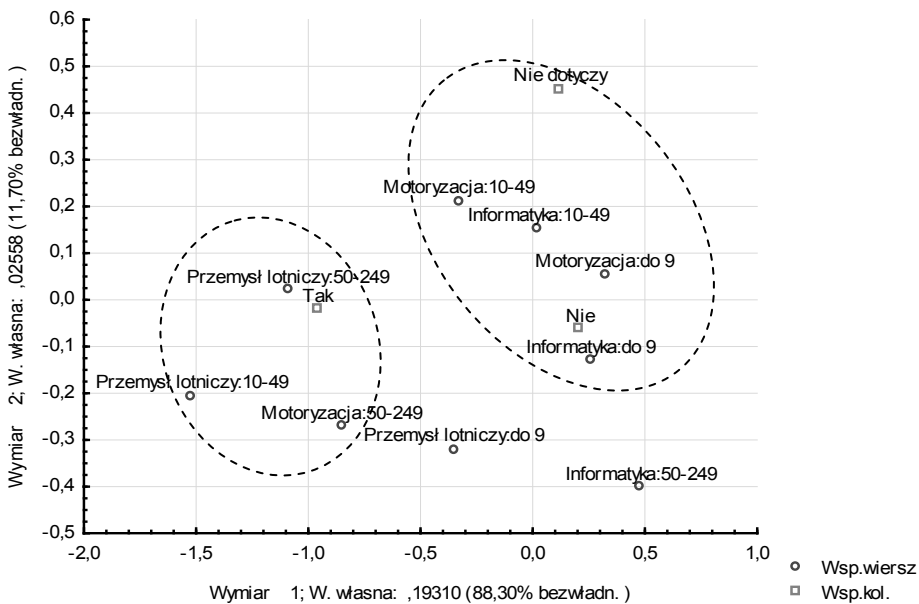
Rys. 38. Wprowadzone innowacje procesowe a liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analiza korespondencji pomiędzy liczbą zatrudnionych pracowników a badanymi branżami oraz w przedsiębiorstwach MSP ($p=0,0007$) należy dorzucić hipotezę zerową o niezależności analizowanych zmiennych. Pierwszy wymiar wyjaśnia 80,19% bezwładności (miara współzależności wierszy i kolumn bezwładność $=\chi^2/N$), natomiast drugi 19,81%; opisane wymiary wyjaśniają 100% zaobserwowanych zależności w tabeli kontyngencji.

Jak można zauważyć z perspektywy zebranego materiału, to najbliżej tego procesu są przedsiębiorstwa należące do branży lotniczej (zatrudniające 50–249 pracowników) od dawna będące częścią struktur sieciowych powiązanych z międzynarodowym kapitałem, stąd też naturalne wydaje się, iż innowacje procesowe w tym kontekście są naturalną konsekwencją zwiększającą potencjał konkurencyjny organizacji i poprawiającą ich pozycję konkurencyjną. Jak wynika z analizy, przedsiębiorstwa należące do branży motoryzacyjnej, szczególnie te średnie, również nawiązują do wprowadzania innowacji procesowych poprawiających ich pozycję konkurencyjną na rynku. Wynikać to może jednak ze zgromadzonych zdolności organizacyjnych oraz sposobu podejmowania decyzji menedżerskich. Pozostałe analizowane przedsiębiorstwa charakteryzują się tym, że nie wprowadziły żadnych innowacji organizacyjnych lub ten proces, jak zadeklarowały, ich nie dotyczy.

Ważnym zjawiskiem są również innowacje produktowe realizowane w przedsiębiorstwie (rys. 39).



Analiza korespondencji tabeli dwudzielczej; Standaryzacja: Profile wierszy i kolumn; Zmienne i liczba kategorii: (Zmn. dla wierszy: Liczba zatrudnionych; Branża); (Zmn. dla kolumn: Innowacje produktowe– tak; nie; brak odpowiedzi przedsiębiorców potraktowano w badaniu jako dodatkową zmienną „nie dotyczy”) Wart. własne: 0,1931; 0,0256 Łączne $\chi^2 = 67,1351$; $df=16$; $p=0,000$

Rys. 39. Wprowadzone innowacje produktowe a liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analiza korespondencji pomiędzy liczbą zatrudnionych pracowników a badanymi branżami oraz w przedsiębiorstwach MSP ($p=0,00$) wskazuje, że należy odrzucić hipotezę zerową o niezależności analizowanych zmiennych. Pierwszy wymiar wyjaśnia 88,30% bezwładności (miara współzależności wierszy i kolumn bezwładność $=\chi^2/N$), natomiast drugi 11,70%; opisane wymiary wyjaśniają 100% zaobserwowanych zależności w tabeli kontyngencji.

Należy podkreślić znaczenie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz sposobu przywództwa (podejmowania decyzji) w organizacji we wprowadzaniu innowacji produktowych (Shafie, Siti-Nabiha, Cheng Ling Tan, 2014, s. 36). Istotne znaczenie posiada również wpływ bliskości parków technologicznych na innowacyjność produktową podmiotów gospodarczych (Vásquez-Urriago, Barge-Gil, Rico, Paraskevopoulou, 2014) należy również podkreślić możliwości przepływu wiedzy oraz zdolność jej absorpcji z *otoczenia* na innowacyjność przedsiębiorstwa (Moilanen i in., 2014b, s. 454). Przedsiębiorstwa w dużej mierze nie wykorzystują możliwości, jakie daje wprowadzanie innowacji marketingowych. Staje się to czynnikiem ograniczającym konkurencyjność, gdyż sfera aktywności marketingowej nie jest należycie rozwinięta w przedsiębiorstwie. Pomimo tego, iż innowacje marketingowe i organizacyjne mają charakter komplementarny w stosunku do innowacji procesowych i produktowych, to niewykorzystywanie w pełnym zakresie możliwości, jakie one stwarzają w sposób negatywny wpływa na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa (Wierzbinski, 2012, s. 288).

Charakteryzując podmioty na badanym terenie należy podkreślić różnice pomiędzy analizowanymi branżami oraz zdolnością do tworzenia przewag wynikających z posiadanych niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa. Przejawia się to między innymi w zdolnościach do podnoszenia jakości generowanej wartości potwierdzonej posiadaniem certyfikatami czy opatentowanymi rozwiązaniami i wprowadzonymi innowacjami. Jak wynika z przeprowadzonych badań, jest to domeną średnich podmiotów o ugruntowanej pozycji konkurencyjnej, przy czym najbardziej aktywne w tym zakresie są badane podmioty z branży lotniczej oraz motoryzacyjnej.

4.3. Niematerialne zasoby MSP w procesie podejścia strategicznego do realizacji procesów gospodarczych

Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami w przedsiębiorstwie można poddać charakterystyce w kontekście teorii zasobowych, a w szczególności teorii równowagi ekonomicznej, teorii ewolucyjnej czy zarządzania wiedzą, w której to kategorii można sprecyzować podejście procesowe, zasobowe

czy japońskie (Murawska, 2008, s. 30). Teoria zarządzania strategicznego posługuje się paradygmatem zasobów rozumianych jako środki realizacji celów przedsiębiorstwa, co dokonuje się poprzez relacje między organizacją oraz otoczeniem, jednakże realizacja założeń (np. przetrwanie i budowa pozycji konkurencyjnej) nie byłaby możliwa bez odpowiednich zasobów. Charakteryzując znaczenie zasobów dla organizacji, należy podkreślić, że mogą one być również wyróżniającą się kompetencją stanowiącą o przewadze (Murawska, 2008, s. 36). System pojęciowy dotyczący zasobów niematerialnych oraz ich wykorzystanie w procesie zarządzania strategicznego jest pewnym ograniczeniem, co wynika z różnorodności terminologicznej. Zarówno proponowane teorie, jak i modele, rozwijane w ramach podejścia zasobowego, posługują się wieloma pojęciami tych zasobów (Murawska, 2008, s. 46).

Poddając charakterystyce zebrany materiał badawczy należy zauważyć, że posiadane uwarunkowania zasobowe badanych przedsiębiorstw na terenach przygranicznych determinują strategiczną orientację przedsiębiorstwa, którą scharakteryzowano w postaci orientacji rynkowej, orientacji międzynarodowej oraz przedsiębiorczej. Natomiast analizowane zasoby organizacji przedstawiono w modelu jako posiadane zasoby strategiczne oraz zasoby informatyczne będące charakterystyką możliwości realizacji zamierzonych strategii w zmieniającym otoczeniu biznesowym.

Z uwagi na charakter badanych przedsiębiorstw funkcjonujących na nieurbanizowanych terenach przygranicznych i słabości rynków lokalnych wykorzystano koncepcję opisującą przedsiębiorstwa budujące swoje przewagi w oparciu o nowe narzędzia związane z wykorzystaniem handlu internetowego, kompetencji pracowniczych i możliwości wykorzystania nowoczesnych narzędzi w prowadzeniu biznesu. Przedsiębiorstwa te posługują się podejściem związanym z handlem elektronicznym jako głównym źródłem budowy przewagi konkurencyjnej – są to tzw. *e-tailers*. W tej perspektywie dobór zmienionych dotyczących charakterystyki poszczególnych orientacji strategicznych: podejścia rynkowego przedsiębiorstwa (R), podejścia międzynarodowego przedsiębiorstwa (M), podejścia przedsiębiorczego przedsiębiorstwa został opracowany na podstawie pracy (P) (Colton i in., 2010).

Podejście rynkowe przedsiębiorstwa do realizowanych procesów gospodarczych za punkt wyjścia działań uznaje rynek i konsumenta. Producenci kładą nacisk na badanie potrzeb obecnych i potencjalnych klientów. Celem staje się wytworzenie i dostarczenie produktu zaspokajającego potrzeby nabywców lepiej niż produkt konkurencji. Występuje integracja działań przedsiębiorstwa wobec kwestii ustalania pożądaných przez konsumentów cech produktów i warunków, aby spełnić ich oczekiwania, a zarazem, aby sprzedaż przyniosła korzyści przedsiębiorstwu. Integracja prowadzi do określenia kompozycji narzędzi oddziaływania na rynek zwanej kompozycją marketingową lub marketingiem mix. Skuteczna

strategia jest możliwa, jeżeli przedsiębiorstwo wykorzysta relatywnie mocne strony posiadanych zasobów z możliwościami (*capabilities*) posiadającymi fundamentalne znaczenie i kluczowymi kompetencjami (*core competences*) powstałymi i rozważnymi w kontekście wspólnego uczenia, jednakże istnieją granice uczenia się (*learning boundry*) uwarunkowane potrzebą *adaptive learning* oraz *generative learning* (Slater, Narver, 1995, s. 64) przedsiębiorstwa. Powstała w ten sposób przewaga i jej trwałość zależy i jest rozpatrywana z perspektywy czterech czynników (Bretherton, Chaston, 2005, s. 276):

- wytrzymałości, ciągłości,
- przejrzystości,
- możliwości przeniesienia,
- powtarzalności.

Elastyczna orientacja strategiczna przedsiębiorstwa jest bezpośrednio uwarunkowana wymaganiami globalnego rynku, przedsiębiorstwa (szczególnie MSP) powinny posiadać wiedzę dotyczącą *know-how* oraz *know-who*. Wykorzystując możliwości związane z opanowaniem technologii oraz funkcjonowania w sieci relacji interorganizacyjnych, same powinny zadbać o zaspokojenie wymagań klienta (Sear, Lloyd-Reason, 2007, s. 118). Definiowanie podejścia rynkowego w strategii przedsiębiorstwa jest zazwyczaj realizowane w trzech wymiarach poprzez: (1) orientację na konsumenta (jako najważniejszego elementu), (2) orientację na konkurenta oraz (3) zrównoważoną zewnętrzną orientację (interfunkcjonalna koordynacja). Istnieje pozytywny związek pomiędzy zdolnością przetrwania organizacji oraz przyjęciem filozofii orientacji rynkowej przez przedsiębiorstwa (Slater, Narver, 1994, s. 47), (Slater, Narver, 1995, s. 23), a wszystko to rozpatrywane jest w kontekście długookresowych zysków. W realizowanych badaniach przyjęto założenie, że dzisiejsza orientacja rynkowa jest bezpośrednio związana z orientacją na klienta (która wyrosła na fundamencie orientacji konkurencji oraz interfunkcjonalnej koordynacji) (Narver, Slater, 1990, s. 23).

Podejście rynkowe do realizacji celów przedsiębiorstwa jest w literaturze przedstawiane jako filozofia przedsiębiorstwa oraz zbiór zachowań (jest to związana z pewnym rodzajem kultury przedsiębiorstwa) (Küster, Vila, 2011, s. 40). Definiuje się przedsiębiorczą orientację przedsiębiorstwa jako aktywności charakteryzowane przez autonomię, innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność, agresywne konkurowanie. Wszystkie te elementy w kontekście uwarunkowań środowiskowych oraz czynników wewnątrzorganizacyjnych prowadzą do sukcesu sprzedaży, udziału w rynku, zyskowości, satysfakcji (Lumpkin, Dess, 1996a, s. 152). Szczególnie jednak uwypuklony jest aspekt innowacyjności, proaktywności oraz agresywności w konkurowaniu (Lumpkin, Dess, 1996b, s. 606). Innowacyjność jest determinowana przez podejście przedsiębiorcze, zasoby organizacji oraz branding, czyli budowanie świadomości marki, kreowanie

i utrwalanie pozytywnego wizerunku konkretnej marki (Hafeez, Shariff, Lazim, 2012, s. 155). Zaufanie oraz innowacyjna orientacja przedsiębiorcza może być pozytywnie związana ze zdolnością do absorpcji wiedzy i informacji z otoczenia (Gellynck, Cárdenas, Pieniak, Verbeke, 2015, s. 96).

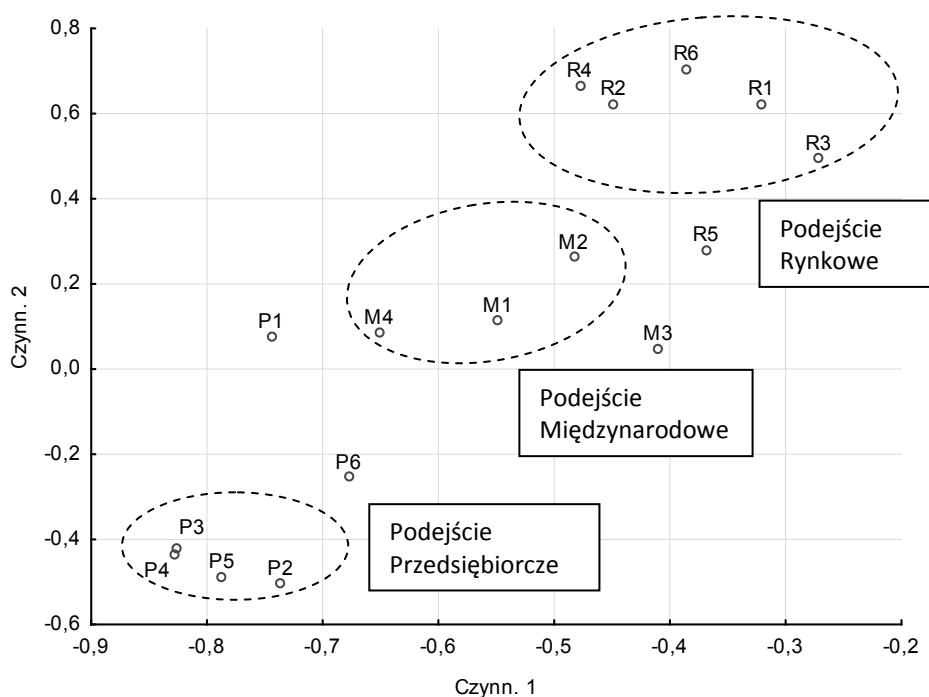
Podejście przedsiębiorcze jest pozytywnie skorelowane ze zdolnością do generowania rozwoju przedsiębiorstwa (Engelen, Gupta, Strenger, Brettel, 2015, s. 1070), ponadto większe zaangażowanie w aktywność marketingową oraz badawczą podnosi międzynarodową wydajność (Brouthers i in., 2015, s. 1179). Orientacja ta może być definiowana jako wdrażająca pierwsza produkt, usługę lub technologię na rynek (Chaston, Sadler-Smith, 2012, s. 422). Przyjęto założenie, że dzisiejszy rynek charakteryzuje się szybką zmiennością, natomiast walka o konsumenta oraz realizowanie procesów gospodarczych jest szczególnie dzisiaj bezpośrednio związane z funkcjonowaniem w przestrzeni wirtualnej (Rohit, Farley, 1996), co było powodem wyboru zmiennych do opisu orientacji strategicznych przedsiębiorstw przygranicznych. Jak się bowiem okazuje, przedsiębiorstwa sfery MSP odgrywają bardzo istotną rolę w biznesie międzynarodowym.

Podkreślić należy podejście ukierunkowane na zagranicznego klienta i rynki (międzynarodowe) – w dobie globalizujących się gospodarek wybór sposobu wejścia oraz ekspansji na rynki zagraniczne jest kluczową decyzją strategiczną przedsiębiorstwa (franchising, joint venture etc.), każda decyzja jest związana z odpowiednim źródłem zasobów, kontrolą organizacyjną oraz przewidywanymi zyskami (Datta, Liang, Musteen, 2009, s. 270). Kategoria międzynarodowego podejścia do biznesu polega na zdefiniowaniu produktu lub usługi, który lepiej zaspokoiliby potrzeby tych rynków (Kleinschmidt, Cooper, 1989, s. 229). podejście to jest uwarunkowane transferem lokalnej wiedzy na rynek zagraniczny (Lord, Ranft, 2000, s. 579), najczęściej staje się to poprzez handel z wykorzystaniem platformy elektronicznej. Jest to narzędzie pozwalające w sposób efektywny dotrzeć do rynku, na którym przedsiębiorstwo zamierza funkcjonować (Colton i in., 2010, s. 9).

Kluczowe zasoby przedsiębiorstw w zasobowym podejściu do realizowania procesów konkurencji jest uwarunkowane ich unikalną kombinacją będącą trudną do naśladowania, więcej w: (J. Barney, 1991), (Grant, 1996), (Wernerfelt, 1984), (Wernerfelt, 1995). Należy podejść do charakterystyki zasobów informacyjnych szerzej, z perspektywy posiadanych zasobów IT (infrastruktura, automatyzacja procesów, zarządzanie informacją, wsparcie wejścia na rynek) oraz zdolności łączących system bazujący na doświadczeniu i kompetencjach pracowniczych, uzupełniający zasoby IT (kultura organizacji w wykorzystaniu zasobów IT, architektura internetowa, transakcje, jak również umiejętności pracowników w wykorzystaniu technologii informacyjnych oraz zarządzaniu nimi) (Aral, Weill, 2007, s. 765).

Zasoby strategiczne, dające możliwość podniesienia konkurencyjności, są uwarunkowane posiadaniem krytycznych przewag w kontekście zdolności do innowacji, produkcji oraz zarządzania rynkiem (Rangone, 1999, s. 236). Jednym z istotnych zasobów strategicznych są zasoby „miękkie”, są one fundamentem budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, zmienia się jednocześnie struktura tych zasobów, będących efektem pracy grupowej (Oliver, Black, 2011, s. 11).

Charakteryzując proces badawczy, dokonano analizy czynnikowej, wyodrębniono zmienne metodą głównych składowych (rys. 40).



Liczba zmiennych: 16, Metoda: Składowe główne, $\log(10)$ wyznacznika macierzy korelacji: -5,1607, Liczba wyodrębnionych czynn.: 2, Wart. własne: 5,56170 3,06578, Ładunki czynn., czynnik 1 wz. czynn. 2; Rotacja: Bez rotacji; Wyodrębn.: Składowe główne

Rys. 40. Charakterystyka zmiennych opisujących podejście strategiczne badanych przedsiębiorstw przygranicznych do realizowanych procesów

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Następnie dokonano pomiaru rzetelności danych skali metodą alfa Cronbacha, określającej spójność pozycji wchodzących w skład danej skali i odrzucono zmienne odstające, zniekształcające obraz opisywanej rzeczywistości (tab. 18).

Z analizy czynnikowej wynika, że występuje porządek charakteryzujący strategię, gdzie skrajnymi strategiami są: (R) rynkowe podejście przedsiębiorstwa oraz (P) przedsiębiorcze podejście przedsiębiorstwa, natomiast (M) międzynarodowe podejście przedsiębiorstwa do realizowanych procesów gospodarczych jest strategią pośrednią badanych przedsiębiorstw.

Analizując zebrany materiał empiryczny zastosowano metodę analizy czynnikowej, polegającej na wykorzystaniu liniowego modelu ortogonalnej transformacji układu (n) zmiennych wyjściowych na nowy układ wzajemnie nieskorelowanych zmiennych (Adam Sagan, 2010, s. 71–72).

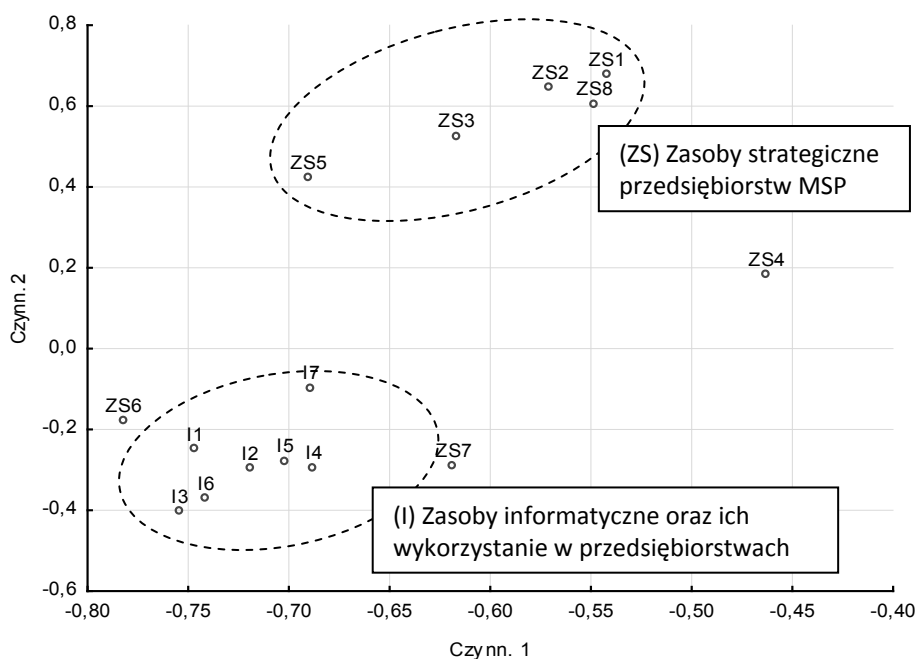
Tabela 18. Podejście przedsiębiorstw MSP do realizacji procesów gospodarczych

Rynkowe podejście przedsiębiorstwa	Przedsiębiorcze podejście przedsiębiorstwa
R1. Zaspokajanie potrzeb naszych klientów jest naszym najważniejszym celem	P1. W naszym przedsiębiorstwie menedżerowie kładą silny nacisk na marketing sprawdzonych produktów*
R2. Stała komunikacja i zaangażowanie się w zaspokajanie potrzeb klientów.	P2. Przedsiębiorstwo sprzedaje wiele nowych produktów poprzez stronę internetową (e-commerce)
R3. Dzielimy się informacjami z klientem o naszych udanych i nieudanych działaniach biznesowych	P3. Podejście przedsiębiorstwa do handlu elektronicznego jest odpowiedzią na działania konkurencji
R4. Strategia przewagi konkurencyjnej opiera się na zrozumieniu potrzeb naszych klientów	P4. Handel elektroniczny służy do prowadzenia agresywnej ścieżki konkurowania
R5. Nasi konkurenci są bardziej zorientowani niż my w rozumieniu potrzeb*	P5. Menedżerowie uważają, że pełne zaangażowanie się w handel elektroniczny jest konieczne do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa
R6. Nasze przedsiębiorstwo istnieje głównie po to, by obsługiwać klientów na najwyższym poziomie	P6. W obliczu niepewności, nasze podejście do handlu elektronicznego jest ostrożne *
Międzynarodowe podejście przedsiębiorstwa	
M1. Pracownicy w przedsiębiorstwie mają doświadczenie w pracy za granicą	
M2. Moje przedsiębiorstwo wie, jak funkcjonuje rynek w innych krajach	
M3. Niewiele osób w przedsiębiorstwie posiada wiedzę na temat wschodzących rynków zagranicznych*	
M4. Nasza strategia <i>e-commerce</i> zwraca uwagę na różnice między rynkiem krajowym i zagranicznym	

* po dokonaniu analizy rzetelności skali metodą alfa Cronbacha zmienną usunięto. Pytania opracowano na podstawie koncepcji pracy (Colton i in., 2010, s. 16–18)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Należy zauważyć, że analizowane zmienne są pogrupowane w trzy skupiska (rys. 41) stanowiące zmienne ukryte modelu, charakteryzujące podejście rynkowe, międzynarodowe oraz przedsiębiorcze badanych przedsiębiorstw przygranicznych.



Liczba zmiennych: 15, Metoda: Składowe główne, $\log(10)$ wyznacznika macierzy korelacji: -4,5433, Liczba wyodrębnionych czyn.: 2, Wart. własne: 6,61687 2,46966; Ładunki czyn., czynnik 1 wz. czynn. 2; Rotacja: Bez rotacji; Wyodrębn.: Składowe główne

Rys. 41. Charakterystyka zmiennych opisujących strategiczne zasoby przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analizowane zmienne zagregowano w dwa skupiska, które nazwano: (I) – zasoby informatyczne oraz ich wykorzystanie w przedsiębiorstwach (ZS) – zasoby strategiczne przedsiębiorstw MSP, będące ukrytymi zmiennymi; przedstawia je tabela 19. Poddając analizie badane skupiska, charakteryzujące zasoby zarówno informatyczne nagromadzone w badanych przedsiębiorstwach, jak i zasoby strategiczne, można postawić tezę, że mniej zrozumiała w świadomości przedsiębiorców jest identyfikacja zasobów strategicznych, dla których definicji należy posłużyć się rozumieniem otoczenia i położenia przedsiębiorstwa w kontekście dokonujących się zmian, których przedsiębiorstwo jest częścią.

Zastanawiający może być fakt oraz potwierdzenie wcześniejszej tezy, iż zmienne dotyczące charakterystyki znajomości rynku oraz posiadanych kompetencji odstają nieznacznie od pozostałych zmiennych definiujących zasoby strategiczne. Wygląda to tak, jakby rozumienie ich przez przedsiębiorców było niejednoznaczne. Inaczej przedstawia się charakterystyka zmiennych opisujących zjawisko zasobów informatycznych zgromadzonych w organizacjach oraz ich rozumienie przez przedsiębiorców, gdzie odległości opisujące poszczególne zmienne są nieznaczne, co świadczy o jednoznacznej identyfikacji tych zmiennych przez przedsiębiorców.

Tabela 19. Zakwalifikowane zmienne po dokonaniu rzetelności skali metodą alfa Cronbacha (obliczenia w aneksie)

(I) Zasoby informatyczne oraz ich wykorzystanie w przedsiębiorstwach MSP	(ZS) Zasoby strategiczne przedsiębiorstw MSP
I1. Stworzenie Platformy IT, będącej podstawą do rozwoju w przyszłości	ZS1. Sieć relacji z konsumentami
I2. Zdolność do automatyzacji procesów związana z obniżką kosztów zwiększająca wolumen produkcji	ZS2. Reputacja
I3. Wykorzystanie technologii informacyjnych w zarządzaniu	ZS3. Znajomość rynku
I4. Wykorzystanie zdolności strategicznych wspierających wejście na nowy rynek (wdrażając nowe usługi, produkty)	ZS4. Sieć relacji z dostawcami*
I5. Umiejętności pracowników związane z IT w przedsiębiorstwie	ZS5. Posiadane kompetencje (specjaliści)
I6. Czy posiadane zdolności IT w przedsiębiorstwie mają wpływ na jakość realizowanych zadań	ZS6. Wyposażenie w technologie informacyjne*
I7. Kultura wykorzystywania umiejętności IT w przedsiębiorstwie*	ZS7. Organizacja systemu produkcyjnego*
	ZS8. Zaufanie

* po dokonaniu analizy rzetelności skali metodą alfa Cronbacha zmienną usunięto.

Pytania opracowano na podstawie koncepcji pracy (Aral and Weill, 2007), (Rangone, 1999)

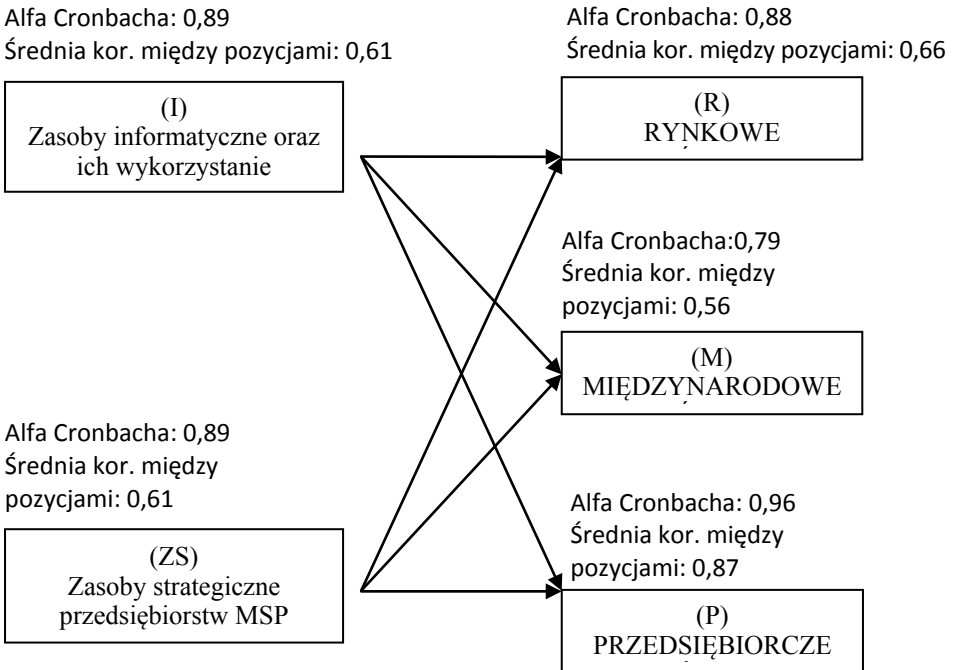
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analizując literaturę przedmiotu należy podkreślić, że istnieje zależność pomiędzy posiadanymi zasobami a możliwością realizacji strategii, stąd też postawiono hipotezę dotyczącą braku zależności pomiędzy posiadanymi zasobami a wyborem strategii przez badane przedsiębiorstwa.

H₀: Orientacja strategiczna przedsiębiorstwa nie zależy od zasobów niematerialnych nagromadzonych w przedsiębiorstwie.

H₁: Orientacja strategiczna przedsiębiorstwa zależy od zasobów niematerialnych nagromadzonych w przedsiębiorstwie.

Weryfikacja hipotezy opiera się na zbudowaniu tabeli licznosci, na podstawie której można dokonać testu na zależność cech. Jednak ze względu na to, że zmienne, które badamy, są ukryte, kluczowe jest dobranie metody pozwalającej na określenie strategii wybieranej przez przedsiębiorstwo, jak i zasobów, na których się opiera. W tym celu zaadaptowano fragment metody taksonomicznego miernika rozwoju Hellwiga (Młodak, 2006, s. 122–128). Koncepcja Hellwiga opiera się na porównywaniu wielowymiarowych obiektów względem obiektu idealnego zwanego wzorcem. Podobieństwo obiektu do wzorca wyznacza się na podstawie ustalonej metryki. W analizowanym problemie istnieją trzy wzorce strategii przedsiębiorstwa i dwa wzorce zasobów (rys. 42). Podobieństwo obiektu do każdego ze wzorców posłuży do jednoznacznego zakwalifikowania przedsiębiorstwa do wyboru strategii i zasobów.



Rys. 42. Zasoby niematerialne badanych organizacji determinujące ich podejście strategiczne do realizowanych procesów

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W celu przypisania dla każdej przedsiębiorstwa kategorii (R) podejście rynkowe przedsiębiorstwa; (M) podejście międzynarodowe; czy podejście (P) przedsiębiorcze podejście przedsiębiorstwa wyznaczono na podstawie podobieństwa odpowiedzi właścicieli przedsiębiorstw do odpowiedzi, których udzieliliby przedsiębiorca w pełni zorientowany (R) rynkowo, (M) międzynarodowo i (P) przedsiębiorczo. Odnosząc się do kwestionariusza ankiety jako narzędzia badawczego oraz analizy czynnikowej określono, że przedsiębiorca, który dał najwyższe oceny (7) kluczowym pytaniom przyporządkowanym do strategii rynkowej (R), zaś ocenę (1) pytaniom przyporządkowanym pozostałym strategiom, jest wzorcem przedsiębiorcy o orientacji rynkowej. Analogicznie określono wzorce pozostałych orientacji (M) i (P). W tym kontekście wyznaczono podobieństwo analizowanych zmiennych do poszczególnych wzorców według wzoru:

$$D_z = \sum_i w_i |x_i - y_{iz}|$$

gdzie:

D_z – odległość ocen respondenta od wzorca z ,

w_i – waga odpowiedzi na i -te pytanie,

x_i – odpowiedź respondenta na i -te pytanie,

y_{iz} – odpowiedź według wzorca z na i -te pytanie.

Uwzględniono w powyższym wzorze postulat, aby respondent, który nie wyraża żadnej preferencji co do orientacji przedsiębiorstwa (wyrażanej przez identyczne oceny przydzielone do wszystkich pytań) nie miał wskazanej żadnej preferencji po obliczeniu odległości od wzorca. Ze względu na różną liczbę pytań kluczowych dla każdej z orientacji dokonano ważenia pytań tak, aby suma wag była stała dla wszystkich orientacji. Po obliczeniu odległości od wzorców przypisano przedsiębiorcy orientację rynkową, jeżeli odległość od wzorca orientacji rynkowej była mniejsza niż odległość od pozostałych wzorców. Analogicznie postępowano dla pozostałych orientacji. Identyczną procedurę zastosowano w celu wyznaczenia zasobów kluczowych dla przedsiębiorstwa. Następnie zweryfikowano hipotezę H_0 (Orientacja strategiczna przedsiębiorstwa nie zależy od zasobów niematerialnych nagromadzonych w przedsiębiorstwie). Wyniki przedstawia tabela 20.

Analizując wynik statystyki testowej Chi^2 należy podkreślić, że są podstawy do odrzucenia hipotezy H_0 (Orientacja strategiczna przedsiębiorstwa nie zależy od zasobów niematerialnych nagromadzonych w przedsiębiorstwie) na poczet hipotezy alternatywnej H_1 (Orientacja strategiczna przedsiębiorstwa zależy od zasobów niematerialnych nagromadzonych w przedsiębiorstwie). Ponadto, współczynnik korelacji rang Spearmana ma znak ujemny. Wskazuje to na kierunek zależności przedsiębiorstwa, dla którego kluczowe są zasoby strategiczne,

wplywajace istotnie czesciej na wybor strategii rynkowej, za\$ zasoby informatyczne czesciej wystepuj\$ wraz z wyborem orientacji przedsi\$biorczej.

Tabela 20. Statystyka testowa chi kwadrat dla caiej badanej populacji przedsi\$biorstw – dla modelu kluczowych kompetencji, zasobów badanych organizacji determinuj\$cy ich orientacj\$ strategiczn\$

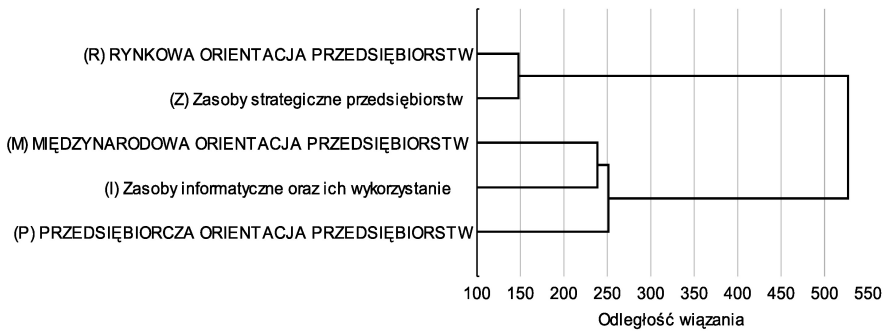
statystyka	Chi-kwadr.	df	p
Chi ² Pearsona	10,52627	df=2	p=0,00518
Chi ² NW	7,717401	df=2	p=0,02110

Zasoby: ((I) Zasoby informatyczne oraz ich wykorzystanie w przedsi\$biorstwach, (Z) Zasoby strategiczne przedsi\$biorstw MSP) oraz wybor strategii: ((R) rynkowe podej\$cie przedsi\$biorstwa, (M) mi\$dzynarodowe podej\$cie przedsi\$biorstwa, (P) przedsi\$biorcze podej\$cie przedsi\$biorstwa do realizacji zamierzeń strategicznych), macierz 3×2.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Ciekawym zjawiskiem jest wybor podej\$cia orientacji mi\$dzynarodowej, która znajduje się pomi\$dzy orientacj\$ przedsi\$biorc\$ oraz rynkow\$ (rys. 43). Oznacza to, że przedsi\$biorstwa zarówno zbliżaj\$ się do orientacji rynkowej, jak i przedsi\$biorczej chętnie odwołuj\$ się w swoich działaniach do podej\$cia zwi\$zanego z orientacj\$ mi\$dzynarodow\$, którą wymuszaj\$ zmieniaj\$ce się otoczenie oraz procesy globalizacyjne.

Dokonuj\$cy się w tym przypadku wybor strategicznego podej\$cia i wej\$cia na rynek zagraniczny jest warunkowany czynnikami zarówno wewn\$trznymi



Odległość miejska, pojedyncze wiązanie (Manhattan, City block). Odległość sumy różnic mierzonych wzdłuż wymiarów. Odległość miejską obliczono następuj\$co: $d_m(x,y) = \sum_{k=1}^n |x_k - y_k|$

Rys. 43. Posiadane zasoby a orientacja strategiczna przedsi\$biorstw – caia badana populacja

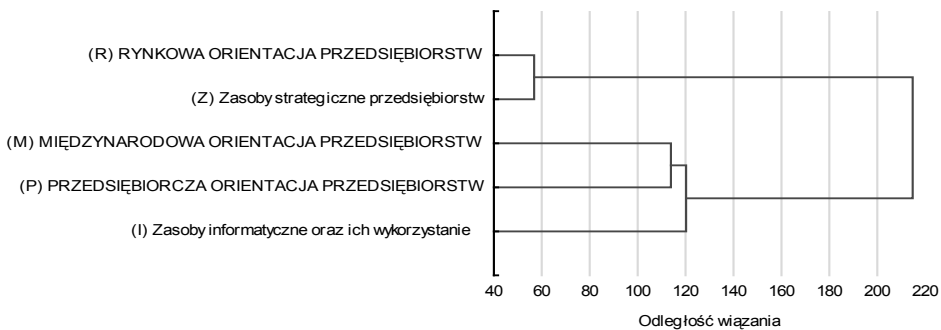
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

jak i zewnętrznymi. Wewnętrzne czynniki wynikają przede wszystkim z doświadczenia związanego z sytuacją finansową oraz kompetencjami pracowników, natomiast zewnętrzne to głównie rozwój rynku, regulacje prawne czy sytuacja konkurencyjna (Oczkowska, 2013a, s. 177).

Poddając analizie całą badaną populację przedsiębiorstw należy podkreślić, że posiadane zasoby strategiczne determinują wybór strategicznego podejścia rynkowego jako podstawowej koncepcji realizacji zamierzeń gospodarczych badanych przedsiębiorstw MSP.

Daje to możliwość tworzenia przewag konkurencyjnych i wprowadzania innowacyjnych rozwiązań oraz pozwala na efektywne zarządzanie rynkiem poprzez strategiczną elastyczność *strategic flexibility*. Jednakże do realizacji założeń koncepcji strategii rynkowej nieodzowne jest posiadanie odpowiednich zasobów technologicznych MSP (Kapasuwan, Rose, Chiung-Hui Tseng, 2007), służących głównie do komunikacji oraz budowania platform wymiany danych (Bennett, 2004, s. 19). Bardzo ważnym czynnikiem jest również traktowanie zasobów ludzkich jako strategicznie istotnych zasobów MSP, a poprzez szkolenia oraz właściwe planowanie marketingowe można zwiększać zdolności konkurencyjne przedsiębiorstwa (Fox, 2013, s. 104). Zakładając, że orientacja rynkowa skupia się przede wszystkim na rynku i konsumencie, to przedsiębiorstwo poprzez badanie potrzeb obecnych i potencjalnych klientów produktu jest w stanie pełniej zaspokoić potrzeby nabywców.

Charakteryzując diagram drzewa (rys. 44), opisujący branżę informatyczną na badanym terenie metodą aglomeracji, wykorzystano miary odległości pomiędzy obiektami przy formowaniu skupień w kontekście wykorzystywanych zasobów oraz wyboru strategii.

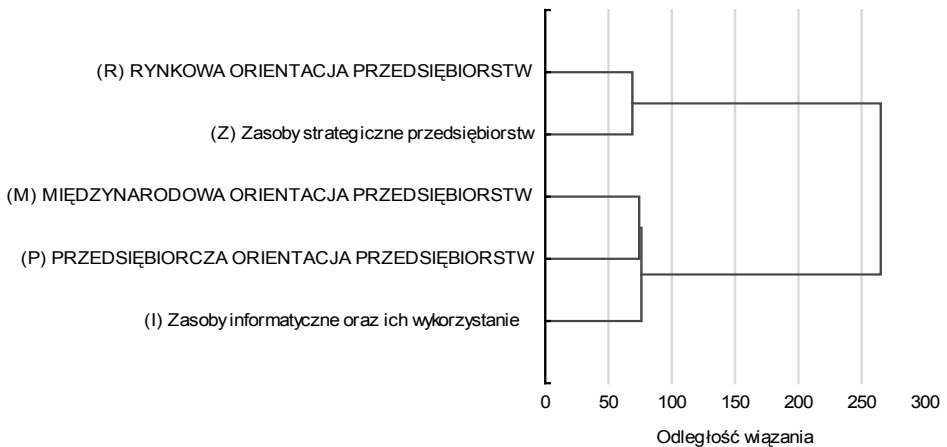


Odległość miejska, pojedyncze wiązanie (Manhattan, City block). Odległość sumy różnic mierzonych wzdłuż wymiarów. Odległość miejską obliczono następująco: $d_m(x,y) = \sum_{k=1}^n |x_k - y_k|$

Rys. 44. Posiadane zasoby a orientacja strategiczna przedsiębiorstw – w branży informatycznej

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Należy podkreślić, że występują podobieństwa dla całej populacji przy objaśnieniu orientacji rynkowej, którą najlepiej opisują zasoby strategiczne organizacji przygranicznej. Taka sytuacja ma miejsce we wszystkich badanych branżach. Jednakże inaczej jest w kontekście charakterystyki (M) podejścia międzynarodowego przedsiębiorstw informatycznych związanego głównie z ekspansją na rynki zagraniczne. To podejście determinuje orientację przedsiębiorczą (P) przedsiębiorstw, a zdolności do osiągnięcia przewagi i realizacji zamierzeń tej koncepcji są uzależnione od zasobów informatycznych badanych organizacji. Inaczej przedstawia się sytuacja opisująca branżę motoryzacyjną (rys. 45), gdzie podejście przedsiębiorcze (P) charakteryzowane jest przez przedsiębiorstwa jako aktywności związane z autonomią, innowacyjnością, podejmowaniem ryzyka, proaktywnością i agresywnym konkurowaniem determinują orientację (M) międzynarodową przedsiębiorstwa, która jest bezpośrednio związana z zasobami informatycznymi. Przedsiębiorstwa informatyczne skupiają głównie specjalistów doświadczonych w realizacji wyspecjalizowanych usług. Badane przedsiębiorstwa to przede wszystkim mikroprzedsiębiorstwa, główna działalność *core business* pozwala stosować strategię ekspansji międzynarodowej. Podmioty te są w stanie rywalizować z konkurentami z całego świata, tworząc oprogramowanie, a przewaga jest generowana poprzez obniżenie kosztów pracy oraz innowacyjność stosowanych rozwiązań i wysoką jakość realizowanych zamówień.



Odległość miejska, pojedyncze wiązanie (Manhattan, City block). Odległość sumy różnic mierzonych wzdłuż wymiarów. Odległość miejską obliczono następująco: $d_m(x,y) = \sum_{k=1}^n |x_k - y_k|$

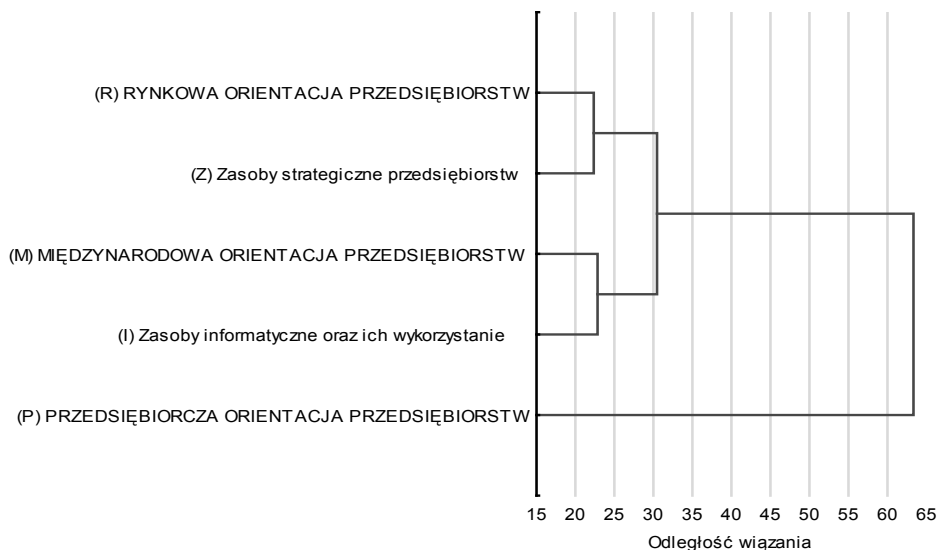
**Rys. 45. Posiadane zasoby a orientacja strategiczna przedsiębiorstw
– w branży motoryzacyjnej**

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Poddając analizie rycinę charakteryzującą przedsiębiorstwa branży motoryzacyjnej należy podkreślić, że zasoby informatyczne (I), wykorzystując głównie handel elektroniczny *e-commerce* determinują podejście do procesu rozwoju rynku i umiędzynarodowienia organizacji (M) oraz przedsiębiorczą orientację przedsiębiorstwa (P).

Branża motoryzacyjna na badanym terenie skupia głównie przedsiębiorstwa małe. Przeważająca część tych zakładów powstała w wyniku przeobrażeń prywatyzacyjnych oraz restrukturyzacyjnych; podmioty te zajmują się głównie handlem oraz usługami serwisowymi dla odbiorców instytucjonalnych oraz klientów indywidualnych. Badane przedsiębiorstwa działają głównie na rynku lokalnym, a strategia rozwoju jest związana z szeroko pojętym rozwojem rynku oraz produktu. Powoduje to również chęć zaistnienia na rynku ponadnarodowym, do czego wykorzystują platformy informatyczne pozwalające im na komunikację oraz możliwości sprzedaży produktów

Przemysł lotniczy na badanym terenie (rys. 46) jest głównie związany z przedsiębiorstwami średnimi o ustabilizowanej pozycji konkurencyjnej, będących zazwyczaj częścią większej struktury. Przedsiębiorstwa te należą do klastra lotniczego „Dolina Lotnicza”.



