Redakcja naukowa **Izabela Kowalik**

MARKETING PRZEDSIĘBIORCÓW W MIĘDZYNARODOWEJ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM

SGH Oficyna Wydawnicza

MARKETING
PRZEDSIĘBIORCÓW
W MIĘDZYNARODOWEJ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM

Redakcja naukowa **Izabela Kowalik**

MARKETING PRZEDSIĘBIORCÓW W MIĘDZYNARODOWEJ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM

SGH Oficyna Wydawnicza

WARSZAWA 2025

Publikacja finansowana ze środków Kolegium Gospodarki Światowej SGH

Recenzje
Mariola Ciszewska-Mlinarič
Grzegorz Maciejewski

Redakcja językowa
Małgorzata Kryska-Mosur

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2025
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-8030-733-9

Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162
www.wydawnictwo.sgh.waw.pl
e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki
Magdalena Limbach

Skład i łamanie
DM Quadro

Druk i oprawa
Quick Druk

Zamówienie 66/V/25

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie 9

1.0 Podejście przedsiębiorcze w działaniach marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw 13
Izabela Kowalik
1.1. Definicje marketingu przedsiębiorców i powiązania z koncepcjami teoretycznymi 13
1.2. Zmiany w otoczeniu międzynarodowym sprzyjające podejściu przedsiębiorczemu w marketingu 19
1.3. Kompetencje związane z marketingiem przedsiębiorców 22
1.4. Networking, zwinność, wdrażanie innowacji jako główne kompetencje marketingowe małych eksporterów 29
Podsumowanie 31

2.0 Ekonomiczne aspekty funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej 33
Maia Maziashvili
2.1. Rola MŚP w gospodarce rynkowej 33
2.2. Uwarunkowania konkurencyjności MŚP 35
2.3. Cyfryzacja jako element otoczenia działalności biznesowej MŚP 38
2.4. Wpływ procesów globalizacji na sektor MŚP – wyzwania i strategie przetrwania 43
Podsumowanie 45

3.0 Zwinność strategiczna małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach turbulentnego otoczenia **47**

Ewa Baranowska-Prokop

3.1. Istota i definicja koncepcji zwinności strategicznej z perspektywy dynamicznych zdolności firmy 47
3.2. Ewolucja koncepcji zwinności strategicznej firmy 48
3.3. Podstawowe modele i wymiary zwinnych strategicznie MŚP 50
3.4. Specyfika działań MŚP w warunkach turbulentnego otoczenia – przykład aktywności polskich przedsiębiorstw w czasie pandemii COVID-19 53
3.5. Zwinność strategiczna polskich MŚP w warunkach turbulentnego otoczenia – wyniki badań własnych 56
Podsumowanie 61

4.0 Znaczenie sieci w marketingu międzynarodowym małych i średnich przedsiębiorstw **63**

Lidia Danik

4.1. Sieci i kompetencje sieciowe 64
4.2. Kapitał społeczny 65
4.3. Kształtowanie sieci 66
4.4. Sieci a marketing MŚP 69
Podsumowanie 74

5.0 Organizacyjne uczenie się w działalności małych i średnich przedsiębiorstw **75**

Tomasz Sikora

5.1. Związki pomiędzy wynikami przedsiębiorstw a organizacyjnym uczeniem się 77
5.2. Specyfika organizacyjnego uczenia się MŚP 78
5.3. Wyniki badań o organizacyjnym uczeniu się dotyczące polskich MŚP 79
Podsumowanie 86

6.0 Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – aspekty marketingowe **89**

Agnieszka Pleśniak

6.1. Czym są innowacje 90
6.2. Innowacyjność – istota koncepcji 101
6.3. Dynamiczna zdolność innowacyjna na przykładzie badań eksporterów 103
Podsumowanie 105

7.0 Etyka i społeczna odpowiedzialność w działaniach marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych 107
Adam Oleksiuk

7.1. Etyczne aspekty marketingu międzynarodowego MŚP – przegląd literatury 109
7.2. Przykłady nieetycznych praktyk marketingowych stosowanych przez MŚP 114
7.3. Zrównoważony rozwój i znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu dla marketingu MŚP 116
7.4. Etyka a realizacja międzynarodowych strategii marketingowych 120
Podsumowanie 127

STUDIA PRZYPADKÓW

Legitymizacja w działalności biznesowej przedsiębiorstw typu *born global* – studium przypadku Ready Bathroom 131
Adam Oleksiuk

Orientacja na klienta w marketingu przedsiębiorców – przykład polskiego producenta kostiumów bożonarodzeniowych 141
Izabela Kowalik

Regalia Polska Manufaktura – innowacyjna firma na dojrzałym rynku 149
Lidia Danik

Zakończenie 159

Bibliografia 163

Spis rysunków 195

Spis tabel 197

Wprowadzenie

Klasyczne podejście do pomiaru orientacji marketingowej opracowano na podstawie badań dużych, bogatych w zasoby firm i jest ono nadal najczęściej stosowane w praktyce i dydaktyce. Tymczasem marketing przedsiębiorców (*entrepreneurial marketing*) jako koncepcja teoretyczna zaczął ewoluować od lat 80. jako podejście teoretyczne do badania orientacji marketingowej małych, młodych przedsiębiorstw [np. Carson, Cromie, McGowan, Hill, 1994; Hills, 1994]. Od tamtej pory ta dziedzina badań przeszła wiele zmian i obecnie stosuje się tę koncepcję również do badania aktywności większych podmiotów gospodarczych [Kraus i in., 2010]. Marketing przedsiębiorców jest traktowany jako przedsiębiorcze podejście do działań marketingowych, zorientowane na klienta i na proaktywne kształtowanie rynku, które sprawdza się szczególnie w warunkach ograniczeń zasobowych [Eggers, Niemand, Kraus, Breier, 2020]. Można je też traktować jako „wewnętrzną ramę" spajającą różne orientacje strategiczne (orientację na rynek, na innowacje, na uczenie się), stosowane łącznie w strategiach marketingowych [Morrish, Miles, Deacon, 2010]. Nwankwo i Kanyangale [2022], dokonawszy obszernego przeglądu dotychczasowych ujęć teoretycznych koncepcji marketingu, stwierdzają, że marketing przedsiębiorców ma potencjał, aby stać się dominującym paradygmatem marketingu, z uwagi na swą naturę, zróżnicowane podejścia do realizacji założeń tej koncepcji i kluczowe jej wyznaczniki.

Celem monografii jest przedstawienie koncepcji marketingu przedsiębiorców w kontekście funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) z obszaru Europy Środkowo-Wschodniej. Do określenia tła teoretycznego monografii wykorzystano teorię dynamicznych zdolności przedsiębiorstw (*dynamic capabilities view*) [Teece, Pisano, Shuen, 1997] w powiązaniu z teorią przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach (*resource-advantage theory*) [Madhavaram, Hunt, 2008] oraz teorię uwarunkowań sytuacyjnych (*contingency theory*) [Morgan, 2014]. Teorie te podkreślają znaczenie dostosowania kompetencji i struktury przedsiębiorstw do zmiennych uwarunkowań otoczenia zewnętrznego dla utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Analizowane w monografii przykłady praktyczne i publikacje odnoszą się w szczególności do polskich MŚP, które kierują swoją ofertę do odbiorców zagranicznych.

Przedsiębiorstwa te funkcjonują w warunkach wymagającego otoczenia, które „wymusza" zwiększoną elastyczność i kreatywność działań marketingowych. Zaprezentowano m.in. przykłady ilościowych badań firm polskich i fińskich funkcjonujących w trakcie kryzysu COVID-19 na rynku międzynarodowym i wpływ tego kryzysu na ich marketingową orientację przedsiębiorstw (MOP). Zaprezentowano także wyniki jakościowego badania przeprowadzonego w Katedrze Marketingu Międzynarodowego SGH z 2024 r. odnoszącego się do znaczenia sieci współpracy dla marketingu MŚP.

Monografia ma także na celu określenie, w jaki sposób poszczególne kompetencje, w tym zwinność strategiczna, innowacyjność, szybkie uczenie się i umiejętność współpracy w sieciach, przyczyniają się do przetrwania i powodzenia MŚP, w szczególności na rynkach zagranicznych. Rola tych kompetencji, traktowanych jako dynamiczne zdolności firm, dodatkowo zmieniła się w warunkach kryzysu i zwiększonej niepewności funkcjonowania, co omówiono w monografii.

W rozdziale 1 przedstawiono różne ujęcia teoretyczne marketingu przedsiębiorców i przykłady klasyfikacji kompetencji marketingowych oraz ich powiązanie z najważniejszymi teoriami z zakresu zarządzania. Wskazano również, jak otoczenie prowadzenia działalności gospodarczej może modyfikować działania marketingowe. Scharakteryzowano strategie marketingu pozwalające wyjść naprzeciw zmianom w otoczeniu MŚP.

W rozdziale 2 scharakteryzowano znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Zwrócono szczególną uwagę na rolę cyfryzacji jako jednego z kluczowych czynników wzmacniających konkurencyjność MŚP oraz na to, jak zastosowanie nowoczesnych technologii umożliwia im ekspansję na nowe rynki i udział w globalnych łańcuchach wartości.

