UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

Filip Nowacki

Wpływ przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa

The influence of international entrepreneurship based on collaboration on the development of company`s competitiveness

Rozprawa doktorska

Promotor: Prof. dr hab. Krzysztof Fonfara

Promotor pomocniczy: Dr Milena Ratajczak-Mrozek

Katedra Marketingu Międzynarodowego

Poznań 2017

Wydział Gospodarki Międzynarodowej
al. Niepodległości 10,
61-875 Poznań
tel. + 48 61 856 92 55

wgm@ue.poznan.pl
www.ue.poznan.pl

Spis treści

WSTĘP ... **3**

1. ISTOTA I ZNACZENIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI MIĘDZYNARODOWEJ ... **13**

1.1. Pojęcie przedsiębiorczości oraz osoby przedsiębiorcy ... 13

1.2. Istota przedsiębiorczości międzynarodowej ... 22

1.3. Przesłanki modyfikacji koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej ... 30

2. ISTOTA KONCEPCJI PRZEDSIĘBIORCZOŚCI MIĘDZYNARODOWEJ OPARTEJ NA WSPÓŁPRACY 45

2.1. Przedsiębiorczość a współpraca – diagnoza ... 46

2.2. Przedsiębiorczość międzynarodowa oparta na współpracy ... 51

2.3. Przedsiębiorczość międzynarodowa oparta na współpracy a kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa (ujęcie modelowe) ... 67

3. WPŁYW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI MIĘDZYNARODOWEJ OPARTEJ NA WSPÓŁPRACY NA KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA – REZULTATY BADAŃ EMPIRYCZNYCH ... **84**

3.1. Metodologia badań empirycznych ... 84

3.2. Poziom przedsiębiorczości międzynarodowej firm zaangażowanych w działalność na rynkach zagranicznych 92

3.3. Zależność pomiędzy przedsiębiorczością międzynarodową opartą na współpracy a konkurencyjnością przedsiębiorstwa ... 98

ZAKOŃCZENIE ... **112**

BIBLIOGRAFIA ... **117**

SPIS RYSUNKÓW ... **148**

SPIS TABEL ... **149**

ANEKS ... **150**

Załącznik 1. Wyjaśnienie najważniejszych terminów oraz kategorii wykorzystywanych w pracy ... 150

Załącznik 2. Szczegółowa charakterystyka kwestionariusza ankiety wykorzystywanego w badaniach ilościowych ... 153

Załącznik 3. Kwestionariusz ankiety ... 155

Załącznik 4. Elektroniczny kwestionariusz ankietowy ... 162

Załącznik 5. Źródła pytań wykorzystywanych w kwestionariuszu ankiety ... 164

WSTĘP

Przedsiębiorczość międzynarodowa (*international entrepreneurship*) jest złożonym zagadnieniem, które rozwija się na pograniczu teorii przedsiębiorczości i internacjonalizacji [Daszkiewicz, 2014] oraz biznesu międzynarodowego [Daszkiewicz, 2013]. Podstawą jej ewolucji są prace z zakresu przedsiębiorczości, dotyczące postawy jednostki [Bijman, Doorneweert, 2008] oraz internacjonalizacji, uwzględniające międzynarodowy charakter działalności przedsiębiorstw. Przedsiębiorczość jest pojęciem, którego znaczenie wykracza poza przedsiębiorstwo [Shane, Venkataraman, 2001; Jack, Mouzas, 2007]. W związku z tym, dla opisania procesów zachodzących w firmach właściwe jest odwołanie się do teorii przedsiębiorczości międzynarodowej, odpowiedzialnej za procesowe ujęcie działań związanych z przedsiębiorstwem [Gartner, 1988].

Najczęściej wykorzystywana współcześnie definicja przedsiębiorczości międzynarodowej została opracowana przez zespół badaczy P.P. McDougall oraz B.M. Oviatt, którzy określili ją jako kombinację innowacyjności, proaktywności oraz poszukiwania ryzyka, które przekraczają krajowe granice i są nastawione na tworzenie wartości w organizacjach [McDougall, Oviatt, 2000]. Powinna się ona koncentrować na wyszukiwaniu, rozwijaniu oraz eksploatacji pojawiających się szans w postaci przyszłych dóbr oraz usług [Oviatt, McDougall, 2005b]. W literaturze przedsiębiorstwa, które wykazują się wymienionymi cechami określa się jako międzynarodowo przedsiębiorcze [Huang, Wang, 2011; Tayauova, 2011, Coviello, Jones, 2004; Frederick, Thompson, Mellalieu, 2004, s. 533; Zhou, 2007]. Warto zauważyć, że zagadnienie przedsiębiorczości międzynarodowej jest niezależne od wielkości przedsiębiorstwa [Antoncic, Hisrich, 2003], jego wieku [Zahra, 1993; Foss, Klein, 2008], podmiotowości [Puhakka, 2012] czy też okresu czasu jaki upłynął pomiędzy momentem założenia firmy a rozpoczęciem działalności na rynkach zagranicznych [Madsen, Servais, 1997; Rasmussan, Madsen, Evangelista, 2001].

W związku z dynamicznymi zmianami zachodzącymi w warunkach w jakich funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa należy dokonać modyfikacji koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej. Można wyróżnić trzy główne zjawiska, które stanowią podstawę dla modyfikacji dotychczasowej koncepcji: ewolucja powiązań sieciowych, rozwój nowoczesnych technologii oraz zmiany w postawach nabywców [Berman, Korsten, 2014; Berman, Marshall, 2014a; Ritzer, 2014; Ritzer, 2015; Ritzer, Jurgenson, 2010].

Przedsiębiorstwa coraz częściej są wzajemnie powiązane poprzez sieci [Cantu, 2014] i w mniejszym niż w przeszłości stopniu działają jako odrębne i całkowicie niezależne podmioty. Również w przypadku rynku konsumenckiego zauważalne są zmiany w sposobie prowadzenia komunikacji pomiędzy podmiotami [Sznajder, 2013], które dostrzegły pozytywne efekty związane z jednoczeniem się w większe grupy, dostępem do informacji oraz silniejszą pozycją na rynku. Istotną przesłanką jest także rozwój nowoczesnych technologii, które wpływają na sposób działania przedsiębiorstw. Pojawienie się Internetu stacjonarnego oraz mobilnego, a wraz z nimi urządzeń takich jak choćby tablety, smartfony i smartwatche, wpłynęło na intensyfikację interakcji pomiędzy podmiotami. Możliwe stało się tym samym nawiązanie oraz utrzymanie kontaktu niemal w każdym miejscu na świecie w tym samym czasie. W konsekwencji mniejsze znaczenie odgrywa odległość geograficzna. Trzecim powodem skłaniającym do modyfikacji dotychczasowej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej są zmiany jakie można zaobserwować w postawach nabywców. W przypadku rynku instytucjonalnego intensyfikacji podlega poziom konkurencji, ponieważ na wielu rynkach bariery wejścia są coraz niższe, a przedsiębiorstwa bardziej skłonne do wspólnego, aktywnego działania. Na rynku konsumenckim można również zaobserwować wzrost proaktywności, znaczenia relacji [Hatch, Dyer, 2004] oraz chęci do współtworzenia wraz z innymi podmiotami przez rozwijającą się grupę aktywnych konsumentów, nazywanych prosumentami [Toffler, 2001]. Już Ph. Kotler argumentował, że jeśli potrzebą rynku konsumenckiego jest wzrost możliwości współtworzenia, przedsiębiorstwa nie posiadają innego wyboru, aniżeli odpowiedzieć pozytywnie na zgłaszane oczekiwania [Kotler, 1986].

W literaturze można wyróżnić kilka zagadnień bardzo silnie związanych z dotychczasową koncepcją przedsiębiorczości międzynarodowej, jak relacje w zakresie współpracy (*collaborative relationship*) [Veludo, Macbeth, Purchase, 2002; Nøkkentved, Hedaa, 2000; Ratten, 2014], którymi zajmują się badacze z Grupy IMP (*Industrial Marketing and Purchasing Group*), oraz współpraca na rzecz przedsiębiorczości (*collaborative entrepreneurship*) [Miles, Miles, Snow, 2005a,b; Franco, Haase, 2013]. Relacje w zakresie współpracy koncentrują się na integracji przedsiębiorstw poprzez współpracę i wzajemną wymianę informacji [Veludo, Macbeth, Purchase, 2002]. Można zauważyć wspólne cechy tej koncepcji z marketingiem partnerskim (*relationship marketing)*, który również dotyczy nawiązywania długoterminowych relacji w miejsce dotychczasowych jednorazowych transakcji [Fonfara, 2015]. W literaturze występuje również pojęcie zbiorowej przedsiębiorczości (*collective entrepreneurship*), które dotyczy współpracy wewnętrznej

(*internal oriented collaboration*) w firmie pomiędzy pracownikami [Ribeiro-Soriano, Urbano, 2009] i jest stosowane niekiedy zamiennie z innym zagadnieniem przedsiębiorczości korporacyjnej (*corporate entrepreneurship*) [Lassen, Laugen, Middel, 2008]. Rozwinięcie współpracy wewnątrz przedsiębiorstwa jest niezwykle istotne dla możliwości nawiązywania następujących po sobie bliskich kontaktów z innymi firmami. Dlatego można dostrzec, że zjawisko przedsiębiorczości zbiorowej jest pierwszym krokiem jaki przedsiębiorstwo podejmuje w celu zbudowania współpracy zewnętrznej (*external oriented collaboration*). W przedsiębiorczości międzynarodowej nacisk kładzie się bowiem na współpracę z innymi, zewnętrznymi podmiotami, co oczywiście nie oznacza braku rozwijania idei współpracy w wewnętrznych strukturach przedsiębiorstwa, która jest również istotna.

W pracach opisujących rynek instytucjonalny analizie zostało poddane pojęcie nawiązywania współpracy pomiędzy poszczególnymi ogniwami dostaw [Nowicka, 2011] i powstającym w konsekwencji takiego zaangażowania ryzyku [Waters, 2011]. Również w przypadku rynku konsumenckiego istnieją prace, które analizowały kształtowanie się współpracy pod wpływem zmian zachodzących w postawach konsumentów [Kotler, 2010; Tapscott, Williams, 2006], oraz opisywały występowanie samego zjawiska pomiędzy konsumentami wprowadzającymi innowacje [Thomke, von Hippel, 2002; von Hippel, 2005] a producentami [Prahalad, Ramaswamy, 2004; von Hippel, Katz, 2002]. Wymienione badania nie koncentrowały się jednak na przedsiębiorczości międzynarodowej.

W pracach badawczych z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej podkreśla się brak uwzględnienia w jej koncepcji aspektu współpracy, oraz jej wpływu na wyniki osiągane przez dane przedsiębiorstwo. Przyjmując, że nawiązywanie współpracy z innymi podmiotami jest bardzo istotne dla konkurencyjności firmy [Hansen, Nohria, 2004], w rozprawie przedstawiono rozszerzone ujęcie przedsiębiorczości międzynarodowej. Obok dotychczas wymienianych innowacyjności, proaktywności oraz skłonności do podejmowania ryzyka uwzględniono aspekt współpracy.

Nowym podejściem badawczym, które nawiązuje do ujęcia współpracy prezentowanego w rozprawie, jest współpraca na rzecz przedsiębiorczości (*collaborative entrepreneurship)* [Franco, Haase, 2013; Franco, Pessoa, 2014]. Jako podstawowe, wymienia się w niej te same cechy co w przypadku proponowanej w pracy zmodyfikowanej przedsiębiorczości międzynarodowej. Przedsiębiorstwa w ramach koncepcji współpracy na rzecz przedsiębiorczości dążą do ciągłego podnoszenia poziomu innowacyjności oraz poszerzania swoich rynków opierając się na budowaniu współpracy. Są jednak dwie różnice,

które odróżniają współpracę na rzecz przedsiębiorczości od proponowanej przez autora zmodyfikowanej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej.

Po pierwsze współpraca na rzecz przedsiębiorczości opisuje tworzenie współpracy w postaci sieci powiązań pomiędzy firmami. W koncepcji tej zanika tradycyjnie rozumiane przedsiębiorstwo, ze swoją formalną strukturą oraz formą organizacyjno-prawną, które dla odmiany w przedsiębiorczości międzynarodowej wciąż uważane jest za obowiązujący model. W jego miejsce we współpracy na rzecz przedsiębiorczości pojawia się nowy, niesformalizowany i nieco futurystyczny twór kilkudziesięciu różnych współpracujących podmiotów, przybierający formę konfederacji przedsiębiorstw [Miles, Miles, Snow, 2005a]. W pracy przyjmuje się, że w zmodyfikowanej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej, współpraca odbywa się pomiędzy poszczególnymi podmiotami i może przybierać konkretną formę, a nie kształtować się wyłącznie jako sieć powiązań jak ma to miejsce we współpracy na rzecz przedsiębiorczości [Miles, Miles, Snow, 2005b].

Drugą najistotniejszą różnicą pomiędzy omawianymi koncepcjami jest ograniczenie *w*spółpracy na rzecz przedsiębiorczości wyłącznie do rynku przedsiębiorstw. W ramach tej koncepcji firmy współpracują w sieciach powiązań wyłącznie z innymi przedsiębiorstwami, co stanowi o wartości wewnętrznej sieci [Welbourne, Pardo-del-Val, 2009]. Rozszerzenie koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej o aspekt współpracy nie prowadzi do takich ograniczeń. Przedsiębiorstwo może nawiązywać współpracę nie tylko na rynku B2B z innymi firmami, ale również na rynku B2C z konsumentami. Współpraca na rzecz przedsiębiorczości stanowi pewien punkt odniesienia dla zmodyfikowanej interpretacji przedsiębiorczości międzynarodowej i potwierdza, że występuje potrzeba rozszerzenia koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej o dodatkowy aspekt współpracy.

Na rynku B2C zjawisko współpracy jest relatywnie nowe. Zakłada się, że trend w postaci konieczności zastosowania współpracy przez przedsiębiorstwa w kontaktach z konsumentami będzie nabierał na znaczeniu [Berman, Marshall, 2014a; Berman, Korsten, 2014]. Jak zauważają bowiem badacze tego zagadnienia wydaje się, że przedsiębiorstwa, które nie będą zmierzały w kierunku nawiązania współpracy z nabywcą indywidualnym będą traciły udział w rynku [Welbourne, Pardo-del-Val, 2009]. Następuje odejście przez przedsiębiorstwa od przekonania, że to firma posiada wszelką dostępną wiedzę na temat potrzeb konsumentów. Firmy zaczęły rozumieć, że to sami konsumenci znają własne wymagania najlepiej [Chandra, Coviello, 2010]. Zakłada się przy tym, że współpraca na rynku konsumenckim ma charakter mniej formalny i przejawia się raczej w swobodnych powiązaniach. Współpraca na rynku przedsiębiorstw jest za to bardziej sformalizowana, a z

uwagi na mniejszą liczbę zaangażowanych podmiotów, kontakt pomiędzy jednostkami odbywa się częściej bezpośrednio.

Proponowana w rozprawie koncepcja przedsiębiorczości międzynarodowej jest oparta na innowacyjności, proaktywności, skłonności do podejmowania ryzyka oraz współpracy. Na tle wcześniejszych rozważań powstaje zatem pytanie w jakiej formie współpraca może się przejawiać w zmodyfikowanej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej oraz jakie mogą być jej konsekwencje dla przedsiębiorstwa. W pracy przyjmuje się, że w przypadku rynku B2B współpraca pomiędzy dostawcą a innym, zamawiającym produkt lub usługę przedsiębiorstwem może mieć postać platform współpracy. Analogiczna sytuacja wystąpi na rynku B2C, gdzie współpraca poprzez platformę pojawi się pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem, czyli finalnym nabywcą [Nowacki, 2014a].

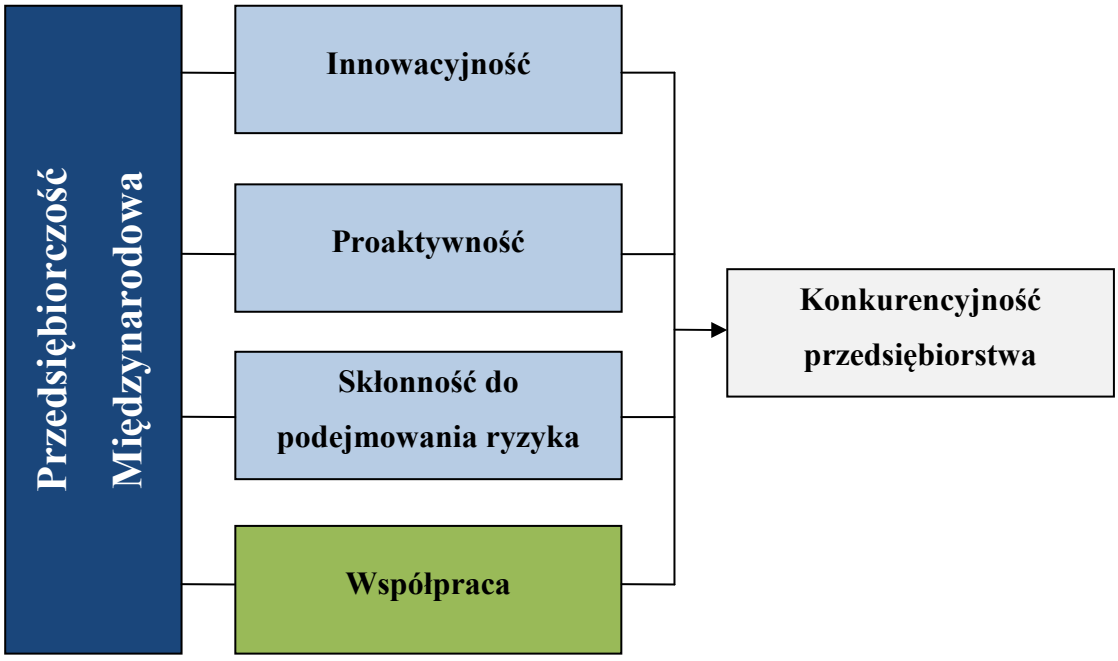
Rynek konsumencki z uwagi na znaczącą liczbę obserwowanych zmian w porównaniu z rynkiem instytucjonalnym wykazuje większy potencjał badaczy. Stąd porównanie poziomu współpracy pomiędzy różnymi podmiotami na obu tych rynkach pozwoli na rozwinięcie koncepcyjnych aspektów współpracy w ramach przedsiębiorczości międzynarodowej.

Liczba badanych podmiotów została ograniczona do dostawców, producentów oraz konsumentów, co stanowi celowe uproszczenie, wynikające z przyjętego założenia o istotności właśnie tych podmiotów w kontekście koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej. Jest to zgodne z wynikami badań naukowych [Małys, 2013, s. 123-140], które potwierdzają, że przedsiębiorstwo tworzy głównie powiązania właśnie z tymi podmiotami łańcucha dostaw.

Znaczenie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami powinno podlegać umocnieniu, ponieważ firmy w obliczu dążenia do utrzymania wysokiego poziomu innowacyjności będą poszukiwały dodatkowych i niezbędnych w tym celu zasobów. Również w ramach wspomnianej wcześniej koncepcji współpracy na rzecz przedsiębiorczości zakłada się, że każda firma w obrębie własnej sieci przyczynia się do zwiększania korzyści odnoszonych przez całą sieć, a więc także i tych podmiotów, które nie uczestniczą bezpośrednio w danym działaniu [Miles, Miles, Snow, 2005b]. W kontekście proponowanej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej, będzie to dotyczyło tych podmiotów, które nie są aktywne w sieci powiązań. Jednak zgodnie z opisanymi założeniami współpracy na rzecz przedsiębiorczości, również pasywni uczestnicy powinni korzystać z wygenerowanych efektów pracy innych aktywnych podmiotów.

Z uwagi na istniejące badania z zakresu przedsiębiorczości oraz przedsiębiorczości międzynarodowej, a także ich wpływu na wyniki przedsiębiorstwa [Huang, Wang, 2011], za **przedmiot rozprawy** przyjęte zostało zachowanie przedsiębiorstwa związane z budowaniem przedsiębiorczości międzynarodowej. Na podstawie analizy literatury przedmiotu autor uznał, że luką badawczą pozostaje wpływ przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy na wyniki przedsiębiorstwa. W odpowiedzi na tak zidentyfikowaną lukę poznawczą, jako **problem badawczy** prezentowanej rozprawy doktorskiej przyjęto przedsiębiorczość międzynarodową opartą na współpracy jako potencjalne źródło konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych.

Głównym **celem rozprawy** jest modyfikacja dotychczasowej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej poprzez rozszerzenie jej o aspekt współpracy i zbadanie wpływu koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa (por. Rysunek 1).



Rysunek 1. Wpływ przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne

Zaprezentowana w pracy zmodyfikowana koncepcja przedsiębiorczości międzynarodowej, dotyczy przedsiębiorstw wykazujących się cechami uznawanymi za najbardziej uniwersalne dla przedsiębiorczości międzynarodowej czyli innowacyjnością, proaktywnością i skłonnością do podejmowania ryzyka [Oviatt, McDougall, 2005b] oraz czwartą cechą w postaci nawiązywania współpracy. Istotne dla pracy będzie porównanie obu rynków (instytucjonalnego oraz konsumenckiego) w zakresie możliwości zastosowania współpracy pomiędzy różnymi podmiotami. Dla realizacji celu głównego ustalono **cele szczegółowe*:***

1. Sprecyzowanie terminologii związanej z zagadnieniami przedsiębiorczości oraz przedsiębiorczości międzynarodowej.
2. Zaproponowanie rozszerzonej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej uwzględniającej aspekt współpracy.
3. Opracowanie koncepcji platform współpracy pomiędzy różnymi podmiotami na rynkach instytucjonalnym oraz konsumenckim.
4. Ustalenie poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw, które wykazują się cechami zmodyfikowanej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej w porównaniu z ich najbliższymi konkurentami.

Konieczność współpracy, stanowiącej główny element celu rozprawy, wynika z wielu czynników, które można zaobserwować w okresie ostatnich dwóch dekad. Przede wszystkim analiza koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej wskazuje na brak badań uwzględniających aspekt współpracy na rynku instytucjonalnym oraz konsumenckim, co powoduje konieczność zaproponowania modyfikacji tej koncepcji. Argumentem potwierdzającym istotność współpracy są zmiany zachodzące w dostępnych technologiach, które doprowadziły do ewolucji postaw zarówno przedsiębiorstw jak i konsumentów. Wzrost konkurencji pomiędzy firmami sprawia, że dotychczasowe czynniki determinujące konkurencyjność podmiotu na rynku nie odgrywają już tak znaczącej roli. Konieczne jest nawiązanie przez przedsiębiorstwa bliższej współpracy z nabywcami, którymi w przypadku rynku B2C coraz częściej stają się prosumenci, czyli konsumenci współuczestniczący w procesie produkcji [Toffler, 2001]. Może to stanowić o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jednak nie należy zapominać o współpracy pomiędzy podmiotami na rynku instytucjonalnym. Nawiązywana pomiędzy podmiotami współpraca będzie przyjmowała postać platform współpracy, które nie muszą być zorganizowane w fizycznej postaci, co nie będzie wcale oznaczało, że w konsekwencji będą one wirtualne [Kohler, Matzler, Füller,

2009]. Z uwagi na rozwój technologiczny przyjmuje się, że platformy takie powinny występować w Internecie, gdzie możliwe jest kreowanie sieci przez samych użytkowników [Baldwin, Hienerth, von Hippel, 2006]. Platformy mogą przybierać dowolną formę, jednak w pracy przyjmuje się za dominującą wersję internetową, jako najbardziej uniwersalną. Dlatego też opisując platformy omawiana jest ich internetowa postać, która po niewielkich modyfikacjach (zapewnienie fizycznej funkcjonalności) mogłaby zostać zastosowana również w formie fizycznej. Z uwagi na ogromną popularność Internetu i przenoszeniu do niego znaczącej części komunikacji (głównie za sprawą aplikacji mobilnych oraz sieci społecznościowych) pomiędzy przedsiębiorstwami oraz konsumentami a przedsiębiorstwami (prowadzących do oszczędności czasu i kosztów), przyjmuje się, że wirtualna forma jest właściwa dla proponowanych w rozprawie narzędzi nawiązywania współpracy. Jest to również zgodne z przewidywaniami na temat rosnącego znaczenia Internetu dla kształtowania relacji z konsumentami [Seidel, 2014]. Zakłada się zresztą, że znaczenie konsumentów będzie w dalszym ciągu wzrastało, a sama platforma zaoferuje szeroki zakres dodatkowych możliwości [Chandra, Leenders, 2012]. Część badaczy sugeruje, że współpraca pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentami będzie zyskiwała na znaczeniu, a co więcej będzie się na nią decydowała znacząca liczba firm [Berman, Marshall, 2014a; Berman, Korsten, 2014]. Istotnym aspektem jest to w jaki sposób aktywna współpraca części nabywców wpływa na tych nabywców którzy są pasywni, ale z uwagi na proces rozprzestrzeniania się wiedzy (efekt *spill-over)*, a także osadzenie w tych samych sieciach relacji, również mogą odnosić z takiego działania określone korzyści.

Opisane zależności skłoniły autora prezentowanej rozprawy doktorskiej do podjęcia próby weryfikacji następującej **hipotezy badawczej**: **przedsiębiorczość międzynarodowa oparta na współpracy wywiera pozytywny wpływ na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa**. Przez przedsiębiorczość międzynarodową opartą na współpracy rozumie się jej rozszerzone ujęcie w postaci innowacyjności, proaktywności, skłonności do podejmowania ryzyka oraz współpracy. Z kolei konkurencyjność przedsiębiorstwa jest definiowana poprzez wyniki rynkowe oraz finansowe osiągane przez badane przedsiębiorstwo w porównaniu z najbliższymi konkurentami. Zgodnie z propozycją K. Fonfary [2007, s. 3-4] wykorzystane w tym celu zostaną następujące mierniki: wielkość zysku ogółem, stopa zwrotu z inwestycji (ROI), wielkość sprzedaży oraz udział w rynku. Dodatkowo zostanie uwzględniony poziom satysfakcji nabywców przedsiębiorstwa [Vorhies, Morgan, 2005], liczba wdrażanych innowacji oraz szybkość wprowadzania nowych produktów na rynek,

prezentowany przez badaną grupę przedsiębiorstw w odniesieniu do ich konkurentów. Z uwagi na utrudnienia występujące w porównaniu firm o różnej wielkości z odmiennych branż, w rozprawie przyjęty zostanie subiektywny sposób oceny działalności badanych przedsiębiorstw w stosunku do ich najbliższych konkurentów.

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Podstawę dla teoretycznych rozważań stanowi krytyczna analiza polskiej oraz obcojęzycznej literatury naukowej, przy uwzględnieniu najnowszych wyników badań dostępnych w publikacjach w postaci artykułów, monografii naukowych oraz raportów. W rozprawie zastosowano przede wszystkim podejście dedukcyjne, ale również indukcyjne. Część empiryczna rozprawy została oparta na badaniu przeprowadzonym na próbie 168 przedsiębiorstw. Pozwoliło to na określenie konkurencyjności firm wykazujących się cechami przedsiębiorczości międzynarodowej (przyjętymi w prezentowanej rozprawie) w porównaniu z firmami niewykazującymi wspomnianych cech. W celu weryfikacji postawionej w pracy hipotezy badawczej, przygotowany został kwestionariusz ankietowy, który został opracowany w formie elektronicznej. Ankieta elektroniczna została wysłana poprzez zastosowanie metody CASI (*Computer-Assisted-Administered-Interviewing*), która dzięki wykorzystaniu indywidualnych linków prowadzących do kwestionariusza, pozwala na monitoring poziomu ich wypełnienia, oraz przypomnieniu o jego rozpoczęciu lub dokończeniu. Populację badania stanowiły przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie Polski, a próba badawcza została wybrana przy wykorzystaniu bazy danych przedsiębiorstw Kompass Poland. Otrzymane w ten sposób dane ilościowe zostały poddane analizie statystycznej przy pomocy oprogramowania IBM SPSS, a samo badanie zostało poprzedzone przeprowadzeniem badania pilotażowego, które pozwoliło na uzyskanie potwierdzenia co do prawidłowości przygotowanego kwestionariusza. Szczegółowe omówienie metodyki przeprowadzonego badania zamieszczono w rozdziale trzecim.

Struktura pracy jest odzwierciedleniem przyjętej koncepcji rozprawy doktorskiej i składa się z trzech rozdziałów, które zostały poprzedzone wstępem oraz zakończone podsumowaniem całej pracy. Dwa pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, podczas gdy trzeci rozdział pracy jest rozdziałem empirycznym.

Pierwszy rozdział pracy dotyczy istoty i znaczenia zjawiska przedsiębiorczości międzynarodowej. Zgodnie z wynikami analizy literatury przedmiotu, dokonano w nim podziału na przedsiębiorczość oraz przedsiębiorczość międzynarodową. Rozdział opisuje także przesłanki modyfikacji koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej z uwagi na zmiany zachodzące na rynku instytucjonalnym oraz rynku konsumenckim, w tym w

szczególności ewolucję postaw nabywców. Ponieważ autorzy w literaturze przedmiotu wskazują na brak jednoznacznego rozumienia istoty przedsiębiorczości [Sudoł, 2008], w tym rozdziale skoncentrowano się na dokonaniu analizy tego zagadnienia, aby w dalszej części rozprawy zaprezentować interpretację dokonujących się przemian, prowadzących do wyodrębnienia nowej teorii w postaci przedsiębiorczości międzynarodowej. Takie podejście pozostaje zgodne z poglądem coraz większej liczby badaczy [Wach, Wehrmann, 2014, s. 14].

Drugi rozdział prezentuje koncepcję przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy. Zaprezentowane zostają również pozostałe przedsiębiorcze formy współpracy, które występują w literaturze naukowej. W tej części pracy zaprezentowane zostają główne narzędzia nawiązywania współpracy w ramach proponowanej, rozszerzonej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej. Platformy współpracy oraz sieci społecznościowe silnie oddziaływają na charakter relacji tworzonych przez przedsiębiorstwo. Szczegółowa analiza możliwości ich implementacji umożliwiła ustalenie modelowego ujęcie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa opartego na zmodyfikowanej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej. Prezentowany w pracy model oparty jest na dwóch filarach: dotychczasowych cechach przedsiębiorczości międzynarodowej w postaci innowacyjności, proaktywności i skłonności do podejmowania ryzyka (I filar) oraz współpracy (II filar) obejmującej platformy współpracy i sieć społecznościową.

W rozdziale trzecim podjęto próbę weryfikacji empirycznej przyjętej w części teoretycznej głównej hipotezy badawczej.

W zakończeniu pracy przedstawiono najistotniejsze wnioski, wynikające z empirycznej weryfikacji części teoretycznej rozprawy doktorskiej. Integralny element pracy stanowi również aneks, zawierający kwestionariusz ankietowy oraz wyjaśnienie pojęć użytych w rozprawie.

1. Istota i znaczenie przedsiębiorczości międzynarodowej

1.1. Pojęcie przedsiębiorczości oraz osoby przedsiębiorcy

Przedsiębiorczość jest jednym z pojęć, które są bardzo szeroko opisywane w literaturze przedmiotu. Pomimo bogatego dorobku i mnogości opracowań, wciąż nie ma zgodności pomiędzy badaczami w zakresie przedstawienia jednej, ogólnie akceptowanej definicji przedsiębiorczości [Bruyat, Julien, 2000; Daszkiewicz, 2013], co J. Cieślik tłumaczy istniejącymi różnicami językowymi [Cieślik, 2014]. Autorzy, którzy skoncentrowali swoją pracę naukowo-badawczą na zagadnieniach związanych z przedsiębiorczością, tacy jak S.A. Zahra oraz G.G. Dess, podkreślają konieczność budowy struktury definiującej zagadnienie przedsiębiorczości [Zahra, Dess, 2001]. Wynika to z jej rosnącego znaczenia [Bögenhold, Fink, Kraus, 2014; Polowczyk, 2012a,c] oraz braku wystarczających badań [Terjesen, Hessels, Li, 2013] do których mogliby się odwoływać pozostali badacze. W literaturze zaznacza się, że ważnym jest aby powrócić do korzeni przedsiębiorczości, dokonać analizy jej obecnej roli oraz dotychczasowej historii. Wykazywana jest bowiem potrzeba stworzenia modelu [Kurczewska, 2014], w ramach którego będą wzajemnie współpracowali zarówno aktywny przedsiębiorca jak i rynek rozumiany jako grupa przedsiębiorstw. Wynika to ze znacznej złożoności przedsiębiorczości, która na skutek tego stała się według niektórych badaczy niemożliwa do wyjaśnienia w ramach wyłącznie jednej teorii [Hatch, 2002, s. 22].

Warto zauważyć, że w różnych okresach historycznych zainteresowanie przedsiębiorczością znacząco się różniło. Stanowiło to efekt odmienności panujących systemów politycznych w danej gospodarce, determinujących rozwój przedsiębiorczości lub też jej brak. Dlatego należy przyjąć klasyfikację historyczną, zgadzając się z T. Kraśnicką [2002], iż ujęcie zagadnienia w układzie chronologicznym pozwoli na jego lepsze zrozumienie.

Zagadnienie przedsiębiorczości występuje praktycznie od momentu w którym pojawił się człowiek [Piecuch, 2013, s. 15]. Przyjmując kryterium czasu w analizie przedsiębiorczości, za jej wczesne przejawy można przyjąć już wyprawy handlowe do nowych krajów i lądów, które prowadziły w konsekwencji do pojawienia się na rynku nieznanych wcześniej towarów i stanowiły źródło osiągnięcia znacznych zysków. Osoby, które decydowały się na takie wyprawy działały w większej grupie osób, przejmując nad nimi dowodzenie. W rzeczywistości podróżnicy byli wizjonerami dążącymi do osiągnięcia takich

korzyści jak uznanie, rozgłos, spełnienie ambicji a także znaczącego zwiększenia swoich dotychczasowych zysków. Ponieważ takie wyprawy były kosztowne, ich finansowanie zajmował się ktoś inny (np. król). Dlatego w kontekście niepewności organizowanych wypraw, należy zrozumieć jak znaczące było ryzyko podejmowane przez podróżników.

Przedsiębiorczość w literaturze po raz pierwszy oficjalnie pojawiła się, jak się powszechnie sądzi, w roku 1755 za sprawą francuskiego ekonomisty, a także finansisty R. Cantillona [Petrozolin-Skowrońska, 1997, s. 641]. Pojęcie, które pochodzi z języka francuskiego, od samego początku było utożsamiane z osobą podejmującą ryzyko i osiągającą zysk lub stratę w związku z zawieranymi przez siebie kontraktami [Piecuch, 2013, s. 16]. W tym okresie nie było jednak wielu możliwości dla rozwoju przedsiębiorczości, co wynikało z panujących stosunków gospodarczych, a więc znacznego ograniczenia swobody działalności gospodarczej. Ta zarezerwowana była dla jednostek znajdujących się na szczycie istniejącej wówczas hierarchii, a więc dla Kościoła oraz magnatów ziemskich. Według R. Cantillona przedsiębiorczość była bezpośrednio związana z ryzykiem oraz niepewnością, czyli cechami, które charakteryzowały współczesnego mu przedsiębiorcę [Piecuch, 2013, s. 18] działającego w bardzo niepewnych warunkach. Przedsiębiorczość nie stanowiła bowiem w tym okresie wielkiej wartości, a cechami jakie charakteryzowały przedsiębiorcę były podejmowanie ryzyka oraz poszukiwanie okazji [Bławat, 2003].

W kolejnym okresie, ekonomii klasycznej przedsiębiorczość nie zyskała istotnego znaczenia. Badacze tacy jak D. Ricardo wskazywali na rynek jako najważniejszy mechanizm samoregulujący gospodarkę, marginalizując wpływ przedsiębiorczości oraz przedsiębiorców, których uznawali za pasywnych. Wyłącznie A. Smith doceniał znaczenie przedsiębiorców, którzy według niego byli skłonni do oszczędzania, aby następnie wykorzystać środki dla pomnażania majątku, mając świadomość związanego z tym ryzyka [Smith, 2007].

Wraz z upływem czasu pojawili się badacze, którzy w swoich pracach z zakresu przedsiębiorczości koncentrowali się przede wszystkim na osobie przedsiębiorcy. W przeciwieństwie do przedstawicieli nurtu klasycznej ekonomii angielskiej, J.B. Say uznawał za centralną postać w gospodarce nie rynek a osobę przedsiębiorcy. Jego funkcją było właściwe dobieranie czynników produkcji, ponieważ samą przedsiębiorczość badacz definiował jako umiejętność korzystania z zysków poprzez przenoszenie zasobów z jednego obszaru (o niższej wydajności) do innego (o wydajności analogicznie wyższej) [Piecuch, 2013]. Warto podkreślić, że J.B. Say jako pierwszy dokonał rozróżnienia zysku. Według niego można było wyodrębnić zysk pochodzący z kapitału, czyli osiągany dzięki poczynionym nakładom, oraz z działań przedsiębiorczych.

Postacią, z którą nierozerwalnie związane jest pojęcie przedsiębiorczości, jest autor twórczej destrukcji oraz teorii innowacji, J. Schumpeter [1960]. Ponieważ jego prace skupiały się na innowacyjności, element ten stanowił podstawę ewolucji dotychczasowego myślenia o przedsiębiorczości. W swoich pracach, badacz zaznaczał, że to przedsiębiorczość jest głównym akceleratorem wzrostu gospodarczego oraz pozytywnych zmian [Schumpeter, 1960]. Definicja J. Schumpetera związana z przedsiębiorczością jest jedną z najpopularniejszych, a co więcej stanowi dla ekonomistów punkt odniesienia w zakresie możliwości odwoływania się do cech oraz zachowań jednostki-przedsiębiorcy [Bögenhold, Fink, Kraus, 2014]. Według J. Schumpetera należało odróżnić przedsiębiorcę podejmującego czyny od wynalazcy dostarczającego idei. Twórczej destrukcji mogli dokonywać wyłącznie wspomniani przedsiębiorcy, wokół których powstała jego teoria, a sama przedsiębiorczość oznaczała umiejętne wykorzystanie kombinacji nowych zasobów oraz technologii [Baumol, 1993, s. 6]. Co istotne, J. Schumpter dosyć szeroko rozumiał zagadnienie przedsiębiorcy, ponieważ uważał, że najważniejszą cechą jest posiadanie „ducha przedsiębiorczości". Stąd w jego opinii na to określenie zasługiwał każdy, kto posiadał pomysły oraz wykazywał inicjatywę do podejmowania działania.

Poglądy J. Schumpetera stanowiły punkt wyjścia dla rozważań kolejnego badacza, przedstawiciela szkoły austriackiej, I. Kirznera. W swoich pracach podkreślał on znaczenie jakie dla gospodarki odgrywają przedsiębiorczość oraz przedsiębiorcy. Podobnie jak J.B. Say, koncentrował się na zysku stanowiącym główny motyw przedsiębiorczości. I. Kirzner przestrzegał przed materialnym traktowaniem przedsiębiorczości, będącej zasobem niematerialnym [Kirzner, 1984]. Jego zdaniem większa liczba pomysłów, inicjatyw oraz stopnia zaangażowania, niekoniecznie musiała się przekładać na wyższy poziom otrzymywanego zysku. Dlatego w jego opinii nie występowała zależność pomiędzy przedsiębiorczością, czyli wykorzystywaniem pojawiających się szans, a wielkością płynącego z tego tytułu zysku [Lichtarski, Karaś, 2003, s. 20]. Istotnym wkładem I. Kirznera w rozwój teorii przedsiębiorczości była jej klasyfikacja uwzględniająca horyzont czasowy. Badacz wyróżnił krótki horyzont czasowy koncentrujący się na dostosowywaniu do bieżących potrzeb klientów oraz długi, odpowiedzialny za wprowadzanie innowacji stanowiących możliwość dalszego rozwoju. Ponieważ z innowacjami związane było ryzyko, podobnie jak inni badacze I. Kirzner podkreślał, że zysk stanowił rekompensatę ponoszonych trudów.

Rozważania na temat przedsiębiorczości innego badacza F. Knighta, nawiązywały do prac opisanego przedstawiciela szkoły austriackiej, I. Kirznera. W literaturze przedmiotu, F.

Knighta uważa się za pierwszego, który na stałe przypisał ryzyko do osoby przedsiębiorcy [Piecuch, 2013]. Ryzyko było bowiem niezbędne aby istniała możliwość osiągnięcia zysku. Uważał, że należy rozdzielić niepewność, której nie sposób przewidzieć, od ryzyka, stanowiącego odchylenie od stanu oczekiwanego, którego można się spodziewać [Barreto, 1989]. F. Knight interpretował zysk jako pochodną umiejętności przedsiębiorcy wynikających z wykorzystywania okazji, szczęścia w niepewnych i ryzykownych warunkach funkcjonowania oraz sytuacji występującej w określonym okresie czasu na rynku [Piecuch, 2013]. W przeciwieństwie do I. Kirznera wydzielał funkcje kapitalisty od przedsiębiorcy, który nie musiał samodzielnie finansować własnej działalności. F. Knight uważał, że na zysk składały się umiejętności, szczęście oraz sytuacja rynkowa, a nie jak uważał I. Kirzner poziom ponoszonego ryzyka.

Podstawowe znaczenie innowacyjności dla zagadnienia przedsiębiorczości opisał również kontynuator myśli J. Schumpetera, P.F. Drucker [1998, s. 55]. Ponieważ w jego opinii innowacja stanowiła kluczową funkcję przedsiębiorczości, musiała ona przenikać przez każde z działań podejmowanych wewnątrz firmy. Z tym też związane było ryzyko, ponieważ nie wszyscy innowatorzy muszą być świadomi ostatecznych konsekwencji realizowanych pomysłów [Drucker, 2004, s. 32-33], a przecież im większy jest zakres podejmowanych innowacji tym większa niepewność względem ich finalnych rezultatów. W przeciwieństwie jednak do I. Kirznera oraz F. Knighta, P.F. Drucker twierdził, że przedsiębiorczość wcale nie musi być obciążona ryzykiem [Drucker, 2004].

Współcześnie przedsiębiorczości w literaturze przedmiotu przypisywany jest cały szereg cech, takich jak skłonność do podejmowania ryzyka [Stevenson, Jarillo, 1990; Hornsby, Naffziger, Kuratko, Montagno, 1993], innowacyjność [Yeoh, Jeong, 1995; Pitt, Berthon, Morris, 1997], proaktywność [Covin, Slevin, 1991; Zahra, 1996; Bhuian, Menguc, Bell, 2005], a także wprowadzanie zmian [Lipiński, 1981; Gudkova, 2002] i autonomia jednostki [Kuratko, Hodgetts, 2001; Dess, Lumpkin, 2005]. Również A. Gaweł [2012a] za cechy przedsiębiorczości podaje innowacyjność, proaktywność, skłonność do podejmowania ryzyka, autonomię oraz dodatkowo agresywność konkurencyjną, nawiązując w ten sposób do występujących w literaturze pięciu wymiarów orientacji przedsiębiorczej [Frishammar, Horte, 2007; Baker, Sinkula, 2009]. Proaktywność jest przy tym rozumiana jako aktywne konkurowanie z rywalami firmy. Dlatego pojęcie to dotyczy w znacznie większym stopniu samego przedsiębiorstwa aniżeli jednostek. W najnowszych opracowaniach dotyczących przedsiębiorczości, coraz częściej pojawia się autonomia, rozumiana jako zakres swobody posiadanej przez jednostki, mającej wpływ na osiągane wyniki pracy [Nasution, Mavondo,

Matanda, Ndubisi, 2011]. Również M. Casson zwrócił uwagę na to, że przedsiębiorczość polega na wykorzystywaniu w działalności cennych zasobów, które ostatecznie doprowadzą do osiągnięcia przewagi nad innymi. Kluczowy jest przy tym sam element budowania czy też tworzenia, na który uwagę zwracają B. Lloyd, R.W. Griffin, R.C. Ronstadt, czy R.D Hisrich z M.P. Petersem [Piecuch, 2013, s. 45-46].

Druga, obok wcześniej opisanej, klasyfikacja przedsiębiorczości opiera się na zróżnicowaniu w zależności od tego czy dotyczy ona charakterystyki postawy jednostki [Daszkiewicz, 2013], zachowania grupy osób [Sudoł, 2008; Piecuch, 2013], czy też ujęcia procesowego w odniesieniu do przedsiębiorstw i stosowanych przez nie metod zarządzania we współczesnej gospodarce [Kraśnicka, 2002]. W konsekwencji przyjęcia takiej klasyfikacji przedsiębiorczość może zostać pogrupowana na trzy podstawowe kategorie (zob. Tabela 1).

Kategorie przedsiębiorczości	Definicja
Postawa	Tradycyjne rozumienie przedsiębiorczości
Zachowanie	Efekty i konsekwencje postaw wykazywanych przez ludzi
Proces	Działania powiązane z przedsiębiorstwem

Tabela 1. Klasyfikacja przedsiębiorczości według kryterium podmiotowego
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Piecuch, 2013, s. 39; S. Sudoł 2008, s. 10; P. Davidsson, 2003, s. 29; M. Klonowska-Matynia, J. Palinkiewicz, 2013.

Dla większości badaczy zajmujących się teorią przedsiębiorczości, najistotniejsza jest postawa wykazywana przez jednostki [Wilkin, 1997] lub też ich grupy [Grzegorzewska-Mischka, Wyrzykowski, 2009, s. 5-7]. W takim kontekście przedsiębiorczość jest określana poprzez postawę człowieka wobec jego otoczenia, która będzie się przejawiała w aktywnym, innowacyjnym i twórczym podejściu. Definiowanie przedsiębiorczości z uwagi na postawę pojedynczej osoby oraz posiadanych przez nią cech, można obecnie uznać za tradycyjne rozumienie przedsiębiorczości [Piecuch, 2013, s. 34]. Podejście do przedsiębiorczości jako zachowania, czyli drugiej spośród opisywanych kategorii, jest najbliższe temu co głosili zarówno R. Cantillon, J.B. Say jak i P.F. Drucker. Jest to bowiem wszelka aktywność przejawiana przez człowieka, którą jednak według autora należy powiązać z postawą jednostki. Popularne staje się ujęcie przedsiębiorczości w sposób procesowy [Lichtarski,

Karaś, 2003], wskazujące na jej dynamiczny charakter [Shane, 2012], który bardziej odpowiada strategii przyjmowanej przez przedsiębiorstwo oraz wykazywanym przez nie działaniom. J. Duraj oraz M. Papiernik-Wojdera [2010] podkreślają, że chociaż dla pełnego scharakteryzowania przedsiębiorczości niezbędne jest uwzględnienie innowacyjnej działalności, dostrzegania oraz wykorzystywania pojawiających się szans, czyli elementów przynależących do przedsiębiorstwa, to jednak powinno się to odnosić również do jednostki, a nie tylko do przedsiębiorstwa. Przedsiębiorczość jest związana przede wszystkim z jednostką [Bijman, Doorneweert, 2008] i jej postawą, co jest wielokrotnie powtarzane w zagadnieniu przedsiębiorczości. Tacy badacze jak R. Cantillon, F. Knight czy J. Schumpeter nie przewidywali możliwości organizacji jednostek (w tej sytuacji określanych mianem przedsiębiorców) we współpracujące grupy [Foss et al., 2008]. W literaturze przedmiotu zaznacza się zresztą konieczność zaprzestania ścisłego powiązania zjawiska przedsiębiorczości z samym przedsiębiorstwem [Jack, Mouzas, 2007]. Dlatego S. Shane i S. Venkataraman [2001] zwracają uwagę, że przedsiębiorczość potrzebuje dalszych zmian, ponieważ jest ona pojęciem, którego znaczenie wykracza poza samą firmę. Ponadto ci sami badacze [Shane, Venkataraman, 2001], w odpowiedzi na artykuł S. Zahry oraz G.G. Dessa [2001] podkreślili, iż dla pełnego odkrycia przedsiębiorczości istotna jest koncentracja badaczy i naukowców na jednostkach, a nie przedsiębiorstwie. Te bowiem są najistotniejszymi w analizie zagadnienia przedsiębiorczości. To odpowiedzialne jednostki swoimi pomysłami oraz działaniami przyczyniają się do wytworzenia nowych produktów, usług czy też metod [Lazear, 2005]. Pomimo przedstawionej argumentacji, współcześni naukowcy nie skoncentrowali się wyłącznie na aspekcie ludzkim przedsiębiorczości.

Niektórzy badacze dokonują kolejnego podziału przedsiębiorczości i wydzielają jej typy związane z działalnością prowadzoną w gospodarce (przedsiębiorczość innowacyjna, ekspansywna, korporacyjna) lub poza gospodarką (przedsiębiorczość akademicka, społeczna, ambitna) [Cieślik, 2014]. Dlatego uwzględniając charakter tej działalności można wyróżnić przedsiębiorczość przejawiającą się wewnątrz lub też na zewnątrz przedsiębiorstwa. Najwięcej miejsca spośród wymienionych rodzajów przedsiębiorczości, poświęca się w literaturze przedmiotu przedsiębiorczości korporacyjnej (*corporate entrepreneurship*), nazywanej również przedsiębiorczością wewnętrzną lub intraprzedsiębiorczością (*intrapreneurship*) [Żur, 2006; Alpkan et al., 2010]. Najczęściej jest ona odnoszona do dużych organizacji, chociaż może występować w przedsiębiorstwie każdej wielkości. Zagadnienie to zostało na szeroką skalę rozpowszechnione przez G. Pinchot i E.S. Pinchot

[1978], którzy udowodnili, że przedsiębiorczość może się rozwijać także w dużych korporacjach, a nie tylko małych firmach. Zjawisko przedsiębiorczości wewnętrznej dotyczy w rzeczywistości jednostek odznaczających się umiejętnością twórczego myślenia, inicjowania zmian oraz ich wprowadzania w środowisku z właściwie rozwiniętym systemem motywacyjnym [Żur 2009], bez względu na wielkość firmy. Uwzględniając japońską metodę zarządzania *kaizen*, okazuje się, że udział wszystkich pracowników w usprawnianiu działalności przedsiębiorstwa może być wręcz nakazem [Hryniewicz, 2010]. Jednostki zgodnie z ideą przedsiębiorczości wewnętrznej muszą posiadać swobodę działania. Początkowo w przedsiębiorstwie występują wybitne jednostki (które można określić także mianem opisywanych w dalszej części rozdziału przedsiębiorców) odpowiedzialne za kreowanie przedsiębiorczości, a w konsekwencji przedsiębiorczości wewnętrznej w firmie. W takiej sytuacji każdy z pracowników przedsiębiorstwa współpracuje blisko z pozostałymi zatrudnionymi, traktując ich jako klientów wewnętrznych i przyczyniając się do umacniania przedsiębiorczości wewnętrznej firmy [Ribeiro-Soriano, Urbano, 2009]. To natomiast powinno znaleźć swoje odzwierciedlenie w zewnętrznych wynikach przedsiębiorstwa. Aby jednak taka sytuacja zaistniała, konieczne jest zapewnienie niezbędnego poziomu zaufania pomiędzy pracownikami. Tym samym, przedsiębiorczość wewnętrzną można uznać za pierwszy krok na drodze kreowania przedsiębiorczości zewnętrznej firmy. Żeby przedsiębiorczość wewnętrzna mogła wystąpić, wymagane jest, aby firma była zorientowana przedsiębiorczo [Bratnicki, 2008]. Oznacza to, że przedsiębiorstwo musi odznaczać się adaptacyjnością, dynamizmem, opierać się na kapitale ludzkim, nagradzać inicjatywy oraz co najważniejsze, posiadać taką strukturę organizacyjną, która pozwoli na swobodę działania pracowników [Koźmiński, 2004; Kuratko, Goldsby, Hornsby, 2012; Turro, Urbano, Peris-Ortiz, 2014][1]. Pytaniem pozostaje natomiast w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą zapewnić taką atmosferę. Turro i in. [2014] skorzystali w tym celu z publikowanych corocznie raportów GEM (*Global Entrepreneurship Monitor. Global Report*), stwierdzając, że istotne są zarówno czynniki formalne jak i nieformalne, przy czym największy wpływ odgrywa zakorzeniona w danym środowisku kultura przedsiębiorczości (czynnik nieformalny) oraz liczba procedur koniecznych do założenia nowej firmy (czynnik formalny).

Przedsiębiorstwo, które charakteryzuje się wysokim poziomem przedsiębiorczości wewnętrznej w postaci właściwych warunków dla pracowników, musi być oparte na ciągłej

[1] Kuratko i in. [2013] podkreślają zresztą, że największe firmy jak Apple, 3M czy Google doskonale zdają sobie sprawę z konieczności zapewnienia takiego środowiska wewnętrznego w firmie, które będzie wspierało innowacyjność, co jak podkreśla P.F. Drucker wcale nie jest prostym zadaniem [1998, s. 162].

innowacyjności [Kuratko, Hornsby, Covin, 2014]. Otwarty musi być w nim także system komunikacyjny, który będzie sprzyjał zmianom i wykreuje właściwy klimat w firmie, aby ostatecznie pozytywnie wpłynąć na konkurencyjność przedsiębiorstwa [Wiatrak, 2008]. Właściwa struktura organizacyjna może odgrywać bardzo duże znaczenie dla przedsiębiorstwa i osiąganych przez nie wyników, ponieważ przy właściwej strukturze, część pracowników może być oddelegowana wyłącznie do zadań badawczo-rozwojowych, wspierając jedynie bieżące działania przedsiębiorstwa[2].