Odległość miejska, pojedyncze wiązanie (Manhattan, City block). Odległość sumy różnic mierzonych wzdłuż wymiarów. Odległość miejską obliczono następująco: $d_m(x,y) = \sum_{k=1}^n |x_k - y_k|$

Rys. 46. Posiadane zasoby a orientacja strategiczna przedsiębiorstw – w branży przemysłu lotniczego

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W ramach klastra generują większość polskiej produkcji lotniczej. Jak wynika z diagramu, to orientacja (P) przedsiębiorcza charakteryzowana przez innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność, agresywne konkutowanie determinuje wszelkie poczynania przedsiębiorstw w kontekście orientacji (R) rynkowej przedsiębiorstwa oraz (M) międzynarodowej orientacji. Jednocześnie należy nadmienić, że strategia rynkowa jest charakteryzowana przez posiadane zasoby strategiczne, natomiast strategia międzynarodowa głównie poprzez posiadane zasoby informatyczne będące wsparciem w kontekście realizowanej strategii sprzedaży *e-commerce*.

Tworząc strategię wejścia na rynek zagraniczny i budowę konkurencyjności podmiotu, należy zwrócić szczególną uwagę na scalenie dwóch czynników związanych z kreowaniem przewagi przedsiębiorstwa. Pierwszy związany jest z tworzeniem kluczowych kompetencji (długofalowe działanie), natomiast drugi z wykorzystaniem sytuacji w otoczeniu biznesu (Oczkowska, 2013a, s. 110).

Jak wynika z przeprowadzonych badań, analizowane przedsiębiorstwa charakteryzują się zróżnicowanym nastawieniem do realizowanych procesów gospodarczych, wynika to przede wszystkim z posiadanych zasobów nagromadzonych w organizacji determinujących sposób podejścia strategicznego przedsiębiorstwa. Jest to uwarunkowane potencjałem konkurencyjnym i kompetencjami przedsiębiorstw dającymi podwaliny do budowy przewag konkurencyjnych badanych przedsiębiorstw MSP.

4.4. Wiedza jako kluczowy zasób niematerialny przedsiębiorstw MSP a zdolność kreowania przewag

Chłonność wiedzy jest definiowana jako zdolność przedsiębiorstwa do rozpoznania oraz pozyskania nowej wiedzy w środowisku zewnętrznym, zasymilowanie jej oraz stworzenie zupełnie czegoś innego, a także wykorzystanie wiedzy w kontekście komercjalizacji. Zdolność absorpcji zewnętrznej wiedzy jest uzależniona od wysiłków poniesionych w działaniach dotyczących badania i rozwoju R&D, czyli poznaniem zewnętrznych uwarunkowań rozpoznania i tworzenia wiedzy (Cohen, Levinthal, 1989, s. 570–571). W tym kontekście istotny jest związek pomiędzy chłonnością wiedzy przez przedsiębiorstwo oraz dopływem wiedzy z ekosystemu biznesowego, a także zdolnością do generowania innowacyjnych rozwiązań (Moilanen, Østbye, Woll, 2014a, s. 454).

Sprzyja to budowie struktur międzyorganizacyjnych w kontekście wykorzystania wiedzy i dotarcia do informacji traktowanej jako istotny (nowy) zasób (Robertson, Gatignon, 1998, s. 524), (Flatten i in., 2011, s. 152). Zasoby wiedzy (ich jakość) w organizacji są zależne od zdolności przedsiębiorstwa do

jej pozyskania i rozpoznania w środowisku możliwości absorpcji wiedzy, czyli można założyć, że im dłuższy okres funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, to wiedza zgromadzona w organizacji jest na wyższym poziomie, ponieważ pracownicy posiadają większe doświadczenie oraz nagromadzone zasoby wiedzy, co pozytywnie wpływa na tworzenie przewagi konkurencyjnej. Pozyskanie wiedzy oraz doświadczenie z nią bezpośrednio związane nie jest jedynie rozpatrywane w kontekście pozyskania informacji, a przede wszystkim możliwości jej eksploracji (oraz adaptacji), a w konsekwencji komercjalizacji w organizacji gospodarczej w procesie tworzenia wartości oraz osiągnięcia celów (Cohen, Levinthal, 1990, s. 131).

Bazując na wcześniejszych badaniach, scharakteryzowanych w przeglądzie literatury, postawiono hipotezę badawczą: orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę ma pozytywny wpływ na budowę potencjału konkurencyjnego, oraz następujące hipotezy cząstkowe (rys. 47):

H1: Orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę ma pozytywny wpływ na budowę struktur międzyorganizacyjnych.

H2: Orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę ma pozytywny wpływ na budowę przewag konkurencyjnych.

H3: Zaangażowanie w budowę struktur międzyorganizacyjnych sprzyja występowaniu zdolności do tworzenia przewag konkurencyjnych.

Do weryfikacji hipotez badawczych zastosowano modelowanie równań strukturalnych SEM. Metodyka ta została rozwinięta m.in. przez: (Bollen, 1989), (Pearl, 2000), (Kaplan, 2009), (Kline, 2011). W literaturze polskiej zagadnieniami tego typu zajmowali się również (Gatnar, 2003), (Osińska, 2008), (Konarski, 2014). Wśród sposobów estymacji modeli SEM wyróżnia się metodę największej wiarygodności (MNW), uogólnioną metodę najmniejszych kwadratów (UMNK) oraz metody asymptotycznie niewrażliwe na rozkład (ADF). W analizie wykorzystano metodę ADF – liczebność badanej próby wynosiła 307 podmiotów. Wymagana liczebność w tej metodzie oscyluje pomiędzy 200–500 obiektów.

W pracy zaproponowano model dotyczący orientacji na wiedzę oraz jej chłonność przez przedsiębiorstwa przygraniczne i związanych z tym możliwości generowania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw MSP oraz budowy struktur sieciowych (międzyorganizacyjnych). Model składa się z dwóch części: modelu pomiarowego – pomiarów egzogenicznych (których zmienność zdeterminowana jest przyczynami leżącymi poza modelem, które nie są wyjaśniane przez inne zmienne w modelu. Są one zawsze zmiennymi niezależnymi; strzałki w modelu zawsze wychodzą od nich) oraz endogenicznych (których zmienność jest wyjaśniana oddziaływaniem innych zmiennych w modelu. Są one zawsze zależne od innych zmiennych ukrytych) w modelu równań strukturalnych.

ralnych (Osińska, Pietrzak, Żurek, 2011, s. 9), (Sroka, 2009, s. 196) – więcej w: (Korol, 2005), (Sagan, 2003).

Model wewnętrzny, zwany także modelem strukturalnym, ma postać (Osińska, Pietrzak, Żurek, 2011, s. 9):

$$\eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta,$$

gdzie: $\eta_{m \times 1}$ – wektor endogenicznych zmiennych ukrytych,

$\xi_{k \times 1}$ – wektor egzogenicznych zmiennych ukrytych,

$B_{m \times m}$ – macierz współczynników regresji przy zmiennych endogenicznych,

$\Gamma_{m \times k}$ – macierz współczynników przy zmiennych egzogenicznych,

$\zeta_{m \times 1}$ – wektor składników losowych.

Model zewnętrzny zwany również modelem pomiaru jest dany jako:

$$y = \Pi_y \eta + \varepsilon,$$

$$x = \Pi_x \xi + \delta,$$

gdzie: $y_{p \times 1}$ – wektor obserwowalnych zmiennych endogenicznych,

$x_{q \times 1}$ – wektor obserwowalnych zmiennych egzogenicznych,

Π_y, Π_x – macierze ładunków czynnikowych,

$\varepsilon_{p \times 1}, \delta_{q \times 1}$ – wektory błędów pomiaru.

W modelu pomiarowym ukrytej zmiennej egzogenicznej przyporządkowane są jawne zmienne egzogeniczne (AWZ_1, AWZ_2, AWZ_3) charakteryzujące zmienną absorpcji wiedzy z zewnątrz organizacji. Pozyskanie tego typu wiedzy z otoczenia jest związane z możliwością przedsiębiorstwa do prawidłowej obserwacji otoczenia i pozyskania wiedzy. Zmienne te są związane z potencjałem organizacji, czyli możliwością pozyskania informacji oraz w kontekście tworzenia wiedzy, a także asymilacją wiedzy w organizacji.

Drugą grupę zmiennych stanowią czynniki związane z faktycznym wykorzystaniem wiedzy w przedsiębiorstwie. Te zmienne są związane z transformacją oraz komercjalizacją wiedzy w procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej (Zahra, George, 2002, s. 189–191). Jak wynika z literatury, potencjał związany z wykorzystaniem zewnętrznej wiedzy jest uwarunkowany wielkością przedsiębiorstwa, prowadzonymi badaniami R&D oraz zaawansowaniem technologicznym przedsiębiorstwa (Vivas, Barge-Gil, 2015, s. 954).

W przedstawionym modelu (PWW_1, PWW_2, PWW_3) wewnętrzny potencjał do wykorzystania wiedzy jest zazwyczaj wykorzystywany głównie w procesie tworzenia i sprzedaży rozwiązań innym przedsiębiorstwom lub

w poprawie procesu produkcyjnego (Laperche, Liu, 2013, s. 3). Natomiast (FWW_1, FWW_2, FWW_3) faktyczne wykorzystanie wiedzy wewnątrz organizacji, jak wynika z literatury, posiada pozytywny wpływ na procesy innowacyjne w przedsiębiorstwie (Svetina, Prodan, 2008, s. 289). Wyżej charakteryzowane zmienne definiują zdolność do transformacji uzyskanej wiedzy oraz tworzenia wartości. Charakteryzowane trzy grupy zmiennych są obserwowalnymi reprezentantami ukrytej zmiennej dotyczącej orientacji na wiedzę badanych przedsiębiorstw. Należy podkreślić, iż pracownicy zdolni do tworzenia wiedzy w organizacji, orientujący się na wiedzę, nazywani pracownikami wiedzy są wyodrębnieni w organizacji na podstawie ich kompetencji, jest to związane z mechanizmami zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie (Czubasiewicz, 2009, s. 247).

Konstrukt powstał w oparciu o koncepcje związane bezpośrednio z pozyskiwaniem wiedzy (szkolenia, kontakty w strukturze międzyorganizacyjnej etc.), zarówno tej pochodzącej z organizacji jak również z otoczenia oraz jej wpływowi na proces podnoszenia umiejętności i ich komercjalizacji w procesie podnoszenia efektywności i konkurencyjności – więcej w: (De Goede, 2010). Szeroko dyskutowane w literaturze zagadnienie stanowi szczególnie koncepcja potencjału, jaki niesie posiadana przez organizację wiedza. Koncepcja została opracowana w kontekście dynamicznych zdolności, możliwości przedsiębiorstw rozumianych jako zdolność do integracji oraz rekonfiguracji wewnętrznych oraz zewnętrznych kompetencji przedsiębiorstwa w procesie dostosowywania się do gwałtownych zmian w otoczeniu. Jest to odwzorowanie zdolności tworzenia przez organizację innowacyjnych rozwiązań oraz przewag konkurencyjnych na podstawie wcześniej scharakteryzowanych uwarunkowań i zdolności (Teece i in., 1997b, s. 516), (Chua Beng Hui, Idris, 2009, s. 16) – więcej w: (Zahra, George, 2000).

Model zawiera również endogeniczne zmienne ukryte: (BSM) budowa struktur międzyorganizacyjnych, której to jawnym odpowiednikiem są zmienne (BSM_1, BSM_2, BSM_3, BSM_4) oraz zmienną (TPC), tworzenie przewag konkurencyjnych, gdzie jawnymi zmiennymi endogennymi są (TPC_1, TPC_2, TPC_3).

Proces badawczy dotyczący koncepcyjnego modelu opisującego związku orientacji na wiedzę badanych organizacji przygranicznych z budową struktur międzyorganizacyjnych w kontekście tworzenia przewag konkurencyjnych został opracowany na podstawie (Kline, 2011, s. 91–92) i zapoczątkowany stworzeniem konstruktów, a następnie eksploracyjną analizą czynnikową. Analiza została dokonana w oparciu o zaadaptowane do modelu 21 zmiennych, które zostały zdefiniowane na podstawie studiów literatury (Flatten i in., 2011, s. 152), (Gulati, Singh, 1998, s. 298–309), (Gulati, Lawrence, Puranam, 2005, s. 424–

426), (Gulati, Nohria, Zaheer, 2000, s. 207) przedmiotu mogące charakteryzować badane zjawisko oraz posłużyć do budowy konstruktów. W badaniu przedsiębiorstw zastosowano za (Kirca i in., 2011, s. 63) zmienne kontrolne – wiek przedsiębiorstwa oraz liczbę zatrudnionych.

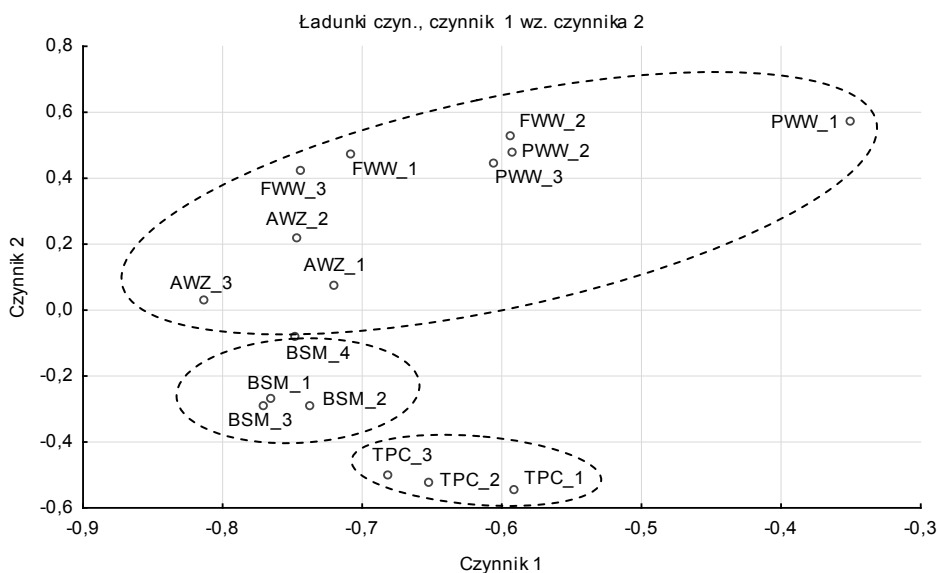
Do modelu zakwalifikowano 16 zmiennych, bazując na wyodrębnionych głównych składowych, podejściu eksperckim oraz dostępnej literaturze z zakresu zarządzania, dotyczącej absorpcji wiedzy przez organizacje gospodarcze (tab. 34). Korzystając z metody testu „osypiska” wyodrębniono liczbę skupień (rys. 53 aneks). Przyjęto, że chłonność wiedzy jest bezpośrednio związana z możliwościami rozwojowymi organizacji w kontekście tworzenia nowej wiedzy, jak również dostępem do niej w procesie rozwoju powiązań interorganizacyjnych (budowa struktur międzyorganizacyjnych). Konceptualizacja transferu wiedzy rozpatrywana była w procesie wykorzystania wiedzy partnera biznesowego (lub pochodzącej z otoczenia) przez odbiorcę, w koncepcji przedsiębiorstwa międzynarodowego transfer odbywa się pomiędzy każdym podmiotem pozostającym w strukturze (Lee, Chen Kim, Johnson, 2008, s. 2) – więcej w: (Minbaeva, 2007).

W konsekwencji związane jest to ze zdolnością budowy przewagi konkurencyjnej w zmiennym otoczeniu biznesu (Flatten i in., 2011, s. 142). Zachowania w organizacji nacechowane przedsiębiorczością pozwalają jej funkcjonować w długim okresie poprzez aktywność członków organizacji kreujących i wykorzystujących jej szanse rozwojowe (Bratnicki, 2002, s. 30). Jak podkreśla literatura, chłonność wiedzy jest skorelowana z posiadaną wiedzą technologiczną oraz kapitałem relacyjnym zgromadzonym przez organizację (Cano Vieira, Briones-Peñalver, Cegarra-Navarro, 2015, s. 398). Niestabilność otoczenia zmusza organizacje gospodarcze do koncentracji swojej uwagi na wiedzy, która stanowi produktywnie wykorzystanie informacji i jest kluczowym zasobem (Skrzypek, 2013, s. 282). Jest to bezpośrednio związane z budową infrastruktury informatycznej przez przedsiębiorstwa oraz szybkim przepływem informacji pozwalającym przetwarzać oraz tworzyć podwaliny pod nową wiedzę uzyskaną w organizacji (Malhotra, Gosain, El Sawy, 2005, s. 151).

Skuteczność zarządzania wiedzą, jak wynika z badań, jest przedmiotem analiz i staje się z tej perspektywy źródłem wielu identyfikowalnych korzyści dla organizacji nie tylko w podsystemie społecznym organizacji, ale całego przedsiębiorstwa oraz otoczenia. Uzasadniony wydaje się fakt, iż ta sfera zasobów organizacji w kontekście rozwoju i planowania strategicznego jest bardzo istotna dla przedsiębiorstw szczególnie ze sfery MSP. Aktywność tych podmiotów oscyluje w tym kontekście wokół lokalizacji i pozyskania wiedzy. Istotnym czynnikiem jest również doświadczenie pracowników i sposób rozwijania wiedzy w organizacji (np. nie należy jednocześnie wykluczyć pojawiających

się okazji w procesie poprawy swojej pozycji strategicznej), należy równocześnie wskazać zdolność organizacji do dzielenia się wiedzą, a także jej wykorzystanie oraz możliwości gromadzenia. Opisane działania uwarunkowane są wewnętrzną strukturą organizacji i zarządzaniem wiedzą składającym się przede wszystkim z kapitału ludzkiego umiejętnością komunikacji oraz kodyfikacji wiedzy (Matejun, 2015, s. 123–124).

Wykres charakteryzuje na osi pionowej uzyskane wartości własne, natomiast na osi poziomej ilość czynników, określając w ten sposób ilość czynników włączonych do budowy modelu (rys. 47).



Liczba zakwalifikowanych zmiennych do modelu: 16 Metoda: Składowe główne, $\log(10)$ wyznacznika macierzy korelacji: $-6,9172$, Liczba wyodrębnionych czyn.: 2, Wart. własne: 7,55288 2,59607

Rys. 47. Analiza czynnikowa, kwalifikacja zmiennych do modelu „orientacja na wiedzę a zdolność budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw MSP”

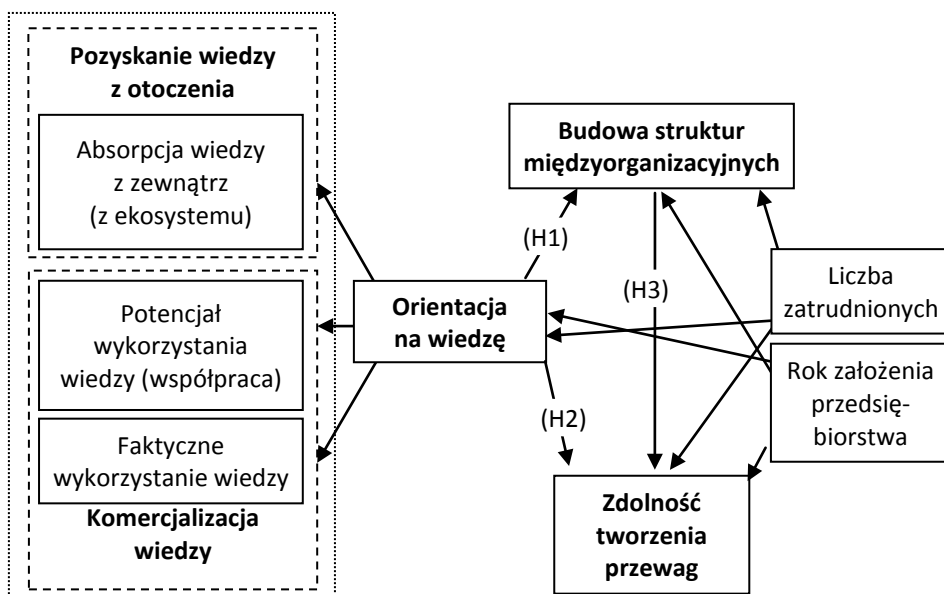
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Charakteryzując model (rys. 48), należy zauważyć, że komercjalizacja wiedzy w organizacji jest bezpośrednio związana z czynnikami opisującymi potencjał związany z wykorzystaniem wiedzy oraz zdolnością faktycznego wykorzystania wiedzy. Razem z możliwościami, jakie organizacja posiada w procesie absorpcji wiedzy z zewnątrz, stanowi to o jej zdolności do chłonności wiedzy. W ten sposób charakteryzowana jest w modelu orientacja organizacji na wiedzę w obszarze jej utylitarnego wykorzystania, która jest związana

z transferem dobrych praktyk i innowacyjnych rozwiązań posiadających charakter zarówno zewnętrzny, jak również wewnętrzny, generowany poprzez chęć tworzenia, wykorzystując zasoby organizacji.

Jak podaje literatura, organizacje starają się pozyskać wiedzę, jednakże niewiele z nich jest w stanie dobrze oszacować, jaką wiedzą już dysponują. Jeżeli nie nastąpi dopływ dobrych wzorów pogłębia się różnica pomiędzy tym, co już jest znane w przedsiębiorstwie a tym, co jest stosowane z sukcesem na zewnątrz (Szulanski, 1996, s. 38).

W literaturze przedmiotu można znaleźć również modele dotyczące zdolności absorpcyjnych wiedzy przez przedsiębiorstwa, które wpływają na strategiczną orientację organizacji i zdolność reakcji na zmieniające się uwarunkowania (J. Liao, Welsch, Stoica, 2003, s. 68). Godny uwagi jest również model, gdzie zasoby wiedzy oraz doświadczenia są absorbowane przez przedsiębiorstwo, wpływając bezpośrednio na zdolność do budowy przewag konkurencyjnych (Zahra, George, 2002, s. 192) czy zwiększenie zdolności tworzenia innowacyjnych rozwiązań (Wuryaningrat, 2013, s. 68–69). Należy również wspomnieć o modelu opisującym związki pomiędzy pozyskaniem wiedzy (zdolnościami jej absorpcji) a tworzeniem strategicznych aliansów i prawa funkcjonowania przedsiębiorstwa (Flatten i in., 2011, s. 142)



Rys. 48. Model koncepcyjny opisujący związki orientacji na wiedzę a zdolność budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przygranicznych MSP

Źródło: opracowanie podstawie badań własnych.

Realne wykorzystanie wiedzy należy traktować jako tworzenie wiedzy w kontekście komercyjnego produktu, bowiem jak wynika z literatury, wiedza może być źródłem przewagi konkurencyjnej oraz sposobem na wyróżnienie się organizacji na rynku. Wynika z tego, że wytwarzane produkty można określić mianem produktów opartych na wiedzy, a pracowników bezpośrednio zaangażowanych w realizację tego procesu mianem pracowników wiedzy (Jemieliński, Koźmiński, Klincewicz, 2012, s. 73–74). Tabela 21 przedstawia czynniki związane z chłonnością wiedzy przez przedsiębiorstwa w kontekście budowy przewagi konkurencyjnej.

Rozpatrując organizację jako zespół elementów, należy spojrzeć na nią jak na zdolność do kreowania warunków współdziałania, wewnątrz organizacji oraz pomiędzy nimi, przez co ulega zwielokrotnieniu możliwość pracy jednostki wykorzystującej synergicznie doświadczenia innych współpracowników.

Należy przy tym nadmienić, że integratorem działań w przedsiębiorstwie są głównie dwa czynniki: zaufanie oraz poczucie bezpieczeństwa, które jest ważne w procesie kreowania innowacyjnych rozwiązań. Charakteryzowane uwarunkowania prowadzące do konkurencyjności organizacji są bezpośrednio związane z kulturą organizacyjną tworzącą społeczny kontekst interakcji wewnętrznych oraz zewnętrznych organizacji warunkujący proces integracji, adaptacji oraz zdolności do współdziałania. W tym kontekście kultura organizacyjna tworzy podwaliny do rozumienia charakteru organizacji, jej aktualnych działań oraz antycypację przyszłych, ze względu na wybraną strategię, działań (Molter, Jaremczuk, 2014, s. 46–47).

Zmienne ukryte i ich wyznaczniki w modelu dotyczącym badanych przedsiębiorstw „orientacja na wiedzę a zdolność budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw MSP” przedstawia rysunek 49.

Model można uznać za akceptowalny z punktu widzenia indeksów diagnostycznych stopnia dopasowania do danych empirycznych (cztery wskaźniki w normie, jeden minimalnie poniżej). Chi-kwadrat wyniosło 406,131, przy liczbie stopni swobody $df=137$ i poziomie istotności $p<0,001$ (miara chi-kwadrat umożliwia testowanie hipotezy zerowej o braku rozbieżności między obserwowaną macierzą kowariancji a macierzą implikowaną przez model). W analizowanym modelu względne chi-kwadrat: 2,964 (mniej niż 3 dla dobrze dopasowanego modelu do danych empirycznych, akceptowalne jest również mniej niż 4). Natomiast GFI (*Goodness of Fit Index*) – wskaźnik dobroci dopasowania modelu do danych empirycznych) wynosi: 0,866. Wartość wskaźnika GFI jest co prawda mniejsza niż 0,9, co jest rekomendowane dla dobrego modelu, jednak nie jest to różnica duża, a wskaźnik GFI mniejszy niż 0,9 można znaleźć w pracach, m.in.: (Mayol, 2011, s. 292), (Lombardi, Brito, 2010, s. 1003), co sugeruje, że przy innych wskaźnikach na akceptowalnym poziomie jakość

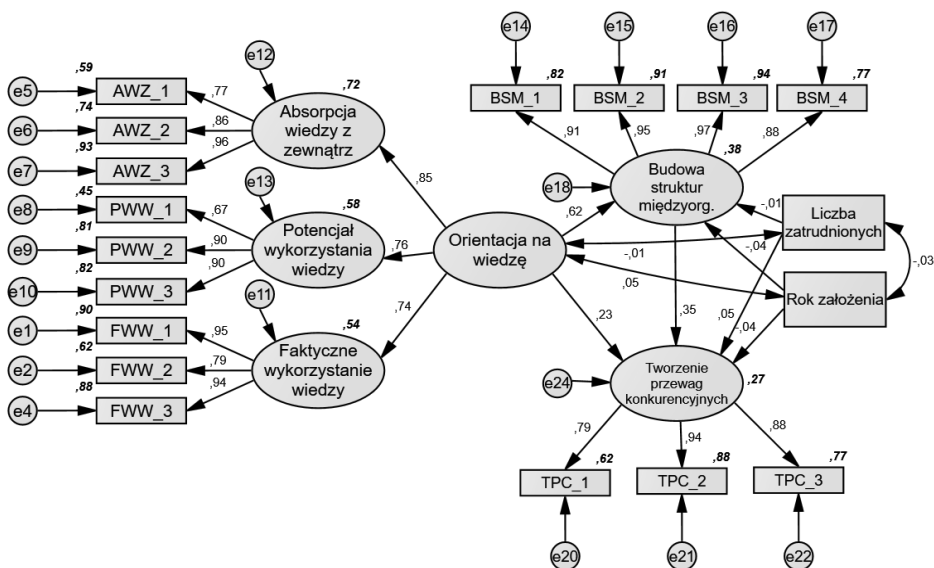
Tabela 21. Strategiczna orientacja oraz predyspozycje rozwojowe a uwarunkowania budowy przewag konkurencyjnych

Oznaczenie w diagramie SEM	Treść wyznacznika	Przypisana zmienna ukryta	
AWZ_1	Poszukiwanie istotnych informacji dotyczących naszej branży jest codziennym procesem w naszej przedsiębiorstwie	Absorpcja wiedzy z zewnątrz organizacji	<i>Chłonność wiedzy (absorptive capacity)</i>
AWZ_2	Wysiłki na rzecz poszukiwania informacji pochodzących z branży powinny być bardziej skuteczne niż konkurentów		
AWZ_3	Kierownictwo oczekuje, że pracownicy pozyskują informację dotyczącą naszej branży		
PWW_1	W naszym przedsiębiorstwie jest szybki przepływ informacji	Wewnętrzny potencjał do wykorzystania wiedzy	
PWW_2	Pracownicy mają zdolność do absorpcji nowej wiedzy w celu realizowania założeń strategicznych przedsiębiorstwa		
PWW_3	Pracownicy są w stanie zastosować pozyskaną nową wiedzę w pracy		
FWW_1	Nowe pomysły są przekazywane między komórkami przedsiębiorstwa	Faktyczne wykorzystanie wiedzy wewnątrz organizacji	
FWW_2	Kierownictwo organizuje spotkania, gdzie omawiane są nowe zjawiska i problemy		
FWW_3	Kierownictwo wspiera badania nad prototypowymi rozwiązaniami		
BSM_1	Program przedsiębiorstwa związany z budową sojuszy dla rozwoju nowych produktów jest sukcesem	Budowa struktur międzyorganizacyjnych	
BSM_2	Większość naszych sojuszy na rzecz rozwoju innowacji okazało się sukcesem		
BSM_3	Zyski ze sprzedaży nowych produktów/usług wzrosły w wyniku rozwoju sojuszy		
BSM_4	Kierownictwo motywuje pracowników do korzystania z zewnętrznych źródeł informacji i poszukiwania sojuszy międzyorganizacyjnych		
TPC_1	Zmiana struktury rynku	Tworzenie przewag konkurencyjnych	
TPC_2	Efektywne wykorzystanie zasobów		
TPC_3	Przedłużenie zasobów i zmniejszenie ryzyka		

Pytania do modelu opracowano w oparciu o prace (Flatten i in., 2011, s. 152), (Thérin, 2007, s. 30).

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

modelu może być zadowalająca. Natomiast AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) – skorygowany wskaźnik dobroci dopasowania (GFI) wynosi 0,833 (więcej niż zalecane 0,8), natomiast CFI: 0,939 (przy 0,9 jako zalecanej wartości minimalnej). Kolejną miarą jest RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), czyli pierwiastek średniokwadratowego błędu przybliżenia, który jest miarą rozbieżności modelu skorygowaną o jego poziom złożoności, tj. liczbę parametrów (Karasiewicz, Makarowski, 2012, s. 68).



Rys. 49. Zmienne ukryte i ich wyznaczniki w modelu – orientacja na wiedzę a zdolność budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw MSP

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (rysunek SPSS – AMOS).

Wartość RMSEA dla otrzymanego modelu wyniosła 0,082, co nieznacznie przekracza górną granicę rekomendowanego przedziału (0,08), niemniej jednak, jako akceptowalną wartość graniczną niektóre źródła podają 0,1. 90% przedział ufności RMSEA przyjął granice od 0,073 do 0,092 (Van Heerden, Theron, 2014, s. 16). Górna wartość przedziału nie powinna być wyższa niż 0,1. Wskaźnik RMSEA od 0,08 do 0,1 można znaleźć w pracach, m.in.: (Lončarić, 2009, s. 19), (Eberl, Schwaiger, 2006, s. 429). W dalszej czynności diagnostycznej nie stwierdzono występowania problemów z rzetelnością skal pomiarowych (tab. 22) (wysokie wartości alfy Cronbacha), trafnością zbieżną (*convergent validity*; AVE dla każdej zmiennej ukrytej powyżej 0,5), oraz traf-

nością dyskryminacyjną (*discriminant validity*; AVE zawsze większe od MSV). Szczegółowe miary rzetelności i trafności przedstawia tabela 22. Współczynnik MSV został obliczony tylko dla zmiennych ukrytych pierwszego poziomu w ramach konstruktów „Orientacja na wiedzę” – dla pozostałych zmiennych ukrytych nie było to zasadne, gdyż zgodnie z założeniami modelu zostały one połączone liniami regresji.

Tabela 22. Miary rzetelności i trafności modelu – orientacja na wiedzę a zdolność budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przygranicznych MSP

Zmienna ukryta	Alfa Cronbacha	AVE trafnością zbieżną (<i>average variance extracted</i>)	MSV (<i>maximum shared variance</i>)
Absorpcja wiedzy z zewnątrz	0,890	0,753	0,417
Potencjał wykorzystania wiedzy	0,859	0,693	0,417
Faktyczne wykorzystanie wiedzy	0,916	0,800	0,392
Orientacja na wiedzę	0,826	0,613	Nie dotyczy
Budowa struktur międzyorganizacyjnych	0,960	0,860	Nie dotyczy
Tworzenie przewag konkurencyjnych	0,897	0,757	Nie dotyczy

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Jak wynika z diagramu i poniższych tabel przedstawiających efekty bezpośrednie i pośrednie w obrębie modelu, zmienna „Orientacja na wiedzę” w badanych organizacjach gospodarczych miała istotne znaczenie w opinii właścicieli przedsiębiorstw i w bezpośredni oraz pozytywny sposób była związana z „Tworzeniem przewag konkurencyjnych” ($\beta=0,227$). Dodatkowo, zidentyfikowany został pozytywny, ale pośredni związek tych dwóch zmiennych poprzez zmienną mediującą „Budowa struktur międzyorganizacyjnych” ($\beta=0,62$) oddziaływała również na zdolność do tworzenia przewag konkurencyjnych, która pełniła funkcję mediatora. Łączna siła związku wyniosła $\beta=0,441$, co wyjaśniało 19,45% wariacji zmiennej „Tworzenie przewag konkurencyjnych”, przy czym efekt bezpośredni odpowiadał za 5,15% wyjaśnianej wariacji, podczas gdy oddziaływanie pośrednie, poprzez zmienną mediującą, odpowiadało za 14,30% wariacji.

Pełniejszy obraz modelu przedstawia tabela 23 charakteryzująca linie regresji pomiędzy badanymi zmiennymi.

Tabela 23. Regresja wieloraka dla szacowanego modelu – orientacja na wiedzę a zdolność budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przygranicznych MSP

Analizowane zmienne		Estimate	S.E.	C.R.	Standardized Estimate	P
Budowa_struktur	< Orientacja_na_wiedzę	0,754	0,079	9,493	0,616	***
Budowa_struktur	< Liczba zatrudnionych prac.	-0,024	0,086	-0,281	-0,014	0,778
Budowa_struktur	< Rok założenia przedsiębiorstwa	-0,004	0,004	-1,122	-0,040	0,262
Tworzenie_przewag	< Budowa_struktur	0,335	0,026	12,906	0,347	***
Absorbpcja_wiedzy	< Orientacja_na_wiedzę	1,000			0,849	
Potencjal_wykorzystania_wiedzy	< Orientacja_na_wiedzę	0,575	0,062	9,269	0,761	***
Faktyczne_wykorzystanie_wiedzy	< Orientacja_na_wiedzę	0,907	0,031	29,021	0,738	***
Tworzenie_przewag	< Orientacja_na_wiedzę	0,269	0,074	3,615	0,227	***
Tworzenie_przewag	< Liczba zatrudnionych prac.	-0,004	0,004	-1,122	-0,042	0,262
Tworzenie_przewag	< Rok założenia przedsiębiorstwa	0,084	0,013	6,345	0,051	***
FWW_1	< 1,000	1,000			0,948	
FWW_2	< Faktyczne_wykorzystanie_wiedzy	0,907	0,031	29,021	0,787	***
FWW_3	< Faktyczne_wykorzystanie_wiedzy	0,970	0,025	38,058	0,936	***
AWZ_1	< Absorbpcja_wiedzy	1,000			0,768	
AWZ_2	< Absorbpcja_wiedzy	0,946	0,050	18,981	0,858	***
AWZ_3	< Absorbpcja_wiedzy	1,152	0,052	22,265	0,963	***
PWW_1	< Potencjal_wykorzystania_wiedzy	1,000			0,670	
PWW_2	< Potencjal_wykorzystania_wiedzy	1,720	0,129	13,331	0,902	***
PWW_3	< Potencjal_wykorzystania_wiedzy	1,614	0,122	13,190	0,904	***
BSM_1	< Budowa_struktur	1,000			0,906	
BSM_2	< Budowa_struktur	1,121	0,038	29,434	0,952	***
BSM_3	< Budowa_struktur	1,132	0,037	31,002	0,968	***
BSM_4	< Budowa_struktur	1,013	0,043	23,460	0,880	***
TPC_3	< Tworzenie_przewag	0,970	0,025	38,058	0,879	***
TPC_2	< Tworzenie_przewag	1,000			0,937	
TPC_1	< Tworzenie_przewag	0,907	0,031	29,021	0,789	***

*** p < 0,001

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Jak wynika z tabeli regresji, jeżeli badane organizacje podejmą strategiczną decyzję związaną z przeorientowaniem koncepcji budowy przewag opartych na gromadzeniu i wykorzystaniu wiedzy (orientacja na wiedzę) będzie się to wiązało ze wzrostem zainteresowania budową struktur (sieciovych) międzyorganizacyjnych ($R=0,754$; $p<0,001$) oraz ze zdolnością do tworzenia przewag konkurencyjnych ($R=0,269$; $p<0,001$). Istotne podkreślenia jest również i to, że budowa struktur międzyorganizacyjnych podnosi zdolność do tworzenia przewag ($R=0,335$; $p<0,001$). Niemniej jednak, jak wynika z analizowanej tabeli, orientacja na wiedzę wśród badanych przedsiębiorstw wiąże się najsilniej z tworzeniem struktur międzyorganizacyjnych. Może to wynikać z faktu, że przedsiębiorstwa te są słabiej zainteresowane tworzeniem wiedzy i jej komercjalizacją w kontekście poprawy swojej pozycji konkurencyjnej. Natomiast głównym aspektem, z którym jest związany proces rozwojowy, jest tworzenie sieci, co pozwala budować przewagi w oparciu o relacje międzyorganizacyjne. Poparciem tej tezy może być fakt, iż wraz ze zwiększeniem się zdolności budowy przewag konkurencyjnych podnosi się znaczenie dostępu do zasobów i zmniejszenie ryzyka działalności ($R=0,97$; $p<0,001$).

W analizowanym modelu występują silne oraz statystycznie istotne związki pomiędzy zmiennymi latentnymi a ich zmiennymi wskaźnikowymi. Bardzo ciekawym zjawiskiem jest opis orientacji na wiedzę, która jest definiowana w modelu poprzez absorpcję wiedzy organizacji z otoczenia (0,85), potencjał wykorzystania wiedzy (0,76) oraz faktyczne wykorzystanie wiedzy (0,74). Jest to zmienna egzogeniczna, której zmienność jest zdeterminowana poza modelem; najlepiej ją opisuje absorpcja wiedzy z zewnątrz. Wywiera ona najsilniejszy wpływ ze zmienną – orientacja na wiedzę. Można zauważyć, iż badane podmioty, które skupione są na pozyskaniu wiedzy z otoczenia ekosystemu biznesowego w sposób naturalny orientują się na pozyskanie wiedzy z zewnątrz. Zmienną wskaźnikową posiadającą najistotniejsze znaczenie w opisie ukrytej zmiennej absorpcja wiedzy z otoczenia jest zmienna (AWZ_3), która charakteryzuje nacisk wywierany przez kierownictwo przedsiębiorstwa dotyczący pozyskania informacji z branży (0,96).

Jest to racjonalne podejście związane bezpośrednio z aktywnością mającą na celu zmniejszenie kosztów transakcji poprzez dotarcie do zasobów wiedzy. Okazuje się, że jest to jeden z istotniejszych czynników powodujących, że przedsiębiorstwa budują relacje interorganizacyjne. Wiedza ta jest konieczna do realizacji zamierzeń strategicznych wyznaczonych przez kierownictwo badanych przedsiębiorstw (Bilinska-Reformat, Stefanska, 2013).

Jak wynika z przeprowadzonej analizy dokonanej w kontekście charakterystyki zmiennej ukrytej (latentnej), orientacja na wiedzę organizacji gospodarczej istnieje między absorpcją wiedzy z otoczenia (0,85) a faktycznym jej wy-

korzystaniem (0,74), która najlepiej jest opisywana przez dwie zmienne jawne – nowe pomysły przekazywane są pomiędzy komórkami organizacji (0,95), a kierownictwo wspiera badania nad prototypowymi rozwiązaniami (0,94). Należy nadmienić, że jest to uwarunkowane zdolnością pozyskania wiedzy z zewnątrz, która realnie jest wykorzystana w praktyce gospodarczej na rynku. Podkreślić należy koszt dotarcia do szerszej wiedzy oraz niezagospodarowaną jej część, która nigdy nie zostanie wykorzystana w przedsiębiorstwie.

Istotny wydaje się proces zarządzania wiedzą prowadzący do jej wykorzystania składający się z pozyskania wiedzy jawnej i ukrytej, następnie przetwarzanie jej (jawnej i ukrytej) oraz dzielenie się pozyskaną wiedzą, co w konsekwencji prowadzi do wykorzystania wiedzy w praktyce gospodarczej (Sopińska, Wachowiak, 2006). Jest to związane z właściwym zarządzaniem kapitałem intelektualnym w organizacji rozumianym jako suma wiedzy nagromadzonej w organizacji oraz umiejętność praktycznego przekształcenia tej wiedzy na wartość dla przedsiębiorstwa. Zasadniczo możemy rozpatrywać go w dwóch aspektach: jako kapitał organizacyjny i społeczny zawierający zasoby i procesy oraz jako kapitał ludzki (drugi aspekt), odzwierciedlający wiedzę i umiejętności kadry pracowniczej (Bratnicki, Strużyna, 2001a, s. 71). Kapitał ludzki jest trwale związany z organizacją i jego misją (Bratnicki, 2000, s. 12). Jest to uwarunkowane przez potencjał (organizacyjny, zasobowy) zgromadzony w przedsiębiorstwie, zdolny do jej transformowania i wykorzystania. Pojęcie potencjału w kontekście przeprowadzonych badań jest charakteryzowane przez szybki przepływ informacji w przedsiębiorstwie oraz tym, że pracownicy posiadają zdolność do absorpcji nowej wiedzy, czyli są w stanie ją przyswoić i transformować w nowe rozwiązania. Zdolność ta jest bezpośrednio uzależniona od ich możliwości, przekładających się na utylitarne zastosowanie pozyskanej wiedzy w pracy oraz realizacji zamierzeń strategicznych właścicieli (również wszystkich interesariuszy) przedsiębiorstwa.

Motywy właścicieli badanych podmiotów w kontekście budowy struktur międzyorganizacyjnych są charakteryzowane z uwagi na dwie zmienne jawne (BSM_2) związane z tworzeniem sojuszy na rzecz rozwoju innowacji, które okazały się sukcesem; opisują one zmienną ukrytą na poziomie (0,95) oraz (BSM_3); charakteryzując zyski ze sprzedaży nowych produktów/usług wzrosły one w wyniku rozwoju sojuszy (0,97). Można wnioskować, że są to najważniejsze determinanty budowy związków międzyorganizacyjnych tworzonych w kontekście zwiększenia sprzedaży oraz wprowadzenia innowacji wynikające z pozyskania nowej wiedzy dostępnej w strukturze, której organizacja jest częścią. Zmienna jawna (TPC_3) efektywne wykorzystanie zasobów charakteryzuje się największą zależnością (0,94) w stosunku do latentnej zmiennej związanej z tworzeniem przewag konkurencyjnych, czyli można postawić tezę,

że poprzez najefektywniejsze wykorzystanie zasobów niematerialnych organizacji przedsiębiorcy budują swoją pozycję konkurencyjną. Poddając wersyfikacji hipotezy badawcze nie ma podstaw do odrzucenia postawionych hipotez. Zarówno (H1) orientacja na wiedzę przedsiębiorstwa ma pozytywny wpływ na budowę struktur międzyorganizacyjnych, jak wynika również z literatury (Klincewicz, 2016, s. 350) oraz (H2) na budowę przewag konkurencyjnych. Co wynika również z badań innych autorów, gdzie identyfikuje się wiedzę i zarządzanie wiedzą jako główną przesłankę budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Godlewska-Majkowska, Skrzypek, Płonka, 2016, s. 9). W społeczeństwie wiedzy kapitałem staje się wiedza jawna i ukryta oraz umiejętności wykorzystania jej w strukturach sieciowych (Godlewska-Majkowska i in., 2016, s. 45)

Należy również nadmienić, że (H3) zaangażowanie w budowę struktur międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa sprzyja również występowaniu zdolności do budowy przewag konkurencyjnych, co również znajduje wyraz w badaniach autorów zajmujących się tą problematyką (Klimas, Czakon, 2010, s. 31).

Reasumując, orientacja na wiedzę przedsiębiorstw skutkuje chęcią do zawierania przez przedsiębiorstwa relacji międzyorganizacyjnych, gdyż jest to źródło dodatkowej wiedzy potrzebnej w procesie realizacji zamierzeń strategicznych. Podejście takie sprzyja również budowie przewag konkurencyjnych organizacji gospodarczych na terenach przygranicznych.

4.5. Potencjał konkurencyjny zasobów niematerialnych przedsiębiorstw przygranicznych MSP w procesie internacjonalizacji i budowy przewag konkurencyjnych

W literaturze dostępnej z zakresu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw należy podkreślić kilka istotnych motywów, które powodują, że przedsiębiorstwa starają się poddać procesowi umiędzynarodowienia. Jest to przede wszystkim związane z rozwojem technologii komunikacyjnych oraz informacyjnych; znaczenie w tym kontekście posiada ich dostępność oraz niski koszt pozyskania. Innym czynnikiem sprzyjającym temu procesowi jest szeroko pojęta globalizacja oraz zanikające bariery w handlu międzynarodowym, liberalizacja rynków oraz otwieranie się rynków tzw. wschodzących (Koźmiński, Latusek-Jurczak, 2014, s. 442).