W rozdziale 3 określono cechy zwinnego MŚP i poprzedzono to omówienie prezentacją koncepcji zwinności strategicznej z perspektywy dynamicznych zdolności firm. Zawarto w nim również wyniki niedawnych badań polskich MŚP dotyczące ich zachowań w trakcie kryzysu.

W rozdziale 4 omówiono, jak sieci, kompetencje sieciowe i kapitał społeczny wpływają na kluczowe działania marketingowe, w tym zdobywanie wiedzy o rynkach zagranicznych, rozwój produktów, kształtowanie cen, dystrybucję i promocję. Poruszono w nim również kwestie związane z tworzeniem sieci przez MŚP.

W rozdziale 5 nawiązano do koncepcji organizacyjnego uczenia się oraz nakreślono jej rolę dla działań MŚP. Prześledzono badania pokazujące związki pomiędzy wynikami przedsiębiorstw i organizacyjnym uczeniem się. Następnie zaprezentowano rezultaty badań powiązań organizacyjnego uczenia się i wyników działania polskich małych i średnich przedsiębiorstw. MŚP mają pewne „przewagi behawioralne" w zakresie szybkiego podejmowania decyzji i elastyczności dzięki m.in. takim elementom

marketingu przedsiębiorców jak orientacja na innowacje i uczenie się. Borykają się one jednak z ograniczeniami w zakresie zasobów ze względu na niewielkie rozmiary oraz niedoskonałości rynku.

W rozdziale 6 przedstawiono istotę koncepcji innowacji i innowacyjności oraz prześledzono, jakie rodzaje innowacji wprowadzają MŚP, w tym jakie jest znaczenie innowacji marketingowych w takich firmach. Ponadto zbadano związek kompetencji marketingowych i innowacyjności MŚP. Poruszono również zagadnienia dotyczące dynamicznych zdolności innowacyjnych.

Rozdział 7 prezentuje sposoby, za pomocą których MŚP działające na rynkach zagranicznych wdrażają wyznawane przez siebie wartości etyczne w działaniach marketingowych. Omówiono m.in. teorie dotyczące etyki działania w zakresie marketingu międzynarodowego, a ponadto scharakteryzowano zrównoważony rozwój i społeczną odpowiedzialność biznesu w odniesieniu do mniejszych podmiotów i zaprezentowano nieetyczne praktyki stosowane przez nie na rynku.

Zawarte w końcowej części monografii studia przypadków stanowią ilustrację zastosowania marketingu przedsiębiorców w polskich umiędzynarodowionych MŚP. Koncentrują się na jego kluczowych wymiarach, jak np. innowacyjność i bliska współpraca z klientem. Zawierają one również zestaw pytań praktycznych, pomocnych dla celów dydaktyki.

Monografia skierowana jest do studentów studiów magisterskich i licencjackich uczestniczących w zajęciach z przedmiotów: przedsiębiorczość, przedsiębiorczość międzynarodowa, marketing międzynarodowy i marketing na rynku instytucjonalnym. Może ona też być wartościowym źródłem teoretycznym dla studentów studiów doktoranckich oraz naukowców zainteresowanych obszarem nauk o zarządzaniu.

1.0

Podejście przedsiębiorcze w działaniach marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw

Izabela Kowalik

W dotychczasowej literaturze polskiej brakuje opracowań dotyczących podejścia do marketingu charakterystycznego dla małych i średnich przedsiębiorstw, określanego mianem *entrepreneurial marketing* [Morris, Schindehutte, LaForge, 2002]. Ta koncepcja nie doczekała się też jednolitego nazewnictwa, a w niniejszym opracowaniu zaproponowano tłumaczenie jej nazwy jako marketing przedsiębiorców i uporządkowano określenia jej charakterystycznych elementów. Z uwagi na rosnący udział MŚP w handlu zagranicznym poświęcono znaczną część rozdziału także charakterystyce otoczenia funkcjonowania takich przedsiębiorstw. Marketing przedsiębiorców wiąże się z charakterystycznymi kompetencjami, mogącymi pomóc im w dostosowaniu się do wymagań konkurencji, zatem rozdział ma również na celu ukazanie powiązań między teoretycznymi ujęciami kompetencji MŚP a ich międzynarodową aktywnością marketingową.

1.1. Definicje marketingu przedsiębiorców i powiązania z koncepcjami teoretycznymi

Marketing przedsiębiorców (MP) jako koncepcja teoretyczna funkcjonuje w badaniach naukowych na rynkach wysokorozwiniętych od ponad 20 lat. Jedna z pierwszych definicji została zaproponowana w Stanach Zjednoczonych w odpowiedzi na wymagania

tamtejszej gospodarki, w której funkcjonuje 33,2 mln MŚP i stanowią one 99,9% wszystkich przedsiębiorstw oraz 97,3% eksporterów [U.S. Chamber of Commerce, 2023].

Zgodnie z tą definicją MP to „proaktywna identyfikacja i wykorzystywanie szans pozyskania i zatrzymania zyskownych klientów za pośrednictwem innowacyjnego podejścia do zarządzania ryzykiem, wzbogacania/poszerzania bazy zasobowej i kształtowania wartości" [Morris i in., 2002, s. 5]. Autorzy koncepcji, która miała za zadanie integrować elementy teorii przedsiębiorczości i marketingu, określili jej siedem podstawowych wymiarów i zaznaczyli, że jej tło stanowi teoria przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach – *resource advantage theory* [Barney, 1991; Hunt, Madhavaram, 2020]. Cztery podstawowe elementy MP wywodzą się z koncepcji przedsiębiorczości autorstwa Covina i Walesa [2012], a są nimi: proaktywność, podejmowanie skalkulowanego ryzyka, innowacyjność i koncentracja na szansach rynkowych. Uzupełniający wymiar, czyli lewarowanie/wzbogacanie zasobów (*resource leveraging*) [Morris i in., 2002] również jest charakterystyczny dla zachowań przedsiębiorczych i stanowi np. element koncepcji podejmowania decyzji na zasadzie efektuacji [Sarasvathy, 2001]. Kolejne wymiary MP, np. bliska współpraca z klientem i kształtowanie wartości, wywodzą się z koncepcji orientacji rynkowej [Slater, Narver, 1995]. Zatem pierwsza, oryginalna definicja MP wskazuje na powiązanie przedsiębiorczości i marketingu w działaniach organizacji, które stosują marketing przedsiębiorców.

Kolejni autorzy zmienili podejście do definiowania tej koncepcji, przyjmując, że opisuje ona specyficzny proces marketingowy w ramach organizacji, inicjowany przez menedżerów. Marketing przedsiębiorców można zatem określić jako funkcję organizacyjną i zbiór procesów kształtowania, komunikowania i dostarczania wartości klientom oraz zarządzania relacjami z nimi w sposób, który przynosi korzyści organizacji i interesariuszom oraz charakteryzuje się innowacyjnością, skalkulowanym podejmowaniem ryzyka, proaktywnością oraz może przebiegać bez użycia kontrolowanych przez organizację zasobów [Kraus, Harms, Fink, 2010]. To podejście wiąże się zatem z teorią przedsiębiorczości i sytuuje MP jako typ działalności marketingowej charakterystyczny dla małych i średnich firm. Zawiera ono także ujęcie pokrewne do definicji marketingu, opracowanej przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu [AMA, 2024].

Z kolei Kurgun Bagiran, Ozeren i Maral [2011, s. 343] proponują podejście, zgodnie z którym MP to „próba zastosowania przedsiębiorczych postaw i zachowań w strategii i taktykach marketingowych". Jest to równoznaczne z wprowadzaniem elementów przedsiębiorczości do marketingu i z tzw. podejściem „nierównowagi" – *imbalance approach* [Nwankwo, Kanyangale, 2022]. Pozostaje ono w przeciwieństwie do podejścia „procesowego" [Kraus i in., 2010] i „integrującego" [Morris i in., 2002] definiującego elementy konstytuujące MP, a zarazem charakterystyczne dla niego strategie, tj. lewarowanie zasobów (*resource enhancement*), bliskie powiązania/współprodukcję

z klientem (*customer intimacy*), legitymizację działań firmy wykorzystywaną do promocji (*legitimacy*) i kształtowanie wartości dla klienta (*value creation*).

Można zatem zauważyć duże zróżnicowanie definicji i elementów koncepcji marketingu przedsiębiorców, która bywa określana zarówno jako rodzaj strategii, jak i specyficzny proces marketingowy. Mimo braku jednoznacznej definicji, koncepcja MP jest coraz bardziej popularna, a szczególny rozwój analiz na jej temat można zauważyć od 2015 r.

Od 1982 r. organizowane są konferencje integrujące środowisko teoretyków z dziedzin przedsiębiorczości i marketingu, a także wyodrębniono specjalne koło zainteresowań Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu (Special Interest Group American Marketing Association, SIG AMA), które prowadzi badania nad powiązaniami przedsiębiorczości i marketingu od 1991 r.

