

Załącznik nr 2
DO WNIOSKU O PRZEPROWADZENIE POSTĘPOWANIA
HABILITACYJNEGO

AUTOREFERAT
PRZEDSTAWIAJĄCY OPIS DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ NAUKOWYCH W JĘZYKU POLSKIM

dr Bogdan Wierzbiński

Uniwersytet Rzeszowski
Wydział Ekonomii
Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości

Rzeszów, 2019 r.

Spis treści

1.	INFORMACJE PODSTAWOWE.....	3
1.1.	Dane osobowe:	3
1.2.	Posiadane dyplomy i stopnie naukowe.....	3
1.3.	Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu.....	3
1.4.	Przebieg pracy zawodowej - pełnione funkcje:.....	3
1.5.	Charakterystyka pracy w zespołach uniwersyteckich oraz ciałach kolegialnych.....	4
1.6.	Dodatkowe umiejętności, kwalifikacje – szkolenia.....	5
2.	DOROBEK NAUKOWY.....	6
2.1.	Omówienie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595 ze zm.).....	6
2.2.	Zaproponowany model badawczy w pracy w oparciu o studia literatury,	11
2.3.	Oryginalne opublikowane prace stanowiące uzupełnienie osiągnięcia naukowego - charakterystyka obszarów aktywności naukowej.....	20
3.	DZIAŁALNOŚCI DYDAKTYCZNO- EDUKACYJNA HABILITANTA	23
3.1.	Współpraca z organizacjami międzynarodowymi.....	24
3.2.	Najważniejsze doświadczenia dydaktyczno–edukacyjne zdobyte za granicą,.....	25
3.3.	Współpraca z międzynarodowymi czasopismami:.....	30
3.4.	Zestawienie dorobku naukowego	30

1. INFORMACJE PODSTAWOWE

1.1. Dane osobowe:

Imię i nazwisko: **Bogdan Wierziński**

Email: bowie@ur.edu.pl

Adres korespondencyjny: Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Ekonomii, Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości, ul. Ćwiklińskiej 2, 35-601 Rzeszów.

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/bogdan-wierzbinski-28338a1a/>

ORCID: 0000-0002-6324-6265



1.2. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe

Dyplom magistra 1997 – Akademia Rolnicza w Krakowie, Wydział Ekonomii w Rzeszowie, kierunek Handel i Spółdzielczość, Katedra Marketingu

Stopień doktora 2001 – doktor nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii. Wydział Ekonomiczno-Rolniczy, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie.

Studia podyplomowe 2010 – Zarządzanie projektami badawczymi i pracami rozwojowymi

1.3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu

Jako doktor nauk ekonomicznych podjąłem pracę na nowo powstałym Uniwersytecie Rzeszowskim, z uwagi na włączenie Wydziału Ekonomii Akademii Rolniczej w Krakowie w strukturę Uniwersytetu Rzeszowskiego. Od 2001 roku pracowałem jako adiunkt w Katedrze Marketingu (obecnie Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości) Wydziału Ekonomii UR, gdzie do tej pory rozwijam swoje zainteresowania naukowe oraz realizuję pracę dydaktyczną ze studentami. Prowadzę zajęcia dydaktyczne zarówno w języku polskim jak i angielskim. Jestem jednocześnie zaangażowany w szkolenia oraz warsztaty wykonywane w ramach projektów unijnych związanych tematycznie z funkcjonowaniem i budową przewag konkurencyjnych małych i średnich przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu rynkowym, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów strategicznych, przedsiębiorczością strategiczną oraz zarządzaniem w organizacjach gospodarczych.

1.4. Przebieg pracy zawodowej – pełnione funkcje:

1. W latach 2005–2008 prodziekan ds. studiów stacjonarnych
2. W latach 2008–2012; 2012–2016 (dwie kadencje) prodziekan ds. rozwoju i współpracy z zagranicą
3. Od 2005 – Wydziałowy Koordynator Programu Erasmus
4. W roku 2008 członek Senatu Uniwersytetu Rzeszowskiego (wybrany w głosowaniu jako przedstawiciel adiunktów)
5. W roku 2008 wybór w głosowaniu na przedstawiciela Wydziału Ekonomii – elektor Rektora UR 2008

6. W latach 2010; 2011; 2012 członek powołanej Rady Ekspertów na Wydziale Ekonomii UR (organizowanej w ramach projektu „Budowa potencjału dydaktycznego Uniwersytetu Rzeszowskiego na poziomie europejskim”)
7. W latach 2005–2008 członek Senackiej Komisji Dyscyplinarnej Odwoławczej dla Studentów
8. W latach 2008–2012 członek Senackiej Komisji ds. Odznaczeń na Uniwersytecie Rzeszowskim.
9. Wybrany w głosowaniu powszechnym na przedstawiciela Wydziału Ekonomii – elektor Rektora UR 2012.
10. W latach 2009–2012 członek Komisji ds. Badań Naukowych Rozwoju Kadry i Współpracy z Zagranicą Wydziału Ekonomii;
11. W latach 2012–2016 członek Komisji ds. Badań Naukowych Rozwoju Kadry i Współpracy z Zagranicą Wydziału Ekonomii (druga kadencja).
12. W latach 2012–2016 członek Senackiej Komisji Statutowej na Uniwersytecie Rzeszowskim.
13. W latach 2012–2015 po przejściu procedury konkursowej zostałem zaakceptowany i pojąłem pracę jako *Visiting Professor at Staffordshire University* (GB)
14. 2016–20 członek Senackiej Komisji ds. Rozwoju Uczelni na Uniwersytecie Rzeszowskim.
15. 2016–20 pełnomocnik JM Rektora UR ds. rozwoju relacji naukowych z uniwersytetami chińskimi

1.5. Charakterystyka pracy w zespołach uniwersyteckich oraz ciałach kolegialnych

Przez cały okres pracy zawodowej byłem związany ze środowiskiem akademickim, wpiern z Akademią Rolniczą im. H. Kołłątaja w Krakowie Wydziałem Ekonomii w Rzeszowie (1997–2001), a następnie, od momentu powołania w 2001 roku Uniwersytetu Rzeszowskiego jestem aktywnym uczestnikiem życia akademickiego, biorąc udział w pracach różnego rodzaju gremiów. W 2008 r. zostałem wybrany przez społeczność akademicką na członka Senatu Uniwersytetu Rzeszowskiego, gdzie angażowałem się w stworzenie koncepcji zamierzeń strategicznych UR. Jako przedstawiciel Wydziału Ekonomii zostałem również dwa razy wybrany przez społeczność akademicką na elektora w wyborach Rektora UR (2008 r., 2012 r.). Natomiast w procesie dostosowywania się Wydziału Ekonomii do zmieniających się uwarunkowań społeczno-gospodarczych przez trzy lata (2010–2012) pracowałem jako członek powołanej Rady Ekspertów na Wydziale Ekonomii UR organizowanej w ramach projektu „Budowa potencjału dydaktycznego Uniwersytetu Rzeszowskiego na poziomie europejskim”. Rada składała się z przedstawicieli nauki, biznesu oraz jego otoczenia, a celem głównym spotkań było dostosowanie procesu kształcenia na Wydziale Ekonomii do wymogów rynku lokalnego i europejskiego. Jako pracownik Wydziału Ekonomii byłem również zaangażowany w prace komisji senackich, takich jak: Komisja ds. Badań Naukowych Rozwoju Kadry i Współpracy z Zagranicą (w latach 2009–2012), gdzie główną kwestią podejmowaną w dyskusjach była szeroko pojmowana współpraca z ośrodkami zagranicznymi w kontekście rozwoju kadry akademickiej zatrudnionej na Uniwersytecie. Byłem również członkiem Komisji ds. Odznaczeń na Uniwersytecie Rzeszowskim (lata 2008–2012), opiniującej wnioski dotyczące medali i odznaczeń społeczności akademickiej UR. Pragnę nadmienić, że miałem możliwość podnosić swoje kwalifikacje w kontekście prac w Komisji Statutowej (lata 2012–2016), będąc aktywnym jej członkiem, pracowałem nad zmianami dotyczącymi statutu UR, dostosowując go do istniejących uwarunkowań prawnych oraz środowiskowych. Od 2005 r. jestem także Wydziałowym Koordynatorem Programu Erasmus, gdzie odpowiadam za organizację i przygotowanie umów z renomowanymi ośrodkami naukowymi, stwarzając tym samym możliwości wyjazdu za granicę dla studentów oraz pracowników naukowych, pełniąc jednocześnie funkcję opiekuna. Chciałbym również podkreślić, że od 2005 r. (jako prodziekan) byłem również członkiem Rady Wydziału Ekonomii UR, biorąc bezpośredni udział w działaniach naprawczych oraz rozwojowych Wydziału, wnosząc tym samym swój wkład w dynamiczny jego rozwój, którego uwieńczeniem było otrzymanie przez Wydział Ekonomii UR w 2015 r. uprawnień do nadawania stopnia doktora w dziedzinie: nauki ekonomiczne w dyscyplinie naukowej ekonomia.

1.6. Dodatkowe umiejętności, kwalifikacje – szkolenia

W trakcie swojej pracy naukowo-dydaktycznej podejmowałem działania związane z podnoszeniem kwalifikacji potrzebnych zarówno w działalności dydaktycznej, jak również naukowej. Do ważniejszych moich osiągnięć w zakresie zdobycia kompetencji związanych z zarządzaniem działalnością biznesową oraz innowacyjną w organizacji gospodarczej należy zaliczyć uzyskane certyfikaty oraz realizowane studia podyplomowe. Należy także nadmienić, iż podnosiłem również swoje kwalifikacje związane z nauką przedmiotów w języku angielskim, które prowadzę od wielu lat na Wydziale Ekonomii UR. W tym celu poznałem metodę zintegrowanego nauczania języka i przedmiotu – *Content and Language Integrated Learning* (CLIL) odbywając szkolenia w Anglii.

– Szkolenia związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem w zmiennym otoczeniu oraz współpracy naukowców z przedsiębiorcami w kontekście komercjalizacji wiedzy

1. W roku 2012, (USA) Knoxville University (Tennessee); seminarium, szkoleniowe organizowane przez Innovative Learning Solutions Inc. <http://www.marketplace-simulation.com/train-the-trainers-participants>, gdzie uzyskałem certyfiakt „*Marketplace Trainers Certificate*”.
2. W roku 24.04.–04.05.2013 Arcadia University (USA) (Szkolenie z wykorzystaniem symulacji biznesowej „Entrepreneur” – certyfiakt, poziom zaawansowany)
3. W roku 01.10.2013–31.12.2013 Szkolenie w ramach projektu „Sniffer Dog Animator Innowacji” (certyfiakt) zorganizowane przez Rzeszowską Agencję Rozwoju Regionalnego S.A.

– Podnoszenie kwalifikacji językowych w kontekście prowadzenia zajęć w języku angielskim

1. W roku 1–14.08.2010 Norwich (Anglia) – pobyt związany z podniesieniem zdolności dydaktycznych zintegrowane z nauczaniem języka i przedmiotu (CLIL) – szkolenie poświęcone podniesieniu umiejętności w zakresie prowadzenia przedmiotów ekonomicznych w języku angielskim
2. W roku 1–14.08.2011 Norwich (Anglia) – pobyt związany (CLIL) – szkolenie poświęcone podniesieniu umiejętności w zakresie prowadzenia przedmiotów ekonomicznych w języku angielskim.

– Szkolenia i certyfikaty potwierdzające umiejętności w zakresie funkcjonowania uczelni wyższych oraz budowania relacji

1. W roku 03.03.2011 „System uznania zagranicznych dokumentów o wykształceniu” szkolenie zorganizowane przez Optima Centrum Rozwoju i Kształcenia Kadr w ramach projektu RUR szansą dla regionu.
2. W roku 05.12.2011, szkolenie „Odpowiedzialność za naruszenie dyscypliny finansów publicznych w szkołach wyższych – w kontekście nowego podejścia do zarządzania finansami publicznymi i planowanych zmian” zorganizowane przez Zespół ds. Nauki i Szkolnictwa Wyższego Agencji Szkolenia i Promocji Kadr.
3. W roku 13.01.2012; szkolenie „Praktyczne Aspekty Kontroli Zarządczej w Uczelni Wyższej – Analiza Ryzyka”.

– Zaawansowany kurs „Statistica”

1. Polska, 14–28.06.2010, StatSoft „Statistica” kursy z zakresu statystycznego projektowania badań opinii publicznej oraz badań marketingowych

2. DOROBEK NAUKOWY

2.1. Omówienie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595 ze zm.)

Jako osiągnięcie naukowe, zgodnie z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, które stanowi wkład w rozwój nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, wskazuję monografię pt.

„ZASOBY NIEMATERIALNE W PROCESIE TWORZENIA PRZEWAG KONKURENCYJNYCH MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW PRZYGRANICZNYCH” – dzieło opublikowane w całości.