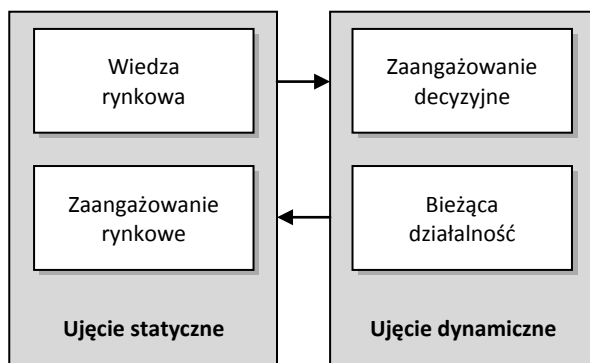
Internacjonalizacja przedsiębiorstw jest bezpośrednio związana z rozwojem koncepcji biznesu międzynarodowego koncentrującego się na przepływie wartości (dóbr i usług) pomiędzy krajami. Prekursorzy badań skupili się nad efektami takiej aktywności (badania dotyczyły głównie skali makro- i mezoekonomicznej

branż oraz sektorów) w XIX w. ekonomista D. Ricardo czy XX w. B. G. Ohlin. Następnym bardzo ważnym etapem stały się badania dotyczące bezpośrednich inwestycji zagranicznych BIZ (Dunning, 1958), przy czym badania dotyczyły przedsiębiorstw (poziom mikroekonomiczny) i oscylowały wokół tworzenia się organizacji międzynarodowych i koncepcji MNE (*multinational enterprise*) (Buckley, Casson, 1976) czy teorii przewagi monopolistycznej (Auquier, Caves, 1979), (Caves, 1980), (Caves, 1982). Czyli można przyjąć z pewnym uproszczeniem, że zyski tworzone w oparciu o dwa sposoby – poprzez zwiększenie marży lub sprzedaży (co osiągnano przez proces monopolizacji) (Dietl, 2010, s. 48), czy teorię związaną z cyklem życia produktu (Vernon, 1966). Jednakże główną przesłanką związaną z internacjonalizacją przedsiębiorstwa jest proces gromadzenia wiedzy i doświadczenia dotyczącego rynków zagranicznych stanowiących cel ekspansji. Jednym z klasycznych podejść opracowanych na uniwersytecie Upsala w drugiej połowie lat 70. ubiegłego wieku, bazujących na badaniu przede wszystkim przedsiębiorstw szwedzkich z perspektywy etapowości rozwoju relacji z rynkami zagranicznymi (Johanson, Vahlne, 1977b). Jak podają M. Gorynia oraz D. Jankowska możemy wyróżnić kilka etapów internacjonalizacji (Gorynia, Jankowska, 2007, s. 21):

- ekspansja jest poprzedzona sukcesem na rynku wewnętrznym;
- ekspansja zazwyczaj rozpoczyna się od rynków położonych blisko, a dopiero później obejmuje rynki dalsze – wprowadzone zostało pojęcie dystansu psychicznego lub kulturowego między rynkami, rozumianego jako zestaw czynników utrudniających obustronny przepływ informacji (od przedsiębiorstwa do rynku i od rynku do przedsiębiorstwa); dystans ten wiąże się z czynnikami językowymi, kulturalnymi, politycznymi, edukacyjnymi, poziomem rozwoju gospodarczego (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975a);
- wchodząc na obce rynki, przedsiębiorstwa najczęściej rozpoczynają od działań eksportowych, a dopiero po upływie pewnego czasu decydują się na działania wymagające większego zaangażowania.

Główne założenia strategii międzynarodowej ekspansji obejmują przede wszystkim sformułowanie celów organizacji na rynku międzynarodowym co jest warunkowane analizą otoczenia (krajowego jak i międzynarodowego) i sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa. Skutkuje to podejmowaniem decyzji na poziomie struktur sieciowych, organizacji oraz poszczególnych jej funkcji. Strategia ta charakteryzuje rynki międzynarodowe oraz dynamikę dostosowania się organizacji, a także ekspansję zazwyczaj opartą na jakiejś formie kooperacji (Oczkowska, 2013, s. 110).

Charakterystyka budowy relacji opartych na tworzeniu i eksploracji powiązań międzyorganizacyjnych podmiotów funkcjonujących na rynkach międzynarodowych oraz ich głównych determinant przedstawia rys. 50.



Rys. 50. Mechanizm internacjonalizacji podmiotów w ujęciu statycznym i dynamicznym

Źródło: (Johanson, Vahlne, 1977c, s. 26).

Model charakteryzuje dążenie przedsiębiorstw do utrzymania długoterminowych relacji, jak również do utrzymania ryzyka na niskim poziomie. Poziom przewidywanych możliwości i ryzyka (Figueira-de-Lemos, Johanson, Vahlne, 2011) jest uwarunkowany etapem internacjonalizacji, który z kolei wpływa na zaangażowanie decyzyjne oraz bieżącą działalność. Zaangażowanie rynkowe jest uwarunkowane dwoma czynnikami: (1) wielkością zaangażowanych posiadanych zasobów oraz (2) stopniem zaangażowania się w procesy rynkowe. Natomiast wiedza rynkowa i jej poziom jest związany z aktualnym oraz przyszłym popytem, jak również z podażą oraz budową właściwych kanałów dystrybucyjnych czy kanałów płatności pomiędzy krajami. Istnieje istotna relacja pomiędzy wiedzą rynkową oraz zaangażowaniem rynkowym.

Wyróżnia się cztery etapy internacjonalizacji przedsiębiorstw (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975a, s. 307):

1. Nieregularna działalność eksportowa – eksport sporadyczny;
2. Eksport poprzez niezależnych agentów;
3. Utworzenie oddziału handlowego;
4. Utworzenie oddziału produkcyjnego.

Innym kryterium charakteryzującym proces internacjonalizacji jest stopień zaangażowania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, gdzie wyróżniono zaangażowanie eksperymentalne, aktywne zaangażowanie oraz trwałe, zaawansowane zaangażowanie (Cavusgil, 1984).

Opisując wpływ strategii na strukturę organizacyjną Chandler, poprzez realizowane badania na amerykańskich przedsiębiorstwach w latach 60. XX w., doszedł do wniosku, że strategia przedsiębiorstwa ma istotny wpływ na strukturę organizacyjną podmiotów. Umieźdzynarodowienie, określane często in-

ternacjonalizacją oraz globalizacją mogą być odnoszone w stosunku do gospodarki narodowej, sektora przedsiębiorstw, produktów oraz rynków, zarówno zbytu, jak i zaopatrzeniowych. Zjawiska te cechuje przede wszystkim rosnący wzajemny wpływ poszczególnych państw i ich różnorodnych instytucji oraz przenikanie coraz większej liczby produktów, sfery materialnej i niematerialnej, między coraz większą liczbą społeczeństw. Dzięki temu ma miejsce przemieszczanie się w skali światowej nie tylko rezultatów produkcji, ale także wzorców cywilizacyjnych i kulturowych (Grudzewski, Hejduk, 2001, s. 12).

Umiejdzynarodowienie przedsiębiorstwa jest związane z każdą formą i zakresem relacji z rynkami zagranicznymi szczególnie w produkcji, marketingu, sprzedaży i dystrybucji (Pierścionek, 2003, s. 454). Polskie przedsiębiorstwa stoją przed dużym wyzwaniem, jakim jest umiejdzynarodowienie i globalizacja swojej działalności. Niewątpliwie podjęcie działań w tym zakresie daje przedsiębiorstwom duże korzyści, takie jak: ograniczenie kosztów, zwłaszcza produkcyjnych wynikających z korzyści skali, poprawę jakości produktów, pozyskanie zaufania i wzmocnienie przywiązania klientów do oferowanych im produktów przez zapewnienie możliwie największej (globalnej) dostępności oraz poprawę wiarygodności konkurencyjnej. Oznacza to także powiększenie potencjalnych rynków zbytu, ale również konieczność konkurowania z przedsiębiorstwami z niemal całego świata. Wobec tego przedsiębiorstwa zmuszone są do opracowywania i wdrażania odpowiedniej strategii działalności umiejdzynarodowej czy globalnej (Potocki, 2009, s. 347). Internacjonalizacja jako proces strategiczny (rys. 51) został scharakteryzowany z perspektywy wnętrza organizacji realizującej, posiadającej swoje filie poza granicami oraz z perspektywy organizacji (Melin, 1992, s. 100).

Proces internacjonalizacji typu (A) *time-series detached critical events* jest to szereg luźnych zdarzeń i korespondujących z nimi procesów dopasowania strategii do struktury i podniesienia wydajności. Dopasowanie strategii do struktury kapitału poprawia wydajność (Agnihotri, 2014, s. 17), dopasowanie do zmieniającego się otoczenia powoduje zmianę strategii oraz struktury, a także związane z tym zwiększenie wydajności (Mat, Smith, 2014, s. 71) czy dopasowanie struktury zarządzania do wydajności (Lin, Ho, 2013, s. 305–306), jak również dopasowanie strategii związanej z technologią ze strukturą wiedzy, które posiada wpływ na wydajność (Srivastava, Laplume, 2013).

W typie (B) internacjonalizacji występują relatywnie krótkie epizody (*relatively short episodes*) związane z procesem zachowania przedzakupowego prowadzącego do zakupu (nabycia) oraz wszystkich powstałych relacji posiadających wpływ na pozakupowe zachowania mające swoją ciągłość od kilku tygodni do kilku lat.

	Wewnątrz organizacji – przez granice	Pomiędzy organizacjami – przez granice
Tryb wejścia	A	B
	➤ Etap internacjonalizacji	
Transakcje	C	D
	<ul style="list-style-type: none"> • Internacjonalizacja, koszty transakcji • Intraorganizacyjny handel i transfer cen 	<ul style="list-style-type: none"> • Handel międzynarodowy • Marketing międzynarodowy • Bezpośrednie inwestycje zagraniczne • Międzynarodowe sieci przedsiębiorstw
	➤ Transfer technologii	
Koordinacja	E	F
	<ul style="list-style-type: none"> • Struktura • Formalna kontrola systemu • Nieformalna integracja społeczna i koordynacja 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianse i joint venture • Relacje z lokalnym samorządem
	➤ Strategie globalne	

Rys. 51. Płaszczyzny aktywności biznesu międzynarodowego

Źródło: (Melin, 1992, s. 100).

Typ (C) procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa jest związany z rozwojem strategii posiadającej charakter ewolucyjny długofalowy, jednakże przerywany krótszymi epizodami działania, zazwyczaj są to działania obliczone na około dwie dekady (Schwens, Kabst, 2009), (Horaguchi, Toyne, 1990).

Typ (D) dotyczy przedsiębiorstw o ugruntowanej pozycji, jest zapoczątkowany od powstania przedsiębiorstwa oraz przez jego dynamiczny rozwój, dotyczy to zazwyczaj dużych wielonarodowych organizacji trwający zazwyczaj wiele dekad. Z tym podejściem jest związany proces handlu międzynarodowego (oraz marketingu międzynarodowego), który jest realizowany przez organizację. Planowana strategia związana jest z bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi i tworzeniem ponadnarodowych sieci przedsiębiorstw.

Typ aktywności (E, F) jest bezpośrednio uwarunkowany globalną strategią realizowaną przez organizację, która determinuje zarówno strukturę formalną przedsiębiorstwa oraz wypracowane w procesie internacjonalizacji relacje z innymi podmiotami, a także z lokalnym samorządem, na terenie którego przedsiębiorstwo funkcjonuje.

Proces internacjonalizacji zazwyczaj jest uwarunkowany posiadanymi instrumentami globalnej strategii (uczestnictwo w globalnym rynku, posiadane

globalne produkty/usługi, lokalizacja, prowadzony marketing w skali międzynarodowej – globalnej, globalna gra rynkowa) i jest zazwyczaj mierzony m.in. wskaźnikami dotyczącymi głównie dużych przedsiębiorstw, jak (Yip, 2004, s. 452–453):

- globalny wolumen sprzedaży przedsiębiorstwa podzielony przez wolumen rynku światowego;
- procentowy udział ogólnoswiatowych przychodów ze sprzedaży standaryzowanych produktów i usług;
- wskaźnik koncentracji w układzie międzynarodowym (uczestnictwo w rynku globalnym);
- stopień podobieństwa elementów marketingu stosowanych w każdym kraju do używanych w kraju bazowym;
- posunięcia obejmujące trzy lub więcej ważnych krajów.

Słonność do internacjonalizacji (związana z międzynarodowymi zdolnościami przedsiębiorstw kooperacji z klientami, dostawcami oraz innymi organizacjami) oraz zdolność do internacjonalizacji (związana z trzema wymiarami: innowacje – technologia; zasoby ludzkie; zdolności handlowe) (Camisón, Villar, 2009, s. 135–136) oraz zdolność do budowy relacji zagranicznych (internacjonalizacji przedsiębiorstwa). Innymi słowy organizacja przygraniczna (transgraniczna) powinna mieć możliwość i zdolność do budowy struktury relacji międzynarodowych w procesie internacjonalizacji (Hult, Cavusgil, Kiyak, Deligonul, Lagerström, 2007, s. 78). Ponadto istotne jest pytanie, czy umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa jest tożsame z globalizowaniem – niekiedy te dwa pojęcia postrzegane są jako synonimy. Jednakże pełniejsze zrozumienie tego zjawiska uwypukla różnice, gdzie globalizowanie związane jest z szerszym geograficznie procesem zarządczym charakteryzowanym m.in. przez integrację podmiotów rozproszonych po całym świecie. Natomiast przedsiębiorstwa (głównie ze sfery MSP), zasługują na miano umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, która zazwyczaj odnosi się do kilku krajów, a zasięg tych aktywności jest ograniczony (Koźmiński, Latusek-Jurczak, 2014, s. 441). Jak podaje literatura, istnieją dwie grupy czynników decydujących o podjęciu aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw sfery MSP (Sear, Lloyd-Reason, 2007, s. 83):

1. Intencjonalne, świadome podejście

- Przedsiębiorca sam podejmuje decyzję o internacjonalizacji.
- Przedsiębiorca szuka i wybiera rynek.
- Przedsiębiorca poszukuje i wybiera partnera lub połączenie pomagające wejść.
- Przedsiębiorca zostaje przekonany przez partnera biznesowego.
- Wejście na rynek.

2. Nieintencjonalne podjęcie decyzji

- Przedsiębiorstwo będące uczestnikiem sieci podejmuje starania, by przedsiębiorca się zaangażował w proces internacjonalizacji.
- Przedsiębiorca podejmuje decyzję, bazując na decyzji partnera (proces naśladownictwa, zmiana percepcji sytuacji).
- Przedsiębiorca samoistnie podąża za rozwijającym się rynkiem, ponieważ widzi zdolność budowy przewag konkurencyjnych w kierunku internacjonalizacji.

Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest związany z możliwościami opartymi na zasobach niematerialnych, jakie posiada organizacja przygraniczna i wynikającymi z nich aktywności biznesowych prowadzącymi do budowy wartości przedsiębiorstwa. Umieźdzynarodowienie lub tworzenie sieci ponadnarodowych jest kluczowym czynnikiem poprawy pozycji konkurencyjnej. Podejście do tego procesu jest uwarunkowane zdolnością przedsiębiorstwa do utworzenia oraz koordynacji powstałej struktury, czyli koncentracji przedsiębiorstwa nad tworzeniem struktur sieciowych i ich koordynacji, a także, na jakich elementach działalności bieżącej przedsiębiorstwo się koncentruje. Badanie przeprowadzono w oparciu o 7-punktową skalę Likerta z wykorzystaniem regresji – szeroko stosowanym narzędziem w tego typu analizach, m.in. (Fuller, Russ-Eft, 2010, s. 324), (Khan, Taha, Ghouri, Khan, Chee K. Yong, 2013, s. 181), (Sohail, Alashban, 2009, s. 54).

Istotna wydaje się również aktywność przedsiębiorstwa w procesie umieźdzynarodowienia. Jednakże przedsiębiorstwo powinno zachować swoją lokalną tożsamość oraz wrażliwość, nie ulegając bezkrytycznie procesom globalizacji i potrafiąc świadomie kierować swoim potencjałem, wykorzystując to, co niesie sama globalizacja w procesie rozszerzenia działalności poza granice kraju (Kotabe, Srinivasan, Aulakh, 2002, s. 80). Natomiast pomiar umieźdzynarodowienia przedsiębiorstwa jest zazwyczaj wyrażany stosunkiem sprzedaży produktów oraz usług za granicę do sprzedaży ogółem, jak również posiadanymi zasobami zagranicznymi do zasobów ogółem (Yang, Driffield, 2011, s. 26). Tabela 24 przedstawia zmienne objaśniające proces tworzenia zysku badanych przedsiębiorstw MSP w kontekście budowania swojej pozycji na rynkach międzynarodowych. W analizie wykorzystano model regresji liniowej, przed przystąpieniem do analizy dokonano weryfikacji (za pomocą testu Jarque'a-Bera, dotyczącego normalności rozkładu reszt) założeń dotyczących klasycznej metody najmniejszych kwadratów, która została wykorzystana do estymacji parametrów modelu.

Poddając analizie zebrany materiał empiryczny należy zauważyć, że zmienne objaśniające koncentrujące się na zdolności do budowy struktur sieciowych i ich koordynacji (Alfa Cronbacha: 0,88); związane są z wyzwaniem

Tabela 24. Aktywności biznesowe związane z tworzeniem zysku poprzez badane przedsiębiorstwa MSP w procesie internacjonalizacji

	Wyszczególnienie	Średnie
Koncentracja przedsiębiorstwa na tworzeniu struktur sieciowych i ich koordynacji (aktywność strategiczna) Alfa Cronbacha: 0,88 Alfa standaryzowana 0,89	1. Utworzenie organizacji uczącej poprzez współpracę z innymi przedsiębiorstwami	2,61
	2. Tworzenie ponadnarodowej strategii łańcucha dostaw	2,36
	3. Opracowanie i realizacja ponadnarodowej strategii rynkowej	2,28
	4. Pozycjonowanie i segmentacja w sieci globalnej (internet)	2,76
Działania przedsiębiorstwa koncentrują się na bieżącej działalności (aktywność operacyjna) Alfa Cronbacha: 0,60 Alfa standaryzowana 0,61	5. Koncentracja na konsumencie i budowie marki	5,09
	6. Działania na rynku koncentrują się na zdolności do radzenia sobie z niedogodnościami na wschodzących rynkach	2,53
	7. Aktywność na rynku zagranicznym koncentruje się na intensywnych działaniach marketingowych	4,15

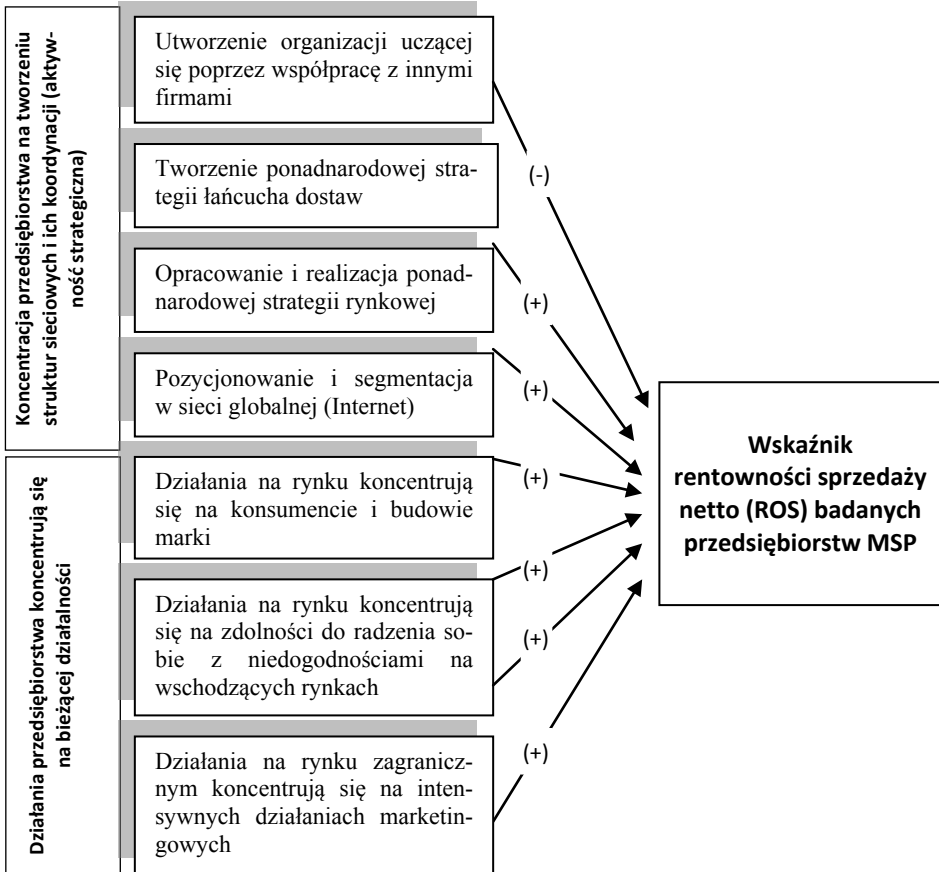
Objaśnienie: najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7, pytania do modelu opracowano na podstawie prac (Cavusgil i in., 2005), (Aral and Weill, 2007).

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

wielu rynków, na których przedsiębiorstwo funkcjonuje (Cavusgil, Deligonul, Yaprak, 2005, s. 7) oraz działań na rynku związanych z bieżącą działalnością (Alfa Cronbacha: 0,60) (Guillen, 2000). Charakteryzują one zmienną zależną (rys. 52), czyli miernik rentowności sprzedaży netto ROS (*return on sale*). Tabela 25 natomiast przedstawia wskaźniki ROS dla badanej populacji przedsiębiorstw ogółem wraz z podziałem na branże.

ROS jest to jeden z mierników obrazujących zdolność przedsiębiorstwa do generowania zysku, wskaźnik ten informuje o udziale zysku netto w wartości zrealizowanej sprzedaży netto. Im ten wskaźnik jest wyższy w przedsiębiorstwie, tym każda jednostka sprzedaży przynosi większy zysk (Piasecki, 2001, s. 494). Wskaźnik ten został również wykorzystany jako zmienna zależna w pracy (Lu, Beamish, 2006, s. 34), gdzie szacowano potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw MSP z uwagi na ich działalność eksportową oraz poziom bezpośrednich inwestycji zagranicznych (jako zmienne niezależne) w czasie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Wskaźnik ROS jest powszechnie stosowanym narzędziem analitycznym (nazywanym również marżą zysku netto) jest wyrażany w procentach i oznacza część przychodów, jaka pozostaje w dyspozycji przedsiębiorstwa po odliczeniu



Wykorzystano model równania regresji liniowej (w modelu wzięto pod uwagę całą badaną populację przedsiębiorstw MSP)

Rys. 52. Model charakteryzujący aktywności biznesowe w procesie internacjonalizacji MSP oparte na zasobach niematerialnych, których efektem jest wyższy wskaźnik rentowności sprzedaży netto (ROS) i budowa przewagi konkurencyjnej wśród badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

wszystkich kosztów i podatków. Jak wynika z tabeli 25 najwyższą rentownością sprzedaży netto ROS charakteryzują się przedsiębiorstwa średnie w branży informatycznej (18,01%) oraz lotniczej (19,50%), natomiast najniższe są przedsiębiorstwa z branży motoryzacyjnej (5,30%). Jak się okazuje, rentowność tych przedsiębiorstw jest również najmniejsza wśród mikroprzedsiębiorstw (zatrudniających do 9 osób) jak również wśród przedsiębiorstw małych (zatrudniających 10–49 osób) w analizowanych branżach. Taka sytuacja może być spowodowana

nieefektywnym wykorzystaniem dostępnych zasobów, a w szczególności zasobów niematerialnych oraz wysokim kosztem funkcjonowania przedsiębiorstw. Innym ważnym czynnikiem wpływającym na rentowność w branży motoryzacyjnej wśród badanych przedsiębiorstw (7,23%; dla województwa 8,50% na podstawie danych WUS Rzeszów) może znaczyć to, iż branża ta znajduje się w fazie dojrzałości, gdzie nie występują aż tak istotne zmiany w popycie na usługi i produkty generowane przez przedsiębiorstwa tej branży. Natomiast sytuacja wśród populacji badanych przedsiębiorstw w branżach informatycznej (8,96%; dla województwa 7,0% na podstawie danych WUS Rzeszów) i lotniczej (15,45%; dla województwa 10,70% na podstawie danych WUS Rzeszów) wydaje się być najlepsza; jest to związane z szybkim rozwojem tych branż i poprawą ich konkurencyjności. Dodatkowo rośnie zapotrzebowanie na usługi i produkty generowane przez te branże. Ważna jest z perspektywy poprawy rentowności bliskość tzw. „Doliny Lotniczej”, szczególnie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w branży lotniczej.

Tabela 25. Wskaźniki rentowności sprzedaży netto ROS dla badanych przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa MSP z perspektywy liczby zatrudnionych osób	ROS dla badanych przedsiębiorstw			
	Ogółem	Branża Informatyka	Branża Motoryzacja	Branża Lotnictwo
do 9 osób	9,54%	9,44%	5,34%	13,04%
10–49 osób	9,14%	7,81%	9,84%	15,08%
50–249 osób	18,01%	34,87%	5,30%	19,50%
dla całej badanej populacji przedsiębiorstw (307)	9,74%	8,96%	7,23%	15,45%

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (ROS obliczony na podstawie bilansu badanych przedsiębiorstw MSP z roku 2016). Z uwagi na brak danych potrzebnych do obliczenia wskaźnika ROS w 2016 roku podczas właściwego badania metodą CAWI (*Computer Assisted Web Interview*), ponownie wysłano zapytanie w pierwszym kwartale 2018 roku do tych samych badanych przedsiębiorstw wylosowanych uprzednio przez WUS w Rzeszowie celem uzupełnienia zmiennych potrzebnych do obliczenia wskaźnika.

Po dokonaniu analizy zmiennej objaśnianej ROS w modelu należy zauważyć, że dopasowany R kwadrat sygnalizuje, iż kombinacja liniowa wyżej wymienionych zmiennych w modelu wyjaśnia 58% zmienności zmiennej objaśnianej ROS. W procesie selekcji istotnych zmiennych posłużono się wartością statystyki „P-Value”, której wartość większą niż 0,05 uznano za nieistotną statystycznie (tab. 26). W związku z tym wpływ zmiennej „utworzenie organizacji

uczającej się poprzez współpracę z innymi przedsiębiorstwami” jest statystycznie nieistotny w analizowanym modelu. Ponadto, jeżeli wartość poszczególnych zmiennych objaśniających zostanie zmieniona o jedną jednostkę przy założeniu, że pozostałe zmienne nie ulegną zmianie, to współczynniki w tabeli 26 wskazują siłę oddziaływania poszczególnych zmiennych objaśniających na zmienną objaśnianą ROS.

Tabela 26. Parametry estymacji i podstawowe statystyki modelu charakteryzującego aktywności biznesowe w procesie internacjonalizacji MSP oparte na zasobach niematerialnych, związane z tworzeniem wskaźnika rentowności sprzedaży netto (ROS) i budowy przewagi konkurencyjnej wśród badanych przedsiębiorstw

	Współczynniki	Błąd standard.	Wartość-p	Dolne 95%	Górne 95%
Przecięcie	-0,17733	0,0220	0,0000000	-0,2208	-0,1338
Utworzenie organizacji uczącej się poprzez współpracę z innymi przedsiębiorstwami	0,00793	0,0049	0,1086964	-0,0017	0,0176
Tworzenie ponadnarodowej strategii łańcucha dostaw	0,01484	0,0055	0,0076564	0,0039	0,0257
Opracowanie i realizacja ponadnarodowej strategii marketingowej	0,01473	0,0063	0,0206639	0,0022	0,0272
Pozycjonowanie i segmentacja w sieci globalnej (Internet)	0,01048	0,0035	0,0035115	0,0034	0,0174
Przedsiębiorstwo opiera swoje działania na konsumencie i budowie marki	0,01493	0,0042	0,0004929	0,0065	0,0232
Przedsiębiorstwo jest w stanie radzić sobie z niedogodnościami na wschodzących rynkach	0,01650	0,0035	0,0000044	0,0095	0,0234
Przedsiębiorstwo opiera swoją strategię na intensywnych działaniach marketingowych	0,01936	0,0037	0,0000004	0,0119	0,0267

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Analizując model charakteryzujący zdolność do tworzenia zysku przez badane przedsiębiorstwa należy zauważyć, że najlepiej opisują go zmienne definiujące działania związane z koncentracją na intensywnych działaniach marketingowych (śred. 4,15) oraz aktywności związanej z koncentracją na konsumencie i budowie marki (śred. 5,09), a następnie zmienna dotycząca zdolności radzenia sobie z niedogodnościami na wschodzących rynkach (śred. 2,53). Na-

leży nadmienić, że wszystkie wymienione zmienne dotyczą działalności bieżącej, co może sugerować, że badane przedsiębiorstwa ciągle na rynkach ponadnarodowych koncentrują się na utrzymaniu pozycji i budowaniu krótkookresowych przewag. Zaskakiwać może fakt, iż zmienna „utworzenie organizacji uczącej się poprzez współpracę z innymi przedsiębiorstwami” (śred. 2,61) nie jest istotna statystycznie w modelu. Natomiast zmienna „tworzenie ponadnarodowej strategii łańcucha dostaw” (śred. 2,36) pełniej opisuje zależności dotyczące znaczenia dla przedsiębiorstw budowy międzynarodowego łańcucha dostaw z perspektywy generowania zysku. W dalszej perspektywie będzie się to przekładać na świadome tworzenie struktur sieciowych i ich koordynację. Sugeruje to, iż badane przedsiębiorstwa skupiają się na działalności bieżącej, walce oraz przetrwaniu, a nie tworzeniu struktur mających charakter strategiczny. Jak się okazuje, czynnikiem mającym wpływ na stworzenie przez organizację międzynarodowej struktury jest opracowanie ponadnarodowej strategii rynkowej. Jest to czynnik bezpośrednio związany ze strategicznym myśleniem w organizacji MSP (Hsiang-Lan Chen, Wen-Tsung Hsu, Chiao-Yi Chang, 2014, s. 771). Kwestia podejmowania decyzji związanych z procesem internacjonalizacji MSP została pełniej przedstawiona w pracy (Francioni, Musso, Cioppi, 2015), gdzie aktywność związana z internacjonalizacją przedsiębiorstw była uwarunkowana poziomem wykształcenia i podejściem do ryzyka. Jak wynika z badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw MSP w Czechach, Austrii, Słowenii proces internacjonalizacji aktywności biznesowej przedsiębiorstw MSP jest związany z budową zaufania wśród partnerów biznesowych, co staje się katalizatorem przemian (Fink, Kraus, 2007). Należy równocześnie nadmienić, że istotne w kontekście tworzenia zysku są zdolności przedsiębiorstw do radzenia sobie na rynku. Zjawiskiem godnym odnotowania jest fakt, iż zmienne takie, jak: ponadnarodowa strategia łańcucha dostaw (śred. 2,36); pozycjonowanie i segmentacja w sieci globalnej (Internet) (śred. 2,76); koncentracja swojej działalności na konsumencie i budowie marki (śred. 5,09) oraz aktywność na rynku zagranicznym – koncentruje się na intensywnych działaniach marketingowych (śred. 4,15) i odgrywa bardzo istotną rolę w zdolności badanych przedsiębiorstw MSP do generowania zysku. Charakteryzowane procesy, odbywające się w organizacjach przygranicznych, rozpatrywane z perspektywy umiędzynarodowienia i wyjścia z bieżącą działalnością za granicę mają znaczący wpływ na budowę przewagi strategicznej przedsiębiorstwa. Szczególnie jest to widoczne w branżowych procesach konkurencji, które posiadają zarówno statyczny, wynikający ze struktury konkurencji, jak i dynamiczny charakter związany z zachowaniem się pojedynczych organizacji, implikujący zachowanie podmiotów znajdujących się w bezpośredniej bliskości (Gorynia, Jankowska, 2004).

Reasumując, badana populacja przedsiębiorstw koncentruje się w swojej działalności na aktywnościach mających charakter operacyjny, w szczególności na intensywnych działaniach marketingowych. Wykorzystuje w tym procesie technologie komunikacyjne oraz informacyjne, starając się niwelować bariery wynikające z istnienia granic administracyjnych poszczególnych państw, co przyczynia się do budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw MSP należących do inteligentnych specjalizacji na terenach słabo zurbanizowanych. Jak wynika z badań, zasoby niematerialne pełnią istotną rolę w rozwoju koncepcji przepływu dóbr pomiędzy krajami, gdzie ekspansja rozpoczyna się zazwyczaj po osiągnięciu sukcesu na rynku krajowym. Natomiast aktywność przedsiębiorstw MSP na rynkach zagranicznych posiada ewolucyjny charakter i jest zapoczątkowana głównie działalnością eksportową. W dalszej kolejności przedsiębiorcy decydują się na większe zaangażowanie kapitałowe i organizacyjne, tworząc relacje oparte na zasobach niematerialnych. Wynika to ze świadomej strategii działania na rynkach zagranicznych i chęci tworzenia długoterminowych relacji pozwalających utrzymać ryzyko na akceptowalnie niskim poziomie w procesie internacjonalizacji.

WNIOSKI

W ciągu ostatnich dekad nastąpiły bardzo istotne zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i ich relacjach z otoczeniem rynkowym. Dynamiczny postęp w zakresie technologii informacyjnych, będących katalizatorem zmian zarówno w przedsiębiorstwach, jak również w całej gospodarce, doprowadził do rozwoju społeczeństwa postindustrialnego oraz zwiększenia znaczenia szeroko pojętej wiedzy w funkcjonowaniu podmiotów na rynku. Zmieniło to podejście do budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw poszukujących unikalnych zasobów dających możliwość budowy pozycji konkurencyjnej. Właściwe wykorzystanie tych zasobów jest przede wszystkim uwarunkowane podejściem kadry kierowniczej do zrozumienia budowy i eksploatacji powstałych na zasadach wiedzy i zaufania relacji międzyorganizacyjnych, które przedsiębiorstwo świadomie i aktywnie tworzy.

Sposób podejścia do procesu konkurowania jest ważny z perspektywy zachowania się przedsiębiorstwa na rynku. We współczesnych realiach gospodarczych jest to rynek nie tylko lokalny, ale przede wszystkim ponadnarodowy, co stwarza określone możliwości, ale również zagrożenia. Niemniej jednak spojrzenie na zasoby organizacji w kontekście otoczenia oraz realizacji celów gospodarczych jest istotnym czynnikiem pozwalającym przygotować właściwą strategię rozwoju przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, iż doskonała znajomość procesów biznesowych realizowanych w otoczeniu, przedsiębiorczość oraz innowacje stają się katalizatorem pozytywnych zmian i rozwoju przedsiębiorstwa, dając przedsiębiorstwu możliwość budowy przewagi konkurencyjnej. Biorąc jednak pod uwagę dynamikę zmian, będą to raczej krótkotrwałe przewagi, uwzględniające specyfikę przedsiębiorstw MSP i możliwość emulacji zasobów biorących udział w tworzeniu przewagi konkurencyjnej.

Podkreślić należy konieczność analizy zarówno zasobów, jak i warunków otoczenia w procesie formułowania strategii i poprawy pozycji konkurencyjnej. Podejście zasobowe do charakterystyki potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa daje możliwość rozpoznania organizacji tworzących główne źródło przewag w strategii konkurowania. Analizując to podejście, należy podkreślić koncepcję związaną z dynamicznymi zdolnościami przedsiębiorstwa, które

bezpośrednio wpływają na jego reakcję i adaptację w otoczeniu i w naturalny sposób kształtują przewagę konkurencyjną. Na szczególną uwagę zasługują zasoby niematerialne, takie jak: wiedza, kompetencje, zaufanie, zdolności czy kultura i tożsamość organizacji. Dają one możliwość poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa i stanowią kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw MSP. Główne kierunki zmian oraz ograniczeń rozwojowych dokonujące się w MSP determinowane są przez ich otoczenie, jak również procesy realizowane w samych przedsiębiorstwach. Procesy adaptacyjne MSP powinny dotyczyć kreatywnego rozwiązywania problemów poprzez elastyczne dopasowanie się do już istniejących i nowo powstających uwarunkowań technologicznych, rynkowych czy organizacyjnych. Budowanie odpowiednich więzi międzyorganizacyjnych daje możliwość poprawy pozycji konkurencyjnej poprzez dostęp do zasobów innych organizacji. Z uwagi na to, iż synergiczne działania sprzyjają procesowi indywidualnego i wspólnotowego uczenia się w przedsiębiorstwach, co również sprzyja budowie kluczowych kompetencji przedsiębiorstw MSP.

Działania przedsiębiorstw związane z aktywnością na polu umiędzynarodowienia aktywności w kontekście przygranicznych oraz globalnych powiązań przyspieszających dyfuzję innowacji powinny być oparte na silnej tożsamości przedsiębiorstwa. Jest to fundament budowy podmiotów działających na rynku lokalnym wykorzystujących zdolności adaptacyjne w szerszym otoczeniu przedsiębiorstwa. Jak wynika z literatury, jest to przejaw świadomego i strategicznego podejścia do realizacji celów przedsiębiorstwa i staje się przyczynkiem do wypracowania przewagi konkurencyjnej. Istotnym z tej perspektywy podejściem do poprawy pozycji w otoczeniu biznesowym jest budowanie konkurencyjności poprzez strategiczną elastyczność przedsiębiorstwa bazującą głównie na dynamicznym budowaniu kompetencji, efektywnym wykorzystaniu technologii czy innowacyjnym podejściu do struktur organizacyjnych.

Zdolność budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw na terenie południowo-wschodniej Polski jest uzależniona od czynników zarówno endo-, jak i egzogenicznych. Peryferyjne położenie badanych przedsiębiorstw jest czynnikiem ograniczającym możliwości rozwoju, jednak może także stanowić atut, szczególnie w kontekście współpracy, czyli budowy właściwych relacji międzyorganizacyjnych, wymiany wiedzy oraz zwiększenia zaangażowania technik informacyjnych w procesach konkurowania.

Konkurencyjność badanego regionu w najbliższym czasie będzie w dużym stopniu uzależniony przede wszystkim od skali zaangażowania inwestorów wewnętrznych. Równie ważną rolę będą odgrywać fundusze zewnętrzne, nadające regionowi oraz przedsiębiorstwom odpowiednią dynamikę rozwoju. Do czynników wewnętrznych, powiązanych z regionem i jego funkcjonowaniem, które będą wpływały na przyszłą sytuację regionu, zaliczyć można: umiejętność wyko-

rzystania nagromadzonego potencjału rozwojowego, działania podejmowane przez samorządy, dostosowanie edukacji, zarówno zawodowej, jak również wyższej do potrzeb rynku pracy, w szczególności promocję kierunków kształcenia związanych z branżami posiadającymi zdolność do kreowania przewag. Innym bardzo ważnym elementem jest poziom wewnętrznej dostępności komunikacyjnej regionu oraz jakość działania instytucji otoczenia biznesu będącą jednym z istotnych warunków wyboru miejsca funkcjonowania biznesu przez inwestorów.

Należy jednocześnie podkreślić wykorzystanie wewnętrznych zasobów w rozwijaniu współpracy transgranicznej. Budowanie sieci relacji oraz propagowanie idei współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami posiada również pozytywne implikacje w rozwoju stosunków społecznych pomiędzy sąsiadującymi krajami i wnosi istotny wkład w proces pokonywania barier społecznych.

Poddając analizie zarówno źródła literatury, jak również badania własne przeprowadzone na terenach transgranicznych, należy zwrócić uwagę na ewoluowanie koncepcji budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw ze sfery MSP. Jest ona uwarunkowana elementami otoczenia, kształtowanego głównie poprzez społeczeństwo postindustrialne, co nadaje kształt dzisiejszemu rozumieniu i wagi poszczególnych zasobów zgromadzonych w organizacji gospodarczej. Innym bardzo istotnym czynnikiem jest zdolność organizacji do adaptacji w strukturze sieci – jest ona związana z możliwościami pozyskania i eksploracji wiedzy i prowadzi do innowacyjnych rozwiązań i budowy przewagi strategicznej w dłuższym okresie.

Poddane analizie czynniki w istotnym stopniu warunkują konkurencyjność przedsiębiorstw, jak również badanego regionu. Należy wziąć pod uwagę narastające procesy globalizacyjne, skutkujące koncentracją zasobów oraz zwiększeniem konkurencji zewnętrznej, zwłaszcza w zakresie przyciągania inwestycji zagranicznych. Projekcja scenariuszy rozwojowych jest determinowana przez wystąpienie wielu zdarzeń w ekosystemie biznesowym. Zmianie ulega przede wszystkim kapitałowe zaangażowanie w regionie inwestorów wewnętrznych i zewnętrznych, przez co dostępny staje się wolumen zewnętrznych środków rozwojowych. Znaczącej poprawie uległa dostępność transportowa i teleinformatyczna regionu.

Badane przedsiębiorstwa budują przewagi konkurencyjne z perspektywy uwarunkowań zasobowych. Jak wynika z analizy zgromadzonego materiału, badane przedsiębiorstwa na rynkach ponadnarodowych koncentrują się na utrzymaniu pozycji i budowaniu krótkookresowych przewag, nie koncentrują się na tworzeniu organizacji uczących się i wykorzystujących działania synergiczne w kontekście podniesienia zdolności do budowy przewag konkurencyjnych i realizacji zamierzeń strategicznych.

Są to działania związane głównie z wykorzystaniem potencjału wiedzy nagromadzonej w przedsiębiorstwie do tworzenia nowej wartości rynkowej czy budowy nowego biznesu (tworzenia nowej struktury). Kluczowym zagadnieniem stają się identyfikacja granic budowanej organizacji (czy struktury) oraz możliwość jej dynamicznego rozwoju.

W pracy postawiono tezę, iż zasoby niematerialne tworzące potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw przyczyniają się do budowy przewag konkurencyjnych i podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MSP. Jak wynika z przeprowadzonych badań, przedsiębiorstwa MSP należące do inteligentnych specjalizacji na terenach przygranicznych wykorzystują nagromadzone w organizacji zasoby niematerialne w kontekście budowy przewag konkurencyjnych i poprawy swojej pozycji konkurencyjnej.

Cel poznawczy opracowania został osiągnięty poprzez dogłębny przegląd literatury, głównie z zakresu zarządzania, ale również ekonomii i finansów. Usystematyzowanie osiągnięć naukowców znanych z literatury światowej jak również krajowej w zakresie tworzenia przewag konkurencyjnych oraz poprawy konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw. W pracy posłużono się badaniami zrealizowanymi na małych i średnich przedsiębiorstwach należących do tzw. inteligentnych specjalizacji wykorzystujących głównie endogeniczny potencjał konkurencyjny w procesie budowy przewag. Wybrano przedsiębiorstwa, które funkcjonują na obszarach słabo zurbanizowanych, zapóźnionych gospodarczo i borykających się z trudnościami dostępu do kapitału, co podnosi znaczenie zasobów niematerialnych nagromadzonych w przedsiębiorstwach. Jak wynika z przeprowadzonych badań, zdolność wykorzystania potencjału konkurencyjnego jest uwarunkowana szybkością adaptacji przedsiębiorstwa do otoczenia i umiejętnością wykorzystania nagromadzonej wiedzy w procesie konkurowania i budowania długotrwałych relacji w sieci opartych na zaufaniu.

Charakteryzując osiągnięcie celu metodycznego należy zauważyć, że w monografii wypracowano podejście badawcze związane z identyfikacją potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw w oparciu głównie o pytania jakościowe (oparte na 7-punktowej skali Likerta), dające możliwość oceny potencjału konkurencyjnego opartego na niematerialnych zasobach przedsiębiorstw i ich zdolności do budowy przewag konkurencyjnych oraz podnoszenia konkurencyjności. Wprowadzono analizy oparte na wielowymiarowych statystykach oraz zastosowano równania strukturalne (SEM) w procesie badawczym służące potwierdzeniu pewnych koncepcyjnych rozwiązań w badaniach empirycznych, poszerzających możliwości poznawcze badacza.

Definiując osiągnięcie celów aplikacyjnych monografii, należy szczególnie podkreślić, iż w procesie badawczym wypracowano wnioski mogące być za-

proponowane jako sugestie dla przedsiębiorstw w procesie podnoszenia zdolności do budowy przewag oraz konkurencyjności.

- Badane przedsiębiorstwa MSP powinny częściej decydować się na tworzenie nowej wiedzy poprzez wykorzystanie własnych zasobów niematerialnych i dostęp do zasobów innych przedsiębiorstw funkcjonujących w sieci. Podmioty poprzez integrację oraz rekonfigurację wewnętrznych oraz zewnętrznych zasobów przedsiębiorstwa w procesie dostosowywania się do gwałtownych zmian w otoczeniu.
- Przedsiębiorstwa powinny orientować się na wiedzę, co będzie skutkowało chęcią do tworzenia długookresowych relacji międzyorganizacyjnych budowanych na zaufaniu, gdyż zasób wiedzy jest niezbędny w procesie realizacji zamierzeń strategicznych. Zaufanie oraz innowacyjna orientacja przedsiębiorcza mogą być pozytywnie związane ze zdolnością do absorpcji wiedzy i informacji z otoczenia.
- Orientacja strategiczna przedsiębiorstw i realizowanie celów strategicznych są uwarunkowane stanem posiadanych zasobów niematerialnych nagromadzonych w przedsiębiorstwach przygranicznych. Małe i średnie przedsiębiorstwa w procesie tworzenia planów strategicznych powinny szczególnie zwrócić uwagę na jakość zasobów niematerialnych, które warunkować będą sprawne osiągnięcie celów.
- Badane małe i średnie przedsiębiorstwa nienależycie wykorzystują możliwości związane z procesem internacjonalizacji, który do niedawna przypisany był głównie dużym przedsiębiorstwom. Jednakże zaistnienie na rynkach zagranicznych, przy odpowiedniej aktywności i wykorzystaniu technologii komunikacyjnej, stwarza realną możliwość budowania przewag konkurencyjnych i poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Chłonność wiedzy przedsiębiorstw MSP na badanym terenie jest jednym z kluczowych czynników podnoszących konkurencyjność organizacji, która jest związana ze zdolnością przedsiębiorstwa do budowy struktur międzyorganizacyjnych. Jest to szczególnie istotne w kontekście procesów globalizacyjnych. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na ponoszone koszty związane z pozyskaniem wiedzy w kontekście jej kapitalizacji oraz potencjałem konkurencyjnym przedsiębiorstwa. Dzisiejsze organizacje ponoszą zdecydowanie za duże koszty związane z pozyskaniem nowej wiedzy w stosunku do nagromadzonego potencjału i związanymi z tym możliwościami jego komercyjnego wykorzystania na rynku. Działania te stają się nieefektywne w związku z procesem emulacji budowanych struktur oraz realizowanych procesów przez konkurentów, gdzie czas (związany ze stopą zwrotu zainwestowanego kapitału w wiedzę) jest czynnikiem kluczowym do osiągnięcia zamierzonych korzyści.

Badane przedsiębiorstwa są zdolne do budowy zysku w oparciu o zasoby niematerialne. Jednym z najważniejszych czynników opisujących ich zdolność do takiej aktywności jest oparcie swojej strategii na intensywnych działaniach marketingowych oraz radzeniu sobie z niedogodnościami na wschodzących rynkach, co w głównej mierze jest możliwe na bazie niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa. Ważne z tej perspektywy jest, by organizacje posiadały umiejętność radzenia sobie z przeciwnościami. Powstają one zazwyczaj w sytuacji dopasowywania się różnych systemów, w których funkcjonują. Jest to istotne z uwagi na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw i wpływ wielonarodowości na funkcjonowanie podmiotów poprzez zdobycie nowych doświadczeń. Jak ukazują wcześniejsze rozważania, czynnikiem podnoszącym konkurencyjność jest dotarcie do informacji. W tym kontekście przedsiębiorcy wykorzystują pozyskaną wiedzę oraz doświadczenie potrzebne głównie do dywersyfikacji lub rozwoju produktu oraz podniesienia zdolności komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem. Jest to czynnik posiadający bezpośredni wpływ na wzrost sprzedaży na rynkach międzynarodowych. Należy nadmienić, że na współczesnym globalnym rynku mniejszego znaczenia nabierają odległości fizyczne pomiędzy partnerami biznesowymi w procesie realizacji zamierzeń strategicznych organizacji. Podstawową korzyścią ze współpracy jest transfer wiedzy jako strategiczny zasób pozwalający budować przewagę konkurencyjną, a czynnikiem zwiększającym dostęp do wiedzy są powiązania sieciowe przedsiębiorstw. Wpływają one również na orientację strategiczną przedsiębiorstw oraz budowę przewag.