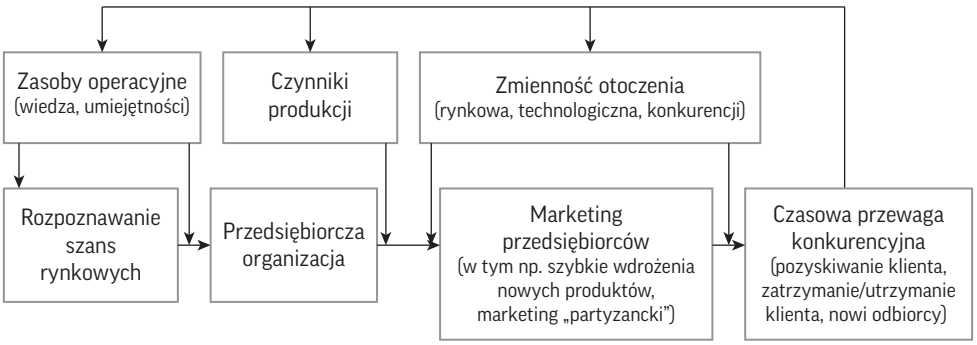
Obecnie pod kierunkiem organizatorów grupy SIG AMA podejmowane są kroki w kierunku usankcjonowania statusu MP jako nowego paradygmatu w ramach marketingu [Whalen i in., 2016; Nwankwo, Kanyangale, 2022], opartego na teorii uwarunkowań sytuacyjnych (*contingency theory*) [Gabrielsson, Gabrielsson, Seppälä, 2012; Katsikeas, Samiee, Theodosiou, 2006].

Whalen i współpracownicy [2016] – autorzy nowszej wersji definicji MP – zaproponowali w 2016 r. podstawę teoretyczną dla tej koncepcji w ramach teorii uwarunkowań sytuacyjnych i dostosowania strategicznego. Teorie te funkcjonują od lat 80. w dyscyplinie zarządzania [Van de Ven, Drazin, 1984; Pambuko i in., 2024]. Zakładają one, że nie ma jednej uniwersalnej metody zarządzania organizacjami, gdyż charakterystyka otoczenia wymusza kształtowanie metod dostosowanych do sytuacji, w jakiej aktualnie funkcjonują firmy [Otenyo, 2022].

Morgan [2014] w książce pt. *Images of Organization* podsumował główne założenia teorii uwarunkowań sytuacyjnych. Sprowadzają się one do podkreślenia, że organizacje to systemy otwarte wymagające zręcznego zarządzania, tak aby zaspokoić różnorodne potrzeby wewnętrzne i dostosować się do okoliczności w otoczeniu. Działalności organizacji nie da się prowadzić według jednej optymalnej strategii, należy się bowiem dostosować do rodzaju zadań i cech otoczenia. To właśnie dostosowanie specyfiki organizacji do wymagań otoczenia winno być głównym zadaniem kierownictwa.

Whalen i in. [2016] we współredagowanej z SIG AMA publikacji na temat MP wyrażają pogląd, że zaprezentowana perspektywa doprowadzi do rozwinięcia koncepcji marketingu przedsiębiorców opartego na uwarunkowaniach sytuacyjnych. Ta teoria zakłada posiadanie przez firmy serii krótkotrwałych przewag konkurencyjnych wywodzących się ze stosowania MP, w przeciwieństwie do trwałej przewagi konkurencyjnej jednego rodzaju, opisywanej dotychczas w literaturze fachowej z zakresu zarządzania i marketingu. Zaproponowane przez ten zespół podejście przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Marketing przedsiębiorców a teoria uwarunkowań sytuacyjnych



Uwaga: zasoby operacyjne – *operant resources*, czynniki produkcji – *operand resources*.
Źródło: opracowanie własne na podstawie Whalen i in. [2016].

Podstawowa przesłanka teorii uwarunkowań sytuacyjnych mówi, że firmy osiągają lepsze wyniki gospodarcze, gdy ich struktury organizacyjne są dostosowane do radzenia sobie z ewentualnościami wynikającymi z ich rozmiarów, stosowanych technologii i cech otoczenia [Pratono, 2016; Donaldson, 2001; Clegg, 1996]. Dostosowanie to może polegać na wyborze kategorii produktów nakierowanych na konkretny problem rozwiązywany przez przedsiębiorstwo, wyborze rodzaju innowacji odpowiadających na pojawiający się problem technologiczny lub zmniejszaniu niepewności dotyczącej zarządzania [Puranam, Alexy, Reitzig, 2014]. Elementy tych dostosowań obejmują wdrożenie odpowiedniej strategii, zmianę rozmiaru organizacji czy systemu informacyjnego [Jääskeläinen i in., 2012].

Nwankwo i Kanyangale [2022] dokonali obszernego przeglądu dotychczasowych ujęć teoretycznych koncepcji marketingu. W artykule w *Academy of Strategic Management Journal* zauważyli, że biorąc pod uwagę ograniczoność zasobów i szybki wzrost liczby konkurentów, przedsiębiorcy są stale zmuszeni poszukiwać takiego podejścia do marketingu, które pozwoli ich firmom przetrwać i nadal się rozwijać. Uwzględniając charakter otoczenia, określany jako VUCA (zob. rozdział 1), autorzy stwierdzają, że marketing przedsiębiorców ma potencjał, aby stać się przyszłym paradygmatem marketingu ze względu na jego naturę, zróżnicowane podejście do realizacji założeń tej koncepcji i jej kluczowych wyznaczników.

Zgodnie z klasycznym ujęciem zmiana paradygmatu następuje, gdy wystąpi wystarczająco wiele znacznych anomalii w stosunku do dominującego paradygmatu i obserwuje się radykalne zmiany w kluczowych koncepcjach i działaniach praktycznych, typowych dla danej dyscypliny, specjalności czy zakresu nauk [Kuhn, 1970]. Umożliwia to nowe spojrzenie na określony zakres wiedzy. W przywołanym artyku-

le Nwankwo i Kanyangale [2022] dowodzą, że rozwój teorii związanej z MP i charakterystycznych dla niego działań doprowadziły do zmiany paradygmatu marketingu od 2015 r. Około tego roku nastąpił znaczący wzrost liczby publikacji naukowych zajmujących się tą koncepcją [Kilenthong i in., 2016; Toghraee, Rezvani, Mobaraki, Farsi, 2017; 2018].

Cechą dominującą tego nowego spojrzenia na marketing jest nietradycyjny, przedsiębiorczy sposób prowadzenia działań marketingowych, w ramach którego menedżerowie są „zanurzeni" w aktywności rynkowej i mają dzięki temu dogłębny wgląd w problemy klientów, którym starają się sprostać za pomocą produktów i proponowanych wartości. Zamiast tradycyjnego, zorientowanego na rynek podejścia do działań marketingowych, w centrum zainteresowania marketingu przedsiębiorców leżą tzw. nowe 4P [Gilmore, 2011]. Obejmują one: kluczową rolę osoby przedsiębiorcy (*person*); jego koncentrację na realizacji celu strategicznego (*purpose*), tj. np. wprowadzeniu innowacyjnego produktu, przed konkurentami; doskonalenie procesów obsługi klienta (*process*) oraz praktyki skoncentrowane na opracowywaniu produktów w bezpośredniej komunikacji z klientem, korzystaniu z powiązań sieciowych i kształtowaniu relacji rynkowych (*practices*).

Jedna z najbardziej rozpowszechnionych definicji MP autorstwa Morrish i Jones [2020] powstała w na podstawie badań nowozelandzkich firm, funkcjonujących po trzęsieniu ziemi w 2011 r. w mieście Christchurch. Autorki uwzględniając te specyficzne warunki funkcjonowania, zaproponowały oryginalne ujęcie MP. Przedstawiły one marketing przedsiębiorców jako zbiór aktywności wywodzących się z decyzji przedsiębiorcy, mających przyczynić się do osiągania celów biznesowych zarówno w warunkach stabilnego, jak i turbulentnego otoczenia, który obejmuje takie zachowania jak: poszukiwanie szans rynkowych, organizowanie zasobów i podejmowanie ryzyka tak, aby dostarczyć wartość różnym grupom interesariuszy („configuration of activities that emerge from entrepreneur decisions and actions for pursuing business objectives in stable and turbulent environments that incorporate opportunity-seeking, resource-organizing and risk-accepting behaviours to create multiple stakeholder value") [Morrish, Jones, 2020, s. 90]. Zachowania organizacji zgodne z MP autorki przedstawiły w formie zbioru współzależnych elementów (zob. rysunek 2).

Eggers i in. [2020] kompetencje zarządcze związane z marketingiem przedsiębiorców zidentyfikowali jako inicjowanie zmian, *bootstrapping* i podejmowanie ryzyka. Inicjowanie zmian to zachowanie typowe dla organizacji, która stawia sobie wyzwania oraz stale przekracza istniejące status quo. Tak zwany *bootstrapping*, czyli samodzielne organizowanie się przy użyciu minimalnych zasobów, obejmuje oferowane przez firmę efektywne kosztowo i skoncentrowane na kliencie programy marketingowe. Połączenie proaktywnych, kształtujących rynek zachowań, z podejściem bardziej

konserwatywnym wykorzystującym dostępne zasoby i koncentrującym się na nabywcach, stanowi kluczowe wyznaczniki MP.