Recenzenci wydawniczy: **prof. dr hab. Renata Oczkowska** – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,
dr hab. Piotr Wachowiak (prof. SGH) – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie).

Wydawnictwo: Uniwersytet Rzeszowski, seria wydawnicza - PRACE NAUKOWE
WYDZIAŁU EKONOMII UNIWERSYTETU RZESZOWSKIEGO
SERIA: MONOGRAFIE I OPRACOWANIA.
ISBN: 978-83-7996-616-5
Data wydania: 2019
Liczba stron: 352

Kontekst teoretyczny opracowania

Prowadzona dyskusja oraz badania naukowe zaprezentowane w monografii pt. **„Zasoby niematerialne w procesie tworzenia przewag konkurencyjnych małych i średnich przedsiębiorstw przygranicznych”** wpisują się w nurt „zarządzanie organizacjami oraz zarządzanie strategiczne”. Teorie zasobowe *Resource Based Theory* RBT powstały na początku 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). Zaczęła 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 zasoby te były cenne, rzadkie i trudne do emulacji a także posiadały istotny wkład w poprawę położenia przedsiębiorstwa w przestrzeni konkurencyjnej, będąc istotnym źródłem wartości przedsiębiorstwa i budowy przewag konkurencyjnych (Lev, 2002, s. 35), (Zakrzewska – Bielawska, 2013, s. 3) – więcej w (Baruch Lev & Juergen H Daum, 2004), (Lev, 2004), (Lev, Radhakrishnan, & Zhang, 2009). Podejście zasobowe jest koncepcją wewnętrzno-zewnętrzną, ponieważ po pierwsze skupia się na zasobach organizacji, a po drugie ocenia działania w otoczeniu przedsiębiorstwa. Zatem budowa przewag konkurencyjnych oraz poprawa, konkurencyjności podmiotu gospodarczego są 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 kątem 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). Paradygmat konkurencyjności przedsiębiorstwa jest oparty na wiedzy wyrosłej na gruncie rozwoju technologii

informacyjnych i komunikacyjnych (Remigiusz, Kozłowski & Marek, 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, & Volkmann, 2005, s. 42). Zdaniem M. Stankiewicza konkurencyjność jest charakteryzowana przez system zbudowany z czterech komponentów: (1) potencjału konkurencyjności, 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) pozycję konkurencyjną, czyli wyniku konkurowania w odniesieniu do konkurentów w sektorze (Stankiewicz, 2000, s. 97). Konkurencja natomiast jest istotnym narzędziem i zasadniczym wymiarem życia gospodarczego, jest rozumiana jako współzawodnictwo i rywalizacja w kontekście osiągnięcia tego samego celu (Kraszewska & Pujer, 2017, s. 9). Konkurencja utożsamiana jest z rywalizacją, uznawana jest również jako źródło mobilizacji i kreatywności ludzi w każdej sferze życia (Roslanowska-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 definiowane poprzez cztery perspektywy: adaptacyjną, kognitywną, zasobową oraz ekologiczną (Frishammar, 2006, s. 26).

Poddając charakterystyce zasoby niematerialne przedsiębiorstwa należy zauważyć, że istnieje wiele koncepcji i podejść do ich definiowania, jak się podkreśla można je wykorzystać 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). K. Obłój 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 cyt. autor. strategicznie istotne zasoby znajdują się zarówno we wnętrzu organizacji jak również w jej otoczeniu (Obłój, 1998, s. 124).

Monografia mojego autorstwa jest próbą kontynuacji podejścia budowy przewag konkurencyjnych opartych na zasobowym paradygmacie, ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy zaufania oraz więzi międzyorganizacyjnych, jak również przedsiębiorczości strategicznej. W opracowaniu założono, że uwarunkowania konkurencyjności i zdolność do osiągania celów badanych małych i średnich przedsiębiorstw przygranicznych należących do inteligentnych specjalizacji są bezpośrednio związane z posiadanymi zasobami niematerialnymi, determinującymi potencjał konkurencyjny w zmiennym otoczeniu biznesu. Należy przy tym podkreślić znaczenie dla przedsiębiorstw MSP, szczególnie należących do inteligentnych specjalizacji w procesie budowy przewag takich elementów, jak twórczość strategiczna (Dyduch 2014), (Dyduch i 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 otoczeniu.

Charakteryzowana publikacja składa się z czterech rozdziałów oraz wniosków będących syntezą dokonanych badań związanych ze studiami literatury oraz analiz opartych na badaniach własnych przeprowadzonych wśród organizacji przygranicznych w kontekście podniesienia ich zdolności do konkurowania. Końcowym efektem pracy jest zaproponowanie rozwiązań dotyczących możliwości podniesienia zdolności do budowy przewag konkurencyjnych MSP w oparciu o wiedzę nagromadzoną w przedsiębiorstwach oraz innych wybranych niematerialnych zasobów, co bezpośrednio warunkuje budowę i wykorzystanie ich potencjału konkurencyjnego.

Przedsiębiorstwa MSP są najliczniejszą grupą, szybko dostosowują się do uwarunkowań 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.

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 procesów podnoszących zdolność do kokurowania w organizacji.

W rozdziale I – **KONCEPCJA TWORZENIA PRZEWAG KONKURENCYJNYCH W TEORII ZARZĄDZANIA** zostały scharakteryzowane zagadnienia bezpośrednio powiązane z procesem oraz istotą tworzenia przewagi konkurencyjnej na gruncie teorii zarządzania. Podjęto się charakterystyki ewolucji i istoty konkurowania, definiując procesy gospodarowania bazujących na absorpcji wiedzy w organizacji gospodarczej. Zwrócono jednocześnie uwagę na istotę przedsiębiorczości strategicznej oraz innowacyjności jako istotnego procesu budującego konkurencyjność podmiotów gospodarczych w zmiennym otoczeniu. Szczególną uwagę zwrócono na tworzenie wartości, ponieważ ona jest przesłanką podnoszącą konkurencyjność organizacji. Jak podaje 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).

W drugim rozdziale – **ZASOBY NIEMATERIALNE A ZASOBOWA KONCEPCJA BUDOWY I UTRWALANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW** poddano charakterystyce mechanizmy procesu budowy przewagi konkurencyjnej, dokonano genezy oraz znaczenia zjawiska konkurencyjności organizacji gospodarczych. Poddając dyskusji różnorodność podejść, prowadzących do budowy modeli biznesowych zapewniających tworzenie przewag konkurencyjnych w oparciu o heterogeniczną naturę powiązań pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem. Zwrócono uwagę na znacznie mechanizmów związanych z procesami budowy zaufania w organizacji oraz pomiędzy organizacjami jako znaczącego elementu pozwalającego stworzyć silne związki międzyorganizacyjne. Skupiono się na zależności pomiędzy technologią informatyczną a możliwością kooperacji i tworzeniem stabilnych powiązań rynkowych organizacji z innymi podmiotami gospodarującymi w systemie. W szczególności rozważania dotyczyły podmiotów działających na terenach przygranicznych, zazwyczaj zubożałych i oddalonych od większych ośrodków generujących warunki do rozwoju.

W rozdziale została scharakteryzowana zdolność tworzenia więzi międzyorganizacyjnych oraz ich dynamika w kontekście podnoszenia potencjału konkurencyjnego na terenach przygranicznych. Na uwagę zasługuje fakt, iż w zbiorze możliwych relacji należy wymienić współistnienie organizacji, czyli budowa sytuacji *win-win*. Organizacje mają możliwości realizacji swoich zamierzeń strategicznych są świadome swego istnienia oraz wymieniają się zasobami na różnych płaszczyznach (nieformalnie lub sformalizowany regulowany sposób). Takie działania pozwalają na tworzenie łańcuchów wartości budujących zdolność do konkurowania w procesie zarządzania organizacją. Wszystko to w kontekście budowania sojuszy, a przede wszystkim w procesie zwiększania możliwości pojedynczego przedsiębiorstwa wykorzystującego sieć zależności biznesowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Zazwyczaj słabsze podmioty budują struktury

klastrowe przedsiębiorstw, podnosząc swój potencjał i przewyższając ograniczenia. Skupiska przedsiębiorstw stały się modelem sukcesu dla nowoczesnego przemysłu i gospodarki regionalnej. Szczególnie posiada to znaczenie z perspektywy przygranicznych uwarunkowań relacyjnych między organizacjami dla rozwoju terenów słabo zurbanizowanych. Zdefiniowano motywy ich współpracy rozpatrywane przede wszystkim w paradygmacie postępującej nowej gospodarki wyrosłej na gruncie rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz gwałtownie zmieniającego się kontekstu prowadzonego biznesu poprzez pogoń za wykonalnymi strategiami.

W trzecim rozdziale – **CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA PRZYGRANICZNEGO** dokonano charakterystyki uwarunkowań funkcjonowania organizacji gospodarczych na obszarach przygranicznych, które w stosunku do innych obszarów różnią się jego specyfiką tkwiącą w otoczeniu terytorialnym i większą podatnością na zmiany w stosunkach międzynarodowych. Specyfika tego obszaru została uwzględniona w procesie budowania i wykorzystywania wiedzy oraz budowy więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstw MSP. Jak wynika z przeprowadzonej analizy, rozwój przedsiębiorstw oraz regionu jest uzależniony od czynników zarówno endo-, jak i egzogenicznych. Jednakże zdolność budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw powiązany jest przede wszystkim z umiejętnością wykorzystania dostępnego potencjału konkurencyjnego oraz poziomem wewnętrznej dostępności komunikacyjnej regionu. Powinno się także podkreślić znaczenie i sposób funkcjonowania instytucji otoczenia biznesu, które są jednym z istotnych warunków wyboru miejsca i zaangażowania kapitału przez inwestorów zewnętrznych. Należy nadmienić, iż przedsiębiorstwo przygraniczne sfery MSP jest zazwyczaj niedoinwestowane, jak również charakteryzuje się słabszym potencjałem konkurencyjnym w porównaniu do przedsiębiorstw tego typu zlokalizowanych w większych aglomeracjach miejskich (dotyczy to również badanych przedsiębiorstw należących do inteligentnych specjalizacji).

Zwracając uwagę na potencjał gospodarczy przedsiębiorstw w procesie budowy przewag konkurencyjnych, poddano dyskusji kierunki rozwoju przedsiębiorstw i umacniania się przewag oraz bariery ich konkurencyjności. Dokonano tego w kontekście zasobowych uwarunkowań ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki budowy konkurencyjności przedsiębiorstw na terenach przygranicznych. Rozpatrywana adaptacyjność podmiotów MSP do zaistniałych warunków otoczenia charakteryzowana jest z dwóch perspektyw: makro oraz mikro. Jest bezpośrednio związana z umiejętnością pozwalającą sprawnie zarządzać w sytuacji kryzysowej oraz realizować zamierzenia strategiczne zachowując przy tym zdolności budowy przewag konkurencyjnych organizacji gospodarczej. Tak rozumiana adaptacja związana jest z kreatywnym rozwiązywaniem problemów.

W rozdziale IV – **BUDOWA PRZEWAG KONKURENCYJNYCH PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA MSP NALEŻĄCE DO INTELIGENTNYCH SPECJALIZACJI NA OBSZARACH PRZYGRANICZNYCH.**

W rozdziale tym zwrócono szczególną uwagę na zdolność budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw MSP należących do inteligentnych specjalizacji na terenach przygranicznych. Charakteryzując podejście strategiczne do realizowanych celów oraz rozpatrując pozycję konkurencyjną badanych organizacji, należy zaznaczyć, że uwarunkowania zasobowe przedsiębiorstw determinują orientację strategiczną przedsiębiorstw (rynkową, międzynarodową, przedsiębiorczą). Poddano analizie proces internacjonalizacji przedsiębiorstw i jego wpływ na zdolność do tworzenia wartości i budowy przewag konkurencyjnych, zdefiniowano czynniki sprzyjające temu procesowi wśród badanych przedsiębiorstw przygranicznych. Scharakteryzowano zdolność do pozyskiwania informacji przez przedsiębiorstwa oraz kreowania nowej wiedzy i przewag konkurencyjnych. W rozdziale tym także przedstawiono model koncepcyjny związany z orientacją przedsiębiorstwa na wiedzę oraz jej zdolnościami absorpcji informacji w kontekście komercjalizacji wynikającej z potencjału zgromadzonego w przedsiębiorstwie. Zwracano uwagę na predyspozycje rozwojowe oraz potencjał gospodarczy przedsiębiorstw w procesie budowy przewagi konkurencyjnej.