Analizując badaną populację przedsiębiorstw, należy zaznaczyć, że posiadane zasoby determinują wybór strategicznej orientacji małych i średnich przedsiębiorstw. Podejście rynkowe, podkreślające, że punktem wyjścia działań jest rynek i konsument, jest determinowane głównie przez posiadane zasoby strategiczne. Jak wynika z przeprowadzonych badań, orientacja przedsiębiorcza charakteryzowana przez chęć podejmowania ryzyka, proaktywność, agresywne konkurowanie, stają się kluczową w strategii międzynarodowej głównie dzięki posiadanym zasobom informatycznym będącym wsparciem dla realizowanej strategii sprzedaży *e-commerce* oraz agresywnego wejścia na nowe rynki.

Głównym źródłem przewag konkurencyjnych budowanych przez MSP jest posiadana wiedza, a także kultura organizacyjna, czyli czynniki biorące udział w budowaniu tożsamości organizacji. Na dalszym planie przedsiębiorcy stawiają opanowanie technologii i świadomość marki, co podkreślają we wszystkich analizowanych branżach.

Przygraniczność przedsiębiorstwa, rozumiana jako aktywność gospodarcza realizowana w bezpośredniej bliskości granicy państwowej, powinna być powiązana z tożsamością organizacji, a jednocześnie poprzez dotarcie do zasobów wiedzy – z kształtowaniem kultury organizacji funkcjonującej na styku

różnych struktur społeczno-ekonomicznych. W dłuższej perspektywie pozwoli to na budowę organizacji sieciowej i uczącej się, kładącej podwaliny pod budowę przewag wykorzystujących endogeniczne zasoby w procesie konkutowania przedsiębiorstw. Przyszłe badania w zakresie potencjału konkurencyjnego opartego na zasobach niematerialnych MSP powinny uwzględnić ich wpływ na budowę krótkotrwałych przewag konkurencyjnych, gdyż utrzymanie trwałej przewagi jest zadaniem utrudnionym.

Poddając dyskusji zaproponowany w opracowaniu konstrukt teoretyczny i badawczy, należy podkreślić, że w podejściu zasobowym sukces przedsiębiorstwa jest uwarunkowany wykorzystaniem dostępnych zasobów, takich jak m.in.: wiedza i kompetencje, o czym pisał G. Hamel oraz C.K. Prahalad (Hamel i Prahalad 1994). Głównym źródłem powstawania przewag w tej koncepcji są zasoby strategiczne, które charakteryzują się wartością, rzadkością, trudnością emulacji oraz brakiem substytutów, a ich znaczenie jest zależne od panującego układu sił w branży oraz czasu. Jest to swoisty transfer zasobów w kluczowe kompetencje organizacji i budowę przewagi konkurencyjnej w kontekście adaptacji do zmiennych uwarunkowań otoczenia. M. Peteraf zwraca również uwagę na takie źródła przewagi, jak różnorodność w branży, ograniczenia konkutowania (*ex ante*, *ex post*), ograniczony przepływ zasobów (Peteraf 1993). Jednakże zauważono, że dynamiczne zmiany w otoczeniu organizacji warunkują nowe podejście w paradygmacie zasobowym poprzez uzupełnienie tej koncepcji o dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa (*dynamic capabilities*) pozwalające budować wartość dla klienta. Zwracali na to uwagę m.in. (Teece i in., 1997b), Katkalo i in. (2010), Teece (2014).

W opracowaniu założono, że uwarunkowania konkurencyjności i zdolność do osiągnięcia celów badanych małych i średnich przedsiębiorstw przygranicznych są bezpośrednio związane z posiadanymi zasobami niematerialnymi determinującymi potencjał konkurencyjny w zmiennym otoczeniu biznesu. Jak podaje M.J. Stankiewicz do zasobów niematerialnych zalicza pięć podgrup posiadających wewnętrzną strukturę, czyli: (1) kompetencje, (2) relacje, (3) systemy funkcjonalne, (4) postawy wynikające z kultury organizacyjnej, (5) możliwości wynikające z potencjalnego wykorzystania zasobów (Stankiewicz, 2005a). Są one szczególnie istotne z perspektywy dynamicznych zdolności przedsiębiorstw jako źródła konkurencyjności badanych podmiotów. Należy przy tym podkreślić znaczenie dla przedsiębiorstw MSP w procesie budowy przewag takich elementów, jak twórczość strategiczna (Dyduch 2014), (Dyduch, Bratnicki 2016) oraz wynikająca z procesowego podejścia przedsiębiorczość strategiczna (Hitt, Ireland, Sirmon i in. 2011). Koncepcje te są wykorzystywane do realizacji założonych celów w bardzo konkurencyjnym i dynamicznym środowisku. Jest to zbieżne z ideą budowania krótkotrwałych przewag konkurencyjnych, które dla MSP są

jedną z najważniejszych alternatyw w podejściu do realizacji strategii. Pozostaje to również związane z trudnością utrzymania trwałej przewagi z uwagi na posiadany potencjał i nieprzewidywalność otoczenia w długim okresie. Jak wynika z badań adaptacyjność przedsiębiorstwa do zmiennych warunków otoczenia jest kreowana przez wiedzę oraz zdolność do jej absorpcji z zewnątrz i możliwość jej komercjalizacji, co staje się czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa. Wynika to również z literatury przedmiotu, o czym pisali m.in. Cohen i Levinthal (1989), a także Moilanen, Østbye i Woll (2014).

Wkład niniejszej pracy w obszarze praktyki gospodarczej jest związany z identyfikacją oraz zrozumieniem potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw opartego na zasobach niematerialnych oraz determinant wpływających na budowę przewag konkurencyjnych sektora MSP na terenach przygranicznych. Jest to związane ze zdolnością dostosowania się przedsiębiorstwa do otoczenia i możliwością wykorzystania powiązań międzyorganizacyjnych do realizacji założeń strategicznych na podstawie zidentyfikowanych zasobów niematerialnych przedsiębiorstw.

W obszarze metodyki w monografii wykorzystano już wypracowane rozwiązania w zakresie nauk o zarządzaniu, jednakże zostały one poszerzone o zastosowania dotyczące przedsiębiorstw MSP na zubożałych terenach przygranicznych, posiadających własną specyfikę. Zastosowano m.in. metody z wykorzystaniem równań strukturalnych jako pewne koncepcyjne rozwiązania pozwalające określić i potwierdzić wpływ zidentyfikowanych zasobów niematerialnych na zdolności rozwojowe w wyodrębnionych poziomach aktywności przedsiębiorstwa, a w konsekwencji – na konkurencyjność podmiotów przygranicznych. Wykorzystano koncepcję opierającą się na porównywaniu wielowymiarowych obiektów względem obiektu zwanego wzorcem w kontekście identyfikacji oraz wykorzystania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw, które najlepiej wpisują się w charakterystykę strategii organizacji oraz budowę przewag konkurencyjnych podmiotów na terenach słabo rozwiniętych, charakteryzujących się ograniczonymi zasobami niematerialnymi.

W obszarze teorii opracowanie wnosi wkład w rozpoznanie i usystematyzowanie literatury oraz analizę nurtów badawczych wyrosłych w paradygmacie analizy zasobowej. Niewątpliwie należy zwrócić uwagę na rozwinięcie zagadnień związanych z filozofią i koncepcją działania w zakresie dynamicznych kompetencji organizacji i próbę definiowania w tym kontekście możliwości tworzenia instrumentów konkurowania przez przedsiębiorstwa MSP.

Niniejsze opracowanie jest próbą usystematyzowania wiedzy i charakterystyki ważniejszych zasobów niematerialnych w kontekście podniesienia konkurencyjności organizacji gospodarczej. Wyznacza jednocześnie kierunek przyszłych badań, które na gruncie analizy zasobowej powinny oscylować wokół

zagadnień związanych z budową krótkotrwałych przewag konkurencyjnych dzięki dynamicznym zdolnościom przedsiębiorstw. Istotnym elementem rozważań powinno być również wykorzystanie potencjału przedsiębiorczości strategicznej oraz twórczych strategii, ważnych z perspektywy przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze MSP.

Reasumując, można stwierdzić, że nagromadzona wiedza, jako zasób niematerialny, przekłada się bezpośrednio na zdolność budowy przewag konkurencyjnych. Ponadto chęć uczestnictwa i budowy sieci przedsiębiorstw jest naturalną potrzebą MSP związaną z możliwościami komercjalizacji wiedzy pozyskanej z otoczenia. Dlatego też powiązania międzyorganizacyjne przedsiębiorstw traktowane są jako możliwość wykorzystania wiedzy nagromadzonej w sieci i dotarcia do informacji traktowanej jako nowy zasób, co daje przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną. Znajduje to odzwierciedlenie w pracach, m.in. Robertson i Gatignon (1998), Cohen i Levinthal (1990), Flatten i in. (2011). Uwarunkowania te mają bezpośredni wpływ na zwiększenie potencjału konkurencyjnego MSP i podejścia do realizacji celów poprzez twórczą strategię czy przedsiębiorczość strategiczną, pozwalając budować konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku. W tym kontekście kierunek przyszłych badań powinien oscylować wokół zdolności wykorzystania potencjału konkurencyjnego wynikającego z nagromadzonych zasobów niematerialnych przedsiębiorstw MSP, gdyż jest to jedno z ważnych ograniczeń w tworzeniu przewag konkurencyjnych na dynamicznie zmieniającym się rynku.

BIBLIOGRAFIA

- Abrahamson, E., Fombrun, C. J. (1994). Macrocultures: Determinants and Consequences. *Academy of Management Review*, 19(4), 728–755. <https://doi.org/10.5465/AMR.1994.9412190217>
- Abratt, R. (1989). A New Approach to the Corporate Image Management Process. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63–76.
- Acedo, F. J., Barroso, C., Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621.
- Achrol, R. S. (1991). Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments. *Journal of Marketing*, 55(4), 77–93. <https://doi.org/10.2307/1251958>
- Adam, Sagan. (2003). Model pomiarowy satysfakcji i lojalności. Statsoft Polska.
- Adam Sagan. (2010). Metody statystyczne w marketingu i badaniach rynku z wykorzystaniem oprogramowania statistica. Statsoft.
- Adamik, A. I. (2015). Dynamizowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (400). <https://doi.org/10.15611/pn.2015.400.01>
- Adamkiewicz-Drwiłło, H. G. (2010). *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwa-runkowań współczesnej gospodarki*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.
- Adams, J. D., Jaffe, A. B. (1996). Bounding the Effects of R&D: An Investigation Using Matched Establishment-Firm Data. *The RAND Journal of Economics*, 27(4), 700–721. <https://doi.org/10.2307/2555878>
- Adner, R., Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306–333. <https://doi.org/10.1002/smj.821>
- Agnihotri, A. (2014). Impact of Strategy-Capital Structure on Firms’ Overall Financial Performance. *Strategic Change*, 23(1/2), 15–20. <https://doi.org/10.1002/jsc.1956>
- Ahmed, E. M. (2011). Assessing the Impact of Ict and Human Capital Impact on Productivity of Asean-5 Economies. *Journal of Global Management*, 1(1), 23–35.
- Ajzen, I., Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior* (Pbk. ed). Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Albert, S., Ashforth, B. E., Dutton, J. E. (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13–17. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791600>

- Albert, S., Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263.
- Alchian, A. A., Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, 62(5), 777–795.
- Alderson, W. (1937). A Marketing View of Competition. *Journal of Marketing*, 1(3), 189–190.
- Alvarez, S. A., Barney, J. B. (2004). Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Business Venturing*, 19(5), 621–635. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.09.002>
- Alvarez, S. A., Barney, J. B. (2005). How Do Entrepreneurs Organize Firms Under Conditions of Uncertainty? *Journal of Management*, 31(5), 776–793. <https://doi.org/10.1177/0149206305279486>
- Alvarez, S. A., Barney, J. B. (2007). The Entrepreneurial Theory of the Firm. *Journal of Management Studies*, 44(7), 1057–1063. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00721.x>
- Alvarez, S. A., Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755–775. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00122-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00122-2)
- Ambastha, A., Momaya, K. (2004). Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models. *Singapore Management Review*, 26(1), 45–61.
- Amit, R., Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Annacchino, M. A. (2007). *The Pursuit of New Product Development The Business Development Process*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Anni-Kaisa Kähkönen. (2014). The influence of power position on the depth of collaboration. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(1), 17–30. <https://doi.org/10.1108/SCM-03-2013-0079>
- Ansoff, H. I. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33.
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's „the Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management?”. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449–461.
- Ansoff, H. I., Sullivan, P. A. (1993). Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategic Success. *Long Range Planning*, 26(5), 11–23.
- Antoszkiewicz, J. (1993). *Misja i strategia w metodzie restrukturyzacyjnej* (Zeszyty Naukowe UMCS). Lublin.
- Antoszkiewicz, J. (1996). *Metody skutecznego zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Antoszkiewicz, J. (2008). *Innowacje w przedsiębiorstwie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*. Warszawa.
- Apanowicz, J. (2002). *Metodologia ogólna*. Gdynia: Wydawnictwo Diecezji pelplińskiej Bernardinum.
- Aral, S., Weill, P. (2007). IT Assets, Organizational Capabilities, and Firm Performance: How Resource Allocations and Organizational Differences Explain Performance Variation. *Organization Science*, 18(5), 763–780.

- Arino, A., de la Torre, J., Ring, P. S. (2001). Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances. *California Management Review*, 44(1), 109–131.
- Arrow, K. J., Ehrlich, A. (1985). *Granice organizacji*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Artandi, S. (1982). Computers and the Postindustrial Society: Symbiosis or Information Tyranny? *Journal of the American Society for Information Science*, 33(5), 302–307. <https://doi.org/10.1002/asi.4630330509>
- Ashforth, B. E., Gibbs, B. W. (1990). The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177–194.
- Ashforth, B. E., Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Ashforth, B., Mael, F.A. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, (13), 17–62.
- Audretsch, D., Keilbach, M. (2004). Entrepreneurship and regional growth: an evolutionary interpretation. *Journal of Evolutionary Economics*, 14(5), 605–616. <https://doi.org/10.1007/s00191-004-0228-6>
- Auquier, A. A., Caves, R. E. (1979). Monopolistic Export Industries, Trade Taxes, and Optimal Competition Policy. *The Economic Journal*, 89(355), 559–581. <https://doi.org/10.2307/2231868>
- Bagdziński, S. L., Maik, W., Potoczek, A. (red.). (1995). *Polityka rozwoju regionalnego i lokalnego w okresie transformacji systemowej* (Wyd. 1). Toruń: Uniwersytet Mikołaja Kopernika.
- Bain, J. S. (1937). Depression Pricing and the Depreciation Function 1. the Relation of Depreciation Policy to Short-Run Output. *Quarterly Journal of Economics*, 51(4), 705–715.
- Baird, L., Griffin, D. (2006). Adaptability and Responsiveness: *Organizational Dynamics*, 35(4), 372–383. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.08.002>
- Balmer, J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-seeing through the fog. *European journal of marketing*, 35(3/4), 248–291.
- Balmer, J. M. T., Soenen, G. B. (1999). The Acid Test of Corporate Identity Management™. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 69–92.
- Baptista, R. (2001). Geographical Clusters and Innovation Diffusion. *Technological Forecasting and Social Change*, 66(1), 31–46. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(99\)00057-8](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00057-8)
- Barkema, H. G., Bell, J. H. J., Pennings, J. M. (1996). Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning. *Strategic Management Journal*, 17(2), 151–166. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199602\)17:2<151::AID-SMJ799>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199602)17:2<151::AID-SMJ799>3.0.CO;2-Z)
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26–38. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>
- Barney, J. (1991). Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. (1991). Special Theory Forum The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects. *Journal Of Management*, 17(1), 97–98.

- Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643.
- Barney, J. B. (2012). Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage. *The Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 3–6.
- Baron, A., Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management: achieving added value through people*. London ; Philadelphia: Kogan Page Ltd.
- Bartholmé, R. H., Melewar, T. C. (2009). Adding new dimensions to corporate identity management and corporate communication: exploring the sensory perspective. *Marketing Review*, 9(2), 155–169. <https://doi.org/10.1362/146934709X442683>
- Baruch Lev, Juergen H Daum. (2004). The dominance of intangible assets: consequences for enterprise management and corporate reporting. *Measuring Business Excellence*, 8(1), 6–17.
- Baruk, A. I. (2006). *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku przedsiębiorstwa*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji „Difin”.
- Bauman, Z. (2000). *Globalizacja. I co z tego dla ludzi wynika* (Z. Bauman). Warszawa: PIW.
- Baumol, W. J., Panzar, J. C., Willig, R. D. (1982). *Contestable markets and the theory of industry structure*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Bąkowska-Morawska, U. (2006). *Zasoby relacyjne w strategii przedsiębiorstw* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne ujęcie zasobowe: praca zbiorowa* (s. 165–176). Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Beckerman, W. (1956). Distance and the pattern of intra-European trade.
- Beckett, R. C. (2008). Utilizing and adaptation of the absorptive capacity concept in a virtual enterprise context. *International Journal of Production Research*, 46(5), 1243–1252. <https://doi.org/10.1080/00207540701224327>
- Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society a venture in social forecasting*. New York: Basic Books.
- Bell, G. G. (2005). Clusters, networks, and firm innovativeness. *Strategic Management Journal*, 26(3), 287–295. <https://doi.org/10.1002/smj.448>
- Bénabou, R., Tirole, J. (2011). Identity, Morals, and Taboos: Beliefs as Assets. *Quarterly Journal of Economics*, 126(2), 805–855.
- Bennett, C. (2004). SME Present And Future Supply-Chain Strategy. *Logistics, Transport Focus*, 6(4), 19–20.
- Berger, B. (red.). (1994). *Współczesna kultura przedsiębiorczości*. Warszawa: Oficyna Literatów „Rój”.
- Bettis, R. A., Hitt, M. A. (1995). The New Competitive Landscape. *Strategic Management Journal*, 16, 7–19.
- Betz, F., International Association for Management of Technology. (2010). *Creating and Managing a Technology Economy*. Singapore: World Scientific.
- Beugelsdijk, S., Maseland, R., Onrust, M., van Hoorn, A., Slangen, A. (2015). Cultural distance in international business and management: from mean-based to variance-based measures. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(2), 165–191. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.922355>

- Bhote, K. R., American Management Association. (1989). *Strategic Supply Management: A Blueprint for Revitalizing the Manufacturer-supplier Partnership*. New York: American Management Association.
- Bielski, M. (1997). *Organizacje: istota, struktury, procesy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Bilinska-Reformat, K., Stefanska, M. (2013). Cooperation of commercial chains with suppliers in the context of CSR concept.
- Bilińska-Reformat, K. (2015). Relacje sieci handlu detalicznego z klientami i dostawcami na tle uwarunkowań globalnych i lokalnych. *Prace Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*.
- Bilińska-Reformat, K., Reformat, B. (2011). *Group Buying as a Source of Competitive Advantage of Polish Small and Medium-Sized Enterprises*. na.
- Bing-Sheng Teng. (2003). Collaborative Advantage of Strategic Alliances: Value Creation in the Value Net. *Journal of General Management*, 29(2), 1–22.
- Birchfield, R. (2012). A crisis of leadership. *New Zealand Management*, 59(5), 22–22.
- Bitkowska, A. A. (2009). *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Vizja Press, IT.
- Blin, J.-M., Cohen, C. (1977). Technological Similarity and Aggregation in Input-Output Systems: A Cluster-Analytic Approach. *Review of Economics, Statistics*, 59(1), 82.
- Bogdan Wierzbński. (2011). Integracja działań przedsiębiorstw sfery MSP w procesach podnoszenia innowacyjności i zdolności konkurowania. *Marketing Przyszłości-Trendy. Strategie, instrumenty, przedsiębiorstwo i konsument w ewoluującym otoczeniu*, 498–510.
- Bogdanienko, J. (2012). Nowe trendy w innowacjach. *Otoczenie instytucjonalne jako stymulator procesów B+R i innowacji w gospodarce*, (93), 11–42.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Bontis, N., Dragonetti, N. C. (1999). The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal*, 17(4), 391.
- Borchert, O. (2008). Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. *Journal of Marketing Management*, 24(9–10), 1041–1044. <https://doi.org/10.1362/026725708X382046>
- Borowiecki, R., Romanowska, M. (2001). *System informacji strategicznej* (Difin). Warszawa.
- Borowiecki, R., Siuta-Tokarska, B. (2010). Challenges Facing Polish Smes in the Face of Globalization Processes. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 52–71. <https://doi.org/10.2478/v10031-010-0004-8>
- Bourgeois III., L. J. (1980). Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review*, 5(1), 25–39. <https://doi.org/10.5465/AMR.1980.4288844>
- Bouwman, H., Hooff, B. van den, Wijngaert, L. van de, Dijk, J. van. (2005). *Information and Communication Technology in Organizations: Adoption, Implementation, Use and Effects*. SAGE.

- Brandenburger, A., Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition* (1st ed). New York: Doubleday.
- Brassington, F., Pettitt, S. (2000). *Principles of Marketing* (Second Edition). Prentice Hall.
- Bratnicki, M. (2000). Pomiar kapitału intelektualnego. *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*, (11).
- Bratnicki, M., Strużyna, J., Dyduch, W. (2001). *Kapitał intelektualny: odwieczne problemy a nowe propozycje metodologiczne* [w:] *Kapitał intelektualny dylematy i wyzwania*, red. A. Poczowski, Wyższa Szkoła Biznesu–National-Louis University, Nowy Sącz, <http://scholar.google.com/scholar?cluster=173845622915281486&hl=en&oi=scholar>
- Bratnicki, M. (2000a). *Kompetencje przedsiębiorstwa: od określenia kompetencji do zbudowania strategii*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Bratnicki, M. (2000b). *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu.
- Bratnicki, M. (2002). *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*. Katowice: Wydawn. Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
- Bratnicki, M. (2012). Zastosowanie ujęcia konfiguracyjnego do przedsiębiorczego rozwoju. koncepcja i wyniki badań empirycznych. *Applying Configurational Framework to the Entrepreneurial Growth. Theoretical Development and Empirical Results*, (276), 11–17.
- Bratnicki, M., Kulikowska-Pawlak, M., Graca, K. (2014). Zdrowie organizacji jako koncepcja doskonałości. *Organizational Health as a Concept of Perfection*, (357), 9–16. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.357.01>
- Bratnicki, M., Olszak, C. M., Kisielnicki, J. (2014a). Twórczość organizacyjna i ICT jako nowa perspektywa zarządzania organizacją. *Organizational Creativity and ICT as a New Perspective for Management in Organization*, 1(31), 26–35. <https://doi.org/10.15611/ie.2014.1.02>
- Bratnicki, M., Olszak, C. M., Kisielnicki, J. (2014b). Zarys koncepcji komputerowego wspomagania twórczości organizacyjnej. *Framework of Organizational Creativity Computer Support*, 1(31), 36–46. <https://doi.org/10.15611/ie.2014.1.03>
- Bratnicki, M., Strużyna, J. (red.). (2001a). *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny: praca zbiorowa*. Katowice: Wydawn. Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
- Bratnicki, M., Strużyna, J. (red.). (2001b). *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny: praca zbiorowa*. Katowice: Wydawn. Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
- Bretherton, P., Chaston, I. (2005). Resource dependency and SME strategy: an empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 274–289. <https://doi.org/10.1108/14626000510594656>
- Bridgewater, S., Doyle, P. (1998). *Innovation in marketing*. Oxford, Boston: Butterworth-Heinemann.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydaw. Ekonomiczne.

- Brinkley, I. (2006). *Defining the knowledge economy. Knowledge economy programme report*. The Work Foundation, London.
- Brouthers, K. D., Nakos, G., Dimitratos, P. (2015). SME Entrepreneurial Orientation, International Performance, and the Moderating Role of Strategic Alliances. *Entrepreneurship: Theory, Practice*, 39(5), 1161–1187. <https://doi.org/10.1111/etap.12101>
- Brown, J. R., Lusch, R. F., Muehling, D. D. (1983). Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels. *Journal of Retailing*, 59(4), 53.
- Buckley, G. J., Henriques, M., Salazar X., J. M., International Labour Office. (2009). *The Promotion of Sustainable Enterprises*. Geneva: ILO.
- Bukowitz, W. R., Williams, R. L. (1999). *The Knowledge Management Fieldbook*. Financial Times Prentice Hall.
- Camisón, C., Villar, A. (2009). Capabilities and propensity for cooperative internationalization. *International Marketing Review*, 26(2), 124–150. <https://doi.org/10.1108/02651330910950394>
- Capaldo, A., Petruzzelli, A. M. (2014). Partner Geographic and Organizational Proximity and the Innovative Performance of Knowledge-Creating Alliances. *European Management Review*, 11(1), 63–84. <https://doi.org/10.1111/emre.12024>
- Carvalho, F. D., North Atlantic Treaty Organization. (2004). *Defence Related SME's: Analysis and Description of Current Conditions*. Amsterdam: IOS Press.
- Castaldo, S. (2007). *Trust in Market Relationships* (E.E. Publishing Ltd.), Cheltenham.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (2nd ed., with a new pref). Chichester, West Sussex ; Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Caves, R. E. (1980). International Trade and Industrial Organization: Introduction. *The Journal of Industrial Economics*, 29(2), 113–117. <https://doi.org/10.2307/2098164>
- Cavusgil, S. T. (1984). Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization. *Journal of Business Research*, 12(2), 195–208.
- Cavusgil, S. T., Deligonul, S., Yaprak, A. (2005). International Marketing as a Field of Study: A Critical Assessment of Earlier Development and a Look Forward. *Journal of International Marketing*, 13(4), 1–27. <https://doi.org/10.1509/jimk.2005.13.4.1>
- Chaber, P., Tarnawa, A., Zadura-Lichota, P., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. (2013). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Chamberlin, E. H. (1929). Duopoly: Value Where Sellers Are Few. *Quarterly Journal of Economics*, 44(1), 63–100.
- Chaston, I., Sadler-Smith, E. (2012). Entrepreneurial Cognition, Entrepreneurial Orientation and Firm Capability in the Creative Industries. *British Journal of Management*, 23(3), 415–432. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00752.x>
- Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 785.
- Chatzkel, J. (2004). Human capital: the rules of engagement are changing. *Lifelong Learning in Europe*, (9 (3)), 139–154.

- Cheikhrouhou, N., Pouly, M., Madinabeitia, G. (2013). Trust categories and their impacts on information exchange processes in vertical collaborative networked organisations. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 26(1/2), 87–100. <https://doi.org/10.1080/0951192X.2012.681913>
- Cheng, H., Niu, M.-S., Niu, K.-H. (2014). Industrial cluster involvement, organizational learning, and organizational adaptation: an exploratory study in high technology industrial districts. *Journal of Knowledge Management*, 18(5), 971–990. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2014-0244>
- Chiarvesio, M., Di Maria, E., Micelli, S. (2010). Global Value Chains and Open Networks: The Case of Italian Industrial Districts. *European Planning Studies*, 18(3), 333–350. <https://doi.org/10.1080/09654310903497637>
- Chiles, T. H., McMackin, J. F. (1996). Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics. *The Academy of Management Review*, 21(1), 73–99. <https://doi.org/10.2307/258630>
- Chiva, R., Ghauri, P., Alegre, J. (2014). Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model. *British Journal of Management*, 25(4), 687–705. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12026>
- Chmielarz, W. (2005). *Systemy elektronicznej bankowości*. Warszawa: Difin.
- Chojceki, H. (1974). *Optymalizacja jakości. Metody psychologiczne (PWE)*. Warszawa.
- Chou, S.-W. (2005). Knowledge creation: absorptive capacity, organizational mechanisms, and knowledge storage/retrieval capabilities. *Journal of Information Science*, 31(6), 453–465. <https://doi.org/10.1177/0165551505057005>
- Christopher, M. (1998). *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży: jak obniżyć koszty i poprawić jakość obsługi*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Chua Beng Hui, Idris, K. (2009). What Makes Growth-Oriented Small-Scale Companies Innovative? A Look At Absorptive Capacity. *Journal of Global Business Issues*, 3(1), 15–21.
- Cisek, M., Domańska-Szaruga, B. (2007). *Innowacyjność przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*. Siedlce.
- Clausewitz, C. von, Howard, M. E., Paret, P. (1976). *On war*. Princeton, N. J. : Princeton University Press. Pobrano z <http://archive.org/details/onwar01maudgoog>
- Coase, R. (1937). The nature of the firm, 386–405.
- Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. *Journal of Law and Economics*, (Vol. 3), 1–44.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed). New York: Wiley.
- Cohen, W. M., Levinthal, D. A. (1989). Innovation and Learning: The Two Faces of R, D. *The Economic Journal*, 99(397), 569–596. <https://doi.org/10.2307/2233763>
- Cohen, W. M., Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Colbert, B. A. (2004). The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 29(3), 341.
- Colton, D. A., Roth, M. S., Bearden, W. O. (2010). Drivers of International E-Tail Performance: The Complexities of Orientations and Resources. *Journal of International Marketing*, 18(1), 1–22. <https://doi.org/10.1509/jimk.18.1.1>

- Conde, J. G., Sampedro, E. L.-V., Feliu, V. R., Sánchez, M. B. G. (2013). Management Control Systems and ISO Certification as Resources to Enhance Internationalization and Their Effect on Organizational Performance. *Agribusiness*, 29(3), 392–405. <https://doi.org/10.1002/agr.21300>
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1), 121.
- Conner, K. R., Prahalad, C. K. (1996). A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477–501.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., Clark, T. (2011). Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies* (01708406), 32(9), 1149–1170. <https://doi.org/10.1177/0170840611410836>
- Cornelissen, J. P. (2006). Metaphor and the Dynamics of Knowledge in Organization Theory: A Case Study of the Organizational Identity Metaphor. *Journal of Management Studies*, 43(4), 683–709. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00607.x>
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., Balmer, J. M. T. (2007). Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. *British Journal of Management*, 18, 1–16. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00522.x>
- Cravens, D. W., Piercy, N. F. (1994). Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 39.
- Cravens, D. W., Piercy, N. F., Shipp, S. H. (1996a). New Organizational Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: the Network Paradigm. *British Journal of Management*, 7(3), <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4528136&site=ehost-live>
- Cravens, D. W., Piercy, N. F., Shipp, S. H. (1996b). New Organizational Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: the Network Paradigm. *British Journal of Management*, 7(3). Pobrano z <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4528136&site=ehost-live>
- Crick, D. (2007). SMEs' Barriers Towards Internationalisation and Assistance Requirements in the UK: Differences Between Exporters and Firms Employing Multiple Modes of Market Entry. *Journal of Small Business, Entrepreneurship*, 20(3), 233–244.
- Cyfert, S. (2014). Od redaktora naczelnego. *Organizacja i kierowanie*, (1), 7–9.
- Czakon, W. (2005). Istota więzi sieciowych przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, (9), 10–14.
- Czakon, W. (2007). *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego.
- Czakon, W. (2011a). Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, (3), 3–6.
- Czakon, W. (2011b). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

- Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Czakon, W. (2013a). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Czakon, W. (2013b). *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 49(4), 17–25.
- Czerniachowicz, B. (2011). Zasoby niematerialne w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa, *639(37)*, 723–733.
- Czerniachowicz, B. (2012). Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania. *Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, (25), 287–302.
- Czerska, M. (2003). *Zmiana kulturowa w organizacji: wyzwanie dla współczesnego menedżera*. Warszawa: Difin.
- Czerska, M. (2012). Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w badanych przedsiębiorstwach, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Przedsiębiorczość – natura i atrybuty*, t. 1, Tarnobrzeg: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego.
- Czubała, A. (1996). *Dystrybucja produktów*. Warszawa: Polskie Wydaw. Ekonomiczne.
- Czubasiewicz, H. (2007). Zarządzanie kompetencjami w cywilizacji wiedzy. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, (nr 1), 130–138.
- Czubasiewicz, H. (2009). Pracownicy wiedzy jako wyzwanie zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] A. Potocki (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*. Warszawa: Difin.
- Dacin, M. T., Goodstein, J., Scott, W. R. (2002). Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum. *Academy of Management Journal*, 45(1), 45–56. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2002.6283388>
- Daghfous, A. (2004). Absorptive Capacity and the Implementation of Knowledge-Intensive Best Practices. *SAM Advanced Management Journal (07497075)*, 69(2), 21–27.
- Das, T. K., Teng, B.-S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31–61. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00037-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00037-9)
- Daspit, J. J., D'Souza, D. E., Dicke, L. A. (2016). The Value-Creating Role of Firm Capabilities: Mapping Relationships among Absorptive Capacity, Ordinary Capabilities, and Performance. *Journal of Managerial Issues*, 28(1–2), 9–29.
- Datta, P. D. K., Liang, A. P. X., Musteen, A. P. M. (2009). Strategic Orientation and the Choice of Foreign Market Entry Mode. *Management International Review*, 49(3), 269–290. <https://doi.org/10.1007/s11575-009-0143-z>
- Davies, G. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. London; New York: Routledge.
- Day, G. S., Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1–20.
- De Cock, C., Fitchett, J., Volkmann, C. (2005). Constructing the New Economy: A Discursive Perspective. *British Journal of Management*, 16(1), 37–49. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00431.x>
- De Goede, J. (2010). An investigation into the internal structure of the learning potential construct as measured by the APIL-B test battery.

- Deeds, D. L., DeCarolis, D., Coombs, J. E. (1998). Firm-Specific Resources and Wealth Creation in High-Technology Ventures: Evidence from Newly... *Entrepreneurship: Theory, Practice*, 22(3), 55.
- Deephouse, D. (2000). Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091–1112. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00075-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00075-1)
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091–1112. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00075-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00075-1)
- Deephouse, D. L., Carter, S. M. (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation*. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00499.x>
- Deligonul, Z. S., Cavusgil, S. T. (1997). Does the Comparative Advantage Theory of Competition really replace the Neoclassical Theory of... *Journal of Marketing*, 61(4), 65.
- Dembińska-Cyran, I., Hołub-Iwan, J., Perenc, J. (2004a). *Zarządzanie relacjami z klientem*. Warszawa: Difin.
- Dembińska-Cyran, I., Hołub-Iwan, J., Perenc, J. (2004b). *Zarządzanie relacjami z klientem*. Warszawa: Difin.
- Demsetz, H. (1993). George J. Stigler: Midcentury neoclassicalist with a passion to quantify. *Journal of Political Economy*, 101(5), 793.
- Denzin, N. K. (2009). *Sociological methods: a sourcebook*. New Brunswick; London: Aldine Transaction.
- Deshpandé Rohit, Farley John U. (1996). *Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-analysis of Three Market Orientation Scales* (s. 96–125). Pobrano z <http://www.msi.org/reports/understanding-market-orientation-a-prospectively-designed-meta-analysis-of/>
- Devall, B., Sessions, G. (1995). *Ekologia głęboka: życie w przekonaniu, iż Natura coś znaczy*. Warszawa: Pusty Obłok.
- Dewan, S., Kraemer, K. L. (2000). Information Technology and Productivity: Evidence from Country-Level Data. *Management Science*, 46(4), 548–562.
- Diamantopoulos, A., Siguaw, J. A. (2006). Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263–282. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00500.x>
- Dietl, M. (2010). *Proces monopolizacji i niepewność*. Warszawa: Instytut Sobieskiego.
- Dietrich, M. (1994). *Transaction Cost Economics and Beyond: Towards a New Economics of the Firm*. Psychology Press.
- Distelberg, B., Sorenson, R. L. (2009). Updating Systems Concepts in Family Businesses: A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability. *Family Business Review*, 22(1), 8–8. <https://doi.org/10.1177/0894486508329115>
- Dodd, S. D., Patra, E. (2002). National differences in entrepreneurial networking. *Entrepreneurship, Regional Development*, 14(2), 117–134. <https://doi.org/10.1080/08985620110111304>

- Domański, R. (red.). (2003). *Nowe kierunki badawcze w regionalistyce: nowe doświadczenia polityki regionalnej* (wyd. 1). Warszawa: Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN.
- Domański, S. R. (1993). *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN.
- Dominiak, P. (2005). *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dosi, G., Nelson, R. R., Winter, S. G. (2000). Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities, [w:] *Nature, Dynamics of Organizational Capabilities* (s. 1). The Several Contributors 2000. Pobrano z <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7334187&site=bsi-live>
- Dowling, G. R. (2004). Corporate Reputations: Should You Compete On Yours? *California Management Review*, 46(3), 19–36.
- Doyle, S. (2002). Software review: Communication optimisation – The new mantra of database marketing. Fad or fact? *Journal of Database Marketing*, 9(2), 185.
- Doz, Y. L., Santos, J., Williamson, P. J. (2001). *From global to metanational: how companies win in the knowledge economy*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Drejer, A. (2002). *Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application*. Westport, Conn: Quorum Books.
- Drucker, P. F. (1994a). *Menadżer skuteczny*. Kraków: A E Kraków.
- Drucker, P. F. (1994b). *Praktyka zarządzania*. Warszawa; Kraków: „Czytelnik”: „Nowoczesność”; Akademia Ekonomiczna.
- Duliniec, A. (2007). *Finansowanie przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Duraj, J., Papiernik-Wojdera, M. (2010). *Przedsiębiorczość i innowacyjność*. Warszawa: Difin.
- Dyduch, W. (2014). Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości. *Creative Strategy as a Basis for Stimulating Innovativeness and Entrepreneurship*, (366), 108–118. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.366.10>
- Dyduch, W., Bratnicka, K. (2014). Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji. *Strategic Creativity as a Basis for Developing Organizational Intellectual Capital and Enhancing Performance*, (340), 637–650. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.340.57>
- Dyduch, W., Bratnicki, M. (2016). Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii. *Creative-Strategy-Based Value Creation: Theoretical Underpinnings, Contradictions, Paradoxes and Some Implications for Strategic Management Theory*, (420), 66–79. <https://doi.org/10.15611/pn.2016.420.06>
- Ebbers, J. J., Wijnberg, N. M. (2010). Disentangling the effects of reputation and network position on the evolution of alliance networks. *Strategic Organization*, 8(3), 255–275. <https://doi.org/10.1177/1476127010381102>
- Eberl, M., Schwaiger, M. (2006). Segmentspezifischer Aufbau von Unternehmensreputation durch Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. *Die Betriebswirtschaft*, 66(4), 418–440.

- Elahi, S., Kalantari, N., Azar, A., Hassanzadeh, M. (2016). Impact of common innovation infrastructures on the national innovative performance: mediating role of knowledge and technology absorptive capacity. *Innovation: Management, Policy, Practice*, 18(4), 536–560. <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1233825>
- Elg, U., Deligonul, S. Z., Ghauri, P. N., Danis, W., Tarnovskaya, V. (2012). Market-driving strategy implementation through global supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 919–928. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.001>
- Elko J. Kleinschmidt, Robert G. Cooper. (1989). The performance impact of an international orientation on product innovation and , European journal of marketing (1988), 56–70. *Journal of Product Innovation Management*, 6(3), 228–229. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(89\)90042-8](https://doi.org/10.1016/0737-6782(89)90042-8)
- Elliott, S. (2001). Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks (Book). *Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 352–352.
- Emerson R.M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31–41.
- Emmett, S., Crocker, B. (2006). *The relationship-driven supply chain: creating a culture of collaboration throughout the chain*. Aldershot, Hampshire, England; Burlington, VT: Gower.
- Engel, A., Browning, T. R., Reich, Y. (2017). Designing Products for Adaptability: Insights from Four Industrial Cases. *Decision Sciences*, 48(5), 875–917. <https://doi.org/10.1111/deci.12254>
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., Brettel, M. (2015). Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069–1097. <https://doi.org/10.1177/0149206312455244>
- Eva J.B. Jørgensen. (2014). Internationalisation patterns of border firms: speed and embeddedness perspectives. *International Marketing Review*, 31(4), 438–458. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2012-0147>
- Evans, J., Mavondo, F. T., Bridson, K. (2008). Psychic Distance: Antecedents, Retail Strategy Implications, and Performance Outcomes. *Journal of International Marketing*, 16(2), 32–63. <https://doi.org/10.1509/jimk.16.2.32>
- Expósito Langa, M., Tomás Miquel, J.-V., Molina-Morales, F. X.. (2015). Innovation in clusters: exploration capacity, networking intensity and external resources. *Journal of Organizational Change Management*, 28(1), 26–42. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2013-0192>
- Fabiańska, K., Rokita, J. (1986). *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: Państwowe Wydaw. Ekonomiczne.
- Festinger, L. (1962). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46(2), 143–153. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.008>
- Fink, M., Harms, R. (2012). Contextualizing the relationship between self-commitment and performance: Environmental and behavioural uncertainty in (cross-border) al-

- liances of SMEs. *Entrepreneurship, Regional Development*, 24(3/4), 161–179. <https://doi.org/10.1080/08985626.2012.670911>
- Fink, M., Kessler, A. (2009). Cooperation, Trust and Performance – Empirical Results from Three Countries. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00647.x>
- Fishbein, M., Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. London (etc.): Addison-Wesley.
- Flatten, T. C., Greve, G. I., Brettel, M. (2011). Absorptive Capacity and Firm Performance in SMEs: The Mediating Influence of Strategic Alliances. *European Management Review*, 8(3), 137–152. <https://doi.org/10.1111/j.1740-762.2011.01015.x>
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245–287. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90016-U](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90016-U)
- Fombrun, C. J., Harris. (2000). CRQ. Corporate Reputation Quotient. Pobrano z http://www.valuebasedmanagement.net/methods_corporate_reputation_quotient.html
- Fombrun, C., Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *The Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.
- Fombrun, Charles J, Gardberg, N. A., Sever, J. M. (2000). The Reputation QuotientSM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241–255. <https://doi.org/10.1057/bm.2000.10>
- Foreman, P., Whetten, D. A. (2002). Members' Identification with Multiple-Identity Organizations. *Organization Science*, 13(6), 618–635.
- Forester, T. (red.). (1980). *The microelectronics revolution the complete guide to the new technology and its impact on society* (5. impr). Oxford: Blackwell.
- Foss, N. J. (2003). Bounded rationality in the economics of organization: “Much cited and little used”. *Journal of Economic Psychology*, 24(2), 245–264. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(02\)00206-4](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(02)00206-4)
- Foss, N. J., Knudsen, C. (red.). (1996). *Towards a competence theory of the firm*. London ; New York: Routledge.
- Foss, N. J., Knudsen, T. (2003). The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. *Managerial, Decision Economics*, 24(4), 291–307.
- Foss, N. J., Robertson, P. L. (2000). *Resources, Technology and Strategy: Explorations in the Resource-based Perspective*. London: Routledge.
- Fox, H. L. (2013). Strategic Human Resource Development in Small Businesses in the United States. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 19(1), 77–118.
- Francioni, B., Musso, F., Cioppi, M. (2015). Decision-maker characteristics and international decisions for SMEs. *Management Decision*, 53(10), 2226–2249. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2015-0094>
- Francuz, P., Mackiewicz, R. (2007). *Liczy nie wiedzę, skąd pochodzą: przewodnik po metodologii i statystyce : nie tylko dla psychologów*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Franke, U. J. (2002). *Managing virtual web organizations in the 21st century: issues and challenges*. London: Idea.

- Friedman, A., Lev, B. (1974). A Surrogate Measure for the Firm's Investment in Human Resources. *Journal of Accounting Research*, 12(2), 235–250.
- Friedman, M. (1953). *Essays in Positive Economics*. University of Chicago Press.
- Friedman, T. L. (2001). *Lexus i drzewo oliwne: zrozumieć globalizację*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Frishammar, J. (2006). Organizational Environment Revisited. *International Studies of Management, Organization*, 36(3), 22–49.
- Fukukawa, K., Balmer, J., Gray, E. (2007). Mapping the Interface Between Corporate Identity, Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 1–5. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9277-0>
- Fuller, R. L., Russ-Eft, D. F. (2010). Organizational responsiveness of Russian and American growth-oriented small and medium enterprises (SMEs). *Human Resource Development International*, 13(3), 317–339. <https://doi.org/10.1080/13678868.2010.483820>
- Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *TECHNOVATION*, 25(9), 979–987. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.008>
- Gallego-Álvarez, I., Prado-Lorenzo, J. M. (2011). Corporate social responsibility and innovation. *Management decision*, 49(10), 1709–1727.
- Gamm, L. (1981). An Introduction to Research in Interorganizational Relations (IOR). *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 10(3–4), 18–52. <https://doi.org/10.1177/089976408101000304>
- Garanti, Z., Zvirbule-Berzina, A. (2013). Regional Cluster Initiatives as a Driving Force for Regional Development. *European Integration Studies*, (7), 91–101. <https://doi.org/10.5755/j01.eis.0.7.3677>
- Garzone, G., Evangelisti Allori, P. (2010). *Discourse, Identities and Genres in Corporate Communication: Sponsorship, Advertising and Organizational Communication*. Bern: Peter Lang.
- Gaski, J. F., Nevin, J. R. (1985). The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 22(2), 130–142.
- Gatnar, E. (2003). *Statystyczne modele struktury przyczynowej zjawisk ekonomicznych*. Katowice.
- Gellynck, X., Cárdenas, J., Pieniak, Z., Verbeke, W. (2015). Association between Innovative Entrepreneurial Orientation, Absorptive Capacity, and Farm Business Performance. *Agribusiness*, 31(1), 91–106. <https://doi.org/10.1002/agr.21394>
- Gibb, J. R. (1964). Climate for Trust Formation, [w:] L. P. Bradford, J. R. Gibb, K. D. Benne (red.), *T-Group theory and laboratory method: innovation in re-education* (s. 279–309). New York: Wiley.
- Gibbs, R., Humphries, A. (2009). *Strategic Alliances, Marketing Partnerships: Gaining Competitive Advantage Through Collaboration and Partnering*. London: Kogan Page.
- Gierszewska, G., Romanowska, M. (1995). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa.

- Gierszewska, G., Wawrzyniak, B. (2001). *Globalizacja: wyzwania dla zarządzania strategicznego*. Warszawa: Poltext.
- Gilles, P. (2013). *Theorizing Borders Through Analyses of Power Relationships*. Brussels: P.I.E. Peter Lang.
- Gillis, W. E., Combs, J. G., Ketchen, D. J. (2014). Using Resource-Based Theory to Help Explain Plural Form Franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 449. <https://doi.org/10.1111/etap.12008>
- Gioia, D. A., Schultz, M., Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63–81. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791603>
- Glinka, B., Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Glinka, Beata. (2008). *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Glinka, Beata, Kostera, M. (2012). *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu: organizacje, konteksty, procesy zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Glińska-Noweś, A., Sudolska, A., Escher, I. (2016). Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (444), 140–149. <https://doi.org/10.15611/pn.2016.444.12>
- Glover, G., Friedman, H. (2014). Cultural Dilemmas and Sociocultural Encounters: A Transcultural Approach for Understanding, Assessing, and Changing Culture. *Organization Development Journal*, 32(2), 79–92.
- Glover, J., Jones, G., Friedman, H. (2002). Adaptive Leadership: When Change Is Not Enough (Part One). *Organization Development Journal*, 20(2), 15–32.
- Glover, J., Rainwater, K., Jones, G., Friedman, H. (2002). Adaptive Leadership: Four Principles for Being Adaptive (Part Two). *Organization Development Journal*, 20(4), 18–38.
- Godlewska-Majkowska, H., Skrzypek, E., Płonka, M. (2016). *Przewaga konkurencyjna w przedsiębiorstwie: sektor, wiedza, przestrzeń*. Warszawa: Texter.
- Godziszewski, B. (2001a). *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*. Toruń: Wydaw. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Godziszewski, B. (2001b). *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*. Toruń: Wydaw. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Gomółka, Z. (2000). *Cybernetyka w zarządzaniu: modelowanie cybernetyczne: sterowanie systemami*. Warszawa: Placet.
- Gorynia, M. (2000). *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji: mikroekonomia przejścia*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Gorynia, M. (red.). (2002). *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej* (Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu). Poznań.
- Gorynia, M., Jankowska, B. (2004). Konkurencja w branży a internacjonalizacja i globalizacja. *Gospodarka Narodowa*, (11–12), 19–33.