Podejmowanie ryzyka to także element orientacji przedsiębiorczej oraz czynnik ściśle związany z inicjowaniem zmian i wspomnianym wyżej *bootstrappingiem*. Nie oznacza ono jednak podejścia „ryzykanckiego", lecz raczej umiejętność radzenia sobie z niepewnością na rynku. Jak zauważają Morrish i Jones [2020] w analizie działań MŚP zmuszonych do poradzenia sobie w okolicznościach po katastrofie naturalnej, *risk-taking* oznacza raczej akceptowanie pojawiającego się ryzyka związanego z działalnością marketingową i wkalkulowanie go w strategię działań.

Rysunek 2. Zachowania charakterystyczne dla marketingu przedsiębiorców (ORCA – *opportunity seeking, resource organizing, creating new customer value, accepting risk*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Morrish, Jones [2020].

Inne badanie wskazuje dziewięć kluczowych wymiarów MP, w tym proaktywność, innowacyjność, bliską współpracę z klientami (*customer intensity*), podejmowanie ryzyka, koncentrację na szansach rynkowych, wzbogacanie zasobów, śledzenie rynku, współpracę zespołową i kształtowanie wartości dla klienta [Nwankwo, Kanyangale, 2020]. Jednak również ci autorzy podkreślają konieczność dalszych analiz tej koncepcji.

Najnowsze badanie, autorstwa Yang, Gabrielsson i Andersson [2023], na podstawie przypadków sześciu firm skandynawskich monitorowanych przez tych badaczy w okresie kilku lat proponuje cztery wymiary międzynarodowego cyfrowego marketingu przedsiębiorców: kształtowanie cyfrowych produktów, kształtowanie innowacyjnych szans rynkowych związanych z cyfryzacją, kreatywne, nisko kosztowe formy promocji oraz relacje z klientami w mediach społecznościowych.

1.2. Zmiany w otoczeniu międzynarodowym sprzyjające podejściu przedsiębiorczemu w marketingu

Koncepcja marketingu przedsiębiorców uwzględnia stosowanie przez MŚP taktyk zapewniających dużą elastyczność reagowania na zmiany na rynku. Dowodzą tego badania AMA [Whalen i in., 2016], a ponadto zgodnie z teorią uwarunkowań sytuacyjnych, w ramach której naukowcy sytuują MP, optymalna struktura organizacji i strategia rynkowa są uzależnione od otoczenia i od zapotrzebowania rynku [Helmi, Naparin, 2023].

W zaproponowanej przez Whalen i in. [2016] koncepcji szczególne miejsce przypisano zmienności otoczenia, która odgrywa rolę czynnika pośredniczącego we wpływie MP na przewagę konkurencyjną organizacji. Przeanalizowane zostały trzy wymiary zmienności – zmienność rynkowa, technologiczna i zmienność konkurencji (rysunek 1).

Otoczenie rynkowe obecnie często określa się mianem „VUCA" (*volatility*, *uncertainty*, *complexity*, *ambiguity*), co oznacza jego labilność, niepewność, złożoność i wieloznaczność, a zarazem wskazuje liczne wyzwania dla firm [Leis, 2024]. Labilność otoczenia oznacza nieoczekiwaną niestabilność sytuacji i brak wiedzy, jak długo może trwać okres zmienności. Niepewność dotyczy sytuacji charakteryzujących się niedostatkiem informacji, mimo że znane są przyczyny i skutki następujących zjawisk i istnieje jasna potrzeba zmian. Złożoność odnosi się do liczby zaangażowanych interesariuszy i zmiennych, co do których istnieje pewien zasób informacji, lecz ich liczba i jakość informacji utrudniają ich zastosowanie. Wreszcie wieloznaczność określa powiązania przyczynowo-skutkowe, których powody nie są znane i prowadzą one do zjawiska *unknown unknowns*, kiedy przedsiębiorcy stykają się z niespotykanymi wcześniej sytuacjami oraz muszą uczyć się na drodze własnych prób i błędów [Bennett, Lemoine, 2014; Baran, Woznyj, 2020; Leis, 2024].

Inna, klasyczna systematyka zmian w otoczeniu wywodzi się z badań nad orientacją rynkową organizacji i uwzględnia w ramach jego opisu zmienność rynku, zmienność technologii i zmienność otoczenia konkurencyjnego [Jaworski, Kohli, 1993].

Badacze przedsiębiorczości i marketingu MŚP zaobserwowali natomiast, że niekonwencjonalny marketing jest często skojarzony z następującymi okolicznościami [Hills, Hultman, Miles, 2008, s. 102]:

- brak korzyści skali,
- znaczne ograniczenia dostępu do zasobów,
- ograniczone geograficznie występowanie rynku nabywców,
- ograniczona znajomość wizerunku firmy na rynku,
- niska lojalność wobec marki i mały udział w rynku,

- niewielki zasób specjalistycznego doświadczenia menedżerów,
- podejmowanie decyzji w warunkach znacznie bardziej niedoskonałej informacji niż w dużych firmach,
- znaczące ograniczenia czasowe dla realizacji głównych zadań zarządczych,
- niedostatek doświadczonych menedżerów,
- powiązanie celów biznesowych i osobistych.

W takich uwarunkowaniach marketing prowadzi się inaczej niż zwykle, a marketing przedsiębiorców można nawet definiować jako zbiór wiedzy powiązanej z prowadzeniem działań marketingowych w dynamicznym otoczeniu [zob. Hills i in., 2008].

Badania odnoszące się do polskich i fińskich MŚP [Kowalik, Danik, Pleśniak, 2022] wykazały wpływ charakteru otoczenia na orientację strategiczną, w tym na marketingową orientację przedsiębiorczą (MOP). Polskie firmy, dla których sytuacja rynkowa (zmienność rynku) stwarzała zagrożenia, według opinii menedżerów były bardziej proaktywne, skoncentrowane na szansach rynkowych i stosunkowo częściej nie zgadzały się ze stwierdzeniami opisującymi marketing jako nisko kosztowy i niezwiązany z ryzykiem. Potwierdzają to wcześniej przywołane badania Hillsa i in. [2008] dotyczące firm z USA.

Dodatkowo w badaniach zagranicznych zauważono [Morgan i in., 2020], że reakcje firm dotyczące zmian modelu biznesu, w podobnych uwarunkowaniach otoczenia mogą przebiegać według dwóch zasadniczo odmiennych ścieżek. W odpowiedzi na niestabilność otoczenia Morgan i in. [2020] proponują strategię „wahadłową" (*business model pivoting*), która umożliwia sprostanie szokom egzogenicznym. Strategia ta obejmuje redefinicję tego, kto jest głównym partnerem organizacji, jakie są jej kluczowe zasoby, kluczowe dziedziny działania, propozycja wartości, powiązania z klientami, kanały marketingowe, segmenty obsługiwanego rynku, struktura kosztów i źródła przychodów [Christensen, Bartman, Bever, 2016]. W odniesieniu do firm o większym stażu *pivoting* prowadzi następnie do „kreowania szans rynkowych" (*opportunity creation*) i wprowadzania innowacji. Z kolei wśród firm nowo założonych strategia ta prowadzi do arbitrażu – czyli np. wykorzystania asymetrii informacyjnej oraz możliwości generowania zysku związanych z różnicą cen między rynkami lub różnicą kosztów produkcji. W niektórych przypadkach arbitraż oznacza imitację nowych technologii i stosowanie ich do oferowania produktów po niższych cenach, zanim rynek osiągnie równowagę [Anokhin, Wincent, Troutt, 2017].

Możliwości arbitrażu bazują na asymetrii informacji i nierównowadze cenowej, w której ten sam zasób może być wyceniany w różny sposób na różnych rynkach [Kirzner, 1983; 1993]. Szczególnym przypadkiem jest tu arbitraż technologiczny – w którym nowy, bardziej efektywny zestaw zasobów został wprowadzony na rynek przez jakiegoś uczestnika branży – ale nie stał się jeszcze powszechny.

Marketing przedsiębiorców odróżnia się od marketingu „tradycyjnego" postrzeganiem ryzyka, szans rynkowych i niepewności. MP radzi sobie z niepewnością dzięki stałym kontaktom z potencjalnymi/aktualnymi klientami. Podczas gdy tradycyjny marketing opiera się na przewidywaniu rozwoju popytu za pomocą badań rynku, by projektować oferowane rozwiązania, marketing przedsiębiorców proponuje strategię wahadłową, uwzględniającą wdrażanie innowacji w komunikacji i sposobie obsługi, pozwalających na przetrwanie.

Ujmując rzecz inaczej, stosowana tu zasada efektuacji pozwala postrzegać szanse rynkowe jako „wyłaniające się" w trakcie funkcjonowania na rynku i oparte na stale pozyskiwanych informacjach zwrotnych (*series of feedback loops*), które dotyczą dostępnych dla przedsiębiorcy/marketingowca środków do wykorzystania w obliczu nowych szans.