Osoba przedsiębiorcy jest nierozerwalnie związana z pojęciem przedsiębiorczości [Klonowska-Matynia, Palinkiewicz, 2013]. Jak zostało to podkreślone we wcześniejszej części pracy, przez długi czas badacze koncentrowali się wyłącznie na opisie tego kim jest przedsiębiorca, oraz czym się zajmuje [Venkataraman, 1997]. Pojęcie osoby pełniącej centralną rolę w handlu, które zostało wprowadzone przez R. Cantillona, w swoim obecnym znaczeniu osoby łączącej czynniki produkcji i tworzącej na własne ryzyko oraz dla własnego zysku, pojawiło się dzięki J.B. Say`owi [Białasewicz, 2008]. Uważa się zresztą, że bez przedsiębiorcy nie mógłby funkcjonować rynek. Różni autorzy zwracają uwagę na odmienne aspekty tego zagadnienia, począwszy od przedsiębiorcy jako innowatora, osoby ponoszącej ryzyko lub dokonującej alternatywnych wyborów zastosowania zasobów, po menagera wykorzystującego pojawiające się okazje [Piecuch, 2013, s. 59-61]. Nie ma również zgodności co do cech, jakimi charakteryzują się przedsiębiorcy. Badacze dyskutują nad tym czy przedsiębiorczość jest cechą wrodzoną człowieka jak uważa L.H. Haber [Haber, 1997], czy też nabytym sposobem postępowania dzięki wiedzy i doświadczeniu [Duraj, Papiernik-Wojdera, 2010], do poglądu którego przychyla się zresztą P.F. Drucker [1992; 2004]. Za przedsiębiorcę można zresztą uznać nie tylko osobę prowadzącą własną działalność gospodarczą, ale również jednostkę zatrudnioną w obcym przedsiębiorstwie. Jedyna różnica pomiędzy tymi dwoma jednostkami to fakt, iż pierwsza z nich czerpie bezpośrednie korzyści z własnej przedsiębiorczej aktywności, natomiast druga wyłącznie w sposób pośredni

Każdy badacz przedstawiał dotychczas własną listę charakterystyk przedsiębiorcy, a „wskazanie cech typowego przedsiębiorcy jest (…) właściwie zawsze skazane na niepowodzenie" [Piecuch, 2013, s. 61]. Większość badaczy podaje w literaturze pozytywne cechy charakteru przedsiębiorcy, takie jak kreatywność, skłonność do podejmowania ryzyka,

[2] Przedsiębiorstwa, które przeznaczają największe środki na prace badawczo-rozwojowe pochodzą z branż medycznej oraz motoryzacyjnej a także komputerowej. W czołówce od lat pozostają takie firmy jak Roche, Pfizer, Microsoft, czy też coraz silniej zmierzający w kierunku podium koreański Samsung [Strategy&, 2014].

posiadanie fachowej wiedzy [Piecuch, 2009], gotowość do działania [Domański, 1992] czy też posiadanie „specyficznego węchu rynku", czyli przedsiębiorczej inteligencji [Gruszecki, 1994]. Dla odmiany, A. Wiatrak [2008] podaje również te cechy, które mogą wpływać negatywnie na taką postawę. Wymienia przy tym introwersję (jako utrudnienie dla współpracy), unikanie decyzji niepewnych (przeciwieństwo skłonności do ryzyka), czy też uległość oraz brak motywacji negatywnie oddziaływających na aktywność podejmowania działania. Najczęściej jednak jako cechy reprezentatywne dla przedsiębiorcy wymieniane są umiejętność podejmowania decyzji, akceptowanie ryzyka, aktywność, komunikatywność, wiedza, czy też otwartość przejawiającą się choćby w umiejętności nawiązywania współpracy [Piecuch, 2009]. Dlatego też, za przedsiębiorcę można generalnie uznać osobę dostrzegającą szanse i potrafiącą wykreować organizację, która będzie zmierzała w obranym kierunku [Bygrave, Zacharakis, 2008], a dodatkowo pomimo istniejącego ryzyka będzie innowacyjna i wykorzysta zasoby [Mueller, Volery, von Siemens, 2012]. Istotne też, aby taka osoba była kreatywna, miała odpowiednie kompetencje, a posiadane predyspozycje potrafiła przełożyć na gotowość do podjęcia działania [Domański, 1992]. Dlatego też za przedsiębiorcę najpewniej należy uznać osobę, która przez całą swoją karierę pełniła różne funkcje zdobywając wszechstronne doświadczenie [Lazear, 2005]. Opierając się na literaturze naukowej można powiązać zagadnienie przedsiębiorczości z postawą wykazywaną przez przedsiębiorcze jednostki oraz relacjami, jakie zachodzą pomiędzy nimi wewnątrz przedsiębiorstwa.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można dojść do kilku wniosków. Początkowo zagadnienie przedsiębiorczości w literaturze naukowej dotyczyło jednostki, jednak z upływem czasu badacze dostrzegli znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w gospodarce. W konsekwencji rozwojowi podlegała analiza przedsiębiorczości w małych i średnich firmach, kosztem charakterystyki jednostki. Inni natomiast badacze opisywali zagadnienie przedsiębiorczości w kontekście dużych korporacji, koncentrując się przy tym w szczególności na przedsiębiorczości wewnętrznej. Należy się jednak zgodzić z S. Sudołem, który stwierdził, że przedmiotem badań z zakresu przedsiębiorczości powinny być podmioty bez względu na ich wielkość [Sudoł, 1999, s. 32]. Wcześniejsze ograniczenie analizy tego zagadnienia wyłącznie do MŚP, a później do wielkich korporacji stanowiło jego znaczące zawężenie. T. Piecuch [2013, s. 37] zauważa, iż przedsiębiorczość powinna opisywać nie tylko pojedyncze osoby, ale również różnego rodzaju organizacje. Temu służy właśnie wyodrębnienie w literaturze przedmiotu teorii przedsiębiorczości międzynarodowej,

opisanej w kolejnym podrozdziale pracy. Wskazanym wydaje się być ograniczenie badań nad przedsiębiorczością wyłącznie do zachowań jednostek lub też ich grup. Ponieważ w literaturze podkreśla się potrzebę analizy nowych zagadnień zachodzących w obrębie przedsiębiorstwa [Carland, Carland, Esley, 2001, s. 75], należy wyodrębnić z koncepcji przedsiębiorczości analizę zagadnień związanych z działaniami i procesami zachodzącymi w firmach.

Dla oddania istoty przedsiębiorczości, można odnieść się do definicji podanej przez W. Doroszewskiego. Pomimo, że jest ona najprostsza, jednakże oddaje sens tego zagadnienia określając je jako „zdolność do tego, aby być przedsiębiorczym i posiadać ducha inicjatywy" [Doroszewski, 1964]. Stąd w pracy przedsiębiorczość definiuje się jako **zdolność do wykorzystywania szans pojawiających się w otoczeniu, podejmowania ryzyka, tworzenia innowacji oraz ich implementacji**. Cechami takimi wykazują się najczęściej przedsiębiorcy, którzy dodatkowo powinni charakteryzować się otwartością na współpracę zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa jak i z podmiotami pochodzącymi spoza danej firmy.

1.2. Istota przedsiębiorczości międzynarodowej

Przedsiębiorczość międzynarodowa (*international entrepreneurship*) jest zagadnieniem, które zostało zaprezentowane po raz pierwszy przez J.F. Morrowa w 1988 roku [Morrow, 1988]. Od tego czasu, wielu badaczy rozpoczęło pracę nad tym zagadnieniem, próbując je zdefiniować w jednoznaczny sposób [McDougall, 1989]. W.B. Gartner opisywał przedsiębiorczość międzynarodową jako składową innowacyjności oraz kreacji organizacji analizowanych w ujęciu procesowym [Gartner, 1988]. I.M. Kirzner zwrócił z kolei uwagę na wykorzystywanie szans, które pojawiają się w otoczeniu, z czym zgodzili się inni badacze tego zagadnienia [Stevenson, Jarillo, 1990], dodając do tego dodatkowo skłonność do podejmowania ryzyka, wolność i autonomię. Część badaczy koncentrowała się w szczególności na proaktywności oraz innowacyjności [Pitt, Berthon, Morris, 1997; Yeoh, Jeong, 1995], a D. Miller wraz z G.T. Lumpkin`em oraz G.G. Dess`em wskazali na duże znaczenie agresywnej konkurencyjności [Li, Huang, Tsai, 2008, s. 441]. Dla innych badaczy orientacja na ściśle określony cel, czy poczucie sprawowania kontroli nad wnętrzem przedsiębiorstwa również stanowią przejaw przedsiębiorczości międzynarodowej [Nasution et al., 2011, s. 337].

P.P. McDougall oraz B.M. Oviatt zdefiniowali przedsiębiorczość międzynarodową jako kombinację innowacyjności, proaktywności oraz poszukiwania ryzyka, które przekraczają krajowe granice i są nastawione na tworzenie wartości w organizacjach [McDougall, Oviatt, 2000]. Ci sami badacze, odwołując się do artykułu S. Shane`a oraz S. Venkataraman`a [2000], zaprezentowali inną definicję przedsiębiorczości międzynarodowej, eksponującą dodatkowo możliwość budowania nowej organizacji. B.M. Oviatt wraz z P.P. McDougall uznali, że przedsiębiorczość międzynarodowa powinna się koncentrować na poszukiwaniu, rozwijaniu oraz eksploatacji pojawiających się szans w postaci przyszłych dóbr oraz usług [Oviatt, McDougall, 2005b]. S.A. Zahra zwrócił już wcześniej uwagę, że badania prowadzone nad przedsiębiorczością międzynarodową powinny uwzględniać nie tylko nowo zakładane przedsiębiorstwa, ale także już te istniejące [Zahra, 1993]. Według N. Daszkiewicz przedsiębiorczość międzynarodowa rozwija się na pograniczu teorii przedsiębiorczości oraz internacjonalizacji [Daszkiewicz, 2014], a także biznesu międzynarodowego [Daszkiewicz, 2013]. Z kolei A. Brunst oraz M. Brettel powołując się na różne źródła literaturowe podkreślają, że aby mówić o przedsiębiorczości międzynarodowej danej firmy musi się ona charakteryzować wszystkimi cechami wymienionymi przez B.M. Oviatta i P.P McDougall [Brunst, Brettel, 2014]. Badania przeprowadzone przez L. Dai, V. Maksimov, B.A. Gilbert oraz S.A. Fernbaher [2014], wykazały, że przedsiębiorstwa nie zawsze muszą wykazywać się innowacyjnością i proaktywnością. W takiej sytuacji powinny skoncentrować się na dostosowywaniu swojej działalności na rynkach zagranicznych opierając się na wysokim poziomie skłonności do ryzyka. G. Tayauova [2011, s. 573] określiła, że przedsiębiorczość międzynarodowa może dać odpowiedź także na temat przyszłości przedsiębiorstwa, które będzie podlegało procesowi internacjonalizacji.

Uwzględniając wszelkie zalety oraz wady definicji przedsiębiorczości międzynarodowej, zaprezentowanej przez B.M Oviatta oraz P.P. McDougall, za obowiązującą przyjmuje ją cały szereg badaczy, na przykład: H.H. Frederick, J. Thompson i P.J. Mellalieu [2004, s. 533], N.E. Coviello i M.V. Jones [2004], J. Wiklund i D. Shepherd [2005], L. Zhou [2007], S.K. Huang i Y.L. Wang [2011], G. Tayauova [2011] czy też M.V. Jones, N.E. Coviello i Y.K. Tang [2011]. O tym jak istotny był rozwój tej nowej dziedziny nauki świadczy nagroda, którą otrzymali B.M. Oviatt oraz P.P. McDougall. W 2004 roku *Journal of International Business Studies* przyznał im nagrodę (*Decade Award*) w uznaniu za wkład wniesiony w integrację biznesu międzynarodowego oraz przedsiębiorczości międzynarodowej, której podstawą był wspólny artykuł dwójki badaczy z 1994 roku [Oviatt, McDougall, 2005a].

W literaturze przedmiotu zagadnieniem stosowanym zamiennie z przedsiębiorczością międzynarodową jest orientacja przedsiębiorcza. Badacze opisując przedsiębiorstwa i omawiając orientację przedsiębiorczą, przypisują firmie te same cechy co w przypadku przedsiębiorczości międzynarodowej, czyli innowacyjność, proaktywność oraz skłonność do podejmowania ryzyka [Tayauova, 2011]. Oznacza to, że w literaturze analiza zagadnienia przedsiębiorczości międzynarodowej jest dokonywana poprzez pryzmat orientacji przedsiębiorczej [Miller, 1983; Miller, Friesen, 1983; Franco, Haase, 2013].

Ponieważ badacze są zgodni co do faktu, iż przedsiębiorczość międzynarodowa oraz orientacja przedsiębiorcza wykazują się tymi samymi cechami [Kropp, Lindsay, Shoham, 2006; Gaweł, 2012a], można je stosować zamiennie. A. O`Cass i J. Weerawardena [2009] w swojej pracy podkreślili, że każde przedsiębiorstwo może przyjąć orientację przedsiębiorczą. Stanowi to bowiem wynik działań prowadzonych przez jej pracowników, którzy poprzez przywództwo mogą decydować o losach przedsiębiorstwa. Firmy, które mają zamiar przyjąć orientację przedsiębiorczą powinny rozpocząć ten proces od implementacji przedsiębiorczości wewnętrznej. Poprzez stworzenie warunków sprzyjających przedsiębiorczym inicjatywom wewnątrz struktur przedsiębiorstwa, łatwiejsze staje się przyjęcie przez firmę przedsiębiorczości międzynarodowej z wszystkimi jej cechami. Zresztą w przypadku orientacji przedsiębiorczej firmy, bardzo duży wpływ odgrywa proaktywność, co udowodnili G.T. Lumpkin oraz G.G. Dess [2001]. Zestawienie cech przypisywanych przez różnych autorów przedsiębiorczości międzynarodowej oraz orientacji przedsiębiorczej zostało zebrane w Tabeli 2.

Cechy przedsiębiorczości międzynarodowej oraz orientacji przedsiębiorczej						Autorzy
Innowacyjność	Proaktywność	Podejmowanie ryzyka	Agresywność	Autonomia	Inne	
X	X					L.F. Pitt, P.R. Berthon, M.H. Morris, 1997; P.L. Yeoh, I. Jeong, 1995.
X		X				R. Harms, T. Ehrmann, 2003.
X		X	X			S.F. Slater, J.C. Narver, 2000; A. Caruana, M.T. Ewing, B. Ramaseshan, 2002.
X	X	X				D. Miller, 1983; D. Miller, P.H. Friesen, 1983; J.G. Covin, D.P. Slevin, 1986; P.P. McDougall, 1989; J.G. Covin, J.E. Prescott, D.P. Slevin, 1990; S.A. Zahra, 1991; J.L. Naman, D.P. Slevin, 1993; J.G. Covin et al., 1994; H. Barret, A. Weinstein, 1998; S.A. Zahra, D.O. Neubaum, 1998; K. Chadwick, S. Dwyer, T. Barnett, 1999; P.P. McDougall, B.M. Oviatt, 2000; S.A. Zahra, D.M. Garvis, 2000; C. Lee, K. Lee, J.M. Pennings, 2001; S.-Y. Yoo, 2001; B.H. Kemelgor, 2002; P. Kreiser, L. Marino, K.M. Weaver, 2002; L. Marino et al., 2002; F.W. Swierczek, T.T. Ha, 2003; J. Wiklund, D. Shepherd, 2003; N.E. Coviello, M.V. Jones, 2004; P. Dimitratos, P. Lioukas, S. Carter, 2004; H.H. Frederick, J. Thompson; P.J. Mellalieu, 2004; O.C. Richard et al., 2004; J.B. Arbaugh, L.W. Cox, S.M. Camp, 2005; S.N. Bhuian, B. Menguc, S.J. Bell, 2005; D. De Clercq, H.J. Sapienza, H. Crijns, 2005; B.M. Oviatt, P.P. McDougall, 2005a; A. Jantunen et al., 2005; J. Wiklund, D. Shepherd, 2005; J.G. Covin et al., 2006; J.M.L. Poon, R.A. Ainuddin, S. Junit, 2006; A. Rauch et al., 2006; W. Stam, T. Elfring, 2006; L. Zhou, 2007; A. Rauch, M.Frese, 2009; V.K. Gupta, D. Dutta, 2010; S.K. Huang, Y.L. Wang, 2011; G. Tayauova, 2011, M.V. Jones, N.E. Coviello, Y.K. Tang, 2011; B.A. George,

						L. Marino, 2011; A. Brunst, M. Brettel, 2014, H. Etemad, 2015.
X	**X**	**X**	**X**			K. Atuahene-Gima, A. Ko, 2001; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, 2001.
X	**X**	**X**		**X**		D.F. Kuratko, R.M. Hodgetts, 2001; E. Monsen, 2005.
X	**X**	**X**	**X**	**X**		G. George, D.R. Wood Jr., R. Khan, 2001; J. Frishammar, S.A. Horte, 2007; W.E. Baker, J.M. Sinkula, 2009; A. Gaweł, 2012a.
	X	**X**			**Orientacja na przyszłość**	P.E. Stetz, 2000.
	X	**X**		**X**	**Wolność**	H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, 1990.
	X	**X**	**X**		**Orientacja na przyszłość, Zachowawczość**	N. Venkatraman, 1989.

Tabela 2. Klasyfikacja przedsiębiorczości międzynarodowej oraz orientacji przedsiębiorczej według cech przypisywanych im przez różnych badaczy
Źródło: Opracowanie własne

Jak można wywnioskować z Tabeli 2, większość badaczy definiuje przedsiębiorczość międzynarodową poprzez cechy innowacyjności, proaktywności oraz skłonności do podejmowania ryzyka, które stanowią jej najbardziej uniwersalne aspekty. Dlatego, odwołując się do badaczy teorii przedsiębiorczości międzynarodowej, jej definicja uwzględniająca innowacyjność, proaktywność oraz skłonność do podejmowania ryzyka, która została podana przez jej głównych prekursorów, czyli B.M. Oviatta oraz P.P. McDougall [2005b], jest przyjmowana w rozprawie jako podstawowa znaczeniowo. To do niej autor odwołuje się omawiając dotychczasowe zagadnienie przedsiębiorczości międzynarodowej i to ona podlega modyfikacji w dalszej części rozprawy.

Przyjmując wymienione aspekty przedsiębiorczości międzynarodowej należy je dokładnie scharakteryzować. Badacze zastanawiali się nad znaczeniem innowacyjności dla przedsiębiorczości międzynarodowej [Marcotte, 2014; O`Cass, Weerawardena, 2009]. Ostatecznie potwierdzili istotność innowacyjności w teorii przedsiębiorczości międzynarodowej oraz jej pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Innowacyjność stanowi niewątpliwie jeden z najistotniejszych czynników przedsiębiorczości międzynarodowej. Jest ona uwzględniana w większości z występujących

definicji, a co ważne stanowi kluczowe zagadnienie obecne w literaturze już od czasu pierwszych publikacji J. Schumpetera, który uważał, że innowacje wprawdzie nie stanowią przyczyny rozwoju ekonomicznego, ale stanowią jego efekt końcowy [Backhaus, 2003, s. 71]. Konsekwencją wysokiego poziomu innowacyjności według J. Polowczyka jest większa skłonność przedsiębiorstwa do przyjęcia proaktywnej postawy oraz podejmowania ryzyka [Polowczyk, 2012b;2014]. Dlatego też przedsiębiorstwa wykazujące się wyższym od firm konkurencyjnych poziomem innowacyjności, stanowią dla nich punkt odniesienia. Można również potwierdzić, iż przedsiębiorczość i innowacyjność są zagadnieniami nierozłącznymi, które wspólnie mogą stanowić źródło konkurencyjności przedsiębiorstwa [Gaweł, 2012b]. Chociaż w literaturze można spotkać się z krytyką podejścia, w którym wydatki na prace badawczo-rozwojowe są uznawane za czynnik określający innowacyjność [Varadarajan, Jayachandran, 1999], to jednak badania empiryczne przeprowadzone przez A. Dymitrowskiego [Dymitrowski, 2014] potwierdziły, że działalność badawczo-rozwojowa podnosi poziom innowacyjności przedsiębiorstwa. Także badanie z 2005 roku przeprowadzone przez A.H. Lassen, B. Laugen oraz R. Middel [2008] potwierdziło pozytywną relację pomiędzy zaangażowaniem działalności badawczo-rozwojowej a innowacyjnością przeprowadzanych przez przedsiębiorstwo projektów. Dlatego innowacyjność może być analizowana przy uwzględnieniu stosunku wydatków na prace badawczo-rozwojowe do działań sprzedażowych [Brunst, Brettel, 2014; Miller, Le Breton-Miller, 2011].

Drugą uniwersalną cechą uznawaną za przesłankę przedsiębiorczości międzynarodowej jest proaktywność, czyli poszukiwanie przez przedsiębiorstwo różnych możliwości rozwoju w najbliższej przyszłości [Etemad, 2015], lub też samodzielne kreowanie okazji [Cuervo, Ribeiro, Roig, 2007]. Proaktywność może też być określana poprzez pionierskie działania firmy wyprzedzające poczynania konkurencji, czyli korzyści pierwszeństwa (*first mover advantage*) [Quince, Whittaker, 2003]. Innym ze sposobów określania proaktywności przedsiębiorstwa jest odsetek przychodu firmy, które jest reinwestowany w jej rozwój w porównaniu do najbliższych konkurentów [Miller, Le Breton-Miller, 2011]. Wysoki wskaźnik reinwestowanych środków świadczy bowiem o intensyfikacji rozwoju danego przedsiębiorstwa oraz ciągłego dążenia do udoskonalania oraz poszukiwania nowych wyzwań. Niski poziom może natomiast świadczyć o minimalizowaniu rozwoju firmy i niewielkim stopniu wykazywanej proaktywności.

Trzecią cechą przedsiębiorczości międzynarodowej jest skłonność do podejmowania ryzyka, czyli świadome zwiększanie przez przedsiębiorstwo własnych szans na rozwój.

Odbywać się to może poprzez ekspansję na nowe rynki zbytu lub wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań zanim uczynią to najbliżsi konkurenci rynkowi. Ryzyko podejmować będą głównie podmioty aktywne, a podmioty pasywne nie będą zainteresowane działaniami na nowych rynkach zbytu oraz dalszą ekspansją [Nowacki, 2014c]. O skłonności do podejmowania ryzyka może świadczyć długoterminowe zaangażowanie w ryzykowne projekty, które gwarantują w perspektywie czasu odpowiednio wyższą stopę zwrotu [Brunst, Brettel, 2014].

W dotychczas przeprowadzonych badaniach udowodniony został pozytywny wpływ zarówno innowacyjności jak i proaktywności na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo [Hughes, Morgan, 2007; Rauch et al., 2009]. Sporny pozostaje natomiast wpływ jaki może wywierać skłonność do podejmowania ryzyka. Część badaczy uznała, że jej wpływ może być negatywny [Pummalainen et al., 2014], podczas gdy inna grupa naukowców stwierdziła, że przedsiębiorstwa skłonne do aktywnych oraz ryzykowanych działań osiągają wyniki lepsze od konkurencji [Quince, Whittaker, 2003]. Większość przeprowadzonych badań wykazuje jednak, że przyjęcie przez podmioty cech przypisanych do przedsiębiorczości międzynarodowej wpływa pozytywnie na wyniki finansowe osiągane przez dane przedsiębiorstwo [Huang, Wang, 2011, s. 566; Wales et al., 2013; Gupta, Gupta, 2015], niezależnie od jego wielkości [Zahra, Garvis, 2000]. Firmy, które przyjmowały orientację przedsiębiorczą odnosiły również większy sukces w porównaniu do swoich najbliższych konkurentów [Kropp, Lindsay, Shoham, 2006; Covin, Lumpkin, 2011], a połączenie przedsiębiorczości międzynarodowej wraz z orientacją rynkową także wykazało pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa [Bhuian, Menguc, Bell, 2005].

Rozprawa koncentruje się na przedstawieniu koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej, stąd konieczne jest wskazanie faktycznej różnicy pomiędzy przedsiębiorczością a przedsiębiorczością międzynarodową. Niektórzy autorzy uznają obydwa pojęcia za bliskoznaczne [Jack, Mouzas, 2007], podczas gdy inni uważają, że obydwie koncepcje należy od siebie oddzielić.

Pierwszym czynnikiem odróżniającym obydwa pojęcia, jest omówiona w poprzednim podrozdziale klasyfikacja przedsiębiorczości według kryterium podmiotowego (zob. Tabela 1). Podczas gdy przedsiębiorczość jest omawiana jako postawa jednostki lub też grupy osób, to przedsiębiorczość międzynarodowa dotyczy procesów zachodzących wewnątrz oraz na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Drugim kryterium, które odgrywa znaczącą rolę przy wyodrębnieniu pojęć przedsiębiorczości oraz przedsiębiorczości międzynarodowej jest aspekt internacjonalizacji, co wynika ze ścisłego powiązania koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej z międzynarodowymi powiązaniami biznesowymi (*international business venturing)*. Nawiązuje do tego w swoich pracach L.S. Welch, wyróżniając dwa sposoby powiązań międzynarodowych przedsiębiorstw [Welch, 2004; Welch, Luostarinen, 1993]. Do pierwszej grupy powiązań zakwalifikował on takie metody ekspansji jak eksport pośredni i bezpośredni, zawiązywanie spółek joint venture, franchising oraz dokonywanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych typu greenfield lub brownfield. Wymienione metody internacjonalizacji zostały określone jako wychodzące powiązania (*outward connections*) przedsiębiorstwa. Jeżeli przedsiębiorstwa prowadzą którąś z wymienionych aktywności są zazwyczaj świadome procesu własnego umiędzynarodowienia. Inna sytuacja może występować w przypadku aktywności zakwalifikowanych przez L.S. Welcha do drugiej grupy powiązań, czyli importu (na przykład elementów potrzebnych do wytworzenia produktu albo finalnych produktów), licencjobiorstwa oraz korzystania z zagranicznego kapitału lub siły roboczej. Te metody L.S. Welch sklasyfikował jako powiązania przychodzące (*inward connections*), inaczej nazywane również rozwojem dostaw. Tym samym internacjonalizacja jest rozumiana dosyć holistycznie, a w obliczu narastających procesów globalizacyjnych, coraz większa liczba przedsiębiorstw podlega umiędzynarodowieniu. L.S. Welch zauważył także, iż każdy z podanych kierunków aktywności, czyli zarówno wychodzący jak i przychodzący mogą być w stosunku do siebie komplementarne i wzajemnie się uzupełniać [Welch, Luostarinen, 1993]. Podobnego podziału do L. S. Welcha dokonał M. Gorynia rozróżniając internacjonalizację czynną, oznaczającą ekspansję zagraniczną w różnych formach, oraz bierną, polegającą na nawiązywaniu związków z podmiotami zagranicznymi bez wykraczania z prowadzoną działalnością poza granice kraju [Gorynia, 2000b], z czym zgodziła się E. Duliniec [2009].

Na podstawie przedstawionych badań można wnioskować, że przedsiębiorczość międzynarodowa uwzględnia międzynarodowy aspekt działań prowadzonych przez przedsiębiorstwa [Nowacki, 2015a] Nie można jej rozpatrywać w kontekście umiędzynarodowienia jednostek, ponieważ dotyczy ona postaw oraz zachowań, podczas gdy działalność przedsiębiorstw oraz zachodzące procesy uwzględnione są w koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej. Można przy tym stwierdzić, że przedsiębiorcy działający w danej firmie mogą stanowić element przedsiębiorczości międzynarodowej. Poprzez wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa, jego skłonność do aktywnych działań i podejmowanie ryzyka oddziaływają na wyniki osiągane przez firmę [Nowacki, 2014d].

1.3. Przesłanki modyfikacji koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej

Warunki w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa są wysoce konkurencyjne, powodując znaczną trudność w osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej. Z tego powodu należy raczej mówić o krótkookresowych przewagach opartych na ciągłej innowacyjności i wprowadzaniu nowych produktów lub też usług. Szereg aspektów, takich jak umiędzynarodowienie działalności, zwiększona swoboda przepływu towarów i usług oraz standaryzacja prowadzonych działań na rynkach zagranicznych (przy jednoczesnej konieczności adaptacji niektórych elementów) doprowadziły do sytuacji, w której przedsiębiorstwa aby wyróżnić się na rynku poszukują nowych, konkurencyjnych rozwiązań. Nabywcy wymagają rozwiązań, które będą spełniały ich oczekiwania. Ponieważ wbrew zakładanym teoriom o standaryzacji potrzeb nabywców są one coraz bardziej zindywidualizowane, firmy muszą rozważyć możliwości wykorzystania opinii nabywców przy wprowadzaniu na rynek nowych produktów lub usług. Dodatkowo zauważalny jest rozwój nowoczesnych urządzeń z mobilnym dostępem do Internetu, zmieniających sposób prowadzenia komunikacji pomiędzy podmiotami na rynkach B2B i B2C. Na podstawie analizy literatury [Berman, Korsten, 2014; Berman, Marshall, 2014a; Ritzer, 2014; Ritzer, 2015; Ritzer, Jurgenson, 2010] oraz własnych badań [Nowacki, 2015a], autor wyróżnia trzy główne przesłanki, które prowadzą do zmian w warunkach, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa:

a) tworzenie powiązań sieciowych,
b) rozwój nowoczesnych technologii,
c) ewolucja postaw nabywców na rynkach B2B i B2C.

Wymienione przesłanki stanowią podstawę dla modyfikacji koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej i zostaną kolejno omówione w tym rozdziale. Analiza odnosi się przy tym zarówno do rynku instytucjonalnego, jak i rynku konsumenckiego, chociaż w literaturze dychotomia obu rynków stanowi kwestię sporną. Część badaczy wskazuje, że z uwagi na współzależność dwóch rynków podział ten staje się coraz mniej wyraźny [Fern, Brown, 1984; Jackson, Cooper, 1988; Wieczerzycki, 2013; Nowacki, 2014a]. Stwierdzenie T.W. Gruena, H. Håkanssona oraz I. Snehoty, że rynek B2B charakteryzuje się działaniami opartymi na relacjach [Coviello, Brodie, 2001] jest prawdziwe. Jednakże stwierdzenie takie byłoby równie adekwatne w kontekście rynku konsumenckiego, gdzie

przedsiębiorstwa także koncentrują się na budowaniu relacji z klientem. Co więcej, postawa nabywcy uznawana za czynnik rozróżniający oba rynki, uległa zmianie, ponieważ nabywca z rynku konsumenckiego nie jest już wyłącznie pasywnym odbiorcą przekazów pochodzących od przedsiębiorstw. Okres trwania interakcji pomiędzy podmiotami na rynku konsumenckim również uległ znaczącemu wydłużeniu. Dzięki rozwojowi Internetu zmieniła się struktura rynku konsumenckiego, na którym podmioty zyskały możliwość jednoczenia się w grupy, co wpłynęło na ich siłę oraz pozycję rynkową.

Pierwszą przesłanką prowadzącą do zmiany koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej niezależnie od rynku (czy to B2B czy też B2C), na którym działa przedsiębiorstwo jest tworzenie powiązań sieciowych. Podejście sieciowe jest koncepcją, która koncentruje się na całokształcie powiązań jakie przedsiębiorstwo posiada ze swoim otoczeniem [Szymura-Tyc, 2008] zarówno na poziomie krajowym jak i międzynarodowym [Ratajczak-Mrozek, 2012]. W tym podejściu przedsiębiorstwa są wzajemnie powiązane [Håkansson, Johanson, 1992; Håkansson, Snehota, 1995]. Stąd firmy osadzone w jednych sieciach biznesowych są połączone z przedsiębiorstwami z innych sieci, z którymi pozornie nie mają nic wspólnego, poza niezależną relacją z innym podmiotem rynkowym [Håkansson, Ford, 2002].

Zakłada się, że sieć powstaje w sposób nieplanowany i spontaniczny, stanowiąc efekt współdziałania różnych podmiotów [Ford, Håkansson, Johanson, 1986], dlatego też samo pojęcie rozumiane jest bardzo szeroko. Taki nurt jest określany mianem tradycyjnego podejścia sieciowego, w którym analizowane są wszystkie możliwe powiązania [Ebers, 1999]. Można również wyróżnić strategiczny nurt w ramach podejścia sieciowego, określany jako strategiczna sieć biznesowa. Zgodnie z tym nurtem, sieć rozwijana jest celowo przez dominujący podmiot tej sieci (*focal company*), pozyskujący niezbędne zasoby od innych przedsiębiorstw [Małys, 2013]. Należy przy tym zaznaczyć, że oba nurty są w stosunku do siebie komplementarne. Różnica między nimi polega na sposobie doboru partnerów, który w przypadku podejścia tradycyjnego jest niezaplanowany, a w sieci strategicznej ma charakter celowy. Uwzględniając oba nurty, można wyróżnić dwie grupy firm występujące w sieciach biznesowych [Ratajczak-Mrozek, 2010b; Fonfara, 2007], a mianowicie:

a) Grupę firm aktywnych, która kształtuje sieć swoich powiązań w sposób świadomy, w celu osiągnięcia założonych korzyści,

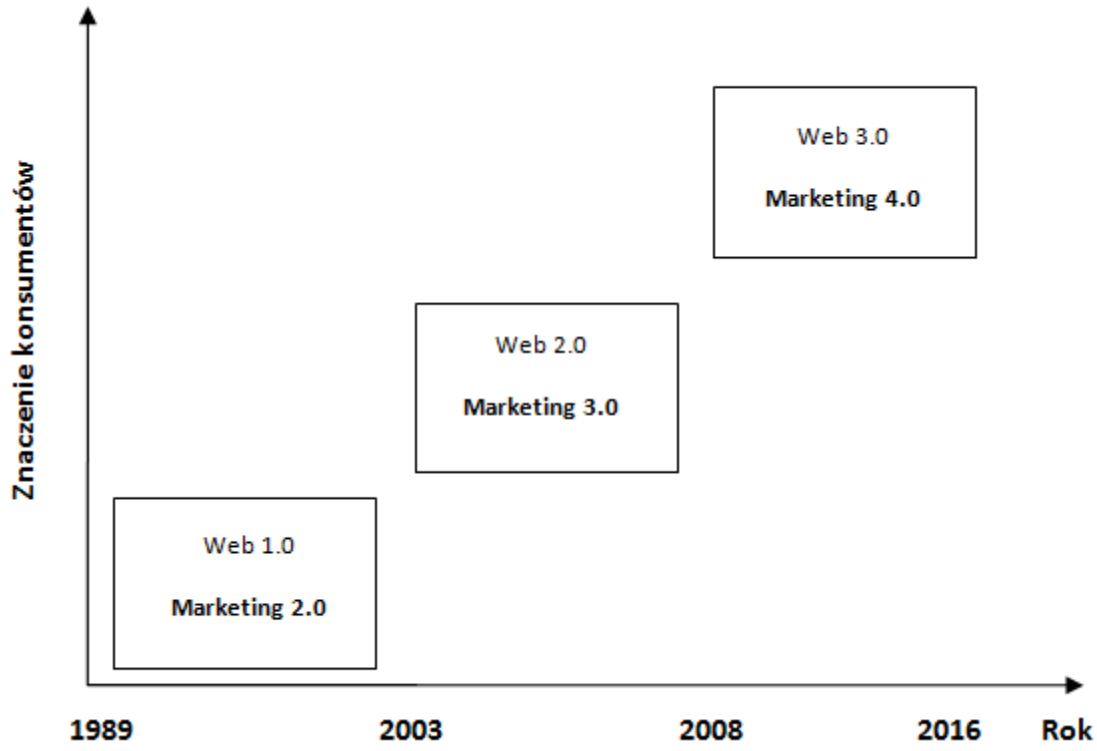
b) Grupę firm pasywnych, która kształtuje sieć powiązań w sposób niezaplanowany, odnosząc w efekcie korzyści nie z własnych działań, lecz z tych podejmowanych przez aktywne podmioty.

W odniesieniu do powyższego podziału, na podstawie ostatnich badań można stwierdzić, że przedsiębiorstwo, które pragnie zostać jednym z nowych węzłów istniejącej sieci, musi być przez pozostałe przedsiębiorstwa postrzegane jako aktywny aktor [La Rocca, Snehota, 2014]. Dotyczy to zwłaszcza tych sieci, które oparte są na innowacyjności [Håkansson et al., 2009]. Dlatego też powiązania sieciowe mogą stanowić istotny element koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej, pozwalając na pozyskanie z zewnątrz brakujących zasobów [Dimitratos et al., 2012]. Zmianą w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw jest możliwość nawiązywania przez nie współpracy dzięki osadzeniu w ramach sieci [Hanell, Rovira Nordman, Sharma, 2014], w efekcie czego szybciej reagują one na szanse pojawiające się w ich otoczeniu [Sharma, Blomstermo, 2003; Mort, Weerawardena, 2006]. Sieci współpracy zorganizowane są wokół innowacyjnych pomysłów i pozwalają zaangażowanym, aktywnym podmiotom na rozwój nowych produktów oraz technologii [Cantwell, Mudambi, 2005]. M. Ratajczak-Mrozek oraz Ł. Małys zwracają dodatkowo uwagę, że dzięki współpracy z innymi podmiotami z sieci, przedsiębiorstwo może zwiększyć swoją konkurencyjność względem innych podmiotów [Ratajczak-Mrozek, Małys, 2012].

W kontekście modyfikacji koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej na wartości zyskuje znaczenie sieci społecznych, stanowiących w węższym wymiarze znaczeniowym element sieci biznesowych. Innowacyjność oraz relacje mogą pochodzić od współpracujących podmiotów, bazujących na swoich wcześniejszych doświadczeniach. Przedsiębiorstwo może pozyskać dostęp do tych relacji poprzez osoby które je posiadają [Lindstrand et al., 2011; Rovira Nordman, Melen, 2008]. Takie działanie ukazuje jak istotne jest zagadnienie współpracy nie tylko na poziomie przedsiębiorstw, ale również samych jednostek. Przedsiębiorstwo poprzez przejmowanie istniejących już relacji, może przyspieszyć proces przemian, mających na celu implementację cech przypisywanych przedsiębiorczości międzynarodowej. Jeżeli firma charakteryzuje się proaktywnością oraz skłonnością do podejmowania ryzyka, w dalszej kolejności może wdrożyć wewnątrz organizacji innowacyjność od innych podmiotów z sieci. Badacze udowodnili możliwość podniesienia poziomu innowacyjności firmy poprzez wykorzystanie personalnej sieci nowo zatrudnionego pracownika [Hanell, Rovira Nordman, Sharma, 2014]. Tworzenie sieci powiązań wskazuje, że nawet jeśli przedsiębiorstwa nie posiadają wymaganych zasobów,

mogą je pozyskać od innych podmiotów z sieci. Dlatego przesłanką modyfikacji dotychczasowej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej jest również znaczenie współzależności firm tworzących rozbudowaną sieć.

Drugą przesłanką modyfikacji koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej jest rozwój nowoczesnych technologii [Nowacki, 2013], który znacząco wpłynął na ewolucję postaw nabywców.



Rysunek 2. Ewolucja koncepcji marketingowych i rozwój nowoczesnych technologii
Źródło: Opracowanie własne

Początkowo na rynku zarówno instytucjonalnym jak i konsumenckim dominowało podejście transakcyjne, w którym istotne nie było nawiązanie długotrwałej relacji i współpracy, ale podpisanie jednorazowej umowy. Dlatego nabywcy byli pasywnymi podmiotami, którzy nie wykazywali aktywności i znajdowali się „obok" zachodzących procesów. Określani byli jako Klienci 1.0 i funkcjonowali w warunkach, w których nie stanowili centrum zainteresowań innych przedsiębiorstw.

Ewolucja technologii, doprowadziła jednak do pewnych zmian. Dzięki technologiom określanym jako Web 1.0 [Sznajder, 2013, s. 40], nabywcy zyskali źródło szybkiego

pozyskiwania informacji w postaci Internetu. Dotyczy to nie tylko nabywców z rynku konsumenckiego, którzy dzięki nowym technologiom pozyskali dostęp do wiedzy, weryfikacji uzyskiwanych od drugiej strony informacji, czy też możliwość wyboru. Również nabywcy z rynku instytucjonalnego otrzymali możliwość uniezależnienia się od dostawców lokalnych, poprzez możliwość poszukiwania alternatyw. W prosty sposób przedsiębiorstwa mogą sprawdzić jakość, ceny, serwis oraz dostępność u innych kontrahentów.

W konsekwencji, szeroko rozumiany nabywca stał się bardziej wymagający, ponieważ posiadał coraz większy zakres dóbr i usług do wyboru, jego ranga zaczęła wzrastać (na skutek zmiany orientacji przedsiębiorstw z orientacji produkcyjnej i produktowej na orientację na nabywcę), a przedsiębiorstwa zaczęły się koncentrować na zapewnieniu jego satysfakcji [Nowacki, 2014b]. Pojawił się również marketing partnerski (*relationship marketing*), koncentrujący się na nawiązaniu pomiędzy podmiotami długotrwałych relacji, które należało utrzymać [Fonfara, 2015]. R. Kozielski [2013, s. 157] zauważył, że działania przedsiębiorstw zmieniają się w znacznej mierze w sposób reaktywny w stosunku do działań nabywców, a nie odwrotnie.

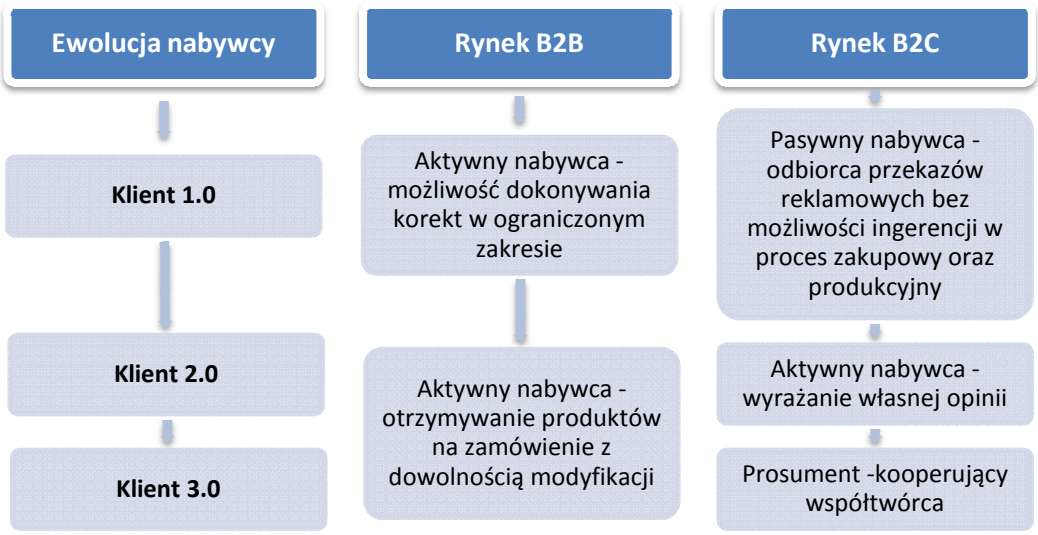
Technologie podlegały dalszemu rozwojowi, czego efektem było pojawienie się technologii nowej fali, określanej jako Web 2.0 (zob. Rysunek 2). W przypadku rynku instytucjonalnego przedsiębiorstwa przestały być ściśle powiązane z miejscem swojej lokalizacji. Dzięki Internetowi oraz rozwojowi handlu e-commerce, zyskały one dostęp do nowych grup dostawców oraz nabywców. Istnieją przy tym portale skierowane zarówno do nabywców ostatecznych – konsumentów (jak choćby Groupon), obu rynków (Allegro, Ebay), jak i wyłącznie dla nabywców instytucjonalnych (Aleo). W szybkim tempie rozwijały się media społecznościowe, na czym w szczególności skorzystali nabywcy z rynku B2C. To użytkownicy w głównej mierze przyczyniają się do popularyzacji portali, ponieważ tworzą zawartość technologii Web 2.0 [Ritzer, Jurgenson ,2010; Ritzer, 2015]. Z uwagi na możliwość jednoczenia się w grupy oraz rozwój rynku międzykonsumenckiego ich pozycja w stosunku do przedsiębiorstw stała się silniejsza. W konsekwencji ewolucji marketingu, pojawiła się koncepcja Klienta 2.0, który znajduje się w centrum zainteresowania przedsiębiorstwa. Niemniej przedsiębiorstwa również dostrzegły potencjał portali społecznościowych i aktywnie zaczęły na nich działać. Umożliwiają one rekrutowanie pracowników, wymianę informacji pomiędzy przedsiębiorstwami, czy też prezentowanie własnej oferty.

W ostatnich latach można zaobserwować dalszą ewolucję technologii, która w konsekwencji wywiera wpływ na postawy podmiotów z rynku instytucjonalnego oraz

konsumenckiego. Rozwinęły się nowe urządzenia jak smartfony (spopularyzowane przez Apple w roku 2007), tablety (ich rozwój rozpoczął się w 2010 roku dzięki firmie Apple), czy też smartwatche, wykorzystujące możliwości mobilnego Internetu. Wyodrębniona została nawet odmiana handlu *e-commerce*, w postaci *m-commerce*, oznaczająca dokonywanie zakupów poprzez urządzenia mobilne między innymi przy wykorzystaniu kodów QR[3] [Seidel, 2014]. Opisane technologie są dostępne na obu rynkach, a z uwagi na prostotę ich wykorzystania, coraz częściej relacje występujące na rynku B2C stają się bliższe relacjom B2B. Nabywca ingeruje w produkt, który jest dla niego wytwarzany, nadaje mu indywidualne cechy, a co istotne nie tylko dokonuje zakupów, ale samodzielnie w wielu przypadkach staje się sprzedawcą. Interaktywność staje się bardzo istotna również w aspektach, których do tej pory nie dotyczyła. Nie wystarczy już wyłącznie organizacja spotkania pomiędzy przedsiębiorstwami, targów czy też negocjacji na żywo. Atrakcyjności dodają cyfrowe aspekty zwiększające percepcję przekazu. Tworzone są platformy przetargowe, gdzie partnerzy nawet nie muszą się nigdy spotkać, ogląda się w trójwymiarze produkty, których nie można fizycznie dotknąć, czy też drukuje się produkt na drukarce 3D, ograniczając konieczność odbycia spotkania w celu prezentacji cech danego dobra.

W kontekście nabywców indywidualnych, marketing ewoluował w kierunku koncepcji Marketingu 3.0 w którym konsument posiada duszę [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010] oraz Marketingu 4.0, gdzie znaczenie konsumenta wzrasta z uwagi na poziom jego zaangażowania oraz relacji z przedsiębiorstwem [Nowacki, 2014a]. Pojedyncze podmioty działają na rzecz szerzej rozumianej wspólnoty. O. Scharmer podkreśla, że w ostatnim dziesięcioleciu nie powstała żadna nowa orientacja ekonomiczna, czy też marketingowa (w przeciwieństwie do wcześniejszych okresów) [Scharmer, 2013], ponieważ dotychczasowe narzędzia jakimi dysponowali nabywcy indywidualni nie pozwalały na realizację ich potrzeb. Poprzez analogię do poprzednich okresów rozwoju technologii, obecne zmiany należy określać mianem Web 3.0. Tym samym nabywca z rynku konsumenckiego w procesie ewolucji zbliżył się do nabywcy z rynku instytucjonalnego. Narzędzia umożliwiły mu partycypację w procesie zarezerwowanym do tej pory wyłącznie dla rynku B2B.

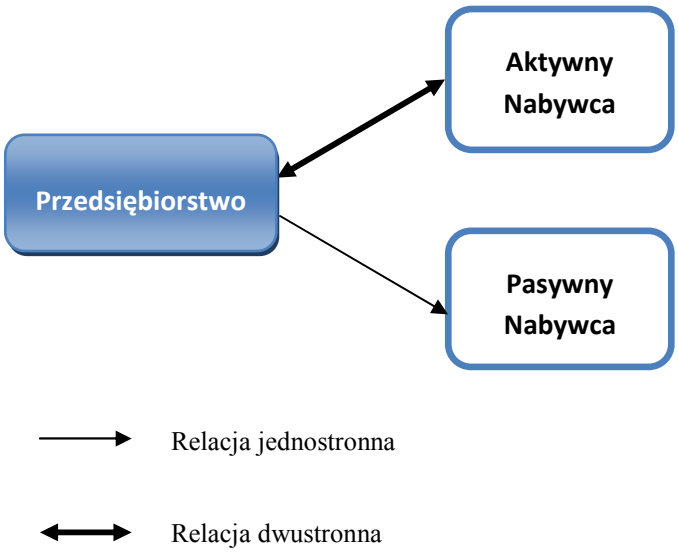
[3] Kody QR (*Quick Response*), które producenci umieszczają na swoich produktach mogą mieć szerokie zastosowanie. Konsumenci znajdujący się w sklepie stacjonarnym określonej marki mają możliwość poprzez zeskanowanie kodu QR, porównania ceny produktu ze sklepami internetowymi oraz natychmiastowego dokonania zakupu. Z kolei nabywcy instytucjonalni mogą sprawdzić aspekty techniczne produktu.



Rysunek 3. Ewolucja postaw nabywców na rynku B2B i B2C pod wpływem rozwoju nowoczesnych technologii

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: F. Nowacki, 2014, Marketing 4.0 – nowa koncepcja w obliczu przemian współczesnego konsumenta, Marketing i Rynek, nr 6.

Trzecią przesłanką modyfikacji koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej jest ewolucja postaw nabywców na rynku B2B i B2C. Szczególnie zauważalne są zmiany jakie można zaobserwować w przypadku rynku konsumenckiego, gdzie w procesie ewolucji pojawiło się wiele aspektów zarezerwowanych dotychczas wyłącznie do rynku instytucjonalnego. Zaangażowanie w proces produkcji, wyrażanie własnej opinii, możliwość prowadzenia dialogu z przedsiębiorstwem, otrzymywanie produktu o indywidualnych cechach, utrzymywanie kontaktu po dokonanej transakcji. Wszystkie wymienione działania dotyczyły wcześniej wyłącznie relacji pomiędzy przedsiębiorstwami. Konsekwencją rozwoju nowoczesnych technologii, a dalej tworzenia powiązań sieciowych oraz ewolucji społeczno-kulturowej jest zmiana w postawach nabywców [Kowalska, 2016]. Ponieważ zmiany na rynku konsumenckim są dominujące można uznać, że ich konsekwencją są zmiany w postawie podmiotów na rynku instytucjonalnym. Ponieważ rynek B2B jest tworzony przez jednostki, składające się na przedsiębiorstwa, a dychotomia B2B-B2C ulega zatarciu, zmiany jakie zachodzą na rynku konsumenckim wpływają na kształtowanie postaw nabywców w rynku instytucjonalnym. W kontekście ewolucji postaw istotny jest ich podział na nabywców aktywnych oraz pasywnych (por. Rysunek 4).



Rysunek 4. Relacja pomiędzy przedsiębiorstwem a aktywnymi oraz pasywnymi nabywcami

Źródło: Opracowanie własne

Podmioty mogą wykazywać aktywną lub pasywną postawę zarówno na rynku instytucjonalnym jak i na rynku konsumenckim. Relacja dwustronna oznacza, że podmioty wzajemnie współpracują, a jednostronna, że przedsiębiorstwo wyłącznie dostarcza określone dobra lub usługi do innego podmiotu bez nawiązywania z nim interakcji. Wydawałoby się, że wszystkie przedsiębiorstwa ze sobą współpracują, jednak K. Fonfara w przeprowadzonych przez siebie badaniach dowodzi, że nie wszystkie przedsiębiorstwa decydują się na podjęcie współpracy [Fonfara, 2009]. Na rynku B2B coraz częściej relacje nawiązywane są nie w sposób bezpośredni, lecz poprzez Internet. Firmy są zainteresowane współpracą z dostawcami aby otrzymywać dokładnie takie produkty jakich potrzebują. Co jest istotne w kontekście rynku B2B to fakt, iż działania prowadzone na rynku konsumenckim mogą mieć następnie przełożenie na rynek instytucjonalny[4]. Można zresztą zaobserwować kolejną ewolucję w kierunku rynku ujmującego wszystkiego podmioty, czyli E2E (*everyone-to-everyone*) [Berman, Marshall, 2014a]. W tym modelu zmienia się dotychczasowy podział zadań, ponieważ organizacje i konsumenci współpracują w ramach całego łańcucha wartości, czyli projektowania, produkcji, marketingu, dystrybucji czy nawet finansowania [Berman,

[4] Przykład stanowi firma Volvo, która podczas projektowania nowego modelu Volvo XC90 zamiast wynająć zewnętrzną firmę badającą rynek, lub firmę projektową, zdecydowała się nawiązać współpracę z niewielką grupą potencjalnych odbiorców samochodów i włączyła ich w proces projektowania [Dahlsten, 2004].

Marshall, 2014b]. Zgodnie z nowym modelem E2E, przedsiębiorstwa są bardziej skłonne do współpracy i zauważalna jest większa wzajemna zależność podmiotów, dzięki czemu pogłębiają się ich wzajemne relacje.