- Gorynia, M., Jankowska, B. (2007). Teorie internacjonalizacji. *Gospodarka Narodowa*, (10), 21–44.
- Gorynia, M., Jankowska, B. (2007). Wpływ klasterów na konkurencyjność i internacjonalizację przedsiębiorstw. *Gospodarka Narodowa*, (7–8).
- Gorynia, M., Jankowska, B. (2008). *Klustry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Gorynia, M., Jankowska, B. (2008). *Klustry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Gómez, J., Maicas, J. P. (2011). Do switching costs mediate the relationship between entry timing and performance? *Strategic Management Journal*, 32(12), 1251–1269. <https://doi.org/10.1002/smj.931>
- Grajewski, P. (2014). Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją. *Presumptions of the Process-Oriented Approach to Design and Management of the Organization*, (340), 275–282. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.340.25>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
- Greenwald, B. C., Stiglitz, J. E. (1990). Assymetric and the new theory of the firm: Financial... *American Economic Review*, 80(2), 160.
- Greiner, L. E. (1972a). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46.
- Greiner, L. E. (1972b). Red Flags in Organization Development. *Business Horizons*, 15(3), 17.
- Griffith, D. A., Dimitrova, B. V. (2014). Business and Cultural Aspects of Psychic Distance and Complementarity of Capabilities in Export Relationships. *Journal of International Marketing*, 22(3), 50–67.
- Grimm, C. M., Lee, H., Smith, K. G. (red.). (2006). *Strategy as action: competitive dynamics and competitive advantage*. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Grimshaw, D., Rubery, J. (2005). Inter-capital relations and the network organisation: redefining the work and employment nexus. *Cambridge Journal of Economics*, 29(6), 1027–1051. <https://doi.org/10.1093/cje/bei088>
- Grubišić, D., Čerina, D. (2001). Product Quality as Factor of Enterprise Efficiency and Prerequisite of Competitiveness, [w:] *Enterprise in Transition: International Conference Proceedings: 2001* (s. 323–349). Ekonomski fakultet Sveucilista u Splitu. Pobrano z <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=26492306&site=bsi-live>
- Grudzewski, W. M., Hejduk, I. (red.). (2001). *Przedsiębiorstwo przyszłości: praca zbiorowa*. Warszawa: „Difin”.
- Gruszecki, T. (1994). *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*. Warszawa: Cedor Sp. z o.o.

- Grzywacz, J. (2012). *Kapitał w przedsiębiorstwie i jego struktura*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza.
- Guillen, M. F. (2000). Business Groups in Emerging Economies: a Resource-Based View. *Academy of Management Journal*, 43(3), 362–380. <https://doi.org/10.2307/1556400>
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.
- Gulati, R., Lawrence, P. R., Puranam, P. (2005). Adaptation in Vertical Relationships: Beyond Incentive Conflict. *Strategic Management Journal*, 26(5), 415–440. <https://doi.org/10.1002/smj.458>
- Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203–215.
- Gulati, R., Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781–814.
- Gunasekaran, A. (1997). Implementation of computer-integrated manufacturing: a survey of integration and adaptability issues. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 10(1–4), 266–280. <https://doi.org/10.1080/095119297131363>
- Gunn, A., Mintrom, M. (2013). Global university alliances and the creation of collaborative advantage. *Journal of Higher Education Policy, Management*, 35(2), 179–192. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2013.775926>
- Haas, M. R. (2010). The Double-Edged Swords of Autonomy and External Knowledge: Analyzing Team Effectiveness in a Multinational Organization. *Academy of Management Journal*, 53(5), 989–1008. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.54533180>
- Hackman, J., Wageman, R. (2014). A theory of team coaching. *IEEE Engineering Management Review*, 42(4), 41–61. <https://doi.org/10.1109/EMR.2014.6966945>
- Hafeez, M. H., Shariff, M. N. M., Lazim, H. bin M. (2012). Relationship between Entrepreneurial Orientation, Firm Resources, SME Branding and Firm's Performance: Is Innovation the Missing Link? *American Journal of Industrial and Business Management*, 2(4), 153. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2012.24020>
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Hammer, M., Bakalarz, D. (2006). *Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku: plan działania*. Gliwice: Helion.
- Hansen, M. W., Schaumburg-Müller, H. (red.). (2006). *Transnational corporations and local firms in developing countries: linkages and upgrading* (1. ed). Copenhagen : Portland, OR: Distribution, North America, International Specialized Book Services: Copenhagen Business School Press.
- Hansen, N. (1977). Border Regions: A Critique of Spatial Theory and a European Case Study. *Annals of Regional Science*, 11(1), 1.
- Hansen, N. (1984). Regional Transboundary Cooperation Efforts in Centralist States: Conflicts and Responses in France and Mexico. *Publius*, 14(4), 137–152. <https://doi.org/10.2307/3330194>
- Harney, J. (2003). Personalization And CRM. (cover story). *AIIM E-DOC*, 17(4), 32–36.

- Harrigan, K. R. (1988). Joint Ventures and Competitive Strategy. *Strategic Management Journal*, 9(2), 141–158.
- Harrington, S. J., Guimaraes, T. (2005). Corporate culture, absorptive capacity and IT success. *Information, Organization*, 15(1), 39–63. <https://doi.org/10.1016/j.info-andorg.2004.10.002>
- Harvey, M., Speier, C., Novecevic, M. M. (2001). A theory-based framework for strategic global human resource staffing policies and practices. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 898–915.
- Hashi, I., Krasniqi, B. A. (2011). Entrepreneurship and SME growth: evidence from advanced and laggard transition economies. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour, Research*, 17(5), 456–487. <https://doi.org/10.1108/13552551111158817>
- Hatch, M. J. (2013). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives* (Third edition). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Hatch, M. J., Schultz, M. (2008). *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hawken, P., A. Lovins, A. B., L. Lovins, L. H. (2008). *Natural capitalism creating the next industrial revolution* (1. paperback ed., [Nachdr.]). New York [u.a.]: Little, Brown and Co.
- Heene, A., Sanchez, R. (2010). *Enhancing Competences for Competitive Advantage*. Bingley, UK: Emerald Group.
- Heil, S., Enkel, E. (2015). Exercising Opportunities for Cross-Industry Innovation: How to Support Absorptive Capacity in Distant Knowledge Processing. *International Journal of Innovation Management*, 19(5), 1. <https://doi.org/10.1142/S1363919615500486>
- Heinz, J. P., Laumann, E. O., Salisbury, R. H., Nelson, R. L. (1990). Inner Circles or Hollow Cores? Elite Networks in National Policy Systems. *The Journal of Politics*, 52(2), 356–390. <https://doi.org/10.2307/2131898>
- Helfat, C. E., Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
- Hensel, P., Glinka, B. (2012). *Urzednicy i przedsiebiorcy: kulturowe bariery wspolpracy*. Warszawa: Poltext.
- Hervas-Oliver, J.-L., Sempere-Ripoll, F., Boronat-Moll, C. (2014). Process innovation strategy in SMEs, organizational innovation and performance: a misleading debate? *Small Business Economics*, 43(4), 873–886. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9567-3>
- Hitt, M. A. (1998). 1997 Presidential Address: Twenty-First-Century Organizations: Business Firms, Business Schools, and the Academy. *The Academy of Management Review*, 23(2), 218–224. <https://doi.org/10.2307/259371>
- Hitt, M. A., He, X. (2008). Firm strategies in a changing global competitive landscape. *Business Horizons*, 51(5), 363–369. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.05.001>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic management: competitiveness, globalization: concepts and cases* (9th ed). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., Trahms, C. A. (2011). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57–75. <https://doi.org/10.5465/AMP.2011.61020802>
- Hitt, M. A., Keats, B. W., DeMarie, S. M. (1998a). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 12(4), 22–42. <https://doi.org/10.5465/AME.1998.1333922>
- Hitt, M. A., Keats, B. W., DeMarie, S. M. (1998b). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 12(4), 22–42. <https://doi.org/10.5465/AME.1998.1333922>
- Hitt, M. A., Xu, K., Carnes, C. M. (2016). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*, 41, 77–94. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.002>
- Hodgkinson, G. P., Ford, J. Kevin, John Wiley, Sons. (2005). *International review of industrial and organizational psychology 2005. Volume 20 Volume 20*. Chichester: John Wiley.
- Hofstede, G. (1983). Culture's consequences: international differences in work related values.
- Homburg, C., Jensen, O., Hahn, A. (2012). How to Organize Pricing? Vertical Delegation and Horizontal Dispersion of Pricing Authority. *Journal of Marketing*, 76(5), 49–69.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L., Walker, G. (2003). Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why Is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24(10), 889–902.
- Horaguchi, H., Toyne, B. (1990). Setting the Record Straight: Hymer, Internationalization Theory and Transaction Cost Economics. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 487–494.
- Hoyer, V. (2008). Modeling Collaborative e-Business Processes in SME environments. *Journal of Information Science, Technology*, 5(2), 46–59.
- Hsiang-Lan Chen, Wen-Tsung Hsu, Chiao-Yi Chang. (2014). Family Ownership, Institutional Ownership, and Internationalization of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 771–789. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12031>
- Huggins, R. (2010). Forms of Network Resource: Knowledge Access and the Role of Inter-Firm Networks. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 335–352. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00266.x>
- Huggins, R., Johnston, A. (2010). Knowledge flow and inter-firm networks: The influence of network resources, spatial proximity and firm size. *Entrepreneurship, Regional Development*, 22(5), 457–484. <https://doi.org/10.1080/08985620903171350>
- Hult, G. T. M., Cavusgil, S. T., Kiyak, T., Deligonul, S., Lagerström, K. (2007a). What Drives Performance in Globally Focused Marketing Organizations? A Three-Country Study. *Journal of International Marketing*, 15(2), 58–85.

- Hult, G. T. M., Cavusgil, S. T., Kiyak, T., Deligonul, S., Lagerström, K. (2007b). What Drives Performance in Globally Focused Marketing Organizations? A Three-Country Study. *Journal of International Marketing*, 15(2), 58–85.
- Human, S. E., Provan, K. G. (2000). Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 327–365.
- Humphrey, J., Schmitz, H. (1998). Trust and inter-firm relations in developing and transition economies. *Journal of Development Studies*, 34(4), 32–61.
- Humphrey, J., Schmitz, H. (2002). How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters? *Regional Studies*, 36(9), 1017.
- Hung-Jung Chang, Hsien-Bin Wang. (2013). A Case Study on the Model of Strategic Entrepreneurship. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(4), 30–44.
- Hunt, S. D. (1995). The Resource-Advantage Theory of Competition. Toward Explaining Productivity and Economic Growth. *Journal of Management Inquiry*, 4(4), 317–332.
- Hunt, S. D. (2002). Special Symposium on Shelby D. Hunt's „A General Theory of Competition: Resources, Competencies, Productivity, and Economic Growth”, Part 3. *Journal of Marketing Management*, 18(1/2), 239–247.
- Hunt, S. D., Davis, D. F. (2012). Grounding supply chain management in resource-advantage theory. *The journal of supply chain management*, 48(2), 14–20.
- Hunt, S. D., Morgan, R. M. (1995a). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1.
- Hunt, S. D., Morgan, R. M. (1995b). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1.
- Hunt, S. D., Morgan, R. M. (1995c). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1.
- Huston, T. (2006). Enabling Adaptability, Innovation Through Hastily Formed Networks. *Reflections*, 7(1), 9–27.
- Huxham, C. (1993). Collaborative Capability: An Intraorganizational Perspective on Collaborative Advantage. *Public Money, Management*, 13(3), 21–28.
- Iacobucci, D. (1998). Interactive marketing and the meganet: Networks of networks. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 5–16. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6653\(199824\)12:1<5::AID-DIR2>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6653(199824)12:1<5::AID-DIR2>3.0.CO;2-D)
- Iacobucci, D., Hibbard, J. D. (1999). Toward an encompassing theory of business marketing relationships (BMRS) and interpersonal commercial relationships (ICRS): An empirical generalization. *Journal of Interactive Marketing*, 13(3), 13–33. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6653\(199922\)13:3<13::AID-DIR2>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6653(199922)13:3<13::AID-DIR2>3.0.CO;2-Z)
- Igielski, M. (2017). Assumptions to the model of managing knowledge workers in modern organizations. *Management*, 21(1). <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0085>
- Ingarden, R. (1961). *Dzieła filozoficzne: Spór o istnienie świata...* Państwowe Wyd. Naukowe.
- Inhelder, B., Chipman, H. H., Zwingmann, C., Piaget, J. (1976). *Piaget and his school: a reader in developmental psychology*. New York: Springer-Verlag.

- Ionica, O. (2014). The Impact of Intangible Assets on the Output of SMEs' Growth and Labor Productivity. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 14(1), 386–391.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413–446.
- Ishikawa, I., Foss, N. J. (2007). Towards a dynamic resource-based view: insights from Austrian capital and entrepreneurship theory. *Organization studies*, 28(5), 749–772.
- J. Kornai. (1977). *Anti-Equilibrium. Teoria systemów gospodarczych*. Warszawa: PWN.
- J, Korol. (2005). *Modele równań strukturalnych i sieci neuronowe w modelowaniu rozwoju zrównoważonego*. Gorzów Wielkopolski: Akademickie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jabłoński, M. (2009). *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się: metody doskonalenia i rozwoju*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.
- Jackson, T. W. (2007). Personalisation and CRM. *Journal of Database Marketing, Customer Strategy Management*, 15(1), 24–36. <https://doi.org/10.1057/palgrave.dbm.3250065>
- Jacobson, R. (1992). The „austrian” School of Strategy. *Academy of Management Review*, 17(4), 782–807. <https://doi.org/10.5465/AMR.1992.4279070>
- Janasz, W., Koziół-Nadolna, K. (2011). *Innowacje w organizacji*. Warszawa.
- Jardim-Goncalves, R., Agostinho, C., Sarraipa, J., Grilo, A., Mendonca, J. P. (2013). Reference framework for enhanced interoperable collaborative networks in industrial organisations. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 26(1/2), 166–182. <https://doi.org/10.1080/0951192X.2012.687130>
- Jarl, Kampen, Marc, Swyngedouw. (2000). The Ordinal Controversy Revisited, (34), 87–102.
- Jarugowa, A., Fijałkowska, J. (2002). *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym: koncepcje i praktyka*. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
- Jemielniak, D., Koźmiński, A. K., Klincewicz, K. (red.). (2012). Cele zarządzania wiedzą, [w:] *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E., Lundvall, B. Å. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36(5), 680–693. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.006>
- Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977a). The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977b). The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977c). The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2011). Markets as networks: implications for strategy-making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 484–491. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0235-0>

- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975a). The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–322.
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975b). The Internationalization of the Firm? Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- John H. Dunning. (1958). *American Investment in British Manufacturing Industry*. London (UK): Allen&Unwin.
- Johnson, P. (2007). *Astute Competition: The Economics of Strategic Diversity*. Amsterdam: Elsevier.
- Johnston, J. P. L. (2009). *Biscuitville: The Secret Recipe for Building a Sustainable Competitive Advantage*. Oxford, UK: Infinite Ideas.
- Jones, S. (2004). Towards a Theory of Industrial Relations for a Knowledge Economy. *Für eine Theorie Industrieller Beziehungen in der Wissensökonomie.*, 2004(1/2), 15–26.
- Jorde, T. M., Teece, D. J. (1989). Competition and Cooperation: Striking the Right Balance. *California Management Review*, 31(3), 25–37.
- Jorde, T. M., Teece, D. J. (1990). Innovation and Cooperation: Implications for Competition and Antitrust. *Journal of Economic Perspectives*, 4(3), 75–96.
- Josephine Chinying Lang. (2009). Cluster Competitiveness: The Six Negative Forces. *Journal of Business, Management*, 15(1), 73–93.
- Kadefors, A. (2005). Fairness in interorganizational project relations: norms and strategies. *Construction Management, Economics*, 23(8), 871–878. <https://doi.org/10.1080/01446190500184238>
- Kapasuwan, S., Rose, J., Chiung-Hui Tseng. (2007). The Synergistic Effects of Strategic Flexibility and Technological Resources on Performance of SMEs. *Journal of Small Business, Entrepreneurship*, 20(3), 257–272.
- Kaplan, D. (2009). *Structural equation modeling: foundations and extensions* (2nd ed). Los Angeles: SAGE.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, (Vol. 70, No. 1), 71–79.
- Karasiewicz K., Makarowski R. (2012). Zimowe Warsztaty Analityczne. Modelowanie strukturalne z programem AMOS — wybrane modele równań strukturalnych na przykładach z psychologii. Uniwersytet Gdański. <http://karasiewicz.az.pl/publications/KarasiewiczMakarowski.pdf>
- Kasiewicz, S. (2005). *Budowanie wartości przedsiębiorstwa w zarządzaniu operacyjnym*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza.
- Kastelli, I., Caloghirou, Y., Loannides, S. (2004). Cooperative R&D as a means for knowledge creation. Experience from European publicly funded partnerships [1]. *International Journal of Technology Management*, 27(8), 712–730.
- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., Teece, D. J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial, Corporate Change*, 19(4), 1175–1186.
- Kawa, A., Matusiak, M. (2016). Analiza relacji sieciowych w organizacji opartej na wiedzy. *Network Relationships Analysis in a Knowledge-Based Organization.*, 14(4(64)), 98–119. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.64.6>

- Kay, J. (1996). *Podstawy sukcesu przedsiębiorstwa*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Keller, W. (2002). Geographic Localization of International Technology Diffusion. *American Economic Review*, 92(1), 120–142.
- Keller, W. (2004). International Technology Diffusion. *Journal of Economic Literature*, 42(3), 752–782.
- Kessler, W., McGinnis, L., Bennett, N., Cavusgil, S. T., Deligonul, S. (2012). Exogenous risk analysis in global supplier networks: Conceptualization and field research findings. *Information Knowledge Systems Management*, 11(1/2), 131–149.
- Ketchen Jr., D. J. (2003). Introduction: Raymond E. Miles and Charles C. Snow's Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Executive*, 17(4), 95–96. <https://doi.org/10.5465/AME.2003.11851865>
- Khan, N. R., Taha, S. M., Ghouri, A. M., Khan, M. R., Chee K. Yong. (2013). The Impact of Hrm Practices on Supply Chain Management Success in SME. *Einfluss von Hrm-Praktiken (Human Resources Management) auf den Erfolg im Management von Lieferketten in Klein- und Mittelgroßen Unternehmen*, 9(3), 177–189.
- Khanna, T., Gulati, R., Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19(3), 193.
- Killick, T. (1995). *The flexible economy causes and consequences of the adaptability of national economies*. London; New York: Routledge. Pobrano z <http://site.ebrary.com/id/10094990>
- King, B. G., Whetten, D. A. (2008). Rethinking the Relationship Between Reputation and Legitimacy: A Social Actor Conceptualization. *Corporate Reputation Review*, 11(3), 192–207. <https://doi.org/10.1057/crr.2008.16>
- Kingsley, G., Malecki, E. J. (2004). Networking for Competitiveness. *Small Business Economics*, 23(1), 71–84.
- Kirca, A. H., Hult, G. T. M., Roth, K., Cavusgil, S. T., Perry, M. Z., Akdeniz, M. B., White, R. C. (2011). Firm-Specific Assets, Multinationality, and Financial Performance: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Academy of Management Journal*, 54(1), 47–72. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.59215090>
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press.
- Kisielnicki, J. (2008). *Zarządzanie: jak zarządzać i być zarządzanym*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Klarner, P., Sarstedt, M., Hoeck, M., Ringle, C. M. (2013). Disentangling the Effects of Team Competences, Team Adaptability, and Client Communication on the Performance of Management Consulting Teams. *Long Range Planning*, 46(3), 258–286. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.03.001>
- Klimas, P., Czakon, W. (2010). Relacje z interesariuszami źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw (s. 160–168). Wrocław: UE Wrocław.
- Klincewicz, K. (2012). Political Perspective on Technology Alliances – the Cases of Microsoft and Google. *Journal of Entrepreneurship, Management, Innovation*, 8(1), 5–34.
- Klincewicz, K. (red.). (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie: przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed). New York: Guilford Press.
- Kłak, M. (2010). *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Kielce: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa: Kieleckie Towarzystwo Edukacji Ekonomicznej.
- Knight, F. H. (2012). *Risk, Uncertainty and Profit*. Courier Dover Publications.
- Knight, G. A., Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Kogut, B., Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432.
- Kogut, B., Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Konarski, R. (2014). *Modele równań strukturalnych: teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Korol, T. (2010). *Systemy ostrzegania przedsiębiorstw przed ryzykiem upadłości*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Wydaw. Ekonomiczne.
- Kotabe, M., Srinivasan, S. S., Aulakh, P. S. (2002). Multinationality and Firm Performance: The Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 79–97.
- Kotler, P. (1994). *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner i Ska.
- Kotler, P. (2005). *Marketing*. Poznań: Rebis.
- Koźmiński, A. K. (2005). *Zaufanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: PWN.
- Koźmiński, Andrzej K., Latusek-Jurczak, D. (2011a). *Rozwój teorii organizacji*. Wolters Kluwer.
- Koźmiński, A. K., Latusek-Jurczak, D. (2011b). Zaufanie i nieufność w podejmowaniu decyzji. *Decyzje*, 0(16), 29–42.
- Koźmiński, A. K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności: podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN.
- Koźmiński, A. K., Jemielniak, D. (2011). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Koźmiński, A. K., Latusek-Jurczak, D. (2014). *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna Wydaw. Wolters Kluwer business.
- Koźmiński, A. K., Latusek-Jurczak, D., Wolters Kluwer Polska. (2014). *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna Wydaw. Wolters Kluwer business.
- Koźmiński, A. K., Latusek-Jurczak, Dominika. (2011). *Rozwój teorii organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Krajewski, K., Śliwa, J. (2004). *Lokalna przedsiębiorczość w Polsce. Uwarunkowania rozwoju*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

- Kraszewska, M., Pujer, K. (2017). *Konkurencyjność przedsiębiorstw: sposoby budowania przewagi konkurencyjnej : monografia*. Wrocław: Exante.
- Król, H., Ludwiczynski, A., Bieryło, M. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji: materiały do ćwiczeń*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krupski, R. (1999). *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody*. Wrocław: Wydawnictwo AE Wrocław.
- Krupski, R. (2006). Budowa przewagi konkurencyjnej na zasobach przedsiębiorstwa, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne ujęcie zasobowe: praca zbiorowa* (s. 53–64). Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Krzyżanowski, L. J. (1999). *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy* (Wydaw. Naukowe PWN).
- Kudyba, S., Diwan, R. K. (2002). *Information technology, corporate productivity, and the new economy*. Westport, Conn: Quorum Books.
- Kukliński, A. (2003). *Gospodarka oparta na wiedzy*. Warszawa: Perspektywy Banku Światowego, Biuro Banku Światowego w Polsce, Komitet Badań Naukowych.
- Küster, I., Vila, N. (2011). The market orientation-innovation-success relationship: The role of internationalization strategy. *Innovation: Management, Policy, Practice*, 13(1), 36–54.
- Kuzmin, O., Kravchenko, I. (2014). Cross-border cooperation of enterprises: essence and significance. *ECONTECHMOD : an international quarterly journal on economics of technology and modelling processes*, Vol. 3, No 2. <http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-1f1e1a03-620d-499d-ad5c-31471046c30b>
- Kwiatkowski, S., Stowe, C. R. B. (red.). (2000). *Knowledge café for intellectual product and intellectual capital*. Warsaw: Leon Koźmiński / Academy of Entrepreneurship and Management.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65–83.
- Lambert, D. M., Enz, M. G. (2012). Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships. *Journal of Marketing Management*, 28(13/14), 1588–1625. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.736877>
- Laperche, B., Liu, Z. (2013). SMEs and knowledge-capital formation in innovation networks: a review of literature. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), 1–16. <http://dx.doi.org.libaccess.hud.ac.uk/10.1186/2192-5372-2-21>
- Lau, C.-M. (2011). Team and organizational resources, strategic orientations, and firm performance in a transitional economy. *Journal of Business Research*, 64(12), 1344–1351. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.01.001>
- Laurent, A. (1986). The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management. *Human Resource Management*, 25(1), 91–102.
- Lavie, D. (2004). The Evolution and Strategy of Interconnected Firms: A Study of the Unisys Alliance Network, [w:] *Academy of Management Proceedings* (s. E1–E6). Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2004.13857543>

- Lee, C.-Y. (2009). Do firms in clusters invest in R&D more intensively? Theory and evidence from multi-country data. *Research Policy*, 38(7), 1159–1171. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.04.004>
- Lee, R. P., Chen, Q., Kim, D., Johnson, J. L. (2008). Knowledge Transfer Between Multinational Corporations' Headquarters and Their Subsidiaries: Influences on and Implications for New Product Outcomes. *Journal of International Marketing*, 16(2), 1–31. <https://doi.org/10.1509/jimk.16.2.1>
- Leiblein, M. J. (2003). The choice of organizational governance form and performance: Predictions from transaction cost, resource-based, and real options theories. *Journal of Management*, 29(6), 937–961. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00085-0](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00085-0)
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Leonard-Barton, D. (1998). *Wellsprings of knowledge building and sustaining the sources of innovation*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=7256>
- Lev, B. (2002). Intangibles at a Crossroads: What's Next? *Financial Executive*, 18(2), 35–39.
- Lev, B. (2004, czerwiec). Sharpening the Intangibles Edge. *Harvard Business Review*, 82(6), 109–116.
- Lev, B., Radhakrishnan, S., Zhang, W. (2009). Organization Capital. *Abacus*, 45(3), 275–298. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2009.00289.x>
- Lev, B., Zambon, S. (2003). Intangibles and intellectual capital: an introduction to a special issue. *European Accounting Review*, 12(4), 597–603.
- Levine, S., White, P. E. (1961). Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5(4), 583. <https://doi.org/10.2307/2390622>
- Levinthal, D. A., March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95–112.
- Levitt, B., March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.
- Levy, D. T., Haber, L. J. (1988). Decision making in the multiproduct firm: Adaptability and firm organization. *Managerial and Decision Economics*, 9(4), 331–338.
- Levy, M., Powell, P. (2005). *Strategies for Growth in SMEs: The Role of Information and Information Systems*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Lewin, A. Y., Massini, S., Carine Peeters. (2011). Microfoundations of Internal and External Absorptive Capacity Routines. *Organization Science*, 22(1), 81–98. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0525>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lian Duan, Lida Xu, Ying Liu, Lee, J. (2009). Cluster-based outlier detection. *Annals of Operations Research*, 168(1), 151–168. <https://doi.org/10.1007/s10479-008-0371-9>

- Liao, J., Welsch, H., Stoica, M. (2003). Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth-Oriented SMEs. *Entrepreneurship: Theory, Practice*, 28(1), 63–85. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00032>
- Liao, Y., Barnes, J. (2015). Knowledge acquisition and product innovation flexibility in SMEs. *Business Process Management Journal*, 21(6), 1257–1278. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2014-0039>
- Lichtarski, J. (2007). *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.
- Lin, M.-J. J., Hung, S.-C., Hung, S.-W. (2014). Competitive priorities and firm performance: a mediating effect of alliance type. *International Journal of Management, Enterprise Development*, 13(2), 147–163. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2014.062554>
- Lin, Y.-H., Ho, S. P. (2013). Impacts of Governance Structure Strategies on the Performance of Construction Joint Ventures. *Journal of Construction Engineering, Management*, 139(3), 304–311. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000619](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000619)
- Lipiński, E. (1981). *Problemy, pytania, wątpliwości*. Warszawa: PWE.
- Lippman, S. A., Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418–438. <https://doi.org/10.2307/3003464>
- Lombriser, R., Ansoff, I. (1995). How successful intrapreneurs pilot firms through the turbulent 1990s. *Journal of Strategic Change*, 4(2), 95–108.
- Lončarić, D. (2009). Društveno odgovorne marketinške odluke – razvoj mjerne ljestvice. *Socially Responsible Marketing Decisions – Scale Development*, 21(1), 7–23.
- Lopez Cano Vieira, C., Briones Peñalver, A. J., Cegarra-Navarro, J.-G. (2015). Absorptive Capacity and Technology Knowledge: Enhancing Relational Capital. *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, 392–400.
- Lord, F. M. (1953). On the Statistical Treatment of Football Numbers. *American Psychologist*, 8(12), 750–751. <https://doi.org/10.1037/h0063675>
- Lord, M. D., Ranft, A. L. (2000). Organizational Learning about New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 573–589.
- Løwendahl, B., Revang, Ø. (1998). Challenges to existing strategy theory in a post-industrial society. *Strategic Management Journal*, 19(8), 755–773. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199808\)19:8<755::AID-SMJ968>3.3.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199808)19:8<755::AID-SMJ968>3.3.CO;2-1)
- Lozano-Platonoff, A., Sysko-Romańczuk, S., Moszoro, M. (2004). Innowacyjność polskich przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy. *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*, (1), 86–94.
- Lu, J. W., Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 565–586. <https://doi.org/10.1002/smj.184>
- Lu, J. W., Beamish, P. W. (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 27–48. <https://doi.org/10.1007/s10843-006-8000-7>

- Lu, Y., Thill, J.-C. (2008). Cross-scale analysis of cluster correspondence using different operational neighborhoods. *Journal of Geographical Systems*, 10(3), 241–261. <https://doi.org/10.1007/s10109-008-0069-1>
- Lubiński, M. (1995). *Konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia [w:] Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – uwarunkowania i perspektywy. Raporty. Studia nad konkurencyjnością.* Warszawa: IRiSS.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996a). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996b). Enriching the Entrepreneurial Orientation Construct—A Reply to „Entrepreneurial Orientation or Pioneer Advantage”. *The Academy of Management Review*, 21(3), 605–607.
- Lytard, J.-F., Kowalska, M., Migasiński, J. (1997). *Kondycja ponowoczesna: raport o stanie wiedzy.* Warszawa: Fundacja „Aletheia”.
- Łuczka, T., Przepióra, P. (2012). Regional Determinants of Efficiency Growth of Small and Medium-Sized Enterprises. Evidence from Poland. *Journal of Entrepreneurship, Management, Innovation*, 8(1), 138–154.
- M., Cichosz. (2003). Lojalność klienta wobec przedsiębiorstwa. *Marketing i Rynek*, (8), 8–13.
- Ma, D., Rhee, M., Daegyung Yang. (2013). Power Source Mismatch and the Effectiveness of Interorganizational Relations: The Case of Venture Capital Syndication. *Academy of Management Journal*, 56(3), 711–734. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0832>
- Ma, H. (1999a). Constellation of competitive advantage: components and dynamics. *Management Decision*, 37(4), 348–356. <https://doi.org/10.1108/00251749910269393>
- Ma, H. (1999b). Creation and preemption for competitive advantage. *Management Decision*, 37(3), 259–267. <https://doi.org/10.1108/00251749910264497>
- Madhok, A. (2002). Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 23(6), 535.
- Mahmoud-Jouini, S. B., Burger-Helmchen, T., Charue-Duboc, F., Doz, Y. (2015). Global organization of innovation processes. *Organización global de los procesos de innovación.*, 19(4), 112–120.
- Mahoney, J. T. (2001). A resource-based theory of sustainable rents. *Journal of Management*, 27(6), 651–660. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00116-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00116-7)
- Majoor, S., van Witteloostuijn, A. (1996). An Empirical Test of the Resource-Based Theory: Strategic Regulation in the Dutch Audit Industry. *Strategic Management Journal*, 17(7), 549–569.
- Makarski, S. (2000). *Przedsiębiorczość w agrobiznesie.* Warszawa: PAN, IRWiR.
- Malara, Z. (2006). *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce: wyzwania współczesności.* Warszawa: Wydawnictwa Naukowe PWN.
- Malhotra, A., Gosain, S., El Sawy, O. A. (2005). Absorptive Capacity Configurations in Supply Chains: Gearing for Partner-Enabled Market Knowledge Creation. *MIS Quarterly*, 29(1), 145–187.

- Mała encyklopedia ekonomiczna.* (1961). Warszawa: PWE.
- Mandell, M. P., Keast, R. (2008). Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks. *Public Management Review*, 10(6), 715–731. <https://doi.org/10.1080/14719030802423079>
- Mañez-Castillejo, J. A., Esteve-Pérez, S. (2008). The resource-based theory of the firm and firm survival. *Small business economics*, 30(3), 231–249.
- Marek, S., Białasiewicz, M. (red.). (2011). *Podstawy nauki o organizacji: przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics*. London.: Macmillan.
- Martin, R., Sunley, P. (2003). Deconstructing clusters: Chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*, 3(1), 5–35. <https://doi.org/10.1093/jeg/3.1.5>
- Martínez Rojas, M. A., Palos Cerda, G. C., León García, B., Ramos Barcenás, R. A. (2013). Innovation and Competitiveness in SMEs: The Local Experience in San Luis Potosí, Mexico. *Journal of Marketing, Management*, 4(1), 74–92.
- Masłyk-Musiał, E., Rakowska, A., Krajewska-Bińczyk, E. (2012). *Zarządzanie dla inżynierów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Masten, S. E. (1988). A Legal Basis for the Firm. *Journal of Law, Economics, Organization*, 4(1), 181.
- Matejun, M. (2015). *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*. Łódź: Marek Matejun.
- Matejun, M., Szczepańczyk, M. (2010). *Aktualne problemy zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami: praca zbiorowa*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Matthias Fink, Sascha Kraus. (2007). Mutual trust as a key to internationalization of SMEs. *Management Research News*, 30(9), 674–688.
- Mayol, S. (2011). L'influence de la musique publicitaire : une étude empirique sur les effets persuasifs de la musique classique. *Revue Management et Avenir*, (47), 281–294.
- Mazurkiewicz, A. (2010). *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji* (Wyd. 1). Rzeszów: Wydawn. Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- McKee, D. O., Rajan Varadarajan, P., Pride, W. M. (1989). Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective. *Journal of Marketing*, 53(3), 21–35.
- McKee, D. O., Varadarajan, P. R., Pride, W. M. (1989). Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective. *Journal of Marketing*, 53(3), 21–35.
- McNulty, P. J. (1968). Economic Theory and the Meaning of Competition. *Quarterly Journal of Economics*, 82(4), 639–656.
- McWilliams, A. (2002). Raising Rivals' Costs Through Political Strategy: An Extension of Resource-based Theory. *Journal of Management Studies*, 39(5), 707–724.
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195–220. <https://doi.org/10.1080/1332726032000119161>
- Melewar, T. C., Jenkins, E. (2002). Defining the Corporate Identity Construct. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 76.

- Melewar, T. C., Karaosmanoglu, E. (2006). Corporate branding, identity and communications: A contemporary perspective. *Journal of Brand Management*, 14(1/2), 1–4. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550061>
- Melewar, T. C., Karaosmanoglu, E., Paterson, D. (2005). Corporate identity : concept, components and contribution. *Journal of General Management*, 31(1), 59–81.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13, 99–99.
- Mellat-Parast, M., Digman, L. A. (2008). Learning: The interface of quality management and strategic alliances. *International Journal of Production Economics*, 114(2), 820–829. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.04.003>
- Mesjasz L., Mesjasz C. (2004). Strategie przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym w warunkach globalizacji. *Zeszyty Naukowe*, (639), 109–128.
- Michael, Porter. (1979). How competitive forces shape strategy, 57(2), 137–145.
- Michalak, A. (2011). *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Michalski, E. (2003). *Marketing: podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mikołajczyk, B., Krawczyk, M. (2006). Sektor przedsiębiorstw mikro, małych i średnich w krajach Unii Europejskiej. *Studia Europejskie*, (2), 67–85.
- Mikuła, B. (2001). *W kierunku organizacji inteligentnych* (Kraków). Antykwa.
- Mikuła, B. (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków: Wydawn. Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Mikuła, B. (2012). *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu: księga pamiątkowa dla uczczenia jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Arkadiusza Potockiego*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A., Potocki, A. (2002). *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku: wybrane koncepcje i metody*. Warszawa: Difin.
- Miles, R. E., Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., Coleman, J., Henry J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562. <https://doi.org/10.5465/AMR.1978.4305755>
- Minbaeva, D. B. (2007). Knowledge Transfer in Multinational Corporations. *Management International Review (MIR)*, 47(4), 567–593.
- Mintzberg, H. (1977). Policy As a Field of Management Theory. *Academy of Management Review*, 2(1), 88–103. <https://doi.org/10.5465/AMR.1977.4409174>
- Mises, L. von, Falkowski, W., Klecel, O. (2007). *Ludzkie działanie: traktat o ekonomii*. Warszawa: Instytut Ludwiga von Misesa.
- Mitchell, J. C. (1969). The concept and use of social networks, [w:] *Social Networks in Urban Situations* (s. 1–50). Manchester: University of Manchester Press.
- Mitrega, M. (2008). *Marketing relacji. Teoria i praktyka* (2. wyd.). Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Młodak, A. (2006). *Analiza taksonomiczna w statystyce regionalnej*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.

- Moilanen, M., Østbye, S., Woll, K. (2014a). Non-R&D SMEs: external knowledge, absorptive capacity and product innovation. *Small Business Economics*, 43(2), 447–462. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9545-9>
- Moilanen, M., Østbye, S., Woll, K. (2014b). Non-R&D SMEs: external knowledge, absorptive capacity and product innovation. *Small Business Economics*, 43(2), 447–462. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9545-9>
- Molm, L. D. (1989). Punishment Power: A Balancing Process in Power-Dependence Relations. *American Journal of Sociology*, 94(6), 1392. <https://doi.org/10.1086/229159>
- Molter, A., Jaremczuk, K. (2014). Ograniczenia w procesie kształtowania stosunków współdziałania, [w:] P. Wachowiak, S. Winch (red.), *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim* (s. 43–48). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa. Oficyna Wydawnicza.
- Moore, J. F. (1993, czerwiec 5). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.
- Morgan, G. (2008). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., Silverman, B. S. (1996). Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*, 17, 77–91.
- Mroziewski, M. (2008). *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa: koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju / Marian Mroziewski*. Warszawa: Difin.
- Mroziewski, M. (2010). *Styl zarządzania jako instytucjonalny czynnik kreowania kapitału przedsiębiorczości organizacyjnej: koncepcja ewolucyjno-normatywna*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Mueller, F. (1996). Human Resources as Strategic Assets: an Evolutionary Resource-Based Theory. *Journal of Management Studies*, 33(6), 757–785.
- Munier, B., Selten, R., Bouyssou, D., Bourguine, P., Day, R., Harvey, N., ... Wensley, R. (1999). Bounded Rationality Modeling. *Marketing Letters*, 10(3), 233–248.
- Murawska, M. (2008). *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*. Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.
- Musteen, M., Datta, D. K., Butts, M. M. (2014). Do International Networks and Foreign Market Knowledge Facilitate SME Internationalization? Evidence From the Czech Republic. *Entrepreneurship: Theory, Practice*, 38(4), 749–774. <https://doi.org/10.1111/etap.12025>
- Muth, J. F. (1961). Rational Expectations and the Theory of Price Movements. *Econometrica*, 29(3), 315–335. <https://doi.org/10.2307/1909635>
- Myong-Hun Chang, Harrington, J., Joseph E. (2007). Innovators, Imitators, and the Evolving Architecture of Problem-Solving Networks. *Organization Science*, 18(4), 648–666.
- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- National Academy of Engineering, National Research Council (U.S.). (1982). *The Competitive Status of the U.S. Auto Industry A Study of the Influences of Technology in Determining International Industrial Competitive Advantage*. Washington, D.C.: National Academy Press.

- National Academy of Engineering, National Research Council (U.S.). (1983). *The Competitive Status of the U.S. Fibers, Textiles, and Apparel Complex: A Study of the Influences of Technology in Determining International Industrial Competitive Advantage*. Washington, D.C.: National Academy Press.
- Nawojczyk, M. (2004). *Przewodnik po statystyce dla socjologów*. Kraków: Wydawnictwo SPSS Polska.
- Nelson, R. R., Phelps, E. S. (1966). Investment in Humans, Technological Diffusion, and Economic Growth. *The American Economic Review*, 56(1/2), 69–75.
- Niklewicz-Pijaczyńska, M., Wachowska, M. (2012). *Wiedza, kapitał ludzki, innowacje*. Wrocław: Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa.
- Nizard, G. (1998). *Metamorfozy przedsiębiorstwa: zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN.
- Noga, A. (2010). *Teorie przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE. Pobrano z http://www.pwe.com.pl/zarzadzanie/teorie_przedsiębiorstw,p1944923605
- Nogalski, B., Rybicki, J. (2006). Budowa przewagi konkurencyjnej na zasobach przedsiębiorstwa, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne ujęcie zasobowe: praca zbiorowa* (s. 97–108). Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 162–171.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2007). Knowledge-creating Company. *Bloomsbury Business Library – Management Library*, 43–43.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., Nalewajko, E. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji: jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Warszawa: Poltext.
- Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D., Lepak, D. P. (2014). Resource-Based Perspectives on Unit-Level Human Capital: A Review and Integration. *Journal of Management*, 40(1), 316–346. <https://doi.org/10.1177/0149206312458703>
- Nystorm, P. C., Starbuck, W. H. (1984). To Avoid Organizational Crises, Unlearn. *Organizational Dynamics*, 12(4), 53–65.
- Oblój, K. (2001). Logika przewagi konkurencyjnej. *Przegląd Organizacji*, (9), 3–7.
- Oblój, K. (1998). *Strategia sukcesu przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Oblój, K. (2001a). *Strategia organizacji*. Warszawa: Polskie Wydaw. Ekonomiczne.
- Oblój, K. (2001b). *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: Polskie Wydaw. Ekonomiczne.
- Oczkowska, R. (2013a). *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Motywy-Strategie-Tendencje*. Warszawa: Difin.
- Oczkowska, R. (2013b). Wczesna internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw. *Early Internationalization of Small and Medium Enterprises.*, (3/4), 77–87.
- Oczkowska, R., Jaki, A., Mikuła, B. (red.). (2016). *Knowledge-economy – society: strategies, concepts and instruments of management*. Cracow: Foundation of the Cracow University of Economics.
- Ohmae, K. (1983). The „strategic triangle” and business unit strategy. *McKinsey Quarterly*, (4), 9–24.

- Oksanen, J., Rilla, N. (2009). Innovation and Entrepreneurship: New Innovations as a Source for Competitiveness in Finnish Smes. *International Journal of Entrepreneurship*, 13, 35–48.
- Oliveira, J. A. P. de (red.). (2008). *Upgrading clusters and small enterprises in developing countries: environmental, labor, innovation and social issues*. Farnham, England ; Burlington, VT: Ashgate.
- Oliver, A. L., Ebers, M. (1998). Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships. *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH, Co. KG.)*, 19(4), 549–583.
- Oliver, R. L., Black, J. A. (2011). Micro-Business Hierarchies, Strategic Intangible Resources, Performance. *Journal of Marketing Development, Competitiveness*, 5(5), 9–28.
- Ortiz, B., Donate, M. J., Guadamillas, F. (2018). Inter-organizational social capital as an antecedent of a firm's knowledge identification capability and external knowledge acquisition. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1332–1357. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2017-0131>
- Osińska, M. (2008). *Ekonometryczna analiza zależności przyczynowych* (Wyd. 1). Toruń: Wydawn. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Osińska, M., Pietrzak, M. B., Żurek, M. (2011). Wykorzystanie modeli równań strukturalnych do opisu psychologicznych mechanizmów podejmowania decyzji na rynku kapitałowym. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Oeconomia*, 42, 7–21.
- Park, J.-K., Ro, Y. K. (2013). Product Architectures and Sourcing Decisions: Their Impact on Performance. *Journal of Management*, 39(3), 814–846. <https://doi.org/10.1177/0149206311430260>
- Parlińska, M. (2002). *Dystrybucja informacji w wirtualnym środowisku*. Warszawa: Wydaw. SGGW.
- Parrilli, M., Elola, A. (2012a). The strength of science and technology drivers for SME innovation. *Small Business Economics*, 39(4), 897–907. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9319-6>
- Parrilli, M., Elola, A. (2012b). The strength of science and technology drivers for SME innovation. *Small Business Economics*, 39(4), 897–907. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9319-6>
- Paździor, A. (2011). *Przedsiębiorczość: jak pozyskać kapitał*. Lublin: Politechnika Lubelska.
- Pearce, J. (2013). Using Social Identity Theory to Predict Managers' Emphases on Ethical and Legal Values in Judging Business Issues. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 497–514. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1274-x>
- Pearl, J. (2000). *Causality: models, reasoning, and inference*. Cambridge, U.K.; New York: Cambridge University Press.
- Peltokorpi, V., Nonaka, I., Kodama, M. (2007). NTT DoCoMo's Launch of I-Mode in the Japanese Mobile Phone Market: A Knowledge Creation Perspective. *Journal of Management Studies*, 44(1), 50–72. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00664.x>
- Penrose, E. T. (1952). Biological Analogies in the Theory of the Firm. *American Economic Review*, 42(5), 804.

- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley and Sons.
- Penrose, E. T. (2009). *The theory of the growth of the firm* (4th ed., Rev. ed). Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Perechuda, K. (2005). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Perenc, J., Hołub-Iwan, J. (2011). *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności przedsiębiorstw*. Warszawa.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Peteraf, M. A., Barney, J. B. (2003). Unraveling The Resource-Based Tangle. *Managerial, Decision Economics*, 24(4), 309–323.
- Petrozolin-Skowrońska, B. (red.). (1998). *Nowa encyklopedia powszechna PWN. T. 5: P – S* (Wyd. 1). Warszawa: Wydawn. Naukowe PWN.
- Phelps, R., Adams, R., Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1–30. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00200.x>
- Piaget, J. (1971). *Biology and knowledge; an essay on the relations between organic regulations and cognitive processes*. Chicago: University of Chicago Press.
- Piasecki, B. (1997). *Przedsiębiorczość i mała firma: teoria i praktyka*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Piasecki, B. (2001). *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*. Warszawa; Łódź: Wydawn. Naukowe PWN.
- Piatkowski, M. (2006). Can information and communication technologies make a difference in the development of transition economies? *Information Technologies, International Development*, 3(1), pp–39.
- Piecuch, T. (2010). *Przedsiębiorczość: podstawy teoretyczne*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Pierański, B. (2014). Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Immaterial Resources as a Source of Competitive Advantage of an Enterprise.*, (359), 247–255. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.359.23>
- Piergiovanni, R., Carree, M., Santarelli, E. (2012). Creative industries, new business formation, and regional economic growth. *Small Business Economics*, 39(3), 539–560. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9329-4>
- Pierścionek, Z. (1996). *Strategie rozwoju przedsiębiorstwa* (wyd. 1). Warszawa: Wydawn. Naukowe PWN.
- Pierścionek, Z. (2003). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawn. Naukowe PWN.
- Pierścionek, Z. (2006). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawn. Naukowe PWN.
- Pigou, A. C. (Arthur C. (1920). *The economics of welfare*. London, Macmillan and co., limited. Pobrano z <http://archive.org/details/economicsofwelfa00pigouoft>
- Piperopoulos, P. G. (2011a). *Entrepreneurship, Innovation and Business Clusters*. Farnham: Gower.