Poddając analizie zarówno źródła literatury, jak również badania własne przeprowadzone na terenach przygranicznych wśród małych i średnich przedsiębiorstw należących do inteligentnych specjalizacji, wyprowadzono **WNIOSKI** w rozdziale V, gdzie zwrócono uwagę na ewoluowanie koncepcji budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem zasobów niematerialnych. Jak wynika z pracy było to bezpośrednio determinowane zarówno elementami otoczenia przedsiębiorstwa, jak i zdolnością organizacji do adaptacji w strukturze

powiązań międzyorganizacyjnych dającej możliwość pozyskania i eksploracji wiedzy potrzebnej do budowy przewag konkurencyjnych.

Dobór próby badawczej, operacjonalizacja

Dobór próby badawczej podmiotów gospodarczych opracowany był 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 przygranicznym do 50 km od granicy (zgodnie z nomenklaturą badawczą WUS Rzeszów) wylosowano 3 próby. 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 (Thompson, 2012).

Założenia badawcze pracy

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. 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, po losowaniu przedsiębiorstw oraz dacie wysłania kwestionariuszy nakietowych do przedsiębiorców, co było bezpośrednim powodem nieuwzględnienia jej w badaniu.
2. Kwestionariusz ankiety i dobór narzędzi badawczych w opracowaniu powstał w oparciu o studia literatury z zakresu zarządzania.
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. Konstrukty teoretyczny pracy został opracowany na podstawie studiów literatury, natomiast konstrukty empiryczne opracowano w oparciu o badania własne.

Cele pracy oraz hipotezy badawcze

W pracy postawiono tezę, iż zasoby niematerialne tworzące potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw przyczyniają się do budowy przewag konkurencyjnych i podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MSP.

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

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

W pracy postawiono 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.

Zdefiniowane cele pracy mają charakter poznawczy, metodyczny oraz aplikacyjny.

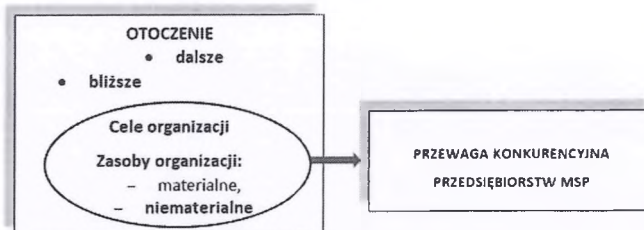
Celem poznawczym jest usystematyzowanie wiedzy dotyczącej zasobowych uwarunkowań budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw sfery MSP na terenach przygranicznych należących do tzw. inteligentnych specjalizacji oraz wypracowanie rozwiązań pozwalających pełniej wykorzystać ich potencjał konkurencyjny.

Celem metodycznym jest wypracowanie podejścia badawczego związanego z identyfikacją potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw przygranicznych wynikającego z posiadanych zasobów niematerialnych.

Celem aplikacyjnym jest zaproponowanie rozwiązań dotyczących podniesienia zdolności do budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw opartych na wiedzy, zaufaniu i powiązaniach międzyorganizacyjnych przedsiębiorstw przygranicznych.

2.2. Zaproponowany model badawczy w pracy w oparciu o studia literatury

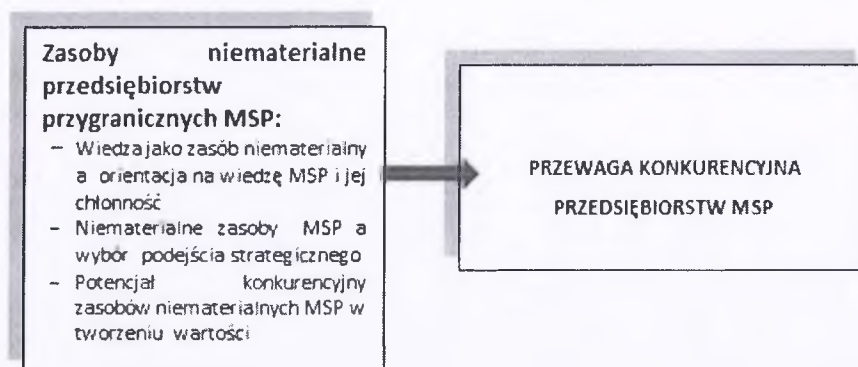
W opracowaniu zaproponowano model teoretyczny zbudowany na podstawie przeglądu literatury, uwzględniający teorie występujące w naukach o zarządzaniu i definiujący szerszy kontekst funkcjonowania organizacji w otoczeniu bliższym i dalszym. Charakteryzując konstrukt teoretyczny (rys.1) należy zauważyć, 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. 1 Miejsce niematerialnych zasobów organizacji w kontekście otoczenia i innych uwarunkowań tworzących przewagi konkurencyjne MSP)

Źródło: opracowanie własne.

W pracy zaproponowano również konstrukt badawczy (rys. 2), 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. Należy również zaznaczyć, że zasoby niematerialne przedsiębiorstwa MSP biorą znaczący udział w wyborze podejścia strategicznego w tworzeniu wartości i zysku przedsiębiorstwa.



Rys. 2. Konstrukt badawczy (uwzględniający wybrane niematerialne zasoby budujące potencjał konkurencyjny podmiotów i tworzące przewagi konkurencyjne MSP)

Źródło: opracowanie własne.

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.

Model koncepcyjny opisujący związki orientacji na wiedzę a zdolność budowy przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw przygranicznych

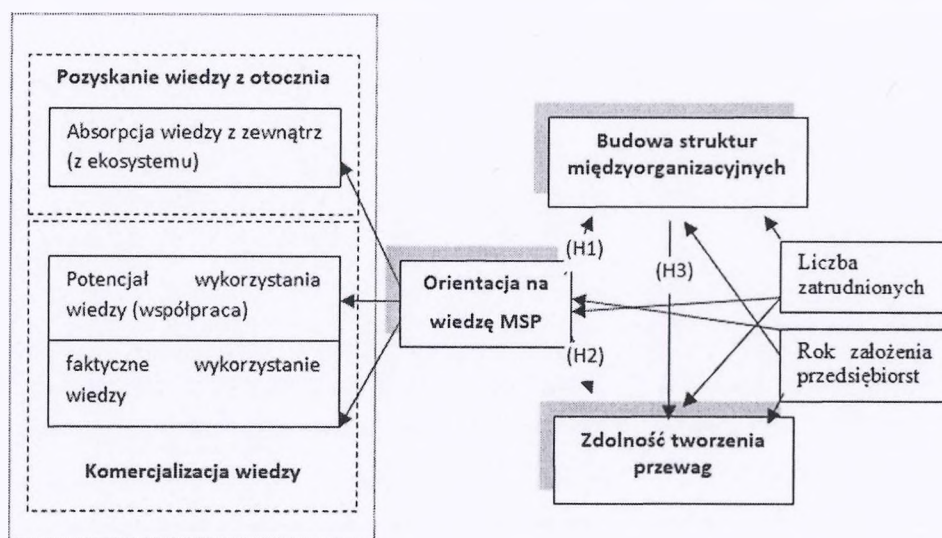
W modelu tym umieszczono wiedzę jako zasób niematerialny małych i średnich przedsiębiorstw generującą zdolność tworzenia przewag konkurencyjnych, warunkowanych budową struktur międzyorganizacyjnych w kontekście możliwości jej pozyskania oraz eksploracji. Pozwala to na wykorzystanie wiedzy nagromadzonej w podmiotach będących częścią powstałej kompozycji dającej sposobność budowy przewag pojedynczemu podmiotowi, jak i całej sieci. Ponadto możliwość absorpcji przez przedsiębiorstwo wiedzy z otoczenia jest uzależnione od potencjału przedsiębiorstwa związanego z możliwością wykorzystania wiedzy w przedsiębiorstwie, którego znaczącym elementem jest zdolność do współpracy w przedsiębiorstwie w procesie komercjalizacji wiedzy i tworzenia nowych rozwiązań.

Model składa się z dwóch części: modelu pomiarowego (1) egzogenicznego (którego zmienność zdeterminowana jest przyczynami leżącymi poza modelem), które nie są wyjaśniane przez inne zmienne w modelu i są zawsze zmiennymi niezależnymi oraz (2) endogenicznego (którego zmienność jest wyjaśniana oddziaływaniem innych zmiennych w modelu. Są one zawsze zależne od innych zmiennych ukrytych) w modelu równań strukturalnych (Osińska, Bernard Pietrzak, Żurek, 2011, s. 9), (Sroka, 2009, s. 196) – więcej w: (Korol, 2005), (Sagan, 2003).

W modelu pomiarowym ukrytej zmiennej egzogenicznej przyporządkowane są jawne zmienne egzogeniczne charakteryzujące zmienną absorpcją wiedzy z zewnątrz organizacji. Pozyskanie tego typu wiedzy z otoczenia jest związane z możliwością przedsiębiorstwa do prawidłowej obserwacji otoczenia i pozyskania potrzebnej 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 (rys. 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 faktyczne wykorzystanie wiedzy wewnątrz organizacji 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). W badaniu przedsiębiorstw zastosowano zmienne kontrolne wiek przedsiębiorstwa oraz liczbę zatrudnionych (za Kirca i in., 2011, s. 63).



Rys. 3. Model koncepcyjny opisujący związki orientacji na wiedzę a zdolność budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przygranicznych MSP

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (badanie w oparciu o równania strukturalne *Structural Equation Modelling* SEM).

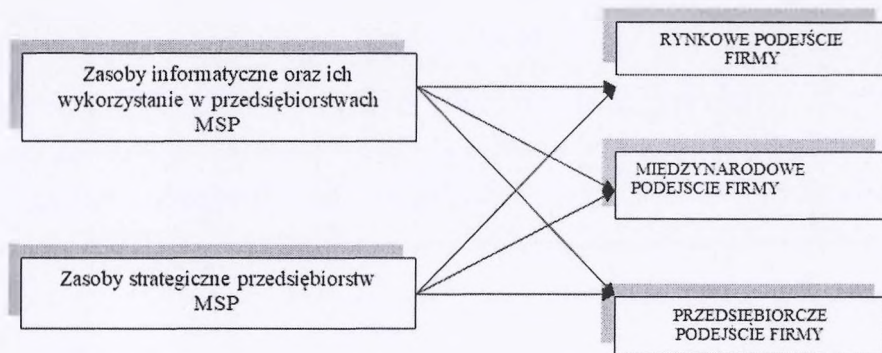
Poddając wersyfikacji hipotezy badawcze nie ma podstaw do odrzucenia postawionych hipotez. Orientacja na wiedzę przedsiębiorstwa ma pozytywny wpływ na budowę struktur międzyorganizacyjnych (Klincewicz, 2016, s. 350) oraz na budowę przewag konkurencyjnych, co wynika z badań innych autorów, gdzie identyfikuje 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). Reasumując, orientacja na wiedzę przedsiębiorstw skutkuje chęcią do zawierania przez przedsiębiorstwa relacji międzyorganizacyjnych, gdyż jest to źródło dodatkowej wiedzy potrzebnej w procesie budowy przewag konkurencyjnych.

Zasoby niematerialne badanych organizacji determinujące ich podejście strategiczne do realizowanych procesów

Badane 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 posiadaniem potencjałem konkurencyjnym i kompetencjami przedsiębiorstw dającymi podwaliny do budowy przewag konkurencyjnych badanych przedsiębiorstw MSP.

Kluczowe zasoby przedsiębiorstw w zasobowym podejściu do realizowania procesów konkurowania są uwarunkowane ich unikalną kombinacją będącą trudną do naśladowania (więcej w: J. Barney, 1991), (Grant, 1996), (Wernerfelt, 1984), (Wernerfelt, 1995). Dokonano szerszej charakterystyki zasobów informatycznych z perspektywy 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 dają 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 niematerialne są one fundamentem budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, zmienia się jednocześnie struktura tych zasobów będąca efektem pracy grupowej (Oliver & Black, 2011, s. 11).

W modelu (rys. 4) posłużono się koncepcją Hellwiga, oparto się na porównywaniu wielowymiarowych obiektów względem obiektu idealnego zwanego wzorcem. Podobieństwo obiektu do wzorca wyznaczono na podstawie ustalonej metryki. W analizowanym modelu istnieją trzy wzorce strategii (rynkowe podejście, międzynarodowe oraz przedsiębiorcze) przedsiębiorstwa i dwa wzorce zasobów (informatyczne, posiadające charakter operacyjny oraz strategiczne). Podobieństwo obiektu do każdego ze wzorców posłużyło do jednoznacznego zakwalifikowania przedsiębiorstwa do wyboru strategii i zasobów.



Rys. 4. Zasoby niematerialne badanych organizacji determinujące ich podejście strategiczne do realizowanych procesów (badanie w oparciu o koncepcję Hellwiga)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Poddając analizie całą badaną populację przedsiębiorstw należy podkreślić, że posiadane przez firmy zasoby niematerialne determinują wybór strategicznego podejścia jako podstawowej koncepcji realizacji zamierzeń gospodarczych badanych małych i średnich przedsiębiorstw należących do analizowanych inteligentnych specjalizacji.