Propozycje wartości powstają w trakcie interakcji z interesariuszami odnoszących się zarówno do obecnych, jak i przyszłych rynków nacechowanych niepewnością. Istotna jest tu rola (nawet nieformalnych) badań rynku i tworzenia w ten sposób użytecznej wiedzy, którą marketing ma za zadanie przełożyć na innowacje przynoszące korzyść klientom i umożliwiające wykorzystanie szans.

Zarazem wiedza powstała w wyniku relacji z klientem prowadzi do określenia szans rynkowych. Stąd w większych firmach po wstępnej fazie rozwoju instaluje się systemy CRM i inne rozwiązania umożliwiające doskonalenie komunikacji z partnerami [Harrigan Ramsey, Ibbotson, 2012b].

Hipotezy proponowane przez naukowców [Whalen i in., 2016] dotyczące wpływu turbulencji w otoczeniu na reakcje w ramach marketingu przedsiębiorców mówią o:

- pozytywnym moderacyjnym wpływie turbulencji na skłonność do eksploatacji szans rynkowych,
- pozytywnym moderacyjnym wpływie turbulencji na zdolność MP do zwiększania przewagi konkurencyjnej firmy.

Weryfikacja takich założeń pozwala zatem wykazać skuteczność stosowania MP na rynkach borykających się z wyzwaniami, jak np. transformacja systemowa w Europie Środkowo-Wschodniej czy nagłe zmiany technologiczne w wielu krajach. Wysunięto propozycje [Alqahtani, Uslay, 2023], że na rynkach o wysokiej zmienności MP daje możliwość szybszej poprawy wyników organizacji niż wdrażana wyłącznie orientacja rynkowa (gromadzenie, upowszechnianie i reagowanie na informacje) [por. Jaworski, Kohli, 2000] albo orientacja przedsiębiorcza – w tym proaktywność, innowacyjność, podejmowanie ryzyka [Covin, Wales, 2012]. Zostało to niedawno potwierdzone na przykładzie 401 amerykańskich firm [Alqahtani, Uslay, 2023]. Tym samym wykazano, że MP jest szczególnie przydatny na rynkach o wysokiej zmienności i znacznym nasileniu konkurencji oraz charakteryzujących się znaczną siłą przetargową dostawców.

Okazało się także, że średniej wielkości firmy współpracujące w niezbyt silnych układach sieciowych odnoszą najlepsze rezultaty wynikające ze stosowania MP.

Wyniki działalności MŚP, które cechuje nastawienie strategiczne zgodne z koncepcją marketingu przedsiębiorców, są uzależnione od nasilenia zmian w środowisku technologiczno-informacyjnym. Zmiany te wpływają na podejmowanie decyzji menedżerskich zgodnie z paradygmatem działania oportunistycznego (*opportunity-based paradigm*) [Pratono, 2016]. Strategia oportunistyczna (*opportunity-driven strategy*) zakłada wysoki stopień responsywności menedżerów o nastawieniu przedsiębiorczym wobec kwestii podnoszonych przez interesariuszy – np. w zakresie redukcji emisji, zmian z zakresu wdrażania ESG czy praktyk sprawiedliwego zarządzania personelem w organizacjach [Kansikas, Laakkonen, Sarpo, Kontinen, 2012]. Cytowane badania wykazały, że niezbyt nasilona zmienność technologiczna prowadzi do osiągania lepszych wyników, jeśli decyzje podejmują menedżerowie działający zgodnie z paradygmatem oportunistycznym. MŚP, które przyjmują strategiczne nastawienie nakierowane na szanse rynkowe, przy niezbyt nasilonych zmianach technologicznych, są w stanie dostosować się i wykorzystać dostępne technologie, by osiągnąć zadowalające wyniki i poprawić dotychczasową pozycję rynkową. Jednakże przy bardzo dynamicznych zmianach otoczenia strategia oportunistyczna prowadzi do pogorszenia się wyników MŚP [Ciszewska-Mlinarič, Siemieniako, Wójcik, 2024].

1.3. Kompetencje związane z marketingiem przedsiębiorców

Teoria kompetencji (zdolności) dynamicznych [Teece i in., 1997] łączy się z teorią zasobową firmy, zakładając, że podstawą budowania przewag konkurencyjnych są nie tylko zasoby materialne i niematerialne, ale też ich kombinacje oraz zdolności organizacji pozwalające je dostosować do zmian w otoczeniu.

Zdolności marketingowe to złożone wiązki wiedzy, umiejętności i rutynowych procesów, które umożliwiają firmom wykorzystanie zróżnicowanych zasobów, aby realizować zadania marketingowe i dostosowywać organizację do zmian rynku [Moorman, Day, 2016]. Zdolności marketingowe i technologiczne bywają wymieniane jako najważniejsze pośród innych zdolności małych i średnich umiędzynarodowionych firm funkcjonujących na rynkach zagranicznych [Hagen, Zucchella, Ghauri, 2019; O'Cass, Weerawardena, 2009; Krasnikov, Jayachandran, 2008; Mitręga, Spacil, Pfajfar, 2021]. Również marketingowa orientacja przedsiębiorcza stanowi oryginalny, unikatowy zasób, który w powiązaniu z innymi kluczowymi zdolnościami firmy pozwala sprostać wyzwaniom funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu [Solé, 2013, s. 23]. Badający od dawna koncepcję MP amerykańscy naukowcy twierdzą, że MP stanowi

zarówno strategię, jak i zasób przedsiębiorstwa, który można w pełni wykorzystać dzięki innowacyjnym zdolnościom MŚP do zdobywania przewagi konkurencyjnej [Gameti, Morrish, 2023; Yadav, Bansal, 2021; Morrish, 2011].

Zgodnie z literaturą z zakresu zdolności dynamicznych (ZD) w obszarze marketingu można wyróżnić dwa główne typy kompetencji. Tak zwane podstawowe/progowe kompetencje (*threshold capabilities*) potrzebne są organizacji, aby sprostać zasadom konkurowania i zrównać się z poziomem kompetencji konkurencji. Można do nich zaliczyć np. zdolności współpracy z klientami i umiejętność prowadzenia marketingu szeptanego [Felzensztein, Crick, Gonzalez-Perez, Jurado, Etchebarne, 2022].

W badaniach dotyczących umiędzynarodowienia można się spotkać z dalszym podziałem tego rodzaju zdolności marketingowych na operacyjne (jak np. zdolność prowadzenia kampanii promocyjnych, obsługi zagranicznych klientów) oraz zdolności zarządzania rynkami zagranicznymi – jak np. zarządzanie kanałami sprzedaży [Jie, Harms, Groen, Jones, 2021]. Felzensztein i in. [2022] stwierdzają, że wysoko rozwinięte marketingowe zdolności operacyjne stanowią specyfikę umiędzynarodowionych małych firm usługowych.

Te podstawowe zdolności klasyfikuje się jako niematerialne zasoby umiędzynarodowionych firm. Mają one charakter statyczny, funkcjonują niezależnie od innych zdolności i można je traktować jako umiejętność prowadzenia codziennych, rutynowych czynności przez organizację [Baía, Ferreira, 2024]. Jednakże, gdy tempo zmian w otoczeniu rośnie, nabierają większego znaczenia tzw. dynamiczne zdolności przedsiębiorstw [Augier, Teece, 2007]. Można je zdefiniować jako „zdolność do wyczucia i kształtowania pojawiających się okazji i do reagowania na zagrożenia, do wykorzystania szans i podtrzymywania konkurencyjności przez wzbogacanie, rekombinację, ochronę i – jeśli trzeba – rekonfigurację dotychczasowych materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa" [Teece, 2009, s. 4]. Ich charakter wpisuje się zatem w założenia wspomnianej teorii uwarunkowań sytuacyjnych.

Zdolności dynamiczne to konkretne procesy i procedury, które pomagają w przekształcaniu istniejących zasobów i podstawowych zdolności zgodnie z wymaganiami zmiennego otoczenia [Eisenhardt, Martin, 2000]. Zdolności dynamiczne w obszarze marketingu są skoncentrowane na szybkim wdrażaniu innowacji, dostosowaniach funkcjonowania na zróżnicowanych rynkach i wśród zróżnicowanych kulturowo klientów i charakteryzują się wyższym poziomem zaawansowania niż zdolności wykorzystywane na rynkach lokalnych [Sansone, Colamatteo, Pagnanelli, 2021].

Polscy autorzy zdefiniowali międzynarodowe dynamiczne zdolności marketingowe jako „przebiegające w poprzek różnych obszarów funkcjonalnych procesy potrzebne do rekonfiguracji zasobów marketingowych w celu ukształtowania i dostarczenia wartości dla klientów na rynkach zagranicznych, w reakcji na dynamiczne zmiany

otoczenia" [Ciszewska-Mlinarič i in., 2024, s. 168]. Zastosowali oni zintegrowane podejście do traktowania zdolności dynamicznych jako procesów przebiegających między obszarami funkcjonalnymi firmy, które umożliwiają powiązania między nimi i rekonfigurację zasobów dla potrzeb marketingu [Buccieri, Javalgi, Cavusgil, 2020].