- Piperopoulos, P. G. (2011b). *Entrepreneurship, Innovation and Business Clusters*. Farnham: Gower.
- Pitelis, C. N., Teece, D. J. (2010). Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Industrial, Corporate Change*, 19(4), 1247–1270.
- Pittino, D., Mazzurana, P. A. M. (2013). Alliance Governance and Performance in SMEs: Matching Relational and Contractual Governance with Alliance Goals. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(1), 62–83. <https://doi.org/10.1515/erj-2012-0007>
- Piva, E., Rossi-Lamastra, C. (2013). Systems of indicators to evaluate the performance of university-industry alliances: a review of the literature and directions for future research. *Measuring Business Excellence*, 17(3), 40–54. <https://doi.org/10.1108/MBE-01-2013-0004>
- P.J., Buckley, M.C., Casson. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. New York: Macmillan,.
- Ployhart, R., Bliese, P. (2006). Individual Adaptability (I-ADAPT) Theory: Conceptualizing the Antecedents, Consequences, and Measurement of Individual Differences in Adaptability, [w:] *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research* (T. 6, s. 3–39). Elsevier. Pobrano z [http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1479-3601\(05\)06001-7](http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1479-3601(05)06001-7)
- Pluta-Olearnik, M. (2006). *Rozwój usług edukacyjnych w erze społeczeństwa informacyjnego*. Warszawa: Polskie Wydawn. Ekonomiczne.
- Podnar, K., Melewar, T. C. (2010). Understanding and Interpreting the Relationship between Human and Corporate Identity: An Empirical Study. *Global Business, Management Research*, 2(4), 366–385.
- Pomykało, W. (red.). (1995). *Encyklopedia biznesu* (T. I). Warszawa: Fundacja Innowacja.
- Poniatowska-Jaksch, M. (red.). (2016). *Strategiczne pola konkurowania*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa. Oficyna Wydawnicza.
- Popaitoon, S., Siengthai, S. (2014). The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies. *International Journal of Project Management*, 32(6), 908–920. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.12.002>
- Poppo, L. (1996). Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Toward a Synthesis. *Managerial and Decision Economics*, 17(6), 605.
- Porter, C. O. L. H., Webb, J. W., Gogus, C. I. (2010). When goal orientations collide: Effects of learning and performance orientation on team adaptability in response to workload imbalance. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 935–943. <https://doi.org/10.1037/a0019637>
- Porter, M. E. (1976). Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power. Pobrano z <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=198>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press. Pobrano z <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>
- Porter, M.E. (1998, listopad). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.

- Porter, Michael E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Porter, Michael E. (1998a). *On competition*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Porter, Michael E. (1998b). *The competitive advantage of nations: with a new introduction*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Porter, Michael E. (2006). *Przewaga konkurencyjna: osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*. Gliwice: Helion.
- Potocki, A. (red.). (2009). *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*. Warszawa: Difin.
- Potocki, T., Wierzbinski, B. (2013). The importance of trust and reputation on Small and Medium Enterprises (SMEs) in their business activity. *EBES 2012 Antology, Teknik Baasim Matbaacilik – Istanbul 2013, EBES 2012 Anthology*, 64–75.
- Potocki, T., Wierzbinski, B. (2014). Understanding the reputation perception in the context of small and medium-sized enterprises (SMEs)– evidence from Poland. *Economics and Organization of Enterprise*, (1 (768)), 11–29.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Press, K. (2008). Divide to conquer? Limits to the adaptability of disintegrated, flexible specialization clusters. *Journal of Economic Geography*, 8(4), 565–580. <https://doi.org/10.1093/jeg.lbn012>
- Probst, G. J. B., Raub, S., Romhardt, K. (2002). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Pszczółowski, T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław.
- Pulakos, E., Dorsey, D., White, S. (2006). Adaptability in the Workplace: Selecting an Adaptive Workforce, [w:] *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research* (T. 6, s. 41–71). Elsevier. Pobrano z [http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1479-3601\(05\)06002-9](http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1479-3601(05)06002-9)
- Rahman, M., Rodríguez-Serrano, M. Á., Lambkin, M. (2018). Brand management efficiency and firm value: An integrated resource based and signalling theory perspective. *Industrial Marketing Management*, 72, 112–126. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.04.007>
- Raich, M., Klimek, J. (1996). *Sztuka przedsiębiorczości*.
- Ramirez, A. M., Girdauskiene, L. (2014). Creation of Knowledge and Reverse Logistics. Empirical Analysis from Perspective of the Resource Based View Theory. *Engineering Economics*, 24(5). <https://doi.org/10.5755/j01.ee.24.5.2689>
- Rangone, A. (1999). A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises. *Small Business Economics*, 12(3), 233–248. <https://doi.org/10.1023/A:1008046917465>
- Rao, H., Davis, G. F., Ward, A. (2000). Embeddedness, Social Identity and Mobility: Why Firms Leave the NASDAQ and Join the New York Stock Exchange. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 268–292.

- Ray, G., Barney, J. B., Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23–37.
- Raymond, L., Bergeron, F., Croteau, A.-M., St-Pierre, J. (2016). IT-enabled Knowledge Management for the Competitive Performance of Manufacturing SMEs: An Absorptive Capacity-based View. *Knowledge, Process Management*, 23(2), 110–123. <https://doi.org/10.1002/kpm.1503>
- Raymond, L., St-Pierre, J., Uwizeyemungu, S., Le Dinh, T. (2014). Internationalization capabilities of SMEs: A comparative study of the manufacturing and industrial service sectors. *Journal of International Entrepreneurship*, 12(3), 230–253. <https://doi.org/10.1007/s10843-014-0123-7>
- R.E Caves. (1982). *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge: MA: Cambridge University Press,.
- Reichheld, F. F., Sasser Jr., W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.
- Reid, D., Bussiere, D., Greenaway, K. (2001). Alliance formation issues for knowledge-based enterprises. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 79.
- Remigiusz, Kozłowski, Marek, Matejun. (2011). Dynamika i potencjał otoczenia przedsiębiorstw w procesie rozwoju przedsiębiorczości technologicznej. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (11), 36–38.
- Richardson, A. J. (1985). Symbolic and Substantive Legitimation in Professional Practice. *The Canadian Journal of Sociology / Cahiers canadiens de sociologie*, 10(2), 139–152. <https://doi.org/10.2307/3340349>
- Ricken, B., Malcottsis, G. (2011). *The Competitive Advantage of Regions and Nations: Technology Transfer Through Foreign Direct Investment*. Farnham, Surrey, England: Gower.
- Rindova, V. P., Fombrun, C. J. (2004). Fanning the flame: Corporate reputations as social constructions of performance.
- Ring, P. S., Van De Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90–118. <https://doi.org/10.5465/AMR.1994.9410122009>
- Ring, P. S., Ven, A. H. V. D. (1992). Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483–498.
- Roach, D. W., Bednar, D. A. (1997). The theory of logical types: A tool for understanding levels and types of change in organizations. *Human Relations*, 50(6), 671–699.
- Roberts, J. (2000). From Know-how to Show-how? Questioning the Role of Information and Communication Technologies in Knowledge Transfer. *Technology Analysis, Strategic Management*, 12(4), 429–443. <https://doi.org/10.1080/09537320020004140>
- Roberts, J. (2007). Knowledge in the Organization of Contemporary Business and Economy. *Journal of Management Studies*, 44(4), 656–668. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00705.x>
- Robertson, T. S., Gatignon, H. (1998). Technology Development Mode: A Transaction Cost Conceptualization. *Strategic Management Journal*, 19(6), 515–531.

- Robins, J. A. (1992). Organizational Considerations in the Evaluation of Capital Assets: Toward a Resource-Based View of Strategic Investment by Firms. *Organization Science*, 3(4), 522–536.
- Roels, J. A. (2010). *Information Asymmetries and the Creation of Economic Value A Theory of Market and Industry Dynamics*. Amsterdam: IOS Press.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations* (3rd ed). New York London: Free Press ; Collier Macmillan.
- Romanowska, M. (1995a). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: Centrum Informacji Menedżera.
- Romanowska, M. (1995b). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: Centrum Informacji Menedżera.
- Romanowska, M. (2006), [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne ujęcie zasobowe: praca zbiorowa* (s. 91–96). Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Romanowska, M. (2009). *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rong, K., Hu, G., Lin, Y., Shi, Y., Guo, L. (2015). Understanding business ecosystem using a 6C framework in Internet-of-Things-based sectors. *International Journal of Production Economics*, 159, 41–55. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.09.003>
- Rong, K., Lin, Y., Shi, Y., Yu, J. (2013). Linking business ecosystem lifecycle with platform strategy: a triple view of technology, application and organisation. *International Journal of Technology Management*, 62(1), 75. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2013.053042>
- Rosa, G. (2005). *Komunikacja marketingowa*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Rose, R. C., Kumar, N. (2006). The influence of organizational and human resource management strategies on performance. *Performance Improvement*, 45(4), 18–24.
- Rosenfeld, S. (1997). Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies*, 5(1), 3–23. <https://doi.org/10.1080/09654319708720381>
- Rosenfeld, S. (2005). Industry Clusters: Business Choice, Policy Outcome, or Branding Strategy? *Journal of New Business Ideas, Trends*, 3(2), 4–13.
- Rosenfeld, S. A. (1997). Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies*, 5(1), 3–23. <https://doi.org/10.1080/09654319708720381>
- Rosińska, M. (2007). Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw, [w:] J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym* (s. 11–20). Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Rosińska-Bukowska, M. (2012). *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych: przykład sektora motoryzacyjnego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Rosłanowska-Plichcińska, M., Jarosiński, M. (1996). *Granice konkurencji. Grupa Lizbońska*. Warszawa: Poltext.

- Rossiter, J. (2012). A new C-OAR-SE-based content-valid and predictively valid measure that distinguishes brand love from brand liking. *Marketing Letters*, 23(3), 905–916. <https://doi.org/10.1007/s11002-012-9173-6>
- Rossiter, J. R. (2011). Marketing measurement revolution: The COARSE method and why it must replace psychometrics. *European Journal of Marketing*, 45(11/12), 1561–1588. <https://doi.org/10.1108/03090561111167298>
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651–665. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x>
- Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26(5), 443–452. <https://doi.org/10.1037/h0031464>
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35(1), 1–7. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.35.1.1>
- Rua, O. L., França, A. (2018). Assessing the Relationship Between Entrepreneurial Orientation, Reputational Resources and Absorptive Capability: A Resource-Based Approach. *Periodica Polytechnica: Social, Management Sciences*, 26(1), 30–37. <https://doi.org/10.3311/PPso.10206>
- Rudawska, E. (2005). *Lojalność klientów*. Warszawa: Polskie Wydaw. Ekonomiczne.
- Rugman, A. M., Oh, C. H., Lim, D. S. K. (2012). The regional and global competitiveness of multinational firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 218–235. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0270-5>
- Rumelt, R. P., Schendel, D., Teece, D. J. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12, 5–29.
- Ruminski, R. (2015). Recent Developments of Entrepreneurship in Poland: The Country Entrepreneurial Profile. *Journal of Enterprising Culture*, 23(02), 237–269. <https://doi.org/10.1142/S0218495815500089>
- Rutka, R., Czerska, M. (2008). Wpływ kultury kraju pochodzenia dominującego kapitału na kulturę organizacji działających w Polsce, [w:] P. Wachowiak (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw* (s. 63–72). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza.
- Rzemieniak, M. (2014). Budowanie tożsamości oferty usługowej w oparciu o wartości niematerialne. *Building an Identity of Service Offer Based on Intangible Assets*, (353), 44–53. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.353.04>
- Rzemieniak, M. (2016). Tożsamość w sieciach organizacyjnych. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, (z. 90), 125–142.
- Salk, J. E., Brannen, M. Y. (2000). Research Notes. National Culture, Networks, and Individual Influence in a Multinational Management Team. *Academy of Management Journal*, 43(2), 191–202. <https://doi.org/10.2307/1556376>
- Sambiase Lombardi, M. F., Zamith Brito, E. P. (2010). Incerteza Subjetiva no Processo de Decisão Estratégica: uma Proposta de Mensuração. *Subjective Uncertainty in the Strategic Decision Process: a Measurement Proposal.*, 14(6), 990–1010.
- Sammorra, A., Biggiero, L. (2008). Heterogeneity and Specificity of Inter-Firm Knowledge Flows in Innovation Networks. *Journal of Management Studies*, 45(4), 800–829. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00770.x>
- Samorząd Województwa Podkarpackiego. (2013). Strategia rozwoju województwa podkarpackiego 2020.

- Samulevičius, J. (2012). Collaboration of Business and Science: A Starting Position for Lithuania's Move to Radical Economic Change. *Verslo ir mokslo bendradarbiavimas lietuvių žengiant radikalių ekonominių permąinų link*, 13(3), 187–196. <https://doi.org/10.3846/btp.2012.20>
- Sanchez, R. (2008). *A Focused Issue on Fundamental Issues in Competence Theory Development*. Bingley, UK: Emerald/JAI.
- Sandhu, M., Gunasekaran, A. (2010). *Handbook on Business Information Systems*. Singapore: World Scientific.
- Saner, R., Yiu, L. (2014). Strengthening Cooperation in Cross-Border Regions in the European Countries. *Bendradarbiavimo plėtra europos šalių pasienio regionuose*, 1(41), 10–10.
- Santos, S. C., Morris, M. H. (2017). Resource-based Theory and Types of Entrepreneurial Firms. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2017(1), 1–1. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.17637abstract>
- Scase, R. (2007). *Global Remix: The Fight for Competitive Advantage*. London: Kogan Page.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture, 25(2).
- Schumpeter, J. A. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Państw. Wyd.Naukowe.
- Schwens, C., Kabst, R. (2009). Early internationalization: A transaction cost economics and structural embeddedness perspective. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(4), 323–340. <https://doi.org/10.1007/s10843-009-0043-0>
- Scott, N., Baggio, R., Cooper, C. (2008). *Network analysis and tourism: from theory to practice*. Clevedon [England] ; Buffalo, NY: Channel View Publications.
- Sear, L., Lloyd-Reason, L. (red.). (2007). *Trading Places – SMEs in the Global Economy: A Critical Research Handbook*: Edward Elgar M.U.A. <https://www.dawsonera.com:443/abstract/9781847207098>
- Sedoglavich, V., Akoorie, M. E. M., Pavlovich, K. (2009). „Scatter-gun” or „Follow-the-leader” behaviour: international strategies of the high-tech SMEs. *International Journal of Trade and Global Markets*, 2(3/4), 217.
- Shafie, S. B., Siti-Nabiha, A. K., Cheng Ling Tan. (2014). Organizational Culture, Transformational Leadership and Product Innovation: A Conceptual Review. *International Journal of Organizational Innovation*, 7, 30–43.
- Sharkie, R. (2003). Knowledge creation and its place in the development of sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 20–31. <https://doi.org/10.1108/13673270310463590>
- Sharma, D. Deo, Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review*, 12(6), 739–753. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.05.002>
- Sharma, Dharma Deo, Johanson, J., Lindstrand, A. (2006). *Managing Customer Relationships on the Internet*. Amsterdam: Elsevier.
- Sheffi, Y. (2012). *Logistics Clusters: Delivering Value and Driving Growth*. Cambridge, Mass: The MIT Press. Pobrano z <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=480978&site=ehost-live>
- Shu-hsien Liao, Wu-Chen Fei, Chih-Chiang Chen. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's know-

- ledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340–359. <https://doi.org/10.1177/0165551506070739>
- Simmel, G. (2005). *Socjologia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Simmons, B. A., Elkins, Z. (2004). The Globalization of Liberalization: Policy Diffusion in the International Political Economy. *American Political Science Review*, 98(1), 171–189.
- Simões, C., Dibb, S., Fisk, R. P. (2005). Managing Corporate Identity: An internal Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 153–168.
- Simões, C., Mason, K. J. (2012). Informing a new business-to-business relationship: Corporate identity and the emergence of a relationship identity. *European Journal of Marketing*, 46(5), 684–711. <https://doi.org/10.1108/03090561211212476>
- Simon, H. A. (1972). Theories of bounded rationality. in C. McGuire and R. Radner (eds) *Decision and Organization*, Amsterdam: North-Holland, 161–176.
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organization. *American Economic Review*, 69(4), 493–513.
- Singh, A., Howes, C. (2000). *Competitiveness Matters: Industry and Economic Performance in the U.S.* Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Singh, J., Howell, R. D., Rhoads, G. K. (1990). Adaptive Designs for Likert-Type Data: An Approach for Implementing Marketing Surveys. *Journal of Marketing Research*, 27(3), 304–321. <https://doi.org/10.2307/3172588>
- Siqueira, A. C. O., Bruton, G. D. (2010). High-Technology Entrepreneurship in Emerging Economies: Firm Informality and Contextualization of Resource-Based Theory. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57(1), 39–50. <https://doi.org/10.1109/TEM.2009.2028323>
- Skinner, S. J., Donnelly Jr., J. H., Ivancevich, J. M. (1987). Effects of Transactional Form on Environmental Linkages and Power-Dependence Relations. *Academy of Management Journal*, 30(3), 577–588. <https://doi.org/10.2307/256016>
- Skowronek-Mielczarek, A. (2007). *Małe i średnie przedsiębiorstwa: źródła finansowania: cenne informacje, wzory wniosków, przydatne adresy*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.
- Skrzypek, E. (2013). Uwarunkowania zarządzania wiedzą w organizacji w społeczeństwie informacyjnym. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, (32), 381–394.
- Slater, S. F., Narver, J. C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46–55. <https://doi.org/10.2307/1252250>
- Slater, S. F., Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74. <https://doi.org/10.2307/1252120>
- Smallbone, D., Welter, F. (2012). Cross-border entrepreneurship. *Entrepreneurship, Regional Development*, 24(3/4), 95–104. <https://doi.org/10.1080/08985626.2012.670907>
- Smigielska, G., Wierzbinski, B. (2015). The Role of Trust and Culture in Building Mutual Relations in Business Competitive Market, [w:] C. Pintilescu, B. Wierzbinski, Z. Grigoris (red.), *Openness, innovation, efficiency and democratization as pre-conditions for economic development* (s. 271–281). Cracow: Fundation of the Cracow University of Economics.

- Smith, K. A., Vasudevan, S. P., Tanniru, M. R. (1996). Organizational learning and resource-based theory: An integrative model. *Journal of Organizational Change Management*, 9(6), 41.
- Snow, C. C., Fjeldstad, Ø. D., Lettl, C., Miles, R. E. (2011). Organizing Continuous Product Development and Commercialization: The Collaborative Community of Firms Model. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 3–16. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00777.x>
- Snow, C. C., Hambrick, D. C. (1980). Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems. *Academy of Management Review*, 5(4), 527–538. <https://doi.org/10.5465/AMR.1980.4288955>
- Snow, C. C., Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 317–336.
- Soegaard, V. (1994). Power-Dependence Relations in Federative Organizations. *Annals of Public, Cooperative Economics*, 65(1), 103.
- Sohail, M. S., Alashban, A. A. (2009). An Analysis of Product-Market Strategy and Export Performance: Evidence from Sme's in Saudi Arabia. *International Journal of Entrepreneurship*, 13, 49–65.
- Sołoducho-Pelc, L. (2016). Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze. *Competitive Advantage – Main Research Trends*, (444), 422–433. <https://doi.org/10.15611/pn.2016.444.38>
- Sopińska, A. (2014). Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych. *Knowledge and Intellectual Capital in a New Type of Organisations: Network Organisations*, (340), 788–798. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.340.70>
- Sopińska, A., Wachowiak, P. (2006). e-mentor: Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, 1 (14). <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/14/id/275>
- Sousa, C. M., Bradley, F. (2006). Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod? *Journal of International Marketing*, 14(1), 49–70. <https://doi.org/10.1509/jimk.14.1.49>
- South, S. E. (1981). Competitive Advantage: The Cornerstone of Strategic Thinking. *Journal of Business Strategy*, 1(4), 15.
- Spencer, G. M., Vinodrai, T., Gertler, M. S., Wolfe, D. A. (2010). Do Clusters Make a Difference? Defining and Assessing their Economic Performance. *Regional Studies*, 44(6), 697–715. <https://doi.org/10.1080/00343400903107736>
- Srivastava, M. K., Laplume, A. O. (2013). Matching Technology Strategy with Knowledge Structure: Implications for Firm Performance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1393–1398. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2013.217>
- Stagl, K., Burke, C., Salas, E., Pierce, L. (2006). Team Adaptation: Realizing Team Synergy, [w:] *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research* (T. 6, s. 117–141). Elsevier. [http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1479-3601\(05\)06004-2](http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1479-3601(05)06004-2)
- Stankiewicz, M. J. (2000). Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. *Gospodarka Narodowa*, (7–8).
- Stankiewicz, M. J. (2005a). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: Dom Organizatora.

- Stankiewicz, M. J. (2005b). Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji [Dom Organizatora Wydawnictwo]. Pobrano 13 kwiecień 2014, z <http://www.empik.com/konkurencyjnosc-przedsiębiorstwa-budowanie-konkurencyjnosci-przedsiębiorstwa-w-warunkach-globalizac-stankiewicz-marek-jacek,348065,ksiazka-p>
- Stankiewicz, M. J. (2006). *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa: praca zbiorowa*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2013a). *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2013b). *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2013c). Interfirm Relationships: Evolutionary Perspective. *Ekonomika/Economics*, 92(3). <http://www.vu.lt/leidyba/dokumentai/zurnalai/EKONOMIKA/Ekonomika%202013%2092%203/59-73.pdf>
- Stelmaszczyk, M., Karpacz, J. (2016). Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami mediowany zaufaniem – poziom indywidualny (Relationship between knowledge sharing and innovations mediated by trust – individual level). *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (422), 95–105. <https://doi.org/10.15611/pn.2016.422.08>
- Stern, L. W., Ansary, A. I., Coughlan, A. T. (2002). *Kanały marketingowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stoica, M., Tansuhaj, P., McCullough, J., Rose, J. (2003). Adaptability and Firm Performance. *Journal of East-West Business*, 9(1), 5–27. https://doi.org/10.1300/J097v09n01_02
- Storper, M. (1995). The Resurgence of Regional Economies, Ten Years Later: The Region as a Nexus of Untraded Interdependencies. *European Urban and Regional Studies*, 2(3), 191–221. <https://doi.org/10.1177/096977649500200301>
- Subhash, C. Jain. (2009). *Marketing planning and strategy* (8. ed., student ed). Mason, Ohio: Cengage.
- Sudolska, A. (2005). Strategiczne partnerstwo jako czynnik umacniania innowacyjności przedsiębiorstw [w:] *Sukces organizacji. Strategie i innowacje*. Sopot: Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.
- Sulejewicz, A. (1997). *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Sullivan, G. M., Artino, A. R. (2013). Analyzing and Interpreting Data From Likert-Type Scales. *Journal of Graduate Medical Education*, 5(4), 541–542. <https://doi.org/10.4300/JGME-5-4-18>
- Sułkowski, Ł. (2015). Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 424–446). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sun, P. Y. T., Anderson, M. H. (2010). An Examination of the Relationship Between Absorptive Capacity and Organizational Learning, and a Proposed Integration. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 130–150. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00256.x>

- Surmacz, T., Wierziński, B., Hermaniuk, T. (2013). Collaboration with customers and quality of customer service, [w:] *Servqual as Instrument of Services Improvement and Resources Management* (s. 28–37). University of Maribor.
- Surmacz T., Wierziński B. (2013). Zaufanie i jego determinanty w procesach budowy relacji biznesowych łańcucha dostaw na przykładzie przedsiębiorstw sfery MSP. *Przedsiębiorstwo i region, Budowa strategii wzrostu wartości przedsiębiorstw i regionów*, 48–56.
- Jensen, S.-A., Johannessen, J.-A., Olsen, B. (2009). Aspects of a cluster research strategy: systemics applied to the study of clusters. *Kybernetes*, 38(1/2), 201–216. <https://doi.org/10.1108/03684920910930358>
- Svetina, A. C., Prodan, I. (2008). How Internal and External Sources of Knowledge Contribute to Firms' Innovation Performance. *Managing Global Transitions*, 6(3), 277–299.
- Sysko-Romańczuk, S. (2005). *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania* (wyd. 1), Szczecin: Wydawn. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Sztangret, I., Bilińska-Reformat, K. (2014). Produkty IT dla kompetentnego sektora handlu. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, (6), 55–67.
- Sztompka, P. (2005). *Socjologia zmian społecznych*. Kraków: Znak.
- Sztucki, T. (1989). *Rynek konsumenta*. Warszawa: PWE.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27–43.
- Szymański, W. (1996). *Przedsiębiorstwo, rynek, konkurencja*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Śmigiełska, G. (2007). *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*. Kraków: Wydawn. Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Śmigiełska, G. (2013). *Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Difin.
- Świątowiec, J. (2006). *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Tajfel, H. (1972). The social psychology of race relations. *Sociology*, 6(3), 463–464.
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1.
- Takii, K. (2007a). The value of adaptability – Through the analysis of a firm's prediction ability. *Journal of Economics and Business*, 59(2), 144.
- Takii, K. (2007b). The value of adaptability – Through the analysis of a firm's prediction ability. *Journal of Economics and Business*, 59(2), 144–162. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2006.02.001>
- Tapscott, D. (red.). (1999). *Creating value in the network economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997a). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997b). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997c). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thérin, F. (2007). Absorptive capacity : an empirical test of Zahra and George's contribution in small business settings. *Capacité d'absorption : un test empirique de la contribution de Zahra et George dans le cadre des PME.*, 24(4), 17–30.
- Thomas H. Davenport, V. G. (2001). General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 5–21. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045672>
- Thompson, P. B., Shanley, M., McWilliams, A. (2013). Ownership Culture and Strategic Adaptability. *Journal of Business Strategies*, 30(2), 145–179.
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling* (3rd ed). Hoboken, N.J: Wiley.
- Tihanyi, L., Griffith, D. A., Russell, C. J. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 270–283. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400136>
- Tihanyi, L., Pedersen, T., Devinney, T. M. (2010). *The Past, Present and Future of International Business, Management*. Bingley: Emerald.
- Toffler, A. (2006). *Trzecia fala*. Poznań: Wydawnictwo Kurpisz.
- Toffler, A., Toffler, H. (1995). Getting set for the coming millennium. *The Futurist [H.W. Wilson – SSAJ]*, (29), 10–15.
- Tomasz, Dziechciarz. (2013). Wzrost znaczenia przedsiębiorstw informatycznych dla gospodarki Podkarpacia. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, (35), 103–112.
- Tomasz Potocki, Bogdan Wierziński. (2013). The Importance of Trust and Reputation on Small and Medium Enterprises (SMES) in their Business Activity. *Teknik Baasim Matbaacilik – Istanbul*, 63–74.
- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations, Society*, 26(2), 161–191.
- Tong, C., Wong, S. K.-S., Lui, K. P.-H. (2012). The Influences of Service Personalization, Customer Satisfaction and Switching Costs on E-Loyalty. *International Journal of Economics and Finance*, 4(3), p105.
- Townsend, J. D., Yenyurt, S., Cavusgil, S. T., Deligonul, Z. S. (2004). Exploring the Marketing Program Antecedents of Performance in a Global Company. *Journal of International Marketing*, 12(4), 1–24.
- Treacy, M., Wiersema, F. (1997). *The Discipline of Market Leaders*. New York: Addison-Wesley Publ. Co., Inc Massachusetts.
- Tremblay, D.-G., Dossou-Yovo, A. (2015). Territory, innovation processes in SMEs, and intermediary actors: the case of the ICT sector in the Greater Montreal Area. *International Journal of Technology Management*, 69(1), 1–19. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2015.071028>
- Tsakalerou, M., Katsavounis, S. (2013). Business Clusters and Knowledge Management: Information Flows and Network Concepts. *Proceedings of the International*

- Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management, Organizational Learning*, 632–637.
- Tuan Mat, T. Z., Smith, M. (2014). The Impact of Changes in Environment and AMT on Management Accounting Practices and Organizational Strategy, Structure and Performance. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 12(1), 55–82.
- Tuominen, M., Rajala, A., Moller, K. (2004). How does adaptability drive firm innovativeness? *Journal of Business Research*, 57(5), 495.
- Tuominen, M., Rajala, A., Möller, K. (2004). How does adaptability drive firm innovativeness? *Journal of Business Research*, 57(5), 495–506. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00316-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00316-8)
- Turner, M. (2004). Reputation, Risks and Governance. *Risk Management Topic Paper No. 6.; London: Housing Corporation*.
- Turowski, J. (1993). *Socjologia: male struktury społeczne* (wyd. 1). Lublin: Tow. Nauk. Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.
- Urban, S., Michałowska, M. (2014). Uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w handlu wewnętrznym na przykładzie województwa lubuskiego. *Nauki o Zarządzaniu*. <https://doi.org/10.15611/noz.2014.2.04>
- Urbanek, G. (2011). *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa: zasoby niematerialne w nowej gospodarce*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67.
- Van Heerden, S., Theron, C. (2014). The elaboration and empirical evaluation of the De Goede learning potential structural model. *South African Journal of Business Management*, 45(3), 1–29.
- Vangen, S., Huxham, C. (2003). Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers. *British Journal of Management*, 14, S61–S76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00393.x>
- Varamaki, E., Vesalainen, J. (2003). Modelling different types of multilateral co-operation between SMEs. *Entrepreneurship, Regional Development*, 15(1), 27. <https://doi.org/10.1080/08985620210157646>
- Vásquez-Urriago, Á., Barge-Gil, A., Rico, A., Paraskevopoulou, E. (2014). The impact of science and technology parks on firms' product innovation: empirical evidence from Spain. *Journal of Evolutionary Economics*, 24(4), 835–873. <https://doi.org/10.1007/s00191-013-0337-1>
- Venter, E., Turyakira, P., Smith, E. E. (2014). The influence of potential outcomes of corporate social responsibility engagement factors on SME competitiveness. *South African Journal of Business Management*, 45(4), 33–43.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207. <https://doi.org/10.2307/1880689>
- Vivas, C., Barge-Gil, A. (2015). Impact on Firms of the Use of Knowledge External Sources: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Economic Surveys*, 29(5), 943–964. <https://doi.org/10.1111/joes.12089>

- Vrgovic, P., Vidicki, P., Glassman, B., Walton, A. (2012). Open innovation for SMEs in developing countries – An intermediated communication network model for collaboration beyond obstacles. *Innovation Management, Policy, Practice*, 14(3), 290–302.
- Wach, K. (2007). Regional Barriers and Stimuli of SMEs Development in Southern Poland. *SSRN Electronic Journal*, (4), 379–384. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1113533>
- Wachowiak, P. (2013). *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa: analiza i pomiar*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza.
- Walczak, W. (2010a). Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. *E-mentor*, 37(5), 5–12.
- Walczak, W. (2010b). Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa. *E-mentor, SGH*, (4 (36)), 43–51.
- Walecka, A. (2016). Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie. *Enterprises Relational Capital in Crisis.*, (422), 158–170. <https://doi.org/10.15611/pn.2016.422.13>
- Walker, K., Schlosser, F., Deephouse, D. L. (2014). Organizational Ingenuity and the Paradox of Embedded Agency: The Case of the Embryonic Ontario Solar Energy Industry. *Organization Studies*, 35(4), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840613517599>
- Walker, O. C., Jr. (1997). The Adaptability of Network Organizations: Some Unexplored Questions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 75–82.
- Wang, H. C., Barney, J. B. (2006). Employee Incentives to Make Firm-Specific Investments: Implications for Resource-Based Theories of Corporate Diversification. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 31(2), 466.
- Warnier, V., Weppe, X., Lecocq, X. (2013). Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk resources. *Management Decision*, 51(7), 1359–1379. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2012-0392>
- Wasserman, S., Faust, K. (1994). *Social network analysis: methods and applications*. Cambridge ; New York: Cambridge University Press.
- Wasserman, S., Galaskiewicz, J. (red.). (1994). *Advances in social network analysis: research in the social and behavioral sciences*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Watlington, P. (2011). The essence of competitiveness. *Caribbean Business*, 39(13), 44–44.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294–306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.004>
- Weiss, E. (2012). Instrumenty podejścia procesowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem, (56), 261–283.
- Wenger, E. C., Snyder, W. M. (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*, 78(1), 139–145.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

- Wernerfelt, B. (1995). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171–174.
- Westerlund, M., Rajala, R. (2010). Learning and innovation in inter-organizational network collaboration. *Journal of Business, Industrial Marketing*, 25(6), 435–442. <https://doi.org/10.1108/08858621011066026>
- Whipp, R., Rosenfeld, R., Pettigrew, A. (1989). Culture and Competitiveness: Evidence from Two Mature Uk Industries. *Journal of Management Studies*, 26(6), 561–585.
- Wiatrak, A. P. (2003a). Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania. *Współczesne Zarządzanie*, (nr 3), 7–18.
- Wiatrak, A. P. (2003b). Pojęcie przedsiębiorczości, jej cele i rodzaje, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i bariery* (s. 26–38). Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu. Pobrano z <http://scholar.google.com/scholar?cluster=15112821030011499199&hl=en&oi=scholar>
- Wickramasinghe, N., Von Lubitz, D. K. J. E. (2007). *Knowledge-based enterprise*. Idea Group Pub.
- Wierzbinski, B. (2010). Znaczenie działalności marketingowej w procesach kooperacyjnych przedsiębiorstw. *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania podmiotów na konkurencyjnym rynku*, Ekonomiczne Problemy Usług (55), 261–271.
- Wierzbinski, B. (2012). Znaczenie innowacji marketingowych dla mikro-przedsiębiorstw wybrane aspekty funkcjonowania. *Handel Wewnętrzny. Perspektywy rozwoju marketingu*, 279–288.
- Wierzbinski, B. (2014). Communication and information sharing in the process of creating market advantage among small and medium enterprises collaboration [w:] *Economic development and management of regions, Hradec Economic Days 2014* (T. V, s. 437–445). Hradec Králové: Gaudeamus.
- Wierzbinski, B. (2015). The importance of quality management for SME companies in the process of building competitive advantage, [w:] A. Cholewa-Wójcik, A. Kawecka (red.), *Food Product Quality and Packaging: Current State and Challenges*, (s. 161–171). Celje: Slovenia.
- Wierzbinski, B., Potocki, T. (2012). Znaczenie systemów jakości w działalności MŚP i ich wpływu na możliwość konkurowania na rynku regionalnym i europejskim. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy Determinanty rozwoju regionalnego w kontekście procesów globalizacji*, 28, 357–369.
- Wierzbinski, B., Surmacz, T. (2012). Advantages of collaborative approach in customer service management. *Research in Logistics, Production, Vol. 2, No. 1*, 115–126.
- Wierzbinski, B. (2012). Marketing wewnętrzny a orientacja na klienta w procesie budowy przewagi rynkowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 26, 383–392.
- Wierzbinski, B. (2013). Przedsiębiorczość pozarolnicza przedsiębiorstw usługowych czynnikiem rozwoju terenów wiejskich południowo-wschodniej polski. *Roczniki Naukowe SERIA*, 378–384.
- Wierzbinski, B., Surmacz, T. (2003). Jakość – determinantem konkurencyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach handlowych (na podstawie opinii mieszkańców

- województwa podkarpackiego). *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (983, t. 2 Agrobiznes 2003: jakość jako podstawowy instrument konkurencyjności w agrobiznesie), 510–515.
- Wikström, S., Normann, R. (1994). *Knowledge and value: a new perspective on corporate transformation*. London ; New York: Routledge.
- Wildowicz-Giegiel, A. (2013). *Znaczenie inwestycji [w:] Kapitał intelektualny we współczesnym przedsiębiorstwie. The Significance of Intellectual Capital Investment in a Modern Enterprise*, (321), 190–199.
- Wilkin, J. (1997). Przedsiębiorczość na wsi – główne determinanty i uwarunkowania, [w:] *Przedsiębiorczość w agrobiznesie a rozwój terenów wiejskich* (Mat. Konf. AR. w Krakowie, Wydział Ekonomii w Rzeszowie, s. 25–35). Rzeszów.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York; London: Free Press; Collier Macmillan.
- Williamson, O. E. (1998). Transaction cost economics: How it works: Where it is headed. *De Economist (0013-063X)*, 146(1), 23.
- Wincent, J. (2005). How Do Firms in Strategic Sme Networks Build Competitiveness? *Journal of Enterprising Culture*, 13(4), 383–408.
- Winsemius, P., Guntram, U. (2002). *A Thousand Shades of Green : Sustainable Strategies for Competitive Advantage*. London: Earthscan Publications.
- Winter, S. G. (1995). Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines and Replication. Pobrano z http://download.springer.com/static/pdf/903/chp%253A10.1007%252F978-1-4615-2201-0_7.pdf?auth66=1417343256_f398fa45de81b4802e78e782b7d96feb&ext=.pdf
- Wittelostuijn, A. V., Boone, C. (2006). A Resource-Based Theory of Market Structure and Organizational Form. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 31(2), 409.
- Włodarczyk, J. (2007). Działalność innowacyjna i jej ograniczenia w polskiej gospodarce, [w:] E. Okoń-Horodyńska, A. Zachorowska-Mazurkiewicz (red.), *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*. Warszawa.
- Wojakowski, D. (2007). *Swojskość i obcość w zmieniającej się Polsce*. Warszawa: Wydawn. Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
- Wojciech, Sroka. (2009). Wykorzystanie modelu równań strukturalnych do oceny wpływu kapitału ludzkiego na sukces ekonomiczny przodujących gospodarstw karpaccich. *Roczniki Nauk Rolniczych*, 96(4), 194–203.
- Wood, M. B. (2006). *Plan marketingowy*. Warszawa: PWE.
- Woźniak, M. G. (2004). *Wzrost gospodarczy: podstawy teoretyczne*. Kraków: Wydaw. Akademii Ekonomicznej.
- Woźniak, M. G. (2006). *Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce a wzrost gospodarczy. Doświadczenia lat dziewięćdziesiątych i perspektywy*. Kraków: Wyd. AE w Krakowie.
- Wuryaningrat, N. F. (2013). Knowledge Sharing, Absorptive Capacity and Innovation Capabilities: An Empirical Study on Small and Medium Enterprises in North Sulawesi, Indonesia. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 15(1), 61–77.

- Yang, D. Y., Driffield, P. N. (2011). Multinationality-Performance Relationship. *Management International Review*, 52(1), 23–47. <https://doi.org/10.1007/s11575-011-0095-y>
- Yang, Y.-F. (2008). The Roles of Human Resources, Information Technology, and Marketing Knowledge Capabilities in Performance: an Extension of the Resource-Based Theory Perspective. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 36(9), 1269–1282. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1269>
- Yasuda, H. (2005). Formation of strategic alliances in high-technology industries: comparative study of the resource-based theory and the transaction-cost theory. *Technovation*, 25(7), 763–770. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.01.008>
- Yilmaz, A. K., Kucuk, F. (2011). The Reputation Crisis: Risk Management based Logical Framework to the Corporate Sustainability, [w:] M. Pomvilova (red.), *Process Management* (Intech Croatia, s. 223–244).
- Yip, G. S. (2004). *Strategia globalna*. Warszawa: Polskie Wydaw. Ekonomiczne.
- Yiridoe, E. K., Marett, G. E. (2004). Mitigating the High Cost of ISO 14001 EMS Standard Certification: Lessons from Agribusiness Case Research. *International Food, Agribusiness Management Review*, 7(2), 37–62.
- Zaheer, A., Bell, G. G. (2005). Benefiting from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance. *Strategic Management Journal*, 26(9), 809–825. <https://doi.org/10.1002/smj.482>
- Zaheer, A., McEvily, B., Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159.
- Zahra, S. A., George, G. (2000). Absorptive Capacity: A Review and Reconceptualization, [w:] *Academy of Management Proceedings, Membership Directory* (s. K1–K6). Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/APBPP.2000.5438568>
- Zahra, S. A., George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.6587995>
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2013). Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech. *Przegląd Organizacji*, (2), 3–8.
- Zaleśkiewicz, T., Hełka, A. (2007). Trening Współpracy/Rywalizacji Jako Forma Wpływu Na Zachowanie Ludzi W Dwuosobowej Grze Zaufania. *Decyzje*, 0(7), 83–103.
- Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229–239. <https://doi.org/10.2307/2393957>
- Zand, D. E., Sorensen, R. E. (1975). Theory of change and the effective use of management science. *Administrative science quarterly*, 20(4), 532–545.
- Zanger, C., Hodicová, R., Gaus, H. (2008). Psychic distance and cross – border cooperation of SMEs: An empirical study on Saxon and Czech entrepreneurs' interest in cooperation. *Journal for East European Management Studies*, 13(1), 40–62.
- Zarębska, A. (2002). *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie: teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.
- Zarębska, A. (2008). *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa: jak stworzyć konkurencyjną firmę?* Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.

- Zioło, Z., Rachwał, Tomasz. (2012). *Rola przedsiębiorczości w edukacji*. Warszawa; Kraków: Nowa Era; Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej Instytutu Geografii Uniwersytetu Przyrodniczego.
- Żemigła, M. (2009). *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem* (Wydawnictwo PLACED). Warszawa.
- Żyżyński, J. (2004). Globalizacja – iluzje, nadzieje, obawy i szanse. *Ekonomista*, (nr 1), 9–37.

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Model przedsiębiorstwa	20
Rysunek 2. Relacje międzyorganizacyjne pomiędzy organizacjami gospodarczymi	25
Rysunek 3. Ewolucyjna natura struktur rozproszonych w kontekście budowy systemu uczącego się	33
Rysunek 4. Trajektoria uczenia się organizacji	37
Rysunek 5. Koncepcje kreowania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw	43
Rysunek 6. Funkcje systemu informacji w procesie budowy przewag konkurencyjnych	46
Rysunek 7. Modelowania procesów biznesowych – kooperacja	48
Rysunek 8. Obszary kooperacyjne podmiotów sfery MSP	50
Rysunek 9. System zarządzania relacjami z klientem (CRM) <i>customer relationship management</i>	50
Rysunek 10. Podstawowe generacje rozwiązań handlu elektronicznego	53
Rysunek 11. Tożsamość organizacji jako zasób niematerialny – kontekst strategiczny	68
Rysunek 12. Podejście zasobowe – koncepcje uzyskania przewag konkurencyjnych	74
Rysunek 13. Przewaga konkurencyjna – koncepcja uwzględniająca niepewność ..	77
Rysunek 14. Niematerialne zasoby w procesie budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa w strukturze sieci	78
Rysunek 15. Niematerialne zasoby a uwarunkowania budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw	87
Rysunek 16. Uwarunkowania zasobowe a pozycja rynkowa przedsiębiorstwa	88
Rysunek 17. Strategiczna elastyczność a przewaga konkurencyjna	90
Rysunek 18. Charakterystyka obrazu konkurencji organizacji gospodarczej	95
Rysunek 19. Kultura organizacji (jako zasób niematerialny) a tożsamość organizacyjna	96
Rysunek 20. Zewnętrzne oraz wewnętrzne zasoby niematerialne wykorzystywane do kształtowania relacji międzyorganizacyjnych	97
Rysunek 21. Proces poznania a budowa przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa	105
Rysunek 22. Zdolności technologiczne jako zasób niematerialny i ich znaczenie w procesie budowy przewag konkurencyjnych	113

Rysunek 23. Relacje pomiędzy zaufaniem, informacją, kontrolą oraz oddziaływaniem	120
Rysunek 24. Klasyfikacja sieci budowanych przez przedsiębiorstwa	128
Rysunek 25. Typologia struktur więzi w procesach wymiany	133
Rysunek 26. Ekosystem biznesowy	136
Rysunek 27. Transgraniczność – podejście do procesu internacjonalizacji	147
Rysunek 28. Fazy dojrzewiania organizacji i budowy pozycji konkurencyjnej	156
Rysunek 29. Zdolności adaptacyjne a wydajność przedsiębiorstwa	163
Rysunek 30. Konstrukty teoretyczny	176
Rysunek 31. Konstrukty badawczy	177
Rysunek 32. Branża a główna aktywność wśród badanych przedsiębiorstw	187
Rysunek 33. Branża a liczba zatrudnionych pracowników	189
Rysunek 34. Branża a rok założenia przedsiębiorstwa	190
Rysunek 35. Liczba zatrudnionych w kontekście analizowanych branż oraz posiadanych certyfikatów jakości ISO	196
Rysunek 36. Posiadane inne certyfikaty niż ISO oraz szkolenia a liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie	198
Rysunek 37. Posiadane opatentowane rozwiązania a liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie	199
Rysunek 38. Wprowadzone innowacje procesowe a liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie	200
Rysunek 39. Wprowadzone innowacje produktowe a liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie	201
Rysunek 40. Charakterystyka zmiennych opisujących podejście strategiczne badanych przedsiębiorstw przygranicznych do realizowanych procesów	206
Rysunek 41. Charakterystyka zmiennych opisujących strategiczne zasoby przedsiębiorstwa	208
Rysunek 42. Zasoby niematerialne badanych organizacji determinujące ich podejście strategiczne do realizowanych procesów	210
Rysunek 43. Posiadane zasoby a orientacja strategiczna przedsiębiorstw – cała badana populacja	212
Rysunek 44. Posiadane zasoby a orientacja strategiczna przedsiębiorstw – w branży informatycznej	213
Rysunek 45. Posiadane zasoby a orientacja strategiczna przedsiębiorstw – w branży motoryzacyjnej	214
Rysunek 46. Posiadane zasoby a orientacja strategiczna przedsiębiorstw – w branży przemysłu lotniczego	215
Rysunek 47. Analiza czynnikowa, kwalifikacja zmiennych do modelu „orientacja na wiedzę a zdolność budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw MSP”	221
Rysunek 48. Model koncepcyjny opisujący związki orientacji na wiedzę a zdolność budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przygranicznych MSP	222
Rysunek 49. Zmienne ukryte i ich wyznaczniki w modelu – orientacja na wiedzę a zdolność budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw MSP	225

Rysunek 50. Mechanizm internacjonalizacji podmiotów w ujęciu statycznym i dynamicznym	232
Rysunek 51. Płaszczyzny aktywności biznesu międzynarodowego	234
Rysunek 52. Model charakteryzujący aktywności biznesowe w procesie internacjonalizacji MSP oparte na zasobach niematerialnych, których efektem jest wyższy wskaźnik rentowności sprzedaży netto (ROS) i budowa przewagi konkurencyjnej wśród badanych przedsiębiorstw	238
Rysunek 53. Charakterystyka testu „osypiska” wykres wartości własnych do modelu „orientacja na wiedzę a zdolność budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw MSP”	340

SPIS TABEL

Tabela 1. Atrybuty w procesie kontraktowania przedsiębiorstw i budowy pozycji konkurencyjnej	21
Tabela 2. Różnice pomiędzy podejściem neoklasycznym a zasobowym w procesie budowy przewag konkurencyjnych	23
Tabela 3. Wybrana literatura z zakresu teorii zasobowych – lata 1980–2018	80
Tabela 4. Badania dotyczące roli wybranych zasobów niematerialnych w procesie budowy przewag konkurencyjnych	93
Tabela 5. Paradygmaty powiązań międzyorganizacyjnych	130
Tabela 6. Elementy mające wpływ na jakość powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami	132
Tabela 7. Wybrane podejścia do definicji powiązań klastrowych budujących przewagi konkurencyjne przedsiębiorstw	139
Tabela 8. Zalety oraz wady struktur klastrowych	141
Tabela 9. Główne różnice pomiędzy powiązaniem sieciowymi a klastrem organizacji gospodarczych	143
Tabela 10. Klasyfikacja przedsiębiorstw należących do sektora MSP	152
Tabela 11. Liczebność badanej populacji przedsiębiorstw należących do inteligentnych specjalizacji województwa podkarpackiego	173
Tabela 12. Struktura badanych przedsiębiorstw na terenach przygranicznych	174
Tabela 13. Koncepcja badań empirycznych i dobór narzędzi badawczych zostały opracowane w oparciu o studia literatury	180
Tabela 14. Dynamika powstawania nowych przedsiębiorstw badanych branż w układzie Polska, województwo, badany obszar (rok 2010 = 100%)	185
Tabela 15. Podejście organizacji przygranicznej do realizacji procesów biznesowych	192
Tabela 16. Ocena znaczenia procesów globalizacyjnych w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa	193
Tabela 17. Znaczenie więzi międzyorganizacyjnych z perspektywy korzyści dla przedsiębiorstwa	195
Tabela 18. Podejście przedsiębiorstw MSP do realizacji procesów gospodarczych	207
Tabela 19. Zakwalifikowane zmienne po dokonaniu rzetelności skali metodą alfa Cronbacha (obliczenia w aneksie)	209

Tabela 20. Statystyka testowa chi kwadrat dla całej badanej populacji przedsiębiorstw – dla modelu kluczowych kompetencji, zasobów badanych organizacji determinujący ich orientację strategiczną	212
Tabela 21. Strategiczna orientacja oraz predyspozycje rozwojowe a uwarunkowania budowy przewag konkurencyjnych	224
Tabela 22. Miary rzetelności i trafności modelu – orientacja na wiedzę a zdolność budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przygranicznych MSP	226
Tabela 23. Regresja wieloraka dla szacowanego modelu – orientacja na wiedzę a zdolność budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przygranicznych MSP	227
Tabela 24. Aktywności biznesowe związane z tworzeniem zysku poprzez badane przedsiębiorstwa MSP w procesie internacjonalizacji	237
Tabela 25. Wskaźniki rentowności sprzedaży netto ROS dla badanych przedsiębiorstw	239
Tabela 26. Parametry estymacji i podstawowe statystyki modelu charakteryzującego aktywności biznesowe w procesie internacjonalizacji MSP oparte na zasobach niematerialnych, związane z tworzeniem wskaźnika rentowności sprzedaży netto (ROS) i budowy przewagi konkurencyjnej wśród badanych przedsiębiorstw	240
Tabela 27. Przegląd literatury dotyczący kluczowych publikacji związanych z pięcioma nurtami badawczymi rozwijanymi w zakresie teorii zasobowych (z perspektywy liczby cytowań)	317
Tabela 28. Koncepcja zasobów relacyjnych <i>intangible resources</i> , wybrane ważniejsze publikacje z zakresu procesu budowy zaufania	323
Tabela 29. Znaczenie technologii informacyjnych dla przedsiębiorstw a możliwość kooperacji i budowania sieci powiązań rynkowych	324
Tabela 30. Transgraniczność – internacjonalizacja – dystanse	324
Tabela 31. Potencjalne korzyści wynikające z wielostronnej kooperacji przedsiębiorstw	328
Tabela 32. Analiza wariacji – proces indywidualnego i organizacyjnego uczenia się – kooperacja	329
Tabela 33. Kluczowe zasoby niematerialne oraz ich wykorzystanie w przedsiębiorstwach	329
Tabela 34. Zasoby strategiczne przedsiębiorstw MSP	330
Tabela 35. Podejście rynkowe przedsiębiorstwa do realizacji celów gospodarczych	331
Tabela 36. Podejście międzynarodowe przedsiębiorstwa do realizacji celów gospodarczych	332
Tabela 37. Podejście przedsiębiorcze rynkowe przedsiębiorstwa do realizacji celów gospodarczych	333
Tabela 38. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa w świetle koncepcji <i>multinational enterprise</i> (MNE) a bliskość granicy – wybrane ważniejsze publikacje dotyczące internalizacji przedsiębiorstw	335

Tabela 39. Strategiczna orientacja przedsiębiorstwa – rynkowa orientacja przedsiębiorstwa	336
Tabela 40. Strategiczna orientacja przedsiębiorstwa – międzynarodowa orientacja przedsiębiorstwa	337
Tabela 41. Strategiczna orientacja przedsiębiorstwa / przedsiębiorcza orientacja przedsiębiorstwa	338
Tabela 42. Tworzenie przewagi na rynku międzynarodowym proszę ocenić wydajność przedsiębiorstwa w poniższych kontekstach	340
Tabela 43. Wiedza i jej chłonność Absorptive capacity w organizacjach a budowa struktur międzyorganizacyjnych i w tworzeniu przewag konkurencyjnych Regression Weights: (Group number 1 – Default model)	341
Tabela 44. Uwarunkowania zasobowe badanych przedsiębiorstw MSP	348
Tabela 45. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw MSP	349
Tabela 46. Koncentracja przedsiębiorstwa na tworzeniu struktur sieciowych	350
Tabela 47. Charakterystyka organizacji i jej podejście do realizacji procesów biznesowych	351

ANEKS

Kwestionariusz ankiety



UNIWERSYTET RZESZOWSKI
WYDZIAŁ EKONOMII (KATEDRA Marketingu i Przedsiębiorczości)
ul. M. Œwiklińskiej 2
35-601 Rzeszów
woj. podkarpackie pl
Kontakt:
tel: +48 (0) 17 872 16 22; Fax:+48 (0) 17 872 16 09
e-mail: bowie@ur.edu.pl

PoniŒszy kwestionariusz słuŒy wyłacznie celom badawczym, a zawarte w nim dane zostaną zagregowane i wykorzystane w celach naukowych.