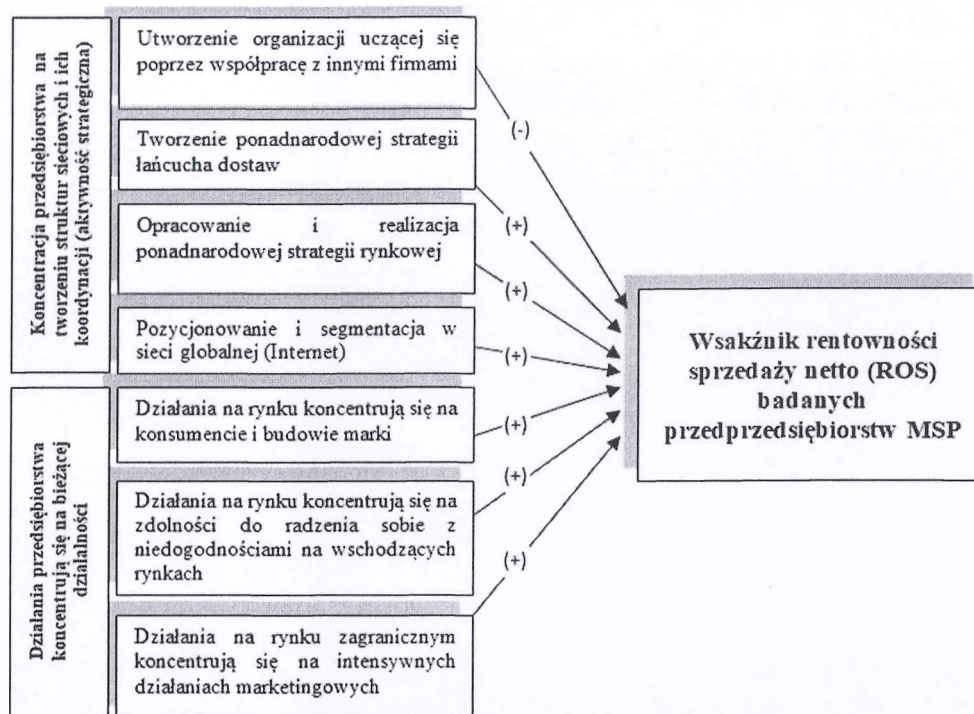
Model charakteryzujący aktywności biznesowe w procesie internacjonalizacji MSP oparte na zasobach niematerialnych, których efektem jest wyższy wskaźnik rentowności sprzedaży netto (ROS) i budowa przewag konkurencyjnych badanych przedsiębiorstw

Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest związany z możliwościami opartymi na zasobach niematerialnych, jakie posiada organizacja przygraniczna i wynikającymi z nich aktywnościami biznesowymi prowadzącymi do budowy wartości przedsiębiorstwa. Umiejdzynarodowienie 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.

Skłonność do internacjonalizacji (związana z międzynarodowymi zdolnościami przedsiębiorstw do 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).

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, pozycjonowanie i segmentacja w sieci globalnej (internet), koncentracja swojej działalności na konsumencie i budowie marki oraz aktywność na rynku zagranicznym koncentruje się na intensywnych działaniach marketingowych, które odgrywają bardzo istotną rolę w zdolności badanych przedsiębiorstw MSP do generowania zysku.

W modelu (rys. 5) wykorzystano wskaźnik rentowności sprzedaży netto (ROS) jako zmienną zależną. 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.



Rys. 5. Model charakteryzujący aktywności biznesowe w procesie internacjonalizacji MSP oparte na zasobach niematerialnych, których efektem jest wyższy wskaźnik rentowności sprzedaży netto (ROS) i budowa przewag konkurencyjnych wśród badanych przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Charakteryzowane procesy budowy przewag konkurencyjnych, 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 (Marian Gorynia & Barbara Jankowska, 2004). Reasumując, badana populacja przedsiębiorstw koncentruje się w swojej działalności na bieżącej działalności mającej charakter operacyjny, w szczególności na intensywnych działaniach marketingowych, budując w ten sposób przewagi konkurencyjne.

Charakterystyka wyników badań empirycznych, wersyfikacja hipotez i realizacji celów

W pracy postawiono następujące hipotezy badawcze:

1. Orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę ma pozytywny wpływ na tworzenie przewag konkurencyjnych (nie ma podstaw statystycznych do odrzucenia hipotezy głównej). Hipotezy cząstkowe:
 - H1: Orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę ma pozytywny wpływ na budowę struktur międzyorganizacyjnych (brak podstaw do odrzucenia hipotezy).
 - H2: Orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę ma pozytywny wpływ na budowę przewag konkurencyjnych międzyorganizacyjnych (brak podstaw do odrzucenia hipotezy).
 - H3: Zaangażowanie w budowę struktur międzyorganizacyjnych sprzyja występowaniu zdolności do tworzenia przewag konkurencyjnych międzyorganizacyjnych (brak podstaw do odrzucenia hipotezy).
2. Orientacja strategiczna przedsiębiorstwa nie zależy od zasobów niematerialnych nagromadzonych w przedsiębiorstwie w procesie realizacji celów i budowy przewag konkurencyjnych (hipotezę zweryfikowano statystycznie, wystąpiły podstawy do odrzucenia hipotezy H0, którą odrzucono na korzyść hipotezy alternatywnej H1)

Jak wynika z przeprowadzonych badań, przedsiębiorstwa MSP należące do inteligentnych specjalizacji na terenach przygranicznych wykorzystują z powodzeniem 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. Usystematyzowano osiągnięcia naukowców znanych z literatury światowej jak również krajowej w zakresie tworzenia przewag konkurencyjnych oraz poprawy konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw. W pracy zrealizowano badania wśród małych i średnich przedsiębiorstw należących do tzw. inteligentnych specjalizacji w branży lotniczej, informatycznej oraz motoryzacyjnej wykorzystujących głównie endogeniczny potencjał konkurencyjny w procesie konkurowania. 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 przedsiębiorstw 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 zaproponowane jako propozycje 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 może być pozytywnie związana ze zdolnością do absorpcji wiedzy i informacji z otoczenia.
- Orientacja strategiczna przedsiębiorstw i realizowanie celów strategicznych jest 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.

Opis efektów wynikających z przeprowadzonych badań,

Charakteryzując efekty niniejszego opracowania 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. 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 i poprawy pozycji konkurencyjnej organizacji**. Analizując badaną populację przedsiębiorstw należy zaznaczyć, że **posiadane zasoby niematerialne determinują wybór strategicznej orientacji małych i średnich przedsiębiorstw**. Podejście rynkowe, podkreślające, że punktem wyjścia działań jest rynek i konsument, determinowane jest głównie przez posiadane zasoby strategiczne. Jak wynika z przeprowadzonych badań, orientacja przedsiębiorcza charakteryzowana przez chęć podejmowania ryzyka, proaktywność, agresywne konkurowanie, staje się kluczowe w strategii międzynarodowej głównie dzięki posiadanym zasobom informatycznym będących wsparciem dla realizowanej strategii sprzedaży *e-commerce* oraz agresywnego wejścia na nowe rynki. Reasumując, **uwarunkowania związane z budową przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw i zdolnością do osiągania celów organizacji są bezpośrednio związane z posiadanymi zasobami (determinującymi potencjał konkurencyjny) przedsiębiorstwa oraz otoczeniem biznesu**. Szczególną uwagę należy zwrócić na tworzenie wartości przez przedsiębiorstwo, ponieważ jest ona przesłanką podnoszącą konkurencyjność organizacji. Jak podaje 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.

Podkreślić należy również 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 zasobów tworzących główne źródło przewag konkurencyjnych. **Analizując to podejście, należy podkreślić znaczenie dynamicznych zdolności *dynamic capabilities* przedsiębiorstwa, które bezpośrednio wpływają na jego możliwość reakcji i adaptacji w otoczeniu, jak również w naturalny sposób kształtują przewagę konkurencyjną (zwłaszcza krótkotrwale przewagi konkurencyjne, szczególnie istotne z perspektywy przedsiębiorstw MSP funkcjonujących na obszarach przygranicznych)**.

Chłonność wiedzy przedsiębiorstw MSP na badanym terenie jest jednym z kluczowych czynników podnoszących zdolność do budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa. Jak wynika z badań, chłonność wiedzy posiada związek ze zdolnością przedsiębiorstwa do budowy struktur międzyorganizacyjnych. Jest to szczególnie istotne w kontekście procesów internacjonalizacji. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na ponoszone koszty związane z pozyskaniem wiedzy w kontekście jej kapitalizacji oraz potencjałem konkurencyjnym przedsiębiorstwa. **Na uwagę zasługuje fakt, iż jednym z głównych źródeł tworzących przewagi konkurencyjne wśród badanych przedsiębiorstw MSP jest posiadana wiedza, a także kultura organizacyjna, czyli czynniki biorące udział w budowaniu tożsamości organizacji**. Przygraniczność przedsiębiorstwa, rozumiana jako aktywność gospodarcza realizowana w bezpośredniej bliskości granicy państwowej, powinna być powiązana z budową tożsamości przedsiębiorstwa, 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 sieciowych posiadających zdolność uczenia się, kładącej podwaliny pod budowę przewag wykorzystujących endogeniczne zasoby w procesie konkurowania przedsiębiorstw.

Reasumując, o wkładzie charakteryzowanej monografii do nauk o zarządzaniu i próbie wypełnienia luki badawczej świadczy, w mojej opinii, podejście do zrealizowanego zagadnienia badawczego z perspektywy trzech wymiarów (poznawczego, metodycznego i aplikacyjnego):

1. Luka poznawcza została zdefiniowana przez wskazanie teoretycznych podstaw do budowy przewag konkurencyjnych na podstawie niematerialnych zasobów małych i średnich przedsiębiorstw przygranicznych należących do inteligentnych specjalizacji, a znajdujących się na obszarze słabo zurbanizowanym województwa podkarpackiego, w tym:
 - analizę i weryfikację stanu dotychczasowej wiedzy na temat różnych koncepcji budowy przewag konkurencyjnych w teorii zarządzania;
 - weryfikację istniejącego stanu wiedzy na temat zdolności przedsiębiorstw do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej;
 - identyfikację i znaczenie zasobów niematerialnych w kształtowaniu potencjału konkurencyjnego przygranicznych przedsiębiorstw MSP należących do inteligentnych specjalizacji;
 - zaproponowano model definiujący znaczenie orientacji na wiedzę oraz zdolność jej absorpcji z otoczenia w kontekście budowy przewag konkurencyjnych przygranicznych przedsiębiorstw MSP należących do inteligentnych specjalizacji województwa podkarpackiego;
 - identyfikacja zasobów niematerialnych w procesie tworzenia podejścia strategicznego do realizacji celów przedsiębiorstw przygranicznych MSP;
 - charakterystykę wybranych zasobów niematerialnych w kontekście tworzenia wartości przedsiębiorstwa;
 - zaproponowanie perspektywy badawczej w kontekście rozwijania dynamicznych zdolności przedsiębiorstw *dynamic capabilities*.
2. W pracy zaproponowano metodykę badania zasobów niematerialnych przedsiębiorstw przygranicznych:
 - przeprowadzenie badania wybranych zasobów niematerialnych małych i średnich przedsiębiorstw przygranicznych z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety, w którym zastosowano opisane w literaturze przedmiotu skale, a także na podstawie studiów literatury światowej narzędzia badawcze, co w konsekwencji pozwoliło na osiągnięcie założonego celu pracy;
 - przeprowadzenie badań w oparciu o autorski kwestionariusz ankiety, wykorzystując metodę CAWI podczas badania przedsiębiorstw;
 - w monografii posłużono się modelowaniem strukturalnym *Structural Equation Modelling* (SEM), w odniesieniu się do budowanej koncepcji dotyczącej związków orientacji na wiedzę przedsiębiorstw MSP należących do inteligentnych specjalizacji a zdolnością do budowy przewag konkurencyjnych;
 - zastosowanie w opracowaniu wielowymiarowych technik eksploracji danych empirycznych do charakterystyki przedsiębiorstw przygranicznych z perspektywy poszczególnych analizowanych branż;
 - zidentyfikowanie zbioru aktywności biznesowych realizowanych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw opartych na zasobach niematerialnych, mających związek z tworzeniem wskaźnika rentowności sprzedaży ROS.
3. Istotnym walorem aplikacyjnym monografii jest zaproponowanie rozwiązań dla małych i średnich przedsiębiorstw przygranicznych należących do tzw. inteligentnych specjalizacji. Zalecenia te są istotne z perspektywy wykorzystania potencjału konkurencyjnego związanego z zasobami niematerialnymi przedsiębiorstw w procesie budowy przewag konkurencyjnych na słabo zurbanizowanych obszarach.