Można wyróżnić dwa typy zdolności marketingowych wyższego rzędu: architektoniczne i wyspecjalizowane [Vorhies, Morgan, Autry, 2009]. Zgodnie z podejściem proponowanym przez wspomnianych autorów zdolności architektoniczne obejmują np. gromadzenie, upowszechnianie i analizę informacji rynkowej. Z kolei zdolności wyspecjalizowane dotyczą poszczególnych procesów związanych z zastosowaniem narzędzi marketingu mix potrzebnych do wdrażania marketingowych strategii eksporterów [Vorhies i in., 2009]. Należą do nich np. procesy komunikacji i sprzedaży potrzebne firmom do transformacji dostępnych zasobów w propozycje wartości dla klientów na rynku eksportowym. Warto tu zaznaczyć, że jak potwierdza literatura [Pfajfar, Mitręga, Shoham, 2024], te same zdolności marketingowe (jak np. zdolności do komunikacji z rynkiem) mogą być różnie traktowane w zależności od ich przeznaczenia i funkcji. W niektórych przypadkach mają charakter operacyjny, a w innych stają się kompetencjami wyższego rzędu, gdyż umożliwiają dostosowania organizacji do zmian w otoczeniu.

Jak wykazaliśmy w studiach przypadków siedmiu firm wcześnie umiędzynarodowionych (czterech polskich i trzech włoskich), wyspecjalizowane zdolności z zakresu sprzedaży i komunikacji marketingowej współwystępują ze zdolnościami z zakresu pozyskiwania informacji o rynku (*market-sensing*) [Kowalik, Danik, Plesniak, 2023]. W firmach z obu krajów – mimo różnic dotyczących otoczenia ich działania – wykazano współwystępowanie podobnych kompetencji związanych ze zjawiskiem wczesnej internacjonalizacji. Główne różnice w znaczeniu kompetencji marketingowych między polskimi a włoskimi przedsiębiorstwami wcześnie umiędzynarodowionymi (PWU) dotyczyły jedynie wykorzystania profesjonalnych narzędzi promocji, które było bardziej zaawansowane we włoskich firmach. Tym niemniej zaobserwowano, że w firmach z obu krajów występuje tendencja do zastępowania klasycznych narzędzi z zakresu promocji i sprzedaży przez umiejętne zarządzanie doborem, selekcją i wsparciem dla przedstawicieli firm na rynkach zagranicznych. Wyniki te, porównane dodatkowo z przedsiębiorstwami wcześnie umiędzynarodowionymi z Finlandii (trzy firmy, przetwórstwo przemysłowe i sprzęt laboratoryjny) wykazały, że najważniejsze elementy marketingu badanych przedsiębiorstw, istotne dla wczesnej i szybkiej ekspansji międzynarodowej, to [Danik, 2020]:

- skłonność do wdrażania innowacji (*propensity to innovate*),
- współpraca w sieciach,
- zrozumienie i dostarczanie wartości klientom.

We wszystkich trzech krajach badane przedsiębiorstwa były też zgodne co do pierwszoplanowego znaczenia skłonności do podejmowania skalkulowanego ryzyka w ich działaniach marketingowych. Te pojęcia zostały wytypowane na podstawie ilościowej i jakościowej analizy treści wywiadów z przedstawicielami kierownictwa i wydziałów eksportu badanych firm w programie do analizy treści MaxQda. Pojęcia te mają również priorytetowe znaczenie dla marketingu przedsiębiorców i można je sklasyfikować jako zdolności marketingowe w rozumieniu wcześniej cytowanej definicji Moormana i Daya [2016].

Z kolei w badaniach kwestionariuszowych polskich i fińskich firm z 2021 r. (n = 300) [Kowalik, Danik, Pleśniak, 2021] oceniano podstawowe zdolności rozwoju produktu, zdolności sprzedażowe, promocyjne i związane z kształtowaniem polityki cenowej w powiązaniu ze zdolnościami do wdrażania innowacji. Celem było zweryfikowanie, czy jednoczesne oddziaływanie zdolności operacyjnych ze zdolnościami wyższego rzędu prowadzi do zwiększenia skuteczności rynkowej MŚP (mierzonej za pomocą udziału w rynku, liczby nowych klientów i poziomu sprzedaży). Jak wykazano, istnieje „strategiczna wiązka" zdolności promocyjnych połączonych ze zdolnością do wdrażania innowacji eksploracyjnych, która znacznie zwiększa skuteczność rynkową eksportujących MŚP z branży przetwórstwa przemysłowego, zarówno z Polski, jak i z Finlandii (*dynamic bundle*) [Jie i in., 2021]. To badanie wykazało, że wdrażanie innowacji jako zdolność wyższego rzędu oddziałuje na wyniki przedsiębiorstw za pośrednictwem podstawowych zdolności promocyjnych. Ponadto zdolność do doskonałej obsługi sprzedażowej również przyczynia się do wzrostu skuteczności rynkowej, ale przy niskim poziomie zdolności innowacyjnych.

Jak wskazują badania z różnych krajów, istnieje nadal potrzeba analizowania kompetencji marketingowych MŚP związanych nie tylko z zakładaniem, lecz także z kontynuowaniem działalności gospodarczej na rynkach zagranicznych [Fillis, Telford, 2020; Hoy, 2008]. Jak wspomniano przy okazji omówienia założeń marketingu przedsiębiorców, to właśnie możliwość dostosowania działań firm do zmieniających się warunków otoczenia za pomocą dynamicznych kompetencji łączących marketing i przedsiębiorczość decyduje o przewadze tej koncepcji [Nwankwo, Kanyangale, 2022]. Jak określili Hagen, Zuchella i Ghauri [2019] na podstawie jakościowej analizy przypadków czterech firm z różnych krajów, zdolności marketingowe wyższego rzędu często odpowiadają za powodzenie MŚP na rynkach zagranicznych. Kompetencje tych małych eksporterów dotyczą kilku obszarów funkcjonalnych i służą rekombinacji lub modyfikacji zasobów lub procesów. Można wśród nich wyróżnić:

- selektywną, bliską, intensywną współpracę z partnerami w celu określenia szans rynkowych,
- selektywne testowanie innowacji i nowych modeli biznesu,

- koordynację zróżnicowanych zasobów i procesów,
- kreatywne zarządzanie i poszerzanie istniejących zasobów.

Wspomniana selektywność wynika z ograniczonych zasobów MŚP i częstego stosowania strategii niszy. Opiera się ona na bliskiej współpracy i stałej wymianie informacji z partnerami małych i średnich eksporterów. Kluczowe jest tu prowadzenie koprodukcji, opartej na zaufaniu w długotrwałych relacjach z kontrahentami, oraz na lewarowaniu zasobów dostępnych w sieciach (rysunek 3).

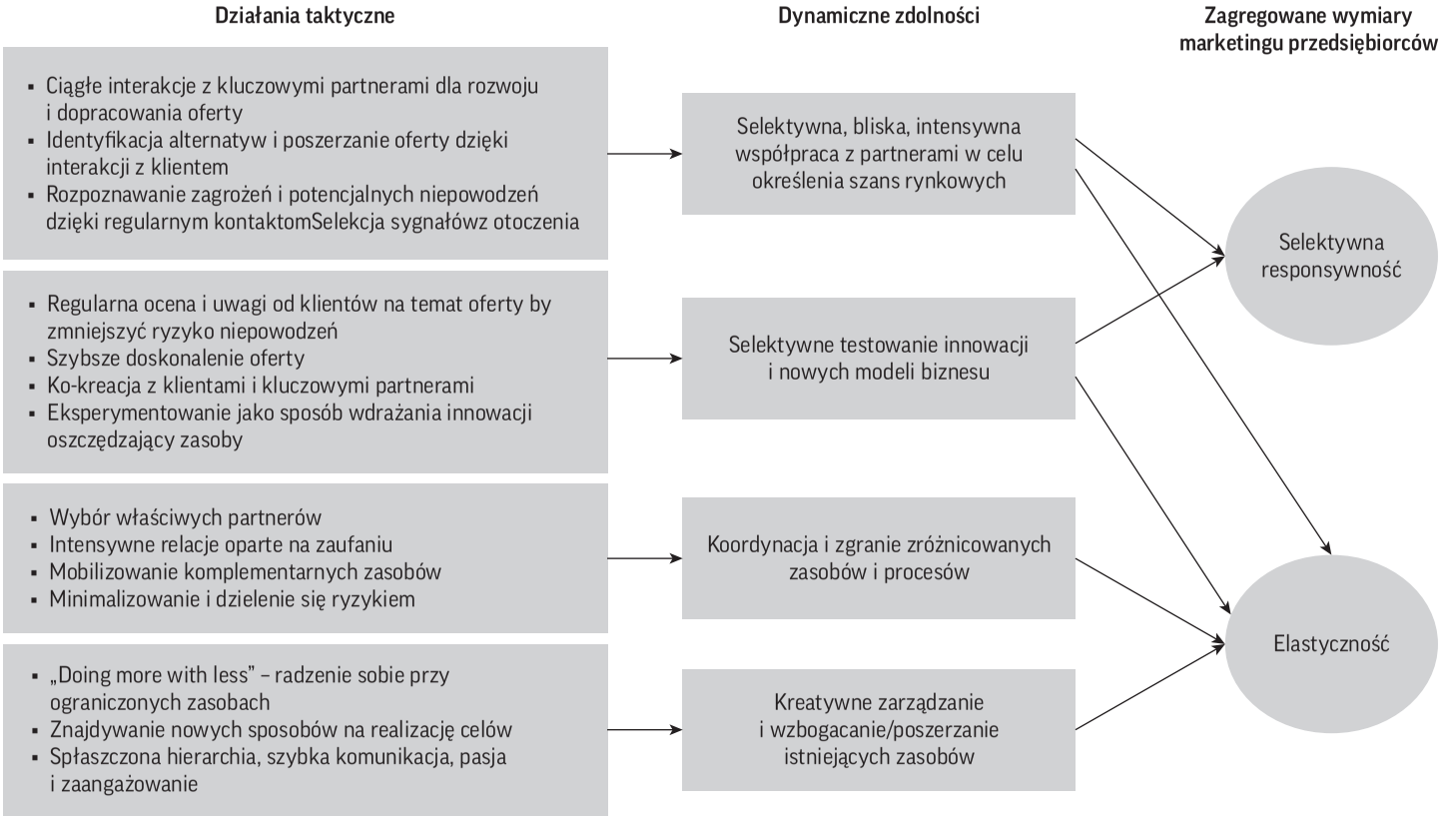
Te zdolności stosowane łącznie umożliwiają zachowanie elastyczności MŚP w stosunku do pojawiających się szans rynkowych. Autorzy wspomnianych badań [Hagen i in., 2019] stwierdzili, że przyspieszają one wejście na rynki zagraniczne, akceptację produktu w poszczególnych segmentach rynku, zmniejszają ryzyko funkcjonowania i prowadzą do szybszego osiągnięcia zysku. W ten sposób wykazali, że MP zmniejsza podatność na porażki biznesowe (*fragility*) i koszty bycia nowym/obcym na rynkach zagranicznych (*liability of newness/foreignness*) w małych umiędzynarodowionych firmach z Włoch i USA.