Poprzez wykazywaną aktywność i skłonność do uczestniczenia w procesie produkcji i współtworzenia, klient z rynku konsumenckiego zaczął być określany mianem prosumenta (zob. Rysunek 3). Prosumpcja definiowana jako postawa konsumenta, stanowi połączenie dwóch aktywności, produkcji oraz konsumpcji, które to przyjmuje jednostka. Oznacza to połączenie dwóch pozornie sprzecznych działań, a więc pochodzących z rynku B2B oraz B2C. Takie podejście znajduje się w opozycji do koncepcji przedstawianych przez S.A. Seran i M. Izvercian, które uważają, że w konsekwencji takiej uproszczonej definicji każdego konsumenta można by uznać za prosumenta, w efekcie czego sam termin utraciłby swoje dotychczasowe znaczenie [Seran, Izvercian, 2014]. Aby konsument przekształcił się w prosumenta niezbędna jest jego wewnętrzna motywacja do podjęcia działania [Izvercian, Seran, Buciuman, 2013]. Dlatego pojawiła się zmodyfikowana definicja prosumenta, oznaczająca wyłącznie aktywnych konsumentów przyczyniających się poprzez innowacje do powstania dla siebie, lub też dla innych konsumentów, wartości dodanej [Izvercian, Seran, 2013]. Taką też definicję przyjmuje autor jako obowiązującą w rozprawie.

Pojęcie prosumenta, zostało po raz pierwszy zaprezentowane w roku 1972 przez M. McLuhana i B. Nevitta, którzy przewidywali, że na skutek zmian technologii elektronicznych, konsumenci staną się producentami [McLuhan, Nevitt, 1972]. Samo zagadnienie zostało spopularyzowane przede wszystkim przez A. Tofflera, który w swojej książce *Trzecia fala* nadał znaczenie pojęciu prosumenta [Toffler, 2001]. Futurystyczna praca A. Tofflera nie zyskała znaczącego poparcia innych naukowców, którzy nie zgadzali się z poglądami na temat nadchodzących zmian społecznych oraz rozwoju technologii [Ritzer, 2014]. A. Toffler przewidywał bowiem, że przyszli konsumenci będą sparaliżowani nadmiernym wyborem w stosunku do możliwości zakupu dóbr. Jeśli weźmie się pod uwagę technologiczny kontekst i Internet znajdujący się dopiero w zalążkach, to najbardziej futurystyczna była wizja powstania nowego rodzaju aktywności konsumenckich oraz zatarcia podziału pomiędzy nabywcą z rynku instytucjonalnego a nabywcą z rynku konsumenckiego. W opinii A. Tofflera o prosumentach można już było zresztą mówić w okresie społeczeństwa rolniczego, gdy jednostki były zarówno producentami jak i konsumentami. Podobnego podejścia można się doszukać u J. Sikorskiej, która twierdzi, że czynnikiem, który doprowadza do rozwoju

prosumpcji jest zmniejszenie siły nabywczej gospodarstw domowych, zmuszające jednostki do podjęcia dodatkowej aktywności [Sikorska, 1998, s. 127]. Autor nie zgadza się jednak z tymi stwierdzeniami, ponieważ w okresie społeczeństwa rolniczego, ludzie nie posiadali swobody wyboru i decyzji, a z uwagi na panujące warunki bytowania byli raczej zmuszeni do dodatkowych działań. Współcześni konsumenci decydują się dobrowolnie i bez przymusu na aktywne uczestniczenie w procesie współtworzenia. W ten sposób prosumenci stają się niezależnymi i niezatrudnionymi, zewnętrznymi pracownikami firm, wspomagającymi proces budowania ich konkurencyjności [Mróz, 2010, s. 68]. Dlatego G. Ritzer oraz N. Jurgenson doszukują się działań prosumenckich już wcześniej w takich aktywnościach jak korzystanie z bankomatów wymagających samodzielnego wypłacenia lub wpłacenia pieniędzy zamiast wizyty w oddziale banku (do czego coraz częściej zachęcani są nie tylko klienci indywidualni ale również poprzez zastosowanie „bezpiecznych kopert" oraz wrzutni całodobowych klienci instytucjonalni), czy korzystanie z kas samoobsługowych gdzie nabywca zastępuje kasjera i poprzez terminal samodzielnie skanuje kody kreskowe lub kody QR z zakupionych produktów [Ritzer, Dean, Jurgenson, 2012]. Aktywności te były możliwe dzięki rozwojowi technologii, które wpłynęły na zmianę w zachowaniach nabywców oraz przedsiębiorstw. Tym samym zmienił się sposób funkcjonowania przedsiębiorstw nie tylko na rynku B2B ale również na rynku B2C. Według badaczy w okresie wprowadzania nowych urządzeń, takich jak choćby bankomaty czy też kasy samoobsługowe pomimo, iż nie korzystano z pojęcia prosumentów, to angażowano się w nawiązywanie współpracy z nabywcami [Ritzer, Jurgenson, 2010]. Także z tymi poglądami autor się nie zgadza. Oczywiście rozwijały się relacje pomiędzy przedsiębiorstwami a nabywcami, jednak w ich konsekwencji nie powstały żadne innowacje, a także nie została wykreowana dodatkowa wartość [Nowacki, 2015b]. Mamy do czynienia wyłącznie z oddelegowaniem części obowiązków na rzecz wygody i szybkości obsługi nabywców indywidualnych oraz instytucjonalnych, którzy oczekują możliwości uzyskania obsługi w systemie całodobowym przez cały rok. O ile w przypadku konsumentów jest to związane z ich przyjemnością, o tyle dla przedsiębiorców często jest to konieczność wynikająca ze specyfiki prowadzonego biznesu.

Dyskusję na temat zmian w aktywności konsumentów rozpoczętą przez A. Tofflera kontynuował Ph. Kotler, który w 1986 roku na podstawie książki A. Tofflera [1980] poprzez cały szereg prezentowanych argumentów przewidywał wzrost znaczenia prosumentów [Kotler, 1986, s. 510-513]. Uważał bowiem, że jeśli taka jest potrzeba rynku (czyli nabywców), producentom nie pozostaje inny wybór niż odpowiedzieć na zgłaszane oczekiwania. Można by kwestionować zasadność omawiania prosumentyzmu jako zmiany w

funkcjonowaniu przedsiębiorstw, z uwagi na wciąż marginalne znaczenie prosumpcji w stosunku do przytaczanych przewidywań sprzed 30 lat. Jednak ostatnie publikacje Ph. Kotlera, E. von Hippela czy też D. Tapscotta sugerują, że nadal brakuje odpowiednich rozwiązań oferowanych przez przedsiębiorstwa dla nabywców, wykorzystujących ich potencjał. Jak podkreśla A. Sznajder, proces interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami a nabywcami uległ zmianie, a sami nabywcy oczekują, że relacja rozpoczęta w jednym spośród kanałów wymiany informacji będzie kontynuowana w kolejnych [Sznajder, 2013]. Nabywcy indywidualni wzorem instytucjonalnych są zainteresowani pozyskiwaniem dodatkowej wiedzy oraz specjalizacji w wybranej przez siebie niszy. Obecnie jest to możliwe dzięki wprowadzaniu nowoczesnych technologii w postaci omówionych wcześniej tabletów, netbooków, smartfonów i smartwatchy, czyli wszystkich urządzeń z dostępem do mobilnego Internetu. Wzrost znaczenia urządzeń mobilnych będzie dalej nabierał na znaczeniu w konsekwencji rozwoju szybkiego Internetu LTE, dzięki któremu mobilny Internet nie różni się prędkością od dostępu stacjonarnego. Poprzez takie rozwiązania, kontakt między przedsiębiorstwem a nabywcą może być prowadzony niemalże w każdym miejscu, w bieżącym czasie, bez potrzeby fizycznego spotkania. Dotyczy to nie tylko kontaktu pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem, ale również pomiędzy przedsiębiorstwami. W przypadku rynku B2C oznacza to dostęp do zasobów dotychczas nieosiągalnych, natomiast dla rynku B2B znaczące oszczędności czasu oraz środków finansowych. Według I. Bondos, interakcja pomiędzy przedsiębiorstwem a nabywcą powinna bowiem przebiegać w czasie rzeczywistym [Bondos, 2013, s. 145]. Co więcej według M. Staniszewskiego prosumentyzm (określany przez niego prosumeryzmem) może się odnosić także w szerszym rozumieniu do współpracy zawiązywanej pomiędzy wieloma konsumentami [Staniszewski, 2013].

Obecnie nabywcy z rynku B2B oraz B2C, poświęcają mniej czasu na zgłębianie informacji (co wynika z ich nadmiaru) i zmieniają dotychczasowe formy komunikacji. Jest to konsekwencją rozwoju Internetu oraz występującej ilości informacji jakie są przekazywane różnymi kanałami komunikacji. Rozwiązaniem jest proponowana przez Ph. Kotlera koncepcja Marketingu 3.0 (zob. Rysunek 2), pozwalająca na zapewnienie interakcji pomiędzy podmiotami poprzez dostosowanie do potrzeb nabywcy. Według Ph. Kotlera w konsekwencji zachodzących zmian technologicznych, nadszedł bowiem czas aby obalić istniejącą dychotomię sprzedawca-konsument [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, s. 48]. Jak zauważa K. Łazorko [2016] potrzebne jest stworzenie narzędzi, które umożliwią taki sposób kreacji relacji pomiędzy producentem/sprzedawcą oraz nabywcą, aby były one oparte na współtworzeniu.

Przykładem nowej formy komunikacji pozwalającej na budowanie interakcji jest *Second Life*, bezpłatny i wirtualny świat stworzony przez Linden Research Inc. Jako narzędzie *open-source* pozwala on na wprowadzanie innowacji przez użytkowników, przy czym ci traktują ten wirtualny świat jako miejsce kreacji, a nie konsumpcji [Kohler, Matzler, Füller, 2009]. Dzięki takiemu działaniu przedsiębiorstwo może odnieść znaczące korzyści czy też oszczędności finansowe. Szacuje się zresztą, że w przypadku *Second Life* zaledwie 1% całej jej zawartości (*content of platform*) pochodzi od twórców, czyli Linden Labs, natomiast pozostała część powstaje na skutek działań użytkowników [Tapscott, Williams, 2006, s. 126], a Internet jest najwłaściwszym miejscem do ich implementacji [Baldwin, Hienerth, von Hippel, 2006]. Warto zauważyć, że w tym wirtualnym świecie mamy do czynienia jednocześnie z rynkiem B2B jak i B2C. Jego użytkownikami są nie tylko aktywni prosumenci, ale również przedsiębiorstwa, które prowadzą tam działalność edukacyjną, reklamową czy nawet sprzedażową. Wyposażeni w technologie on-line sprzedawcy sztuki, handlarze nieruchomościami, firmy doradcze czy też programiści poprzez swoje działania otrzymują wynagrodzenie w rzeczywistej walucie [Chandra, Coviello, 2010]. Podmioty takie trudno tym samym uznać za zwykłych użytkowników, jeśli ich wirtualne biznesy potrafią przynosić znaczące dochody [Tapscott, Williams, 2006, s. 125]. Prosumenci kierują się w swoich aktywnych działaniach określonymi celami, którymi bynajmniej nie są czynniki materialne i bezpośrednie pobieranie wynagrodzenia. Motywem do współtworzenia oraz dokonywania innowacji jest dla nich przede wszystkim korzystanie z lepszego produktu, do którego wytworzenia sami się przyczyniają, a także towarzysząca temu satysfakcja z podjętych czynności. Potwierdza to badanie empiryczne dokonane przez C. Hienertha, E.von Hippela i M. Berga-Jensena, analizujące zmiany jakie zachodzą w dotychczasowych postawach konsumentów [Hienerth, von Hippel, Berg-Jensen, 2014].

Obowiązujący dotychczas pogląd na temat przedsiębiorstwa posiadającego wiedzę całkowitą, został zastąpiony stwierdzeniem, że to konsumenci, którzy wchodzą w interakcje i są aktywnymi współtwórcami posiadają niezbędne informacje rynkowe [Jeppesen, Frederiksen, 2006; Dobiegała-Korona, Masiukiewicz, 2012, s. 89]. Y. Chandra i N. Coviello nazywają nawet prosumentów mianem międzynarodowych przedsiębiorców [Chandra, Coviello, 2010], z czym zresztą można się zgodzić. Przewiduje się, że istotniejsze od sprawowania nad organizacją ścisłej kontroli stanie się budowanie jej otwartości i transparentności [Berman, Korsten, 2014]. Krytycznym czynnikiem będzie natomiast nawiązywanie współpracy. W okresie kilku ostatnich lat widać rosnące dla przedsiębiorstw znaczenie ludzkich umiejętności, które stają się ważniejsze od czynników rynkowych, czy też

makroekonomicznych [Ban, Marshall, 2013]. Przedsiębiorstwa w zasadzie posiadają dostęp do tych samych zasobów, technologii oraz warunków otoczenia, a czynnikiem, który je odróżnia jest kapitał intelektualny [Izvercian, Seran, Buciuman, 2013]. Jak zauważają S. Berman oraz A. Marshall [2014b] przedsiębiorstwa znajdują się u progu kolejnego przełomu technologicznego, który postępuje jeszcze szybciej i to od firm zależy w jaki sposób wykorzystają istniejące możliwości. Prosumpcja może stanowić źródło sukcesu przedsiębiorstwa [Baruk, 2016; Baruk, Iwanicka, 2015], a relacje początkowo ograniczone do rynku B2C przenikają się z rynkiem B2B. Do rozwoju nowej grupy przedsiębiorstw przyczyniają się aktywności *crwdsourcingowe* oraz *crwodfundingow*e zmieniające aktywności zarezerwowane wyłącznie dla rynku B2C lub B2B [Vitamaki, 2008; Keinz, Hienerth, Lettl, 2012; von Hippel, Ogawa, De Jong, 2011].

Konsekwencją ewolucji nabywców jest wykazywana przez nich aktywność, która za cel ma przyniesienie korzyści wszystkim zaangażowanym podmiotom [Nowacki, 2016]. Pasywne podmioty to nabywcy, którzy nie są zainteresowani nawiązywaniem współpracy. Pomimo braku uczestnictwa w procesie współtworzenia, także oni będą jednak korzystali z wytworzonych korzyści. Pasywne jednostki będą użytkowały lepszy produkt, bardziej dostosowany do ich potrzeb, innowacyjny i łatwo dostępny. Otrzymają go dzięki aktywnym działaniom podjętym przez nabywców, którzy wygenerują w ten sposób wartość dodaną z której korzystać będą wszystkie nabywające podmioty. Stąd im więcej zaangażowanych użytkowników będzie posiadał dany portal (lub aplikacja), tym większe będzie zainteresowanie ze strony pasywnych użytkowników. Badania wskazują zresztą, że znaczenie aktywnych użytkowników wzrasta [Chandra, Leenders, 2012], a co więcej są oni skłonni zapłacić za produkt, który współtworzą znacząco więcej [Franke, Piller, 2004], pomimo związanego z tym poziomu ryzyka, które każdy podmiot musi ocenić indywidualnie.

Analizując omawiane w rozdziale przesłanki na rzecz modyfikacji dotychczasowej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej okazuje się, że ich cechą wspólną jest konieczność nawiązywania współpracy. Przedsiębiorstwa, którym zależy na wysokim poziomie własnej konkurencyjności, coraz częściej będą angażowały się w przedsięwzięcia uwzględniające współudział innych przedsiębiorstw lub konsumentów. Literatura naukowa sugeruje, że zaangażowanie przedsiębiorstwa we współpracę z nabywcami oraz dostawcami w rozwijanie nowych produktów pozytywnie wpływa na osiągane przez nie wyniki [Lau, 2011; Baruk, 2016], a także zdolność do wprowadzania innowacji [Lin et al., 2010]. W ten

sposób przedsiębiorstwo zyskuje dodatkową wiedzę, a także zasoby, do których dostępu wcześniej nie posiadało.

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury naukowej w dalszej części rozprawy obowiązujący jest podział na przedsiębiorczość oraz przedsiębiorczość międzynarodową. Przyjęto, że przedsiębiorczość jest ograniczona do analizy postaw oraz zachowań jednostek [Białasewicz, 2008; Klonowska-Matynia, Palinkiewicz, 2013], a przedsiębiorczość międzynarodowa opisuje procesy związane z działalnością firm.

Przedsiębiorstwa w konsekwencji globalizacji, tworzenia powiązań sieciowych, rozwoju nowoczesnych technologii w postaci Internetu i urządzeń mobilnych, a także zmian w postawach nabywców, muszą poszukiwać nowych rozwiązań w celu nawiązania relacji ze swoimi dostawcami oraz odbiorcami. Wobec pojawienia się nowej kategorii nabywców, przedsiębiorstwa muszą dążyć do uwzględnienia ich w swoich działaniach z odniesieniem korzyści przez każdą ze stron. Podmioty aktywne dążą bowiem do tego, aby przedsiębiorstwa wykorzystywały efekty ich wspólnych działań. Dzięki współpracy przedsiębiorstwa pozyskują nowe źródła dostarczania dodatkowej wartości dla nabywców [Ramaswamy, Chopra, 2014], ponieważ dzięki właściwej organizacji całego łańcucha dostaw firma powinna funkcjonować skuteczniej [Zhao et al., 2011]. Rynek instytucjonalny stanowi swojego rodzaju odbicie rynku konsumenckiego. Bez popytu na dane dobra lub też usługi na rynku konsumenckim nie byłoby zainteresowania na rynku instytucjonalnym na określone maszyny, półprodukty lub rozwiązania technologiczne. Dlatego rozwiązanie, powstające we współpracy z podmiotami na rynku konsumenckim ma znaczące szanse na późniejsze przeniesienie na rynek instytucjonalny.

Badacze zauważyli, że badania nad przedsiębiorczością międzynarodową wciąż pozostawiają szanse na ich dalszy rozwój [Zahra, Newey, Li, 2014], a jej ujęcie teoretyczne z uwagi na występujące luki badawcze jest fragmentaryczne [Jones, Coviello, Tang, 2011] i wymaga dalszego uzupełnienia [McDougall-Covin, Jones, Serapio, 2014; Daszkiewicz, 2014; O`Cass, Weerawardena, 2009]. Wciąż niewielka jest liczba opracowań, które koncentrowałyby się na empirycznym badaniu wyników uzyskiwanych w efekcie współpracy przedsiębiorstwa z nabywcami [Carbonell, Rodriguez-Escudero, Pujari, 2009] z rynku B2B oraz B2C. Dlatego w kolejnym rozdziale zaprezentowana zostanie koncepcja przedsiębiorczości międzynarodowej uwzględniająca aspekt współpracy, która będzie mogła znaleźć zastosowanie zarówno na rynku instytucjonalnym, jak i konsumenckim. Istotne jest

opisanie zależności pomiędzy pojęciami, które są relatywnie słabo opisane w literaturze oraz istnieją rozbieżności w ich rozumieniu [Mitręga, 2016].

2. Istota koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy

Dotychczas przedsiębiorstwa były w swoich działaniach ograniczone do posiadanych zasobów [Ramaswamy, Ozcan, 2013]. W następstwie zmiany jaka zaszła w sposobie postrzegania własnych zasobów, obecnie przedsiębiorstwa posiadają możliwość przezwyciężenia tego ograniczenia poprzez nawiązywanie współpracy z innymi podmiotami (zob. Rysunek 5). Jest to możliwe w efekcie tworzenia powiązań sieciowych [Törnroos, 2002; Hyder, 2008; Thornton, Henneberg, Naude, 2014] i znacząco ułatwione dzięki rozwojowi nowoczesnych technologii, które zostały opisane w poprzednim rozdziale.

Poziom analizy	**Przedmiot analizy**	**Lata 1960-1980**	**Lata 1980-1990**	**Lata 2000+**
I	**Proces kreowania wartości**	Wyłącznie przez dane przedsiębiorstwo		Wspólnie przez przedsiębiorstwa, udziałowców oraz konsumentów
II	**Perspektywa analizy zasobów**	Właściwa alokacja zasobów	Dźwignia zasobów	Dostęp do wspólnych zasobów
III	**Kreowanie wartości jako element strategii**	Aspiracje = Zasoby	Aspiracje > Zasoby	Współpraca: **Wspólne Aspiracje > Wspólne Zasoby**

Rysunek 5. Ewolucja postrzegania własnych zasobów przez przedsiębiorstwa
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: V. Ramaswamy, K. Ozcan, 2013.

Opierając się na analizie dokonanej przez V. Ramaswamy i K. Ozcan [2013], obecnie przedsiębiorstwa działając wspólnie posiadają dostęp do znacznie większych zasobów, niż w przypadku samodzielnie podejmowanych aktywności [Wilson, Hynes, 2008]. Jest to możliwe, ponieważ przedsiębiorstwa zaczęły działać bardziej kompleksowo, wzajemnie się uzupełniając. Proces kreowania wartości nie jest już ograniczony wyłącznie do danego przedsiębiorstwa [Fjeldstad et al., 2012], ale raczej powstaje na skutek działań przedsiębiorstwa, udziałowców oraz konsumentów. W efekcie współpracy, wspólne aspiracje

mogą przewyższać posiadane zasoby (por. Rysunek 5), co też skłania do modyfikacji obowiązującej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej.

Poprzez współpracę, firmy nie są ograniczone wyłącznie do swoich zasobów, a dzięki nawiązaniu relacji z innymi podmiotami zyskują nowych, lojalnych nabywców. Przedsiębiorstwo koncentruje się na osiągnięciu założonego celu, wobec czego nie zwraca znaczącej uwagi na posiadane zasoby [Stevenson, 1983], do których zgodnie z teorią zasobową może poprzez współpracę z innymi podmiotami uzyskać dostęp [Montoro-Sanchez, Ortiz-de-Urbina-Criado, Romero-Martinez, 2009]. Te zmiany należy uwzględnić w koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej, w której obok innowacyjności, proaktywności oraz skłonności do podejmowania ryzyka brakującym elementem pozostaje współpraca.

Zgodnie z wnioskami z poprzedniego rozdziału pracy, zbudowanie relacji pomiędzy podmiotami na rynku B2B (pomiędzy różnymi przedsiębiorstwami) oraz rynku B2C (czyli pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentami) wymaga uwzględnienia wzajemnej, ustrukturyzowanej współpracy. Najnowsze badania wskazują bowiem, że współpraca pomiędzy różnymi podmiotami będzie stanowiła w coraz większym stopniu główne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw [Gouillart, 2014]. Przedsiębiorstwa nie funkcjonują na rynku w izolacji od innych podmiotów, a co więcej sugeruje się, iż korzystnym jest nawiązywanie z nimi współpracy w celu osiągnięcia zakładanych celów [Batt, Purchase, 2004]. Przedsiębiorstwa nawiązujące współpracę z innymi podmiotami uzupełniają się i oczekują od nich komplementarnych w stosunku do własnych działań [von Hippel, von Krogh, 2003; Baldwin, Clark, 2006].

W rozdziale 2.1 dokonana zostanie diagnoza współpracy w kontekście przedsiębiorczości. Na podstawie sformułowanych wniosków, w dalszej części rozdziału zostanie zaprezentowane modelowe ujęcie koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy, uwzględniające specyfikę zarówno rynku instytucjonalnego jak i konsumenckiego.

2.1. Przedsiębiorczość a współpraca – diagnoza

Aspekt współpracy jest szeroko dyskutowany w literaturze naukowej. Spotykamy różne ujęcia tego zagadnienia w kontekście przedsiębiorczości. Pierwszym ujęciem są relacje w zakresie współpracy (*collaborative relationship*), dotyczące integracji firm na drodze

nawiązywania współpracy oraz dzielenia się posiadanymi informacjami. Zgodnie z tą koncepcją pojedyncze transakcje zastępuje się długoterminowymi relacjami. Zagadnienie to nie jest jednak szeroko omawiane w literaturze i zajmują się nim głównie badacze z grupy IMP [Veludo, Macbeth, Purchase, 2002; Nøkkentved, Hedaa, 2000]. Koncepcyjnie relacje w zakresie współpracy są tożsame z marketingiem partnerskim (*relationship marketing*) [Fonfara, 2015].

Drugim ujęciem przedsiębiorczych form współpracy jest przedsiębiorczość zbiorowa (*collective entrepreneurship*). Przypisuje się jej podobne cechy co dotychczasowej interpretacji przedsiębiorczości międzynarodowej, czyli innowacyjność, aktywną odpowiedź na czynniki rynkowe i skłonność do podejmowania ryzyka [Ribeiro-Soriano, Urbano, 2010], jednak dokonuje się tego z punktu widzenia określonej zbiorowości. Analizując literaturę naukową można zauważyć wzrost liczby publikacji dotyczących tego zagadnienia, świadczących o wzroście jego popularności [Burres, Cook, 2010]. Zagadnienie to jest pokrewne z innymi pojęciami jak przedsiębiorczość korporacyjna (*corporate entrepreneurship*) lub przedsiębiorczość wewnętrzna (*internal collaboration*), dotyczących współpracy wewnątrz przedsiębiorstwa pomiędzy zatrudnionymi pracownikami [Ribeiro-Soriano, Urbano, 2009]. Przedsiębiorczość wewnętrzna opisuje również budowanie nowej organizacji w strukturach już istniejącego podmiotu przez zaangażowanych pracowników [Sharma, Chrisman, 1999].

Przedsiębiorczość zbiorowa jest definiowana w literaturze z uwagi na przypisywanie przedsiębiorczości cech nie jednostki, ale raczej zbiorowości [Gartner et al., 1994, s. 6; Reich, 1987]. Koncentruje się na przedsiębiorczości całej grupy, pozostając niejako w opozycji do roli przedsiębiorcy [Comeche, Loras, 2010]. Zakłada się bowiem, że znacznie większe jest prawdopodobieństwo wystąpienia przedsiębiorczości zbiorowej, aniżeli przedsiębiorczości indywidualnej [Ben Hafaiedh, 2006], czyli pojedynczego przedsiębiorcy. Część badaczy postrzega ją w kontekście nawiązywania współpracy z innymi podmiotami [Trompenaars, Hampden-Turner, 2002; Yan, Sorenson, 2003] poprzez alianse, franczyzę czy też uczestnictwo w klastrach [Burres, Cook, 2010]. Z kolei H. Etzkowitz podkreśla wpływ przedsiębiorczości zbiorowej na innowacyjność oraz możliwość komercjalizacji powstających w jej efekcie pomysłów [Etzkovitz, 2003; Etzkovitz, Klofsten, 2005], ponieważ stanowi rozwiązanie dla wydajności wewnątrz przedsiębiorstwa [Mourdoukoutas, 1999; Mottiar, Ingle, 2007]. J.M. Comeche oraz J. Loras uznają innowacyjność za warunek konieczny dla wystąpienia przedsiębiorczości zbiorowej [Comeche, Loras, 2010]. Zgodnie z dostępnymi badaniami, przedsiębiorczość zbiorowa wpływa pozytywnie na wyniki osiągane przez

przedsiębiorstwo, zwłaszcza przy długoterminowym rozpatrywaniu efektów [Zahra, Covin, 1995].

Kolejnym ujęciem przedsiębiorczych form współpracy opisywanym przez literaturę przedmiotu, jest współpraca na rzecz przedsiębiorczości (*collaborative entrepreneurship*), która przez niektórych badaczy jest stosowana zamiennie z przedsiębiorczością korporacyjną (*corporate entrepreneurship*) [Lassen, Laugen, Middel, 2008], lub też opisaną wcześniej przedsiębiorczością zbiorową [Toledano, Urbano. Bernadich 2010]. B. Drayton stwierdził, że model, jaki został przedstawiony we współpracy na rzecz przedsiębiorczości zmienia obowiązujący dotychczas podział ról przedsiębiorstwa, społeczności oraz poszczególnych zaangażowanych jednostek. Każdy uczestnik określonej zbiorowości może być twórcą zmian i współtwórcą produktów poprzez pracę w grupach [Drayton, 2011], przyjmujących formę współpracujących społeczności (*collaborative community*) składających się z poszczególnych jednostek [Miles et al., 2010] lub firm [Snow et al., 2011]. Zgodnie z teorią współpracy na rzecz przedsiębiorczości, przedsiębiorstwa stawiają na rozwój poprzez innowacyjność i poszerzanie własnych rynków zbytu, opierając się na współpracy.

Zagadnienie współpracy na rzecz przedsiębiorczości jest najbliższe dotychczasowej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej, posiadając wiele wspólnych cech, takich jak innowacyjność, proaktywność oraz skłonność do podejmowania ryzyka [Franco, Haase, 2013]. Pomimo pewnego podobieństwa nie można jednak utożsamiać zagadnienia współpracy na rzecz przedsiębiorczości z dotychczasową koncepcją przedsiębiorczości międzynarodowej (por. Tabela 3).

Obszary analizy porównawczej koncepcji	Dotychczasowa koncepcja przedsiębiorczości międzynarodowej	Współpraca na rzecz przedsiębiorczości
Struktura przedsiębiorstwa	Przedsiębiorstwa z formalną strukturą oraz formą organizacyjno-prawną.	Futurystyczna i niesformalizowana konfederacja przedsiębiorstw.
Stosunki konkurencyjne	Dopuszczona konkurencja pomiędzy firmami w ramach sieci współpracy.	Nie przewiduje występowania konkurencji pomiędzy firmami w sieci powiązań.
Rynek	Dotyczy zarówno rynku B2B jak i B2C.	Ograniczona do rynku B2B.

Tabela 3. Różnice pomiędzy koncepcją współpracy na rzecz przedsiębiorczości a dotychczasową koncepcją przedsiębiorczości międzynarodowej

Źródło: F. Nowacki, 2015a, Współpraca jako brakujące ogniwo przedsiębiorczości międzynarodowej na drodze kreowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, w: B. Borusiak, K. Pająk (red. nauk.), Nowe wyzwania gospodarcze a problemy zarządcze w przedsiębiorstwie, CeDeWu.

Pierwsza główna różnica pomiędzy dotychczasową koncepcją przedsiębiorczości międzynarodowej a współpracą na rzecz przedsiębiorczości dotyczy odmiennej struktury firmy. W koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej, analizowane przedsiębiorstwa posiadają formalną strukturę i formę organizacyjno-prawną, dlatego firmy te mogą być rozpatrywane w kategoriach tradycyjnych przedsiębiorstw. W koncepcji współpracy na rzecz przedsiębiorczości zanika tradycyjny model przedsiębiorstwa. Zamiast niego pojawia się nowy, futurystyczny i niesformalizowany twór wielu różnych współpracujących wzajemnie podmiotów, który przyjmuje formę konfederacji przedsiębiorstw [Miles, Miles, Snow, 2005a].

Kolejna różnica dotyczy stosunków konkurencyjnych pomiędzy zaangażowanymi podmiotami. W dotychczasowej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej dopuszcza się konkurencję pomiędzy podmiotami w ramach sieci współpracy. Stanowi to przeciwieństwo i kolejną różnicę w stosunku do współpracy na rzecz przedsiębiorczości, gdzie nie przewiduje się występowania stosunków konkurencyjnych w ramach istniejącej sieci powiązań przedsiębiorstw.

Trzecia różnica pomiędzy koncepcją przedsiębiorczości międzynarodowej a współpracą na rzecz przedsiębiorczości dotyczy zakresu rozpatrywanych relacji na rynku. Przedsiębiorczość międzynarodowa odnosi się zarówno do relacji na rynku B2B pomiędzy różnymi przedsiębiorstwami, jak i relacji na rynku B2C pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentami. Współpraca na rzecz przedsiębiorczości jest ograniczona tylko do rynku instytucjonalnego. W efekcie, firmy współpracując w swoich sieciach tylko z innymi przedsiębiorstwami przyczyniają się do rozwijania wyłącznie wewnętrznej wartości sieci [Welbourne, Pardo-del-Val, 2009].

Nawiązywanie oraz utrzymywanie współpracy przez przedsiębiorstwa dążące do osiągnięcia wysokiego poziomu innowacyjności, powinno być nieustannie umacniane. Nie tylko na rynku instytucjonalnym, ale również na rynku konsumenckim, gdzie znaczenie współpracy jest określane jako trend wzrastający. Przewiduje się bowiem, że te firmy, które nie będą zawiązywały współpracy z nabywcami mogą tracić udział w rynku [Welbourne, Pardo-del-Val, 2009]. Dlatego też zauważalna jest ewolucja stosunku przedsiębiorstw względem wiedzy na temat rynku konsumenckiego. O ile kiedyś sądziły one, że posiadają wystarczającą wiedzę na temat wymagań konsumentów, to obecnie coraz częściej firmy zauważają, że to sami użytkownicy w największym stopniu znają własne potrzeby [Chandra, Coviello, 2010]. Stąd też bierze się konieczność nawiązywania z nimi współpracy. Działanie takie może stanowić metodę pozyskiwania koniecznych, zwielokrotnionych zasobów w celu zachowania wysokiego poziomu innowacyjności przedsiębiorstw [Ramaswamy, Ozcan, 2013].

Wszystkie wymienione w rozprawie przedsiębiorcze formy współpracy można rozpatrywać w kontekście dwóch poziomów współpracy przedsiębiorstwa, a mianowicie poziomu wewnętrznego (*internal oriented collaboration*) oraz zewnętrznego (*external oriented collaboration*) [Lassen, Laugen, Middel, 2008]. Dlatego opisane przedsiębiorcze formy współpracy można połączyć razem, z uwagi na ich wzajemną komplementarność uwzględniającą zarówno wewnętrzną jak i zewnętrzną przedsiębiorczość. Implementacja przez firmę współpracy jest bardzo istotna dla nawiązywania przez nie kolejnych, bliższych relacji z innymi firmami. Aby przedsiębiorstwo było w stanie skutecznie nawiązywać współpracę z podmiotami zewnętrznymi konieczne jest zbudowanie odpowiednich mechanizmów wewnątrz przedsiębiorstwa. Dlatego zgodnie z literaturą przedmiotu proces przenoszenia przez przedsiębiorstwo współpracy z poziomu wewnętrznego na zewnętrzny można podzielić na dwa odrębne etapy [Bragge et al., 2007; Ribeiro-Soriano, Urbano, 2010]:

a) pierwszy etap to budowanie przedsiębiorczości wewnętrznej przez przedsiębiorstwo,
b) drugi etap to budowanie oraz implementacja przedsiębiorczości zewnętrznej wspierającej przedsiębiorstwo.

Przedsiębiorczość dotyczącą jednostki lub grup jednostek można określić jako podstawowy element przedsiębiorczości wewnętrznej, która została opisana we wcześniejszej części rozdziału. Przedsiębiorczość wewnętrzna stanowi zgodnie z literaturą [Bragge et al., 2007; Ribeiro-Soriano, Urbano, 2010] pierwszy etap na drodze kreowania przedsiębiorczości zewnętrznej, dzięki uwzględnieniu właśnie przedsiębiorczości jednostek. Posiada również istotny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa, rozumiane przez wzrost firmy oraz jej zyskowność [Antoncic, 2007]. Przedsiębiorczość międzynarodowa opisywana dotychczas poprzez cechy innowacyjności, proaktywności oraz skłonności do podejmowania ryzyka stanowi drugi etap procesu przenoszenia współpracy z poziomu jednostki wewnątrz firmy na poziom zewnętrzny przedsiębiorstwa.

Żadna z opisanych przedsiębiorczych form współpracy nie wyczerpuje w pełni problematyki współpracy w zakresie przedsiębiorczości [Lomberg et al., 2014; McDougall-Covin, Jones, Serapio, 2014]. W przypadku każdego z omówionych ujęć pojawiają się odmienne aspekty, brakuje natomiast holistycznego podejścia do omawianego zagadnienia przedsiębiorczych form współpracy. Stąd, odnosząc się do dotychczasowych osiągnięć badaczy, a także opisanych w rozdziale 1.3 zmian w warunkach w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa, celowa wydaje się modyfikacja dotychczasowej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej.

2.2. Przedsiębiorczość międzynarodowa oparta na współpracy

Z uwagi na omówione zmiany warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, w postaci tworzenia powiązań sieciowych, rozwoju nowoczesnych technologii i zmiany postaw nabywców, przedsiębiorstwa coraz częściej nawiązują współpracę zarówno z innymi przedsiębiorstwami jak i nabywcami indywidualnymi [Baldwin, von Hippel, 2011; Chesbrough, 2003]. Oznacza to, że współpraca będzie odgrywała znaczącą rolę w ich działalności, co zyskuje na sile gdy uwzględni się dodatkowo postępujące skrócenie cyklu

życia produktów [Małys, 2015]. Zachodzące zmiany wynikają z oczekiwań nabywców, wymagających szybszego opracowywania nowych produktów [Backman, Börjesson, Setterberg, 2007]. Staje się to możliwe dzięki zaangażowaniu w proces współtworzenia zarówno prosumentów [Lettl, Herstatt, Gemuenden, 2006] jak i innych przedsiębiorstw. Dlatego też C.R. Greer oraz D. Lei podkreślają, że firmy współpracują nie tylko z nabywcami instytucjonalnymi, ale i prosumentami [Greer, Lei, 2012].

Aspektami dodatkowo powiązanymi ze współpracą są zaufanie oraz lojalność. Utrudnienie w prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności stanowią bowiem nielojalni partnerzy, którzy w negatywnym scenariuszu, posiadając dużą wiedzę na temat przedsiębiorstwa, mogą rozpocząć współpracę z innym, konkurencyjnym podmiotem. Stąd istotne jest aby zapobiegać takim sytuacjom w których nielojalny dostawca, czy też nabywca zaczyna działać wspólnie z inną firmą. Firmy muszą nawiązywać współpracę z innymi podmiotami i poprzez wzrost wzajemnego zaangażowania, zapewnić sobie ich lojalność oraz powstrzymać ich od potencjalnie wrogich działań. Możliwość taką potwierdziły badania przeprowadzone na rynku konsumenckim przez H.S. Jung i H.H. Yoon, którzy dowiedli, że satysfakcja konsumenta jest powiązana pozytywnie z poziomem jego lojalności oraz negatywnie skorelowana z jego intencjami do zmiany partnera [Jung, Yoon, 2012]. Już wcześniej inni badacze zaobserwowali, że poziom zaangażowania konsumentów przekłada się na zyskowność zawiązanej relacji [Svendsen et al., 2011] oraz proces rozwoju nowych produktów i usług [Feng, Wang, 2013]. Satysfakcję konsumenta można natomiast osiągnąć poprzez zaangażowanie go w proces współtworzenia, oddanie mu do jego dyspozycji pewnego zakresu decyzyjności, a także związanej z tym odpowiedzialności [Cheung, To, 2011].

Proces budowania współpracy pomiędzy podmiotami odgrywa bardzo ważną rolę zarówno na rynku B2B jak i B2C. Prace badawcze koncentrują się zazwyczaj na relacjach dualnych [Rochet, Tirole, 2002] typu **dostawca ←→ nabywca instytucjonalny**, lub **producent ←→ nabywca z rynku konsumenckiego**. A.A. Mishra i R. Shah [2009] zwracają jednak uwagę na konieczność rozszerzenia analizy relacji pomiędzy podmiotami z perspektywy dualnej na triadę **dostawca ←→ nabywca instytucjonalny ←→ konsument**. Jest to celowe, ponieważ zgodnie z literaturą naukową, zaangażowanie dostawców we współpracę i proces wspólnego tworzenia umożliwiają wykrycie potencjalnych błędów, szybszy rozwój produktu [Sun, Yau, Suen, 2010], umocnienie relacji, zapewnienie wyższej jakości, elastyczności [Feng, Sun, Zhang, 2010], obniżenie kosztów produkcji, czy też

zwiększenie poziomu standaryzacji komponentów [Ylimäki, 2014]. Jak istotne jest zaangażowanie we współpracę zarówno dostawców jak i nabywców wykazało badanie przeprowadzone przez A.A. Mishra i R.Shah [2009], którzy udowodnili pozytywne efekty wynikające ze współpracy tych podmiotów.

Budowanie relacji z prosumentami na rynku konsumenckim ma ogromne znaczenie. Badacze uznają bowiem, że zaangażowanie prosumentów w proces produkcji pozwala na wykorzystanie ich zalet, czyli większej kreatywności oraz powstawania przy ich udziale bardziej wartościowych i oryginalnych pomysłów, aniżeli oczekuje się od profesjonalnych twórców [Kristensson, Gustafsson, Archer, 2004]. Profesjonaliści dzięki posiadanemu doświadczeniu, na podstawie informacji uzyskanych od użytkowników (nabywców z rynku konsumenckiego), potrafią zaprojektować realne oraz proste w obsłudze produkty [Rowley, Kupiec-Teahan, Leeming, 2007]. Ale to prosumenci stanowią źródło innowacji produktowych oraz pomysłów na przyszłość [Greer, Lei, 2012]. Częściej rozwijają duże innowacje, czyli takie, które oznaczają nie tylko ulepszenie danego produktu lub usługi ale również wykonywanie przez nie całkowicie nowych czynności [von Hippel, 2005]. Pomysły te mogą znaleźć zastosowanie na rynku konsumenckim jak i zostać przeniesione na rynek instytucjonalny.

W proponowanej w rozprawie koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy, przedsiębiorstwo powinno charakteryzować się dotychczas eksponowanymi cechami przedsiębiorczości międzynarodowej, czyli innowacyjnością, proaktywnością oraz skłonnością do podejmowania ryzyka. Przedsiębiorstwo musi poszukiwać nowych możliwości rozwoju oraz metody na ekspansję na rynkach zagranicznych. Ekspansja na nowe rynki musi być wpisana w planowane działania przedsiębiorstwa. Firma nie może bezczynnie czekać na działania swoich konkurentów, ale poszukiwać szans, które pojawiają się w jej otoczeniu. Musi działać w sposób proaktywny, wyprzedzając w tym zakresie inne przedsiębiorstwa. Jeżeli przedsiębiorstwo dąży do tego aby stać się podmiotem bardziej konkurencyjnym, musi odnaleźć czynniki, które będą je wyróżniały na rynku. Uznaje się przy tym za innowacje wszystkie odmiany istniejących dóbr lub usług. Istotne jest, aby przedsiębiorstwo poszukiwało takich możliwości rozwoju. Nawet drobne innowacje, niekoniecznie polegające na wprowadzeniu całkowicie nowych produktów na rynek, mogą stanowić istotny czynnik wyróżniający. Poprzez zapewnienie wartości dodanej, znacząca jest zarówno innowacyjność w dużej jak i małej skali. Konieczna przy tym jest skłonność do podejmowania ryzyka. Przedsiębiorstwo, zgodnie z koncepcją

przedsiębiorczości międzynarodowej oczekując możliwości dodatkowych zysków czy też korzyści musi w tym celu podejmować związane z tym ryzyko. W innej sytuacji każdy z podmiotów występujących na rynku byłby zainteresowany tym samym, pozbawionym ryzyka działaniem.

Zaproponowane uzupełnienie koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej o współpracę jest zgodne z poglądami badaczy [Franco, Haase, 2012] zwracającymi uwagę na ograniczenia modelu przedsiębiorczości międzynarodowej opartego wyłącznie na trzech, dotychczas eksponowanych cechach [Dimitratos et al., 2012]. Proponowana w rozprawie koncepcja przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy zbudowana jest na następujących filarach: dotychczasowej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej oraz dodatkowym aspekcie współpracy (zob. Tabela 4).

	Filary	Cechy	
Przedsiębiorczość międzynarodowa oparta na współpracy	**I Filar**	Innowacyjność	**Dotychczasowa koncepcja przedsiębiorczości międzynarodowej**
		Proaktywność	
		Skłonność do podejmowania ryzyka	
	II Filar	Współpraca	

Tabela 4. Filary koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy
Źródło: Opracowanie własne.

W zmodyfikowanej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej obok innowacyjności, proaktywności oraz skłonności do podejmowania ryzyka pojawia się współpraca, której znaczenie zostało omówione we wcześniejszej części pracy. Współpraca jako nowy obszar przedsiębiorczości międzynarodowej, wymaga spełnienia przez przedsiębiorstwo następujących postulatów [Hienerth, 2006; Gouillart, 2014; Ramaswamy, Chopra, 2014]:

- identyfikacji zainteresowanych użytkowników oraz zwiększenia ich chęci do angażowania się,
- kreacji społeczności zaangażowanych podmiotów, posiadających zróżnicowane umiejętności oraz upodobania,
- zapewnienia fizycznych lub wirtualnych narzędzi nawiązywania współpracy, które będą proste w obsłudze nawet dla przeciętnego użytkownika,
- interakcji pomiędzy wszystkimi podmiotami, wzmacniane poprzez swobodne dzielenie się posiadaną wiedzą,
- osiągnięcia korzyści przez wszystkie podmioty,
- dostarczenia nowych doświadczeń dla dostawców, producentów oraz nabywców.

Koncepcja przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy zakłada konieczność implementacji platform współpracy oraz kreacji sieci społecznościowej przez przedsiębiorstwo działające na rynku konsumenckim lub instytucjonalnym. Wynika to z przeprowadzonej analizy prac innych badaczy jak Ph. Kotler [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010], E. von Hippel [von Hippel, 2005; von Hippel, von Krogh, 2003; von Hippel, Katz, 2002], S. Nambisan [2009] czy też D. Tapscott [Tapscott, Williams, 2006] opisujących podstawowe metody zastosowania platform przez przedsiębiorstwa. E. von Hippel już w swoich początkowych pracach proponował nawiązywanie współpracy z użytkownikami przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi (*toolkits*) [von Hippel 1998]. Inni badacze opisywali wirtualne światy współpracy użytkowników (*collaborative networks*) [Chandra, Leenders, 2012], oparte na innowacyjności i tworzeniu dla całej społeczności (*awatar-based innovation*) [Kohler, Matzler, Füller, 2009], poprzez dostarczanie przez przedsiębiorstwa innowacyjnym użytkownikom narzędzi (*Customers-as-Innovators Approach*) [Thomke, von Hippel, 2002]. Pomimo, że wymienione koncepcje różnią się nazewnictwem, opisują generalną ideę platform służących temu samemu celowi, czyli nawiązaniu bezpośredniej współpracy z innym podmiotem. Stąd rozpatrywane platformy współpracy w proponowanej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej, wymagają zwrócenia uwagi na następujące zagadnienia:

a) moment, w którym platformy współpracy powinny zostać przez przedsiębiorstwo wprowadzone,
b) forma platform współpracy oraz sposób ich implementacji.

Pierwszym zagadnieniem, które należy rozpatrzeć przy modyfikacji przedsiębiorczości międzynarodowej o aspekt współpracy, jest moment, w którym platformy współpracy powinny zostać wprowadzone. Część naukowców poszukuje najlepszego okresu w którym należy zaoferować użytkownikom możliwość zaangażowania się we współpracę. X. Lin oraz R. Germain powołując się na pracę D. Leonarda-Burtona, E. Wilsona i J. Doyle`a stwierdzają, że użytkownicy powinni zostać włączeni we współpracę już na wczesnym etapie działań [Lin, Germain, 2004]. Takie posunięcie obniża potencjalną niepewność, koszty rozwoju, a także skraca czas pomiędzy projektem prototypu a dostarczeniem finalnego dobra na rynek [Feng et al., 2012; Carbonell, Rodriguez-Escudero, Pujari, 2009]. Zgadzają się z tym P. Stenmark, M. Tinnsten oraz H. Wiklund, którzy w przeprowadzonym badaniu udowodnili potrzebę zaangażowania użytkowników w proces współtworzenia już od samego jego początku [Stenmark, Tinnsten, Wiklund, 2011]. R.W. Veryzer uważa z kolei, że użytkownicy nie stanowią przydatnego źródła wiedzy w początkowym okresie [Veryzer, 1998], podobnie jak A.J. Campbell i R.G. Cooper [1999], którzy krytycznie odnoszą się do efektów współpracy przedsiębiorstwa z konsumentami. Jest to pogląd różniący się od rozważań I. Alam`a [2006] oraz M.R. Neale, którzy wspólnie z D.R. Corkindale stwierdzili, że użytkownicy powinni zostać włączeni w początkowym okresie, który wymaga największego zaangażowania [Neale, Corkindale, 1998]. Inna grupa badaczy podkreśla znaczenie użytkowników, którzy dla przedsiębiorstwa mogą być potencjalną „kopalnią złota". Tym samym istotne jest ich zaangażowanie nie tylko na początku procesu rozwoju produktu, ale przez cały okres jego trwania [Edvardsson et al., 2012, s. 421]. Ponieważ rynek oczekuje od przedsiębiorstw szybkiego wprowadzania nowych produktów na rynek [Backman, Börjesson, Setterberg, 2007], kwestionować można główny cel nawiązywania przez nie współpracy z innymi podmiotami. Czy jest to nawiązanie z innymi podmiotami bliskiej współpracy, a w konsekwencji otrzymanie lepszego oraz innowacyjnego produktu, czy też raczej produkt jest celem samym w sobie, a współpraca jest tylko metodą do jego osiągnięcia. Właśnie od momentu wprowadzenia produktu na rynek, firmy uzależniały potencjalny sukces, stąd stanowi on kluczowy czynnik [Vandebosch, Clift, 2002]. W rozprawie sugeruje się, że platformy współpracy powinny zostać wprowadzone już w początkowym okresie budowania relacji, a podmioty współpracujące zarówno na rynku B2B, jak i B2C powinny być zaangażowane w każdy etap procesu rozwoju produktu lub usługi, przez cały okres jego trwania. Tym samym, celem zaangażowania w proces współtworzenia będzie nawiązanie bliskich relacji, a nie tylko pozyskiwanie nowych pomysłów. Dzięki takiemu rozwiązaniu

korzyści jakie przedsiębiorstwo będzie mogło uzyskać pozostaną największe [Edvardsson et al., 2012, s. 421], a ewentualne problemy będą mogły być rozwiązywane w trakcie bieżącej współpracy.

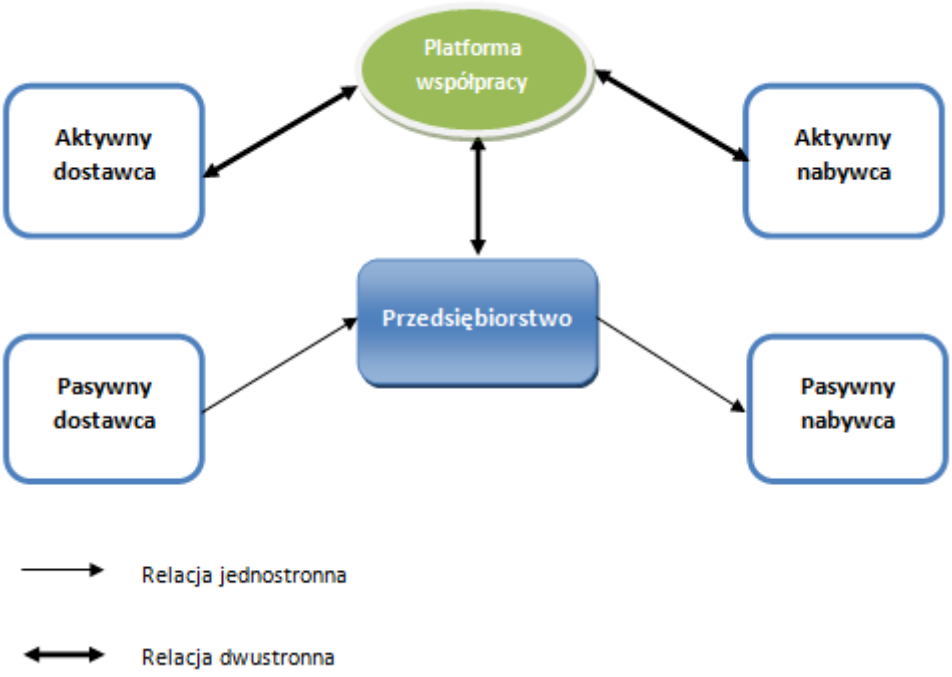
Drugim zagadnieniem związanym z platformami współpracy jest ich forma, a także sposób implementacji przez przedsiębiorstwa. Od przedsiębiorstwa będzie zależało w jaki sposób platforma współpracy zostanie skonstruowana i w jakim stopniu będzie pozwalała na zaangażowanie podmiotów posiadających zdolność do projektowania, testowania czy nawet komercjalizacji produktu [Feng et al., 2012]. Zastosowanie technologii informatycznych sprawia, że nie tylko łatwiejsze jest korzystanie z platform, ale także zapewniony zostaje do nich swobodny dostęp. Otwartość systemu jest wpisana w platformy, jako wirtualne narzędzie zapewniające nawiązanie współpracy [Hunt, 1997; Nilsson, 1999]. Platformy współpracy powinny zostać wprowadzone w taki sposób, aby użytkownicy mogli uczestniczyć w całym procesie, natomiast decyzja o momencie przystąpienia pozostawała zależna od nich samych. Największą wartość ze współpracy z zaangażowanymi użytkownikami stanowi bowiem polepszenie procesów przebiegających dotychczas wewnątrz firmy [Carbonell, Rodriguez-Escudero, Pujari, 2009]. Zastosowanie platformy w formie on-line umożliwia obniżenie kosztów IT [Denning, 2013a,b]. W tym celu wykorzystane mogą zostać nowoczesne rozwiązania informatyczne, takie jak przetwarzanie w chmurze (*cloud computing*), pozwalające na zwiększenie wartości oferowanej użytkownikom [Berman et al. 2012]. Firma musi być dokładnie tam gdzie oczekują tego nabywcy. Stąd nacisk na implementację platform współpracy oraz interakcję z użytkownikami poprzez dostępne, mobilne kanały komunikacji[5] [Berman, Korsten, 2014].

W trakcie projektowania platformy współpracy, należy się odnieść do modelu DART przedstawionego przez V. Ramaswamy [2008], zgodnie z którym, konieczne jest nawiązanie dialogu pomiędzy wszystkimi zaangażowanymi podmiotami. W modelu DART zwraca się również uwagę na dostępność danego rozwiązania, jego transparentność, a także obniżenie poziomu ryzyka utraty nabywcy przez dane przedsiębiorstwo.