2.3. Oryginalne opublikowane prace stanowiące uzupełnienie osiągnięcia naukowego – charakterystyka obszarów aktywności naukowej

Główne kierunki moich zainteresowań badawczych oscylują wokół dwóch zasadniczych problemów (których wybrane publikacje naukowe będą uzupełnieniem):

1. Przeobrażenia w sferze posiadanych zasobów oraz budowanego w tym kontekście potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw MSP na terenach przygranicznych;

2. Marketingowo-logistyczne uwarunkowania budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw MSP.

Przeobrażenia w sferze posiadanych zasobów niematerialnych w procesie budowy potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw MSP na terenach przygranicznych:

1. **Wierzbinski B. 2014.** Communication and information sharing in the process of creating market advantage among small and medium enterprises collaboration [W] Hradec Economic Days 2014. Part V, Economic development and management of regions: Univerzita Hradec Králové; Hradec Králové Gaudeamus, 2014, p 437-445. ISBN: 978-80-7435-370-3
2. **Potocki T., Wierzbinski B.** 2014, Understanding the reputation perception in the context of small and medium-sized enterprises (SMEs)– evidence from Poland. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, NR 1 (768) Styczeń, p.11–29. p-ISSN: 0860-6846.
3. **Wierzbinski B.,** 2016, The significance of information and communication technologies in the development of the strategic advantage of SMEs in south-eastern Poland [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Zeszyt nr 45.*, Rzeszow 2016, s.216-228, ISSN 1898-5084
4. **Surmacz T., Wierzbinski B.,** 2017, Inter-organizational relationships from the resource-based view perspective, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XVIII, zeszyt 8, część I na 2017, „Logistyka w naukach o zarządzaniu część 2”, Red. Kauf S., Pisz I. Łódź, Warszawa. Wyd. Społecznej Akademii Nauk, s. 241–248. ISSN 1733-2486.
5. **Wierzbinski B.** 2018, Zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw w sieci jako zasób niematerialny w procesie konkurowania. *Humanities and Social Sciences*, HSS, vol. XXIII, 25 (1/2018), Wyd. Politechniki Rzeszowskiej, s. 205–2018, ISSN 2300-5327.
6. **Surmacz T., Wierzbinski B.** 2018.: Zaufanie jako niematerialny zasób w procesie budowy relacji międzyorganizacyjnych w łańcuchach dostaw. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie (Gliwice)* z. 18, s. 567-575, ISSN: 1641-3466; DOI: 10.29119/1641-3466.2018.118.43

Poddając charakterystyce obszary rozwijanej aktywności naukowo-badawczej, należy podkreślić, że realizowane przeze mnie badania osadzone są głównie na gruncie analizy zasobowej przedsiębiorstw pozostające w nurcie zarządzania strategicznego organizacjami. Wnoszą one do literatury przedmiotu wieloaspektowy kontekst analizy zasobów ze szczególnym uwzględnieniem zasobów niematerialnych oraz innych uwarunkowań budowy i trwałości przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw. Zasadniczy problem badawczy stanowi charakterystykę endogenicznych oraz egzogenicznych zasobów wykorzystanych do podniesienia zdolności do konkurowania przedsiębiorstw sfery MSP. Celem prowadzonych badań jest identyfikacja barier oraz determinant wpływających na rozwój konkurencyjności przedsiębiorstw sfery MSP, ze szczególnym uwzględnieniem charakterystyki form i płaszczyzn współpracy w środowisku małych i średnich przedsiębiorstw. Przy równoczesnym wykorzystaniu wiedzy, technologii informacyjnych oraz kluczowych kompetencji jako zasobu niematerialnego będącego w posiadaniu przedsiębiorstw MSP w kontekście procesów kooperacyjnych. Brane jest pod uwagę dynamicznie zmieniające się otoczenie przedsiębiorstw kształtujące procesy demografii oraz ewolucji firm. Wyżej wymienione publikacje dotyczyły zagadnień postępującej ewolucji i znaczenia posiadanych zasobów niematerialnych w zmiennym

otoczeniu przedsiębiorstwa związanym przede wszystkim z globalizacją, integracją, szybkimi zmianami technologicznymi w przedsiębiorstwach MSP. W publikacjach podjąłem się charakterystyki zewnętrznych uwarunkowań społeczno-ekonomicznych wymuszających na podmiotach gospodarczych potrzebę poszukiwania form aktywności poprawiających strategiczną pozycję firm MSP na rynku. Szczególną rolę poświęciłem budowaniu właściwych relacji pomiędzy przedsiębiorstwami oraz umiejętności skutecznej komunikacji skierowanej zarówno do wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Innym istotnym zagadnieniem poruszonym w pracach było również zwrócenie uwagi na region jako jednostkę, która zapewnia okoliczności do rozwoju szeroko rozumianej przedsiębiorczości pozwalającej się rozwijać na szerszą skalę podmiotom gospodarczym. Nabiera to znaczenia w procesie zarządzania potencjałem konkurencyjnym regionu w kontekście podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw, tworząc właściwe warunki dla ich funkcjonowania. W pracach położyłem nacisk na podniesienie zdolności do konkurowania przedsiębiorstw wykorzystujących endogeniczny potencjał, kładąc nacisk na działalność innowacyjną, współpracę oraz przepływ wiedzy i budowę kompetencji. Należy jednocześnie nadmienić, że rozważania te prowadzone były w procesie identyfikacji determinant konkurencyjności przedsiębiorstw. Położenie badanych podmiotów w pobliżu granicy państwowej może stymulować działalność gospodarczą. Jednakże należy podkreślić, że są to obszary zubożałe, w związku z tym inkubowanie przedsiębiorstw posiadających odpowiedni potencjał konkurencyjny na właściwym poziomie jest utrudnione. Poddając charakterystyce analizowane publikacje, należy podkreślić, że głównym czynnikiem tworzącym przewagę konkurencyjną wśród badanych przedsiębiorstw jest jakość oferty rynkowej oraz opanowanie nowoczesnej technologii, która jest fundamentem tworzenia przewagi. Przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarujący bierze udział w procesie zmiany otoczenia poprzez budowanie odpowiednich relacji z partnerami biznesowymi. Ważnym elementem jest również reputacja przedsiębiorstwa (w literaturze badania dotyczące reputacji obejmują tylko duże podmioty) z perspektywy małych i średnich przedsiębiorstw, która staje się ważnym aspektem strategii przedsiębiorstw MSP. Problemem jednak staje się wzajemna niechęć, brak zaufania, co powoduje, że proces pełnego zaangażowania i wykorzystania pojawiających się możliwości i potencjału konkurencyjnego zarówno przedsiębiorstwa, jak i całej funkcjonującej sieci nie zawsze staje się możliwy. Działalność przedsiębiorstw MSP opierająca się na zasadzie wzajemnego zaufania ułatwia komunikację wewnętrzną pomiędzy działami oraz pomaga ustalić odpowiednią interakcję z otoczeniem, staje się istotnym elementem podnoszącym konkurencyjność przedsiębiorstw. Wraz z rozwojem procesów konkurencji oraz niepewności i pojawiających się ryzyk, przedsiębiorstwa będą musiały upatrywać swojej szansy poprzez działania kooperacyjne, integracyjne z innymi podmiotami rynku. Tworzenie wartości poprzez właściwe relacje powinno być zbieżne z tworzeniem dodatkowych usług oraz aktywności wynikających z wprowadzenia w życie wspólnych działań w procesie współpracy.

Marketingowo-logistyczne uwarunkowania budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw MSP

1. **Wierziński B.** 2010. Znaczenie działalności marketingowej w procesach kooperacyjnych przedsiębiorstw. [w] „Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania podmiotów na konkurencyjnym rynku”. ZN Uniwersytetu Szczecińskiego nr 595, Ekonomiczne Problemy Usług nr 55, Szczecin, s. 261-271, ISSN 1640-6818
2. **Wierziński B.** 2011. Integracja działań przedsiębiorstw sfery MSP w procesach podnoszenia innowacyjności i zdolności konkurowania [w:] „Marketing przyszłości. Przedsiębiorstwo i konsument w ewolucyjnym otoczeniu”. ZN Uniwersytetu Szczecińskiego nr 661, Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, Szczecin, s. 497-510, ISSN 1640-6818.
3. **Wierziński B.,** 2012. Marketing wewnętrzny a orientacja na klienta w procesie budowy przewagi rynkowej [w:] „Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Komunikacja marketingowa podmiotów rynkowych”. ZN Uniwersytetu Szczecińskiego nr 712, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 26, Szczecin, s. 383-392, ISSN 1640-6818.

4. **Wierzbński B., Surmacz T.** 2012. Advantages of collaborative approach in customer service management, Number 1/2012 Research in Logistics & Productions, Poznań, p. 115–126. p-ISSN: 2083-4942 e-ISSN: 2083-4950
5. **Surmacz T., Wierzbinski B.** (2019). The Importance of Intra-firm Relationships in Green Supply Chain Management - A Conceptual Framework. SMART Supply Network. Springer, Cham. s. 131–146; DOI: 10.1007/978-3-319-91668-2_7; p-ISBN: 978-3-319-91667-5; e-ISBN: 978-3-319-91668-2

Poddając analizie publikacje związane z tworzeniem przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw MSP w oparciu o uwarunkowania marketingowo-logistyczne chciałbym podkreślić, że dokonałem analizy czynników podnoszących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw MSP, gdzie istotnym elementem jest aktywny i dobrze zorientowany interesariusz. Jak wynika z przeprowadzonych badań, zaspokojenie potrzeb na wysokim poziomie i satysfakcja konsumentów są główną przesłanką utrzymania dobrych relacji z konsumentem. Bardzo ważną rolę w tym kontekście odgrywa innowacyjność działań marketingowych zwiększająca lojalność klienta w stosunku do przedsiębiorstwa i stanowiąca istotny element budowy przewag i walki konkurencyjnej. Trzeba także zauważyć że działalność innowacyjna (zarówno produktowa, procesowa, marketingowa czy organizacyjna) w przedsiębiorstwie jest jedną z najważniejszych aktywności na polu zwiększania przewagi konkurencyjnej i jest synonimem konkurencyjności oraz nośnikiem postępu. Dzieje się tak pomimo dużego ryzyka i niechęci do podejmowania przez przedsiębiorców takiej aktywności. Wprowadzanie innowacyjnych działań w przedsiębiorstwie pozwala poprawić pozycję konkurencyjną bądź utrzymać dotychczas wypracowaną, co staje się istotnym czynnikiem sukcesu. W badaniach poddałem charakterystyce czynniki determinujące postępowanie konsumenta, którego na rynku warunkuje przede wszystkim jakość oraz szybkość wprowadzania zmian w generowanej przez przedsiębiorstwa wartości. Skutkuje to przede wszystkim skróceniem cyklu życia produktu i wymusza na przedsiębiorstwach szybkiej reakcji.

Jak wynika z realizowanych przeze mnie badań, zarządzanie informacją oraz właściwe działania kadry zarządzającej skierowane do wnętrza przedsiębiorstwa budują jego kulturę. Jest to czynnik, który powoduje identyfikowanie się pracowników z organizacją gospodarczą oraz jej działaniami na zewnątrz.

Dokonałem charakterystyki głównych formy prowadzenia walki konkurencyjnej przedsiębiorstw. Realizując badania, podjąłem się charakterystyki działań integracyjnych podmiotów gospodarczych w procesie podnoszenia zdolności do konkurowania przez przedsiębiorstwa sfery MSP. Jak wynika z badań, innowacyjna aktywność biznesowa organizacji w dużej mierze jest warunkowana działaniami noszącymi znamiona marketingu wewnętrznego oraz jego implikacji w kontekście budowania relacji w przedsiębiorstwie i pomiędzy przedsiębiorstwami. Pomaga to zjawisko we wprowadzeniu zmian, a w szczególności wpływa na zrozumienie tych działań na poszczególnych poziomach organizacji, gdzie generowane są nowe rozwiązania w oparciu o posiadane zasoby (zakumulowane wewnątrz organizacji lub do których przedsiębiorstwo posiada dostęp, będąc uczestnikiem struktury sieciowej).