W badaniach firm, których podstawowym rynkiem działania jest Polska, ale prowadzą one działalność zagraniczną w różnych krajach Europy i świata, można zaobserwować podobne cechy i strategie [Katedra Marketingu Międzynarodowego, SGH, 2024] (zob. rysunek 4).

Rysunek 4 przedstawia mapę współwystępowania kodów opisujących treść wywiadów z założycielami dwóch MŚP zajmujących się eksportem produktów przemysłowych przeznaczonych głównie dla odbiorców indywidualnych (meble i odzież). Mapę opracowano w oprogramowaniu do analizy treści (MaxQda), na podstawie wypowiedzi założycieli firm w ramach wywiadów przeprowadzonych w pierwszej połowie 2024 r.

Transkrypcje wywiadów trwających po ok. godzinę zawierały łącznie 229 cytatów (128 producent odzieży) i (101 producent mebli). Zakodowano je zgodnie z systemem kodów zawierającym 10 kategorii głównych i 49 podkategorii treści [Silverman, 2008]. Transkrypcje ujednolicono po uzgodnieniu kodowania przeprowadzonego przez dwóch kodujących. Mapa koncepcyjna na rysunku 4 przedstawia dane dotyczące współwystępowania kodów oznaczone liniami, przy czym grubość linii odzwierciedla częstość współwystępowania kodów. Jej interpretacja oparta jest na założeniu, że częstość powtórzeń określonych pojęć, podana w opisie rysunku 4, obrazuje „ośrodki zainteresowania" badanych, zatem pojęcia o większym znaczeniu dla ich działalności pojawiają się w wywiadach częściej. Natomiast współwystępowanie różnych kodów oznacza, że istnieją powiązania między pojęciami a aktywnościami w percepcji badanych menedżerów [Thiétart, 1999].

Rysunek 3. Marketing przedsiębiorców jako czynnik wczesnej i szybkiej internacjonalizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie Hagen i in. [2019].

Na rysunku 4 przedstawiono powiązania pojęć: „innowacyjność" (kod opisujący cechy produktu), „koprodukcja" (bliska współpraca z klientem, zwana też *customer intimacy*) i „obsługa klienta" (kod opisujący cechy procesu obsługi) z innymi wątkami tematycznymi poruszanymi w wywiadach pogłębionych.

Kody główne (B1.1 – innowacyjność, C4 – bezpośrednia obsługa klienta, F2 – *customer intimacy*) występowały stosunkowo często z różnymi podkodami, w tym np. z kodem B1.1 – innowacyjność, szczególnie często współwystępowały: B4.1 – pozycjonowanie cenowe: luksusowy (13), F2 – *customer intimacy* (12), A3 – model działania (11), E4 – media społecznościowe (11), J1 – rynki geograficzne (kraje, 11).

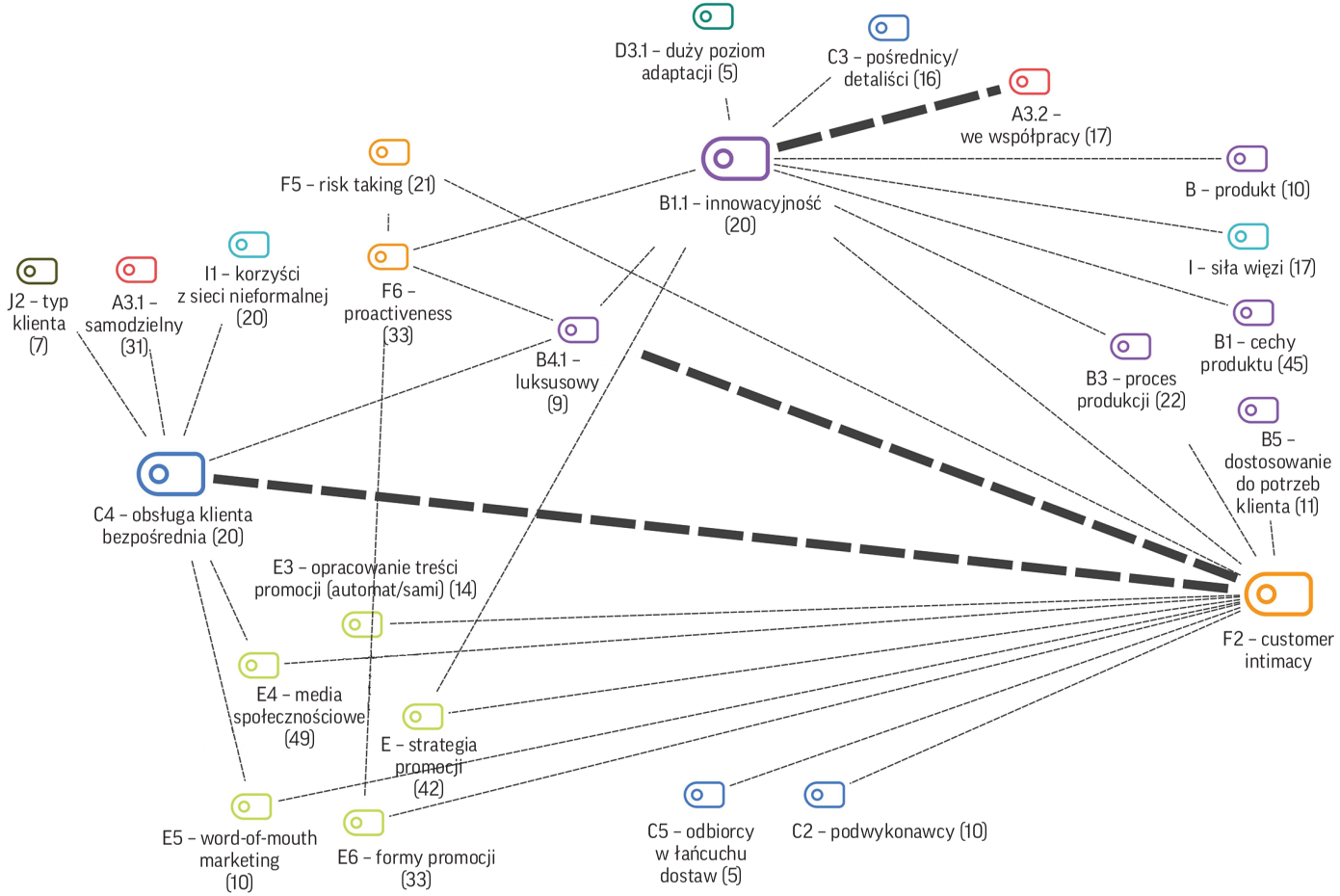
Natomiast z kodem C4 – obsługa klienta bezpośrednia, współwystępowały głównie podkody: E4 – media społecznościowe (11), B4.1 – pozycjonowanie cenowe: luksusowy (11).

Z kolei z kodem F2 – koprodukcja, współwystępowały: F5 – strategie marketingu przedsiębiorców: *risk taking* (15), H4 – inne bariery funkcjonowania (12 cytowań, w tym np. zmienność otoczenia), B4.1 pozycjonowanie cenowe: luksusowy (11), E4 – strategia promocji: media społecznościowe (11).