Koncepcja przedsiębiorczości międzynarodowej zakłada implementację platform współpracy jako narzędzia umożliwiającego nawiązywanie współpracy. Najczęściej,

[5] Jak istotne dla przedsiębiorstw stają się kanały mobilne, świadczy skala przychodów firm nastawionych na sprzedaż wyłącznie poprzez Internet. Takie firmy jak Zalando, dostrzegają i skutecznie wykorzystują potencjał rozwoju handlu w Internecie mobilnym, czyli *m-commerce* [Seidel, 2014].

platforma powstaje decyzją przedsiębiorstwa i jest oferowana na rynku konsumenckim nabywcom indywidualnym, oraz na rynku instytucjonalnym, gdzie dostęp do niej posiadają inne przedsiębiorstwa (dostawcy oraz nabywcy instytucjonalni) (zob. Rysunek 6).

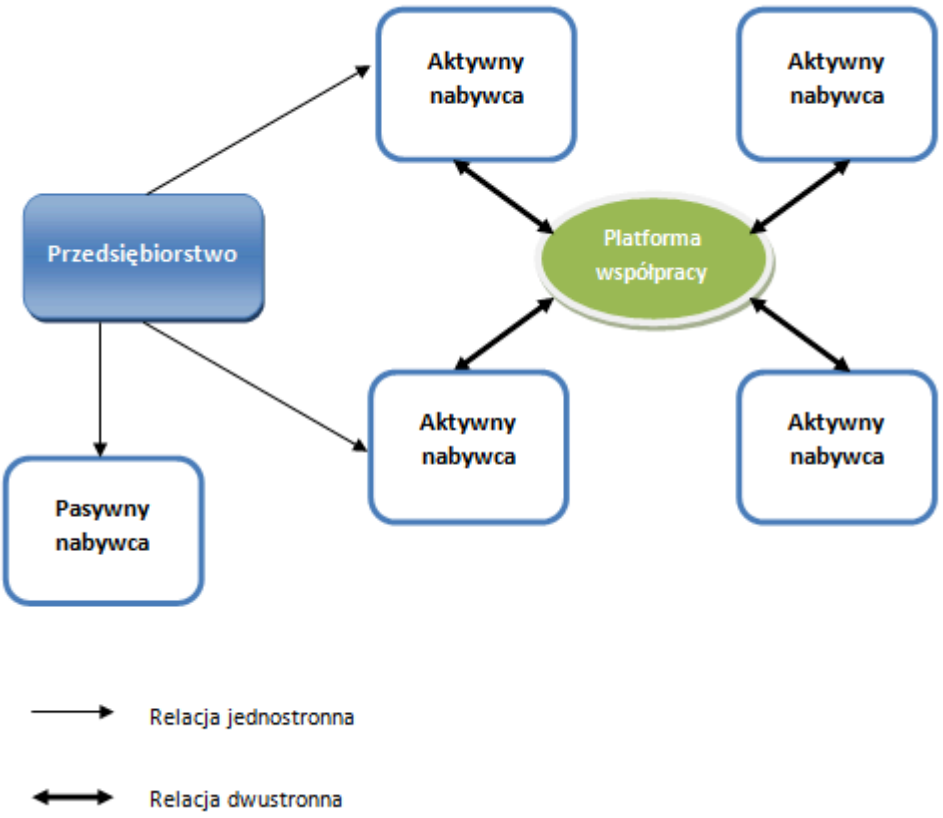


Rysunek 6. Podstawowa forma zastosowania platform współpracy na rynku B2B i B2C
Źródło: Opracowanie własne

Platformy współpracy jako narzędzie umożliwiają podmiotom aktywnym nawiązywanie oraz utrzymywanie współpracy. To dzięki niej aktywni przedsiębiorcy oraz nabywcy mogą tworzyć wspólnie wartość dodaną. W przypadku rynku B2B aktywnymi podmiotami mogą być dostawcy, producenci oraz nabywcy. Na rynku B2C będą to przedsiębiorstwa oraz prosumenci (aktywni nabywcy z rynku konsumenckiego). Pomiędzy tymi podmiotami można zaobserwować występowanie relacji dwustronnych oznaczających współpracę pomiędzy tymi podmiotami w ramach platformy współpracy, co zostało na rysunku określone poprzez zwrot strzałek (zob. Rysunek 6). Istnieją także relacje jednostronne, które w przypadku rynku B2C oznaczają zwykłego konsumenta niezainteresowanego współpracą z innymi podmiotami, a w przypadku rynku B2B pasywnego dostawcę lub nabywcę. Relacje te ograniczone są wyłącznie do dostarczania dóbr lub usług, czy też transakcji kupna/sprzedaży.

Platformy współpracy mogą powstawać również niezależnie od przedsiębiorstwa. Możliwa jest sytuacja w której aktywne podmioty bez pomocy przedsiębiorstwa decydują się na rozpoczęcie wzajemnej współpracy (por. Rysunek 7). Sytuacja taka wystąpiła w firmie LEGO, produkującej klocki Mindstorms, odpowiadającej za powstanie jednej z pierwszych, niezależnych od przedsiębiorstwa grup prosumenckich. Już w trzy tygodnie po wprowadzeniu klocków na rynek w 1998 roku, konsumenci przeprogramowali czujniki oraz urządzenia elektroniczne w systemie sterowania robotami [Tapscott, Williams, 2006, s. 130-131]. Firma LEGO początkowo uznała, że ingerencja w oprogramowanie robotów stanowi złamanie prawa i zagroziła pozwami, ale konsumenci doprowadzili do powstania platformy współpracy. Dopiero wtedy firma zdała sobie sprawę z konsekwencji swoich działań i na stałe wpisała w licencję Mindstorms prawo do hakowania. Dodatkowo uruchomiony został przez firmę dział odpowiedzialny za współpracę z nabywcami. Na każdym z rynków zagrożenie stanowi brak wiedzy przedsiębiorstwa na temat potencjału nabywców, który może przekraczać wewnętrzne możliwości przedsiębiorstwa [Jensen, Hienerth, Lettl, 2014].

W przedstawianej niezależnej formie, platforma współpracy powstaje wyłącznie pomiędzy aktywnymi użytkownikami, którzy nie współpracują z przedsiębiorstwem. W stosunku do firmy zachowują się tak samo jak pasywny nabywca, z tą różnicą, że tworząc samodzielnie uniezależniają się od przedsiębiorstwa. Mogą z nim wchodzić w relacje jednostronne (transakcja kupna/sprzedaży bez nawiązywania współpracy), ale dzięki własnej niezależności nie są do tego zmuszone.

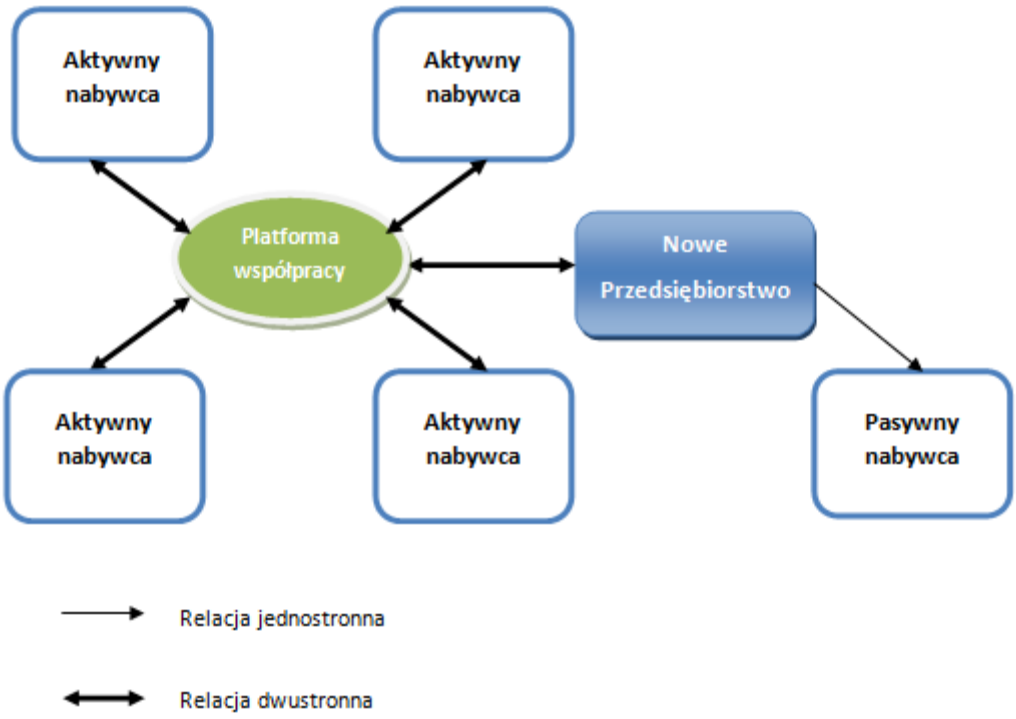


Rysunek 7. Niezależna od przedsiębiorstwa forma platform współpracy
Źródło: Opracowanie własne

Możliwa jest sytuacja, w której w efekcie działań niezależnych, aktywnych użytkowników, powstaje całkowicie nowe przedsiębiorstwo, niezwiązane z istniejącymi na rynku konkurencyjnymi firmami (por. Rysunek 8). Badanie przeprowadzone przez C. Hienertha, E. von Hippela oraz M. Berga-Jensensa, wykazało w jaki sposób ewoluowała branża kajakarska, rozwinięta przez jej pasjonatów [Hienerth, von Hippel, Berg-Jensen, 2014]. Początkowo innowacje pochodziły od zwykłych użytkowników, a przedsiębiorstwa nie dostrzegały potencjału nowej dziedziny [Hienerth, 2006]. Dlatego poprzez wspólne działania, zaangażowani użytkownicy zakładali własne przedsiębiorstwa, które oferowały sprzęt innym, zainteresowanym użytkownikom. Działanie takie jest zgodne z nowym paradygmatem innowacyjności E. von Hippela, według którego początkowo aktywni użytkownicy projektują produkty na własny użytek, następnie inni użytkownicy imitują, odrzucają lub modyfikują pomysł i dopiero później pojawia się przedsiębiorstwo, gdy potencjał rynkowy dla produktu jest już określony [von Hippel, Ogawa, De Jong, 2011]. Na takiej aktywności tracą istniejące firmy, które są sceptycznie nastawione do innowacji

wprowadzanych przez użytkowników. Nie dostrzegając potencjału nowych pomysłów, nie decydują się na współpracę z podmiotami, które do tej pory były ich nabywcami [Hienerth, 2006]. Wraz z upływem czasu zakładają jednak własne konkurencyjne przedsiębiorstwa.

Firma uwzględniając w swoich działaniach aktywnych użytkowników, szybciej od konkurentów pozyskuje informacje na temat oczekiwań rynku, dzięki czemu może wykorzystać możliwości jakie daje korzyść pierwszeństwa. Jest bowiem zaangażowana już na początkowym etapie procesu, a nie dopiero w momencie, w którym jedynym zadaniem oczekiwanym od przedsiębiorstwa jest komercjalizacja produktu lub usługi.

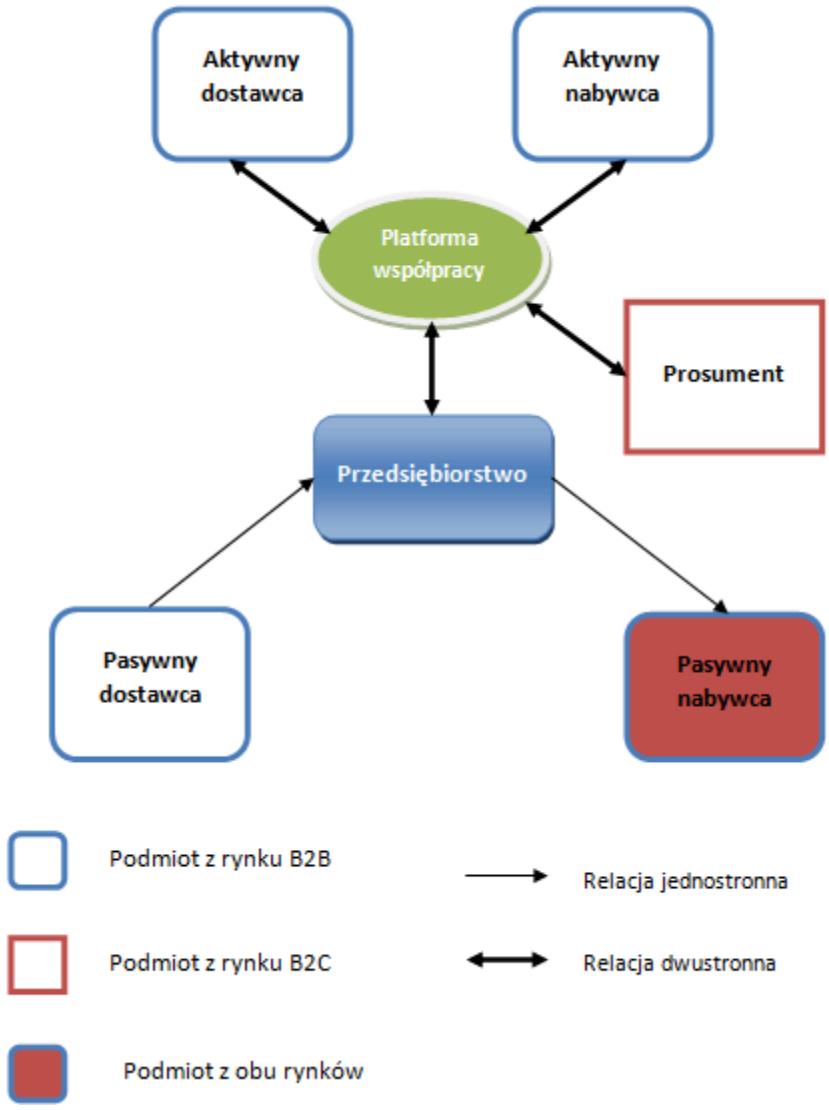


Rysunek 8. Forma platform współpracy oparta na paradygmacie innowacyjności E. von Hippela

Źródło: Opracowanie na podstawie: E. von Hippel, S. Ogawa, J.P.J. De Jong, 2011.

Aby uniknąć sytuacji, w której platforma powstaje niezależnie od przedsiębiorstwa, możliwe jest włączenie użytkowników w proces projektowania produktu (zob. Rysunek 9). Spowoduje to decentralizację dotychczasowego przebiegu procesu, ale w zamian pozwoli zaangażować aktywnych użytkowników. W efekcie współpracy różnych grup użytkowników (zarówno z rynku B2B i B2C), powstaje nowy model rynku, określany jako E2E, czyli *everyone-to-everyone* [Berman, Marshall, 2014a]. W takim symbiotycznym systemie

współpracują wszystkie zainteresowane podmioty i zapewniona jest trójstronność relacji [Ramaswamy, Ozcan, 2013], z pominięciem dychotomii na rynki instytucjonalny oraz konsumencki. Aktywni nabywcy i dostawcy z rynku B2B współpracują z prosumentami z rynku B2C. Z kolei w grupie podmiotów pasywnych, nieuczestniczących w platformie współpracy mogą się znajdować podmioty zarówno z rynku B2B i B2C. Właśnie dlatego rynek ten jest określany jako E2E.

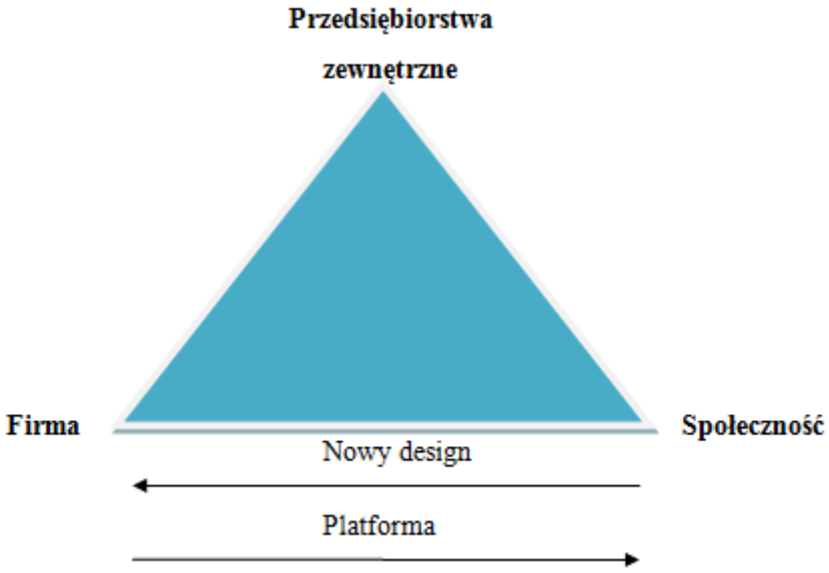


Rysunek 9. Forma platform współpracy na rynku E2E

Źródło: Opracowanie własne

Przykład firmy LEGO potwierdza, że możliwa jest implementacja przez przedsiębiorstwo platform współpracy uwzględniających zarówno podmioty z rynku

konsumenckiego jak i instytucjonalnego (zob. Rysunek 10) [Andersen, Kragh, Lettl, 2013]. Dzięki temu, aktywne podmioty mogą działać zgodnie z własnymi potrzebami, przedsiębiorstwa wprowadzające platformy zwiększają swoje zyski, a podmioty pasywne otrzymują bardziej wartościowy produkt z większą ilością dostępnych funkcji.



Rysunek 10. System współpracy z użytkownikami wprowadzony przez firmę LEGO
Źródło: C. Hienerth, C. Lettl, P. Keinz, 2014.

Platformy współpracy mogą zostać zastosowane nie tylko przy tworzeniu nowych produktów, ale również usług (*New Service Development*). W tym obszarze koncentrują się badania niektórych badaczy, jak na przykład I. Alam`a [2006]. Współpraca przy tworzeniu nowych usług jest możliwa dzięki swobodnemu zastosowaniu narzędzi Web 2.0 w postaci forów, blogów oraz portali społecznościowych, które tworzą społeczności sieciowe [Sigala, 2012]. Poprzez zapewnienie internetowych platform przedsiębiorstwa mogą wejść w interakcję z użytkownikami przy tworzeniu nowych produktów lub usług przez cały okres trwania projektu [Fuller et al., 2004], a nie tylko w jego początkowym okresie. Co więcej, platformy mogą zostać zaprojektowane na wzór koncepcji *crowdsourcingu,* które pozwalają na implementację pomysłów powstałych w Sieci na wszystkich etapach prowadzonych działań. Dlatego, w efekcie pojawienia się narzędzi Web 2.0 i 3.0, można mówić o reorientacji przedsiębiorstw. Dotychczas koncentrowały się one na projektowaniu dla użytkowników. Jednak coraz częściej projektują wraz z nimi lub wręcz, zgadzają się na projektowanie wyłącznie przez użytkowników [Sigala, 2012]. Stąd przedsiębiorstwo staje się

odpowiedzialne za organizację sieci społecznościowej użytkowników, zapewniającej pomiędzy nimi ciągłą interakcję[6].

Drugim obok platform narzędziem nawiązywania współpracy w proponowanej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy jest sieć społecznościowa. Sieć społecznościowa jest określana w literaturze jako wynalazek, który zrewolucjonizował sposób w jaki komunikują się ludzie [Kotyśko et al., 2014]. Chociaż sieci społecznościowe stanowiły przedmiot badania jeszcze przed powstaniem Internetu [Tichy, Tushman, Fornbrun, 1979], swój rozwój zawdzięczają właśnie rozwojowi nowoczesnych technologii jak Internet, komputery oraz smartfony.

W języku polskim wyrażenia takie jak sieć społecznościowa, serwis społecznościowy czy też portal społecznościowy stosowane są zamiennie. Definicyjnie uznaje się, że sieć społecznościowa (*social network*) to sieć społecznych interakcji, która poprzez dostępne narzędzia umożliwia uczestnikom wzajemne porozumiewanie się oraz tworzenie własnych, wirtualnych profili [Boyd, Elison, 2008]. Stanowi łącznik pomiędzy światem rzeczywistym oraz wirtualnym [Borcuch, Świerczyńska-Kaczor, 2013]. Co istotne media społecznościowe, ponieważ takim ogólnym mianem określa się wszystkie wymienione formy komunikowania się, umożliwiają budowanie relacji zarówno z podmiotami gospodarczymi z rynku B2B jak i indywidualnymi z rynku B2C [Sczepańczyk, 2014]. Mogą one tym samym pełnić różne funkcje takie jak wymiana plików (zdjęć, wideo, itp.), przekazywanie informacji, zbieranie opinii, ocenianie produktów, rekomendowanie produktów lub usług, a nawet poszerzanie posiadanej wiedzy [Stopczyński, 2012]. Z uwagi na relatywnie niski koszt, w literaturze podkreśla się możliwość wykorzystania sieci społecznościowych przede wszystkim przez sektor małych i średnich przedsiębiorstw [Sczepańczyk, 2014]. Niewątpliwą zaletą jaką oferują sieci społecznościowe jest swoboda sposobu ich kreowania oraz wykorzystywania. Możliwe jest zapewnienie przyjemności z ich użytkowania dzięki maksymalizacji użyteczności przy jednoczesnej satysfakcji użytkownika [Mróz, 2013] i dostosowaniu się do jego potrzeb [Błaś, 2014]. Sieci społecznościowe mogą przyjmować różne formy, z których najbliższą postulatom zawartym w rozprawie jest *mashup*. Jest to hybrydowa strona internetowa zbudowana z danych przy zachowaniu funkcjonalności aplikacji on-line i wykorzystaniu publicznie dostępnego interfejsu [Papińska-Kacperek, 2011].

[6] W tej formie zaczęła działać już część przedsiębiorstw, jak choćby Harley Davidson (poprzez grupę Harley-Owners-Group), Procter and Gamble (w P&G Advisory Community), czy Peugeot, który zebrał na platformie internetowej 2`800 projektów samochodu przyszłości od aktywnych prosumentów [Fuller et al., 2006].

Pomimo, ze we współczesnym świecie istnieje cały szereg różnorodnych sieci społecznościowych, gromadzących odmiennych użytkowników, to jednak brakuje systemowych rozwiązań, które skupiałyby się wokół przedsiębiorstwa i były przez nie organizowanymi. Największe znaczenie przypisuje się sieciom społecznościowym organizowanym przez samo przedsiębiorstwo, które według dyrektorów generalnych światowych koncernów zdecydowanie zyskają na znaczeniu w zakresie budowania zaangażowania z konsumentami. W centrum wartości znajdą się właśnie konsumenci, a pracownicy przedsiębiorstwa będą pełnili funkcję wyłącznie wspomagającą [Prahalad, Ramaswamy, 2011]. Przedsiębiorstwo musi się przede wszystkim otworzyć na kontakty zewnętrzne oraz transparentność swoich działań, co będzie stanowić o przewadze konkurencyjnej firmy [Ban, Marshall, 2013]. To przedsiębiorstwo powinno być odpowiedzialne za powstawanie sieci społecznościowych oraz sprawować nad nimi nadzór. Działanie takie będzie się wiązało z możliwością odniesienia szeregu korzyści. Przede wszystkim umożliwi to kreowanie własnego wizerunku firmy [Proszowska, 2013], choćby dzięki bezpośredniej relacji z rynkiem i pozyskiwaniem informacji na jego temat od samych użytkowników. Dlatego wspieranie własną wiedzą, a także zasobami użytkowników umożliwia zwiększenie poziomu ich lojalności [Dryl, 2015].

Sieci społecznościowe są związane z platformami, ponieważ w obu z nich mogą być aktywni ci sami użytkownicy. Jednakże narzędzia te są od siebie niezależne, co oznacza, że w sieciach społecznościowych mogą występować użytkownicy niezaangażowani poprzez platformy współpracy. Jest to zresztą korzystne rozwiązanie, pozwalające na większe zaufanie i rzetelność przekazywanych przez przedsiębiorstwo informacji. Taka organizacja sieci społecznościowych, pozwoli pasywnym użytkownikom na dostęp do dodatkowych zasobów tak jak w koncepcji powiązań sieciowych, które tworzone są celowo, aczkolwiek rozwijają się już pod wpływem impulsów rynkowych. Przedsiębiorstwu natomiast umożliwi to uzyskanie większego rozgłosu. Sieć społecznościowa powinna stanowić połączenie dotychczasowych profili na różnych portalach internetowych, bloga oraz strony internetowej przy zapewnieniu możliwości interakcji i współtworzenia zawartości. Firmy, które obok platform współpracy zdecydują się również na implementację sieci społecznościowych zyskają dodatkowe źródło konkurencyjności. Ułatwione zostanie budowanie oraz utrzymywanie relacji z innymi podmiotami oraz zapewniony zostanie dostęp do nowych zasobów wiedzy przekazywanej przez użytkowników. Z uwagi na te wszystkie aspekty sieć społecznościowa oferowana przez przedsiębiorstwo musi zapewniać bezpłatny oraz swobodny dostęp, połączony z członkostwem dla każdego potencjalnie zainteresowanego

użytkownika. Przekazywane w jej ramach informacje muszą być rzetelne oraz aktualne. Zastępując dotychczasowe komunikaty, a także w pewnym stopniu promocję, informacje nie mogą być przekazywane z opóźnieniem.

Największa różnica pomiędzy platformą współpracy a siecią społecznościową dotyczy stopnia aktywności. W platformach zakłada się, że występują wyłącznie aktywne podmioty, które są zainteresowane współtworzeniem nowych produktów lub usług. Dla odmiany w sieci społecznościowej można odnaleźć zarówno podmioty aktywne jak i pasywne jednostki, które nie wnoszą żadnej dodatkowej wartości. Sieć stanowi dla nich źródło pozyskiwania informacji, zdobywania wiedzy, poszukiwania nowych trendów oraz rozwiązań. Poprzez to narzędzie przedsiębiorstwo może wchodzić w bliższe relacje z użytkownikami, którzy być może w przyszłości staną się aktywnymi jednostkami. W tym momencie firma ma możliwość budowania z nimi więzi, kreowania własnego wizerunku oraz zaistnienia w ich świadomości. Nawet jeśli okaże się, że dany podmiot nie zacznie współpracować z przedsiębiorstwem, to dzięki nawiązywaniu relacji poprzez sieć społecznościową jest większe prawdopodobieństwo, iż stanie się jego klientem.

W pracy przyjmuje się, że realizacja przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy wymaga wdrożenia platform współpracy oraz sieci społecznościowych jako narzędzi niezbędnych użytkownikom [Thomke, von Hippel, 2002]. Zmieniają one dotychczasowy kształt procesów wewnątrz przedsiębiorstwa (powstawanie idei, kreowanie designu, produkcja). Nawiązując współpracę z innymi podmiotami, przedsiębiorstwo musi oddać część ze swoich wyłącznych zasobów w ręce aktywnych użytkowników zainteresowanych współtworzeniem, do czego niezbędne jest zapewnienie elastyczności dotychczasowych procesów w firmie. Stąd też konieczność ostrożnego wyboru użytkowników, co powinno pozwolić na zapewnienie niezbędnego poziomu bezpieczeństwa [Wieteska, 2011]. Chociaż dostęp do platform współpracy oraz sieci społecznościowej musi być otwarty i nieograniczony, to jednak z uwagi na własne bezpieczeństwo, przedsiębiorstwo musi nadzorować działania użytkowników. Również warunki w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa wciąż się zmieniają. Dlatego istotne jest aby przedsiębiorstwo nieustannie udoskonalało oferowane narzędzia dla zachowania wysokiego poziomu innowacyjności, co pozwoli na dostosowywanie do zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa zmian.

W rozdziale szczegółowo zostały opisane narzędzia nawiązywania współpracy przez przedsiębiorstwa w ramach zmodyfikowanej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej. Tworzenie powiązań sieciowych, rozwój nowoczesnych technologii oraz zmiany postaw nabywców sprawiają, że współpraca zyskuje w działalności przedsiębiorstw coraz większe znaczenie. Firmy wchodzą w coraz ściślejsze związki nie tylko z innymi nabywcami instytucjonalnymi, ale również z aktywnymi podmiotami z rynku konsumenckiego [Greer, Lei, 2012]. Przedsiębiorczość międzynarodowa oparta na współpracy wywiera określony wpływ na wyniki przedsiębiorstw, podobnie jak inne badane w literaturze naukowej zagadnienia. Aby określić wpływ zmodyfikowanej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy na konkurencyjność przedsiębiorstwa, kolejny rozdział został poświęcony modelowemu ujęciu wykorzystania proponowanych narzędzi, czyli platform współpracy oraz sieci społecznościowe, które są kluczowe dla rozwijania współpracy pomiędzy podmiotami. Dotychczasowa koncepcja przedsiębiorczości międzynarodowej zostaje rozszerzona o aspekt współpracy, który jest istotny w kontekście analizy wpływu zmodyfikowanej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej na konkurencyjność firmy.

2.3. Przedsiębiorczość międzynarodowa oparta na współpracy a kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa (ujęcie modelowe)

Konkurencyjność jest pojęciem, które z uwagi na swoją popularność oraz częste zastosowanie w analizie efektów działań przedsiębiorstw, jest odmiennie rozumiane przez różnych naukowców i nie posiada w literaturze jednoznacznej definicji [Dzierbunowicz, 2013]. Pierwsze teorie w zakresie konkurencji można odnaleźć już w pracach D. Ricardo, J.S. Milla, T. Malthusa czy też A. Smitha. J. Schumpeter łączył zjawisko konkurencji z koncepcją przedsiębiorczości, uznając, że innowacyjność stanowi podłoże dla konkurencyjności, co jest zgodne z poglądami większości badaczy [Radomska, 2011]. Według Z. Pierścionka konkurencyjność jest pozycją zajmowaną przez przedsiębiorstwo, która zapewnia zyski w długim okresie [Pierścionek, 2000], z czym zbieżna jest definicja U. Płowiec [1994]. Z kolei M. Gorynia [2000a], W. Bieńkowski [1995] oraz J.R. Cuadrado-Roura, P. Nijkamp i P. Salva [1994] konkurencyjność interpretują jako zdolność do wytrwania i odnoszenia sukcesów w środowisku o znacznym natężeniu konkurencji. Większość badaczy jest zgodna, co do podstawowego znaczenia konkurencyjności dla funkcjonowania przedsiębiorstw [Biggeri,

2007]. Konkurencyjność należy także rozpatrywać poprzez konkurowanie, czyli aktywne współzawodnictwo z innymi firmami przy warunku ograniczonej ilości zasobów, a także popytu rynkowego [Ratajczak-Mrozek, 2010a], które jest mechanizmem regulującym gospodarkę rynkową [Śliwiński, 2011]. W swoich pracach M. Gorynia stwierdza, że konkurencja polega na „walce pomiędzy przedsiębiorstwami o zdobycie relatywnej przewagi w zasobach, która pozwala osiągnąć konkurencyjną przewagę rynkową i w efekcie tego, lepszą pozycję finansową" [Gorynia, 2002; 2000a].

Zgodnie z literaturą przedmiotu, konkurencyjność może być określana w zależności od przyjęcia jednego z kilku możliwych punktów widzenia: przedsiębiorstwa, klientów, gospodarki, produktów, rynków, regionów lub krajów [Skikiewicz, 2010]. Dlatego konkurencyjność przedsiębiorstw w holistycznym ujęciu może determinować konkurencyjność całej gospodarki [Badzińska, 2011; Hübner, 1994; Schwab, Sala-i-Martin, 2014], nawet jeśli niektórzy badacze są odmiennego zdania [Krugman, 1994].

Ponieważ konkurencyjność jest pojęciem teoretycznym [Radomska, 2011], M.J. Stankiewicz [2005] przyjmuje podobnie jak M. Gorynia [2000a; 2002] złożoną, zagregowaną koncepcję konkurencyjności, która składa się z kilku elementów. Pierwszym z nich jest potencjał konkurencyjności, czyli posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby materialne i niematerialne. W przypadku przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy za taki potencjał można uznać zaangażowanie innych nabywców we współpracę, które może powiększać posiadane przez firmę zasoby wewnętrzne. Istotniejsze mogą być przy tym zasoby niematerialne, ponieważ produkcja w coraz większym stopniu dotyczy właśnie dóbr niematerialnych przenikających w miejsce dóbr materialnych [Hardt, Negri, 2000; Ritzer, 2015]. Drugim elementem konkurencyjności są instrumenty konkurowania określone przez M.J. Stankiewicza [2005] jako środki tworzone przez przedsiębiorstwo dla pozyskania nabywców. W kontekście przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy takim instrumentem są sieci społecznościowe, pozwalające na wzrost świadomości firmy, a w konsekwencji pozyskanie nowych nabywców. Trzecim elementem koncepcji konkurencyjności M.J. Stankiewicza jest pozycja konkurencyjna rozpatrywana jako wynik działalności firmy w porównaniu z jej konkurentami. Ta prowadzi do ostatniego elementu, czyli przewagi konkurencyjnej, stanowiącej efekt wykorzystania przez daną firmę posiadanej pozycji konkurencyjnej.

Przewaga konkurencyjna jest pojęciem związanym z konkurencyjnością, które należy rozumieć jako osiąganie lepszych wyników od innych, czyli bycie podmiotem atrakcyjniejszym dla różnych interesariuszy [Koźmiński, 2004]. Zdaniem R.M. Granta

przewaga konkurencyjna jest wynikiem przyjętej przez firmę strategii, obejmującej nieskomplikowane cele długookresowe, zrozumienie otoczenia konkurencyjnego, obiektywną ocenę posiadanych zasobów oraz efektywne wdrażanie wszystkich wymienionych aspektów [Grant, 2005; Cyrson, 2011]. Część badaczy konkurencyjność utożsamia również z przewagą konkurencyjną, ponieważ aby osiągnąć wysoką konkurencyjność przedsiębiorstwa konieczne jest zbudowanie określonej przewagi konkurencyjnej. M. Moroz [2003] rozpatruje konkurencyjność w kontekście *ex post* (pozycja konkurencyjna) oraz *ex ante* (potencjał konkurencyjny) twierdząc, że konkurencyjność oraz pozycja i przewaga konkurencyjna mogą być stosowane zamiennie. Z takim poglądem zgadza się zresztą część badaczy, uznających, że pojęcie przewagi konkurencyjnej można rozpatrywać pod jednym, najbardziej ogólnym pojęciem konkurencyjności [Dzierbunowcz, 2013; Kusa, 2008].

D. Faulkner oraz C. Browman prezentują alternatywny w stosunku do omówionego, podział konkurencyjności na [Faulkner, Browman, 1999]:

a) konkurencyjność podstawową – polegającą na zwiększaniu wartości dla użytkownika,
b) konkurencyjność kluczową – stanowiącą o osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej.

W wysoce konkurencyjnej gospodarce, przedsiębiorstwa nie mają możliwości osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej [Veliyath, Zahra, 2000] i jest ona wyłącznie tymczasowa. Stąd należy poszukiwać innowacyjnych rozwiązań, które pozwolą na jej utrzymanie [Skikiewicz, 2010] poprzez wartości oferowane klientom [Porter, 2006]. Rozprawa koncentruje się na działalności przedsiębiorstw, oraz ich relacji z innymi podmiotami, dlatego za istotne uznaje się analizę konkurencyjności z perspektywy przedsiębiorstw oraz nabywców. Uwzględniając przedstawione argumenty badaczy, przyjmuje się holistyczne rozumienie konkurencyjności przedstawione przez M.J. Stankiewicza.

Znaczącym zagadnieniem jest to jakie czynniki świadczą o konkurencyjności przedsiębiorstwa. Na podstawie analizy literatury można wydzielić pięć obszarów kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstwa, czyli: produkt i jakość, cenę, obsługę i zarządzanie zasobami, komunikację z otoczeniem oraz konkurencję [Hormer, 1982; Haffer, 2002; Stankiewicz, 2002; Skawińska, 2011; Obłój, 2007; Porter, 2010].

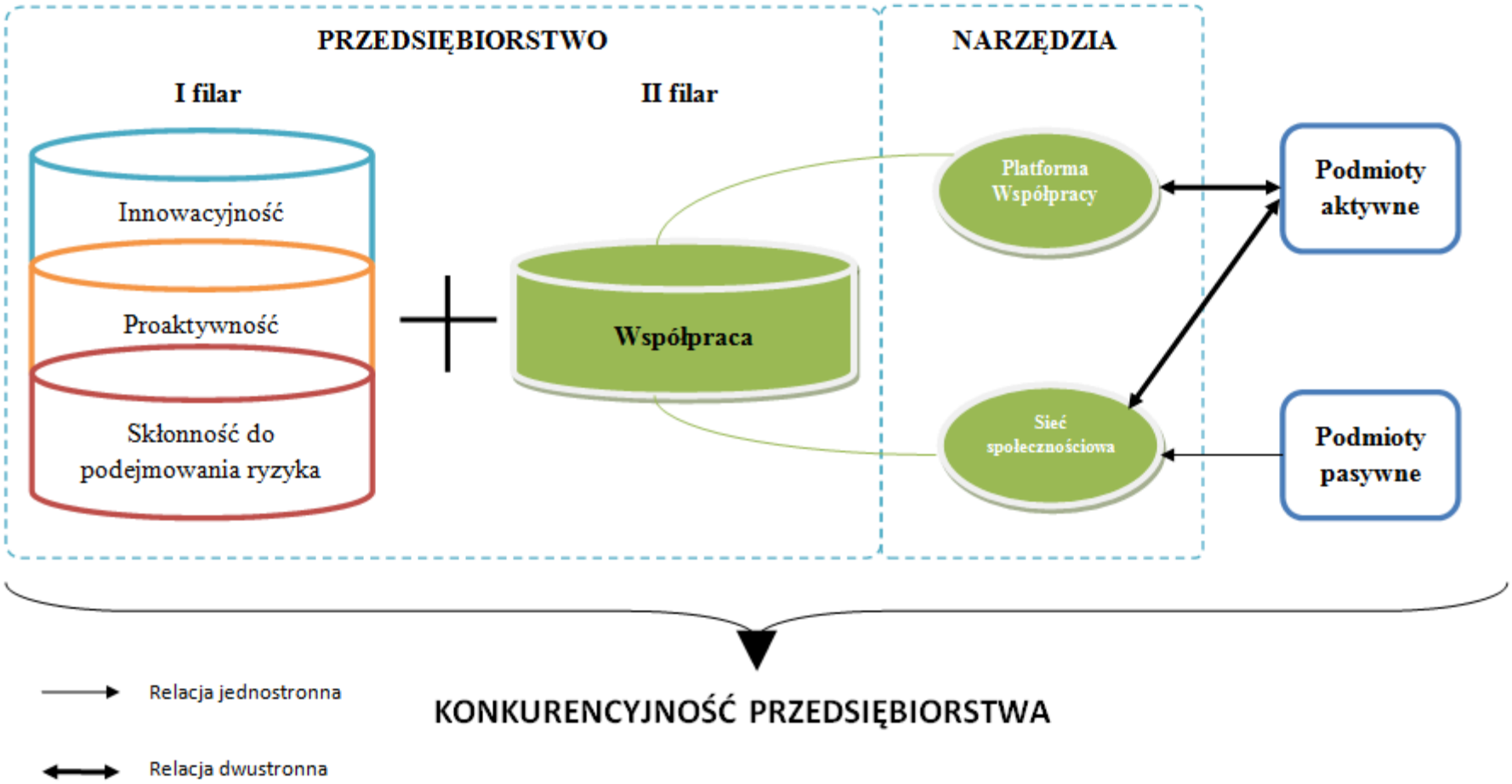
Obszar oddziaływania	Czynnik konkurencyjności
Produkt i jakość	• Jakość produktu • Zróżnicowanie produktu oraz różnorodność całej oferty • Rozpoznawalność oraz siła oddziaływania marki • Atrakcyjność marki oraz opakowania • Wyróżnienie produktu • Proekologiczność • Elastyczność dopasowania do potrzeb nabywców • Krótszy cykl życia produktu – częstsze wprowadzanie nowych produktów oraz innowacji na rynek • Kreowanie potrzeb • Działania badawczo-rozwojowe • Technologia
Cena	• Poziom ceny i koszt jednostkowy • Zastosowanie ceny promocyjnej • Warunki płatności • Obniżki sezonowe • Kredytowanie zakupów • Warunki gwarancji • Ceny dodatkowych usług związanych z produktem • Rentowność
Obsługa i zarządzanie zasobami	• Dostępność (produktu, przedsiębiorstwa, obsługi) • Sieć i kanały dystrybucyjne • Miejsce świadczenia obsługi • Terminowość • Zakres świadczonych usług dodatkowych • Mobilność zasobów • Zdolności produkcyjne • Unikatowe umiejętności wyróżniające firmę • Wielkość przedsiębiorstwa • Zdolność do stosowania zaawansowanych technologii • Zasoby ludzkie

Komunikacja z otoczeniem i przekazywanie informacji	• Reklama i Public Relations • Promocja sprzedaży • Utrzymywanie kontaktu z nabywcami • Stosowanie nowoczesnych technologii • Nawiązywanie współpracy z nabywcami • Dopuszczanie udziału nabywców do części wewnętrznych procesów • Mobilność i komplementarność dostępnych kanałów komunikacji • Więzi z otoczeniem • Sieć społecznościowa
Konkurencja	• Wielkość przedsiębiorstwa • Udział w rynku • Ograniczenia konkurencji

Tabela 5. Typologia czynników kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstwa
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Haffer, 2002; M.J. Stankiewicz, 2002; E. Skawińska, 2011; K. Obłój, 2007; M.E. Porter, 2010; T. Hormer, 1982.

Jak można wywnioskować na podstawie powyższej tabeli (zob. Tabela 5), znacząca część czynników kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstwa pochodzi z wnętrza przedsiębiorstwa i posiada wpływ na jego relacje z otoczeniem [Moroz, 2003]. Przytoczona typologia dzieli czynniki kształtujące konkurencyjność przedsiębiorstwa na kilka różnych obszarów oddziaływania, które znajdują swoje zastosowanie w modelu przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy.

Kształtowanie przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy oraz jej wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa powinny przyjmować formę modelu składającego się z opisanych w rozdziale drugim filarów: dotychczasowych cech przedsiębiorczości międzynarodowej (innowacyjności, proaktywności, skłonności do podejmowania ryzyka) oraz współpracy. Proponowany model posiada uniwersalny charakter i uwzględnia specyfikę zarówno rynku instytucjonalnego jak i konsumenckiego (zob. Rysunek 11). W pracy rozpatruje się dwa układy relacji: **dostawca ←→ przedsiębiorstwo ←→ nabywca** (w przypadku rynku B2B) oraz **przedsiębiorstwo ←→ konsument** (dla rynku B2C). W modelu aktywne podmioty to zarówno aktywni dostawcy, konsumenci jak i inne przedsiębiorstwa. Analogicznie pod pojęciem podmiotów pasywnych uwzględnia się wszystkie pasywne podmioty z obu rynków.



Rysunek 11. Model kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa oparty na zmodyfikowanej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej

Źródło: Opracowanie własne

Proponowany model jest oparty na zmodyfikowanej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej, uwzględniającej aspekt współpracy, co stanowi odpowiedź na opisane w rozdz. 1.3 zmiany zachodzące na rynku instytucjonalnym oraz konsumenckim. Przedsiębiorstwo współpracuje z grupą aktywnych podmiotów (czyli aktywnych firm oraz prosumentów) poprzez platformy współpracy oraz sieć społecznościową. Pasywne podmioty niezainteresowane współpracą z przedsiębiorstwem mogą korzystać z sieci społecznościowej. Jest to relacja jednostronna w której podmiot pasywny korzysta z możliwości oferowanych przez sieć społecznościową. Pozyskuje nową wiedzę, zdobywa umiejętności oraz poszukuje potrzebnych mu informacji. Przedsiębiorstwo dąży do przekształcenia tych relacji w więzi dwustronne, w efekcie czego podmiot pasywny wraz z upływem czasu zacznie wykazywać aktywność. Efekty przedstawionych aktywności przedsiębiorstwa wpływają na wyniki przedsiębiorstwa, a całokształt prowadzonych przez nie działań będzie kształtować jego konkurencyjność.

Proponowany model uwzględniający platformy współpracy oraz sieć społecznościową spełnia wiele spośród postulatów stanowiących o konkurencyjności przedsiębiorstwa. A. Toffler [1980] w swojej książce przewidywał futurystyczne wydarzenia na temat zmian technologicznych, a G. Friedman [2009] na temat przemian technologii wojskowych. Na wzór ich wizji, może się okazać, że z uwagi na zachodzące zmiany, w przyszłości część przedsiębiorstw będzie oferować wyłącznie narzędzia nawiązywania współpracy. Natomiast podmioty aktywne z rynków B2B i B2C będą oczekiwały możliwości wykorzystania marki oraz zasobów przedsiębiorstwa oferując w zamian własną pracę.

Model przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy zapewnia konkurencyjność przedsiębiorstwa w każdym z pięciu wymienionych obszarów typologii czynników konkurencyjności. Dzięki nawiązaniu współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem a innymi zaangażowanymi podmiotami możliwe jest uzyskanie lepszego produktu odpowiadającego w większym stopniu na potrzeby rynkowe. Przedsiębiorstwo posiadając dodatkowe, bezpłatne zasoby i siły badawczo-rozwojowe otrzymuje dodatkowe wsparcie w kierunku ekspansji na nowe obszary rynkowe. Powstają również bardziej innowacyjne pomysły, które wykorzystują nowoczesną technologię. W odniesieniu do ceny, działania prosumentów na rynku konsumenckim są z zasady bezpłatne, ponieważ ta grupa nabywców nie jest nastawiona na korzyści majątkowe. Również na rynku instytucjonalnym współpraca

pomiędzy przedsiębiorstwami prowadzi do mniej kosztownego powstania produktów, niż w przypadku przeprowadzania skomplikowanego badania rynku[7].

Ponieważ zasoby przedsiębiorstwa są ograniczone, to dzięki nawiązaniu współpracy z podmiotami na rynku B2B oraz B2C mogą one ulec powiększeniu. Przedsiębiorstwo może poprzez współpracę pozyskiwać zasoby, stanowiące o jego konkurencyjności [Bednarz, 2013]. Firma zyskuje tym samym możliwość zastosowania zaawansowanych technologii, a także dostęp do unikatowych umiejętności, których bez nawiązania współpracy by nie posiadało. Jest to zgodne z poglądami C.W.L Hill`a, G.R. Jones`a oraz M.A. Schilling, którzy wyróżniające umiejętności *(distinctive competences*) uznali za kluczowe w budowaniu przewagi konkurencyjnej [Hill, Jones, Schilling, 2014]. Dzięki zastosowaniu platform współpracy firma zyskuje nowe narzędzie nawiązywania współpracy, a także obsługi i zarządzania procesami oraz zasobami.

Istotne znacznie odgrywa obszar komunikacji z otoczeniem oraz przekazywania informacji. Przedsiębiorstwo nawiązujące współpracę z innymi podmiotami pozostaje z nimi w stałym kontakcie. Buduje w ten sposób trwałą relację, a także umacnia więzi z otoczeniem. Dzięki platformom współpracy firma dopuszcza swoich nabywców do udziału w wewnętrznych procesach. Poprzez sieć społecznościową budowane relacje zyskują na sile. W konsekwencji zastosowania nowoczesnych technologii mobilnych oraz Internetu, możliwe jest komplementarne kontynuowanie relacji zawartych z innymi podmiotami przez różne dostępne kanały komunikacyjne. Przedsiębiorstwo przyjmujące koncepcję przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy zyskuje dostęp do dodatkowych zasobów, marginalizując występujące w tym zakresie ograniczenia [Ramaswamy, Ozcan, 2013]. Wykorzystując korzyść pierwszeństwa (*first mover advantage*), firma może ograniczyć konkurencję, która dopiero w dalszych etapach zacznie imitować jej działania.

Proponowany w rozprawie model kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa zakłada pozytywny wpływ przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Stąd istotne są spodziewane efekty z wprowadzenia narzędzi współpracy zarówno dla przedsiębiorstw jak i ich użytkowników (z rynku B2B i

[7] Za przykład może posłużyć branża lotnicza. Jeden z dwóch głównych podmiotów występujących na tym rynku, europejski Airbus, zastanawiając się nad wprowadzeniem nowego modelu samolotu mogącego przewieźć jednorazowo ponad 500 pasażerów, zapytał w tym celu o poradę inne firmy. Zamiast przeprowadzać kosztowne badania na rynku konsumenckim (dla konsumentów opcja przelotu samolotem danej marki nie stanowi istotnego czynnika w procesie decyzyjnym) zdecydowali się zorganizować spotkanie ze swoimi głównymi klientami – operatorami lotniczymi. W ten sposób uzyskali informacje na temat rzeczywistych potrzeb rynkowych przy jednoczesnej minimalizacji kosztów. Korzyścią było także zapewnienie sobie kontraktów na dostawę samolotów spełniających wymagania danego przewoźnika i odpowiadających jego potrzebom [Jarry, 2014].

B2C). Dzięki implementacji platformy współpracy oraz sieci społecznościowej, przedsiębiorstwo w większym stopniu potrafi zrozumieć potrzeby nabywców nie ponosząc kosztów potencjalnych błędów czy też dodatkowych badań [Gouillart, 2014]. Platformy stanowią bowiem nisko kosztowe rozwiązanie, wpływające pozytywnie na kreatywność. Co więcej cały proces udoskonalania będzie przebiegał znacznie szybciej [Thomke, von Hippel, 2002], ponieważ proponowane narzędzia pozwalają na bezpośrednią interakcję pomiędzy zainteresowanymi stronami [Salminen, Kaartemo, Mustak, 2014]. Zapewniają tym samym indywidualizację interakcji z użytkownikiem, który w efekcie staje się adwokatem przedsiębiorstwa zamiast zwykłym nabywcą [Ban, Marshall, 2013]. Należy pamiętać, że w przypadku rynku konsumenckiego to prosumenci kreują trendy rynkowe, wyczuwając potrzeby zgłaszane przez rynek znacznie wcześniej niż czynią to przedsiębiorstwa [Jensen, Hienerth, Lettl, 2014]. Wynika to w dużej mierze z faktu, iż rynek w określonym czasie nie potrafi sprostać ich potrzebom, a ich wewnętrzna chęć do działania podnosi innowacyjność. Natomiast produkty stworzone z myślą o rynku B2C mogą znaleźć nabywców również na rynku B2B. Dlatego przedsiębiorstwa decydujące się na współpracę z prosumentami korzystają z korzyści jakie daje zorganizowana społeczność w postaci dostępu do zasobów najbliższej przyszłości [Ramaswamy, Ozcan, 2013].

Dzięki mniejszemu nakładowi własnej pracy, przedsiębiorstwo uzyskuje bezpłatną siłę badawczo-rozwojową, co powinno umożliwić wzrost innowacyjności prowadzonych działań [Tsai, 2009], choć można odnaleźć prace sugerujące, że na skutek intensywnego zaangażowania użytkowników ich pomysły będą do siebie podobne, w efekcie czego poziom innowacyjności może być relatywnie niski [Frishammar, Horte, 2005]. Poprzez zaangażowanie w zbyt dużą liczbę odmiennych projektów, użytkownicy ucierpią na skutek kognitywnego przeładowania, braku czasu oraz problemów z koncentracją wyłącznie nad jednym z projektów [Jensen, Hienerth, Lettl, 2014]. Satysfakcja użytkowników stanowi kolejny efekt wprowadzenia narzędzi współpracy. Dzięki możliwości współtworzenia, aktywni użytkownicy czują się bardziej docenieni i ważniejsi, a w konsekwencji powinna wzrastać ich lojalność względem danego przedsiębiorstwa. Część badaczy zwróciła uwagę, że przedsiębiorstwa w mniejszym stopniu angażują się we współpracę z innymi podmiotami, niż w ich opinii jest to istotne oraz oczekiwane [Stenmark, Tinnsten, Wiklund, 2011]. Wynika to z braku odpowiednich rozwiązań. C.K. Prahald oraz z V. Ramaswamy słusznie zauważyli, że dotychczasowi konsumenci dzięki posiadaniu nowych narzędzi (technologii Web 2.0 i 3.0) są niezadowoleni ze stopnia posiadanego wyboru, lub też jego braku [Prahalad, Ramaswamy, 2004]. W efekcie, dla przedsiębiorstw największym zagrożeniem nie jest ich konkurencja w

postaci nowych firm, ale raczej zorganizowane grupy nabywców. Zgodnie z sugestią E. von Hippela przedsiębiorstwa muszą skoncentrować się nie tyle na samodzielnym udoskonalaniu oferowanych produktów, co na zapewnieniu użytkownikom właściwych narzędzi dla tworzenia innowacji [von Hippel, Katz, 2002]. Dzięki platformom zbędne staje się także przeprowadzanie kosztownych badań rynku, ponieważ większość informacji płynących z rynku firma otrzymuje bezpośrednio od zaangażowanych podmiotów. Włączenie podmiotów we wspólne tworzenie nowych lub modyfikowanie istniejących produktów oraz usług może wiązać się z pewnymi trudnościami. Współpraca niesie z sobą zarówno pozytywne efekty jak i pewne zagrożenia oraz negatywne konsekwencje dla przedsiębiorstw wprowadzających opisywane narzędzia i samych użytkowników (Tabela 6).