Jak wynika z badań, pozycja przedsiębiorstwa na rynku oraz osiągnięcie celów jest w dużej mierze uzależnione od właściwych relacji z otoczeniem. Jest to istotny czynnik budowania przewagi konkurencyjnej. Wydaje się, że współpraca w tworzeniu i przekazywaniu wartości rynkowej jest skorelowana z lepszym wykorzystaniem zasobów oraz zrozumieniem ich istoty. Nie jest to możliwe bez zrozumienia potencjalnych korzyści wynikających z wymiany informacji przez przedsiębiorstwa MSP. Informacja jest kluczowym czynnikiem w procesie definiowania celów, staje się bardzo ważnym zasobem firmy. Jest ona nierozzerwalnie związana z rozwojem wiedzy i budową kluczowych kompetencji w przedsiębiorstwie. Jej znaczenie jest szczególnie istotne w procesie generowania wartości dla ostatecznego klienta i partnerstwa strategicznego z kluczowymi partnerami biznesowymi. Należy zauważyć, że aktywność w procesie dostarczania wartości jest powiązana z pozyskaniem kapitału, ale także z budową relacji. Jest to bezpośredni czynnik zwiększający poziom integracji pomiędzy uczestnikami łańcucha wartości, przyczyniający się do lepszego zrozumienia konsumenta, oferując mu produkt o akceptowalnej jakości.

3. DZIAŁALNOŚĆ DYDAKTYCZNO-EDUKACYJNA HABILITANTA

Od początkowych lat mojej pracy na uczelni wyższej jako asystent oraz adiunkt byłem zaangażowany w pracę ze studentami w kontekście organizacyjnym, jak również dydaktyczno-edukacyjnym.

W latach 2005–2008 jako prodziekan ds. studiów stacjonarnych byłem odpowiedzialny za opiekę nad studentami oraz działalność dydaktyczną na Wydziale Ekonomii. Byłem pomysłodawcą oraz opracowałem i uruchomiłem (w 2005 roku) roczny program studiów realizowany w języku angielskim, skierowany przede wszystkim do studentów zagranicznych realizujących studia w ramach Programu Erasmus, z powodzeniem prowadzony do dnia dzisiejszego. Skutkiem tego rocznie na Wydziale Ekonomii studiuje ok. 40 studentów z krajów takich jak: Hiszpania, Turcja, Grecja, Słowacja, Rumunia. Jestem również pomysłodawcą programu studiów II stopnia w języku angielskim skierowanego głównie dla studentów z Chin (*International Business-Cross Cultural Aspects* IBCCA), który został zaprezentowany oraz przegłosowany na Radzie Wydziału UR w maju 2016 r. Przygotowana specjalność jest skierowana dla studentów kształcących się w zakresie teorii i praktyki biznesu międzynarodowego, uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej w warunkach funkcjonowania jednolitego rynku europejskiego oraz globalizujących się gospodarek. Jest to istotne z perspektywy wiedzy, którą studenci poznają w czasie studiów jako kompleksowy obraz procesów gospodarczych zachodzących w związku z postępującą integracją i globalizacją gospodarki światowej.

W czasie, kiedy sprawowałem rolę opiekuna wyjeżdżających studentów za granicę byłem aktywnie zaangażowany w rozwój współpracy z uczelniami zagranicznymi, których efektem było doprowadzenie do podpisania wielu umów bilateralnych oraz umów w ramach Programu Erasmus. Zainicjowałem możliwość zdobycia przez studentów Wydziału Ekonomii UR dyplomów zagranicznych uczelni. W trakcie mojej pracy ponad 200 studentów Wydziału uzyskało tytuł Bachelor of Art. With Hons BA (Hons) (licencjata) na uczelniach w Wielkiej Brytanii (trzech studentów zdobyło dyplom *first class*), natomiast około 20% z nich zrealizowało również program magisterski (MA). Rozwijana w tym okresie przeze mnie współpraca dotyczyła przede wszystkim uczelni brytyjskich: głównie Huddersfield University, ale również Derby University, Coventry University, UCLAN Preston University, Abertay Dundee University. Nadmieniam, iż szczególnie zaangażowany jestem na Staffordshire University (GB), gdzie po przejściu procedury konkursowej pracowałem jako *visiting professor* (w latach 2012–2015), realizując tam wykłady oraz seminaria naukowe. Ważnym elementem rozwoju relacji z otoczeniem zapoczątkowanym przeze mnie na Wydziale Ekonomii UR było budowanie trwałych więzi pomiędzy absolwentami Wydziału Ekonomii kończącymi studia, a w szczególności za granicą. Z mojej inicjatywy w 2011 r. powstało Stowarzyszenie Przyjaciół Wydziału Ekonomii „Mercatus” (gdzie pełniłem funkcję wiceprezesa w latach 2011–2015). Założycielami Stowarzyszenia byli dziekani oraz absolwenci Wydziału Ekonomii, którzy mieli okazję zdobywać wiedzę na uniwersytetach w Wielkiej Brytanii lub uczestniczyć w programach wymiany studentów w innych krajach Unii Europejskiej. Stowarzyszenie dzisiaj stanowi platformę wymiany doświadczeń, które wykorzystywane są w pogłębianiu współpracy międzynarodowej oraz popularyzacji wiedzy ekonomicznej budowanej na Wydziale Ekonomii UR. Na podkreślenie zasługuje fakt powołania do życia w ramach stowarzyszenia gazety studenckiej „Młodzież i Gospodarka” MIG). Na łamach powstałej gazety w przystępny sposób podejmowane są zagadnienia powiązane z gospodarką oraz szeroko pojętą działalnością biznesową.

W trakcie mojej pracy zawodowej, jaką miałem możliwość realizować, było poznanie funkcjonowania zagranicznych uczelni wyższych poprzez udział w wizytach studyjnych, do szczególnie istotnych pobytów należą te w Azji, USA oraz Europie. W szczególności chciałbym podkreślić jednak znaczenie pobytów w Azji (w Chinach), ponieważ doprowadziły do nawiązania trwałych relacji. Do najważniejszych wizyt studyjnych należy zaliczyć Nankai University (Tianjin, Chiny), Arcadia University – (USA), The Vienna University of Economics and Business (Wiedeń; Austria); Institute for International Economics and Development.

Szczególnie ważnym podkreślenia jest fakt, iż zapoczątkowana wizyta studyjna w Chinach w 2011 r. pozwoliła mi rozwinąć współpracę na poziomie akademickim, gdzie dzięki mojemu osobistemu zaangażowaniu zostało podpisanych 10 umów w ramach Programu Erasmus+ oraz 10 umów bilateralnych pomiędzy Uniwersytetem Rzeszowskim a uniwersytetami chińskimi skutkujące wymianą kadry akademickiej realizującej programy dydaktyczne oraz studentów na uniwersytetach partnerskich, jak również wspólnym programem studiów (2+2) i podwójnym dyplomowaniem.

Angażując się w pracę ze studentami, byłem promotorem ponad 50 prac magisterskich oraz ponad 60 prac licencjackich, pragnę jednocześnie nadmienić, że byłem współautorem artykułu naukowego z seminarzystką studiów magisterskich. Moje zaangażowanie w pracę dydaktyczną oraz sprawy studenckie pozwoliły mi uzyskać w 2008 roku „Laur Studentów Uniwersytetu Rzeszowskiego” (w 2009 r. zostałem nominowany), samorząd studentów Wydziału Ekonomii przyznał mi w uznaniu zasług za działalność edukacyjną oraz popularyzatorską. Jednocześnie pragnę nadmienić, że moja aktywność została doceniona w 2015 r., gdyż za całokształt pracy wychowawczej, dydaktycznej oraz edukacyjnej otrzymałem Medal Komisji Edukacji Narodowej.

3.1. Współpraca z organizacjami międzynarodowymi

W trakcie mojej pracy jako prodziekana ds. rozwoju i współpracy z zagranicą przez dwie kadencje (pierwsza kadencja 2008–2012, druga 2012–2016) byłem pomysłodawcą oraz inspiratorem powstania i zapoczątkowania ścisłej współpracy pomiędzy Wydziałem Ekonomii UR a organizacją ASECU – *Association of Economic Universities of South-Eastern Europe*. Organizacja powstała w 1996 r. zrzesza 49 uniwersytetów z 16 krajów. Głównym założeniem tej organizacji jest promocja oraz rozwój pracy naukowo-badawczej członków stowarzyszenia w świecie oraz praca nad doskonaleniem programów kształcenia stowarzyszonych uniwersytetów poprzez wymianę sylabusów oraz dyskusję nad zmianami w szkolnictwie wyższym w Europie, wymianę nauczycieli oraz studentów pomiędzy współpracującymi uniwersytetami. Uniwersytet Rzeszowski (Wydział Ekonomii) w 2008 r., jako pierwszy uniwersytet z Polski został wpisany na listę członków tej organizacji. Ponadto na walnym zgromadzeniu ASECU w 2011 r. zostałem wybrany do zarządu Stowarzyszenia *Management Committee* w wyniku wyborów (na lata 2011–2015) a w marcu 2015 r. ponownie dokonano reelekcji mojej osoby na kolejną drugą kadencję (na lata 2015–2019). Jako członek zarządu stowarzyszenia miałem istotny wpływ na kierunki rozwoju ASECU, które z moim udziałem wypracowało platformę wymiany myśli poprzez organizację międzynarodowych konferencji naukowych ASECU. Moja praca oraz zaangażowanie miała związek z popularyzacją środowiska akademickiego Uniwersytetu Rzeszowskiego za granicą oraz w kraju. Z mojej inicjatywy Wydział Ekonomii UR był organizatorem dwóch konferencji, na których poglądy naukowe mogli prezentować zarówno naukowcy z wielu krajów, jak również studenci oraz doktoranci.

1. 8th International Conference of ASECU “Determinants of regional development in the context of the globalization process”, organized by the Rzeszow University Faculty of Economics, 17–18 May 2012, Rzeszow, Poland.
2. 4th International Summer School and 4th International Conference of ASECU Youth “Socio-Economic Regional development in the context of European Integration” 2014-07-15 – 2014-07–18 organized by the University of Rzeszow Faculty of Economics.

Byłem również inicjatorem przyjęcia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w poczet członków ASECU, czego konsekwencją była organizacja międzynarodowej konferencji ASECU w Krakowie włączającej się w 90-lecie obchodów powstania uczelni.

3. Członek Rady Programowej, XI Międzynarodowej Konferencji „Openness, Innovation, Efficiency And Democratization As Preconditions For Economic Development”, w dniach 10–11 września 2015 Kraków, Uniwersytet Ekonomiczny (**przewodniczący sesji oraz redaktor monografii**).

oraz Czasopismo naukowe South-Eastern Europe Journal of Economics SEEJE (<http://www.asecu.gr/Seeje/index.html>). Wniósłem również swój wkład w stworzenie koncepcji organizacji szkół letnich połączonych z konferencjami naukowymi dla studentów uniwersytetów

członkowskich ASECU Youth (<http://www.asecu.gr/asecu-youth-index.html>), które zapoczątkowałem w 2011 r. i jest to znaczące przedsięwzięcie w kontekście propagowania pracy naukowej wśród studentów oraz przełamywania barier i popularyzacji wiedzy naukowej. Ostatnim przedsięwzięciem, w które byłem bezpośrednio zaangażowany jest powołanie do życia ASECU-NAER Network for Applied Economic Research, którego celem jest szeroko rozumiana współpraca naukowa poprzez prowadzenie wspólnych badań.

Należy także nadmienić, że jestem aktywnym członkiem innych uznanych organizacji międzynarodowych, jak EIBA (EIBA – karta członka nr 118287) (organizacja założona w 1974) – European International Business Academy, oraz EBES (od 2014) – Euroasia Business and Economics Society (z siedzibą w Istambule), prezentując opracowania naukowe na organizowanych przez te organizacje konferencjach oraz aktywnie wspierając tę organizację poprzez recenzowanie artykułów naukowych. Od 2011 roku jestem, także czynnym członkiem PTE.

3.2. Najważniejsze doświadczenia dydaktyczno-edukacyjne zdobyte za granicą

Jako pracownik naukowo-dydaktyczny na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego w Katedrze Marketingu i Przedsiębiorczości, **jestem autorem ponad 60 prac naukowych (po doktoracie, ponad 30 w języku angielskim). Odbylem około 40 staży, seminariów wyjazdów zagranicznych w uznanych ośrodkach naukowych**, prowadząc seminaria, warsztaty oraz zajęcia dydaktyczne, co w sumie daje ponad 300 godzin pracy dydaktycznej za granicą m.in.: Söderntörns Högskola – University Colllege of South Stockholm (SE); University of Lyon 1(FR); Oslo University College (N); Istanbul University (TR); University of Valencia (ES); Istanbul University (Turcja); Staffordshire University (Anglia); Kouvola- University of Kouvola; College of Charleston (Charleston, USA); Nebraska Wesleyan University (USA); University of Tennessee, (Knoxville, USA); Huddersfield – University of Huddersfield (UK); Nankai University (Tianjin, Chiny). Austria (Wiedeń) Staż dydaktyczny: The Vienna University of Economics and Business; Institute for International Economics and Development Guangdong Polytechnic Normal University – Guangzhou Chiny; Arcadia University; (USA). North China University of Technology (Pekin-Chiny); University of International Business And Economics (Pekin-Chiny); Beijing Institut of Technology (Pekin-Chiny).