BUDOWA PRZEWAG KONKURENCYJNYCH W KONTEKŚCIE WYKORZYSTANIA ZASOBÓW ORGANIZACJI ODPOWIADAJĄCYCH WYMAGANIOM PRZEDSIĘBIORSTW PRZYGRANICZNYCH I GLOBALIZUJĄCYCH SIĘ GOSPODAREK

CHARAKTERYSTYKA ORGANIZACJI PRZYGRANICZNEJ – zdolno budowy sieci

Przedsiębiorstwo koncentruje się na tworzeniu struktur sieciowych i ich koordynacji (najmniej waŒne – 1, najwaŒniejsze – 7);

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Tworzenie organizacji uczącej się poprzez współprac z innymi przedsiębiorstwami | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Ponadnarodowa strategia łańcucha dostaw | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Opracowanie i realizacja ponadnarodowej strategii rynkowej | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Pozycjonowanie i segmentacja w sieci globalnej (internet) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Działania na rynku koncentrują się na bieżącej działalności (najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7)

- | | |
|---|---------------|
| 1. Koncentracja na konsumencie i budowie marki | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Działania na rynku koncentrują się na zdolności do | |
| 2. radzenia sobie z niedogodnościami na wschodzących | 1 2 3 4 5 6 7 |
| rynkach | |
| 3. Aktywność na rynku zagranicznym koncentruje się na | 1 2 3 4 5 6 7 |
| intensywnych działaniach marketingowych | |

Charakterystyka organizacji i jej podejście do realizacji procesów biznesowych (najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7)

- | | |
|---|---------------|
| Nasza organizacja posiada dobrze zdefiniowany, jednolity | |
| 1. proces zbierania informacji strategicznych, takich jak | 1 2 3 4 5 6 7 |
| udział w rynku i danych konkurenta zagranicznego | |
| Nasza organizacja jest w stanie wdrożyć mechanizmy ko- | |
| 2. ordynacji zespołów odpowiadających za produkt, promo- | 1 2 3 4 5 6 7 |
| cję i rozwój | |
| 3. Nasza organizacja jest zdolna do dzielenia się wiedzą | 1 2 3 4 5 6 7 |
| w łańcuchu wartości | |
| 4. Nasza organizacja standaryzuje podstawowe procesy | 1 2 3 4 5 6 7 |
| | |
| 6. Nasza organizacja skupia się bardziej na programach glo- | 1 2 3 4 5 6 7 |
| balnych, w przeciwieństwie do krajowych | |
| 7. Nasza organizacja jest zaangażowana w proces planowa- | 1 2 3 4 5 6 7 |
| nia strategicznego i realizacji celów strategicznych | |

Proszę ocenić wydajność przedsiębiorstwa w poniższych kontekstach (najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7)

- | | |
|---|---------------|
| 1. Wzrost sprzedaży na rynkach międzynarodowych | 1 2 3 4 5 6 7 |
| | |
| 2. Wzrost liczby klientów zagranicznych | 1 2 3 4 5 6 7 |
| | |
| 3. Wzrost znaczenia międzynarodowej ekspansji | 1 2 3 4 5 6 7 |

Charakterystyka organizacji (najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7)

- | | |
|--|---------------|
| 1. Nasza firma jest w stanie stworzyć ponadnarodową struk- | 1 2 3 4 5 6 7 |
| turę, zachowując lokalną wrażliwość | |
| | |
| 2. Proces indywidualnego i organizacyjnego uczenia się | 1 2 3 4 5 6 7 |
| w przedsiębiorstwie | |

OTOCZENIE ORGANIZACJI – STRUKTURA

Rozwój więzi międzyorganizacyjnych, budowanie struktur sieciowych prowadzi do (najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7)

1. Dzielenia się kosztem/ryzykiem	1	2	3	4	5	6	7
2. Dostępu do zasobów finansowych	1	2	3	4	5	6	7
3. Dzielenia się wiedzą	1	2	3	4	5	6	7
4. Redukcji czasu powstania i wprowadzenia innowacji	1	2	3	4	5	6	7
6. Dostępu do nowych rynków	1	2	3	4	5	6	7
7. Dostępu do nowych produktów	1	2	3	4	5	6	7

Proszę ocenić znaczenie procesów globalizacyjnych dla przedsiębiorstwa (najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7)

W naszej branży, potrzeby i wymagania klientów są w większości podobne w lokalnym środowisku, jak i na świecie	1	2	3	4	5	6	7
W naszej branży, większość klientów przeprowadza proces szukania producentów na całym świecie, podejmując decyzję o zakupie	1	2	3	4	5	6	7
W naszej branży, normy i uwarunkowania marketingowe są w większości porównywane z tymi na rynkach światowych	1	2	3	4	5	6	7
Główni konkurenci w naszej branży pochodzą z różnych krajów	1	2	3	4	5	6	7

OSZACOWANIE ORAZ STOPIEŃ WYKORZYSTANIA ZASOBÓW ORGANIZACJI

Wykorzystanie kluczowych zasobów, zdolności związanych z technologią informacyjną w przedsiębiorstwie (najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7)

1. Stworzenie Platformy IT, będącej podstawą do rozwoju w przyszłości	1	2	3	4	5	6	7
2. Zdolność do automatyzacji procesów związana z obniżką kosztów, zwiększająca wolumen produkcji	1	2	3	4	5	6	7
3. Wykorzystanie technologii informacyjnych w zarządzaniu, rachunkowości, raportowaniu, planowaniu oraz analizie danych statystycznych	1	2	3	4	5	6	7
4. Wykorzystanie zdolności strategicznych wspierających wejście na nowy rynek (wdrażające nowe usługi, produkty)	1	2	3	4	5	6	7

5. Znaczenie umiejętności pracowników związanych z IT w przedsiębiorstwie	1 2 3 4 5 6 7
6. Czy posiadane zdolności IT w przedsiębiorstwie mają wpływ na jakość realizowanych zadań	1 2 3 4 5 6 7
7. Jaka jest kultura wykorzystywania umiejętności IT w przedsiębiorstwie	1 2 3 4 5 6 7

Proszę ocenić wagę zasobów strategicznych (najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7)

1. Sieć relacji z konsumentami	1 2 3 4 5 6 7
2. Reputacja	1 2 3 4 5 6 7
3. Znajomość rynku	1 2 3 4 5 6 7
4. Sieć relacji z dostawcami	1 2 3 4 5 6 7
5. Posiadane kompetencje (specjaliści)	1 2 3 4 5 6 7
6. Wyposażenie w technologie informacyjne	1 2 3 4 5 6 7
7. Organizacja systemu produkcyjnego	1 2 3 4 5 6 7
8. Zaufanie	1 2 3 4 5 6 7
9. Otwarta komunikacja między naszym przedsiębiorstwem i naszymi najważniejszymi dostawcami	1 2 3 4 5 6 7

W jakim stopniu przedsiębiorstwo korzysta z zasobów informacji zewnętrznej (najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7)

1. Poszukiwanie istotnych informacji dotyczących naszej branży jest codziennym procesem w naszym przedsiębiorstwie	1 2 3 4 5 6 7
2. Wysiłki na rzecz poszukiwania informacji pochodzących z branży powinny być bardziej skuteczne niż konkurentów	1 2 3 4 5 6 7
3. Kierownictwo oczekuje że pracownicy pozyskują informację dotyczącą naszej branży	1 2 3 4 5 6 7

Proszę ocenić następujące stwierdzenia dotyczące przedsiębiorstwa (najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7):

5. Nowe pomysły są przekazywane między komórkami przedsiębiorstwa	1 2 3 4 5 6 7
6. Kierownictwo podkreśla rolę współpracy działów przedsiębiorstwa w rozwiązywaniu problemów	1 2 3 4 5 6 7
7. W naszym przedsiębiorstwie jest szybki przepływ informacji	1 2 3 4 5 6 7
8. Kierownictwo organizuje spotkania, gdzie omawiane są nowe zjawiska i problemy	1 2 3 4 5 6 7

Proszę ocenić następujące stwierdzenia związane z przetwarzaniem wiedzy w przedsiębiorstwie (najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7):

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Pracownicy posiadają zdolność budowy nowych relacji (struktur zadaniowych) w oparciu o pozyskaną wiedzę | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Pracownicy mają zdolność do absorpcji nowej wiedzy w celu realizowania założeń strategicznych przedsiębiorstwa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Pracownicy są w stanie zastosować pozyskaną nową wiedzę w pracy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Proszę ocenić następujące stwierdzenia związane z komercyjnym wykorzystaniem wiedzy w przedsiębiorstwie (najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7):

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5. Kierownictwo wspiera rozwój prototypowych rozwiązań | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Przedsiębiorstwo regularnie dostosowuje poziom wiedzy w celu wykorzystania nowych rozwiązań technologicznych | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Przedsiębiorstwo ma możliwość rozwoju poprzez przyjęcie nowych technologii i rozwiązań | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Proszę ocenić, w jakim stopniu zbudowane relacje strategiczne są zgodne z poniższymi stwierdzeniami (najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7):

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Program przedsiębiorstwa związany z budową sojuszy dla rozwoju nowych produktów jest sukcesem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Większość naszych sojuszy na rzecz rozwoju innowacji okazało się sukcesem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Sprzedaż i zyski ze sprzedaży nowych produktów/usług wzrosły w wyniku rozwoju sojuszy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Nasze wysiłki na rzecz rozwoju sojuszy powinny być bardziej skuteczne niż konkurentów | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Innowacje opracowane w wyniku współpracy charakteryzują się potencjałem rozwojowym | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

STRATEGICZNA ORIENTACJA PRZEDSIĘBIORSTWA

Rynkowa orientacja przedsiębiorstwa (najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7)

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Zaspokajanie naszych klientów jest naszym najważniejszym celem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Stała komunikacja i zaangażowanie się w zaspokajanie potrzeb klientów | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Dzielimy się informacjami z klientem o naszych udanych i nieudanych działaniach biznesowych | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Strategia przewagi konkurencyjnej opiera się na zrozumieniu potrzeb naszych klientów | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

6.	Nasi konkurenci są bardziej zorientowani niż my w zrozumieniu potrzeb	1	2	3	4	5	6	7
7.	Nasze przedsiębiorstwo istnieje głównie po to, by obsługiwać klientów na najwyższym poziomie	1	2	3	4	5	6	7

Podejście międzynarodowe przedsiębiorstwa (najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7)

1.	Pracownicy w przedsiębiorstwie mają doświadczenie w pracy za granicą	1	2	3	4	5	6	7
2.	Moje przedsiębiorstwo wie, jak funkcjonuje rynek w innych krajach	1	2	3	4	5	6	7
3.	Niewiele osób w przedsiębiorstwie posiada wiedzę na temat wschodzących rynków	1	2	3	4	5	6	7
4.	Nasza strategia e-commerce zwraca uwagę na różnice między rynkiem krajowym i zagranicznym	1	2	3	4	5	6	7

Przedsiębiorcza orientacja przedsiębiorstwa (najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7)

1.	W naszym przedsiębiorstwie menedżerowie kładą silny nacisk na marketing sprawdzonych produktów	1	2	3	4	5	6	7
2.	Przedsiębiorstwo sprzedaje wiele nowych produktów poprzez stronę internetową (e-commerce)	1	2	3	4	5	6	7
3.	Podejście przedsiębiorstwa do handlu elektronicznego jest odpowiedzią na działania konkurencji	1	2	3	4	5	6	7
4.	Handel elektroniczny służy do prowadzenia agresywnej ścieżki konkurowania	1	2	3	4	5	6	7
5.	Menedżerowie uważają, że pełne zaangażowanie się w handel elektroniczny jest konieczny do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa	1	2	3	4	5	6	7
6.	W obliczu niepewności, nasze podejście do handlu elektronicznego jest ostrożne	1	2	3	4	5	6	7

KONKURENCYJNOŚĆ ORGANIZACJI PRZYGRANICZNEJ

Czynniki wg Państwa najbardziej podnoszące konkurencyjność działalności przedsiębiorstwa? (najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7)

1.	Lokalizacja, położenie blisko granicy	1	2	3	4	5	6	7
2.	Lojalność klientów	1	2	3	4	5	6	7
3.	Rodzaj asortymentu	1	2	3	4	5	6	7
4.	Poziom cen	1	2	3	4	5	6	7
5.	Poziom jakości towarów	1	2	3	4	5	6	7
6.	Doświadczenie rynkowe	1	2	3	4	5	6	7

7. Pozycja finansowa

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. Wiedza, kompetencje pracowników

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Jaką przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo mogłoby osiągnąć poprzez wejście w ścisły związek z innymi przedsiębiorstwami (najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7)

1. Wejście na rynek i pozycję na rynku

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. Poprawa produktu

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. Zmiany struktury rynku

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. Moment wejścia na rynek

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. Efektywność wykorzystania zasobów

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. Przedłużenie zasobów i zmniejszenie ryzyka

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7. Wzmocnienie umiejętności

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Jak ocenia Pan/Pani pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa w ekosystemie biznesowym, która jest uwarunkowana poniższymi czynnikami (najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7)

1. Kosztowa pozycja przedsiębiorstwa

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. Marka i jej świadomość u konsumenta

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. Opanowanie technologii (kompetencje techniczne)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. Rentowność i siła finansowa

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. Kultura organizacji

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. Wiedza

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Korzyści wynikające z wielostronnej kooperacji przedsiębiorstw (najmniej ważne – 1, najważniejsze – 7)

2. Korzyści wynikające z redukcji kosztów

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. Synergia

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. Potencjał do budowy nowego biznesu/produktu

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. Dzielenie się ryzykiem

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7. Wiarygodność

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Metryczka:

1. Podstawowa działalność: a) Produkcja b) Handel c) Usługi	I. Przemysł lotniczy II. Motoryzacja III. Informatyka
2. Liczba zatrudnionych: a) Do 9 osób b) 10–49 c) 50–249 d) >=250	
3. Data rozpoczęcia działalności (rok):	
4. Obszar wiejski/miejski	

Wskazać (x) czy przedsiębiorstwo wprowadziło bądź posiada jakieś certyfikaty lub patenty

1. Certyfikaty jakości ISO	
2. Opatentowane rozwiązania	
3. Inne certyfikaty, szkolenia	

Proszę ocenić, wskazać (x) czy przedsiębiorstwo wprowadziło jakieś działania innowacyjne w niżej wymienionych obszarach

1. Innowacje procesowe	
2. Innowacje produktowe	
3. Innowacje marketingowe	
3. Innowacje organizacyjne	

Tabela 27. Przegląd literatury dotyczący kluczowych publikacji związanych z pięcioma nurtami badawczymi rozwijanymi w zakresie teorii zasobowych (z perspektywy liczby cytowań)

Teorie zasobowe
1. Acedo, F. J., Barroso, C., Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. <i>Strategic Management Journal</i> , 27(7), 621.
2. Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. <i>Journal of Management</i> , 27(6), 643–650. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00115-5
3. Barney, J. B., Clark, D. N. (2007). <i>Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage</i> . Oxford, GBR: Oxford University Press, UK. Pobrano z http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10271509
4. Borchert, O. (2008). Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. <i>Journal of Marketing Management</i> , 24(9–10), 1041–1044. https://doi.org/10.1362/026725708X382046

5. Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1), 121.
6. Conner, K. R., Prahalad, C. K. (1996). A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477–501.
7. Das, T. K., Teng, B.-S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31–61. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00037-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00037-9)
8. Deephouse, D. (2000). Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091–1112. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00075-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00075-1)
9. Eschen, E., Bresser, R. K. F. (2005). Closing resource gaps: toward a resource-based theory of advantageous mergers and acquisitions. *European Management Review*, 2(3), 167–178. <https://doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500039>
10. Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
11. Helfat, C. E., Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
12. Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33(2), 91–101. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)00060-R](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)00060-R)
13. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
14. Warnier, V., Weppe, X., Lecocq, X. (2013). Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk resources. *Management Decision*, 51(7), 1359–1379. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2012-0392>
15. Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., Peng, M. W. (2005). Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom*. *Journal of Management Studies*, 42(1), 1–33. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00487.x>
16. Yang Yang, Konrad, A. M. (2011). Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory. *Group, Organization Management*, 36(1), 6–38. <https://doi.org/10.1177/1059601110390997>
17. Banalieva, E. R., Sarathy, R. (2010). Boundaries of the Resource-Based View in the Context of Emerging Market Multinationals. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1–6. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2010.54491814>
18. Barney, J. B. (2001). Is the resource-based „view” a useful perspective for strategic management research? Yes.
19. Coff, R. W. (1999). When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power. *Organization Science*, 10(2), 119–133. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.2.119>
20. Eisenhardt, K. M., Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7(2), 136–150. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.136>
21. Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm.
22. Lockett, A., Thompson, S. (2010). Through the Looking Glass: Contestability Theory and the Resource-Based View. *Journal of Management Inquiry*, 19(2), 98–108.
23. Mahoney, J. T., Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130505>

24. Mowery, D. C., Oxley, J. E., Silverman, B. S. (1998a). Technological overlap and interfirm cooperation: implications for the resource-based view of the firm. *Research Policy*, 27(5), 507–523. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(98\)00066-3](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00066-3)
25. Mowery, D. C., Oxley, J. E., Silverman, B. S. (1998b). Technological overlap and interfirm cooperation: implications for the resource-based view of the firm. *Research Policy*, 27(5), 507–523. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(98\)00066-3](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00066-3)
26. Peng, M. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803–829. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00124-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00124-6)
27. Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
28. Rialp, A., Rialp, J. (2006). Faster and More Successful Exporters: An Exploratory Study of Born Global Firms from the Resource-Based View. *Journal of Euromarketing*, 16(1/2), 71–86. <https://doi.org/10.1300/J037v16n0106>
29. Silverman, B. S. (1999). Technological Resources and the Direction of Corporate Diversification: Toward an Integration of the Resource-Based View and Transaction Cost Economics. *Management Science*, 45(8), 1109–1124. <https://doi.org/10.1287/mnsc.45.8.1109>
30. Spender, J.-C., Kraaijenbrink, J., Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36, 349.
31. Srivastava, R. K., Fahey, L., Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777–802. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00123-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00123-4)
32. Wang, H. C., Barney, J. B. (2006). Employee incentives to make firm-specific investments: implications for resource-based theories of corporate diversification. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 31(2), 466.
33. Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
34. Wernerfelt, B. (1995). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171–174.

Przewaga konkurencyjna

1. Argote, L., Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
2. Barney, J. (2010). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (4 edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
3. Barney, J. B., Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175–190.
4. Bathelt, H., Malmberg, A., Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28(1), 31–56. <https://doi.org/10.1191/0309132504ph469oa>
5. Dierickx, I., Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage.
6. Dyer, J. H., Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.2307/259056>
7. Furman, J. L., Porter, M. E., Stern, S. (2002). The determinants of national innovative capacity. *Research Policy*, 31(6), 899–933. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00152-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00152-4)

8. Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
9. Lowitt, E. (2013). The collaboration economy: how to meet business, social, and environmental needs and gain competitive advantage. Pobrano z <http://oclc-marc.ebrary.com/id/10692192>
10. Malerba, F. (2002). Sectoral systems of innovation and production. *Research Policy*, 31(2), 247–264. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00139-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00139-1)
11. Martin, R., Sunley, P. (2003). Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*, 3(1), 5–35. <https://doi.org/10.1093/jeg/3.1.5>
12. Matei, R.-M. (2013). Creating competitive poles – the sustainable model for obtaining the competitive advantage. *Theoretical, Applied Economics*, 20(8), 47–58.
13. Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
14. Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
15. Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
16. Porter, M. E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–34. <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>
17. Porter, M. E., Millar, V. E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage.
18. Reeves, M., Deimler, M. (2011). Adaptability: The New Competitive Advantage, 89(7), 134–141.
19. Sweeney, J. C., Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203–220. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00041-0)
20. Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm.
21. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
22. Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153. <https://doi.org/10.1007/BF02894350>

Zarządzanie strategiczne

1. Amit, R., Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
2. Amit, R., Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
3. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
4. Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based „View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26(1), 41. <https://doi.org/10.2307/259393>
5. Burgelman, R. A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, 29(12), 1349–1364. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.12.1349>

6. Carmeli, A., Jones, C. D., Binyamin, G. (2014). Relational Underpinning of Strategic Adaptability: The Power of Caring and Generativity. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1177–1182. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2014.67>
7. Covin, J. G., Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
8. Eisenhardt, K. M., Brown, S. L. (1998). Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos. *Long Range Planning*, 31(5), 786–789. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00092-2](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00092-2)
9. Flatten, T. C., Greve, G. I., Brettel, M. (2011). Absorptive Capacity and Firm Performance in SMEs: The Mediating Influence of Strategic Alliances. *European Management Review*, 8(3), 137–152. <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01015.x>
10. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
11. Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195–204. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7)
12. Kaplan, R. S. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
13. Ketchen Jr., D. J., Shook, C. L. (1996). The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique. *Strategic Management Journal*, 17(6), 441–458. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199606\)17:6<441::AID-SMJ819>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199606)17:6<441::AID-SMJ819>3.0.CO;2-G)
14. Mahoney, J. T., Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130505>
15. Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171–195. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110302>
16. Oviatt, B. M., McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
17. Park, S. H., Gordon, M. E. (1996). Publication records and tenure decisions in the field of strategic management. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109–128. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199602\)17:2<109::AID-SMJ796>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199602)17:2<109::AID-SMJ796>3.0.CO;2-P)
18. Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 6(4), 609. <https://doi.org/10.2307/257639>
19. Priem, R. L., Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based „View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review*, 26(1), 22–40.
20. Robert S. Kaplan, David P. Norton. (1992). *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review, (Vol. 70, No. 1), 71–79.
21. Rumelt, R. P., Schendel, D., Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 5–29. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121003>
22. Spender, J.-C., Kraaijenbrink, J., Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36, 349.
23. Stacey, R. D. (1996). *Strategic management, organisational dynamics*. London: Pitman.

24. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
25. Warnier, V., Weppe, X., Lecocq, X. (2013). Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk resources. *Management Decision*, 51(7), 1359–1379. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2012-0392>

Koncepcje trwałej przewagi konkurencyjnej

1. Baker, W. E., Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance.
2. Barney, J. B. (2012). Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage. *The Journal of supply chain management*, 48(2), 3–6.
3. Cao, D., Berkeley, N., Finlay, D. (2014). Measuring Sustained Competitive Advantage From Resource-based View: Survey of Chinese Clothing Industry. *Journal of Sustainable Development*, 7(2), 89–104.
4. Coyne, K. P. (1986). Sustainable Competitive Advantage-What It Is, What It Isn't. *Business Horizons*, 29(1), 54.
5. Dess, G. G., Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265–273. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050306>
6. Foss, N. J., Knudsen, T. (2003). The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. *Managerial, Decision Economics*, 24(4), 291–307.
7. Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607–618.
8. Laszlo, C., Sherman, D., Whalen, J. (2006). Creating Competitive Advantage: The Sustainable Value Model, [w:] D. J. Jonker, D. M. de Witte (red.), *Management Models for Corporate Social Responsibility* (ss. 336–343). Springer Berlin Heidelberg. Pobrano z http://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-33247-2_41
9. Matei, R.-M. (2013). Creating competitive poles – the sustainable model for obtaining the competitive advantage. *Theoretical, Applied Economics*, 20(8), 47–58.
10. Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage.
11. Sharkie, R. (2003). Knowledge creation and its place in the development of sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 20–31. <https://doi.org/10.1108/13673270310463590>
12. Vanpoucke, E., Vereecke, A., Wetzels, M. (2014). Developing supplier integration capabilities for sustainable competitive advantage: A dynamic capabilities approach. *Journal of Operations Management*, 32(7/8), 446–461. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.004>
13. Ward, K. (1993). Accounting for a 'sustainable competitive advantage'. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, 71(9), 36.
14. Williams, J. R. (1992). How Sustainable is Your Competitive Advantage? *California Management Review*, 34(3), 29–51.
15. Winsemius, P., Guntram, U. (2002). *A Thousand Shades of Green : Sustainable Strategies for Competitive Advantage*. London: Earthscan Publications.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (<http://libra.msra.cn/>).

Tabela 28. Koncepcja zasobów relacyjnych *intangible resources*, wybrane ważniejsze publikacje z zakresu procesu budowy zaufania

1. Aaker, Jennifer, i Susan Fournier. „When Good Brands Do Bad”. *Journal of Consumer Research* 31, nr 1 (2004): 1–16. doi:10.1086/383419.
2. Gefen, David. „Reflections on the dimensions of trust and trustworthiness among online consumers”. *ACM Sigmis Database* 33, nr 3 (2002): 38–53. doi:10.1145/569905.569910.
3. Gustafsson, Anders, Michael D. Johnson, i Inger Roos. „The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention”. *Journal of Marketing* 69, nr 4 (2005): 210–18. doi:10.1509/jmkg.2005.69.4.210.
4. Homburg, Christian, John P. Workman Jr, i Ove Jensen. „A Configurational Perspective on Key Account Management”. *Journal of Marketing* 66, nr 2 (2002): 38–60. doi:10.1509/jmkg.66.2.38.18471.
5. Jaworski, Bernard J., i Ajay K. Kohli. „Market orientation: Review, refinement, and roadmap”. *Journal of Market-focused Management* 1, nr 2 (1996): 119–35. doi:10.1007/BF00128686.
6. Lee, John D., i Katrina A. See. „Trust in Automation: Designing for Appropriate Reliance”. *Human Factors* 46, nr 1 (2004): 50–80. doi:10.1518/hfes.46.1.50.30392.
7. Macintosh, Gerrard, i Lawrence S. Lockshin. „Retail relationships and store loyalty: A multi-level perspective”. *International Journal of Research in Marketing* 14, nr 5 (1997): 487–97. doi:10.1016/S0167-8116(97)00030-X.
8. Matsuno, Ken, i John T. Mentzer. „The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship”. *Journal of Marketing* 64, nr 4 (2000): 1–16. doi:10.1509/jmkg.64.4.1.18078.
9. Matsuno, Ken, John T. Mentzer, i Ayşegül Ozsomer. „The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance”. *Journal of Marketing* 66, nr 3 (2002): 18–32. doi:10.1509/jmkg.66.3.18.18507.
10. Mentzer, John T., Soonhong Min, i Zach G. Zacharia. „The nature of interfirm partnering in supply chain management”. *Journal of Retailing* 76, nr 4 (2000): 549–68. doi:10.1016/S0022-4359(00)00040-3.
11. Moorman, C., R. Deshpande, i G. Zaltman. „Factors affecting trust in market research relationships”, 1993.
12. Rindfleisch, Aric, i Christine Moorman. „The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective”. *Journal of Marketing* 65, nr 2 (2001): 1–18. doi:10.1509/jmkg.65.2.1.18253.
13. Rovai, Alfred. „Building Sense of Community at a Distance”, 2002.
14. Selnes, Fred. „Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships”. *European Journal of Marketing* 32, nr 3/4 (1998): 305–22. doi:10.1108/03090569810204580.
15. Sirdeshmukh, Deepak, Jagdip Singh, i Barry Sabol. „Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges”. *Journal of Marketing* 66, nr 1 (2002): 15–37. doi:10.1509/jmkg.66.1.15.18449.
16. Urban, Glen L., Fareena Sultan, i William J. Qualls. „Placing Trust at the Center of Your Internet Strategy”, 2000.
17. Wulf, Kristof De, Gaby Odekerken-Schroder, i Dawn Iacobucci. „Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration”. *Journal of Marketing* 65, nr 4 (2001): 33–50. doi:10.1509/jmkg.65.4.33.18386.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 29. Znaczenie technologii informacyjnych dla przedsiębiorstw a możliwość kooperacji i budowania sieci powiązań rynkowych

	Jakie aktywności	Kto przynależy	Co utrzymuje grupę w całości	Okres trwania
Spółeczność oparta na wykorzystaniu dobrych praktyk	Rozwój możliwości uczestników nad budową i zdolnością wymiany wiedzy	Członkowie, którzy wybrali siebie samych	Pasja, zobowiązanie i identyfikacja	Tak długo jak występuje wspólne zainteresowanie utrzymanie grupy
Formalna grupa robocza	Dostarczyć produkt lub usługę	Wszyscy, którzy zgłosili się do menedżera grupy	Wymagania związane z pracą oraz wspólne cele	Do kolejnej reorganizacji w przedsiębiorstwie
Grupa projektowa	Zakończyć sprezyzowane zadanie	Zatrudnieni przydzieleni przez menedżera	Projektowe „Kamienie milowe” oraz cele	Do końca projektu
Nieformalna sieć	Zebrać oraz przekazać informacje biznesowe	Przyjaciele oraz znajomi biznesowi	Wspólne potrzeby	Tak długo jak ludzie mają powód do wspólnych kontaktów

Źródło: (Wenger, Snyder, 2000, s. 142).

Tabela 30. Transgraniczność – internacjonalizacja – dystanse

Dyskusja naukowa prowadzona w kontekście uwarunkowań międzykulturowych Cross-Cultural w procesach poznawczych oraz biznesowych	
(Ahuja, Katila, 2001) (Cross, Madson, 1997) (Fiske, 1992) (Heine, Lehman, Markus, Kitayama, 1999) (Hofstede, 1983) (Hui, Triandis, 1986) (Markus, Kitayama, 1991) (Mcgrath, 1999) (McSweeney, 2002) (Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, 2002) (Morris, Peng, 1994) (Nisbett, Peng, Choi, Norenzayan, 2001) (Schwartz, Bilsky, 1990) (Schwartz, 1999) (Suh, Diener, Oishi, Triandis, 1998) (Terracciano, McCrae, 2001)	Ahuja, G., Katila, R. (2001). Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: a longitudinal study. <i>Strategic Management Journal</i> , 22(3), 197–220. doi:10.1002/smj.157 Cross, S. E., Madson, L. (1997). Models of the self: Self-construals and gender. <i>Psychological Bulletin</i> , 122(1), 5–37. doi:10.1037//0033-2909.122.1.5 Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations. <i>Psychological Review</i> , 99(4), 689–723. doi:10.1037//0033-295X.99.4.689 Heine, S. H., Lehman, D. R., Markus, H. R., Kitayama, S. (1999). Is there a universal need for positive self-regard? <i>Psychological Review</i> , 106(4), 766–794. doi:10.1037//0033-295X.106.4.766 Hofstede, G. (1983). Culture’s consequences: international differences in work related values. Hui, C. H., Triandis, H. C. (1986). Individualism-Collectivism Study of Cross-Cultural Researchers. <i>Journal of Cross-cultural Psychology</i> , 17(2), 225–248. doi:10.1177/0022002186017002006

	<p>Markus, H. R., Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. <i>Psychological Review</i>, 98(2), 224–253. doi:10.1037//0033-295X.98.2.224</p> <p>MCGRATH, R. G. (1999). FALLING FORWARD: REAL OPTIONS REASONING AND ENTREPRENEURIAL FAILURE.</p> <p>McSweeney, B. (2002). Hofstede’s Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith – a Failure of Analysis. <i>Human Relations</i>, 55(1), 89–118. doi:10.1177/0018726702551004</p> <p>Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. <i>Journal of Vocational Behavior</i>, 61(1), 20–52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842</p> <p>Morris, M. W., Peng, K. (1994). Culture and cause: American and Chinese attributions for social and physical events. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i>, 67(6), 949–971. doi:10.1037//0022-3514.67.6.949</p> <p>Nisbett, R. E., Peng, K., Choi, I., Norenzayan, A. (2001). Culture and systems of thought: Holistic versus analytic cognition. <i>Psychological Review</i>, 108(2), 291–310. doi:10.1037//0033-295X.108.2.291</p> <p>Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. <i>Applied Psychology-an International Review-psychologie Appliquee-revue Internationale</i>, 48(1), 23–47. doi:10.1080/026999499377655</p> <p>Schwartz, S. H., Bilsky, W. (1990). Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-Cultural Replications. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i>, 58(5), 878–891. doi:10.1037//0022-3514.58.5.878</p> <p>Suh, E., Diener, E., Oishi, S., Triandis, H. C. (1998). The shifting basis of life satisfaction judgments across cultures: Emotions versus norms. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i>, 74(2), 482–493. doi:10.1037//0022-3514.74.2.482</p> <p>Terracciano, A., McCrae, R. R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i>, 81(2), 322–331. doi:10.1037//0022-3514.81.2.322</p>
<p>Cultural distance – charakterystyka podejść naukowych związanych z rozpoznaniem i pomiarem dystansu kulturowego</p>	
<p>(Ahuja, Katila, 2001) (Barkema, Shenkar, Vermeulen, BELL, 1997) (Barkema, Vermeulen, 1998) (Chang, Rosenzweig, 2001) (Das, Teng, 1996)</p>	<p>Ahuja, G., Katila, R. (2001). Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: a longitudinal study. <i>Strategic Management Journal</i>, 22(3), 197–220. doi:10.1002/smj.157</p> <p>Barkema, H. G., Shenkar, O., Vermeulen, G. A. M., BELL, J. H. J. (1997). Working abroad, working with others:</p>

<p>(Furrer, Liu, Sudharshan, 2000) (Henisz, 2000) (Kogut, Singh, 1988) (Li, 1995) (Ménard, B.D.) (Meyer, 2001) (Minbaeva, Pedersen, Björkman, Fey, Park, 2003) (Rindfleisch, Moorman, 2001) (Shane, 1994) (Sharma, Blomstermo, 2003) (Tihanyi, Griffith, Russell, 2005) (Tung, 1998)</p>	<p>How firms learn to operate international joint ventures. <i>Academy of Management Journal</i>, 426–442.</p> <p>Barkema, H. G., Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective.</p> <p>Chang, S.-J., Rosenzweig, P. M. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. <i>Strategic Management Journal</i>, 22(8), 747–776. doi:10.1002/smj. 168</p> <p>Das, T. K., Teng, B.-S. (1996). Risk types and inter-firm alliance structures. <i>Journal of Management Studies</i>, 33(6), 827–843. doi:10.1111/j.1467-6486.1996.tb00174.x</p> <p>Furrer, O., Liu, B. S.-C., Sudharshan, D. (2000). The Relationships between Culture and Service Quality Perceptions: Basis for Cross-Cultural Market Segmentation and Resource Allocation. <i>Journal of Service Research</i>, 2(4), 355–371. doi:10.1177/109467050024004</p> <p>Henisz, W. J. (2000). The Institutional Environment for Multinational Investment. <i>Journal of Law Economics, Organization</i>, 16(2), 334–364. doi:10.1093/jleo/16.2.334</p> <p>Kogut, B., Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. <i>Journal of International Business Studies</i>, 19(3), 411–432. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490394</p> <p>Li, J. (1995). Foreign entry and survival: Effects of strategic choices on performance in international markets. <i>Strategic Management Journal</i>, 16(5), 333–351. doi:10.1002/smj.4250160502</p> <p>Ménard, C. (b.d.). The economics of hybrid organizations.</p> <p>Meyer, K. E. (2001). Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe. <i>Journal of International Business Studies</i>, 32(2), 357–367. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490957</p> <p>Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. <i>Journal of International Business Studies</i>, 34(6), 586–599. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400056</p> <p>Rindfleisch, A., Moorman, C. (2001). The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective. <i>Journal of Marketing</i>, 65(2), 1–18. doi:10.1509/jmkg.65.2.1.18253</p> <p>Shane, S. (1994). The effect of national culture on the choice between licensing and direct foreign investment. <i>Strategic Management Journal</i>, 15(8), 627–642. doi:10.1002/smj.4250150805</p> <p>Sharma, D. D., Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: a network view. <i>International Business Review</i>, 12(6), 739–753. doi:10.1016/j.ibusrev.2003.05.002</p> <p>Tihanyi, L., Griffith, D. A., Russell, C. J. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international</p>
---	---

	<p>diversification, and MNE performance: a meta-analysis. <i>Journal of International Business Studies</i>, 36(3), 270–283. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400136</p> <p>Tung, R. L. (1998). American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. <i>Journal of World Business</i>, 33(2), 125–144. doi:10.1016/S1090-9516(98)90002-5</p>
<p>Psychic distance – charakterystyka podejść naukowych związanych z rozpoznaniem dystansu psychicznego</p>	
<p>(Andersson, 2004) (Blomstermo, Eriksson, Lindstrand, Sharma, 2004) (Blomstermo, Eriksson, Lindstrand, Sharma, 2004) (Blomstermo, Sharma, Sallis, 2006) (Drogendijk, Slangen, 2006) (Eriksson, Chetty, 2003) (Eriksson, Majkgård, Sharma, 1999) (Evans, Treadgold, Mavondo, 2000) (Mitra, Golder, 2002) (Neergaard, 2005) (O’Grady, 1996) (Palmer, 2005) (Sinkovics, Penz, Ghauri, 2005) (Stöttinger, Schlegelmilch, 1998) (Werner, 2002) (Yamin, Sinkovics, 2006) (Zahra, Korri, Yu, 2005)</p>	<p>Andersson, S. (2004). Internationalization in different industrial contexts. <i>Journal of Business Venturing</i>, 19(6), 851–875. doi:10.1016/j.jbusvent.2003.10.002</p> <p>Blomstermo, A., Eriksson, K., Lindstrand, A., Sharma, D. D. (2004). The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm. <i>Journal of International Management</i>, 10(3), 355–373. doi:10.1016/j.intman.2004.05.004</p> <p>Blomstermo, A., Eriksson, K., Sharma, D. D. (2004). Domestic Activity and Knowledge Development in the Internationalization Process of Firms. <i>Journal of International Entrepreneurship</i>, 2(3), 239–258. doi:10.1023/B:JIEN.0000032775.53005.59</p> <p>Blomstermo, A., Sharma, D. D., Sallis, J. (2006). Choice of foreign market entry mode in service firms. <i>International Marketing Review</i>, 23(2), 211–229. doi:10.1108/02651330610660092</p> <p>Drogendijk, R., Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. <i>International Business Review</i>, 15(4), 361–380. doi:10.1016/j.ibusrev.2006.05.003</p> <p>Eriksson, K., Chetty, S. (2003). The effect of experience and absorptive capacity on foreign market knowledge. <i>International Business Review</i>, 12(6), 673–695. doi:10.1016/j.ibusrev.2003.07.001</p> <p>Eriksson, K., Majkgård, A., Sharma, D. D. (1999). Service quality by relationships in the international market. <i>Journal of Services Marketing</i>, 13(4/5), 361–375. doi:10.1108/08876049910282628</p> <p>Evans, J., Treadgold, A., Mavondo, F. T. (2000). Psychic distance and the performance of international retailers – A suggested theoretical framework. <i>International Marketing Review</i>, 17(4/5), 373–391. doi:10.1108/02651330010339905</p> <p>Mitra, D., Golder, P. N. (2002). Whose Culture Matters? Near-Market Knowledge and Its Impact on Foreign Market Entry Timing. <i>Journal of Marketing Research</i>, 39(3), 350–365. doi:10.1509/jmkr.39.3.350.19112</p> <p>Neergaard, H. (2005). Networking Activities in Technology-based Entrepreneurial Teams. <i>International Small Business Journal</i>, 23(3), 257–278. doi:10.1177/0266242605052073</p>

O'Grady, S. (1996). The Psychic Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309–333. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490137

Palmer, M. (2005). Retail multinational learning: a case study of Tesco. *International Journal of Retail, Distribution Management*, 33(1), 23–48. doi:10.1108/09590550510577110

Sinkovics, R. R., Penz, E., Ghauri, P. N. (2005). Analysing textual data in international marketing research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(1), 9–38. doi:10.1108/13522750510575426

Stöttinger, B., Schlegelmilch, B. B. (1998). Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive? *International Marketing Review*, 15(5), 357–372. doi:10.1108/02651339810236353

Werner, S. (2002). Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals. *Journal of Management*, 28(3), 277–305. doi:10.1016/S0149-2063(02)00129-0

Yamin, M., Sinkovics, R. R. (2006). Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap. *International Business Review*, 15(4), 339–360. doi:10.1016/j.ibusrev.2006.03.002

Zahra, S. A., Korri, J. S., Yu, J. (2005). Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 14(2), 129–146. doi:10.1016/j.ibusrev.2004.04.005

Źródło: opracowanie na podstawie własne.