Pozytywne efekty dla przedsiębiorstwa	Negatywne efekty oraz zagrożenia dla przedsiębiorstwa
Głównie rynek B2C	
• Brak kosztów badawczo-rozwojowych lub ich obniżenie • Poprawa systemów komunikacji • Bezpośrednie pozyskiwanie wiedzy oraz nowych pomysłów od prosumentów • Zdolność do kreacji głębszych relacji ze społecznością użytkowników • Wzrost zaufania oraz lojalności użytkowników	• Użytkownicy jednocząc się w zorganizowane grupy mogą stać się konkurentami • Problem z rozgraniczeniem praw własności • Skomplikowany system zależności
Rynek B2C i B2B	
• Obniżenie kosztów badania rynku • Zwiększenie poziomu innowacyjności • Większa efektywność prowadzonych działań • Wyższe prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu • Wykrycie ewentualnych nieprawidłowości lub czynników krytycznych już na wczesnych etapach • Większa skuteczność prowadzonych działań wynikająca z aktywności użytkowników motywowanych własnymi chęciami zamiast	• Utrata cennych zasobów • Silny nacisk na wzrost innowacyjności • Skrócenie się cyklu życia produktów • Konieczność zapewnienia stabilności oferowanych narzędzi • Zarządzanie relacjami z użytkownikami • Możliwość odejścia współtworzących podmiotów • Obniżenie poziomu innowacyjności (podobne pomysły wszystkich użytkowników)

zobowiązaniami • Mniejsze wykorzystanie własnych zasobów • Zwiększenie zyskowności i udziału w rynku • Obniżenie ryzyka odniesienia porażki wprowadzanego na rynek produktu lub usługi • Kompleksowość rozwiązań prezentowanych przez użytkowników	• Włączenie niewłaściwych użytkowników do współpracy • Utrata sprawowanej kontroli
Pozytywne efekty dla użytkownika	**Negatywne efekty oraz zagrożenia dla użytkownika**
Głównie rynek B2C	
• Wzrost poziomu zaufania oraz lojalności • Otrzymanie produktu, którego nie ma na rynku, a którego potrzebę posiadania zgłasza użytkownik • Większy poziom odpowiedzialności, decyzyjności oraz poczucia sprawowanej władzy • Mniejsze ryzyko prowadzonych aktywności współtworzenia względem samodzielnej działalności • Możliwość uczestniczenia w procesie produkcji oraz oddziaływania na zachodzące w przedsiębiorstwie procesy	• Obniżenie poziomu kreatywności z uwagi na zaangażowanie w nadmierną liczbę projektów • Zagrożenie kognitywnym przeładowaniem na skutek zaangażowania w zbyt liczne projekty ze zbyt wieloma podmiotami • Nastawienie na wirtualny kontakt z przedsiębiorstwem w miejsce bezpośrednich spotkań
Rynek B2C i B2B	
• Większe zaangażowanie i satysfakcja • Zbudowanie relacji z innymi użytkownikami o podobnych zainteresowaniach • Możliwość pracy na rzecz innych użytkowników • Odnoszenie korzyści majątkowych (w przypadku samodzielnej komercjalizacji efektów wspólnej pracy)	• Ograniczony wybór względem liczby dostawców • Obniżenie możliwości negocjacyjnych

Tabela 6. Pozytywne i negatywne efekty dla przedsiębiorstw oraz użytkowników wynikające z implementacji narzędzi współpracy

Źródło: Opracowanie na podstawie: W.D. Hoyer et al., 2010, s. 285-287; C.R. Greer, D. Lei, 2012, s. 74; T. Feng, D. Wang, 2013; Up and running, 2009; M.B. Jensen, C. Hienerth, C. Lettl, 2014; C. Hienerth, C. Lettl, P. Keinz, 2014; M. Izvercian, S.A. Seran, C.-F. Buciuman, 2013.

Nawiązując intensywną współpracę z użytkownikami, przedsiębiorstwo pozbywa się części swoich dotychczasowych zasobów, a pewne aspekty prowadzonej działalności, które mogły pozostawać tajemnicą przedsiębiorstwa, zostają ujawnione. Użytkownicy platform z uwagi na swoją chęć dzielenia się posiadanymi informacjami, mogą je przekazać do niewłaściwych osób, co stanowi zagrożenie przede wszystkim dla tych przedsiębiorstw, w przypadku których wiedza jest podstawowym zasobem [Lin, Huang, 2013]. W celu przeciwdziałania negatywnym konsekwencjom utraty zasobów, firma musi zastosować właściwe działania, bowiem przedsiębiorstwo udostępniające znaczną część posiadanych przez siebie kompetencji w większym stopniu narażone jest na kopiowanie [Nowacki, 2015a]. Dlatego firma powinna postawić przede wszystkim na ciągłą innowacyjność prowadzonych działań. Tylko dzięki temu możliwe będzie utrzymanie się przez nią na rynku, chociaż dla niektórych firm opłacalne może być również kopiowanie rozwiązań innych podmiotów. Dodatkowo istotne dla przedsiębiorstwa będzie zapewnienie lojalności użytkowników. Dzięki organizacji całej ich społeczności [von Hippel, 2005], firma może zapewnić ciągły kontakt oraz interakcję. Zagrożeniem dla przedsiębiorstw może być także utrata kontroli na rzecz samych użytkowników. Posiadają oni bowiem niezbędną wiedzę i potrafią rozwijać nowe produkty [Franke, Shah, 2003]. W efekcie, może wystąpić sytuacja w której użytkownicy zorganizują własną działalność. Takie działanie przedsiębiorstw może prowadzić do zacierania granicy pomiędzy fizycznym oferowaniem produktu a udostępnianiem usługi [Łuczak, 2013].

Poprzez wprowadzenie platform współpracy, przedsiębiorstwa działają proaktywnie wyprzedzając w tym zakresie swoją konkurencję oraz odpowiadając na rozpoznane potrzeby użytkowników [Oinonen, 2014]. Pozwala to na uzyskanie przewagi pierwszeństwa (*first mover advantage*), która w przeszłości, w przypadku wielu branż oraz przedsiębiorstw, pozwalała na osiągnięcie wieloletniej przewagi konkurencyjnej [Makadok, 1998].

Proponowany w rozprawie model jest oparty na platformach współpracy dostępnych zarówno na rynku instytucjonalnym jak i konsumenckim, w zależności od branży oraz rynku na którym działa dana firma. Platformy mogą występować w różnej formie, zarówno

wirtualnej jak i fizycznej. Uwzględniając ewolucję nowoczesnych technologii, należy oprzeć się na wirtualnych rozwiązaniach. We współczesnej gospodarce coraz większa liczba przedsiębiorstw korzysta z nowoczesnych technologii, w tym dostępu do Internetu. Ponieważ technologie IT wciąż się rozwijają, przedsiębiorstwo korzystające w zakresie współpracy z Sieci będzie miało ułatwione zadanie. Dlatego oferowanie platform w tej formie stanowi odpowiedź zarówno na wymagania rynku jak i sugestie badaczy w tym zakresie [Berman, Marshall, 2014a; Berman, Korsten, 2014]. Oferowanie wirtualnych platform oraz sieci społecznościowych zwiększa ich dostępność (są do dyspozycji użytkowników w każdym momencie w którym są oni nimi zainteresowani), zapewnia swobodę komunikacji z otoczeniem oraz zarządzaniem zasobami. Pozwala również na możliwość kontynuacji relacji poprzez różne urządzenia (smartfony, smartwatche, tablety, itd.), które będą ze sobą wzajemnie zintegrowane [Izvercian, Potra, 2014]. Takie rozwiązanie znacząco obniża koszty nawiązywania współpracy na odległość, z uwagi na brak konieczności zapewnienia bezpośredniego, fizycznego kontaktu. Niższy jest także koszt zaprojektowania oraz implementacji wirtualnych narzędzi współpracy. Istotnym argumentem jest również to, że aktywni użytkownicy potrzebują do pracy przede wszystkim trzech elementów: kreatywności, inicjatywy oraz komputera z dostępem do Internetu i aplikacjami wykorzystującymi jego możliwości [Izvercian, Seran, Branea, 2014].

Przedsiębiorstwo opierając swoje działania na proponowanym modelu, musi zadbać także o otwartość platformy współpracy oraz sieci społecznościowej. Każdy potencjalnie zainteresowany użytkownik powinien mieć do nich dostęp, ponieważ tylko w takiej sytuacji można mówić o swobodnym przepływie oraz wymianie myśli i wiedzy wpływających na kształtowanie produktu, jego jakości oraz ceny. W związku z tym konieczne jest zabezpieczenie przed ewentualnymi wrogimi zachowaniami pochodzącymi z obu stron, dla zachowania ochrony danych użytkowników [Izvercian, Potra, 2014] oraz bezpieczeństwa przedsiębiorstwa. Platforma współpracy powinna być przez przedsiębiorstwo wprowadzona na każdym możliwym etapie różnych procesów, czyli powstawania pomysłu na produkt/usługę, projektu designu, wytwarzania, promocji, sprzedaży. Decyzja o tym, które procesy zostaną udostępnione będzie podlegała ostatecznej decyzji przedsiębiorstwa, które może w ten sposób chronić swoje szczególnie cenne zasoby. Nie może to jednak pozostawać w sprzeczności do swobody współpracy.

Zapewniając narzędzia nawiązywania współpracy przez cały okres współtworzenia, zbudowane relacje z podmiotami z rynków B2B oraz B2C powinny być silniejsze, a lojalność i zaangażowanie tych użytkowników powinny wzrastać. Z zaangażowaniem związana jest też

konstrukcja samej platformy. Sieć społecznościowa posiada znacznie mniej funkcjonalności, ograniczając się do wymiany informacji. Natomiast platforma musi być skonstruowana w taki sposób, aby przede wszystkim była zrozumiała dla każdego przeciętnego użytkownika. Dlatego na rynku istnieją rozwiązania oferujące podstawowe opcje dla użytkowników zainteresowanych współtworzeniem wyłącznie samej idei[8], jak i bardziej zaawansowane zawierające dodatkowe funkcjonalności. Muszą one być na tyle proste i przyjazne dla użytkownika, aby nie była potrzebna nauka ich obsługi. Stąd konieczne jest zapewnienie zrozumiałego języka dla wszystkich użytkowników, a nie tylko wybranych specjalistów branżowych. Oczywiście pewien zakres wiedzy jest niezbędny, ale istotne jest wprowadzenie wszelkich możliwych ułatwień. Użytkownik platformy współpracy musi także mieć dostęp do efektów swoich prac i widzieć w jakim stopniu są one wykorzystywane, ponieważ oczekuje on informacji zwrotnej od przedsiębiorstwa. Dzięki zapewnieniu obsługi poprzez najnowsze urządzenia technologiczne jest to możliwe w każdym miejscu oraz czasie.

W celu umożliwienia implementacji narzędzi współpracy, przedsiębiorstwo musi wprowadzić zmiany w prowadzonej działalności. Dotyczy to takich obszarów jak rozwój nowych projektów lub usług, promocja, komunikacja czy też kształtowanie ceny (zob. Tabela 7). Dotychczas były one kształtowane w głównej mierze wewnątrz firmy i co najwyżej podlegały adaptacji do potrzeb konkretnych rynków. Przedsiębiorstwo decydując się na współpracę tworzy działania wspólnie z innymi podmiotami. Promocja nie powstaje już wyłącznie w efekcie działań wewnętrznych zasobów, ale jest tworzona przez przedsiębiorstwo wraz z użytkownikami. Podobna sytuacja występuje w przypadku ceny czy tworzenia nowego produktu.

[8] Przykładem takich portali oferujących możliwość współtworzenia podstawowej zawartości są: Facebook, Instagram czy YouTube.

Obszar działalności przedsiębiorstwa podlegający modyfikacjom	Działania przedsiębiorstwa w wybranych obszarach w ramach dotychczasowej interpretacji przedsiębiorczości międzynarodowej	Działania przedsiębiorstwa w wybranych obszarach w ramach przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy
Pomysły na nowe projekty	Pochodzące od zatrudnionych pracowników lub zewnętrznych doradców.	Pochodzące od zaangażowanych użytkowników współpracujących z przedsiębiorstwem.
Produkt lub usługa	Tworzone przez przedsiębiorstwo.	Tworzone wspólnie przez przedsiębiorstwo oraz użytkowników platform współpracy.
	Tworzone na podstawie przeprowadzonych badań rynkowych.	Tworzone na podstawie informacji uzyskanych od aktywnych użytkowników.
Promocja	Tworzona przez przedsiębiorstwo.	Tworzona wspólnie przez użytkownika oraz przedsiębiorstwo.
	Przyjmująca postać zewnętrznych komunikatów.	Opierająca się głównie na komunikatach skierowanych do sieci społecznościowej.
Komunikacja	Brak jednej platformy i komplementarnych kanałów komunikacji.	Spójna i komplementarna komunikacja poprzez wszystkie dostępne kanały przekazywania informacji.
	Brak interakcji oraz bezpośredniej wymiany informacji na każdym etapie (poza fizycznym kontaktem).	Interakcja w bieżącym czasie, w każdym miejscu i na każdym etapie.
	Zapewnienie fizycznego kontaktu pomiędzy podmiotami.	Brak fizycznego kontaktu pomiędzy podmiotami w przypadku wirtualnej formy narzędzi współpracy.
	Oparta na tradycyjnych rozwiązaniach.	Wykorzystująca możliwości oferowane przez urządzenia mobilne i technologie Web 3.0.
Cena	Określana przez przedsiębiorstwo.	Określana wspólnie przez przedsiębiorstwo oraz użytkownika (nabywcę/dostawcę).
	Cena jako połączenie kosztu działalności oraz marży przedsiębiorstwa.	Cena jako koszt wspólnych działań oraz zysk z udostępnianych zasobów.

Tabela 7. Zmiany w zakresie różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa w efekcie wprowadzenia przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy

Źródło: Opracowanie własne

Wprowadzenie proponowanej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy wymaga od przedsiębiorstwa wielu zmian. Dotychczasowy stosunek do wewnętrznych obszarów działalności przedsiębiorstwa ulega zmianie pod wpływem nawiązywanej współpracy. Dotąd promocja wynikała przede wszystkim z badań rynku przeprowadzanych przez przedsiębiorstwo i opracowywania komunikatów, które następnie trafiały do odbiorców. W proponowanej koncepcji zakłada się, że ta forma zostanie zastąpiona przynajmniej częściowo funkcjami pełnionymi przez sieć społecznościową. Poprzez publikowane komunikaty oraz działania tworzone wspólnie z użytkownikami powstanie nowy sposób promocji przedsiębiorstwa. Pozwoli to na zwiększenie stopnia spójności oraz komplementarności przekazywanych informacji, a także na interakcję z użytkownikami w każdym miejscu i czasie, głównie dzięki zastosowaniu Internetu, likwidującego istniejące w tym zakresie bariery i ograniczenia. Wykorzystany zostanie potencjał Sieci, w której aktywne są podmioty pozostające w obszarze zainteresowania przedsiębiorstwa przyjmującego proponowaną koncepcję przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy.

Opisywane zmiany dotyczą również procesu powstawania nowego produktu. Dzięki informacjom uzyskanym bezpośrednio od najbardziej zainteresowanej oraz zaangażowanej grupy aktywnych użytkowników (nabywców, dostawców, prosumentów), możliwe będzie wspólne tworzenie produktu lub usługi odpowiadających na potrzeby rynkowe. Nie będzie konieczności przeprowadzania kosztownych badań. Stanie się to możliwe dzięki pomysłom pochodzącym od użytkowników współpracujących z firmą poprzez oferowane w koncepcji platformy współpracy oraz sieci społecznościowe. Efektem wprowadzenia przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy mogą być zmiany wyłącznie w niektórych spośród opisanych obszarów działalności przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo działając zarówno na rynku instytucjonalnym jak i konsumenckim współpracuje z aktywnymi podmiotami z obu rynków. Efekty współpracy dostępne są także dla podmiotów pasywnych, czyli zwykłych konsumentów oraz innych firm. Istotny jest również nacisk na kształtowanie przedsiębiorczości wewnętrznej, co przedsiębiorstwo może osiągnąć w różny sposób. Jeżeli pracownicy otrzymają większą odpowiedzialność i swobodę w działaniach, wynagradzane będą zgłaszane inicjatywy, a pomysły z szansą na skuteczną realizację będą cenione wyżej niż potencjalna groźba ich porażki, to w konsekwencji powinna wzrastać atmosfera przedsiębiorczości wewnątrz przedsiębiorstwa. Ma to wpływ na kształtowanie zewnętrznej przedsiębiorczości międzynarodowej firmy.

Poprzez zastosowanie platform współpracy oraz sieci społecznościowej możliwe jest kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w coraz bardziej wymagającym otoczeniu gospodarczym. Przedsiębiorstwo koncentrując się na tworzeniu powiązań sieciowych przezwycięża ograniczenia wynikające z posiadanych zasobów. Działając wspólnie z partnerskimi przedsiębiorstwami oraz prosumentami zwiększają się jego możliwości konkurowania z innymi firmami. Jeżeli przewidywania badaczy się spełnią i współpraca z konsumentami będzie zyskiwała na znaczeniu, to przedsiębiorstwo, które zdecyduje się na przyjęcie przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy powinno stać się podmiotem bardziej konkurencyjnym na rynku. Proponowana koncepcja odpowiada bowiem czynnikom kształtowania konkurencyjności w różnych obszarach, takich jak: produkt, jakość, cena, obsługa i zarządzanie zasobami, komunikacja z otoczeniem i konkurencja.

Wydaje się, że konkurencyjność przedsiębiorstwa będzie wzrastała wraz z poziomem intensywności nawiązywania współpracy. Dlatego autor niniejszej rozprawy za celowe uznał poddanie próbie weryfikacji następującej głównej hipotezy badawczej: **przedsiębiorczość międzynarodowa oparta na współpracy wywiera pozytywny wpływ na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa**. Kolejna część rozprawy została poświęcona empirycznej weryfikacji postawionej hipotezy badawczej na podstawie przeprowadzonego badania ilościowego.

3. Wpływ przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy na konkurencyjność przedsiębiorstwa – rezultaty badań empirycznych

3.1. Metodologia badań empirycznych

Realizacja celów badawczych postawionych w rozprawie doktorskiej wymagała przeprowadzenia badania empirycznego, pozwalającego na weryfikację postawionej w pracy hipotezy badawczej. Rezultaty przeprowadzonej weryfikacji empirycznej są prezentowane w tym rozdziale pracy.

W rozprawie autor zdecydował się na zastosowanie badania ilościowego, którego celem jest weryfikacja postawionej w pracy hipotezy badawczej oraz dokonanie analizy przedsiębiorczości międzynarodowej w przedsiębiorstwach. Dane potrzebne do dokonania analiz statystycznych zostały uzyskane za pomocą badania ankietowego przeprowadzonego w formie elektronicznej.

Na potrzeby przeprowadzenia weryfikacji empirycznej postawionej w rozprawie hipotezy badawczej wykorzystano kwestionariusz ankietowy. Został on przygotowany na podstawie studiów literaturowych (zob. Załącznik 4), a także doświadczenia zdobytego w trakcie badań prowadzonych przez Autora w ramach projektów badawczych finansowanych przez Narodowe Centrum Nauki[9].

Wstępna wersja ankiety została zweryfikowana przez przedstawicieli biznesu, reprezentujących przedsiębiorstwa działające w różnych branżach, a także przez pracowników naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Pozwoliło to na potwierdzenie, że pytania zadawane w ramach kwestionariusza są merytorycznie istotne i zrozumiałe, a forma pytań oraz zawarte informacje nie powodują wątpliwości respondentów. Badanie zostało przygotowane w formie elektronicznej przy wykorzystaniu bezpośredniego linku do strony internetowej, na której został umieszczony kwestionariusz. Za techniczne przygotowanie strony internetowej odpowiedzialna była zatrudniona w tym celu zewnętrzna firma. Autor zastosował indywidualne rozwiązanie w postaci techniki CASI (*Computer Assisted Self-Administered Interviewing*) pozwalającej na bieżące monitorowanie stanu wypełniania ankiet. Dzięki temu możliwe było przypomnienie wylosowanym respondentom o

[9] Autor był członkiem projektu badawczego "Globalny i lokalny wymiar sieci biznesowych" o nr UMO-2012/05/D/HS4/01138 (kierownik projektu: dr Milena Ratajczak-Mrozek) oraz projektu badawczego „Dojrzałość przedsiębiorstwa w zakresie internacjonalizacji a przewaga konkurencyjna (podejście sieciowe)" o nr UMO-2013/09/B/HS4/01145 (kierownik projektu prof. dr hab. Krzysztof Fonfara) finansowanych ze środków Narodowego Centrum Nauki.

prośbie rozpoczęcia wypełniania kwestionariusza oraz w odniesieniu do ankiet wypełnionych częściowo.

Operat losowania do przeprowadzanego badania ankietowego został stworzony na podstawie bazy Kompass Poland obejmując przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie Polski. Przy wyborze operatu losowania istotnych było kilka założeń na temat przedsiębiorstw, do których wysłana została prośba o udział w badaniu:

- wyrażenie zgody na otrzymywanie wiadomości pocztą mailową,
- działalność w branżach innych niż szkolnictwo publiczne, administracja publiczna lub świadczenie napraw.

Wymienione branże zostały odrzucone przy wyborze operatu losowania, ponieważ celem ich działalności nie jest osiąganie zysku. Z uwagi na to niemożliwe byłoby określenie poziomu ich konkurencyjności na podstawie osiąganych przez nie wyników w porównaniu do najbliższej konkurencji. W przypadku świadczenia napraw nie powstaje natomiast żadna wartość dodana, wyłącznie powrót do stanu wyjściowego danego produktu, a zgodnie z założeniami o innowacyjności istotny jest wkład w rozwój produktu.

Przy wyborze operatu losowania celowo zostały uwzględnione wszystkie przedsiębiorstwa bez względu na prowadzoną działalność międzynarodową. W rozprawie bowiem poprzez umiędzynarodowienie firmy rozumie się zarówno formy aktywne (np. eksport) jak i bierne (np. import). Kryteria bazy Kompass Polska nie pozwalają na dokonanie takiego rozróżnienia podczas wyboru operatu losowania, stąd też konieczne było uwzględnienie wszystkich firm niezależnie od aktywnego bądź też biernego sposobu prowadzenia działalności zagranicznej.

Przygotowany w ramach badania kwestionariusz został pogrupowany na kilka części. W pierwszej sekcji opisany został typ przedsiębiorstwa w zależności od zaangażowania w działalność na rynkach międzynarodowych oraz nawiązywania współpracy z różnymi podmiotami. Następnie, w celu przeprowadzenia analizy istotności przedsiębiorczości międzynarodowej w badanych przedsiębiorstwach, na podstawie analizy literatury naukowej zostały przygotowane pytania badające oddzielnie czynnik innowacyjności, proaktywności oraz skłonności do podejmowania ryzyka, a także poziom przedsiębiorczości wewnętrznej w firmie. Kolejna sekcja pozwoliła na pozyskanie informacji na temat typu nabywców danego przedsiębiorstwa oraz sposobu, w jaki utrzymuje i nawiązuje z nimi współpracę. Istotny element stanowi również odpowiedź na pytania dotyczące przewidywanego przez przedsiębiorstwa znaczenia współpracy z konsumentami

oraz innymi firmami w okresie najbliższych 5 lat. Ostatnie sekcje badały poziom konkurencyjności danego przedsiębiorstwa oraz opisywały jego charakterystykę. W celu zapewnienia przystępności oraz zrozumiałości kwestionariusza dla respondentów, przy jednoczesnym zachowaniu jego praktyczności, nazwy sekcji na potrzeby ankiety zostały uproszczone. Szczegółowa charakterystyka poszczególnych sekcji kwestionariusza ankiety wykorzystywanego w badaniach ilościowych została przedstawiona w Załączniku 2.

W dominującej części pytań wykorzystana została pięciostopniowa skala Likerta, co wynika z przydatności oraz zakresu zastosowania tej skali w prowadzonych badaniach naukowych [Jezior, 2013]. Jest ona jednowymiarową skalą szacunkową dla różnych pozycji, co oznacza, że jest ona skalą sama dla siebie. Skala pięciostopniowa zdaniem autora jest bardziej przyjazna dla respondenta od siedmiostopniowej, co znajduje swoje potwierdzenie w literaturze naukowej [Węziak-Białowolska, 2011; Sztabiński, 2003]. Respondent odpowiada precyzyjniej jeśli ma do dyspozycji mniejszą liczbę możliwych odpowiedzi. Działanie takie pozwala na porównanie wyników otrzymanych od różnych podmiotów, a odwołując się do istniejących badań zwiększa gotowość respondentów do udzielenia odpowiedzi na zadawane pytania [Ratajczak-Mrozek, 2008]. Respondenci zostali poproszeni o określenie istotności czynników wpływających na wybrane procesy lub postawy mając do wyboru następujące opcje: 1 - całkowicie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – trudno określić, 4 – zgadzam się, 5 – całkowicie się zgadzam.

Kwestionariusz został dostarczony do 6000 przedsiębiorstw, a zakres czasowy badań obejmował okres od kwietnia do czerwca 2015 roku. W tym czasie zebrano 299 wypełnionych odpowiedzi, a wskaźnik zwrotu wyniósł 5%. Z powodu niekompletności udzielonych odpowiedzi do dalszej analizy zostały uwzględnione odpowiedzi od 168 respondentów. Z tej bazy finalnie wykorzystano odpowiedzi udzielone przez 130 respondentów, charakteryzujących się umiędzynarodowieniem prowadzonej działalności.

Biorąc pod uwagę obszary działalności respondentów, największa liczba badanych przedsiębiorstw funkcjonuje w branży usługowej (47,7%). Niemal taki sam odsetek firm, które stanowią próbę badawczą pochodzi z branży produkcyjnej (zob. Tabela 8).

Branża	Liczba respondentów	%
Usługi i handel	**62**	**47,69%**
Budownictwo	8	6,15%
Handel hurtowy i detaliczny	14	10,77%
Hotel i restauracje	2	1,54%
IT	7	5,38%
Przemysł wydobywczy	1	0,77%
Rolnictwo	2	1,54%
Transport	6	4,62%
Usługi finansowe	1	0,77%
Pozostałe usługi	21	16,15%
Przemysł produkcyjny	**68**	**43,85%**
Przemysł chemiczny	5	3,85%
Przemysł drzewny	5	3,85%
Przemysł farmaceutyczny	4	3,08%
Przemysł komputerowy	7	5,38%
Przemysł metalowy	13	10,00%
Przemysł motoryzacyjny	4	3,08%
Przemysł odzieżowy	1	0,77%
Przemysł spożywczy	6	4,62%
Przemysł tworzyw sztucznych	10	7,69%
Pozostały przemysł	13	10,00%
Suma	**130**	**100%**

Tabela 8. Charakterystyka respondentów według branży
Źródło: opracowanie własne

Wśród respondentów dominowały małe i średnie przedsiębiorstwa stanowiąc łącznie ponad 90% badanych podmiotów (Tabela 9). Największa liczba respondentów posiadała zatrudnienie na poziomie 11-49 lub 50-249 osób (zbliżona liczba wskazań). Znaczący odsetek badanych przedsiębiorstw to firmy mikro zatrudniające poniżej 10 osób (26,15%). Najmniejszą grupę stanowiły natomiast największe przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 250 osób (5,38%).

Wielkość zatrudnienia	Liczba respondentów	%
<10 osób	34	26,15%
11-49 osób	45	34,62%
50-249 osób	44	33,85%
>250 osób	7	5,38%
Suma	130	100%

Tabela 9. Charakterystyka respondentów według wielkości zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne

Kolejną istotną cechą badanych przedsiębiorstw jest ich forma własności. W grupie respondentów zdecydowanie dominują przedsiębiorstwa stanowiące prywatną własność podmiotów krajowych (75,38%). Pozostała część, to firmy należące do podmiotów zagranicznych (6,92%), wspólna własność podmiotów krajowych i zagranicznych (5,38%), Skarbu Państwa (10,77%) lub też posiadające inną formę (np. stowarzyszenia). Niemal wszystkie przedsiębiorstwa posiadają oddziały wyłącznie na terenie Polski (87%).

Forma własności	Liczba respondentów	%
Prywatna własność podmiotów krajowych	98	75,38%
Prywatna własność podmiotów zagranicznych	9	6,92%
Prywatna własność podmiotów krajowych i zagranicznych	7	5,38%
Własność Skarbu Państwa	14	10,77%
Inna	2	1,54%
Suma	130	100%

Tabela 10. Charakterystyka respondentów według formy własności

Źródło: opracowanie własne

Celem przeprowadzonego badania ilościowego jest analiza przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy w kontekście jej wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Oznacza to, że w próbie badawczej mogą się znaleźć wyłącznie przedsiębiorstwa zaangażowane międzynarodowo. Uwzględnione zostają różne formy umiędzynarodowienia: relacje zarówno z klientami jak i dostawcami spoza Polski, a więc nie tylko dokonywanie sprzedaży na rynkach zagranicznych, ale także import będący jedną z form internacjonalizacji [Welch, 2004]. Wyróżnione zostają także pozostałe formy

działalności zagranicznej jak licencjonowanie, franchising, joint venture, subcontracting oraz własna bezpośrednia inwestycja zagraniczna.

Pierwszym kryterium doboru próby badawczej jest udział sprzedaży zagranicznej, który pozwala określić jaki odsetek sprzedaży stanowią dla firmy klienci zagraniczni. Im większy jest udział sprzedaży zagranicznej, tym więcej uwagi dane przedsiębiorstwo powinno poświęcać zagadnieniom związanym z internacjonalizacją oraz dbaniem o relacje z kontrahentami zagranicznymi. Pewien odsetek respondentów (13,85%) nie prowadzi sprzedaży zagranicznej, jednak firmy te nie są odrzucone z próby badawczej ponieważ pod uwagę brane są także przedsiębiorstwa posiadające dostawców zagranicznych. Ogółem dominująca liczba przedsiębiorstw posiada udział sprzedaży zagranicznej w stosunku do sprzedaży ogółem na poziomie nie przekraczającym 10% (Tabela 11). W próbie badawczej znalazły się jednak również takie przedsiębiorstwa dla których sprzedaż zagraniczna przekracza połowę sprzedaży ogółem, w związku z czym jest dominująca dla prowadzonej działalności (16,92% firm).

Udział sprzedaży zagranicznej	Liczba respondentów	%
0%	18	13,85%
1-10%	63	48,46%
11-30%	17	13,08%
31-50%	10	7,69%
51-70%	7	5,38%
71-90%	12	9,23%
91-100%	3	2,31%
Suma	130	100%

Tabela 11. Charakterystyka respondentów według udziału sprzedaży zagranicznej w stosunku do sprzedaży ogółem

Źródło: opracowanie własne

Drugim kryterium doboru próby badawczej spośród respondentów jest realizowana forma działalności zagranicznej, przy czym możliwe jest, że firma realizuje więcej aniżeli jedną formę internacjonalizacji. W grupie przedsiębiorstw, która udzieliła odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu, najpopularniejszą formą działalności zagranicznej jest eksport, wskazany przez niemal połowę przedsiębiorstw, a także import, który został zaznaczony przez jedną trzecią badanych firm. Są to najczęściej spotykane formy działalności

zagranicznej przedsiębiorstw z uwagi na ich relatywną prostotę i łatwość zastosowania, przynajmniej w stosunku do bardziej zaawansowanych form umiędzynarodowienia prowadzonej działalności. Dlatego też pozostałe formy, takiej jak licencjonowanie, franchising, joint venture, subcontracting czy też własna inwestycja zagraniczna, są rzadziej wykorzystywane przez badane przedsiębiorstwa. Co szóste przedsiębiorstwo wskazało na podwykonawstwo jako realizowaną formę działalności zagranicznej co stanowi znaczący odsetek respondentów (16,02%). Oznaczać to może, że przedsiębiorstwa zlokalizowane w Polsce są relatywnie często wybierane przez zagranicznych kontrahentów na podwykonawstwo realizowanych zleceń. Na wybór formy znaczenie posiadać może okres w jakim badane przedsiębiorstwa są zaangażowane w działalność zagraniczną, co wynika z przeprowadzonego badania. Wraz z upływem czasu przedsiębiorstwa skłaniają się bowiem ku bardziej zaawansowanym formom.

Realizowane formy działalności zagranicznej	Liczba wskazań	% respondentów (n=130)
Import	64	31,07%
Eksport	93	45,15%
Licencjonowanie lub franchising	7	3,40%
Joint venture	2	0,97%
Podwykonawstwo (subcontracting)	33	16,02%
Własna inwestycja zagraniczna	7	3,40%

Tabela 12. Charakterystyka respondentów według realizowanej formy działalności zagranicznej

Źródło: opracowanie własne

Większość respondentów jest zaangażowana w działalność zagraniczną od wielu lat, co dotyczy zarówno przedsiębiorstw dokonujących sprzedaży do kontrahentów zagranicznych jak i tych, które importują dobra z zagranicy. W próbie badawczej dominują przedsiębiorstwa, które działają na rynkach zagranicznych od ponad 10 lat, chociaż firmy działające na rynkach międzynarodowych poniżej 5 lat, również reprezentowane są przez znaczący odsetek (zob. Tabela 13).

Okres zaangażowania w działalność zagraniczną	Liczba respondentów	%
Brak	12	9,23%
<1 roku	8	6,15%
1-2 lat	8	6,15%
3-5 lat	22	16,92%
6-10 lat	15	11,54%
>10 lat	65	50,00%
Suma	130	100%

Tabela 13. Charakterystyka respondentów według okresu zaangażowania w działalność zagraniczną

Źródło: opracowanie własne

Biorąc pod uwagę odpowiedzi udzielone przez respondentów na temat udziału sprzedaży zagranicznej w całości ich sprzedaży, realizowanych form działalności zagranicznej oraz okresu zaangażowania została wyodrębniona próba badawcza. Uwzględnia ona przedsiębiorstwa, które są zaangażowane międzynarodowo, a więc dokonują sprzedaży na rynki zagraniczne (np. poprzez eksport) lub też posiadają relacje z dostawcami zagranicznymi (importując towary). Odrzucone zostały odpowiedzi respondentów niezaangażowanych międzynarodowo, tym samym próba badawcza licząca 130 przedsiębiorstw uwzględnia wyłącznie firmy zinternacjonalizowane, co jest zgodne z założeniami przyjętymi w rozprawie.

W dalszej części rozprawy w kontekście przedsiębiorczości międzynarodowej badaniu będzie podlegała wyłącznie grupa przedsiębiorstw zaangażowanych w działalność międzynarodową. Ponieważ umiędzynarodowienie prowadzonej działalności jest wpisane w koncepcje przedsiębiorczości międzynarodowej, stanowi to kryterium doboru próby badawczej spośród przedsiębiorstw, które zostały wylosowane, a następnie udzieliły odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu. W celu weryfikacji postawionej w pracy hipotezy, porównany zostanie poziom konkurencyjności dwóch grup przedsiębiorstw zaangażowanych w działalność na rynkach zagranicznych: wykazujących cechy przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy oraz nie wykazujących aktywności opisywanych poprzez zmodyfikowaną koncepcję.

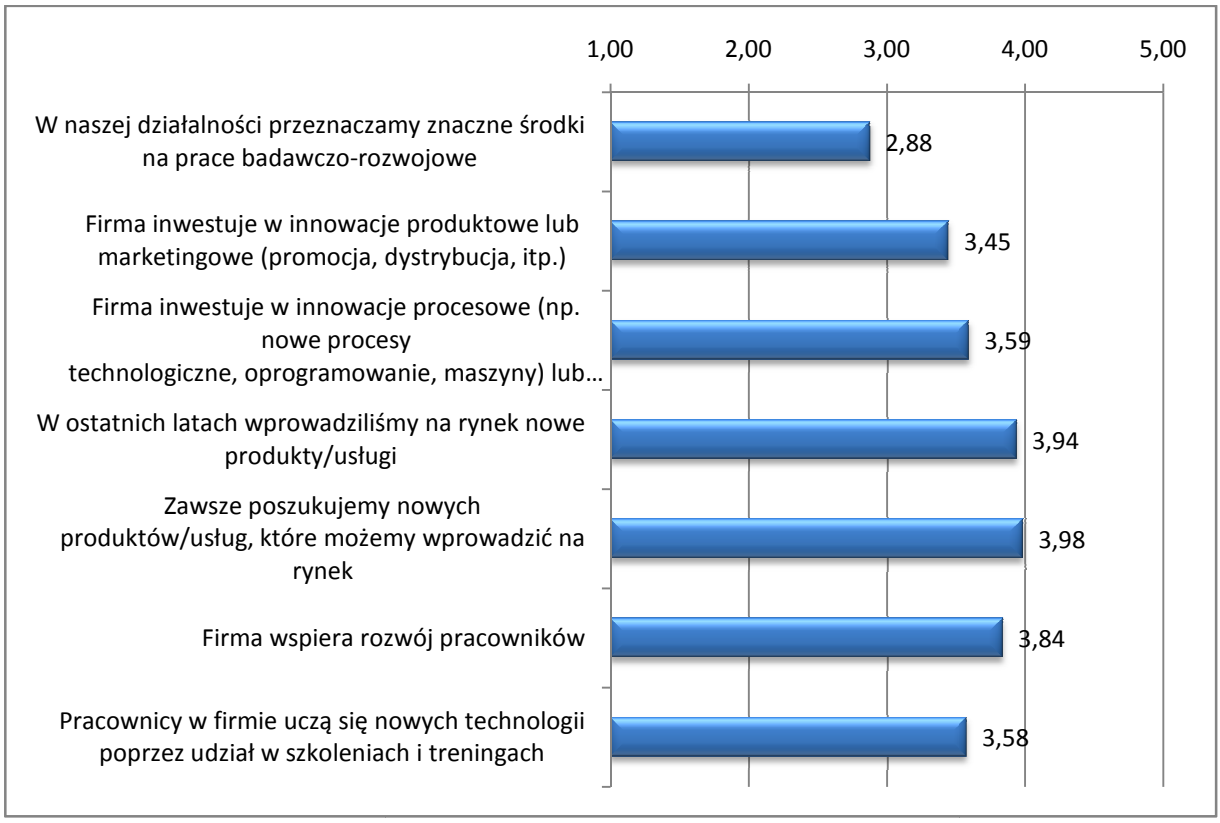
3.2. Poziom przedsiębiorczości międzynarodowej firm zaangażowanych w działalność na rynkach zagranicznych

Przeprowadzona krytyczna analiza literatury przedmiotu wskazuje, że istnieje związek pomiędzy przedsiębiorczością międzynarodową opartą na współpracy a poziomem konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zakłada się, że przedsiębiorstwa, które cechują się innowacyjnością, proaktywnością, skłonnością do podejmowania ryzyka oraz nawiązują współpracę z innymi podmiotami osiągają lepsze wyniki od swoich konkurentów. W rozprawie współpraca została uznana za brakujący element dotychczas obowiązującej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej, stąd w dalszej części opracowania zostanie przeprowadzona analiza konkurencyjności przedsiębiorstw, które można scharakteryzować poprzez innowacyjność, proaktywność, skłonność do podejmowania ryzyka oraz współpracę. W pracy przyjmuje się, że współpraca wpływa pozytywnie na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa, ponieważ dzięki niej przedsiębiorstwa uzyskują dostęp do wiedzy posiadanej przez nabywców, zwiększonej siły badawczo-rozwojowej oraz nowych źródeł innowacyjności. W rozprawie opisane zostały zarówno rynek instytucjonalny jak i rynek konsumencki. Stąd, aby wyniki przeprowadzanej analizy odpowiadały treści pracy, zbadany zostanie wpływ jaki na konkurencyjność przedsiębiorstwa wywiera współpraca z podmiotami z obu opisanych rynków. Celem rozprawy jest określenie wpływu przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy na konkurencyjność firmy.

Respondenci we wszystkich pytaniach dotyczących przedsiębiorczości międzynarodowej mieli do wyboru następujące opcje odpowiedzi: 1 - całkowicie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – trudno określić, 4 – zgadzam się, 5 – całkowicie się zgadzam. Obszary przedsiębiorczości międzynarodowej oraz zawarte w nich pytania opierają się na literaturze i istniejących badaniach poziomu przedsiębiorczości międzynarodowej. Ponieważ inni badacze badali przedsiębiorczość międzynarodową poprzez analizę poziomu innowacyjności, proaktywności oraz skłonności do podejmowania ryzyka, w taki sam sposób został zbadany poziom przedsiębiorczości międzynarodowej ankietowanych firm w rozprawie. Źródła pytań znajdują się w Załączniku nr 5 do pracy.

W celu ustalenia poziomu przedsiębiorczości międzynarodowej badanych firm, pierwszym analizowanym elementem jest poziom ich innowacyjności. O jej poziomie mogą świadczyć takie czynniki jak wysokość środków przeznaczanych na prace badawczo-rozwojowe, fakt wprowadzania nowych produktów lub inwestowania w innowacyjne

projekty. Ponieważ koncepcja przedsiębiorczości międzynarodowej uwzględnia wyłącznie przedsiębiorstwa wykazujące aktywności na rynkach zagranicznych, Autor zbadał jej poziom w odniesieniu do przedsiębiorstw zaangażowanych międzynarodowo. Otrzymane wyniki pozwolą na określenie poziomu przedsiębiorczości firm (badanej w odniesieniu do podobnych wymiarów co przedsiębiorczość międzynarodowa – zob. Tabela 2), które działają na skalę międzynarodową.



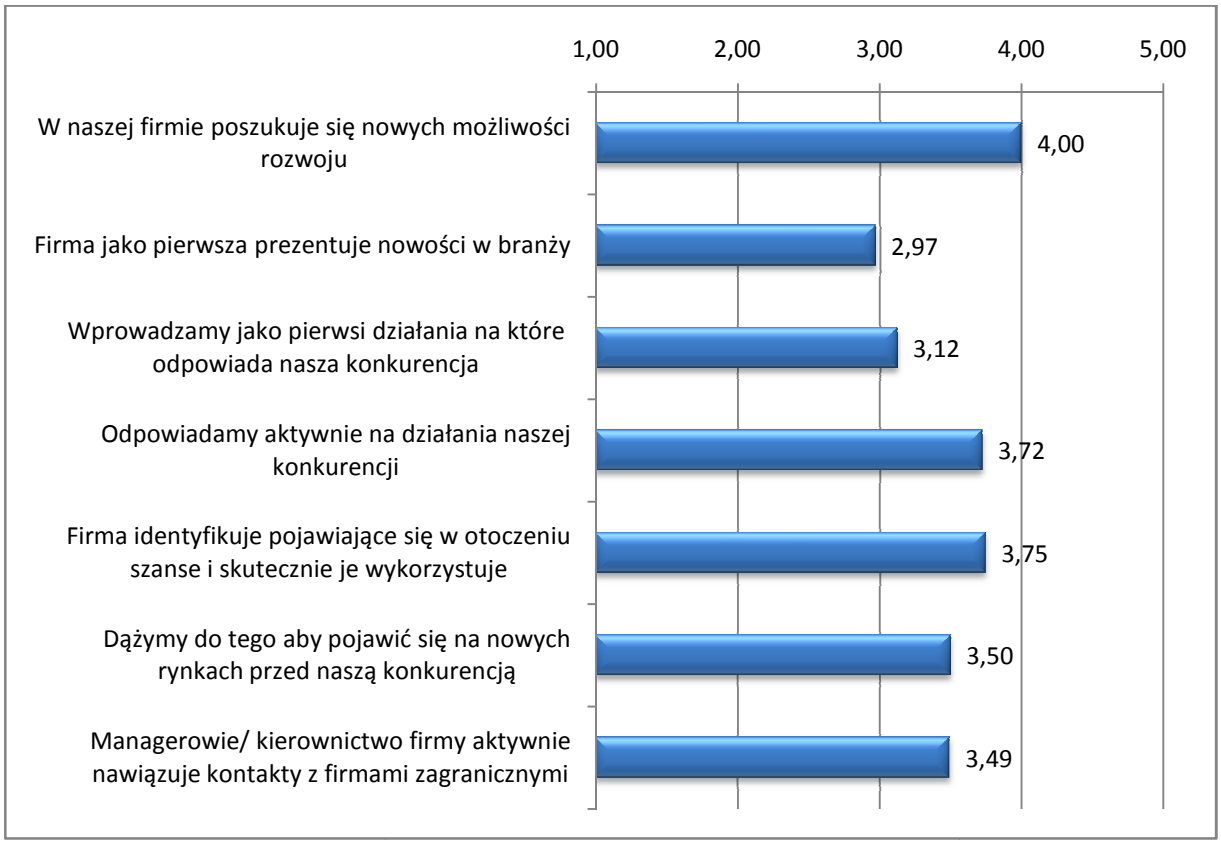
Rysunek 12. Obszary innowacyjności w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne

Otrzymane wyniki wskazują na wysokie oceny poziomu innowacyjności w każdej z kategorii w przypadku firm zaangażowanych w działalność międzynarodową. Najwyżej przedsiębiorstwa oceniają średnio poszukiwania nowych produktów, które mogłyby zostać wprowadzone na rynki. Podobny poziom według ankietowanych firm można przypisać temu w jakim stopniu firma wspiera rozwój swoich pracowników, którzy dzięki temu mają możliwości zwiększania potencjału swojego pracodawcy. Rozwój pracowników może przecież wpływać na jego pozycję na rynku. W przedsiębiorstwach pracownicy biorą udział także w szkoleniach i treningach pozwalających na zwiększanie poziomu posiadanej wiedzy,

co przekłada się na znaczącą liczbę firm, które wprowadziły na rynek nowe produkty lub usługi. Większe znaczenie odgrywają przy tym innowacje procesowe aniżeli produktowe, chociaż różnica pomiędzy wynikami dla obu odpowiedzi była nieznaczna. Czynnikiem, który uzyskał niski wynik jest wielkość środków przeznaczanych na działalność badawczo-rozwojową, który w przypadku firm zaangażowanych międzynarodowo wyniósł 2,88. Kwestią dyskusyjną jest poziom takich środków, jednak z uwagi na terminologię uznano, że użycie zwrotu „znacznych" pozwoli na indywidualne określenie takiej kwoty przez ankietowane przedsiębiorstwa w odniesieniu do prowadzonej działalności. Średni wynik dla innowacyjności w grupie przedsiębiorstw zaangażowanych w działalność międzynarodową wyniósł 3,61.

Drugim analizowanym elementem przedsiębiorczości międzynarodowej jest proaktywność przejawiająca się w podejmowaniu takich działań, które wyprzedzają konkurentów, lub są nastawione na ciągłe poszukiwanie nowych możliwości do dalszego rozwoju.

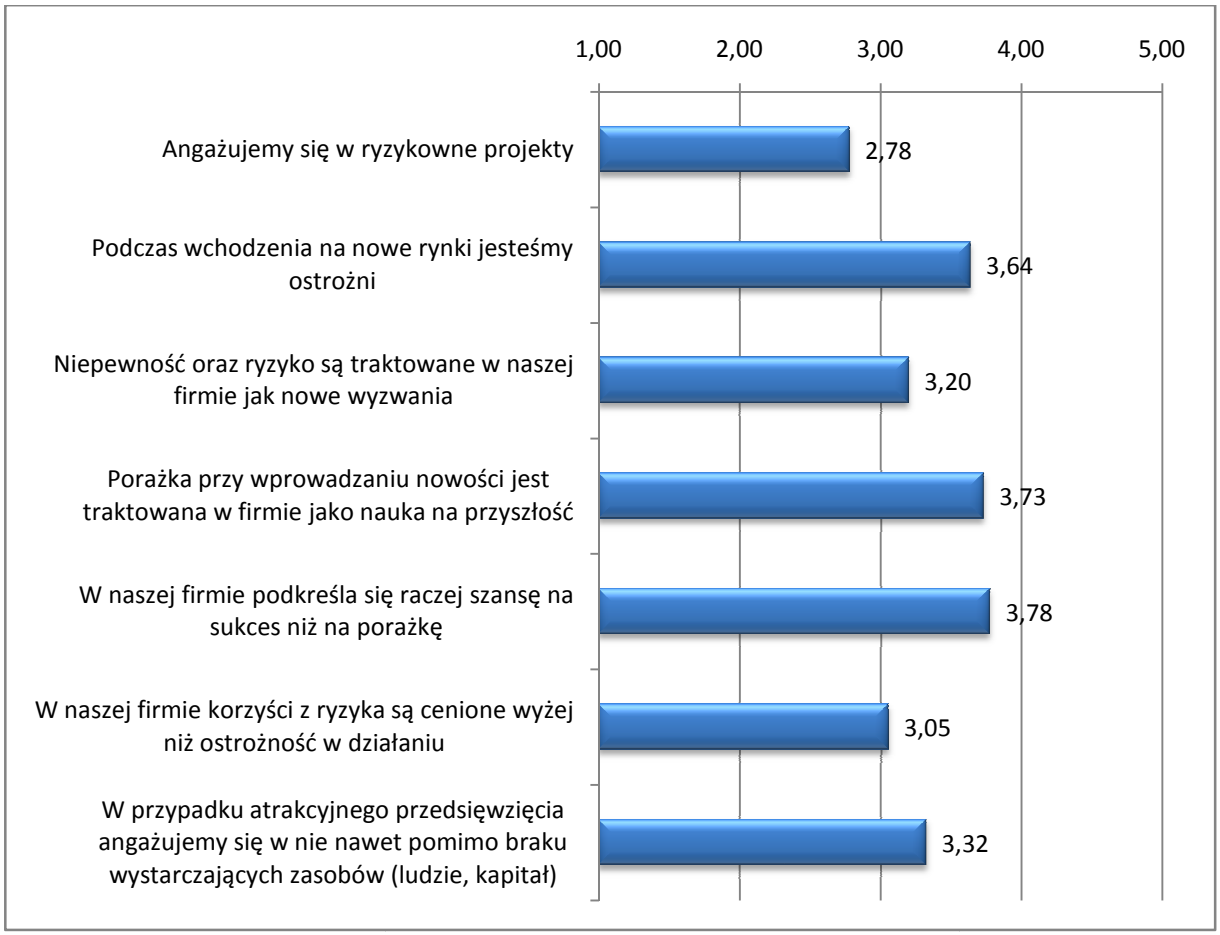


Rysunek 13. Obszary proaktywności w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne

Tak jak w przypadku pytania dotyczącego innowacyjności w badanych przedsiębiorstwach, również w kontekście proaktywności firmy zaangażowane w działalność międzynarodową wskazały na wysokie średnie oceny w tym obszarze. Przedsiębiorstwa z próby badawczej zgodziły się ze stwierdzeniem o poszukiwaniu nowych możliwości rozwoju. Istotne jest identyfikowanie szans, które pojawiają się w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz ich skuteczne wykorzystywanie, co charakteryzuje większość respondentów. Na podobnym poziomie firmy zgodziły się z aktywnym odpowiadaniem na działania konkurencji, chociaż korzystniejszą sytuacją z punktu widzenia osiągania przewagi pierwszeństwa oraz zdobywania przewagi konkurencyjnej jest podejmowanie takich działań, na które odpowiadać reaktywnie muszą inne przedsiębiorstwa. Jednym ze sposobów proaktywnych działań charakteryzujących przedsiębiorstwa jest nawiązywanie przez osoby zajmujące w firmie stanowiska kierownicze, kontaktów z przedstawicielami firm zagranicznych. W przypadku firm zaangażowanych międzynarodowo respondenci wskazali na wysoki poziom (3,49). Uwzględniając wszystkie zadane pytania, średnia ocena poziomu proaktywności respondentów w grupie zaangażowanych międzynarodowo przedsiębiorstw wynosi 3,51.

Trzecim elementem opisującym przedsiębiorczość międzynarodową jest skłonność do podejmowania ryzyka. Opisuje ona generalnie stosunek przedsiębiorstwa do ryzyka. Jest bowiem przyjęte, że im większa skala podejmowanego ryzyka tym potencjalnie większe mogą być korzyści w przypadku odniesienia sukcesu, co wynika z otrzymania premii za ryzyko. W przypadku przedsiębiorstwa bardziej skłonnego do podejmowania ryzyka, większe jest prawdopodobieństwo uzyskania przewagi konkurencyjnej nad innymi firmami. Oczywiście występuje także negatywna strona takiego sposobu działania. W przypadku niepowodzenia firm podejmujących ryzyko powstają straty, które są tym większe im wyższa jest skala ryzyka.