Ważniejsze, wybrane staże oraz wykłady na zagranicznych uniwersytetach

1. 3–5.12.2003 Guest fellowship, finansowany w całości przez Institute of Agriculture Development in Central and Estern Europe. Wystąpienie stanowiło diagnozę powiązań przedsiębiorstw przygranicznych w kontekście przystąpienia Polski do UE z otoczeniem biznesu oraz ich wpływ na koszty transakcji, podejście to związane było również z identyfikacją barier oraz determinant wpływających na rozwój konkurencyjności podmiotów sfery MSP.
2. 14–28.11.2008 Huddersfield – University of Huddersfield (Anglia); staż naukowy; (prowadzenie seminariów i wykładów nt: Marketing channel collaboration aspects).
3. 17–21.10.2011 College of Charleston (Charleston, USA). Staż naukowy powiązany prezentacją wyników badań spotkania z pracownikami naukowymi oraz społecznością akademicką.
4. 24–28.10.2011 Nebraska Wesleyan University (Lincoln, USA). Staż naukowy powiązany z prezentacją wyników badań; prowadzenie seminariów naukowych oraz wykładów otwartych dla społeczności akademickiej.
5. 28.10.2015–28.11.2015 Guangdong Polytechnic Normal University – Guangzhou (Chiny) Staż naukowo-dydaktyczny (na zaproszenie uczelni chińskiej) związany z prowadzeniem seminariów naukowych dla nauczycieli akademickich oraz wykładów dla studentów. Wieloletnia współpraca zapoczątkowana w 2012 r. przeze mnie z *Guangdong Polytechnic Normal University* doprowadziła do podpisania umów współpracy naukowej oraz dydaktycznej z Uniwersytetem Rzeszowskim. Efektem tej współpracy była wymiana kadry naukowej (dzięki tym działaniom jeden semestr nauczyciel akademicki w wyżej wymienionej

- uczelnii pracował na Wydziale Ekonomii UR jako *visiting professor*, prowadząc zajęcia dydaktyczne oraz tworząc podwaliny pod przyszłą współpracę w dziedzinie naukowej).
6. 27.11.2016–10.12.2016 Guangzhou Maritime University (Guangzhou – Kanton, Chiny) Staż naukowo-dydaktyczny (na zaproszenie uczelni chińskiej) związany z prowadzeniem seminariów naukowych dla nauczycieli akademickich oraz wykładów dla studentów.
 7. 20–24.3.2017 Macedonia University – Thessaloniki, Grecja, prowadzenie szkolenia w ramach projektu pt. „Social Entrepreneurship and Educational practices for young people”, w ramach programu Erasmus+, Key Action 2-Strategic Partnerships. Realizowanego w ramach podpisanej umowy nr. 2016 -2-EL02-KA205-002486.
 8. 15–19.05.2017 Macedonia University - Thessaloniki, Grecja, Staż dydaktyczny w ramach Programu Erasmus+; prowadzenie seminariów oraz zajęć dydaktycznych.
 9. 27.11.2017–12.12.2017 Dounnguan University of Technology Dounnguan (Chiny). Staż naukowo-dydaktyczny (na zaproszenie uczelni chińskiej) związany z prowadzeniem seminariów naukowych dla nauczycieli akademickich oraz wykładów dla studentów.
 10. 4–13.04.2018 (Guangzhou – Kanton), Chiny, Erasmus+, Guangond Maritime Univeristy, Staż dydaktyczny prowadzenie seminariów naukowych dla nauczycieli akademickich oraz wykładów dla studentów.
 11. 9–26.11.2018 North China University of Technology (Pekin), staż naukowo-dydaktyczny (na zaproszenie uczelni chińskiej) związany z prowadzeniem seminariów naukowych dla nauczycieli akademickich oraz wykładów dla studentów.

Zaangażowanie w projekty naukowe, rozwojowe, edukacyjne

Naukowe:

- Szwecja; 26.08–25.09.2002; Stockholm – Söderntörns Högskola – University College of South (BEEGS – Baltic and East European Graduate School); **Projekt naukowy pod kierownictwem prof. Yohannan’a Stryjan’a**; przeprowadzone seminaria pt. „Possibilities of improving the competitive ability of small firms (SME)”; – **Guest fellowship, finansowany w całości przez Söderntörns Högskola (wygrany w ramach konkursu złożonych prac na uniwersytet w Sztokholmie).**
- 2010–15.05.2012 projekt międzynarodowy WTSL.02.03.00-84-147/10 – Prešovská univerzita v Prešove oraz Uniwersytet Rzeszowski Wydział Ekonomii pt. „Wsparcie transgranicznej regionalnej e-współpracy”. **(współtwórca oraz menadżer projektu, odpowiedzialny za realizację zadań badawczych i administracyjnych związanych z projektem na Wydziale Ekonomii UR).** Projekt bezpośrednio był związany ze wsparciem elektronicznej, transgranicznej współpracy handlowej pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami z obszarów Polski południowo-wschodniej. Wymiernym efektem realizowanego projektu było utworzenie elektronicznej platformy handlowej w celu zbudowania wiarygodnych relacji między partnerami z użyciem w komunikacji handlowej standaryzacji na podstawie Universal Business Language (UBL). Było to wsparcie związane z informatyzacją procesów handlowych, głównie w skali międzynarodowej, przynoszącej bezpośrednie korzyści związane z podniesieniem konkurencyjności przedsiębiorstw MSP, jak również całemu regionowi przygranicznemu wykorzystującemu możliwości cyfrowych ekosystemów. Ponadto projekt ten był ukierunkowany na rozwój współpracy transgranicznej mającej wpływ na przewyższanie stereotypów i poprawę prowadzenia działalności gospodarczej.

Rozwojowe:

Moje zaangażowanie w pracę związaną z rozwojem przedsiębiorstw MSP oraz środowiska lokalnego poprzez pracę w ramach projektów unijnych datuje się od 2005 roku. Uczestniczyłem w tworzeniu klastra rolniczego 01.06.2005–30.06.2006 – „System wspierania grom przedsiębiorczości” – działanie 2.6 Regionalne Strategie Innowacji i transfer wiedzy ZPORP

(prowadzenie warsztatów w zakresie budowania gron przedsiębiorczości – poprawy konkurencyjności sektora MSP).

2011–12 – UDA-POKL.04.01.01-00-094/09-00 Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet IV Szkolnictwo wyższe i nauka, Działanie 4.1. Wzmocnienie i rozwój potencjału dydaktycznego uczelni oraz zwiększenie liczby absolwentów kierunków o kluczowym znaczeniu dla gospodarki opartej na wiedzy, Podziałanie 4.1.1 Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni (**koordynator administracyjny**). Projekt związany był z rozwojem nowoczesnych technologii, budową społeczeństwa informatycznego w gospodarce opartej na wiedzy i szczególnej roli uczelni wyższych w tym procesie. Wychodząc naprzeciw takim potrzebom, w projekcie skupiono się w szczególności na modernizacji i dostosowaniu do rynku pracy kierunków studiowania oraz stworzeniu dla kadry akademickiej UR możliwości rozwoju i wzrostu kompetencji poprzez system szkoleń, staży krajowych, zagranicznych do wiodących ośrodków naukowo-badawczych.

4.12.2013–31.01.2014 – Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A – **Przeprowadzenie Doradztwa Biznesowego dla Beneficjentów Ostatecznych Projektu: „Wyższe Kwalifikacje – Większe Możliwości”** realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Priorytet VIII: Regionalne Kadry Gospodarki. Działanie 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Podziałanie 8.1.1. Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw, współfinansowany przez Europejski Fundusz Społeczny.

Edukacyjne:

2016–2017 Erasmus – Projekt dotyczący społecznej przedsiębiorczości (**kierownik projektu po stronie polskiej – partnerzy: Anglia, Grecja, Portugalia, Austria**), pt. „Social Entrepreneurship and Educational practices for young people”, w ramach programu ERASMUS+, Key Action 2-Strategic Partnerships. Realizowanego w ramach podpisanej umowy nr 2016 -2-EL02-KA205-002486.

Działalność popularyzująca wiedzę – aktywny udział w konferencjach (forach) krajowych oraz zagranicznych:

Podczas swojej pracy w charakterze pracownika dydaktyczno-naukowego popularyzowałem wiedzę, dzieląc się wynikami swoich badań na krajowych oraz międzynarodowych konferencjach będących platformą wymiany myśli oraz dyskusji nad naukowymi koncepcjami rozwijanymi w pracach badawczych. W tym okresie wziąłem udział w 24 konferencjach (dwóch przed uzyskaniem stopnia doktora) krajowych oraz 12 międzynarodowych, promując i popularyzując kierunki badań rozwijanych przeze mnie na Wydziale Ekonomii UR.

Krajowych po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych:

1. 26–28.06.2005 – Rzeszów-Iwonicz Zdrój „Konsument a rynek”, Rynkowe mechanizmy kształtowania jakości (**komitet organizacyjny, wystąpienie w sesji**).
2. 26.01.2006 Zmiany w agrobiznesie po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. I Forum „System wspierania gron przedsiębiorczości” Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie oraz CASE-Doradcy Sp. z o.o. Warszawa w ramach priorytetu 2.6 Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego (**prowadzenie forum**).
3. 23.02.2006 II Forum „Potencjalne obszary współpracy w gronie spożywczym na Podkarpaciu” Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie oraz CASE-Doradcy Sp. z o.o. Warszawa w ramach priorytetu 2.6 Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego (**prowadzenie forum**).

4. 23.03.2006 III Forum „Dolina ekologiczna na Podkarpaciu dla konkurencyjności przemysłu spożywczego” Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie oraz CASE-Doradcy Sp. z o.o. Warszawa w ramach priorytetu 2.6 Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego (**prowadzenie forum**).
5. 24–26.06.2007 – „Konsument a rynek” – Rynkowe mechanizmy kształtowania lojalności, organizowana przez Katedrę Marketingu i Przedsiębiorczości na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego (**komitet organizacyjny, wystąpienie w sesji**).
6. 28–30.06.2009 – „Konsument a rynek”, Efekty działań marketingowych, Wydział Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego (**komitet organizacyjny, wystąpienie w sesji**).
7. 18–19.04.2009 Ogólnopolska Konferencja Samorządów Studenckich i Młodych Ekonomistów „Od samorządności do I biznesu” (**prowadzenie sesji**).
8. 11–13.10.2010 Szczecin – udział w konferencji „Marketing przyszłości. Trendy, strategie, instrumenty” (**uczestnik panelu ekspertów**).
9. 9–11.10.2011 Szczecin – udział w konferencji „Marketing przyszłości. Trendy, strategie, instrumenty” (**wystąpienie w sesji**).
10. 17–18.05.2012 Polska Rzeszów – ASECU (www.asecu.gr) – na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego odbyła się Konferencja Naukowa pt. „Determinants of Regional Development In the Context of the Globalization Process” (**komitet organizacyjny przewodniczący sekcji**).
11. 12–14.09.2012 Rzeszów – Udział w konferencji „XXIV Zjazdu Katedr Marketingu Handlu i Konsumpcji”, **członek Komitetu Organizacyjnego (aktywne uczestnictwo)**.
12. 7–9.11.2012 Szczecin – Udział w konferencji „Marketing przyszłości. Trendy, strategie, instrumenty” (**uczestnik panelu ekspertów**).
13. Rzeszów 2013 – Samorząd Studentów Uniwersytetu Rzeszowskiego „X Festiwal przedsiębiorczości BOSS 2013, w dniach 11–15 maja 2013 (**pomoc w organizacji, przeprowadzenie kursu biznesowego w języku angielskim**).
14. 04–06.09.2013 Rzeszów – **członek Komitetu Organizacyjnego (aktywne uczestnictwo)**: XX Jubileuszowego Kongresu pt. „Agrobiznes i obszary wiejskie w rozwoju regionalnym” organizowanym przez Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu (SERiA–Poznań) wraz z Wydziałem Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego.
15. 20.09.2013 Rzeszów – Wydział Ekonomii Uniwersytetu; konferencja w ramach Programu Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska – Republika Słowacka 2007–2013/ Program cezhraničnej spolupráce Polsko–Slovenská republika 2007–2013 „Wsparcie transgranicznej regionalnej e-współpracy” umowa nr WTSL.02.03.00–84–147/10. (**członek rady programowej, referat w sesji plenarnej – konferencja podsumowująca projekt**).
16. 26.11.2013 Rzeszów Poprawa integracji multimodalnych platform, usług transportu kolejowego i miejsce żeglugi śródlądowej w Europie Centralnej – Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie Business Cafe – 26th, (**referat w sesji plenarnej**).
17. 11–15.05.2014 Rzeszów – Samorząd Studentów Uniwersytetu Rzeszowskiego „XI Festiwal przedsiębiorczości BOSS 2014, (**przeprowadzenie warsztatów w języku angielskim dla społeczności akademickiej Rzeszowa**) „*Managing the Marketing Effort. Marketing Process in the context of value increasing*”.
18. GUS 27–28.06.2014 „Polityka spójności a rozwój obszarów transgranicznych na zewnętrznej granicy Unii Europejskiej” (**członek rady programowej, aktywne uczestnictwo**).
19. 14–15.09.2015 Krasiczyn, Konsument a Rynek „Marketing w dobie digitalizacji procesów rynkowych” Konferencja organizowana przez Katedrę Marketingu i Przedsiębiorczości, Wydział Ekonomii UR (**aktywne uczestnictwo**).
20. 24–25.09.2015 Rzeszów – Konferencja naukowa pt.: Jakość i marketing produktów spożywczych w kształtowaniu konkurencyjności firm i regionów (**komitet organizacyjny, referat w sesji**).
21. 06.04.2016 UEK Kraków, Rozwój badań nad przedsiębiorczością: brikolaz ekonomii i zarządzania, (**aktywne uczestnictwo**).