Tabela 31. Potencjalne korzyści wynikające z wielostronnej kooperacji przedsiębiorstw

Śred.: 27,820846906	Suma: 8541,0000000				
Skośność: -2,146639273	Kurtoza: 7,362919601				
Minimum: 6,000000000	Maksimum: 40,000000000				
Alfa Cronbacha: ,912602352	Alfa standaryzowana ,915336195				
Średnia kor. między pozycjami: ,649865967					
1	2	3	4	5	6
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cal. Korel.	Alfa gdy usunięte
Proces Indywidualnego i organizacyjnego uczenia się	23,56026	19,70565	4,439105	0,769207	0,895731
Korzyści wynikające z redukcji kosztów	22,79805	18,59765	4,312500	0,692427	0,908272
Synergia	23,58958	19,21266	4,383225	0,732591	0,900082
Potencjał do budowy nowego biznesu/produktu	23,22801	18,94475	4,352557	0,736206	0,899760

1	2	3	4	5	6
Dzielenie się ryzykiem	23,02606	19,11333	4,371879	0,796666	0,891338
Wiarygodność	22,90228	18,92205	4,349948	0,831838	0,886614

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Tabela 32. Analiza wariancji – proces indywidualnego i organizacyjnego uczenia się – kooperacja

Efekt	Analiza wariancji; DV: Proces indywidualnego i organizacyjnego uczenia się – kooperacja				
	Suma kwadrat.	df	Średnia kwadrat.	F	p
Regres	176,2884	3	58,76281	187,6898	0,00
Reszta	94,8647	303	0,31308		
Razem	271,1531				

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Tabela 33. Kluczowe zasoby niematerialne oraz ich wykorzystanie w przedsiębiorstwach

Śred.: 22,019543974	Suma: 6760,0000000				
Skośność: ,321842242	Kurtoza: 1,093974860				
Minimum: 6,000000000	Maksimum: 42,000000000				
Alfa Cronbacha: ,893676551	Alfa standaryzowana ,893490318				
Średnia kor. między pozycjami: ,608848565					
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cal. Korel.	Alfa gdy usunięte
Stworzenie Platformy IT, będącej podstawą do rozwoju w przyszłości	19,31922	30,15217	5,491099	0,738745	0,871339
Automatyzacja procesów związana z obniżką kosztów zwiększająca wolumen produkcji	18,91857	29,47545	5,429130	0,726459	0,873343
Wykorzystanie technologii informacyjnych w zarządzaniu,	18,33550	29,14151	5,398287	0,804617	0,860711
Strategiczne wspierające wejście na nowy rynek (wdrażające nowe usługi, produkty)	18,81759	30,29246	5,503859	0,705756	0,876460
Jakie są umiejętności pracowników związane z IT w przedsiębiorstwie	17,33876	32,18491	5,673175	0,598608	0,892255
Czy posiadane zdolności IT w przedsiębiorstwie mają wpływ na jakość realizowanych zadań	17,36808	30,46712	5,519703	0,717633	0,874622

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Tabela 34. Zasoby strategiczne przedsiębiorstw MSP

Śred.: 40,403908795		Suma: 12404,000000			
Skośność: -1,295517425		Kurtosa: 6,314657595			
Minimum: 8,000000000		Maksimum: 56,000000000			
Alfa Cronbacha: ,821132750		Alfa standaryzowana ,849305874			
Średnia kor. między pozycjami: ,430161647					
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cal. Korel.	Alfa gdy usunięte
Sieć relacji z konsumentami	35,28339	26,43109	5,141118	0,621947	0,792665
Reputacja	35,15635	26,29477	5,127843	0,614984	0,792843
Znajomość rynku	35,23453	25,77562	5,076969	0,680348	0,785019
Sieć relacji z dostawcami	35,28990	26,80520	5,177374	0,414628	0,818650
Posiadane kompetencje (specjaliści)	34,91857	25,37122	5,036985	0,696746	0,781856
Wyposażenie w technologie informacyjne	35,69056	24,34398	4,933962	0,556401	0,799663
Organizacja systemu produkcyjnego	36,61889	24,78310	4,978262	0,375171	0,842206
Zaufanie	34,63518	26,88971	5,185529	0,631831	0,793679
Śred.: 36,618892508		Suma: 11242,000000			
Skośność: -1,676542401		Kurtosa: 7,881077780			
Minimum: 7,000000000		Maksimum: 49,000000000			
Alfa Cronbacha: ,842206165		Alfa standaryzowana ,859109321			
Średnia kor. między pozycjami: ,480581527					
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cal. Korel.	Alfa gdy usunięte
Sieć relacji z konsumentami	31,49837	18,74511	4,329563	0,681856	0,809347
Reputacja	31,37134	18,51358	4,302741	0,689625	0,807553
Znajomość rynku	31,44951	18,41683	4,291484	0,707322	0,805068
Sieć relacji z dostawcami	31,50489	19,46170	4,411542	0,408207	0,853148
Posiadane kompetencje (specjaliści)	31,13355	18,25252	4,272297	0,697300	0,805687
Wyposażenie w technologie informacyjne	31,90554	18,28098	4,275626	0,452006	0,852933
Zaufanie	30,85016	19,13716	4,374604	0,697203	0,809596
Śred.: 31,504885993		Suma: 9672,0000000			
Skośność: -1,408913330		Kurtosa: 6,390527388			
Minimum: 6,000000000		Maksimum: 42,000000000			
Alfa Cronbacha: ,853148378		Alfa standaryzowana ,869177826			
Średnia kor. między pozycjami: ,538423355					
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cal. Korel.	Alfa gdy usunięte
1	2	3	4	5	6
Sieć relacji z konsumentami	26,38437	14,06073	3,749764	0,691723	0,820147
Reputacja	26,25733	13,74811	3,707845	0,718364	0,814710
Znajomość rynku	26,33550	13,87115	3,724399	0,700798	0,817986

1	2	3	4	5	6
Sieć relacji z dostawcami,	26,01954	13,41330	3,662417	0,743826	0,889156
Posiadane kompetencje (specjaliści)	26,79153	13,83928	3,720118	0,526179	0,846891
Zaufanie	25,73616	14,53951	3,813071	0,683621	0,823672
Śred.: 26,791530945		Suma: 8225,0000000			
Skośność: -1,321200575		Kurtoza: 6,407042515			
Minimum: 5,000000000		Maksimum: 35,000000000			
Alfa Cronbacha: ,886890515		Alfa standaryzowana ,887492249			
Średnia kor. między pozycjami: ,614886382					
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cal. Korel.	Alfa gdy usunięte
Sieć relacji z konsumentami	21,67101	8,956912	2,992810	0,769198	0,852498
Reputacja	21,54397	8,775754	2,962390	0,779258	0,849819
Znajomość rynku	21,62215	9,186219	3,030878	0,691523	0,870482
Posiadane kompetencje (specjaliści)	21,30619	8,981167	2,996860	0,699071	0,869340
Zaufanie	21,02280	9,637917	3,104499	0,697433	0,869367

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Tabela 35. Podejście rynkowe przedsiębiorstwa do realizacji celów gospodarczych

	Śred.: 29,771986971		Suma: 9140,0000000		
	Skośność: -1,280450299		Kurtoza: 7,511434821		
	Minimum: 6,000000000		Maksimum: 39,000000000		
	Alfa Cronbacha: ,799472088		Alfa standaryzowana ,802608579		
	Średnia kor. między pozycjami: ,435799544				
	Śred. gdy usunięte	War. Gdy Usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cal. Korel.	Alfa gdy usunięte
1	2	3	4	5	6
R1. Zaspokajanie potrzeb naszych klientów jest naszym najważniejszym celem	24,29642	9,43982	3,072430	0,566326	0,765814
R2. Stała komunikacja i zaangażowanie się w zaspokajanie potrzeb klientów	24,31596	9,09561	3,015893	0,681149	0,740144
R3. Dzielimy się informacjami z klientem o naszych udanych i nieudanych działaniach biznesowych	25,55375	9,80411	3,131152	0,406321	0,801153
R4. Strategia przewagi konkurencyjnej opiera się na zrozumieniu potrzeb naszych klientów	24,52769	8,74435	2,957084	0,722925	0,728287
R5. Nasi konkurenci są bardziej zorientowani niż my w rozumieniu potrzeb	25,67101	10,59861	3,255550	0,335446	0,881599

1	2	3	4	5	6
R6. Nasze przedsiębiorstwo istnieje głównie po to by obsługiwać klientów na najwyższym poziomie	24,49511	9,03825	3,006368	0,660296	0,743805
zmienna	Śred.: 21,452768730		Śred.: 21,452768730		
	Skośność: -,961661453		Skośność: -,961661453		
	Minimum: 4,000000000		Minimum: 4,000000000		
	Alfa Cronbacha: ,881071958		Alfa Cronbacha: ,881071958		
	Średnia kor. między pozycjami: ,656062731				
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cal. Korel.	Alfa gdy usunięte
R1. Zaspokajanie potrzeb naszych klientów jest naszym najważniejszym celem	15,97720	4,771467	2,184369	0,749921	0,844332
R2. Stała komunikacja i zaangażowanie się w zaspokajanie potrzeb klientów	15,99674	4,739403	2,177017	0,806603	0,822978
R3. Dzielimy się informacjami z klientem o naszych udanych i nieudanych działaniach biznesowych	16,20847	4,914196	2,216799	0,695608	0,865474
R4. Strategia przewagi konkurencyjnej opiera się na zrozumieniu potrzeb naszych klientów	24,52769	8,74435	2,957084	0,722925	0,728287
R6. Nasze przedsiębiorstwo istnieje głównie po to, by obsługiwać klientów na najwyższym poziomie	16,17590	4,868084	2,206373	0,719270	0,856240

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Tabela 36. Podejście międzynarodowe przedsiębiorstwa do realizacji celów gospodarczych

zmienna	Śred.: 13,869706840		Suma: 4258,0000000		
	Skośność: -,503404880		Kurtoza: ,760466993		
	Minimum: 4,000000000		Maksimum: 24,000000000		
	Alfa Cronbacha: ,718345581		Alfa standaryzowana ,719744860		
	Średnia kor. między pozycjami: ,408466180				
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cal. Korel.	Alfa gdy usunięte
1	2	3	4	5	6
M1. Pracownicy w przedsiębiorstwie mają doświadczenie w pracy za granicą	10,50489	8,26300	2,874544	0,648225	0,563562
M2. Moje przedsiębiorstwo wie, jak funkcjonuje rynek w innych krajach	10,48208	8,63404	2,938374	0,572914	0,613840

1	2	3	4	5	6
M3. Niewiele osób w przedsiębiorstwie posiada wiedzę na temat wschodzących rynków zagranicznych	9,91857	11,22790	3,350805	0,263886	0,790445
M4. Nasza strategia e-commerce zwraca uwagę na różnice między rynkiem krajowym i zagranicznym	10,70358	9,64178	3,105121	0,580292	0,619123
zmienna	Śred.: 9,918566775 Suma: 3045,0000000 Skośność: ,008983961 Kurtoza: -,087907684 Minimum: 3,000000000 Maksimum: 18,000000000 Alfa Cronbacha: ,790444880 Alfa standaryzowana ,789153434 Średnia kor. między pozycjami: ,561339712				
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel.	Alfa gdy usunięte
M1. Pracownicy w przedsiębiorstwie mają doświadczenie w pracy za granicą	6,553746	5,113561	2,261318	0,669626	0,673259
M2. Moje przedsiębiorstwo wie, jak funkcjonuje rynek w innych krajach,	6,530945	4,913537	2,216650	0,695889	0,642761
M4. Nasza strategia e-commerce zwraca uwagę na różnice między rynkiem krajowym i zagranicznym	6,752443	6,512006	2,551863	0,543565	0,803500

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Tabela 37. Podejście przedsiębiorcze rynkowe przedsiębiorstwa do realizacji celów gospodarczych

zmienna	Śred.: 20,687296417 Suma: 6351,0000000 Skośność: -,184244119 Kurtoza: ,436582728 Minimum: 6,000000000 Maksimum: 36,000000000 Alfa Cronbacha: ,924749630 Alfa standaryzowana ,923513573 Średnia kor. między pozycjami: ,717527362				
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel.	Alfa gdy usunięte
1	2	3	4	5	6
P1. W naszym przedsiębiorstwie menedżerowie kładą silny nacisk na marketing sprawdzonych produktów	16,23779	31,50372	5,612817	0,535553	0,941960

1	2	3	4	5	6
P2. Przedsiębiorstwo sprzedaje wiele nowych produktów poprzez stronę internetową (e-commerce)	17,33876	26,25657	5,124117	0,851099	0,901761
P3. Podejście przedsiębiorstwa do handlu elektronicznego jest odpowiedzią na działania konkurencji	17,34202	26,75273	5,172304	0,936520	0,889909
P4. Handel elektroniczny służy do prowadzenia agresywnej ścieżki konkurowania	17,62215	27,73997	5,266874	0,883427	0,897924
P5. Menedżerowie uważają, że pełne zaangażowanie się w handel elektroniczny jest konieczny do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa	17,33225	26,71046	5,168216	0,905858	0,893744
P6. W obliczu niepewności, nasze podejście do handlu elektronicznego jest ostrożne	17,56352	31,45118	5,608135	0,607992	0,932038
zmienna	Śred.: 13,114006515 Suma: 4026,0000000 Skośność: -,043876664 Kurtoza: ,116804998 Minimum: 4,000000000 Maksimum: 25,000000000 Alfa Cronbacha: ,963447134 Alfa standaryzowana ,964631635 Średnia kor. między pozycjami: ,875073008				
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel.	Alfa gdy usunięte
P2. Przedsiębiorstwo sprzedaje wiele nowych produktów poprzez stronę internetową (e-commerce)	9,76547	12,72676	3,567458	0,893857	0,958527
P3. Podejście przedsiębiorstwa do handlu elektronicznego jest odpowiedzią na działania konkurencji	9,76873	13,46769	3,669835	0,935128	0,944670
P4. Handel elektroniczny służy do prowadzenia agresywnej ścieżki konkurowania	10,04886	14,11813	3,757411	0,886215	0,958937
P5. Menedżerowie uważają, że pełne zaangażowanie się w handel elektroniczny jest konieczny do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa	9,75896	13,22529	3,636659	0,931967	0,945168

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Tabela 38. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa w świetle koncepcji *multinational enterprise* (MNE) a bliskość granicy – wybrane ważniejsze publikacje dotyczące internalizacji przedsiębiorstw

<p>(Calof, Beamish, 1995) (Katsikeas, Piercy, Ioannidis, 1996) (Cavusgil, 1984) (Katsikeas, Morgan, 1994) (Stöttinger, Schlegelmilch, 1998) (Leonidou, 1995) (Hart, Webb, Jones, 1994) (Leonidou, 1995a) (Avlonitis, Gounaris, 1997) (Cadogan, Diamantopoulos, 1995) (Coviello, Munro, 1997) (Fillis, 2001) (Crick, Jones, 2000) (Ellis, Pecotich, 2001) (Prasad, Ramamurthy, Naidu, 2001) (Westhead, Wright, Ucbasaran, 2001) (N. Coviello, Munro, 1997)</p>	<p>Avlonitis, G. J., Gounaris, S. P. (1997). Marketing orientation and company performance: Industrial vs. consumer goods companies. <i>Industrial Marketing Management</i>, 26(5), 385–402. http://doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00121-6</p> <p>Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. <i>Journal of Strategic Marketing</i>, 3(1), 41–60. http://doi.org/10.1080/09652549500000003</p> <p>Calof, J. L., Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. <i>International Business Review</i>, 4(2), 115–131. http://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00001-G</p> <p>Cavusgil, S. T. (1984). Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. <i>Journal of Business Research</i>, 12(2), 195–208. http://doi.org/10.1016/0148-2963(84)90006-7</p> <p>Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. <i>Journal of International Business Studies</i>. http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400219</p> <p>Coviello, N., Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. <i>International Business Review</i>, 6(4), 361–386. http://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00010-3</p> <p>Crick, D., Jones, M. V. (2000). Small High-Technology Firms and International High-Technology Markets. <i>Journal of International Marketing</i>, 8(2), 63–85. http://doi.org/10.1509/jimk.8.2.63.19623</p> <p>Ellis, P., Pecotich, A. (2001). Social Factors Influencing Export Initiation in Small and Medium-Sized Enterprises. <i>Journal of Marketing Research</i>, 38(1), 119–130. http://doi.org/10.1509/jmkr.38.1.119.18825</p> <p>Fillis, I. (2001). Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions. <i>Management Decision</i>, 39(9), 767–783. http://doi.org/10.1108/00251740110408683</p> <p>Hart, S. J., Webb, J. R., Jones, M. V. (1994). Export Marketing Research and the Effect of Export Experience in Industrial SMEs. <i>International Marketing Review</i>, 11(6), 4–22. http://doi.org/10.1108/02651339410072980</p> <p>Katsikeas, C. S., Morgan, R. E. (1994). Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience. <i>European Journal of Marketing</i>, 28(5), 17–35. http://doi.org/10.1108/03090569410062014</p> <p>Katsikeas, C. S., Piercy, N. F., Ioannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. <i>European Journal of Marketing</i>, 30(6), 6–35. http://doi.org/10.1108/03090569610121656</p>
---	---

	<p>Leonidou, L. C. (1995a). Export barriers: non-exporters' perceptions. <i>International Marketing Review</i>, 12(1), 4–25. http://doi.org/10.1108/02651339510080070</p> <p>Leonidou, L. C. (1995b). Export stimulation research: Review, evaluation and integration. <i>International Business Review</i>, 4(2), 133–156. http://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00002-H</p> <p>Prasad, V. K., Ramamurthy, K., Naidu, G. M. (2001). The Influence of Internet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance. <i>Journal of International Marketing</i>, 9(4), 82–110. http://doi.org/10.1509/jimk.9.4.82.19944</p> <p>Stöttinger, B., Schlegelmilch, B. B. (1998). Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive? <i>International Marketing Review</i>, 15(5), 357–372. http://doi.org/10.1108/02651339810236353</p> <p>Westhead, P., Wright, M., Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms. <i>Journal of Business Venturing</i>, 16(4), 333–358. http://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00063-4</p>
--	--

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Tabela 39. Strategiczna orientacja przedsiębiorstwa – rynkowa orientacja przedsiębiorstwa

Śred.: 29,771986971	Suma: 9140,0000000				
Skośność: -1,280450299	Kurtoza: 7,511434821				
Minimum: 6,000000000	Maksimum: 39,000000000				
Alfa Cronbacha: ,799472088	Alfa standaryzowana ,802608579				
Średnia kor. między pozycjami: ,435799544					
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cal. Korel.	Alfa gdy usunięte
Zaspokajanie potrzeb naszych klientów jest naszym najważniejszym celem	24,29642	9,43982	3,072430	0,566326	0,765814
Stała komunikacja i zaangażowanie się w zaspokajanie potrzeb klientów	24,31596	9,09561	3,015893	0,681149	0,740144
Dzielimy się informacjami z klientem o naszych działaniach biznesowych	25,55375	9,80411	3,131152	0,406321	0,806153
Strategia przewagi konkurencyjnej opiera się na zrozumieniu potrzeb naszych klientów	24,52769	8,74435	2,957084	0,722925	0,728287
Nasi konkurenci są bardziej zorientowani niż my w zrozumieniu potrzeb	25,67101	10,59861	3,255550	0,335446	0,815410
Nasze przedsiębiorstwo istnieje głównie po to, by obsługiwać klientów na najwyższym poziomie	24,49511	9,03825	3,006368	0,660296	0,743805

Śred.: 21,452768730		Suma: 6586,0000000			
Skośność: -,961661453		Kurtosa: 5,668922693			
Minimum: 4,000000000		Maksimum: 28,000000000			
Alfa Cronbacha: ,881071958		Alfa standaryzowana ,881599442			
Średnia kor. między pozycjami: ,656062731					
Statystyki po usunięciu pozycji: Dzielimy się informacjami z klientem o naszych działaniach biznesowych; Nasi konkurenci są bardziej zorientowani niż my w zrozumieniu potrzeb					
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cal. Korel.	Alfa gdy usunięte
Zaspokajanie potrzeb naszych klientów jest naszym najważniejszym celem	15,97720	4,771467	2,184369	0,749921	0,844332
Stała komunikacja i zaangażowanie się w zaspokajanie potrzeb klientów	15,99674	4,739403	2,177017	0,806603	0,822978
Strategia przewagi konkurencyjnej opiera się na zrozumieniu potrzeb naszych klientów	16,20847	4,914196	2,216799	0,695608	0,865474
Nasze przedsiębiorstwo istnieje głównie po to, by obsługiwać klientów na najwyższym poziomie	16,17590	4,868084	2,206373	0,719270	0,856240

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Tabela 40. Strategiczna orientacja przedsiębiorstwa – międzynarodowa orientacja przedsiębiorstwa

Śred.: 13,869706840		Suma: 4258,0000000			
Skośność: -,503404880		Kurtosa: ,760466993			
Minimum: 4,000000000		Maksimum: 24,000000000			
Alfa Cronbacha: ,718345581		Alfa standaryzowana ,719744860			
Średnia kor. między pozycjami: ,408466180					
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cal. Korel.	Alfa gdy usunięte
Pracownicy w przedsiębiorstwie mają doświadczenie w pracy za granicą	10,50489	8,26300	2,874544	0,648225	0,563562
Moje przedsiębiorstwo wie, jak funkcjonuje rynek w innych krajach	10,48208	8,63404	2,938374	0,572914	0,613840
Niewiele osób w przedsiębiorstwie posiadają wiedzę na temat wschodzących rynków	9,91857	11,22790	3,350805	0,263886	0,790445
Nasza strategia e-commerce zwraca uwagę na różnice między rynkiem krajowym i zagranicznym	10,70358	9,64178	3,105121	0,580292	0,619123

Śred.: 9,918566775		Suma: 3045,0000000			
Skośność: ,008983961		Kurtoza: -,087907684			
Minimum: 3,000000000		Maksimum: 18,000000000			
Alfa Cronbacha: ,790444880		Alfa standaryzowana ,789153434			
Średnia kor. między pozycjami: ,561339712					
Statystyki po usunięciu pozycji: Niewiele osób w przedsiębiorstwie posiadają wiedzę na temat wschodzących rynków					
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cal. Korel.	Alfa gdy usunięte
Pracownicy w przedsiębiorstwie mają doświadczenie w pracy za granicą	6,553746	5,113561	2,261318	0,669626	0,673259
Moje przedsiębiorstwo wie, jak funkcjonuje rynek w innych krajach	6,530945	4,913537	2,216650	0,695889	0,642761
Nasza strategia e-commerce zwraca uwagę na różnice między rynkiem krajowym i zagranicznym	6,752443	6,512006	2,551863	0,543565	0,780350

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

**Tabela 41. Strategiczna orientacja przedsiębiorstwa / przedsiębiorca
orientacja przedsiębiorstwa**

Śred.: 20,687296417		Suma: 6351,0000000			
Skośność: -,184244119		Kurtoza: ,436582728			
Minimum: 6,000000000		Maksimum: 36,000000000			
Alfa Cronbacha: ,924749630		Alfa standaryzowana ,923513573			
Średnia kor. między pozycjami: ,717527362					
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cal. Korel.	Alfa gdy usunięte
1	2	3	4	5	6
Silny nacisk na marketing sprawdzonych produktów	16,23779	31,50372	5,612817	0,535553	0,941960
Przedsiębiorstwo sprzedaje wiele nowych produktów poprzez stronę internetową (e-commerce)	17,33876	26,25657	5,124117	0,851099	0,901761
Podejście przedsiębiorstwa do handlu elektronicznego jest odpowiedzią na działania konkurencji	17,34202	26,75273	5,172304	0,936520	0,889909
Handel elektroniczny służy do prowadzenia agresywnej ścieżki konkurowania	17,62215	27,73997	5,266874	0,883427	0,897924

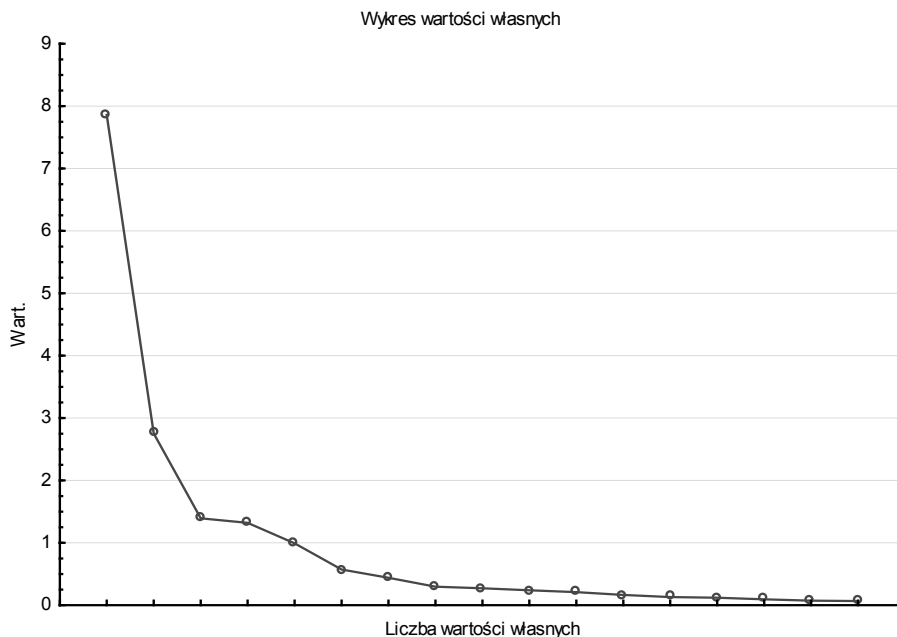
1	2	3	4	5	6
Pełne zaangażowanie się w handel elektroniczny jest konieczny do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa	17,33225	26,71046	5,168216	0,905858	0,893744
W obliczu niepewności, nasze podejście do handlu elektronicznego jest ostrożne	17,56352	31,45118	5,608135	0,607992	0,932038
Śred.: 13,114006515		Suma: 4026,0000000			
Skośność: -,043876664		Kurtoza: ,116804998			
Minimum: 4,000000000		Maksimum: 25,000000000			
Alfa Cronbacha: ,963447134		Alfa standaryzowana ,964631635			
Średnia kor. między pozycjami: ,87507300					
Statystyki po usunięciu pozycji: Silny nacisk na marketing sprawdzonych produktów; W obliczu niepewności, nasze podejście do handlu elektronicznego jest ostrożne					
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cal. Korel.	Alfa gdy usunięte
Przedsiębiorstwo sprzedaje wiele nowych produktów poprzez stronę internetową (e-commerce)	9,76547	12,72676	3,567458	0,893857	0,958527
Podejście przedsiębiorstwa do handlu elektronicznego jest odpowiedzią na działania konkurencji	9,76873	13,46769	3,669835	0,935128	0,944670
Handel elektroniczny służy do prowadzenia agresywnej ścieżki konkurowania	10,04886	14,11813	3,757411	0,886215	0,958937
Pełne zaangażowanie się w handel elektroniczny jest konieczny do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa	9,75896	13,22529	3,636659	0,931967	0,945168

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Tabela 42. Tworzenie przewagi na rynku międzynarodowym proszę ocenić wydajność przedsiębiorstwa w poniższych kontekstach

Śred.: 6,693811075	Suma: 2055,0000000				
Skośność: 1,340807650	Kurtoza: 1,398191471				
Minimum: 3,000000000	Maksimum: 21,000000000				
Alfa Cronbacha: ,979519626	Alfa standaryzowana ,980074660				
Średnia kor. między pozycjami: ,945883221					
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cal. Korel.	Alfa gdy usunięte
Wzrost sprzedaży na rynkach międzynarodowych	4,423453	6,087789	2,467345	0,959719	0,967325
Wzrost liczby klientów zagranicznych	4,433225	6,160850	2,482106	0,973039	0,956935
Wzrost znaczenia międzynarodowej ekspansji	4,530945	6,763701	2,600712	0,937897	0,983159

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



Rys. 53. Charakterystyka testu „osypiska” wykres wartości własnych do modelu „orientacja na wiedzę a zdolność budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw MSP”

Źródło: opracowanie podstawie badań własnych.

**Tabela 43. Wiedza i jej chłonność Absorptive capacity w organizacjach a budowa struktur międzyorganizacyjnych i w tworzeniu przewag konkurencyjnych
Regression Weights: (Group number 1 – Default model)**

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Budowa_struktur	← Orientacja_na_wiedzę	,754	,079	9,493	***
Budowa_struktur	← Liczba zatrudnionych prac.	-,024	,086	-,281	,778
Budowa_struktur	← Rok założenia przedsiębiorstwa	-,004	,004	-1,122	,262
Tworzenie_przewag	← Budowa_struktur	,335	,026	12,906	***
Absorpcja_wiedzy	← Orientacja_na_wiedzę	1,000			
Potencjał_wykorzystania_wiedzy	← Orientacja_na_wiedzę	,575	,062	9,269	***
Faktyczne_wykorzystanie_wiedzy	← Orientacja_na_wiedzę	,907	,031	29,021	***
Tworzenie_przewag	← Orientacja_na_wiedzę	,269	,074	3,615	***
Tworzenie_przewag	← Liczba zatrudnionych prac.	-,004	,004	-1,122	,262
Tworzenie_przewag	← Rok założenia przedsiębiorstwa	,084	,013	6,345	***
FWW_1	← Faktyczne_wykorzystanie_wiedzy	1,000			
FWW_2	← Faktyczne_wykorzystanie_wiedzy	,907	,031	29,021	***
FWW_3	← Faktyczne_wykorzystanie_wiedzy	,970	,025	38,058	***
AWZ_1	← Absorbacja_wiedzy	1,000			
AWZ_2	← Absorbacja_wiedzy	,946	,050	18,981	***
AWZ_3	← Absorbacja_wiedzy	1,152	,052	22,265	***
PWW_1	← Potencjał_wykorzystania_wiedzy	1,000			
PWW_2	← Potencjał_wykorzystania_wiedzy	1,720	,129	13,331	***
PWW_3	← Potencjał_wykorzystania_wiedzy	1,614	,122	13,190	***
BSM_1	← Budowa_struktur	1,000			
BSM_2	← Budowa_struktur	1,121	,038	29,434	***
BSM_3	← Budowa_struktur	1,132	,037	31,002	***
BSM_4	← Budowa_struktur	1,013	,043	23,460	***
TPC_3	← Tworzenie_przewag	,970	,025	38,058	***
TPC_2	← Tworzenie_przewag	1,000			
TPC_1	← Tworzenie_przewag	,907	,031	29,021	***

*** p < 0,001

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Standardized Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

		Estimate
Budowa_struktur	<--- Orientacja_na_wiedzę	,616
Budowa_struktur	<--- Liczba zatrudnionych prac.	-,014
Budowa_struktur	<--- Rok założenia przedsiębiorstwa	-,040
Tworzenie_przewag	<--- Budowa_struktur	,347
Absorpcja_wiedzy	<--- Orientacja_na_wiedzę	,849
Potencjał_wykorzystania_wiedzy	<--- Orientacja_na_wiedzę	,761
Faktyczne_wykorzystanie_wiedzy	<--- Orientacja_na_wiedzę	,738
Tworzenie_przewag	<--- Orientacja_na_wiedzę	,227
Tworzenie_przewag	<--- Liczba zatrudnionych prac.	-,042
Tworzenie_przewag	<--- Rok założenia przedsiębiorstwa	,051
FWW_1	<--- Faktyczne_wykorzystanie_wiedzy	,948
FWW_2	<--- Faktyczne_wykorzystanie_wiedzy	,787
FWW_3	<--- Faktyczne_wykorzystanie_wiedzy	,936
AWZ_1	<--- Absorbpcja_wiedzy	,768
AWZ_2	<--- Absorbpcja_wiedzy	,858
AWZ_3	<--- Absorbpcja_wiedzy	,963
PWW_1	<--- Potencjał_wykorzystania_wiedzy	,670
PWW_2	<--- Potencjał_wykorzystania_wiedzy	,902
PWW_3	<--- Potencjał_wykorzystania_wiedzy	,904
BSM_1	<--- Budowa_struktur	,906
BSM_2	<--- Budowa_struktur	,952
BSM_3	<--- Budowa_struktur	,968
BSM_4	<--- Budowa_struktur	,880
TPC_3	<--- Tworzenie_przewag	,879
TPC_2	<--- Tworzenie_przewag	,937
TPC_1	<--- Tworzenie_przewag	,789

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Covariances

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Rok założenia przedsiębiorstwa	<-->	Liczba zatrudnionych prac.	-,131	,307	-,428	,669
Orientacja_na_wiedzę	<-->	Liczba zatrudnionych prac.	-,004	,004	-1,122	,262
Orientacja_na_wiedzę	<-->	Rok założenia przedsiębiorstwa	,335	,026	12,906	***

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Correlations: (Group number 1 – Default model)

		Estimate
Rok założenia przedsiębiorstwa <-->	Liczba zatrudnionych prac.	-,025
Orientacja_na_wiedzę <-->	Liczba zatrudnionych prac.	-,009
Orientacja_na_wiedzę <-->	Rok założenia przedsiębiorstwa	,046

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

**Squared Multiple Correlations:
(Group number 1 – Default model)**

	Estimate
Budowa_struktur	,379
Tworzenie_przewag	,272
Potencjał_wykorzystania_wiedzy	,579
Absorbacja_wiedzy	,721
Faktyczne_wykorzystanie_wiedzy	,544
TP_2 TPC_1	,622
TP_3 TPC_2	,879
TP_4 TPC_3	,773
SM_5	,775
SM_3	,938
SM_2	,907
SM_1	,820
ZA_14.3	,818
ZA_14.2	,814
p.13.3	,449
CW_3	,927
CW_2	,735
CW_1	,590
ZA_15.1	,877
p.13.4	,620
p.13.1	,899

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Factor Score Weights (Group number 1 – Default model)

	M3	M4	TP_2	TP_3	TP_4	SM_5	SM_3	SM_2	SM_1	ZA_14,3	ZA_14,2	p.13,3	CW_3	CW_2	CW_1	ZA_15,1	p.13,4	p.13,1
Orientacja_na_wiedzę	,002	,001	,006	,024	,012	,012	,047	,031	,016	,093	,085	,027	,234	,062	,030	,082	,020	,099
Budowa_struktur	,002	,000	,002	,008	,004	,099	,386	,252	,133	,003	,003	,001	,007	,002	,001	,003	,001	,003
Tworzenie_przewag	,008	,000	,133	,531	,257	,004	,014	,009	,005	,003	,002	,001	,007	,002	,001	,002	,001	,003
Potencjal_wykorzystania_wiedzy	,000	,000	,001	,003	,001	,001	,005	,003	,002	,242	,220	,071	,026	,007	,003	,009	,002	,011
Absorbacja_wiedzy	,000	,000	,001	,004	,002	,002	,008	,005	,003	,016	,015	,005	,579	,154	,075	,014	,003	,017
Faktyczne_wykorzystanie_wiedzy	,000	,000	,001	,002	,001	,001	,005	,003	,002	,009	,008	,003	,023	,006	,003	,378	,092	,458

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Standardized Total Effects (Group number 1 – Default model)

	M3	M4	Orientacja na wiedzę	Budowa struktur	Tworzenie przewag	Potencjal wykorzystania wiedzy	Absorbacja wiedzy	Faktyczne wykorzystanie wiedzy
Budowa_struktur	,014	-,040	,616	,000	,000	,000	,000	,000
Tworzenie_przewag	,046	-,056	,441	,347	,000	,000	,000	,000
Potencjal_wykorzystania_wiedzy	,000	,000	,761	,000	,000	,000	,000	,000
Absorbacja_wiedzy	,000	,000	,849	,000	,000	,000	,000	,000
Faktyczne_wykorzystanie_wiedzy	,000	,000	,738	,000	,000	,000	,000	,000
TP_2	,036	-,044	,348	,273	,789	,000	,000	,000

	M3	M4	Orientacja na wiedzę	Budowa struktur	Tworzenie przewag	Potencjał wykorzystania wiedzy	Absorbacja wiedzy	Faktyczne wykorzystanie wiedzy
TP_3	,043	-,052	,413	,325	,937	,000	,000	,000
TP_4	,040	-,049	,388	,305	,879	,000	,000	,000
SM_5	-,012	-,036	,542	,880	,000	,000	,000	,000
SM_3	-,014	-,039	,596	,968	,000	,000	,000	,000
SM_2	-,013	-,038	,586	,952	,000	,000	,000	,000
SM_1	-,013	-,037	,558	,906	,000	,000	,000	,000
ZA_14.3	,000	,000	,688	,000	,000	,904	,000	,000
ZA_14.2	,000	,000	,686	,000	,000	,902	,000	,000
p.13.3	,000	,000	,510	,000	,000	,670	,000	,000
CW_3	,000	,000	,818	,000	,000	,000	,963	,000
CW_2	,000	,000	,728	,000	,000	,000	,858	,000
CW_1	,000	,000	,652	,000	,000	,000	,768	,000
ZA_15.1	,000	,000	,691	,000	,000	,000	,000	,936
p.13.4	,000	,000	,581	,000	,000	,000	,000	,787
p.13.1	,000	,000	,700	,000	,000	,000	,000	,948

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Standardized Direct Effects (Group number 1 – Default model)

	M3	M4	Orientacja na wiedzę	Budowa struktur	Tworzenie przewag	Potencjał wykorzystania wiedzy	Absorbacja wiedzy	Faktyczne wykorzystanie wiedzy
Budowa struktur	-,014	-,040	,616	,000	,000	,000	,000	,000
Tworzenie przewag	,051	-,042	,227	,347	,000	,000	,000	,000
Potencjał wykorzystania wiedzy	,000	,000	,761	,000	,000	,000	,000	,000
Absorbacja wiedzy	,000	,000	,849	,000	,000	,000	,000	,000
Faktyczne wykorzystanie wiedzy	,000	,000	,738	,000	,000	,000	,000	,000
TP_2	,000	,000	,000	,000	,789	,000	,000	,000
TP_3	,000	,000	,000	,000	,937	,000	,000	,000
TP_4	,000	,000	,000	,000	,879	,000	,000	,000
SM_5	,000	,000	,000	,880	,000	,000	,000	,000
SM_3	,000	,000	,000	,968	,000	,000	,000	,000
SM_2	,000	,000	,000	,952	,000	,000	,000	,000
SM_1	,000	,000	,000	,906	,000	,000	,000	,000
ZA_14.3	,000	,000	,000	,000	,000	,904	,000	,000
ZA_14.2	,000	,000	,000	,000	,000	,902	,000	,000
p.13.3	,000	,000	,000	,000	,000	,670	,000	,000
CW_3	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,963	,000
CW_2	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,858	,000
CW_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,768	,000
ZA_15.1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,936
p.13.4	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,787
p.13.1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,948

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Standardized Indirect Effects (Group number 1 – Default model)

	M3	M4	Orientacja na wiedzę	Budowa struktur	Tworzenie przewag	Potencjał wykorzystania wiedzy	Absorbacja wiedzy	Faktyczne wykorzystanie wiedzy
Budowa struktur	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Tworzenie przewag	-,005	-,014	,213	,000	,000	,000	,000	,000
Potencjał wykorzystania wiedzy	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Absorbacja wiedzy	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Faktyczne wykorzystanie wiedzy	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
TP_2	,036	-,044	,348	,273	,000	,000	,000	,000
TP_3	,043	-,052	,413	,325	,000	,000	,000	,000
TP_4	,040	-,049	,388	,305	,000	,000	,000	,000
SM_5	-,012	-,036	,542	,000	,000	,000	,000	,000
SM_3	-,014	-,039	,596	,000	,000	,000	,000	,000
SM_2	-,013	-,038	,586	,000	,000	,000	,000	,000
SM_1	-,013	-,037	,558	,000	,000	,000	,000	,000
ZA_14.3	,000	,000	,688	,000	,000	,000	,000	,000
ZA_14.2	,000	,000	,686	,000	,000	,000	,000	,000
p.13.3	,000	,000	,510	,000	,000	,000	,000	,000
CW_3	,000	,000	,818	,000	,000	,000	,000	,000
CW_2	,000	,000	,728	,000	,000	,000	,000	,000
CW_1	,000	,000	,652	,000	,000	,000	,000	,000
ZA_15.1	,000	,000	,691	,000	,000	,000	,000	,000
p.13.4	,000	,000	,581	,000	,000	,000	,000	,000
p.13.1	,000	,000	,700	,000	,000	,000	,000	,000

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Tabela 44. Uwarunkowania zasobowe badanych przedsiębiorstw MSP

Śred.: 48,811074919		Suma: 14985,000000			
Skośność: -,063521048		Kurtoza: 2,917060891			
Minimum: 11,000000000		Maksimum: 77,000000000			
Alfa Cronbacha: ,880855021		Alfa standaryzowana ,883286819			
Średnia kor. między pozycjami: ,433613007					
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel.	Alfa gdy usunięte
Stworzenie Platformy IT, będącej podstawą do rozwoju w przyszłości	46,11075	58,67829	7,660175	0,709608	0,862030
Automatyzacja procesów związana z obniżką kosztów zwiększająca wolumen produkcji	45,71010	58,36221	7,639516	0,668540	0,865483
Wykorzystanie technologii informacyjnych w zarządzaniu	45,12704	58,63859	7,657584	0,697502	0,862967
Strategiczne wspierające wejście na nowy rynek (wdrażające nowe usługi, produkty)	45,60912	59,57360	7,718393	0,641991	0,867295
Jakie są umiejętności pracowników związane z IT w przedsiębiorstwie	44,13029	61,35762	7,833110	0,581847	0,871508
Czy posiadane zdolności IT w przedsiębiorstwie mają wpływ na jakość realizowanych zadań	44,15961	59,90612	7,739904	0,646194	0,866850
Sieć relacji z konsumentami	43,69056	67,25603	8,200977	0,469852	0,877659
Reputacja	43,56352	66,35671	8,145963	0,516471	0,875294
Znajomość rynku	43,64169	66,17130	8,134574	0,532149	0,874525
Posiadane kompetencje (specjaliści)	43,32573	64,78642	8,049001	0,605152	0,870556
Zaufanie	43,04235	67,89723	8,239978	0,470698	0,877841

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Tabela 45. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw MSP

Śred.: 28,315960912		Suma: 8693,0000000			
Skośność: -1,477773066		Kurtosa: 6,996854145			
Minimum: 6,000000000		Maksimum: 40,000000000			
Alfa Cronbacha: ,859299086		Alfa standaryzowana ,858932835			
Średnia kor. między pozycjami: ,515094991					
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cal. Korel.	Alfa gdy usunięte
Kosztowa pozycja przedsiębiorstwa	24,17915	11,22198	3,349922	0,478719	0,864489
Marka i jej świadomość u konsumenta	23,53746	10,22905	3,198289	0,689032	0,828932
Opanowanie technologii (kompetencje techniczne)	23,44951	10,01292	3,164320	0,694582	0,827401
Rentowność i siła finansowa	23,75570	10,14553	3,185205	0,631047	0,839390
Kultura organizacji	23,42345	9,76857	3,125471	0,755584	0,815967
Wiedza	23,23453	9,99711	3,161821	0,656267	0,834650
Śred.: 24,179153094		Suma: 7423,0000000			
Skośność: -1,377542204		Kurtosa: 6,511905450			
Minimum: 5,000000000		Maksimum: 35,000000000			
Alfa Cronbacha: ,864488588		Alfa standaryzowana ,865038122			
Średnia kor. między pozycjami: ,569087347					
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cal. Korel.	Alfa gdy usunięte
Marka i jej świadomość u konsumenta	19,40065	7,816678	2,795832	0,631175	0,849068
Opanowanie technologii (kompetencje techniczne)	19,31270	7,257265	2,693931	0,737400	0,822862
Rentowność i siła finansowa	19,61889	7,675604	2,770488	0,591838	0,859800
Kultura organizacji	19,28665	7,096988	2,664017	0,787529	0,810066
Wiedza	19,09772	7,280353	2,698213	0,685741	0,836078

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Tabela 46. Koncentracja przedsiębiorstwa na tworzeniu struktur sieciowych

Śred.: 10,000000000		Suma: 3070,0000000			
Skośność: 1,051552578		Kurtoza: ,646715403			
Minimum: 4,000000000		Maksimum: 27,000000000			
Alfa Cronbacha: ,883900616		Alfa standaryzowana ,887018903			
Średnia kor. między pozycjami: ,683295095					
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cal. Korel.	Alfa gdy usunięte
Utworzenie organizacji uczącej się poprzez współpracę z innymi przedsiębiorstwami	7,390880	14,85699	3,854476	0,800791	0,829790
Ponadnarodowej strategii łańcucha dostaw	7,644951	15,25830	3,906188	0,782090	0,837556
Opracowanie i realizacja ponadnarodowej strategii marketingowej	7,723127	15,20999	3,899998	0,844243	0,815910
Pozycjonowanie i segmentacja w sieci globalnej (internet)	7,241042	16,44353	4,055062	0,584668	0,914977
Śred.: 7,241042345		Suma: 2223,0000000			
Skośność: 1,099888759		Kurtoza: ,590505740			
Minimum: 3,000000000		Maksimum: 21,000000000			
Alfa Cronbacha: ,914977294		Alfa standaryzowana ,915907500			
Średnia kor. między pozycjami: ,787010826					
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cal. Korel.	Alfa gdy usunięte
Utworzenie organizacji uczącej się poprzez współpracę z innymi przedsiębiorstwami	4,631922	7,587646	2,754568	0,793250	0,908078
Ponadnarodowej strategii łańcucha dostaw	4,885993	7,534234	2,744856	0,833252	0,873710
Opracowanie i realizacja ponadnarodowej strategii marketingowej	4,964170	7,734873	2,781164	0,862381	0,851688
Śred.: 11,775244300		Suma: 3615,0000000			
Skośność: ,121176765		Kurtoza: 1,215576329			
Minimum: 3,000000000		Maksimum: 21,000000000			
Alfa Cronbacha: ,597243504		Alfa standaryzowana ,607645696			
Średnia kor. między pozycjami: ,256928508					
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cal. Korel.	Alfa gdy usunięte
Konsumencie i budowie marki	6,684039	4,216130	2,053322	0,376488	0,312266
Radzeniu sobie z niedogodnościami na wschodzących rynkach	9,244300	3,911002	1,977625	0,258341	0,502094
Intensywnych działaniach marketingowych	7,622150	3,837685	1,959001	0,321707	0,384099

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Tabela 47. Charakterystyka organizacji i jej podejście do realizacji procesów biznesowych

Śred.: 20,931596091		Suma: 6426,0000000			
Skośność: ,036958616		Kurtoza: -,651181333			
Minimum: 6,000000000		Maksimum: 37,000000000			
Alfa Cronbacha: ,917505042		Alfa standaryzowana ,916591791			
Średnia kor. między pozycjami: 663586649					
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cal. Korel.	Alfa gdy usunięte
Nasza organizacja posiada dobrze zdefiniowany, jednolity proces zbierania informacji strategicznych, takich jak udział w rynku i danych konkurenta zagranicznego	17,28013	38,60557	6,213338	0,783357	0,900425
Nasza organizacja jest w stanie wdrożyć mechanizmy koordynacji zespołów odpowiadających za produkt, promocję i rozwój	17,44625	35,45232	5,954185	0,879540	0,885753
Nasza organizacja jest zdolna do dzielenia się wiedzą w łańcuchu wartości	17,24104	36,74320	6,061617	0,846301	0,891116
Nasza organizacja standaryzuje podstawowe procesy	16,67427	39,36621	6,274250	0,715724	0,909348
Nasza organizacja skupia się bardziej na programach globalnych, w przeciwieństwie do krajowych	18,44625	41,60216	6,449974	0,578927	0,926875
Nasza organizacja jest zaangażowana w proces planowania strategicznego i realizacji celów strategicznych	17,57003	37,26790	6,104744	0,797885	0,898055
Śred.: 18,446254072		Suma: 5663,0000000			
Skośność: ,022216854		Kurtoza: -,474812323			
Minimum: 5,000000000		Maksimum: 35,000000000			
Alfa Cronbacha: ,926874578		Alfa standaryzowana ,926619710			
Średnia kor. między pozycjami: ,724701071					
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cal. Korel.	Alfa gdy usunięte
Nasza organizacja posiada dobrze zdefiniowany, jednolity proces zbierania informacji strategicznych, takich jak udział w rynku i danych konkurenta zagranicznego	14,79479	28,00675	5,292140	0,792276	0,913422

Śred.: 18,446254072		Suma: 5663,0000000			
Skośność: ,022216854		Kurtoza: -,474812323			
Minimum: 5,000000000		Maksimum: 35,000000000			
Alfa Cronbacha: ,926874578		Alfa standaryzowana ,926619710			
Średnia kor. między pozycjami: ,724701071					
Nasza organizacja jest w stanie wdrożyć mechanizmy koordynacji zespołów odpowiadających za produkt, promocję i rozwój	14,96091	25,42518	5,042339	0,881926	0,895209
Nasza organizacja jest zdolna do dzielenia się wiedzą w łańcuchu wartości	14,75570	26,41263	5,139322	0,856938	0,900558
Nasza organizacja standaryzuje podstawowe procesy	14,18892	28,53760	5,342059	0,731741	0,924423
Nasza organizacja jest zaangażowana w proces planowania strategicznego i realizacji celów strategicznych	15,08469	27,17849	5,213300	0,781381	0,915512

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