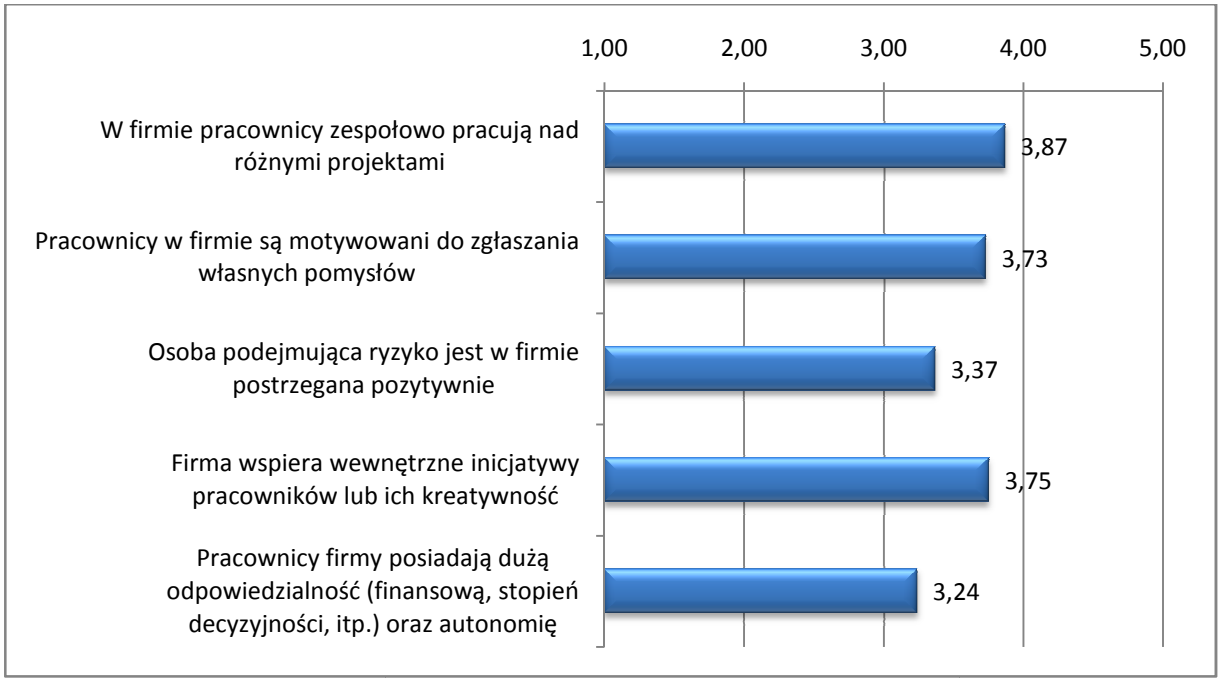
Rysunek 14. Obszary skłonności do podejmowania ryzyka w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne

Z Rysunku nr 14 wynika, że firmy zaangażowane w działalność międzynarodową są raczej ostrożne podczas wchodzenia na nowe rynki (rozumiane w wymiarze lokalnym oraz zagranicznym) i bardzo niechętnie angażują się w ryzykowne projekty. Częściowo można to tłumaczyć czynnikami kulturowymi i niechęcią do podejmowania zbędnego ryzyka przez przedsiębiorstwa zlokalizowane na rynku polskim [Hadryś 2011]. Ten czynnik uzyskał w badaniu statystycznie najniższą średnią ocenę ze wszystkich elementów składających się na przedsiębiorczość międzynarodową (2,78). Respondenci na zbliżonym poziomie oceniają korzyści z ryzyka co ostrożność w działaniu. Jednak jeśli przedsiębiorstwa zaobserwują atrakcyjne przedsięwzięcie angażują się w nie nawet pomimo teoretycznego braku sprzyjających warunków. Nie przeszkadza im fakt, że nie posiadają w danym zakresie wystarczających zasobów, co wynika choćby z właściwego stosunku do porażki. Ta bowiem w przypadku firm z próby badawczej jest traktowana jako nauka na przyszłość i zdobycie

nowego doświadczenia. Dlatego w firmach podkreśla się raczej szansę na sukces niż na odniesienie porażki. Średnia ocena wszystkich badanych elementów skłonności do podejmowania ryzyka dla grupy przedsiębiorstw zaangażowanych w działalność międzynarodową wynosi 3,36.

Dodatkowym zagadnieniem opisywanym w literaturze w połączeniu z przedsiębiorczością międzynarodową jest przedsiębiorczość wewnętrzna, która zgodnie z rozdz. 2.2 może stanowić pierwszy etap na drodze kreowania przedsiębiorczości zewnętrznej. Dlatego zbadano poziom intraprzedsiębiorczości poprzez pytania dotyczące działań wspierających jakie wykazuje firma w stosunku do swoich pracowników. Należy przy tym pamiętać, że odpowiedzi udzielały osoby odpowiedzialne za prowadzoną działalność firmy, tym samym mogły one odpowiadać na zadane pytania tak aby uzyskać wynik wyższy aniżeli wskazywałaby na to rzeczywistość.



Rysunek 15. Obszar przedsiębiorczości wewnętrznej badanych przedsiębiorstw
Źródło: opracowanie własne

Wzorem pytań dotyczących obszarów przedsiębiorczości międzynarodowej, również w przypadku przedsiębiorczości wewnętrznej, jej średni poziom ocen dla wszystkich elementów jest relatywnie wysoki (średnia 3,59).

Większość firm potwierdziła, że ich pracownicy pracują zespołowo nad różnymi projektami, a samo przedsiębiorstwo podejmuje działania wspierające własne inicjatywy pracowników lub ich kreatywność. W rezultacie, dominujący odsetek respondentów wskazał, że pracownicy są przez przedsiębiorców motywowani do zgłaszania własnych pomysłów, a postrzeganie osób, które w firmie podejmują ryzyko jest pozytywne. Zgodnie ze wcześniejszym stwierdzeniem, część respondentów mogła wskazać na wyższy poziom danego obszaru niż w rzeczywistości. Można również przyjąć, że respondenci odpowiadali rzetelnie, a badane przedsiębiorstwa posiadają już wystarczający poziom przedsiębiorczości wewnętrznej, który zgodnie z wcześniejszymi rozdziałami rozprawy, pozwala im wkroczyć na kolejny etap kreowania przedsiębiorczości.

3.3. Zależność pomiędzy przedsiębiorczością międzynarodową opartą na współpracy a konkurencyjnością przedsiębiorstwa

Celem rozprawy doktorskiej jest modyfikacja dotychczasowej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej poprzez rozszerzenie jej o aspekt współpracy badanej zarówno z perspektywy rynku instytucjonalnego (z innymi firmami) jak i konsumenckiego (czyli relacji z prosumentami). W rozprawie przyjęto, że za obowiązujące elementy dotychczasowej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej przyjmuje się innowacyjność, proaktywność oraz skłonność do podejmowania ryzyka. Główną hipotezą badawczą w pracy doktorskiej jest określenie wpływu jaki przedsiębiorczość międzynarodowa oparta na współpracy wywiera na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stąd Autor uznał za celowe wydzielenie w ramach próby badawczej firm zaangażowanych w działalność międzynarodową i wykazujących cechy przedsiębiorczości międzynarodowej dwóch typów przedsiębiorstw w zależności od tego czy nawiązują współpracę z innymi podmiotami. Na podstawie przyjętego kryterium, przedmiot dalszej analizy stanowią firmy typu A (współpracujące z innymi podmiotami) oraz typu B (nie nawiązujące współpracy z innymi podmiotami). Przedstawiony podział respondentów wynika wyłącznie z analizy odpowiedzi udzielonych na temat internacjonalizacji działalności, elementów przedsiębiorczości międzynarodowej oraz współpracy na rynkach B2B i B2C (zob. Tabela 14).

Typ firmy	Średni poziom elementów przedsiębiorczości międzynarodowej			Poziom współpracy na rynku B2C	Poziom współpracy na rynku B2B
	Innowacyjność	Proaktywność	Skłonność do podejmowania ryzyka		
Typ A	3,95	3,78	3,56	3,73	3,87
Typ B	3,57	3,46	3,29	3,25	3,12

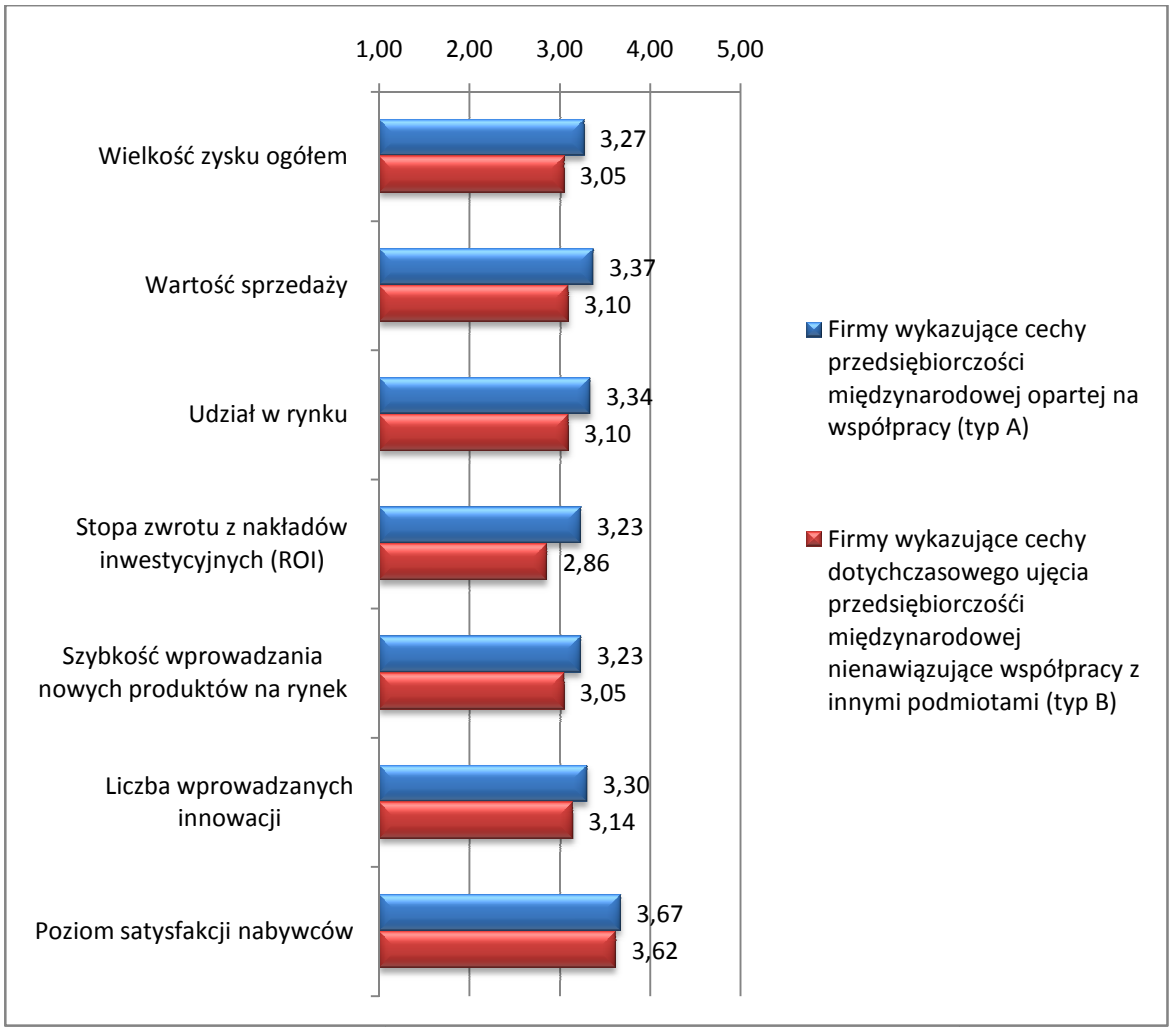
Tabela 14. Typ firmy a średni poziom elementów przedsiębiorczości międzynarodowej uwzględniający współpracę z innymi podmiotami
Źródło: opracowanie własne

Analiza przedstawionych wyników wskazuje, że najwyższy poziom przedsiębiorczości międzynarodowej w ocenie własnej respondentów charakteryzuje firmy, które są aktywne międzynarodowo oraz nawiązują współpracę (typ A). Ważnym wnioskiem z przedstawionych wyników jest potwierdzenie tego, że firmy które nawiązują współpracę (czy to na rynku B2B czy też B2C) posiadają wyższy poziom przedsiębiorczości międzynarodowej. Współpraca pozytywnie oddziaływa więc na poziom przedsiębiorczości międzynarodowej. Dlatego zasadna jest modyfikacja koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej jaka została zaproponowana we wcześniejszej części rozprawy doktorskiej. Obok dotychczasowych elementów koncepcji czyli innowacyjności, proaktywności oraz skłonności do podejmowania ryzyka należy uwzględnić współpracę jako czwarty aspekt.

Zgodnie z zaproponowanym w rozprawie modelem (por. Rysunek 11), połączenie dotychczasowych elementów przedsiębiorczości międzynarodowej oraz współpracy powinno pozytywnie wpływać na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa. W tym celu zostaną porównane wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa typu A oraz B. Grupa firm typu A, charakteryzuje się przedsiębiorczością międzynarodową opartą na współpracy. Są to firmy zaangażowane w aktywności zagraniczne, o wysokim poziomie innowacyjności, proaktywności, skłonności do podejmowania ryzyka oraz nawiązujące współpracę z innymi podmiotami. Do grupy B zostały zakwalifikowane przedsiębiorstwa wykazujące się cechami przedsiębiorczości międzynarodowej, ale nie nawiązujące współpracy. Taka analiza pozwoli nie tylko na konfrontację istniejących w literaturze badań (potwierdzających pozytywny wpływ przedsiębiorczości międzynarodowej na konkurencyjność przedsiębiorstwa), ale

również rozwinięcie teorii o empiryczną weryfikację poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw wykazujących cechy przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa zostanie ustalona na podstawie odpowiedzi udzielonych w zakresie mierników finansowych oraz rynkowych porównujących respondenta do jego najbliższych konkurentów, co jest zgodne z istniejącymi w tym zakresie koncepcjami [Obłój, 2007; Fonfara, 2007, 2012; Soniewicki, 2015]. Wybrane mierniki to wielkość zysku ogółem, wartość sprzedaży, udział w rynku, stopa zwrotu z nakładów inwestycyjnych (ROI), szybkość wprowadzania nowych produktów na rynek, liczba wprowadzanych innowacji oraz poziom satysfakcji nabywców. Przekroczenie wyniku na poziomie <3,0> oznacza osiągnięcie wyników lepszych od konkurencji, ponieważ odpowiedź <3,0> oznacza wynik taki sam jak w przypadku konkurencji. Analogicznie więc odpowiedź na poziomie niższym niż <3,0> oznacza przedsiębiorstwo osiągające wyniki gorsze od konkurencji. Na tej samej zasadzie przedsiębiorstwa przekraczające poziom <3,0> zostały uznane za spełniające kryteria przedsiębiorczości międzynarodowej, a te poniżej tej wartości za niespełniające jej kryteriów.



Rysunek 16. Wyniki przedsiębiorstwa w porównaniu z najbliższymi konkurentami w zależności od wykazywania cech przedsiębiorczości międzynarodowej oraz nawiązywania współpracy z innymi podmiotami

Źródło: opracowanie własne

Otrzymane wyniki potwierdzają tendencję do osiągania wyższego poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw charakteryzujących się przedsiębiorczością międzynarodową opartą na współpracy. Te firmy osiągają w porównaniu z innymi badanymi typami firm najlepsze wyniki. Przedsiębiorstwa wykazujące cechy przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy (typ A) osiągają wyższe zyski (poziom 3,27) oraz wartość sprzedaży (3,37) od innych przedsiębiorstw w swojej branży. Mają również większe udziały w rynku (3,34) i szybciej wprowadzają na rynek nowe produkty (3,23). Wprowadzają również większą liczbę innowacji od swoich konkurentów (3,30), a stopa zwrotu z ich nakładów inwestycyjnych jest najwyższa (3,23), co wpływa korzystnie na konkurencyjność

przedsiębiorstwa. Firmy o wysokim poziomie przedsiębiorczości międzynarodowej osiągają także najwyższy poziom satysfakcji nabywców (3,67).

Celem rozprawy jest potwierdzenie pozytywnego wpływu przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przedstawiona analiza skłania do pozytywnej weryfikacji postawionej w rozprawie hipotezy badawczej. W celu weryfikacji statystycznej istotności różnic w poziomie konkurencyjności badanych grup przedsiębiorstw przeprowadzono test U-Manna Whitney`a. Pozwala on na testowanie różnic pomiędzy dwoma niezależnymi zbiorami, poprzez porządkowanie grup oraz nadawanie im odpowiednich rang [Rószkiewicz, 2011]. Test ten został zastosowany z uwagi na właściwości odpowiadające charakterowi przeprowadzonego badania. Wnioskowania na podstawie wyników z wykorzystania testu U-Manna Whitney`a, zostały wykonane na poziomie istotności α=0,1.

H0: F1(x) = F2(x)

H1: F1(x) ≠ F2(x)

F1(x), F2(x) – rozkład analizowanej cechy w wyróżnionych grupach

Istotność asymptotyczna (dwustronna) – wartość p

U-Manna Whitney`a – wartość statystyki testowej

Z- statystyka testowa

Pierwszy test dotyczy przedsiębiorstw opisywanych poprzez przedsiębiorczość międzynarodową opartą na współpracy (typ A), oraz tych opisywanych w ramach dotychczasowej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej, nie nawiązujących jednak współpracy z innymi podmiotami (typ B).

	Typ firmy		Parametry		
	Firmy typu A	**Firmy typu B**	**U Manna-Whitney`a**	**Z**	**Istotność asymptotyczna dwustronna (wartość p)**
Wielkość zysku ogółem	55,84	46,48	745	-1,316	0,188
Wartość sprzedaży	55,72	46,98	755,5	-1,217	0,224
Udział w rynku	55,67	47,14	759	-1,185	0,236
Stopa zwrotu z nakładów inwestycyjnych (ROI)	56,56	43,52	683	-1,835	0,066
Szybkość wprowadzania nowych produktów na rynek	55,38	48,33	784	-0,993	0,321
Liczba wprowadzanych innowacji	55,01	49,88	816,5	-0,718	0,473
Poziom satysfakcji nabywców	54,55	51,76	856	-0,4	0,689

Tabela 15. Weryfikacja statystyczna istotności różnic w wynikach firm wykazujących cechy przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy oraz nie nawiązujących współpracy z innymi podmiotami

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych w programie SPSS oraz dodatkowo zweryfikowanych w programie PQStat

Firmy typu A: Firmy wykazujące cechy przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy
Firmy typu B: Firmy wykazujące cechy dotychczasowej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej

Zgodnie z wynikami otrzymanymi w Tabeli 15 wyłącznie w zakresie stopy zwrotu z nakładów inwestycyjnych (ROI), na zakładanym poziomie istotności $\alpha=0,1$ są podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej. Natomiast w przypadku pozostałych kategorii konkurencyjności przedsiębiorstw brakuje podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, ponieważ w ich przypadku $p>\alpha$. Oznacza to, że wyłącznie w kategorii stopy zwrotu z nakładów inwestycyjnych różnice w wynikach osiąganych przez firmy wykazujące się cechami zmodyfikowanej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy są statystycznie istotne. W przypadku pozostałych kategorii różnice pomiędzy firmami A oraz B nie są statystycznie

ważne. Oznaczać to mogłoby, że wyłącznie w zakresie jednego elementu, statystycznie można udowodnić lepsze wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa stanowiące przedmiot głównego zainteresowania w rozprawie. Wskazywałoby to na znaczenie współpracy w mniej wynikowym a bardziej jakościowym, oraz długookresowym dla przedsiębiorstwa wymiarze.

Hipoteza badawcza w rozprawie dotyczy przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy. Wyniki otrzymane w ramach przeprowadzonej weryfikacji statystycznej, potwierdziły wpływ przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Statystycznie można udowodnić wpływ przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy (w porównaniu z firmami wykazującymi elementy dotychczasowej koncepcji) w kategorii stopy zwrotu z nakładów inwestycyjnych.

Chociaż nie stanowiło to głównego celu pracy, przeprowadzona została dodatkowo analiza konkurencyjności przedsiębiorstw wykazujących się przedsiębiorczością międzynarodową w porównaniu z firmami nie charakteryzującymi się aspektami przedsiębiorczości międzynarodowej. W ich przypadku statystycznie można potwierdzić wpływ przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy w niemal wszystkich uwzględnianych kategoriach konkurencyjności firmy. Z kolei wyodrębnienie przedsiębiorstw nawiązujących współpracę z podmiotami z wyłącznie jednego, określonego rynku (instytucjonalnego lub też konsumenckiego) nie dostarczyło nowych wniosków, ponieważ nie można było statystycznie udowodnić różnic pomiędzy tak wyodrębnionymi grupami firm.

Uzyskane wyniki potwierdzają statystycznie różnice w wynikach firm wykazujących cechy przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy (zarówno w kontekście rynku instytucjonalnego jak i konsumenckiego) w porównaniu z ich najbliższymi konkurentami. Zgodnie z wynikami zaprezentowanymi w Tabeli nr 15, przy zakładanym poziomie istotności $\alpha=0,1$ różnice w wynikach tych firm są statystycznie istotne. W związku z tym, przedsiębiorstwa które chcą być bardziej konkurencyjne od innych podmiotów powinny charakteryzować się wysokim poziomem innowacyjności, proaktywności, skłonności do podejmowania ryzyka i dodatkowo nawiązywać współpracę z podmiotami ze wszystkich rynków. Zostało bowiem statystycznie udowodnione, że ta grupa przedsiębiorstw osiąga wyniki lepsze od podmiotów konkurencyjnych. Statystycznie nie można było potwierdzić aby przedsiębiorstwa nawiązujące współpracę wyłącznie z prosumentami lub też podmiotami z rynku instytucjonalnego osiągały lepsze wyniki od konkurencji.

Analiza uzyskanych wyników wykazała pozytywny wpływ przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy z podmiotami zarówno z rynku B2B jak i B2C na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w stosunku do innych podmiotów. Firmy, które cechują się innowacyjnością, proaktywnością, skłonnością do podejmowania ryzyka oraz współpracą osiągają wyniki lepsze od swojej konkurencji we wszystkich analizowanych w rozprawie kategoriach konkurencyjności (zob. Rysunek 16). Tym samym współpracę można uznać za czwarty obok innowacyjności, proaktywności oraz skłonności do podejmowania ryzyka element przedsiębiorczości międzynarodowej. Analiza doprowadziła do pozytywnej weryfikacji postawionej w rozprawie hipotezy badawczej przyjmującej następującą postać: **przedsiębiorczość międzynarodowa oparta na współpracy wywiera pozytywny wpływ na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa**. Konkurencyjność w zakresie badanych czynników (wielkości zysku, poziomu wartości sprzedaży, udziału w rynku, stopy zwrotu z nakładów inwestycyjnych (ROI), liczby wdrażanych innowacji oraz satysfakcji nabywców) jest bowiem wyższa w przypadku firm charakteryzujących się przedsiębiorczością międzynarodową opartą na współpracy (typ A) w porównaniu do pozostałych firm konkurencyjnych (typ B).

Zgodnie z pozytywnie zweryfikowaną hipotezą badawczą, przedsiębiorczość międzynarodowa oparta na współpracy statystycznie istotnie wpływa na kształtowanie konkurencyjności firm. Oznacza to, ze analizowane zagadnienia przedsiębiorczości międzynarodowej, współpracy oraz prosumpcji powinny stanowić element dalszych badań w kolejnych latach. Konieczna jest obserwacja zmieniających się trendów rynkowych oraz nowych technologii zmieniających warunki w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa, a w konsekwencji czynników determinujących ich konkurencyjność.

W rozprawie analizowane jest zagadnienie przedsiębiorczości międzynarodowej z dominującym znaczeniem czynnika współpracy determinującego postawę przedsiębiorstwa oraz jego konkurencyjność. Dlatego też w kontekście przyszłych badań w zakresie współpracy istotne są przewidywania przedsiębiorstw odnośnie oczekiwanego znaczenia współpracy z innymi podmiotami w okresie najbliższych pięciu lat (zob. Tabela 16).

Znaczenie współpracy	Typ firmy	
	Typ A	Typ B
Włączenie innych firm w procesy przebiegające dotychczas wewnątrz firmy (np. produkcja, promocja, projektowanie) będzie odgrywało rosnącą rolę	3,74	2,86
Włączenie konsumentów w procesy przebiegające dotychczas wewnątrz firmy (np. produkcja, promocja, projektowanie) będzie odgrywało rosnącą rolę	3,44	3,00
Konsumenci będą stanowili centrum zainteresowania firm	3,86	3,62
Konsumenci będą wspólnie z firmami pracowali nad nowymi produktami/usługami	3,44	3,10
Konsumenci będą tworzyli pomysły na nowe produkty/usługi nie tylko dla samych siebie, ale także dla innych konsumentów	3,43	3,14
Średnia	**3,58**	**3,14**

Tabela 16. Znaczenie współpracy w okresie najbliższych 5 lat w zależności od typu przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z odpowiedziami respondentów włączenie innych przedsiębiorstw w procesy przebiegające dotychczas wewnątrz firmy będzie odgrywało większe znaczenie od włączenia konsumentów w przypadku firm, które już współpracują z innymi podmiotami (typ A), aniżeli tych, które wykazują się cechami przedsiębiorczości międzynarodowej lecz nie nawiązują współpracy (typ B). Firmy, które już współpracują z innymi podmiotami wskazały, że zainteresowanie firm konsumentami będzie wzrastało, co stanowi potwierdzenie przytaczanych w rozprawie prac badawczych na ten temat. Wnioskiem z analizy wyników zawartych w tabeli jest to, że znaczenie współpracy w okresie najbliższych 5 lat jako trend o rosnącym znaczeniu oceniają wyżej przedsiębiorstwa, które już współpracują z różnymi podmiotami, co stanowi potwierdzenie przeprowadzonych badań. Natomiast w opinii przedsiębiorstw niewykazujących obecnie współpracy (typ B), również w najbliższym czasie nie będzie ona odgrywała dominującego znaczenia. Jeżeli do tego zestawimy ten fakt z hipotezą badawczą, mówiącą o znaczeniu współpracy dla konkurencyjności przedsiębiorstwa to okazuje się, że przedsiębiorstwa, które obecnie współpracują, mają świadomość jej znaczenia. Dlatego też będą nadal współpracowały, w konsekwencji zwiększając własną konkurencyjność. Natomiast przedsiębiorstwa, które aktualnie nie współpracują wskazują, że dalej nie będą nią zainteresowane. Tym samym można założyć, że w konsekwencji takiego

braku aktywności osiągną niższy poziom konkurencyjności w porównaniu z firmami współpracującymi z innymi podmiotami.

W celu weryfikacji statystycznej istotności różnic w przewidywaniach dotyczących znaczenia współpracy w okresie najbliższych 5 lat pomiędzy firmami typu A oraz B ponownie przeprowadzono test U-Manna Whitney`a. Wnioskowania na podstawie wyników z wykorzystania testu U-Manna Whitney`a, zostały wykonane na poziomie istotności α=0,1.

	Typ firmy		**Parametry**		
	Firmy typu A	**Firmy typu B**	**U Manna-Whitney`a**	**Z**	**Istotność asymptotyczna dwustronna (wartość p)**
Włączenie innych firm w procesy przebiegające dotychczas wewnątrz firmy	58,52	45,5	514,5	-3,307	0,001
Włączenie konsumentów w procesy przebiegające dotychczas wewnątrz firmy	56,64	43,19	676	-1,860	0,063

Tabela 17. Weryfikacja statystyczna istotności różnic w ocenie znaczenia współpracy w okresie najbliższych 5 lat dla firm wykazujących cechy przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy oraz nie nawiązujących współpracy z innymi podmiotami

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych w programie SPSS oraz dodatkowo zweryfikowanych w programie PQStat

Firmy typu A: Firmy wykazujące cechy przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy
Firmy typu B: Firmy wykazujące cechy dotychczasowej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej

Weryfikacja statystyczna potwierdziła, że w przypadku firm typu A włączenie innych firm oraz konsumentów w procesy przebiegające wewnątrz firmy będzie w ich opinii odgrywało dużo większe znaczenie niż w przypadku firm typu B.

Dodatkowym aspektem związanym ze współpracą nawiązywaną przez przedsiębiorstwa wykazujące się elementami przedsiębiorczości międzynawowej opartej na

współpracy jest zależność pomiędzy udziałem sprzedaży na konkretnym rynku (konsumenckim lub instytucjonalnym) a poziomem współpracy z podmiotami z tego rynku. Poziom współpracy na rynkach B2C oraz B2B został ustalony na podstawie działań podejmowanych przez respondentów (ocenionych przez nich w ramach kwestionariusza) w odniesieniu do tych podmiotów, przy jednoczesnym uwzględnieniu udziału danego rynku w całości sprzedaży przedsiębiorstwa. Pozwoli to określić występowanie zależności pomiędzy zakresem podejmowanej współpracy a znaczeniem dla podmiotu określonego rynku w wymiarze finansowym (zob. Tabela 18).

Poziom współpracy z konsumentami	**Udział rynku B2C w całości sprzedaży firmy**						
	1-10%	**11-30%**	**31-50%**	**51-70%**	**71-90%**	**91-100%**	**Średnia**
Koncepcje nowych produktów/usług tworzymy wspólnie z konsumentami	3,38	3,77	3,83	3,33	4,14	3,75	**3,70**
Nawiązujemy współpracę z konsumentami już w początkowych etapach nowych projektów	3,31	3,85	3,17	3,67	3,86	4,00	**3,64**
Współpracujemy z konsumentami na ostatnich etapach nowych projektów	3,47	3,69	3,50	4,00	3,57	3,50	**3,62**
Konsultujemy się z konsumentami w kwestii designu produktów/usług	3,56	3,62	3,00	3,00	3,29	3,00	**3,24**
Odpowiadamy na potrzeby zgłaszane firmie przez konsumentów	3,81	4,31	4,33	4,00	4,00	4,50	**4,16**
W nawiązaniu współpracy z konsumentami wykorzystujemy Internet	3,97	4,62	3,83	4,00	4,14	4,75	**4,22**
W utrzymaniu relacji z konsumentami wykorzystujemy Internet	4,06	4,46	4,00	4,33	4,00	4,75	**4,27**
Nawiązywanie współpracy z konsumentami jest dla nas istotne	4,06	4,54	4,17	4,00	4,29	4,75	**4,30**
Konsumenci sami zgłaszają nam pomysły na nowe produkty/usługi	3,44	3,85	3,83	3,67	3,00	4,00	**3,63**
Konsumenci naszych produktów/usług są bardzo lojalni	3,03	3,54	3,00	3,33	3,00	3,75	**3,28**
Z efektów prac powstałych we współpracy z konsumentami korzystają nasi pozostali konsumenci (w tym także ci niezaangażowani we współpracę)	3,41	3,92	3,67	3,67	3,86	4,00	**3,75**
Średnia	**3,59**	**4,01**	**3,67**	**3,73**	**3,74**	**4,07**	

Tabela 18. Obszary współpracy z konsumentami a udział sprzedaży na rynek B2C firm wykazujących się elementami przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy

Źródło: opracowanie własne

Respondenci wskazali, że nawiązywanie współpracy z konsumentami jest dla nich bardzo istotne (średni wynik na poziomie 4,30). Firmy wykorzystują w tym celu Internet, który służy również dalszemu utrzymaniu relacji z konsumentem. Internet stanowi bowiem aktualnie podstawowe narzędzie wykorzystywane przez przedsiębiorstwa, co wynika z relatywnie niskich kosztów jego zastosowania, dużego i nieograniczonego geograficznie obszaru oddziaływania oraz prostoty we wdrażaniu nowych koncepcji. Respondenci przyznali także, że odpowiadają na potrzeby jakie zgłaszają im nabywcy indywidualni, a efekty ich wspólnych prac są następnie wdrażane dla innych konsumentów, w tym również tych niezaangażowanych we współpracę (średni wynik na poziomie 3,75). Oznacza to, że przedsiębiorstwa współpracując z konsumentami są świadome potencjału uzyskiwanych wyników oraz ekonomicznych korzyści z wdrażania już gotowych i niejednokrotnie sprawdzonych rozwiązań. Może to prowadzić w dalszej kolejności do obniżenia ponoszonych kosztów oraz zwiększenia korzyści ekonomicznych. Pewien zbliżony odsetek przedsiębiorstw wspólnie z konsumentami tworzy koncepcje nowych produktów lub usług współpracując z nimi zarówno na początkowych jak i końcowych etapach procesu projektowania. Przedsiębiorstwa nie wykorzystują za to w pełni potencjału konsumentów w kwestiach designu produktów. Respondenci wskazali na średni poziom tego aspektu w wysokości 3,24, co jest najniższym poziomem. Podobny jest zresztą poziom lojalności konsumentów, o którym badane przedsiębiorstwa wypowiadają się neutralnie (wynik 3,28).

Na podstawie uzyskanych wyników można zaobserwować tendencję w przypadku rynku B2C do wzrostu poziomu współpracy, wraz ze wzrostem udziału w sprzedaży tego rynku. Średni poziom współpracy jest najniższy w przypadku respondentów, dla których rynek B2C stanowi nie więcej niż 10% sprzedaży, a najwyższy dla tych, dla których jest on odpowiedzialny za więcej niż 90%. Dla przedsiębiorstw, które całą lub niemal całą sprzedaż kierują na rynek konsumencki, nawiązywanie współpracy jest bardzo istotne, a sami konsumenci często zgłaszają własne pomysły. Jednakże ta sama grupa przedsiębiorstw w najmniejszym stopniu wykorzystuje możliwości konsumentów w kwestii designu produktów, co uwzględniając ich poziom zaangażowania, powinno zostać usprawnione i wykorzystane w większym stopniu.

Respondenci odpowiedzieli na analogiczne pytania dotyczące ich współpracy z innymi przedsiębiorstwami. Udział w sprzedaży rynku B2B został ustalony jako różnica

całości sprzedaży od tej za jaką odpowiedzialni są nabywcy z rynku konsumenckiego (zob. Tabela 19).

Poziom współpracy z innymi firmami	Udział rynku B2B w całości sprzedaży firmy							
	1-9%	10-29%	30-49%	50-69%	70-89%	90-99%	100%	Średnia
Koncepcje nowych produktów/usług tworzymy wspólnie z innymi firmami	3,81	3,56	3,85	3,00	3,67	3,43	3,50	**3,54**
Nawiązujemy współpracę z innymi firmami już w początkowych etapach nowych projektów	4,05	3,88	3,92	3,17	3,67	3,86	3,50	**3,72**
Współpracujemy z innymi firmami na ostatnich etapach nowych projektów	3,86	3,75	3,46	3,17	3,33	3,43	3,50	**3,50**
Konsultujemy się z innymi firmami w kwestii designu produktów/usług	3,38	3,53	3,46	3,50	3,00	3,57	3,50	**3,42**
Odpowiadamy na potrzeby zgłaszane naszej firmie przez inne firmy	4,29	4,06	4,23	4,17	3,67	3,71	4,25	**4,05**
W nawiązaniu współpracy z innymi firmami wykorzystujemy Internet	4,43	4,34	4,54	4,33	4,33	4,00	4,75	**4,39**
W utrzymaniu relacji z innymi firmami wykorzystujemy Internet	4,57	4,25	4,54	4,17	4,33	4,00	4,75	**4,37**
Nawiązywanie współpracy z innymi firmami jest dla nas istotne	4,52	4,50	4,54	4,33	4,67	4,00	4,75	**4,47**
Inne firmy same zgłaszają nam pomysły na nowe produkty/usługi	3,90	3,63	3,69	3,67	3,33	3,43	3,75	**3,63**
Inne firmy kupujące nasze produkty/usługi są bardzo lojalne	3,33	3,28	3,46	3,00	3,67	3,14	3,25	**3,31**
Z efektów prac powstałych we współpracy z firmami korzystają inne firmy, z którymi prowadzimy transakcje (w tym także te niezaangażowane we współpracę)	3,48	3,75	3,69	3,67	3,67	3,86	3,75	**3,69**
Średnia	**3,97**	**3,87**	**3,94**	**3,65**	**3,76**	**3,68**	**3,93**	

Tabela 19. Obszary współpracy z innymi firmami a udział sprzedaży na rynek B2B firm wykazujących się elementami przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy

Źródło: opracowanie własne

Podobnie jak w przypadku rynku B2C, także w odniesieniu do rynku B2B, respondenci w dominującym stopniu wskazali, że nawiązywanie współpracy z innymi firmami jest dla nich istotne (wynik 4,47). Szczególne znaczenie jest przy tym przypisywane Internetowi. W mniejszym stopniu niż w przypadku rynku konsumenckiego wdrażane są

efekty pracy powstałe we współpracy z jedną firmą na rzecz innej. Wynikać to może jednak z charakteru tych prac. W przypadku współpracy na rynku B2B, można zaobserwować, że jej poziom jest najwyższy u firm dla których rynek ten stanowi 1-9% całości realizowanej sprzedaży, a zbliżony wynik zadeklarowały firmy, w przypadku których rynek B2B stanowi 30-49% lub 100% sprzedaży.

Wyniki uwzględniające oba rynki jednocześnie wskazują, że najwyższy poziom współpracy można zaobserwować w przypadku firm, dla których dany rynek stanowi niemal 100% sprzedaży. Jest to zasadne, ponieważ firmy te działając wyłącznie na wybranych rodzajach rynków silniej współpracują z tymi podmiotami. Z kolei najniższy poziom współpracy deklarują firmy dla których sprzedaż jest rozdzielona w zbliżonym stopniu do rynku B2C i B2B. Możemy to wskazywać na trudność w nawiązaniu ścisłej współpracy z podmiotami z obu rynków, jeżeli ich znaczenie w kontekście finansowym jest dla przedsiębiorstwa na zbliżonym poziomie. Zagadnienie to może stanowić przedmiot badań na poszerzonej próbie badawczej przedsiębiorstw wykazujących się przedsiębiorczością międzynarodową opartą na współpracy w kolejnych latach.

ZAKOŃCZENIE

W czasach intensywnej rywalizacji pomiędzy przedsiębiorstwami, oraz dominującego znaczenia technologii w rozwoju firm, istotnego znaczenia nabiera możliwość wskazania potencjalnych źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa. Tworzenie powiązań sieciowych pomiędzy przedsiębiorstwami, ewolucja postaw nabywców na rynkach instytucjonalnym oraz konsumenckim, a także pojawienie się nowoczesnych technologii zmieniły świat w jakim funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa. Aby konkurować z innymi podmiotami muszą one być aktywne na różnych obszarach prowadzonej działalności. Z uwagi na zanikanie dychotomii pomiędzy rynkami B2C i B2B, oraz ewolucję konsumentów w kierunku prosumentów, coraz większego znaczenia w działalności przedsiębiorstw nabiera współpraca z innymi podmiotami. W związku z opisanymi zależnościami problemem badawczym pracy stała się przedsiębiorczość międzynarodowa jako potencjalne źródło konkurencyjności firmy na rynkach międzynarodowych. Uwzględniając zachodzące w działalności przedsiębiorstw zmiany, za główny cel rozprawy przyjęto modyfikację dotychczasowej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej o aspekt współpracy, a w konsekwencji zbadanie wpływu rozszerzonej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa

Krytyczna analiza literatury wskazała na braki spójności w zakresie terminologii związanej z zagadnieniami przedsiębiorczości oraz przedsiębiorczości międzynarodowej. Relatywnie niewielka jest liczba opracowań, które opisywałyby empiryczny wpływ współpracy przedsiębiorstwa z nabywcami. W przypadku pojęć, którym poświecono względnie niewiele uwagi w literaturze, konieczne jest opisanie występujących pomiędzy nimi zależności. Co więcej, lukę badawczą tworzy brak analizy koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej uzupełnionej o dodatkowy aspekt współpracy oraz wpływu zmodyfikowanej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Wypełnienie tej luki stanowiło dla Autora motywację dla podjęcia tematu rozprawy doktorskiej.

W części teoretycznej rozprawy rozgraniczono pojęcia przedsiębiorczości oraz przedsiębiorczości międzynarodowej. Przedsiębiorczość została ograniczona wyłącznie do opisywania postaw jednostek lub ich grup oraz ich zachowania. W konsekwencji takiego podziału Autor zdefiniował przedsiębiorczość jako zdolność do wykorzystywania szans pojawiających się w otoczeniu, podejmowania ryzyka, tworzenia innowacji oraz ich

implementacji. Analiza różnych klasyfikacji przedsiębiorczości międzynarodowej skłoniła do wyeksponowania jej trzech głównych elementów: innowacyjności, proaktywności oraz skłonności do podejmowania ryzyka. Nie ograniczono się jednak wyłącznie do prezentacji opinii oraz wyników badań innych naukowców. Wskazano na istniejące braki oraz możliwości dalszego rozwoju istniejącej koncepcji poprzez przedstawienie własnych rozważań oraz interpretacji zagadnień. Przedsiębiorstwa aby konkurować we współczesnej gospodarce coraz częściej zaczynają działać w ramach powiązań sieciowych. Współzależność staje się coraz większa z uwagi na siłę przetargową oraz negocjacyjną zorganizowanych grup podmiotów. Jeżeli dodać do tego zachodzące zmiany społeczne oraz kulturowe okazuje się, że zmianie podlega także postawa nabywców. W przypadku rynku instytucjonalnego nabywcy są zainteresowani kooperacją oraz posiadaniem wpływu na finalny produkt. Z uwagi na złożoność współczesnych przedsiębiorstw, utrudnione staje się działanie samodzielne. Z kolei nabywcy na rynku konsumenckim upodabniają się do tych z rynku B2B. Również chcą współtworzyć produkt, móc wyrażać własną opinię oraz posiadać silniejszą pozycję w stosunku do przedsiębiorstw aniżeli do tej pory. Wiąże się z tym ich ewolucja w kierunku współtworzących konsumentów, określanych mianem prosumentów. Zależności te są możliwe z uwagi na postępujący rozwój nowoczesnych technologii, dzięki któremu zanikają istniejące granice w postaci odległości, czasu, używanego języka czy też barier gospodarczo-ekonomicznych. Technologie wciąż ewoluują i można przypuszczać, że warunki w jakich przedsiębiorstwa funkcjonują obecnie będą nieporównywalne do tych za kilka, czy też kilkanaście lat. Wszystkie te przesłanki skłaniają do modyfikacji dotychczasowej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej o dodatkowy aspekt współpracy. Przedstawione wnioski mogą stanowić wkład do rozwoju zagadnień przedsiębiorczości oraz przedsiębiorczości międzynarodowej. Zaproponowano nowe podejście do tych pojęć, własną definicję oraz rozgraniczenie pojęć przedsiębiorczości i przedsiębiorczości międzynarodowej. Także pojęcie prosumpcji zostało poddane analizie z punktu widzenia różnych badaczy przy uwzględnieniu stopnia aktywności danego podmiotu.

Rozważania teoretyczne stanowiły podstawę do przeprowadzenia badania empirycznego. W tym celu Autor opracował model badawczy kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa oparty na zmodyfikowanej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej. Uwzględnia on aspekty innowacyjności, proaktywności oraz skłonności do podejmowania ryzyka uzupełnione o dodatkowy aspekt współpracy. Aby nadać modelowi empiryczny charakter zostały zaproponowane dwa narzędzia nawiązywania współpracy: platformy współpracy oraz sieci społecznościowe. Oba narzędzia wykorzystują czynniki,

które skłoniły Autora do podjęcia tematu rozprawy. Uwzględniają one tworzenie powiązań sieciowych, ponieważ opierają się na współzależnościach podmiotów funkcjonujących w określonych sieciach (zarówno fizycznych jak i wirtualnych). Jest to możliwe dzięki nowoczesnym technologiom pozwalającym na model prowadzenia działalności niezależny od miejsca, czasu a ograniczony wyłącznie dostępem do Sieci. Dzięki ewolucji postaw nabywców, z jednej strony zainteresowanych taką formą działania, a z drugiej przyczyniających się do rozwoju użytkowanych narzędzi, możliwe jest nawiązywanie przez nich współpracy z przedsiębiorstwami. Autor zaprezentował różne ujęcia platform współpracy, w zależności od ilości uczestników oraz wykazywanych pomiędzy nimi zależności, od form najprostszych gdzie występuje wyłącznie aktywny nabywca oraz przedsiębiorstwo, do bardziej rozbudowanych opartych na rynku E2E, czyli *everyone-to-everyone.* W kontekście sieci społecznościowych zostały również przedstawione możliwe formy ich implementacji oraz wykorzystania.

W rozprawie podjęto próbę weryfikacji następującej hipotezy badawczej: **przedsiębiorczość międzynarodowa oparta na współpracy wywiera pozytywny wpływ na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa**. Celem przeprowadzonego badania empirycznego było ustalenie różnicy w wynikach rynkowych oraz finansowych przedsiębiorstw, które wykazują się cechami zmodyfikowanej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej w porównaniu z ich najbliższymi konkurentami. Dla celów badania ilościowego we współpracy z informatykiem został przygotowany system ankietowania elektronicznego. W badaniu empirycznym zweryfikowane zostały wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa działające na rynkach zagranicznych i charakteryzujące się innowacyjnością, proaktywnością, skłonnością do podejmowania ryzyka oraz współpracą, a także tych, które nie wykazują takich cech.

Przeprowadzana analiza wykazała, że w zakresie stopy zwrotu z nakładów inwestycyjnych (ROI) można statystycznie udowodnić, że firmy charakteryzujące się przedsiębiorczością międzynarodową opartą na współpracy w porównaniu do przedsiębiorstw nie wykazujących takich cech, ale działających na rynkach zagranicznych osiągają wyższy poziom konkurencyjności. Tym samym, otrzymane wyniki umożliwiły pozytywną weryfikację postawionej hipotezy badawczej zakładającej, że **przedsiębiorczość międzynarodowa oparta na współpracy wywiera pozytywny wpływ na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa**.

Przeprowadzone badanie empiryczne dostarczyło kilku dodatkowych wniosków:

1. Przedsiębiorstwa mogą być nieświadome zachodzącego u nich procesu umiędzynarodowienia prowadzonej działalności. Poprzez internacjonalizację najczęściej rozumiane są wyłącznie formy ekspansywne jak eksport lub też bezpośrednia inwestycja zagraniczna. W wielu przypadkach firmy nie wiedzą, że takie formy jak import czy też subcontracting, zgodnie z literaturą naukową, również stanowią umiędzynarodowienie prowadzonej działalności. Z uwagi na to, w przeprowadzanych badaniach należy pytać respondentów bezpośrednio o konkretne realizowane aktywności międzynarodowe (typu import lub eksport), aniżeli o sam fakt internacjonalizacji.
2. Zarówno w przypadku rynku instytucjonalnego jak i konsumenckiego jest zauważalnie wyższy poziom lojalności nabywców w przypadku tych firm, które nawiązują współpracę z innymi podmiotami. Oznacza to, że współpraca może pozytywnie oddziaływać na poziom lojalności nabywców.
3. Wyższy poziom innowacyjności, proaktywności oraz skłonności do podejmowania ryzyka charakteryzuje przedsiębiorstwa które prowadzą działalność międzynarodową oraz nawiązują współpracę z innymi podmiotami w porównaniu z firmami, które prowadzą aktywność międzynarodową, natomiast nie nawiązują współpracy. Wynika z tego, że współpraca pozytywnie wpływa na poziom przedsiębiorczości międzynarodowej firm. Są one bardziej innowacyjne, podejmują bardziej proaktywne działania i są bardziej skłonne do podejmowania działań o niepewnych efektach.
4. Przewidywane znaczenie współpracy w okresie najbliższych 5 lat jest większe w opinii firm wykazujących się cechami przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy. Uwzględniając pozytywnie zweryfikowaną hipotezę badawczą, przedsiębiorstwa, które są obecnie świadome możliwości jakie oferuje współpraca są przekonane o jej znaczeniu w najbliższych latach. Natomiast przedsiębiorstwa, które są mniej konkurencyjne, nadal nie są zainteresowane zwiększaniem swoich wyników poprzez nawiązywanie współpracy z innymi podmiotami.

Niniejsza rozprawa doktorska nie wyczerpała wszystkich możliwych obszarów badań w zakresie przedsiębiorczości międzynarodowej, koncepcji prosumentów oraz nawiązywania współpracy. Ze względu na mnogość pojawiających się w rozprawie zagadnień niemożliwe było przeprowadzenie szczegółowej analizy każdego z nich, co otwiera pole do dalszych badań. Szczególnie cennym kierunkiem wydaje się być empiryczna analiza

koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy w innych grupach przedsiębiorstw, na innych rynkach zagranicznych. Pozwoliłoby to na porównanie otrzymanych wyników i doprowadziło do dalszego rozwoju tej koncepcji. Uwzględniając zachodzące zmiany w realiach gospodarczych można również oczekiwać zwiększonego znaczenia prosumentów dla przedsiębiorstw oraz ich wzajemnej współpracy. Jest to zagadnienie wymagające dalszych badań, które mogą mieć znaczące zastosowanie praktyczne dla przedsiębiorstw poszukujących nowych źródeł konkurencyjności. Istotna w tym kontekście byłaby analiza możliwości oraz sposobu nawiązywania współpracy z prosumentami oraz znoszenie dychotomii rynków B2B i B2C zmieniających warunki w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa.

W związku z powyższym, zależności zaobserwowane w rozprawie powinny podlegać dalszej obserwacji oraz badaniom porównawczym na innych rynkach. Otrzymane wnioski oraz wyniki mogą stanowić podstawę do dalszych działań oraz bazę porównawczą dla empirycznych rezultatów przedsiębiorstw z innych krajów.

Bibliografia

1. Alam, I., 2006, Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions, Industrial Marketing Management, vol. 35.
2. Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., 2010, Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance, Management Decision, vol. 48, no. 5-6.
3. Andersen, P.H., Kragh, H., Lettl, C., 2013, Spanning organizational boundaries to manage creative process: The case of the LEGO Group, Industrial Marketing Management, vol. 42, iss. 1.
4. Antoncic, B., 2007, Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study, Industrial Management & Data Systems, vol. 107, no. 3.
5. Antoncic, B., Hisrich, R.D., 2003, Clarifying the intrapreneurship concept, Journal of Small Business and Enterprise Development, vol. 10, iss. 1.
6. Arbaugh, J.B., Cox, L.W., Camp, S.M., 2005, Nature or nurture? Testing the direct and interaction effects of entrepreneurial orientation, national culture, and growth strategy on value creation, In: S.A. Zahra, C.G. Brush, R.T. Harrison, J.E. Sohl, P. Davidsson, M. Lerner, J. Wiklund, J. Fiet, C.M. Mason, M. Wright, P.C. Greene, D. Shepherd (eds.), Frontiers of entrepreneurship research, Wellesley, Babson College.
7. Atuahene-Gima, K., Ko, A., 2001, An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation, Organization Science, vol. 1, iss. 2.
8. Backhaus, J. (red.), 2003, Joseph Alois Schumpeter. Entrepreneurship, Style and Vision, Kluwer Academic Publisher, Boston.
9. Backman, M., Börjesson, S., Setterberg, S., 2007, Working with concepts in the fuzzy front end: exploring the context for innovation for different types of concepts at Volvo Cars, R&D Management, vol. 37, iss. 1.
10. Badzińska, E., 2011, Konkurowanie przedsiębiorstw w segmencie młodych konsumentów, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
11. Baker, W.E., Sinkula, J.M., 2009, The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses, Journal of Small Business Management, vol. 47, no. 4.

12. Baldwin, C., von Hippel, E., 2011, Modeling a paradigm shift: from producer innovation to user and open collaborative innovation, Organization science, vol. 22, no. 6.
13. Baldwin, C., Hienerth, C., von Hippel, E., 2006, How user innovations become commercial products: A theoretical investigation and case study, Research policy, vol. 35.
14. Baldwin, C.Y., Clark, K.B., 2006, The Architecture of Participation: Does Architecture Mitigate Free Riding in the Open Source Development Model?, Management Science, vol. 52, iss. 7.
15. Ban, L., Marshall, A., 2013, How CEOs, CIOs and CMOs see the technology future of corporate openness, customer individualization and innovation partnerships, Strategy & Leadership, vol. 41, iss. 6.
16. Barreto, H., 1989, The entrepreneur in microeconomic theory. Disappearance and explanation, Londyn, Nowy Jork.
17. Barrett, H., Weinstein, A., 1998, The effect of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship, Entrepreneurship Theory and Practice, Fall.
18. Baruk, A.I., 2016, Prosumpcja jako sposób osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo, Zarządzanie i Finanse, Journal of Management and Finance, vol. 14, no.2.
19. Baruk, A.I., Iwanicka, A., 2015, Prosumpocja jako trend konsumencki w opiniach potencjalnych konsumentów, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 41, t.1.
20. Batt, P.J., Purchase, S., 2004, Managing collaboration within networks and relationships, Industrial Marketing Management, vol. 33.
21. Baumol, W.J, 1993, Entrepreneurship, Management, and the structure of Payoffs, MIT Press, Cambridge.
22. Bednarz, J., 2013, Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich na przykładzie wybranych branż, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
23. Ben Hafaiedh, C., 2006, Essay on a Team-based View of Entrepreneurship, Referat wygłoszony na: 14th Nordic Conference on Small Business Research, Stockholm, Sweden.
24. Berman, S.J., Korsten, P., 2014, Leading in the connected era, Strategy & Leadership, vol. 42, iss. 1.

25. Berman, S.J., Marshall, A., 2014a, Reinventing the rules of engagement: three strategies for winning the information technology race, Strategy & Leadership, vol. 42, iss. 4.
26. Berman, S.J., Marshall, A., 2014b, The next digital transformation: from an individual-centered to an everyone-to-everyone economy, Strategy & Leadership, vol. 42, iss. 5.
27. Berman, S.J., Keserson-Townes, L., Marshall, A., Srivathsa, R., 2012, How cloud computing enables process and business model innovation, Strategy & Leadership, vol. 40, iss. 4.
28. Bhuian, S. N., Menguc, B., Bell, S. J., 2005, Just entrepreneurial enough: The moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance, Journal of Business Research, vol. 58.
29. Białasewicz, M., 2008, Przedsiębiorczość – pożądana kompetencja, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, nr 1.
30. Bieńkowski, W., 1995, Reagonomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej, PWN, Warszawa.
31. Biggeri, L., 2007, New Challenge in the measurement of competitiveness in economic globalization, Referat wygłoszony na 93rd DGINS Conference, Budapest, Hungary.
32. Bijman, J., Doorneweert, B., 2008, Entrepreneurship, Collective Entrepreneurship and the Producer-Owned Firm, Referat wygłoszony na: 12th Congress of the European Association of agricultural Economics (EAAE), Ghent, Belgium.
33. Błaś, R., 2014, Wpływ urządzeń mobilnych na komunikację marketingową, Acta Universitatis Nicolai Copernici, nr 1.
34. Bławat, F., 2003, Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i w praktyce małych firm, GTN, Gdańsk.
35. Bondos, I., 2013, W kierunku Marketingu 3.0, Handel wewnętrzny, t. 3.
36. Bögenhold, D., Fink, M., Kraus, S., 2014, Integrative entrepreneurship research – bridging the gap between sociological and economic perspectives, International Journal of Entrepreneurial Venturing, vol. 6, no. 2.
37. Borcuch, A., Świerczyńska-Kaczor, U., 2013, Serwisy Społecznościowe-jednostka i społeczeństwo na pograniczu świata rzeczywistego i wirtualnego, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, z. 65.
38. Boyd, D.M., Elison, N.B., 2008, Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship, Journal of Computer-Mediated Communication, vol. 13.