22. 30.09.2016 Rzeszów – „Biznes na rzecz społeczeństwa – wyzwania i dobre praktyki”, **(uczestnik panelu dyskusyjnego)**.
23. 10.10.2016 Rzeszów – Konferencja organizowana przez Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego, Przedsiębiorstwa Sanofi „Województwo podkarpackie i Rzeszów jako partner strategiczny dla krajowej i europejskiej gospodarki” **(uczestnictwo w Komitecie Organizacyjnym, moderacja panelu dyskusyjnego, członek panelu)**.
24. 20–21.10.2016 Rzeszów – Konferencja inauguracyjna prace Narodowego Kongresu Nauki pt. „Umiejdzynarodowienie szansa i wyzwanie dla polskich uczelni” **(prowadzenie panelu, wystąpienie w sesji)**.

Do najważniejszych międzynarodowych konferencji należy zaliczyć:

1. 16–18.9.2008 Słowacja, Koszyce – Zemplínska Šírava „Ekonomické aspekty globalizácie z pohľadu znevýhodnených regiónov” (Economic Aspects of Globalization: The Underdeveloped Regions Perspective), **(wystąpienie w sesji)**.
 2. 6–7.11.2009 Rumunia Timisoara – SIM 2009 management & Competitiveness in Knowledge – Based Society **(wystąpienie w sesji)**.
 3. 24–26.05.2012 Turcja, Istanbuł – Eurasia Business and Economics Society (EBES) **(wystąpienie w sesji)**.
 4. 7–9.12.2012 Anglia, Brighton – Sussex University –European International Business Academy (EIBA) **(wystąpienie w sesji)**.
 5. 8–9.11.2013 Włochy, Sorrento – „Osservatorio Regionale Banche–Iprese Di Economia e Finanza” **(wystąpienie w sesji plenarnej)**.
 6. 14–19.07.2014 Polska, Rzeszów – ASECU Youth – 4th International Summer School & 4th International Conference Of Asecu Youth “Socio–Economic Regional development in the context of European Integration” Uniwersytet Rzeszowski Wydział Ekonomii **(członek rady programowej)**.
 7. 10–11.09.2015 członek Rady Programowej, XI Międzynarodowej Konferencji „Openness, Innovation, Efficiency And Democratization As Preconditions For Economic Development” , Kraków Uniwersytet Ekonomiczny **(przewodniczący sesji, wystąpienie w sesji)**.
 8. 11.09.2017 r. Faro–Portimao (Portugal) Social Entrepreneurship Educational Practices for Young People, konferencja związana z realizacją programu w ramach ERASMUS+, Key Action 2–Strategic Partnerships. nr. 2016 –2–EL02–KA205–002486 **(wystąpienie w sesji plenarnej)**.
 9. 18–19.04.2018 Rzeszów – Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Rzeszowie oraz Uniwersytet Rzeszowski – Wydział Ekonomii są organizatorami międzynarodowej konferencji naukowej pt. „Statystyka transgraniczna a spójność przestrzenna – wyzwania i perspektywy”, w Rzeszowie w ramach obchodów 100. rocznicy utworzenia Głównego Urzędu Statystycznego **(prowadzenie sesji)**.
 10. 11.10.2018r Rzeszów – Międzynarodowe Karpackie Forum Współpracy „Karpaty – wspólna przestrzeń społeczno – gospodarcza u progu nowych wyzwań”, Rzeszów **(uczestnik panelu dyskusyjnego)**.
 11. 8.11.2018 Pekin – North China University of Technology – Sympozjum pt. „Innovative Economic Symposium 2018”, zaprezentowałem referat nt. „Competitive potential of regions in the three seas initiative countries” **(wystąpienie w sesji)**.
 12. 04.12.2018 Warszawa – konferencja pt. „Community Cohesion and Wellbeing. Innovative Local Development” – jointly organized by the Statistics Poland and Cardinal Stefan Wyszyński University **(prowadzenie panelu dyskusyjnego)**.
- **Uczestnictwo w konferencjach międzynarodowych jako członek rady naukowej**
1. Azerbejdżan, Baku (członek rady naukowej) 1st International Scientific–Practical Conference „Business Administration And Corporate Social Responsibility” Azerbaijan State Economic University Faculty Of Business Administration; 23–25 November 2012.

2. Scientific Committee – Scientific cooperation for future International Conference – 2016, Scientific Cooperation For Future International Conference–2016 September 22–23, 2016 Usak University – Turkey.

3.3. Współpraca z międzynarodowymi czasopismami:

Moja aktywność naukowa i organizatorska została zauważona i zaproponowano mi wzięcie udziału w komitetach redakcyjnych czasopism naukowych.

1. Journal of Multidisciplinary Academic Tourism od 2015 roku (editorial board) Turcja
2. Transborder economics od 2015 roku (editorial board) Polska

Ważniejsze recenzje wykonane przez habilitanta:

W trakcie pracy naukowo-dydaktycznej w analizowanym okresie zrealizowałem wiele recenzji prac naukowych, z czego najważniejsze to:

1. 2011 **Recent Trends in Higher Education in Europe**, ISBN 978-83-7667-074-4, Mitel Rzeszów
2. 2013 **Journal of Modern Accounting and Auditing**, David Publishing Company ISSN: 1548-6583 (USA)
3. 2015 **Journal of Education and Training Studies**, (ISSN: 2324-805X; E-ISSN: 2324-8068)
4. 2015 **Journal of Small Business Management**, ISSN 0047-2778; Wiley-Blackwell
5. 2016; Recenzje publikacji naukowych na 42 Konferencję *European International Business Academy EIBA* we Wiedniu

3.4. Zestawienie dorobku naukowego

Typ publikacji	ilość	KBN / MNiSW
I. Oryginalne pełnotekstowe prace naukowe (bez streszczeń zjazdowych i konferencyjnych, prac w suplementach czasopism, listów do redakcji).	23	141,0
A. w czasopismach nieposiadających „impact factor”	23	141,0
II. Rozdziały w podręcznikach	26	245,0
A. międzynarodowych	9	57,0
B. krajowych	13	48,0
C. autorstwo, współautorstwo monografii	4	140,0
III. Rozdziały w materiałach konferencyjnych	5	20,0
A. międzynarodowych indeksowanych w WoS	2	15,0
B. innych międzynarodowych	3	5,0
IV. Inne prace (m.in., skrypty wykładów i ćwiczeń, poradniki zawodowe, prace popularno-naukowe, publikacje w materiałach konferencyjnych, prace w suplementach czasopism – ekspertyzy, recenzje oraz wznowienia publikacji).	5	-
V. Redaktor naczelny wieloautorских: monografii, podręczników akademickich, serii wydawniczych	2	10,0
A. w języku angielskim	2	10,0
RAZEM	61	416,0

Źródło: opracowanie własne

Cytowania bez autocytowań 23.01.2019

Wg Web of Science 3 Index Hirscha 1

Wg „Baz Ekon”: 4 ; Index Hirscha 1

Wg Google Scholar: 23 ; Index Hirscha 2

Szczegółowy wykaz moich publikacji przygotowany w formie analizy bibliometrycznej prezentuje Załącznik 4.

Otrzymałe odznaczenia, nagrody:

1. 2002 Brązowy Krzyż Zasługi
2. 2008 Laur Studentów Uniwersytetu Rzeszowskiego
3. 2009 Nominowany do Laur studentów Uniwersytetu Rzeszowskiego;
4. 2007 Nagroda Rektora Uniwersytetu Rzeszowskiego za rozwój współpracy z zagranicą
5. 2015 Medal Komisji Edukacji Narodowej
6. 2016 Nagroda zespołowa II stopnia za opracowanie wniosku o przyznanie uprawnień do nadawania stopnia doktora w dziedzinie: nauki ekonomiczne w dyscyplinie naukowej ekonomia.

Literatura:

- Sagan, A. (2003). Model pomiarowy satysfakcji i lojalności. *Statsoft Polska*.
- 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.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, Jay. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- 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.
- Camisón, C., & Villar, A. (2009). Capabilities and propensity for cooperative internationalization. *International Marketing Review*, 26(2), 124–150. <https://doi.org/10.1108/02651330910950394>
- 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>
- Czerniachowicz, B. (2012). Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania. *Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, (25), 287–302.
- Czubasiewicz, H. (2009). Pracownicy wiedzy jako wyzwanie zarządzania zasobami ludzkimi. [w:] A. Potocki (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*. Warszawa: Difin.
- 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>
- Dyduch, W. (2014). Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzenia 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., & 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>
- Frishammar, J. (2006). Organizational Environment Revisited. *International Studies of Management & Organization*, 36(3), 22–49.
- Godlewska-Majkowska, H., Skrzypek, E., & Płonka, M. (2016). *Przewaga konkurencyjna w przedsiębiorstwie: sektor, wiedza, przestrzeń*. Warszawa: Texter.
- 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>
- 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>
- Hult, G. T. M., Cavusgil, S. T., Kiyak, T., Deligonul, S., & Lagerström, K. (2007). What Drives Performance in Globally Focused Marketing Organizations? A Three-Country Study. *Journal of International Marketing*, 15(2), 58–85.
- J, Korol. (2005). *Modele równań strukturalnych i sieci neuronowe w modelowaniu rozwoju zrównoważonego*. Gorzów Wielkopolski: Akademickie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- 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>
- Klimas, P., & Czakon, W. (2010). Relacje z interesariuszami źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw (s. 160–168). Wrocław: UE Wrocław.
- Klincewicz, K. (Red.). (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie: przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

- Kraszewska, M., & Pujer, K. (2017). *Konkurencyjność przedsiębiorstw: sposoby budowania przewagi konkurencyjnej: monografia*. Wrocław: Exante.
- 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>
- 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>
- 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>
- Osińska, M., Pietrzak, M.B., & Żurek, M. (2011). Wykorzystanie modeli równań strukturalnych do opisu psychologicznych mechanizmów podejmowania decyzji na rynku kapitałowym. W *ACTA UNIVERSITATIS NICOLAI COPERNICI Ekonomia XIII – Nauki Humanistyczno-Społeczne* (s. 7–21). Toruń.
- Marek, S., & Białasiewicz, M. (Red.). (2011). *Podstawy nauki o organizacji: przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gorynia, M., & Jankowska B. (2004). Konkurencja w branży a internacjonalizacja i globalizacja. *Gospodarka Narodowa*, (11–12), 19–33.
- Michalak, A. (2011). *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mikuła, B. (2001). *W kierunku organizacji inteligentnych* (Kraków). Antykwa.
- Obłój, K. (1998). *Strategia sukcesu firmy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Oliver, R. L., & Black, J. A. (2011). Micro-Business Hierarchies, Strategic Intangible Resources & Performance. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 5(5), 9–28.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley and Sons.
- Piasecki, B. (2001). *Ekonomia i zarządzanie małą firmą*. Warszawa; Łódź: Wydaw. Naukowe PWN.
- 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>
- Kozłowski, R. & Matejun, M. (2011). Dynamika i potencjał otoczenia przedsiębiorstw w procesie rozwoju przedsiębiorczości technologicznej. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (11), 36–38.
- Roslanowska-Plichcińska, M., & Jarosiński, M. (1996). *Granice konkurencji. Grupa Lizbońska*. Warszawa: Poltext.
- Stankiewicz, M. J. (2000). Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. *Gospodarka Narodowa*, (7–8).
- 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.
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling* (3rd ed). Hoboken, N.J: Wiley.
- 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>
- 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.
- Sroka, W. (2009). Wykorzystanie modelu równań strukturalnych do oceny wpływu kapitału ludzkiego na sukces ekonomiczny przodujących gospodarstw karpaccich. *Roczniki Nauk Rolniczych*, 96(4), 194–203.
- 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.

Nie ubiegałem się uprzednio o nadanie stopnia doktora habilitowanego.