39. Bragge, J., Merisalo-Rantanen, H., Nurmi, A., Tanner, L., 2007, A Repeatable E-Collaboration Process Based on ThinkLets for Multi-Organization Strategy Development, Group Decision and Negotiation, vol. 16, iss. 4.
40. Bratnicki, M., 2008, Zarys kontekstualnej teorii przedsiębiorczości organizacyjnej, Organizacja i Kierowanie, nr 2.
41. Brunst, A., Brettel, M., 2014, Entrepreneurial Orientation and Innovation Outcomes – a Longitudinal, Contingency-Based Analysis, In: P. Davidsson (ed.), Australian Centre for Entrepreneurship Research Exchange Conference 2014, Queensland University of Technology, Sydney, Australia.
42. Bruyat, C., Julien, P.A., 2000, Defining the Field of Research in Entrepreneurship, Journal of Business Venturing, vol. 16.
43. Burres, M.J., Cook, M.L., 2010, A Primer on Collective Entrepreneurship: A Preliminary Taxonomy, University of Missouri Department of Agricultural Economics Working Papers.
44. Bygrave, W., Zacharakis, A., 2008, Entrepreneurship, Wiley, Hoboken.
45. Campbell, A.J., Cooper, R.G., 1999, Do Customer Partnerships Improve New Product Success Rates?, Industrial Marketing Management, vol. 28, iss. 5.
46. Cantu, C., 2014, Entrepreneurial Network: The new role of incubators and accelerators, Referat wygłoszony na: 30th IMP Conference, Bordeaux, France.
47. Cantwell, J., Mudambi, R., 2005, MNE competence-creating subsidiary mandates, Strategic Management Journal, vol. 26, no. 12.
48. Carbonell, P., Rodriguez-Escudero, A.I., Pujari, D., 2009, Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes, Journal of Product Innovation Management, vol. 26, iss. 5.
49. Carland, J.W., Carland, J.C., Ensley, M.D., 2001, Hunting the Heffalump: The Theoretical Basis and Dimensionality of the Carland Entrepreneurship Index, Academy of Management Journal, vol. 7, no. 2.
50. Caruana, A., Ewing, M.T., Ramaseshan, B., 2002, Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public sector entities, The Service Industries Journal, vol.22, iss. 2.
51. Chadwick, K., Dwyer, S., Barnett, T., 1999, An empirical investigation among entrepreneurial orientation, organizational culture, and firm performance, AOM proceedings of the 1990 conference.

52. Chandra, Y., Coviello, N., 2010, Broadening the concept of international entrepreneurship: `Consumers as International Entrepreneurs`, Journal of World Business, vol. 45.
53. Chandra, Y., Leenders, M.A.A.A.M., 2012, User innovation and entrepreneurship in the virtual world: A study of Second Life residents, Technovation, vol. 32.
54. Chesbrough, H.W., 2003, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press, Boston.
55. Cheung, M.F.Y., To, W.M., 2011, Customer involvement and perceptions: The moderating role of customer co-production, Journal of Retailing and Consumer Services, vol. 18.
56. Cieślik, J., 2014, Przedsiębiorczość, polityka, rozwój, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa.
57. Comeche, J.M., Loras, J., 2010, The influence of variables of attitude on collective entrepreneurship, International Entrepreneurship and Management Journal, vol. 6, iss. 1.
58. Coviello, N.E., Brodie, R. J., 2001, Contemporary Marketing Practices of Consumer and Business-to-Business Firms: How Different Are They?, Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 16, iss. 5.
59. Coviello, N.E., Jones, M.V., 2004, Methodological issues in international entrepreneurship research, Journal of business venturing, no. 19.
60. Covin, J.G., Lumpkin, J.T., 2011, Entrepreneurial orientation theory and research reflections on a needed construct, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 35, iss. 5.
61. Covin, J.G., Green, K.M., Slevin, D.P., 2006, Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-Sales growth rate relationships, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 30, iss. 1.
62. Covin, J.G., Slevin, D.P., Schultz, R.L., 1994, Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices, Journal of Management Studies, vol. 31, iss. 4.
63. Covin, J.G., Slevin, D.P., 1991, A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 16, iss. 1.
64. Covin, J.G., Prescott, J.E., Slevin, D.P., 1990, The effects of technological sophistication on strategic profiles, structure and firm performance, Journal of Management Studies, vol. 27, iss. 5.

65. Covin, J.G., Slevin, D.P., 1986, The development and testing of an organizational level entrepreneurship scale, In: R. Ronstadt, J.A. Hornaday, R. Peterson, K.H. Vesper (eds.), Frontiers of entrepreneurship research, Wellesley, Babson College.
66. Cuadrado-Roura, J.R., Nijkamp, P., Salva, P., 1994, Moving frontiers: Economic Restructuring. Regional Development and Emerging Networks, Aldershot, Avebury.
67. Cuervo, A., Ribeiro, D., Roig, S., 2007, Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective, Springer, Berlin.
68. Cyrson, E.F., 2011, Istota i ewolucja strategii konkurencji, w: E. Skawińska, E.F. Cyrson, R.I. Zalewski, Konkurencyjność przedsiębiorstw, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
69. Dahlsten, F., 2004, Hollywood wives revisited: a study of customer involvement in the XC90 project at Volvo Cars, European Journal of Innovation Management, vol. 7, no. 2.
70. Dai, L., L., Maksimov, V., Gilbert, B.A., Fernbaher, S.A., 2014, Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness and risk-taking, Journal of Business Venturing. vol. 29, iss. 4.
71. Daszkiewicz, N., 2014, Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw rodzinnych z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XV, z. 7, cz. I.
72. Daszkiewicz, N., 2013, Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy obszar badań w teorii internacjonalizacji, w: Daszkiewicz, N., Wach, K., Małe i Średnie Przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
73. Davidsson, P., 2003, The Domain of Entrepreneurship Research: Some Suggestions, In: J.A. Katz, D.A.. Shepherd (eds.), Cognitive Approaches to Entrepreneurship Research (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth), vol. 6, JAI Press.
74. De Clercq, D., Sapienza, H.J., Crijns, H., 2005, The Internationalization of Small and Medium Sized Firms, Small Business Economics, vol. 24, iss. 4.
75. Denning, S., 2013a, Ten drivers of radical management in the “creative economy”, Strategy & Leadership, vol. 41, iss. 6.
76. Denning, S., 2013b, What went wrong at Boeing, Strategy & Leadership, vol. 41, iss. 3.

77. Dess, G.G., Lumpkin, G.T., 2005, The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship, Academy of Management Executive, vol. 19, no. 1.
78. Dimitratos, P., Voudouris, I., Plakoyiannaki, E., Nakos, G., 2012, International entrepreneurial culture-Toward a comprehensive opportunity-based operationalization of international entrepreneurship, International Business Review, vol. 21.
79. Dimitratos, P., Lioukas, S., Carter, S., 2004, The relationship between entrepreneurship and international performance: The importance of domestic environment, International Business Review, vol. 13.
80. Dobiegała-Korona, B., Masiukiewicz, P., 2012, Customer Value Creation. Theory and practice, Warsaw School of Economics Press, Warszawa.
81. Domański, 1992, Uwarunkowania tworzenia małych przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
82. Doroszewski, W. (red.), 1964, Słownik języka polskiego, PWN, Warszawa.
83. Drayton, B., 2011, Collaborative Entrepreneurship. How Social Entrepreneurs Have Learned to Tip the World by Working in Global Teams, Innovations. Technology. Governance. Globalization, MIT Press, Spring.
84. Drucker, P.F., 2004, Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość, Studio Emka, Warszawa.
85. Drucker, P.F., 1998, Praktyka zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
86. Drucker, P.F., 1992, Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady, PWE, Warszawa.
87. Dryl, T., 2015, Serwisy społecznościowe Web 2.0 jako przykład innowacji w marketingu, Logistyka, nr 2.
88. Duliniec, E., 2009, Marketing Międzynarodowy, PWE, Warszawa.
89. Duraj, J., Papiernik-Wojdera, M., 2010, Przedsiębiorczość i innowacyjność, Difin, Warszawa.
90. Dymitrowski, A., 2014, The Role of Innovations Created in the Internationalization Process for Company Performance, PWN, Warszawa.
91. Dzierbunowicz, E., 2013, Międzynarodowa konkurencyjność branży na przykładzie branży odlewniczej w Polsce w latach 1995-2010, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.

92. Ebers, M., 1999, Explaining Inter-Organizational Network Formation, w: M. Ebers (red.), The Formation of Inter-Organizational Networks, Oxford University Press.
93. Edvardsson, B., Kristensson, P., Magnusson, P., Sundström, E., 2012, Customer integration within service development-A review of methods and an analysis of insitu and exsitu contributions, Technovation, vol. 32.
94. Engelen A., Kube, H., Schmidt, S., Flatten, T.C., 2014, Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity, Research Policy, vol. 43.
95. Etemad, H., 2015, Entrepreneurial orientation-performance relationship in the international context, Journal of International Entrepreneurship, vol. 13, iss. 1.
96. Etzkovitz, H., 2003, Research groups as `quasi-firms`: the invention of the entrepreneurial university, Research Policy, vol. 32, iss. 1.
97. Etzkovitz, H., Klofsten, M., 2005, The Innovative Region: Toward a Theory of Konwledge-Based Regional Development, R&D Management, vol. 35, iss. 3.
98. Faulkner, D., Browman, C., 1999, Strategie konkurencji, Felberg SJA, Warszawa.
99. Feng, T., Sun, L., Zhu, C., Sohal, A.S., 2012, Customer orientation for decreasing time-to-market of new products: IT implementation as a complementary asset, Industrial Marketing Management, vol. 41.
100. Feng, T., Sun, L., Zhang, Y., 2010, The effects of customer and supplier involvement on competitive advantage: An empirical study in China, Industrial Marketing Management, vol. 39.
101. Feng, T., Wang, D., 2013, Supply chain involvement for better product development performance, Industrial Management & Data Systems, vol. 113, no. 2.
102. Fern, E.F., Brown, J.R., 1984, The Industrial/ Consumer Marketing Dychotomy: A Case of Insufficient Justification, Journal of Marketing, vol. 48.
103. Fjeldstad, O.D., Snow, C.C., Miles, R.E., Lettl, C., 2012, The Architecture of Collaboration, Strategic Management Journal, vol. 33, iss. 6.
104. Fonfara, K., 2015, Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, Wyd. III zmienione, PWE, Warszawa.
105. Fonfara, K. (ed.), 2012, The Development Of Business Networks In The Company Internationalisation Process, Poznań University of Economics Press, Poznań.
106. Fonfara, K. (red. nauk.), 2009, Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe, PWE, Warszawa.

107. Fonfara, K., 2007, Zachowanie przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji – próba poszukiwania teorii marketingu międzynarodowego, Marketing i Rynek, nr 1.
108. Ford, D., Håkansson, H., Johanson, J., 1986, How Do Companies Interact?, Industrial Marketing Management, vol. 29, iss. 4.
109. Foss, N.J., Klein, P.G., 2008, Entrepreneurship from Opportunity Discovery to Judgement, Centre for Strategic Management and Globalization, Copenhagen Business School.
110. Foss, N.J., Klein, P.G., Kor, Y.Y., Mahoney, J.T., 2008, Entrepreneurship, Subjectivism, and the Resource-based View: Toward a new synthesis, Strategic Entrepreneurship Journal, vol. 2, iss. 1.
111. Franco, M., Pessoa, N., 2014, University Sports Partnerships As Collaborative Entrepreneurship: An Exploratory Case Study, Administration & Society, vol. 46, no. 8.
112. Franco, M., Haase, H., 2013, Firm resources and entrepreneurial orientation as determinants for collaborative entrepreneurship, Management Decision, vol. 51, no. 3.
113. Franke, N., Piller, F., 2004, Value Creation by Toolkits for User Innovation and Design: The Case of The Watch Market, vol. 21, iss. 6.
114. Franke, N., Shah, S., 2003, How communities support innovative activities: an exploration of assistance and sharing among end-users, Research Policy, vol. 32.
115. Frederick, H.H., Thompson, J., Mellalieu, P.J., 2004, New Zealand perspectives of international entrepreneurship, w: Dana, L.P. (ed.), Handbook of Research on International Entrepreneurship, Edward Elgar, Northampton.
116. Friedman, G., 2009, Następne 100 lat: prognoza na XXI wiek, AMF Plus Group, Warszawa.
117. Frishammar, J., Horte, S.A., 2007, The Role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms, Technology Analysis & Strategic Management, vol. 19, no. 6.
118. Frishammar, J., Horte, S.A., 2005, Managing External Information in Manufacturing Firms: The Impact on Innovation Performance, Journal of Product Innovation Management, vol. 22, iss. 3.
119. Fuller, J., Bartl, M., Ernst, H., Muhlbacher, H., 2006, Community based innovation: How to integrate members of virtual communities into new product development, Electronic Commerce Research, vol. 6, no. 1.

120. Fuller, J., Bartl, M., Ernst, H., Muhlbacher, H, 2004, Community Based Innovation: A Method to Utilize the Innovative Potential of Online Communities, Systems Sciences, Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference.
121. Gartner, W.B., Shaver, K.G., Gatewood, E., Katz, J.A., 1994, Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship, Entrepreneurship: Theory and Practice, vol. 18, iss. 3.
122. Gartner, W.B., 1988, "Who is an entrepreneur" is the wrong question, American Small Business Journal, vol. 12, iss. 4.
123. Gaweł, A., 2012a, Entrepreneurship and sustainability: do they have anything in common?, Poznan University of Economics Review, vol. 12, no. 1.
124. Gaweł, A., 2012b, The influence of knowledge-based innovation on entrepreneurial outcomes, International Journal of Transitions and Innovation Systems, vol. 2, no. 1.
125. George, B.A., Marino, L., 2011, The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling, and Operationalization, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 35, iss. 5.
126. George, G., Wood, D.R. Jr., Khan, R., 2001, Networking strategy of boards: Implications for small and medium-sized enterprises, Entrepreneurship and Regional Development, vol. 13, iss. 3.
127. Gorynia, M., 2002, (red.), Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
128. Gorynia, M., 2000a, Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
129. Gorynia, M., 2000b, Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, w: Fonfara, K., Gorynia, M., Najlepszy, E., Schroeder, J., Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
130. Gouillart, F., 2014, The race to implement co-creation of value with stakeholders: five approaches to competitive advantage, Strategy & Leadership, vol. 42, iss. 1.
131. Grant, R.M., 2005, Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing, Malden-Oxford.

132. Greer, C.R., Lei, D., 2012, Collaborative Innovation with Customers: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research, International Journal of Management Reviews, vol. 14.
133. Gruszecki, T., 1994, Przedsiębiorca w teorii ekonomii, Cedor, Warszawa
134. Grzegorzewska-Mischka, E., Wyrzykowski, W., 2009, Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, przedsiębiorstwo, Bookmarket, Gdańsk.
135. Gudkova, S., 2002, Dydaktyczne treści podręczników przedsiębiorczości w Europie oraz Ameryce Północnej, Master of Business Administration, nr 2.
136. Gupta, V.K., Gupta, A., 2015, Relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in large organizations over time, Journal of International Entrepreneurship, vol. 13, iss. 1.
137. Gupta, V.K., Dutta, D., 2010, A longitudinal assessment of the effect of entrepreneurial orientation on organizational learning and firm performance, Frontiers of Entrepreneurship Research, vol. 30, iss. 17.
138. Haber, L.H., 1997, Przedsiębiorczość rynkowa parametrem produktywności człowieka w procesach pracy, Humanizacja Pracy, nr 4.
139. Hadryś, A., 2011, Czynniki determinujące formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw zagranicznych, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
140. Haffer, M., 2002, Polskie przedsiębiorstwa a wyzwania globalizacji, w: M.J. Stankiewicz (red.), Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw: sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
141. Hakala, H., Kohtamaki, M., 2011, Configurations of entrepreneurial- customer- and technology orientation. Differences in learning and performance of software companies, International Journal of Behaviour & Research, vol. 17, no. 1.
142. Hakala, H., 2013, Entrepreneurial and learning orientation: effects on growth and profitability in the software sector, Baltic Journal of Management, vol. 8, no. 1.
143. Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L.-E., Snehota, I., Waluszewski, A., 2009, Business in networks, Chichester, John Wiley & Sons.
144. Håkansson, H., Ford, D., 2002, How should companies interact in business networks, Journal of Business Research, vol. 55, iss. 2.
145. Håkansson, H., Johanson, J., 1992, A Model of Industrial Networks, In: Axelsson, B., Easton, G. (eds.), Industrial Networks: a New View of Reality, Routledge, London.

146. Håkansson, H., Snehota, I., 1995, Developing Relationships in Business Networks, Routledge, London.
147. Hansen, M.T., Nohria, N., 2004, How To Build Collaborative Advantage, MIT Sloan Management Review, Fall.
148. Hardt, M., Negri, A., 2000, Empire, Cambridge, MA, Harvard University Press.
149. Harms, R., Ehrmann, T., 2003, The performance implications of entrepreneurial management: Linking Stevenson`s and Miller`s conceptualization to Growth, Referat wygłoszony na: Babson Kaufman Foundation Research Conference, Indiana.
150. Hatch, M.J., 2002, Teoria organizacji, PWN, Warszawa.
151. Hatch, N.W., Dyer, J.H., 2004, Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage, Strategic Management Journal, vol. 25, no. 12..
152. Hienerth, C., von Hippel, E., Berg-Jensen, M., 2014, User community vs. producer innovation development efficiency: A first empirical study, Research policy, vol. 43, iss. 1.
153. Hienerth, C., Lettl, C., Keinz, P., 2014, Synergies among Producer Firms, lead Users, and User Communities: The Case of the LEGO Producer-User Ecosystem, Journal of Product Innovation Management, vol. 31, iss. 4,
154. Hienerth, C., 2006, The commercialization of user innovations: the development of the rodeo kayak industry, R&D Management, vol. 36, iss. 3.
155. Hill, C.W.L., Jones, G.R., Schilling, M.A., 2014, Strategic Management Theory. An Integrated Approach, 11th edition, Cengage Learning.
156. Hormer, T., 1982, Strategic Management – Englewood Cliffs, Prentice Hall.
157. Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., Montagno, R. V., 1993, An interactive model of the corporate entrepreneurship Process, Theory and Practice, vol. 17.
158. Hoyer, W.D., Chandy, R., Dorotic, M., Kraft, M., Singh, S.S., 2010, Customer Cocreation in New Product Development, Journal of Service Research, vol. 13, no. 3.
159. Hryniewicz, J.T., 2010, Przedsiębiorczość i stosunek Polaków do pracy. Stan obecny i perspektywy zmian, Przegląd Organizacji, nr 10.
160. Huang, S.K., Wang, Y.L., 2011, Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises, Procedia Social and Behavioral Sciences, no. 24.
161. Hübner, D., 1994, Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki a strategia rozwoju, Gospodarka Narodowa, nr 3.

162. Hughes, M., Morgan, R.E., 2007, Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth, Industrial Marketing Management, vol. 36, iss. 5.
163. Hunt, G.T.M., 1997, A global learning organization structure and market information processing, Journal of Business Resources, vol. 40, no. 2.
164. Hyder, A.S., 2008, Understanding international networks through relationships: A cultural perspective, Referat wygłoszony na: 24th IMP Conference, Uppsala, Sweden.
165. Izvercian, M., Potra, S.A., 2014, Prosumer-oriented Relationship Management Capability Development for Business Performance, Procedia Technology, vol. 16.
166. Izvercian, M., Seran, S.A., Branea, A.-M., 2014, Prosumer-oriented Value Co-creation Strategies for Tomorrow`s Urban Management, Procedia – Social and Behavioral Sciences, vol. 124.
167. Izvercian, M., Seran, S.A., 2013, The Web 2.0 and the globalization on new customer emergence and classification, Proceedings of the International Conference on Education Management and Social Science, Tianiin.
168. Izvercian, M., Seran, S.A., Buciuman, C.-F., 2013, Transforming Usual Consumers into Prosumers with the Help of Capital Collaboration for Innovation, International Journal of Information and Education Technology, vol. 3, no. 3.
169. Jack, S., Mouzas, S., 2007, Entrepreneurship as Renegotiated Exchange in Networks, Referat wygłoszony na: 23rd IMP Conference in Manchester, UK.
170. Jackson, R.W., Cooper, P.D., 1988, Unique aspects of marketing industrial services, Industrial Marketing Management, vol. 17, iss. 1.
171. Jantunen, A., Pummalainen, K., Saarenketo, S., Kylåheiko, K., 2005, Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance, Journal of International Entrepreneurship, vol. 3.
172. Jarry, P., 2014, The Marketing Task: A 30-year Experience in Aerospace, Referat wygłoszony na: 30th IMP Conference, Bordeaux, France.
173. Jensen, M.B., Hienerth, C., Lettl, C., 2014, Forecasting the Commercial Attractiveness of User-Generated Designs Using Online Data: An Empirical Study within the LEGO User Community, Journal of Product Innovation Management, vol. 31, iss. S1.

174. Jeppesen, L.B., Frederiksen, L., 2006, Why Do Users Contribute To Firm – Hosted User Communities? The Case Of Computer-Controlled Music Instruments, Organization Science, vol. 17, iss. 1.
175. Jezior, J., 2013, Metodologiczne problem zastosowania skali Likerta w badaniach postaw wobec bezrobocia, Przegląd Socjologiczny, vol. 62, iss. 1.
176. Jones, M.V., Coviello, N., Tang, Y.K., 2011, International Entrepreneurship research (1989-2009): A domain ontology and thematic analysis, Journal of Business Venturing, no. 26.
177. Jung, H.S., Yoon, H.H., 2012, Why do satisfied customers switch? Focus on the restaurant patron variety-seeking orientation and purchase decision involvement, International Journal of Hospitality Management, vol. 31.
178. Keinz, P., Hienerth, C., Lettl, C., 2012, Designing the organization for user innovation, Journal of Organization Design, vol. 1, iss. 3.
179. Kemelgor, B.H., 2002, A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA, Entrepreneurship and Regional Development, vol. 14, iss. 1.
180. Kirzner, I.M., 1984, The Entrepreneurial Process, W: C.A. Kent (ed.), The Environment for Entrepreneurship, Lexington Books, Lexington.
181. Klonowska-Matynia, M., Palinkiewicz, J., 2013, Przedsiębiorczość w teorii ekonomicznej, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej, nr 17.
182. Kohler, T., Matzler, K., Füller, J., 2009, Avatar-based innovation: Using virtual worlds for real-world innovation, Technovation, vol. 29.
183. Kotler, Ph., Kartajaya, H., Setiawan, I., 2010, Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek!, MT Biznes, Warszawa.
184. Kotler, Ph., 1986, The Prosumer Movement: a New Challenge For Marketers, In: R.J. Lutz, Provo (eds.), Advances in Consumer Research, Association for Consumer Research, vol. 13.
185. Kotyśko, M., Izdebski, P., Michalak, M., Andryszak, P., Pluto-Prądzyńska, A., 2014, Nadmierne korzystanie z sieci społecznościowych, Alokoholizm i narkomania, t, 27, nr 2.
186. Kowalska, M., 2016, Wpływ nowych technologii na rozwój presumpcji, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 254.

187. Kozielski, R., 2013, Klient 3.0 czy Marketing 3.0?, Handel Wewnętrzny, t. 3.
188. Koźmiński, A.K., 2004, Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, PWN, Warszawa.
189. Kraśnicka, T., 2002, Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej, AE, Katowice.
190. Kreiser, P.M., Marino, L.D., Weaver, K.M., 2002, Assessing the relationship between entrepreneurial orientation, the external environment, and firm performance scale: A multi-country analysis, In: W.D. Bygrave, C.G. Brush, P. Davidsson, G.P. Green, P.D. Reynolds, H.J. Sapienca (eds.), Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, Babson College.
191. Kristensson, P., Gustafsson, A., Archer, T., 2004, Harnessing the Creative Potential among Users, Journal of Product Innovation Management, vol. 21, iss. 1.
192. Kropp, F., Lindsay, N.J., Shoham, A., 2006, Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms, International Marketing Review, vol. 23, no. 5.
193. Krugman, P., 1994, Competitiveness: a Dangerous Obsession, Foreign Affairs, vol.73, no. 2.
194. Kuratko, D. F., Goldsby, M. G., Hornsby, J. S., 2012, Innovation acceleration: Transforming organizational thinking, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
195. Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Covin, J.G., 2014, Diagnosing a firm`s internal environment for corporate entrepreneurship, Business Horizons, vol. 57, iss. 1.
196. Kuratko, D.F., Hodgetts, R.M., 2001, Entrepreneurship: A contemporary approach. Third edition, Fort Worth: Dryden Press.
197. Kurczewska, A., 2014, Przedsiębiorczość i ekonomia – separacja czy integracja?, E-mentor, nr 2.
198. Kusa, R., 2008, Przyczynowo – skutkowy model konkurencyjności przedsiębiorstwa, Ekonomia Menadżerska, nr 3.
199. La Rocca, A., Snehota, I., 2014, Relating in business networks: Innovation in practice, Industrial Marketing Management, vol. 43, iss. 3.
200. Lassen, A.H., Laugen, B., Middel, R., 2008, Collaborative entrepreneurship: On the Influence of Internal and External Collaboration on Corporate Entrepreneurial Innovation, Referat wygłoszony na: 9th International CINet Conference, Valencia, Spain.

201. Lau, A.K.W., 2011, Supplier and customer involvement on new product performance, Industrial Management & Data Systems, vol. 111, no. 6.
202. Lazear, E.P., 2005, Entrepreneurship. Journal of Labor Economics, vol. 23, no. 4.
203. Lee, C., Lee, K., Pennings, J.M., 2001, Internal capabilities, external networks, and performance: A study of technology bases ventures, Strategic Management Journal, vol. 22.
204. Lettl, C., Herstatt, C., Gemuended, H.G., 2006, Users` contributions to radical innovation: evidence from four cases in the field of medical equipment technology, R&D Management, vol. 36, iss. 3.
205. Li, Y.H., Huang, J.W., Tsai, M.T., 2008, Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process, Industrial Marketing Management, no. 38.
206. Lichtarski, J., Karaś, M., 2003, Pojmowanie przedsiębiorczości i warunkujące ją czynniki, W: K. Jaremczuk (red.), Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości-szanse i zagrożenia, PWSZ, Tarnobrzeg.
207. Lin, M-J.J., Huang, C-H., 2013, The impact of customer participation on NPD performance: the mediating role of inter-organisation relationship, Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 28, no. 1.
208. Lin, R.J., Chen, R.H., Chiu, K.K-S., 2010, Customer relationship management and innovation capability: an empirical study, Industrial Management & Data Systems, vol. 110, no. 1.
209. Lin, X., Germain, R., 2004, Antecedents to Customer Involvement in Product Development: Comparing US and Chinese Firms, European Management Journal, vol. 22, no. 2.
210. Lindstrand, A., Melen, S., Rovira Nordman, E., 2011, Turning social capital into business: a study of the internationalization of biotech SMEs, International Business Review, vol. 20, no. 2.
211. Lipiński, E., 1981, Problemy, pytania, wątpliwości. Z warsztatu ekonomisty, PWE, Warszawa.
212. Lisboa, A., Skarmeas, D., Lages, C., 2011, Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach, Industrial Marketing Management, vol. 40.
213. Lomberg, C., Urbig, D., Stockmann, C., Marino, L., 2014, Entrepreneurial Orientation: The Dimensions` Unique, Bilaterally Shared and Commonly Shared

Contributions to Explaining Firm Performance, In: P. Davidsson (ed.), Australian Centre for Entrepreneurship Research Exchange Conference 2014, Queensland University of Technology, Sydney, Australia.

214. Lumpkin, G.T, Dess, G.G., 2001, Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle, Journal of Business Venturing, no. 16.
215. Łazorko, K., 2016, Zachowania polskich konsumentów w kontekście koncepcji „Ego-2-Eco", Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 264.
216. Łuczak, M., 2013, Produkt czy usługa? Wpływ bezpośrednich relacji przedsiębiorstw z klientami na ofertę firmy, w: Marketing przyszłości: trendy, strategie, instrumenty: wybrane aspekty marketingu w handlu i usługach, Zeszyty Naukowe nr 776, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
217. Madsen, T.K., Servais, P., 1997, The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?, International Business Review, vol. 6, iss. 6.
218. Makadok, R., 1998, Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation? Strategic Management Journal, vol. 19, iss. 7.
219. Małys, Ł., 2015, Tworzenie, rozwój i komercjalizacja produktów na współczesnym rynku międzynarodowym, w: K. Fonfara (red. nauk.), Marketing Międzynarodowy. Współczesne trendy i praktyka, PWN, Warszawa.
220. Małys, Ł., 2013, Siła powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa.
221. Marcotte, C., 2014, Entrepreneurship and innovation in emerging economies. Conceptual, methodological and contextual issues, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, vol. 20, no.1.
222. Marino, L., Strandholm, K., Steensma, H.K., Weaver, K.M., 2002, The moderating effect of national culture on the relationship between entrepreneurial orientation and strategic alliances portfolio extensiveness, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 26, iss. 4.
223. McDougall-Covin, P.P., Jones, M.V., Serapio, M.G., 2014, High-Potential Concepts, Phenomena, and Theories for the Advancement of International Entrepreneurship Research, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 38, iss. 1.

224. McDougall, P.P., Oviatt, B.M., 2000, International entrepreneurship: The intersection of two research paths, Academy of Management Journal, vol. 43, no. 5.
225. McDougall, P.P., 1989, International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure, Journal of Business Venturing, vol. 4.
226. McLuhan, M., Nevitt, B., 1972, Take today: The executive as dropout, B. J. Harcourt, Boston.
227. Mielcarek, P., 2014, Metoda case study w rozwoju teorii naukowych, Organizacja i Kierowanie, nr 1 (161).
228. Miles, R.E., Snow, C.C., Fjeldstad, O.D., Miles, G., Lettl, C., 2010, Designing Organizations to Meet 21st-Century Opportunities and Challenges, Organizational Dynamics, vol. 39, iss. 2.
229. Miles, R.E., Miles, G., Snow, C.C., 2005a, Collaborative Entrepreneurship. How Communities of Networked Firms use Continuous Innovation to Create Economic Wealth, Stanford University Press, California.
230. Miles, R.E., Miles G., Snow, C.C., 2005b, Collaborative Entrepreneurship. A Business Model for Continuous Innovation, „Organizational Dynamics", vol. 35, no. 1.
231. Miller, D., 1983, The correlates of entrepreneurship in three types of firms, Management Science, vol. 29, no. 7.
232. Miller, D., Friesen, P.H., 1983, Strategy-making and environment the third link, Strategic Management Journal, vol. 4, no. 3.
233. Miller, D., Le Breton-Miller, I., 2011, Governance, Social Identity, and Entrepreneurial Orientation in Closely Held Public Companies, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 35, iss. 5.
234. Mishra, A.A., Shah, R., 2009, In union lies strength: Collaborative competence in new product development and its performance effects, Journal of Operations Management, vol. 27.
235. Mitręga, M., 2016, Koncepcja produktów systemowych a prosumpcja, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 262.
236. Monsen, E., 2005, Employees do matter: Autonomy, teamwork and corporate entrepreneurial culture (Doctoral dissertation), Dissertation Abstracts International, University of Colorado.

237. Montoro-Sanchez, A., Oritz-de-Urbina-Criado, M., Romero-Martinez, A.M., 2009, The Decision to Use Alliances as Corporate Entrepreneurship: The Role of Resources and Skills, Group Decision and Negotiation, vol. 18, iss. 5.
238. Morgan, R., Strong, C., 2003, Business performance and dimensions of strategic performance, Journal of Business Research, vol. 56, iss. 3.
239. Moroz, M., 2003, Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pojęcie i pomiar, Gospodarka Narodowa, nr 9.
240. Morrow, J.F., 1988, International entrepreneurship. A new growth opportunity, New Management, vol. 3.
241. Mort, G.S., Weerawardena, J., 2006, Networking capability and international entrepreneurship. How networks function in Australian born global firms, International Marketing Review, vol. 23, no. 5.
242. Mottiar, Z., Ingle, S., 2007, Broadening the Entrepreneurial Perspective: Intrapreneurship in an Irish Furniture Region, International Small Business Journal, vol. 25, iss. 1.
243. Mourdoukoutas, P., 1999, Collective Entrepreneurship in a Globalizing Economy, Westpoint, Quorum Books.
244. Mróz, B., 2013, Pozyskiwanie wiedzy o konsumentach z wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjnych, W: R. Bartkowiak, P. Wachowiak (red.), Wiedza i bogactwo narodów. Kapitał ludzki, globalizacja i regulacja w skali światowej, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
245. Mróz, B., 2010, Nowe trendy konsumenckie – szansa czy wyzwanie dla marketingu, W: S. Figiel (red.), Marketing w realiach współczesnego rynku. Implikacje otoczenia rynkowego, PWE, Warszawa.
246. Mueller, S., Volery, T., von Siemens, B., 2012, What Do Entrepreneurs Actually Do? An Observational Study of Entrepreneurs` Everyday Behavior in the Start-Up and Growth Stages, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 36, iss. 5.
247. Naman, J.L., Slevin, D.P., 1993, Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests, Strategic Management Journal, vol. 14, no. 2.
248. Nambisan, S., 2009, Platforms for Collaboration, Stanford Social Innovation Review, Summer, vol. 7, iss. 3.
249. Nasution, H.N., Mavondo, F.T., Matanda, M.J., Ndubisi, N.O., 2011, Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation

and as antecedents to innovation and customer value, Industrial Marketing Management, vol. 40.

250. Neale, M.R., Corkindale, D.R., 1998, Co-developing products: Involving customers earlier and more deeply, Long Range Planning, vol. 31, iss. 3.
251. Nilsson, J., 1999, Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments, Finnish Journal of Business Economics, vol. 48, no. 4.
252. Nøkkentved, C., Hedaa, L., 2000, Collaborative Process in esupply Networks, Referat wygłoszony na: 16th IMP Conference, Bath, UK.
253. Nowacki, F., 2016, Prosumenci – przyszłość współpracy konsumentów z przedsiębiorstwami, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 255.
254. Nowacki, F., 2015a, Współpraca jako brakujące ogniwo przedsiębiorczości międzynarodowej na drodze kreowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, w: B. Borusiak, K. Pająk (red.nauk.), Nowe wyzwania gospodarcze a problemy zarządcze w przedsiębiorstwie, CeDeWu, Warszawa.
255. Nowacki, F., 2015b, Wdrażanie platform współpracy z aktywnymi podmiotami na rynku B2C, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace WNEiZ, nr 41, t. 1.
256. Nowacki, F., 2014a, Marketing 4.0 – nowa koncepcja w obliczu przemian współczesnego konsumenta, Marketing i Rynek, nr 6.
257. Nowacki, F., 2014b, Współczesna koncepcja marketingu jako efekt zmian zachodzących w gospodarce światowej, w: A. Czubała, P. Hadrian, J.W. Wiktor (red. nauk.), Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce, PWE, Warszawa.
258. Nowacki, F., 2014c, Przedsiębiorczość międzynarodowa a relacje sieciowe – wpływ na kształtowanie współpracy na rynku usług, Marketing i Rynek, nr 11.
259. Nowacki, F., 2014d, Przedsiębiorczość vs przedsiębiorczość międzynarodowa, w: C. Szmidt (red. nauk.), Nowe nurty w zarządzaniu i w ekonomii, Poltext, Warszawa.
260. Nowacki, F., 2013, Implikacje globalizacji i regionalizacji dla przedsiębiorczości międzynarodowej, Przegląd Organizacji, nr 5.
261. Nowicka, K., 2011, Współpraca partnerska w łańcuchu dostaw, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 6.
262. Obłój, K., 2007, Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa.

263. O`Cass, A., Weerawardena, J., 2009, Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalization, European Journal of Marketing, vol. 43, no. 11/12.
264. OECD, 2008, Measuring Entrepreneurship. A digest of indicators.
265. Oinonen, M., 2014, Customer Involvement in Co-Development in B2B Markets: Literature Review on Key Contributions and Success Factors, Referat wygłoszony na: 30th IMP Conference, Bordeaux, France.
266. Oviatt, B.M., McDougall, P.P., 2005a, The Internationalization of Entrepreneurship, Journal of International Business Studies, vol. 36, no. 1.
267. Oviatt, B.M., McDougall, P.P., 2005b, Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 29, iss. 5.
268. Palka, S. (red.), 1998, Orientacje w metodologii badań pedagogicznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
269. Papińska-Kacperek, J., 2011, Przykłady zastosowań serwisów społecznościowych, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 656.
270. Petrozolin-Skowrońska, B. (red.), 1997, Nowa encyklopedia powszechna, PWN, Warszawa.
271. Piecuch, T., 2013, Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne, C.H. Beck, Warszawa.
272. Piecuch, T., 2009, Cechy przedsiębiorcy, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 2.
273. Pierścionek, Z., 2000, Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa.
274. Pinchot, G., Pinchot, E.S., 1978, Intra-Corporate Entrepreneurship http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/IntraCorp.html
275. Pitt, L. F., Berthon, P. R., Morris, M. H., 1997, Entrepreneurial pricing: The Cinderella of marketing strategy, Management Decision, vol. 35, no. 5.
276. Płowiec, U., 1994, Sprostać wyzwaniom konkurencyjności, Referat na konferencję Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw, Warszawa.
277. Polowczyk, J., 2014, Zarządzanie strategiczne jako wielowymiarowa przestrzeń paradoksów, Studia Oeconomica Posnaniensia, vol. 2., no. 2.
278. Polowczyk, J., 2012a, Wpływ ekonomii behawioralnej na zarządzanie strategiczne w świetle badań bibliometrycznych, Przegląd Organizacji, nr 6.

279. Polowczyk, J., 2012b, Nowe wyzwania – strategie: behawioralna i neurostrategia, Przegląd Organizacji, nr 12.
280. Polowczyk, J., 2012c, Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
281. Poon, J.M.L., Ainuddin, R.A., Junit, S.O.H., 2006, Effects of self- concept traits and entrepreneurial orientation of firm performance, International Small Business Journal, vol. 24, no. 1.
282. Porter, M.E., 2010, Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
283. Porter, M.E., 2006, Przewaga konkurencyjna: osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
284. Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., 2011, Przyszłość konkurencji, PWE, Warszawa.
285. Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., 2004, Co-creation experiences: the next practice in value creation, Journal of Interactive Marketing, vol. 18, no. 3.
286. Proszowska, A., 2013, CSR 2.0, czyli wykorzystanie mediów społecznościowych w kampaniach społecznej odpowiedzialności biznesu – studium przypadku z rynku polskiego, Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 157.
287. Puhakka, K., 2012, Entrepreneurial Creativity as Discovery and Exploitation of Business Opportunities, In: T. Burger-Helmchen (ed.), Entrepreneurship-Creativity and innovative business models, Rijeka, InTech.
288. Pummalainen, K., Soinen, J., Saarenketo, S., Sjorgen, H., Sandeep, S., 2014, International Entrepreneurship and Firm Performance Over Economic Crisis, In: P. Davidsson (ed.), Australian Centre for Entrepreneurship Research Exchange Conference 2014, Queensland University of Technology, Sydney, Australia.
289. Quince, T., Whittaker, H., 2003, Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurs` Intentions and Objectives, ESRC Centre For Business Research, Working Paper No. 271, University of Cambridge.
290. Radomska, E., 2011, Innowacje i ich źródła-w poszukiwaniu nowych metod budowania i wzmacniania konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw, cz.1, Publicystyka, nr 11.
291. Ramaswamy, V., Chopra, N., 2014, Building a culture of co-creation at Mahindra, Strategy & Leadership, vol. 42, iss. 2.
292. Ramaswamy, V., Ozcan, K., 2013, Strategy and co-creation thinking, Strategy & Leadership, vol. 41, iss. 6.

293. Ramaswamy, V., 2008, Co-creating value through customers` experiences: the Nike case, Strategy & Leadership, vol. 36, iss. 5.
294. Rasmussan, E.S., Madsen, T.K., Evangelista, F., 2001, The founding of the born global company in Denmark and Australia: sense making and networking, Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, vol. 13, no. 3.
295. Ratajczak-Mrozek, M., 2012, Global Business Networks and Cooperation within Supply Chain as a Strategy for High-Tech Companies` Growth, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, vol. 8, no. 1.
296. Ratajczak-Mrozek, M., Małys, Ł., 2012, Supply chain cooperation and company performance, Argumenta Oeconomica, nr 2.
297. Ratajczak-Mrozek, M., 2010a, Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
298. Ratajczak-Mrozek, M., 2010b, Wybory strategiczne przedsiębiorstw funkcjonujących w sieciach biznesowych, W: E. Urbankowska-Sojkin (red.), Wybory strategiczne w teorii i praktyce, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 134.
299. Ratajczak-Mrozek, M., 2008, Sieci biznesowe w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych, rozprawa doktorska, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
300. Ratten, V., 2014, Encouraging collaborative entrepreneurship in developing countries: the current challenges and research agenda, Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, vol. 6, no. 3.
301. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., Frese, M., 2009, Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 33, iss. 3.
302. Rauch, A., Frese, M., 2009, Entrepreneurial Orientation, In: A. Bausch, B. Schwenker (eds.), Handbook Utility Management, Springer.
303. Rauch, A., Frese, M., Koenig, C., Wang, Z.M., 2006, A universal contingency approach to entrepreneurship: Exploring the relationship between innovation, entrepreneurial orientation and success in Chinese and German entrepreneurs, Referat wygłoszony na: Babson Kaufman Foundation Research Conference, Indiana.
304. Reich, R.B., 1987, Entrepreneurship reconsidered: the team as hero, Harvard Business Review, May Issue.

305. Ribeiro-Soriano, D., Urbano, D., 2010, Employee-organization relationship in collective entrepreneurship: an overview, Journal of Organizational Change Management, vol. 23, no. 4.
306. Ribeiro-Soriano, D., Urbano, D., 2009, Overview of Collaborative Entrepreneurship: An Integrated Approach Between Business Decisions and Negotiations, Group Decision and Negotiations, vol. 18, iss. 5.
307. Richard, O.C., Barnett, T., Dwyer, S., Chadwick, K., 2004, Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions, Academy of Management Journal, vol. 47, no. 2.
308. Ritzer, G., 2015, The "New" World of Prosumption: Evolution, "Return of the Same," or Revolution?, Sociological Forum, vol. 30, no. 1.
309. Ritzer, G., 2014, Prosumption: Evolution, revolution, or eternal return of the same?, Journal of Consumer Culture, vol. 14, iss. 1.
310. Ritzer, G., Dean, P., Jurgenson, N., 2012, The Coming of Age of the Prosumer, American Behavioral Scientist, vol. 56, no. 4.
311. Ritzer, G., Jurgenson, N., 2010, Production, Consumption, Prosumption. The nature of capitalism in the `digital` prosumer, Journal of Consumer Culture, vol. 10, no. 1.
312. Robinson, R., Herron, L., 2001, The impact of strategy and industry structure on the link between the entrepreneur and venture performance, Academy of Entrepreneurship Journal, vol. 7, no. 2.
313. Rochet, J-C., Tirole, J., 2002, Platform Competition in Two-Sided Markets, Journal of the European Economic Association, vol. 1, iss. 4.
314. Rovira Nordman, E., Melen, S., 2008, The impact of different kinds of knowledge for internationalization process of born globals in the biotech business, Journal of World Business, vol. 43, no. 2.
315. Rowley, J., Kupiec-Teahan, B., Leeming, E., 2007, Customer community and co-creation: a case study, Marketing Intelligence & Planning, vol. 25, no. 2.
316. Rószkiewicz, M., 2011, Analiza klienta, SPSS, Kraków.
317. Salminen, J., Kaartemo, V., Mustak, M., 2014, Network Perspective on the Creation of an Online Platform – A Case Study, Referat wygłoszony na: 30th IMP Conference, Bordeaux, France.
318. Schwab, K., Sala-i-Martin, X., 2014, The Global Competitiveness Report 2014-2015. Full Data Edition, World Economic Forum, Geneva.
319. Schumpeter, J., 1960, Teoria rozwoju gospodarczego, PWN, Warszawa.

320. Seidel, H., 2014, Dlaczego Zalando? Techniki sprzedaży które zmieniły zachowanie konsumentów, Grupa Wydawnicza Foksal, Warszawa.
321. Seran, S.A., Izvercian, M., 2014, Prosumer engagement in innovation strategies, Management Decision, vol. 52, iss. 10.
322. Shane, S., 2012, Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research, Academy of Management Review, vol. 37, no. 1.
323. Shane, S., Venkataraman, S., 2001, Entrepreneurship as a Field of Research: A Response to Zahra and Dess, Singh and Erikson, The Academy of Management Review, vol. 26, no. 1.
324. Shane, S., Venkataraman, S., 2000, The promise of entrepreneurship as a field of research, Academy of Management Review, vol. 25.
325. Sharma, D.D., Blomstermo, B., 2003, The internationalization process of Born Globals: a network view, International Business Review, vol. 12, iss. 6.
326. Sharma, P., Chrisman, J.J., 1999, Toward a Reconciliation of Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 23, iss. 3.
327. Sigala, M., 2012, Social networks and customer involvement in new service development (NSD). The case of www.mystarbucksidea.com, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 24, no. 7.
328. Sikorska, J., 1998, Konsumpcja. Warunki, zróżnicowanie, strategie, IFiS PAN, Warszawa.
329. Skawińska, E., 2011, Konkurencyjność w kontekście globalizacji i integracji, w: E. Skawińska, E.F. Cyrson, R.I. Zalewski, Konkurencyjność przedsiębiorstw, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
330. Skikiewicz, R., 2010, Jakość usług bankowych a konkurencyjność banków, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
331. Slater, S.F., Narver, J.C., 2000, The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication, Journal of Business Research, vol. 48.
332. Smith, A., 2007, Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów, PWN, Warszawa.
333. Snow, C.C., Fjeldstadt, O.D., Lettl, C., Miles, R.E., 2011, Organizing Continuous Product Development and Commercialization: The Collaborative Community of Firms Model, Journal of Product Innovation Management, vol. 28, iss. 1.

334. Soniewicki, M., 2015, The companys international competitive advantage. The role of knowledge, Difin, Warszawa.
335. Stam, W., Elfring, T., 2006, Entrepreneurial orientation and new venture performance: The mediating effect of network strategies, Academy of Management Best Paper Proceedings.
336. Staniszewski, M., 2013, Prosument, producent, profesjonalista, Kwartalnik CR, Navigator, nr 1
[http://www.crnavigator.com/art6/prosument_producent_profesjonalista.html]
337. Stankiewicz, M.J., 2005, Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
338. Stenmark, P., Tinnsten, M., Wiklund, H., 2011, Customer involvement in product development: Experiences from Scandinavian outdoor companies, Procedia Engineering, vol. 13.
339. Stetz, P.E., Howell, R., Stewart, A., Blair, J.D., Fottler, M.D., 2000, Multidimensionality of entrepreneurial firm-level processes: Do the dimensions covary? In: R.D. Reynolds, E. Autio, C.G. Brush, W.D. Bygrave, S. Manigart, H.J. Sapienza, D.L. Sexton (eds.), Frontiers of entrepreneurship research, Wellesley, Babson College.
340. Stevenson, H.H., Jarillo, J.C., 1990, A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management, Strategic Management Journal, vol. 11.
341. Stevenson, H.H., 1983, A Perspective on Entrepreneurship, Harvard Business School Background Note 384-131.
342. Stopczyński, B., 2012, Wykorzystanie mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach rodzinnych, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. 13, z. 8.
343. Sudoł, S., 2008, Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące, Problemy zarządzania, nr 2.
344. Sudoł, S., 1999, Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Teorie i praktyka zarządzania, PWN, Toruń.
345. Sun, H., Yau, H.K., Suen, E.K.M., 2010, The Simultaneous Impact of Supplier and Customer Involvement on New Product Development, Journal of Technology Management & Innovation, vol. 5, iss. 4.

346. Svendsen, M.F., Haugland, S.A., Gronhaug, K., Hammervoll, T., 2011, Marketing strategy and customer involvement in product development, European Journal of Marketing, vol. 45, no. 4.
347. Swierczek, F.W., Ha, T.T., 2003, Entrepreneurial orientation, uncertainty avoidance and firm performance: An analysis of Thai and Vietnamese SMEs, The international Journal of Entrepreneurship and Innovation, vol. 4, no. 1.
348. Szczepańczyk, M., 2014, Innowacyjne sposoby wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji, Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 183.
349. Sznajder, A., 2013, Wpływ mobilnej technologii informacyjnej na działalność marketingową przedsiębiorstw, Gospodarka Narodowa, nr 7-8.
350. Sztabiński, F., 2003, Logika badacza i logika respondenta. Problem adekwatności narzędzia badawczego, w: H. Domański (red.), ASK Społeczeństwo Badania Metody, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa, nr 12.
351. Szymura-Tyc, M., 2008, Perspektywy rozwoju koncepcji zarządzania związkami z klientami i jej ograniczenia, W: O. Witczak (red.), Budowanie związków z klientami na rynku Business to Business, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
352. Śliwiński, R., 2011, Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
353. Up and running, 2009, Strategic Direction, vol. 25, iss. 6.
354. Tapscott, D., Williams, A.D., 2006, Wikinomics, Penguin Books Ltd., London.
355. Tayauova, G., 2011, The impact of International Entrepreneurial Orientation on Strategic Adaptation, Procedia Social and Behavioral Sciences, no. 24.
356. Terjesen, S., Hessels, J., Li, D., 2013, Comparative International Entrepreneurship: A Review and Research Agenda, Journal of Management, May.
357. Thomke, S., von Hippel, E., 2002, Customers as Innovators. A New Way to Create Value, Harvard Business Review, April.
358. Thornton, S.C., Henneberg, S.C., Naude, P., 2014, An Empirical Study of Network-Oriented Behaviors, Referat wygłoszony na: 30th IMP Conference, Bordeaux, France.
359. Tichy, N.M., Tushman, M.L., Fornbrun, C., 1979, Social Network Analysis for Organizations, The Academy of Management Review, vol. 4, no. 4.
360. Toffler, A., 2001, Trzecia fala, PIW, Warszawa.
361. Toffler, A., 1980, The third wave, Bantam Books.

362. Toledano, N., Urbano, D., Bernadich, M., 2010, Networks and corporate entrepreneurship, Journal of Organizational Change Management, vol. 23, iss. 4.
363. Törnroos, J.-A., 2002, Internationalisation of the firm – a theoretical review with implications for business network research, Referat wygłoszony na: 18th IMP Conference, Dijon, France.
364. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C., 2002, 21 Leaders for the 21st Century: How Innovation Leaders Manage in the Digital Age, New York, McGraw-Hill.
365. Tsai, K.H., 2009, Collaborative Networks and product innovation performance: Toward a contingency perspective, Research policy, vol. 38, iss. 5.
366. Turro, A., Urbano, D., Peris-Ortiz, M., 2014, Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship, Technological Forecasting and Social Change, vol. 88.
367. Vandebosch, M., Clift, T., 2002, Dramatically reducing cycle times through flash development, Longe Range Planning, vol. 35.
368. Varadarajan, P.R., Jayachandran, S., 1999, Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook, Academy of Marketing Science Journal, vol. 27, no.2.
369. Veliyath, R., Zahra, S.A., 2000, Competitiveness in the 21st Century: Reflection on the growing Debate about Globalization, Advances in Competitiveness Research, vol. 8, no. 1.
370. Veludo, M., Macbeth, D., Purchase, S., 2002, Collaborative relationships within a subsidiary network context: a case study in the automotive industry, 18th IMP-conference in Perth, Australia.
371. Venkataraman, S., 1997, The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor`s perspective, W: J.I. Katz, R. Brockhaus (eds.), Advance in entrepreneurship, firm emergence, and growth, vol. 3, JAI Press, Greenwich.
372. Venkatraman, N., 1989, Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement, Management Science, vol. 35, no. 8.
373. Veryzer Jr., R.W, 1998, Key factors affecting customer evaluation of discontinuous new products, Journal of Product Innovation Management, vol. 15, iss. 2.
374. Vitamaki, S., 2008, The flirt model of crowd sourcing. Planning and executive collective customer collaboration, Helsinki School of Economics, Helsinki.
375. Von Hippel. E., 2005, Democratizing Innovation: The evolving phenomenon of user innovation, Journal of Betriebswirtschaft, vol. 55, iss. 1.

376. Von Hippel, E., Ogawa, S., De Jong, J.P.J., 2011, The Age of The Consumer-Innovator, MIT Sloan Management Review, Fall.
377. Von Hippel, E., von Krogh, G., 2003, Open Source Software and the "Private-Collective" Innovation Model: Issues for Organization Science, Organization Science, vol. 14, no. 2.
378. Von Hippel, E., Katz, R., 2002, Shifting Innovation to Users via Toolkits, Management Science, vol. 48, no. 7.
379. Von Hippel, E., 1998, Economics of Product Development by Users: The Impact of "Sticky" Local Information, Management Science, vol. 44, no. 5.
380. Vorhies, D.W., Morgan, N.A., 2005, Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, Journal of Marketing, vol. 69.
381. Wach, K., Wehrmann, C., 2014, Entrepreneurship in International Business: International Entrepreneurship at the Intersection of Two Fields, In: A.S. Gubik, K. Wach (eds.), International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries, University of Miskolc, Miskolc.
382. Wales, W., Gupta, V., Moussa, F., 2013, Empirical research on entrepreneurial assessment: An assessment and suggestions for future research, International Small Business Journal, vol. 20, iss. 1.
383. Waters, D., 2011, Supply Chain Risk Management. Vulnerability and resilience in logistics., Kogan Page, London Philadelpia New Delhi.
384. Welbourne, T.M., Pardo-del-Val, M., 2009, Relational Capital: Strategic Advantage for Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) Through Negotiation and Collaboration, Group Decision and Negotiations, vol. 18, iss. 5.
385. Welch, L.S., 2004, International entrepreneurship and internationalization: common threads, W: L.P. Dana (ed.), Handbook of Research on International Entrepreneurship, Edward Elgar, Northampton.
386. Welch, L.S., Luostarinen, R.K., 1993, Inward-Outward Connections in Internationalization, Journal of International Marketing, vol. 1, no. 1.
387. Węziak-Białowolska, D., 2011, Operacjonalizacja i skalowanie w ilościowych badaniach społecznych, Working Papers, Zeszyty Naukowe Instytutu Statystyki i Demografii SGH, Szkoła Główna Handlowa, nr 16.
388. Wiatrak, A.P., 2008, Przedsiębiorczość korporacyjna – istota, uwarunkowania i podstawowe obszary, Problemy zarządzania, nr 2.

389. Wieczerzycki, M., 2013, Reinterpretacja dychotomii marketingu B2B i B2C w świetle współczesnych teorii marketingowych, Marketing i Rynek, nr 7.
390. Wieteska, G., 2011, Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw na rynku B2B, Difin, Warszawa.
391. Wiklund, J., Shepherd, D., 2005, Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach, Journal of business venturing, no. 20.
392. Wiklund, J., Shepherd, D., 2003, Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized businesses, Strategic Management Journal, vol. 24.
393. Wilkin, J., 1997, Przedsiębiorczość na wsi – główne determinanty i uwarunkowania. W: Przedsiębiorczość w agrobiznesie a rozwój terenów wiejskich, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Krakowie, Kraków-Rzeszów.
394. Wilson, J., Hynes, N., 2008, Co-evolution of firms and strategic alliances: Theory and empirical evidence, Technological Forecasting and Social Change, vol. 76, iss. 5.
395. Yan, J., Sorenson, R.L., 2003, Collective Entrepreneurship in Family Firms: The Influence of Leader Attitude and Behaviors, New England Journal of Entrepreneurship, vol. 6, no. 2.
396. Yeoh, P. L., Jeong, I., 1995, Contingency relationships between entrepreneurship, export channel structure and environment: A proposed conceptual model of export performance, European Journal of Marketing, vol. 29, no. 8.
397. Ylimäki, J., 2014, A dynamic model of supplier-customer product development collaboration strategies, Industrial Marketing Management, vol. 43.
398. Yoo, S.-J., 2001, Entrepreneurial orientation, environment scanning intensity, and firm performance in technology-based SMEs, In: W.D. Bygrave, C.G. Brush, P. Davidsson, G.P. Green, P.D. Reynolds, H.J. Sapienca (eds.), Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, Babson College.
399. Zahra, S.A., Dess, G.G., 2001, Entrepreneurship as a Field of Research Encouraging Dialogue and Debate, Academy of Management, vol. 26, no. 1.
400. Zahra, S.A., Covin, J.G., 1995, Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis, Journal of Business Venturing, vol. 10, iss. 1.
401. Zahra, S. A., 1996, Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities, Academy of Management Journal, vol. 39, no. 6.

402. Zahra, S.A., 1993, A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 17.
403. Zahra, S.A., 1991, Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study, Journal of Business Venturing, vol. 6.
404. Zahra, S.A., Garvis, 2000, International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility, Journal of Business Venturing, vol. 15, iss. 5-6.
405. Zahra, S.A., Newey, L.R., Li, Y., 2014, On the Frontiers: The Implications of Social Entrepreneurship for International Entrepreneurship, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 38, iss. 1.
406. Zahra, S.A., Neubaum, D.O., 1998, Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures, Journal of Developmental Entrepreneurship, vol. 3, iss. 2.
407. Zhao, X., Huo, B., Selen, W., Yeung, J.H.Y, 2011, The impact of internal integration and relationship commitment on external integration, Journal of Operations Management, vol. 11.
408. Zhou, L., 2007, The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization, Journal of World Business, no. 24.
409. Żur, A., 2009, Czynnikowe a wynikowe determinanty występowania zachowań przedsiębiorczych w organizacji, Zeszyty Naukowe, nr 799, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
410. Żur, A., 2006, Intraprzedsiębiorczość jako innowacyjna koncepcja zarządzania, Zeszyty Naukowe, nr 730, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

Źródła internetowe:

Indiegogo, 2014a, offer-compromise <https://www.indiegogo.com/projects/offer-compromise> (data odczytu: 24.10.14)

Indiegogo, 2014b, kuna <https://www.indiegogo.com/projects/kuna-the-first-home-break-in-prevention-solution> (data odczytu: 24.10.14)

Strategy&, 2014, The Global Innovation 1000: Top 20 R&D Spenders 2005-2013, <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/global-innovation-1000/top-20-rd-spenders-2013> (data odczytu: 13.10.14)

Scharmer O., 2013, 10 Insights on the Ego-2-Eco Economy Revolution, http://www.blog.ottoscharmer.com/?p=557#wsa-endnote-2 (data odczytu: 6.02.2014).

Spis rysunków

Rysunek 1. Wpływ przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa 8
Rysunek 2. Ewolucja koncepcji marketingowych i rozwój nowoczesnych technologii 33
Rysunek 3. Ewolucja postaw nabywców na rynku B2B i B2C pod wpływem rozwoju nowoczesnych technologii 36
Rysunek 4. Relacja pomiędzy przedsiębiorstwem a aktywnymi oraz pasywnymi nabywcami 37
Rysunek 5. Ewolucja postrzegania własnych zasobów przez przedsiębiorstwa 45
Rysunek 6. Podstawowa forma zastosowania platform współpracy na rynku B2B i B2C 58
Rysunek 7. Niezależna od przedsiębiorstwa forma platform współpracy 60
Rysunek 8. Forma platform współpracy oparta na paradygmacie innowacyjności E. von Hippela 61
Rysunek 9. Forma platform współpracy na rynku E2E 62
Rysunek 10. System współpracy z użytkownikami wprowadzony przez firmę LEGO 63
Rysunek 11. Model kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa oparty na zmodyfikowanej koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej 72
Rysunek 12. Obszary innowacyjności w badanych przedsiębiorstwach 93
Rysunek 13. Obszary proaktywności w badanych przedsiębiorstwach 94
Rysunek 14. Obszary skłonności do podejmowania ryzyka w badanych przedsiębiorstwach 96
Rysunek 15. Obszar przedsiębiorczości wewnętrznej badanych przedsiębiorstw 97
Rysunek 16. Wyniki przedsiębiorstwa w porównaniu z najbliższymi konkurentami w zależności od wykazywania cech przedsiębiorczości międzynarodowej oraz nawiązywania współpracy z innymi podmiotami 101

Spis tabel

Tabela 1. Klasyfikacja przedsiębiorczości według kryterium podmiotowego 17

Tabela 2. Klasyfikacja przedsiębiorczości międzynarodowej oraz orientacji przedsiębiorczej według cech przypisywanych im przez różnych badaczy 26

Tabela 3. Różnice pomiędzy koncepcją współpracy na rzecz przedsiębiorczości a dotychczasową koncepcją przedsiębiorczości międzynarodowej 49

Tabela 4. Filary koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy 54

Tabela 5. Typologia czynników kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstwa 71

Tabela 6. Pozytywne i negatywne efekty dla przedsiębiorstw oraz użytkowników wynikające z implementacji narzędzi współpracy 77

Tabela 7. Zmiany w zakresie różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa w efekcie wprowadzenia przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy 81

Tabela 8. Charakterystyka respondentów według branży 87

Tabela 9. Charakterystyka respondentów według wielkości zatrudnienia 88

Tabela 10. Charakterystyka respondentów według formy własności 88

Tabela 11. Charakterystyka respondentów według udziału sprzedaży zagranicznej w stosunku do sprzedaży ogółem 89

Tabela 12. Charakterystyka respondentów według realizowanej formy działalności zagranicznej 90

Tabela 13. Charakterystyka respondentów według okresu zaangażowania w działalność zagraniczną 91

Tabela 14. Typ firmy a średni poziom elementów przedsiębiorczości międzynarodowej uwzględniający współpracę z innymi podmiotami 99

Tabela 15. Weryfikacja statystyczna istotności różnic w wynikach firm wykazujących cechy przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy oraz nie nawiązujących współpracy z innymi podmiotami 103

Tabela 16. Znaczenie współpracy w okresie najbliższych 5 lat w zależności od typu przedsiębiorstwa 106

Tabela 17. Weryfikacja statystyczna istotności różnic w ocenie znaczenia współpracy w okresie najbliższych 5 lat dla firm wykazujących cechy przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy oraz nie nawiązujących współpracy z innymi podmiotami 107

Tabela 18. Obszary współpracy z konsumentami a udział sprzedaży na rynek B2C firm wykazujących się elementami przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy 108

Tabela 19. Obszary współpracy z innymi firmami a udział sprzedaży na rynek B2B firm wykazujących się elementami przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy 110

ANEKS

Załącznik 1. Wyjaśnienie najważniejszych terminów oraz kategorii wykorzystywanych w pracy

Firma, przedsiębiorstwo, organizacja – wymienione terminy są używane zamiennie w celu uniknięcia powtórzeń.

Przedsiębiorczość – przypisywana jednostkom zdolność do wykorzystywania szans pojawiających się w otoczeniu, podejmowania ryzyka, tworzenia innowacji oraz ich implementacji. Termin został szczegółowo omówiony w podrozdziale 1.1.

Dotychczasowa koncepcja przedsiębiorczości międzynarodowej – ujmowane w kategorii procesowej działania związane z przedsiębiorstwem. Jest to kombinacja innowacyjności, proaktywności oraz poszukiwania ryzyka, które przekraczają krajowe granice i są nastawione na tworzenie wartości w organizacjach [McDougall, Oviatt, 2000]. Koncepcja została dokładnie scharakteryzowana w podrozdziale 1.2.

Uniwersalne cechy przedsiębiorczości międzynarodowej – cechy przedsiębiorczości międzynarodowej przyjmowane za obowiązujące przez większość z badaczy (por. Tabela 2), czyli: innowacyjność, proaktywność i skłonność do podejmowania ryzyka.

Przedsiębiorczość międzynarodowa oparta na współpracy – zaproponowana przez autora rozprawy, zmodyfikowana koncepcja dotychczasowej przedsiębiorczości międzynarodowej. Podobnie jak zagadnienie prezentowane przez P.P. McDougall i B.M. Oviatt [McDougall, Oviatt, 2000; Oviatt, McDougall, 2005b], również ona dotyczy działań powiązanych z przedsiębiorstwem, ale jest zbudowana na dwóch filarach:

a) Uniwersalnych cechach przedsiębiorczości międzynarodowej (innowacyjności, proaktywności i skłonności do podejmowania ryzyka),
b) Współpracy (w postaci platformy oraz sieci społecznościowej).

Zagadnienie zostało opisane w rozdziale 2.

Przedsiębiorczość wewnętrzna (*korporacyjna, intraprzedsiębiorczość*) – przedsiębiorczość powstająca wewnątrz firmy za sprawą pracowników oraz ich inicjatyw [Pinchot, Pinchot, 1978], do wystąpienia której konieczna jest odpowiednia atmosfera pracy wprowadzona w firmie.

Prosument – konsument stanowiący połączenie cech przypisywanych producentowi oraz konsumentowi (z ang. *producer* + *consumer* = *prosumer*), biorący dobrowolnie i z własnej inicjatywy udział w procesie współtworzenia. Co ważne, w rozprawie mianem prosumentów określa się wyłącznie tych aktywnych konsumentów, którzy swoimi działaniami poprzez innowacje, przyczyniają się do powstania wartości dodanej dla siebie lub też dla innych konsumentów [Izvercian, Seran, 2013]. Przy czym wartość dodana może powstawać zarówno poprzez duże jak i małe innowacje stanowiące modyfikacje.

Aktywny konsument (*nabywca*) – prosument (w przypadku rynku instytucjonalnego inna firma) czynnie współpracujący z przedsiębiorstwem w procesie tworzenia produktu lub usługi.

Pasywny konsument (*nabywca*) – konsument (w przypadku rynku instytucjonalnego inna firma) nienawiązujący współpracy z przedsiębiorstwem podczas procesu tworzenia produktów i usług, ale korzystający z efektów pracy aktywnych konsumentów (innych aktywnych firm), pojawiających się na rynku dzięki wprowadzaniu ich prac oraz dyfuzji wiedzy.

Konkurencja - „walka pomiędzy przedsiębiorstwami o zdobycie relatywnej przewagi w zasobach, które pozwolą osiągnąć konkurencyjną przewagę rynkową i w efekcie tego, lepszą pozycję finansową" [Gorynia, 2002; 2000a].

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa - osiąganie wyników lepszych od konkurentów, czyli bycie podmiotem atrakcyjniejszym dla różnych interesariuszy [Koźmiński, 2004]. Przewaga konkurencyjna stanowi różnicę wyników finansowych oraz rynkowych firmy w porównaniu do jej najbliższych konkurentów [Fonfara, 2007, 2012]. Zakłada się, że przewaga konkurencyjna nie jest nieskończona a wyłącznie tymczasowa [Skikiewicz, 2010], dlatego przedsiębiorstwa muszą poszukiwać jej nowych źródeł poprzez np. wartości oferowane nabywcom [Porter, 2006].

Konkurencyjność przedsiębiorstwa – w pracy przyjmuje się holistyczne rozumienie konkurencyjności jako pojęcia uwzględniającego jej cztery elementy: potencjał konkurencyjny, instrumenty konkurowania, pozycję konkurencyjną oraz przewagę konkurencyjną [Stankiewicz, 2005].

Model – pojęcie rozumiane w pracy jako uproszczenie rzeczywistości.

Załącznik 2. Szczegółowa charakterystyka kwestionariusza ankiety wykorzystywanego w badaniach ilościowych

Kwestionariusz ankiety wykorzystany na potrzeby rozprawy posiada dziewięć głównych pytań. Pierwsze pytanie dotyczące typu badanej firmy ma na celu określenie świadomości przedsiębiorstwa względem procesu umiędzynarodowienia prowadzonej działalności oraz nawiązywania współpracy z innymi podmiotami. Ponieważ według L.S. Welcha [2004] poprzez internacjonalizację należy rozumieć zarówno formy zewnętrzne (np. eksport) jak i wewnętrzne (np. import), istotne według autora rozprawy jest zbadanie świadomości respondentów w tym zakresie. Dlatego też to pytanie jest komplementarne w stosunku do pytania 9g, w którym respondenci określają realizowane oraz planowane formy internacjonalizacji. Dzięki temu możliwe będzie określenie faktycznych aktywności międzynarodowych przedsiębiorstwa, oraz jego świadomości względem prowadzonych działań.

Sekcja „przedsiębiorczość" została rozdzielona na trzy części odpowiadające trzem cechom przedsiębiorczości międzynarodowej, czyli odpowiednio innowacyjności przedsiębiorstwa, jego proaktywności oraz skłonności do podejmowania ryzyka. Pytanie zostało oparte na istniejącej literaturze z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej (por. Załącznik 4). Zakładanym efektem pytania jest określenie poziomu przedsiębiorczości międzynarodowej ankietowanego przedsiębiorstwa. Pytanie o przedsiębiorczość wewnętrzną dotyczy procesów wewnątrz przedsiębiorstwa oraz jego pracowników, określających znaczenie tych aspektów z perspektywy firmy.

Pytanie numer 4 pozwala określić czy sprzedaż produktów/usług firmy kierowana jest do innych przedsiębiorstw, czy też do klientów indywidualnych. Jeśli respondent zaznaczył w kwestionariuszu, że całość sprzedaży kierowana jest do innych przedsiębiorstw pomijane było pytanie dotyczące współpracy z konsumentami, a respondent był przekierowany do kolejnego pytania uwzględniającego wyłącznie relacje na rynku instytucjonalnym.

Sekcja „współpraca" zawiera pytania dotyczące współpracy przedsiębiorstwa z konsumentami indywidualnymi oraz innymi firmami. Do obu z tych kategorii zastosowane zostały niemal identyczne pytania (zmianie podlega wyłącznie podmiot pytania), aby osiągnąć miarodajne oraz porównywalne rezultaty w zakresie każdego z pytań. Ponieważ rozpatrywana w rozprawie hipoteza badawcza uwzględnia w kontekście przedsiębiorczości

międzynarodowej aspekt współpracy, konieczne jest zbadanie faktycznego znaczenia współpracy dla badanych przedsiębiorstw. W przypadku wykorzystywania przez firmę współpracy istotne znaczenie odgrywa również określony etap procesu tworzenia, na którym angażowany jest współpracujący podmiot. Omawiana sekcja kwestionariusza pozwala na określenie rzeczywistego zaangażowania (oczywiście z punktu widzenia badanego przedsiębiorstwa) konsumentów oraz innych firm w proces współtworzenia, oraz tego czy działania aktywnych podmiotów przyczyniają się do odnoszenia korzyści również przez podmioty pasywne. Pytania dotyczące wykorzystania Internetu w relacjach z konsumentami lub innymi przedsiębiorstwami, pozwalają na potwierdzenie słuszności zastosowania proponowanych w pracy platform współpracy w formie on-line.

Kolejne pytanie kwestionariusza dotyczy znaczenia współpracy w okresie najbliższych 5 lat. W rozprawie zakłada się, że znaczenie współpracy z konsumentami będzie odgrywało dla przedsiębiorstwa rosnące znaczenie. Odpowiedzi respondentów pozwolą na określenie ich przewidywań w zakresie wzrostu znaczenia współpracy, co może prowadzić do istotnych wniosków przy dodatkowym uwzględnieniu branży w jakiej działa dana firma (przy założeniu, że przedsiębiorstwo odpowiada na pytanie z własnej perspektywy).

Pytania w sekcji „poziom konkurencyjności w porównaniu do najbliższych konkurentów" powstały na podstawie istniejącej literatury, doświadczeń badawczych Katedry Marketingu Międzynarodowego a także własnych zdobytych w trakcie uczestnictwa w projektach badawczych finansowanych przez Narodowe Centrum Nauki. Omawiana część kwestionariusza zawiera 7 pytań dotyczących mierników finansowych oraz rynkowych porównujących przedsiębiorstwo do jego najbliższych konkurentów. Podejście takie jest zgodne z istniejącymi w tym zakresie koncepcjami [Obłój 2007].

Ostatnia sekcja „charakterystyka przedsiębiorstwa" ma na celu przybliżenie profilu badanego przedsiębiorstwa. Podział branżowy przedsiębiorstw uwzględnia ten zastosowany w bazie danych Kompass Poland, z której autor korzystał przy losowaniu próby badawczej. Ma to na celu ułatwienie respondentom odpowiedzi. Wszystkie pytania z sekcji pozwalają na określenie dokładnego profilu przedsiębiorstwa, wielkości jego zatrudnienia oraz momentu rozpoczęcia internacjonalizacji.

Załącznik 3. Kwestionariusz ankiety

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W POZNANIU

Wpływ przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa

PROJEKT BADAWCZY

Szanowni Państwo,

Zmieniające się warunki funkcjonowania wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność poszukiwania nowych źródeł konkurencyjności. **Zapraszamy Państwa** do wzięcia udziału w badaniu ankietowym mającym na celu zbadanie roli przedsiębiorczości oraz współpracy w kontekście działalności prowadzonej na rynku krajowym i rynkach zagranicznych oraz ich efektach.

Zwracamy się z **prośbą o wypełnienie ankiety** najpóźniej do 30 czerwca br. Jest ona całkowicie anonimowa, a odpowiedzi będą przetwarzane wyłącznie w formie zagregowanej. Państwa firma została wyłoniona do badania z bazy danych Kompass Poland Sp. z o.o. Wypełnienie ankiety zajmuje **około 10-15 minut** i proszę aby wypełnili ją przedstawiciele kierownictwa Firmy.

Jeżeli są Państwo zainteresowani **otrzymaniem raportu** z badania prosimy o kontakt pod adresem e-mail: filip.nowacki@ue.poznan.pl

Dziękujemy za poświęcony czas.

Z wyrazami szacunku,

Filip Nowacki
Kierownik projektu
Katedra Marketingu Międzynarodowego

Osoba odpowiedzialna za badanie:
mgr Filip Nowacki
filip.nowacki@ue.poznan.pl
tel. +48 *** *** ***

Kontakt:
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Katedra Marketingu Międzynarodowego
al. Niepodległości 10
61-875 Poznań

1. Typ firmy

W jaki sposób można najlepiej scharakteryzować Państwa firmę?

Firma **jest zaangażowana** w międzynarodową aktywność i **nawiązuje współpracę** z innymi podmiotami	☐	Firma **nie jest zaangażowana** w międzynarodową aktywność i **nawiązuje współpracę** z innymi podmiotami	☐
Firma **jest zaangażowana** w międzynarodową aktywność i **nie nawiązuje współpracy** z innymi podmiotami	☐	Firma **nie jest zaangażowana** w międzynarodową aktywność i **nie nawiązuje współpracy** z innymi podmiotami	☐

2. Przedsiębiorczość

Jak dalece zgadzają się Państwo z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi działań w Państwa firmie? Proszę zastosować następującą skalę:

Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Trudno określić	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam
1	2	3	4	5

W naszej działalności przeznaczamy znaczne środki na prace badawczo-rozwojowe	1	2	3	4	5
Firma inwestuje w innowacje produktowe lub marketingowe (promocja, dystrybucja, itp.)	1	2	3	4	5
Firma inwestuje w innowacje procesowe (np. nowe procesy technologiczne, oprogramowanie, maszyny) lub organizacyjne (zmiana organizacji, miejsc pracy, itp.)	1	2	3	4	5
W ostatnich latach wprowadziliśmy na rynek nowe produkty/usługi	1	2	3	4	5
Zawsze poszukujemy nowych produktów/usług, które możemy wprowadzić na rynek	1	2	3	4	5
Firma wspiera rozwój pracowników	1	2	3	4	5
Pracownicy w firmie uczą się nowych technologii poprzez udział w szkoleniach i treningach	1	2	3	4	5
W naszej firmie poszukuje się nowych możliwości rozwoju	1	2	3	4	5
Firma jako pierwsza prezentuje nowości w branży	1	2	3	4	5
Wprowadzamy jako pierwsi działania na które odpowiada nasza konkurencja	1	2	3	4	5
Odpowiadamy aktywnie na działania naszej konkurencji	1	2	3	4	5
Firma identyfikuje pojawiające się w otoczeniu szanse i skutecznie je wykorzystuje	1	2	3	4	5
Dążymy do tego aby pojawić się na nowych rynkach przed naszą konkurencją	1	2	3	4	5
Managerowie/ kierownictwo firmy aktywnie nawiązuje kontakty z firmami zagranicznymi	1	2	3	4	5

Angażujemy się w ryzykowne projekty	1	2	3	4	5
Podczas wchodzenia na nowe rynki jesteśmy ostrożni	1	2	3	4	5
Niepewność oraz ryzyko są traktowane w naszej firmie jak nowe wyzwania	1	2	3	4	5
Porażka przy wprowadzaniu nowości jest traktowana w firmie jako nauka na przyszłość	1	2	3	4	5
W naszej firmie podkreśla się raczej szansę na sukces niż na porażkę	1	2	3	4	5
W naszej firmie korzyści z ryzyka są cenione wyżej niż ostrożność w działaniu	1	2	3	4	5
W przypadku atrakcyjnego przedsięwzięcia angażujemy się w nie nawet pomimo braku wystarczających zasobów (ludzie, kapitał)	1	2	3	4	5

3. Współpraca w firmie

Proszę ocenić jak dalece zgadzają się Państwo z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi działań wewnątrz firmy. Proszę zastosować następującą skalę:

Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Trudno określić	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam
1	2	3	4	5

W firmie pracownicy zespołowo pracują nad różnymi projektami	1	2	3	4	5
Pracownicy w firmie są motywowani do zgłaszania własnych pomysłów	1	2	3	4	5
Osoba podejmująca ryzyko jest w firmie postrzegana pozytywnie	1	2	3	4	5
Firma wspiera wewnętrzne inicjatywy pracowników lub ich kreatywność	1	2	3	4	5
Pracownicy firmy posiadają dużą odpowiedzialność (finansową, stopień decyzyjności, itp.) oraz autonomię	1	2	3	4	5

4. Nabywcy produktów/usług firmy

Proszę określić jaki w przybliżeniu odsetek sprzedaży był kierowany w ubiegłym roku do konsumentów(nabywców) indywidualnych:

0%	1-10%	11-30%	31-50%	51-70%	71-90%	91-100%
□	□	□	□	□	□	□

(w przypadku zaznaczenia odpowiedzi 0% proszę pominąć kolejne pytanie nr 5 i przejść do pytania nr 6)

5. Współpraca z konsumentami

Proszę ocenić jak dalece zgadzają się Państwo z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi współpracy z konsumentami indywidualnymi w odniesieniu do Państwa firmy. Proszę zastosować następującą skalę:

Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Trudno określić	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam
1	2	3	4	5

Koncepcje nowych produktów/usług tworzymy wspólnie z <u>konsumentami</u>	1	2	3	4	5
Nawiązujemy współpracę z <u>konsumentami</u> już w początkowych etapach nowych projektów	1	2	3	4	5
Współpracujemy z <u>konsumentami</u> na ostatnich etapach nowych projektów	1	2	3	4	5
Konsultujemy się z <u>konsumentami</u> w kwestii designu produktów/usług	1	2	3	4	5
Odpowiadamy na potrzeby zgłaszane firmie przez <u>konsumentów</u>	1	2	3	4	5
W nawiązaniu współpracy z <u>konsumentami</u> wykorzystujemy Internet	1	2	3	4	5
W utrzymaniu relacji z <u>konsumentami</u> wykorzystujemy Internet	1	2	3	4	5
Nawiązywanie współpracy z <u>konsumentami</u> jest dla nas istotne	1	2	3	4	5
<u>Konsumenci</u> sami zgłaszają nam pomysły na nowe produkty/usługi	1	2	3	4	5
<u>Konsumenci</u> naszych produktów/usług są bardzo lojalni	1	2	3	4	5
Z efektów prac powstałych we współpracy z <u>konsumentami</u> korzystają nasi pozostali konsumenci (w tym także ci niezaangażowani we współpracę)	1	2	3	4	5

6. Współpraca z innymi firmami (dostawcami, konkurentami, firmami dokonującymi zakupów, itd.)

Proszę ocenić jak dalece zgadzają się Państwo z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi współpracy z <u>innymi firmami</u> w odniesieniu do Państwa firmy. Proszę zastosować następującą skalę:

Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Trudno określić	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam
1	2	3	4	5

Koncepcje nowych produktów/usług tworzymy wspólnie z <u>innymi firmami</u>	1	2	3	4	5
Nawiązujemy współpracę z <u>innymi firmami</u> już w początkowych etapach nowych projektów	1	2	3	4	5
Współpracujemy z <u>innymi firmami</u> na ostatnich etapach nowych projektów	1	2	3	4	5
Konsultujemy się z <u>innymi firmami</u> w kwestii designu produktów/usług	1	2	3	4	5
Odpowiadamy na potrzeby zgłaszane naszej firmie przez <u>inne firmy</u>	1	2	3	4	5
W nawiązaniu współpracy z <u>innymi firmami</u> wykorzystujemy Internet	1	2	3	4	5
W utrzymaniu relacji z <u>innymi firmami</u> wykorzystujemy Internet	1	2	3	4	5
Nawiązywanie współpracy z <u>innymi firmami</u> jest dla nas istotne	1	2	3	4	5
<u>Inne firmy</u> same zgłaszają nam pomysły na nowe produkty/usługi	1	2	3	4	5

Inne firmy kupujące nasze produkty/usługi są bardzo lojalne	1	2	3	4	5
Z efektów prac powstałych we współpracy z firmami korzystają inne firmy, z którymi prowadzimy transakcje (w tym także te niezaangażowane we współpracę)	1	2	3	4	5

7. Znaczenie współpracy

Proszę określić w jakim stopniu zgadzają się Państwo z określeniami dotyczącymi znaczenia współpracy w firmach w okresie najbliższych 5 lat. Proszę zastosować następującą skalę:

Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
1	2	3	4	5

Włączenie innych firm w procesy przebiegające dotychczas wewnątrz firmy (np. produkcja, promocja, projektowanie) będzie odgrywało rosnącą rolę	1	2	3	4	5
Włączenie konsumentów w procesy przebiegające dotychczas wewnątrz firmy (np. produkcja, promocja, projektowanie) będzie odgrywało rosnącą rolę	1	2	3	4	5
Konsumenci będą stanowili centrum zainteresowania firm	1	2	3	4	5
Konsumenci będą wspólnie z firmami pracowali nad nowymi produktami/usługami	1	2	3	4	5
Konsumenci będą tworzyli pomysły na nowe produkty/usługi nie tylko dla samych siebie, ale także dla innych konsumentów	1	2	3	4	5

8. Poziom konkurencyjności w porównaniu do najbliższych konkurentów w roku 2014

Proszę ocenić wyniki Państwa firmy w porównaniu do najbliższych konkurentów w roku 2014 w zakresie podanych wskaźników. Proszę zastosować następującą skalę:

Zdecydowanie gorszy	Gorszy	Prawie taki sam	Lepszy	Zdecydowanie lepszy
1	2	3	4	5

Wielkość zysku ogółem	1	2	3	4	5
Wartość sprzedaży	1	2	3	4	5
Udział w rynku	1	2	3	4	5
Stopa zwrotu z nakładów inwestycyjnych (ROI)	1	2	3	4	5
Szybkość wprowadzania nowych produktów na rynek	1	2	3	4	5
Liczba wprowadzanych innowacji	1	2	3	4	5
Poziom satysfakcji nabywców	1	2	3	4	5

9. Charakterystyka firmy

Proszę o podanie kilku podstawowych informacji o Państwa firmie.

a) Proszę wskazać jedną dominującą branżę w jakiej działa Państwa firma.

Usługi, handel, inne				**Przemysł produkcyjny**			
Budownictwo	☐	Rolnictwo	☐	Chemiczny	☐	Motoryzacyjny	☐
Handel hurtowy i detaliczny	☐	Transport	☐	Drzewny	☐	Odzieżowy	☐
Hotele i restauracje	☐	Usługi finansowe	☐	Farmaceutyczny	☐	Spożywczy	☐
IT	☐	Pozostałe usługi	☐	Komputerowy	☐	Tworzyw sztucznych	☐
Przemysł wydobywczy	☐	Inne, jakie?……	☐	Metalowy	☐	Inny, jaki?……	☐

b) Proszę podać rok założenia firmy: …….

c) Proszę określić przybliżoną wielkość faktycznego zatrudnienia w Państwa firmie (wraz z umowami zlecenie, czasowymi i o dzieło).

do 10 osób	**10-49**	**50-249**	**250-999**	**powyżej 1000**
☐	☐	☐	☐	☐

c) Forma własności firmy (proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź).

prywatna własność podmiotów krajowych	☐
prywatna własność podmiotów zagranicznych	☐
prywatna własność podmiotów krajowych i zagranicznych	☐
własność Skarbu Państwa	☐
inna, jaka? ……..	☐

d) Firmę można określić jako (proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź):

przedsiębiorstwo nieposiadające oddziałów zagranicą	☐
centrala przedsiębiorstwa posiadającego oddziały zagraniczne	☐
oddział/filia przedsiębiorstwa zagranicznego	☐

e*) Proszę podać przybliżony udział sprzedaży na rynkach zagranicznych w stosunku do sprzedaży ogółem:*

0%	**1-10%**	**11-30%**	**31-50%**	**51-70%**	**71-90%**	**91-100%**
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

f) Proszę wskazać łączny okres zaangażowania firmy w działalność na rynkach zagranicznych:

brak	**do 1 roku**	**1-2 lata**	**3-5 lat**	**6-10 lat**	**powyżej 10 lat**
☐	☐	☐	☐	☐	☐

g) Proszę wskazać realizowane przez Państwa firmę formy działalności zagranicznej oraz planowane w okresie najbliższych 5 lat:

	Import	Eksport	Licencjonowanie lub franchising	Joint venture	Podwykonawstwo (subcontracting)	Własna inwestycja zagraniczna
Forma realizowana obecnie/ dotychczas	□	□	□	□	□	□
Forma planowana	□	□	□	□	□	□

Jeżeli Państwa firma jest zainteresowana otrzymaniem końcowego raportu z badania proszę o przesłanie informacji na adres: ***filip.nowacki@ue.poznan.pl***

Załącznik 4. Elektroniczny kwestionariusz ankietowy

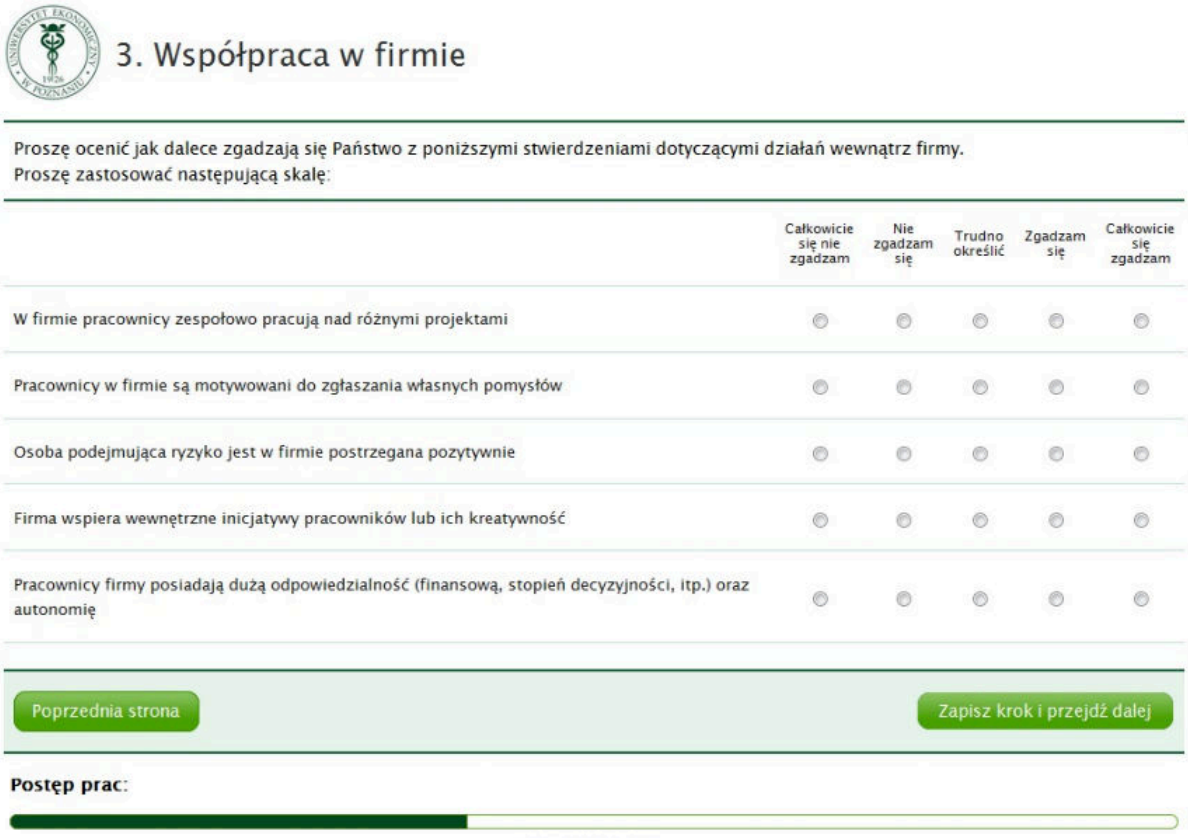
1. Typ firmy

W jaki sposób można najlepiej scharakteryzować Państwa firmę?

Firma **jest zaangażowana** w międzynarodową aktywność **i nawiązuje współpracę** z innymi podmiotami	Firma **nie jest zaangażowana** w międzynarodową aktywność **i nawiązuje współpracę** z innymi podmiotami
Firma **jest zaangażowana** w międzynarodową aktywność **i nie nawiązuje współpracy** z innymi podmiotami	Firma **nie jest zaangażowana** w międzynarodową aktywność **i nie nawiązuje współpracy** z innymi podmiotami

Zapisz krok i przejdź dalej

Postęp prac:



3. Współpraca w firmie

Proszę ocenić jak dalece zgadzają się Państwo z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi działań wewnątrz firmy.
Proszę zastosować następującą skalę:

	Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Trudno określić	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam
W firmie pracownicy zespołowo pracują nad różnymi projektami					
Pracownicy w firmie są motywowani do zgłaszania własnych pomysłów					
Osoba podejmująca ryzyko jest w firmie postrzegana pozytywnie					
Firma wspiera wewnętrzne inicjatywy pracowników lub ich kreatywność					
Pracownicy firmy posiadają dużą odpowiedzialność (finansową, stopień decyzyjności, itp.) oraz autonomię					

Poprzednia strona

Zapisz krok i przejdź dalej

Postęp prac:

e) Proszę podać przybliżony udział sprzedaży na rynkach zagranicznych w stosunku do sprzedaży ogółem:

0%	1-10%	11-30%	31-50%	51-70%	71-90%	100%
○	○	○	○	○	○	○

f) Proszę wskazać łączny okres zaangażowania firmy w działalność na rynkach zagranicznych:

Brak	do 1 roku	1-2 lata	3-5 lat	6-10 lat	Powyżej 10 lat
○	○	○	○	○	○

g) Proszę wskazać realizowane przez Państwa firmę formy działalności zagranicznej oraz planowane w okresie najbliższych 5 lat:

	Import	Eksport	Licencjonowanie lub franchising	Joint venture	Podwykonawstwo (subcontracting)	Własna inwestycja zagraniczna
Forma realizowana obecnie/ dotychczas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Forma planowana	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Poprzednia strona | Zakończ i zapisz ankietę

Postęp prac:

7. Znaczenie współpracy

Proszę określić w jakim stopniu zgadzają się Państwo z określeniami dotyczącymi znaczenia współpracy w firmach w okresie najbliższych 5 lat. Proszę zastosować następującą skalę:

	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
Włączenie innych firm w procesy przebiegające dotychczas wewnątrz firmy (np. produkcja, promocja, projektowanie) będzie odgrywało rosnącą rolę	odpowiedź na to pytanie jest wymagana.	○	○	○	○
Włączenie konsumentów w procesy przebiegające dotychczas wewnątrz firmy (np. produkcja, promocja, projektowanie) będzie odgrywało rosnącą rolę	odpowiedź na to pytanie jest wymagana.	○	○	○	○
Konsumenci będą stanowili centrum zainteresowania firm	odpowiedź na to pytanie jest wymagana.	○	○	○	○
Konsumenci będą wspólnie z firmami pracowali nad nowymi produktami/usługami	odpowiedź na to pytanie jest wymagana.	○	○	○	○
Konsumenci będą tworzyli pomysły na nowe produkty/usługi nie tylko dla samych siebie, ale także dla innych konsumentów	odpowiedź na to pytanie jest wymagana.	○	○	○	○

Poprzednia strona | Zapisz krok i przejdź dalej

Postęp prac:

Załącznik 5. Źródła pytań wykorzystywanych w kwestionariuszu ankiety

1. Typ firmy

W jaki sposób można najlepiej scharakteryzować Państwa firmę?

Firma **jest zaangażowana** w międzynarodową aktywność i **nawiązuje współpracę** z innymi podmiotami	☐	Firma **nie jest zaangażowana** w międzynarodową aktywność i **nawiązuje współpracę** z innymi podmiotami	☐
Firma **jest zaangażowana** w międzynarodową aktywność i **nie nawiązuje współpracy** z innymi podmiotami	☐	Firma **nie jest zaangażowana** w międzynarodową aktywność i **nie nawiązuje współpracy** z innymi podmiotami	☐

2. Przedsiębiorczość

Pytanie:	***Źródło:***
Jak dalece zgadzają się Państwo z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi działań w Państwa firmie? Proszę zastosować następującą skalę:	*Opracowanie własne na podstawie: O`Cass,. Weerawardena [2009]; Lumpkin, Dess [2001]; Nasution et al. [2011]; Zhou [2007]; Kropp, Lindsay, Shoham [2006]; Swierczek, Ha [2003]; Morgan, Strong [2003]; Hughes, Morgan [2007]; Lisboa, Skarmeas, Lages [2011]; Engelen et al. [2014]; Dai et al. [2014]; Hakala, Kohtamaki [2011], Hakala [2013]; OECD [2008].*

Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Trudno określić	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam
1	2	3	4	5

W naszej działalności przeznaczamy znaczne środki na prace badawczo-rozwojowe	1	2	3	4	5
Firma inwestuje w innowacje produktowe lub marketingowe (promocja, dystrybucja, itp.)	1	2	3	4	5
Firma inwestuje w innowacje procesowe (np. nowe procesy technologiczne, oprogramowanie, maszyny) lub organizacyjne (zmiana organizacji, miejsc pracy, itp.)	1	2	3	4	5
W ostatnich latach wprowadziliśmy na rynek nowe produkty/usługi	1	2	3	4	5
Zawsze poszukujemy nowych produktów/usług, które możemy wprowadzić na rynek	1	2	3	4	5
Firma wspiera rozwój pracowników	1	2	3	4	5
Pracownicy w firmie uczą się nowych technologii poprzez udział w szkoleniach i treningach	1	2	3	4	5
W naszej firmie poszukuje się nowych możliwości rozwoju	1	2	3	4	5
Firma jako pierwsza prezentuje nowości w branży	1	2	3	4	5

Wprowadzamy jako pierwsi działania na które odpowiada nasza konkurencja	1	2	3	4	5
Odpowiadamy aktywnie na działania naszej konkurencji	1	2	3	4	5
Firma identyfikuje pojawiające się w otoczeniu szanse i skutecznie je wykorzystuje	1	2	3	4	5
Dążymy do tego aby pojawić się na nowych rynkach przed naszą konkurencją	1	2	3	4	5
Managerowie/ kierownictwo firmy aktywnie nawiązuje kontakty z firmami zagranicznymi	1	2	3	4	5
Angażujemy się w ryzykowne projekty	1	2	3	4	5
Podczas wchodzenia na nowe rynki jesteśmy ostrożni	1	2	3	4	5
Niepewność oraz ryzyko są traktowane w naszej firmie jak nowe wyzwania	1	2	3	4	5
Porażka przy wprowadzaniu nowości jest traktowana w firmie jako nauka na przyszłość	1	2	3	4	5
W naszej firmie podkreśla się raczej szansę na sukces niż na porażkę	1	2	3	4	5
W naszej firmie korzyści z ryzyka są cenione wyżej niż ostrożność w działaniu	1	2	3	4	5
W przypadku atrakcyjnego przedsięwzięcia angażujemy się w nie nawet pomimo braku wystarczających zasobów (ludzie, kapitał)	1	2	3	4	5

3. Współpraca w firmie

Pytanie:	***Źródło:***
Proszę ocenić jak dalece zgadzają się Państwo z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi działań wewnątrz firmy. Proszę zastosować następującą skalę:	*Opracowanie własne na podstawie: Nasution et al. [2011]; Kuratko, Hornsby, Covin [2014].*

Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Trudno określić	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam
1	2	3	4	5

W firmie pracownicy zespołowo pracują nad różnymi projektami	1	2	3	4	5
Pracownicy w firmie są motywowani do zgłaszania własnych pomysłów	1	2	3	4	5
Osoba podejmująca ryzyko jest w firmie postrzegana pozytywnie	1	2	3	4	5
Firma wspiera wewnętrzne inicjatywy pracowników lub ich kreatywność	1	2	3	4	5
Pracownicy firmy posiadają dużą odpowiedzialność (finansową, stopień decyzyjności, itp.) oraz autonomię	1	2	3	4	5

4. Nabywcy produktów/usług firmy

Proszę określić jaki w przybliżeniu odsetek sprzedaży był kierowany w ubiegłym roku do konsumentów(nabywców) indywidualnych:

0%	1-10%	11-30%	31-50%	51-70%	71-90%	91-100%
□	□	□	□	□	□	□

(w przypadku zaznaczenia odpowiedzi 0% proszę pominąć kolejne pytanie nr 5 i przejść do pytania nr 6)

5. Współpraca z konsumentami

Pytanie:	***Źródło:***
Proszę ocenić jak dalece zgadzają się Państwo z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi współpracy z konsumentami indywidualnymi w odniesieniu do Państwa firmy. Proszę zastosować następującą skalę:	*Opracowanie własne na podstawie: Mishra, Shah [2009]; Lau [2011]; Feng, Wang [2013]; Zhao et al. [2011]; Frishammar, Horte [2007]; Feng, Sun, Zhang [2010]; Feng et al. [2012]; Hakala, Kohtamaki [2011]; Lin, Chen, Chiu [2010]; Lin, Huang [2013].*

Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Trudno określić	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam
1	2	3	4	5

Koncepcje nowych produktów/usług tworzymy wspólnie z konsumentami	1	2	3	4	5
Nawiązujemy współpracę z konsumentami już w początkowych etapach nowych projektów	1	2	3	4	5
Współpracujemy z konsumentami na ostatnich etapach nowych projektów	1	2	3	4	5
Konsultujemy się z konsumentami w kwestii designu produktów/usług	1	2	3	4	5
Odpowiadamy na potrzeby zgłaszane firmie przez konsumentów	1	2	3	4	5
W nawiązaniu współpracy z konsumentami wykorzystujemy Internet	1	2	3	4	5
W utrzymaniu relacji z konsumentami wykorzystujemy Internet	1	2	3	4	5
Nawiązywanie współpracy z konsumentami jest dla nas istotne	1	2	3	4	5
Konsumenci sami zgłaszają nam pomysły na nowe produkty/usługi	1	2	3	4	5
Konsumenci naszych produktów/usług są bardzo lojalni	1	2	3	4	5
Z efektów prac powstałych we współpracy z konsumentami korzystają nasi pozostali konsumenci (w tym także ci niezaangażowani we współpracę)	1	2	3	4	5

6. Współpraca z innymi firmami (dostawcami, konkurentami, firmami dokonującymi zakupów, itd.)

Pytanie:	***Źródło:***
Proszę ocenić jak dalece zgadzają się Państwo z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi współpracy z innymi firmami w odniesieniu do Państwa firmy. Proszę zastosować następującą skalę:	*Opracowanie własne na podstawie: Mishra, Shah [2009]; Lau [2011]; Feng, Wang [2013]; Zhao et al. [2011]; Feng, Sun, Zhang [2010]; Feng et al. [2012]; Hakala, Kohtamaki [2011].*

Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Trudno określić	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam
1	2	3	4	5

Koncepcje nowych produktów/usług tworzymy wspólnie z innymi firmami	1	2	3	4	5
Nawiązujemy współpracę z innymi firmami już w początkowych etapach nowych projektów	1	2	3	4	5
Współpracujemy z innymi firmami na ostatnich etapach nowych projektów	1	2	3	4	5
Konsultujemy się z innymi firmami w kwestii designu produktów/usług	1	2	3	4	5
Odpowiadamy na potrzeby zgłaszane naszej firmie przez inne firmy	1	2	3	4	5
W nawiązaniu współpracy z innymi firmami wykorzystujemy Internet	1	2	3	4	5
W utrzymaniu relacji z innymi firmami wykorzystujemy Internet	1	2	3	4	5
Nawiązywanie współpracy z innymi firmami jest dla nas istotne	1	2	3	4	5
Inne firmy same zgłaszają nam pomysły na nowe produkty/usługi	1	2	3	4	5
Inne firmy kupujące nasze produkty/usługi są bardzo lojalne	1	2	3	4	5
Z efektów prac powstałych we współpracy z firmami korzystają inne firmy, z którymi prowadzimy transakcje (w tym także te niezaangażowane we współpracę)	1	2	3	4	5

7. Znaczenie współpracy

Proszę określić w jakim stopniu zgadzają się Państwo z określeniami dotyczącymi znaczenia współpracy w firmach w okresie najbliższych 5 lat. Proszę zastosować następującą skalę:

Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
1	2	3	4	5

Włączenie innych firm w procesy przebiegające dotychczas wewnątrz firmy (np. produkcja, promocja, projektowanie) będzie odgrywało rosnącą rolę	1	2	3	4	5
Włączenie konsumentów w procesy przebiegające dotychczas wewnątrz firmy (np. produkcja, promocja, projektowanie) będzie odgrywało rosnącą rolę	1	2	3	4	5
Konsumenci będą stanowili centrum zainteresowania firm	1	2	3	4	5
Konsumenci będą wspólnie z firmami pracowali nad nowymi produktami/usługami	1	2	3	4	5
Konsumenci będą tworzyli pomysły na nowe produkty/usługi nie tylko dla samych siebie, ale także dla innych konsumentów	1	2	3	4	5

8. Poziom konkurencyjności w porównaniu do najbliższych konkurentów w roku 2014

Pytanie:	***Źródło:***
Proszę ocenić wyniki Państwa firmy w porównaniu do najbliższych konkurentów w roku 2014 w zakresie podanych wskaźników. Proszę zastosować następującą skalę:	*Opracowanie własne na podstawie: Fonfara [2009]; Robinson, Herron [2001]; Vorhies, Morgan [2005].*

Zdecydowanie gorszy	Gorszy	Prawie taki sam	Lepszy	Zdecydowanie lepszy
1	2	3	4	5

Wielkość zysku ogółem	1	2	3	4	5
Wartość sprzedaży	1	2	3	4	5
Udział w rynku	1	2	3	4	5
Stopa zwrotu z nakładów inwestycyjnych (ROI)	1	2	3	4	5
Szybkość wprowadzania nowych produktów na rynek	1	2	3	4	5
Liczba wprowadzanych innowacji	1	2	3	4	5
Poziom satysfakcji nabywców	1	2	3	4	5

9. Charakterystyka firmy

Proszę o podanie kilku podstawowych informacji o Państwa firmie.

a) Proszę wskazać jedną dominującą branżę w jakiej działa Państwa firma.

Usługi, handel, inne				**Przemysł produkcyjny**			
Budownictwo	☐	Rolnictwo	☐	Chemiczny	☐	Motoryzacyjny	☐
Handel hurtowy i detaliczny	☐	Transport	☐	Drzewny	☐	Odzieżowy	☐
Hotele i restauracje	☐	Usługi finansowe	☐	Farmaceutyczny	☐	Spożywczy	☐
IT	☐	Pozostałe usługi	☐	Komputerowy	☐	Tworzyw sztucznych	☐
Przemysł wydobywczy	☐	Inne, jakie?……	☐	Metalowy	☐	Inny, jaki?……	☐

b) Proszę podać rok założenia firmy: …….

c) Proszę określić przybliżoną wielkość faktycznego zatrudnienia w Państwa firmie (wraz z umowami zlecenie, czasowymi i o dzieło).

do 10 osób	**10-49**	**50-249**	**250-999**	**powyżej 1000**
☐	☐	☐	☐	☐

c) Forma własności firmy (proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź).

prywatna własność podmiotów krajowych □
prywatna własność podmiotów zagranicznych □
prywatna własność podmiotów krajowych i zagranicznych □
własność Skarbu Państwa □
inna, jaka? …….. □

d) Firmę można określić jako (proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź):

przedsiębiorstwo nieposiadające oddziałów zagranicą □
centrala przedsiębiorstwa posiadającego oddziały zagraniczne □
oddział/filia przedsiębiorstwa zagranicznego □

e*) Proszę podać przybliżony udział sprzedaży na rynkach zagraniczny w stosunku do sprzedaży ogółem:*

0%	**1-10%**	**11-30%**	**31-50%**	**51-70%**	**71-90%**	**91-100%**
□	□	□	□	□	□	□

f) Proszę wskazać łączny okres zaangażowania firmy w działalność na rynkach zagranicznych:

brak	**do 1 roku**	**1-2 lata**	**3-5 lat**	**6-10 lat**	**powyżej 10 lat**
□	□	□	□	□	□

g) Proszę wskazać realizowane przez Państwa firmę formy działalności zagranicznej oraz planowane w okresie najbliższych 5 lat:

	Import	Eksport	Licencjonowanie lub franchising	Joint venture	Podwykonawstwo (subcontracting)	Własna inwestycja zagraniczna
Forma realizowana obecnie/ dotychczas	□	□	□	□	□	□
Forma planowana	□	□	□	□	□	□

Jeżeli Państwa firma jest zainteresowana otrzymaniem końcowego raportu z badania proszę o przesłanie informacji na adres: ***filip.nowacki@ue.poznan.pl***