Wyniki te wskazują, że w badanych polskich firmach bliska współpraca z klientem wpływa na innowacyjność oferowanych produktów, co jednak ma miejsce przy świadomym podejmowaniu przez te firmy ryzyka, w tym np. funkcjonowania w niestabilnym otoczeniu. Te firmy stosują często strategię pozycjonowania jako produkt luksusowy, co łączy się także z bezpośrednią obsługą klienta oraz modelem funkcjonowania w niszy rynkowej. Bliska, twórcza współpraca z klientem koreluje też z ekspansją na kolejne rynki zagraniczne. Można zatem zauważyć podobieństwo współtworzenia produktu z klientem, ważnego w marketingu przedsiębiorców, do stosowanego obecnie często w marketingu dóbr i usług konsumpcyjnych podejścia skierowanego na angażowanie klienta w różne aktywności, niekoniecznie transakcyjne, tworzące relację z marką i przedsiębiorcą [Żyminkowska, 2019; Maciejewski, Krowicki, 2021].

Wnioski z tej analizy pokrywają się z wynikami uzyskanymi przez Hagen i in. [2018] w zakresie badania znaczenia „selektywnego testowania nowych pomysłów" we współpracy z klientami i partnerami w sieci, co daje możliwości zdobywania przewagi konkurencyjnej na kolejnych rynkach zagranicznych. Biorąc pod uwagę, że oba przebadane polskie przedsiębiorstwa cechują się znacznym udziałem eksportu w całości sprzedaży (ponad 50%), możemy stwierdzić, że analizowany sposób prowadzenia działań marketingowych przyczynia się do intensywnego umiędzynarodowienia. Daje to podstawę do opracowania praktycznych wskazówek co do ekspansji MŚP za granicą. Kluczową rolę w powodzeniu MŚP za granicą odgrywa bezpośrednia (nie z udziałem agentów czy innych wyspecjalizowanych firm) i stała współpraca z klientami oraz gotowość do szybkiej obsługi zapytań, reklamacji, sugestii modyfikacji oferty.

Rysunek 4. Bliska współpraca z klientem (*customer intimacy*) w marketingu przedsiębiorców



Częstość występowania kodów w transkrypcji umieszczono w nawiasach obok numeru kodu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy w CAQDAS MaxQda.

Rola tych zdolności szczególnie wzrosła w warunkach kryzysu, gdy nawet krótkie opóźnienia mogą powodować wzrost cen i zmiany warunków dostaw. Przy czym są to zdolności wyspecjalizowane, nakierowane na współdziałanie z innymi niż marketing obszarami działalności, np. z logistyką, produkcją. Nie zaobserwowano natomiast w badanych firmach koncentracji na rozwijaniu marketingowych zdolności architektonicznych, jak np. badania rynku, a raczej na obsłudze klienta i ścisłym kontakcie z partnerami rynkowymi jako źródłami informacji.

1.4. Networking, zwinność, wdrażanie innowacji jako główne kompetencje marketingowe małych eksporterów

Pośród wymienionych kompetencji i strategii rozwijanych w ramach marketingu przedsiębiorców na uwagę zasługuje szczególnie kilka, które powtarzają się w badaniach z różnych krajów. Takie kompetencje jak zdolność do współpracy w sieciach, zwinność strategiczna oraz orientacja na innowacje i na uczenie się zostaną szczegółowo omówione w kolejnych rozdziałach pracy.

Zwinność ma charakter uniwersalnej cechy, charakteryzującej małe i średnie firmy eksportujące. Cecha ta umożliwia osiągnięcie dostosowania do zmian otoczenia, co zarazem wskazuje na celowość stosowania teorii uwarunkowań sytuacyjnych w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw. Zwinność strategiczna często umożliwia wystąpienie pozostałych wspomnianych cech (zdolność do współpracy w sieciach, uczenie się, orientacja na innowacje), można ją zatem uznać za zdolność dynamiczną [Teece, 2009], co szerzej opisano w rozdziale 2.

Z kolei orientacja na uczenie się, opisywana zarówno jako zdolność dynamiczna, jak i strategiczna orientacja organizacji, pozwala na stosunkowo szybsze rozpoznanie szans rynkowych i opracowanie oraz wdrożenie koncepcji nowych produktów – zob. rozdział 4 oraz Sok, O'Cassa i Sok [2013]. Uczenie się i orientacja na innowacje są ze sobą mocno związane, zwłaszcza na wczesnych etapach ekspansji zagranicznej PWU [Jones, Rowley, 2011; Kowalik, 2018]. Zdolność do opracowywania i wdrażania innowacji bywa także wymieniana wśród marketingowych zdolności architektonicznych [Siregar, Lubis, Absah, Gultom, 2024] pozwalających na wdrożenie strategii marketingu przedsiębiorców w sposób, który trudno jest naśladować, co zarazem zwiększa szansę sukcesu rynkowego – zob. rozdział 5.

Natomiast współpraca umiędzynarodowionych MŚP w sieciach daje dostęp do zasobów pozwalających szybciej od innych uczestników rynku uczyć się i wdrażać innowacje, przy wykorzystaniu podejścia określanego jako lewarowanie zasobów (*resource leveraging*) [Sarasvathy, 2001; zob. rozdział 3]. Wspomniane zdolności firm

stanowią przedmiot najnowszych analiz stawiających je wśród elementów konstytuujących MP (badania 1156 firm z Austrii) [Eggers i in., 2020]. Badania potwierdzają, że marketing przedsiębiorców obejmujący takie działania ma pozytywny wpływ na zróżnicowane miary sukcesu rynkowego.

Na poziomie działań taktycznych jednym z popularnych sposobów pozyskiwania zaufania kontrahentów z rynków zagranicznych jest ponadto legitymizacja oferty MŚP [Morris i in., 2012]. Uwiarygodnienie własnych kompetencji może wiązać się z udziałem w konkursach, pozyskiwaniem certyfikatów jakości lub z podkreślaniem przestrzegania wysokiego poziomu etyki biznesowej (zob. rozdział 6). Umiejętność stosowania strategii legitymizacji może być także traktowana jako dynamiczna zdolność prowadząca do zwiększania szans rynkowych MŚP za granicą (zob. opis przypadku firmy Ready Bathroom).

Podsumowanie

Istnieje wiele definicji i ujęć teoretycznych marketingu przedsiębiorców, lecz zgodnie z oceną naukowców z kręgu *American Marketing Association* teoria ta zbliża się do etapu dojrzałości. Ma ona szczególne zastosowanie obecnie, w warunkach otoczenia VUCA, w którym małe i średnie przedsiębiorstwa muszą szczególnie szybko reagować na zmieniające się potrzeby nabywców, rezygnując niejednokrotnie z innowacyjności na rzecz zwiększonej elastyczności i proaktywności. Ujęcie przedsiębiorcze w marketingu kojarzy się zazwyczaj ze szczególnymi kompetencjami, w ramach teorii dynamicznych zdolności organizacji. Uwzględnia ona zróżnicowane typy zasobów niematerialnych firm, zwykle jednak kompetencje marketingowe, jak choćby pozyskiwanie aktualnej wiedzy o rynku, umiejętność dostosowania polityki marketingowej do potrzeb nabywców na rynkach zagranicznych oraz zwinność strategiczna, które są klasyfikowane jako umiejętności wyższego rzędu. Umożliwiają one zachowanie przewagi konkurencyjnej wynikającej z działań marketingowych w turbulentnym otoczeniu.

2.0

Ekonomiczne aspekty funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej

Maia Maziashvili

Małe i średnie przedsiębiorstwa w znacznym stopniu przyczyniają się do osiągnięcia kluczowych celów współczesnych gospodarek, dlatego są uważane za główną siłę napędową rozwoju społeczno-gospodarczego [Drucker, 2009] zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się [Amoah, Belas, Dziwornu, Khan, 2022]. Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie ekonomicznych aspektów funkcjonowania MŚP, ze szczególnym uwzględnieniem ich roli w tworzeniu miejsc pracy, innowacji i kształtowaniu szans rynkowych. W rozdziale omówiono także zagadnienie wpływu technologii cyfrowych na zarządzanie MŚP oraz zaprezentowano przykłady innowacji cyfrowych w polskich MŚP. Zarazem wskazano w nim konteksty ekonomiczne problematyki marketingu przedsiębiorców poruszane w dalszych częściach opracowania.

2.1. Rola MŚP w gospodarce rynkowej

Znaczenie MŚP dla światowej gospodarki jest powszechnie uznawane z powodu ich udziału w tworzeniu PKB oraz zatrudnieniu. Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią największy sektor biznesowy w globalnej gospodarce, dlatego rządy na całym świecie intensyfikują wysiłki na rzecz promowania oraz wspierania ekspansji MŚP w ramach krajowych strategii rozwoju.

Według raportu Banku Światowego MŚP odpowiadają za ponad 50% miejsc pracy na całym świecie [World Bank, 2024]. Ponadto w krajach rozwijających się MŚP tworzą przeciętnie ok. 7 na 10 miejsc pracy, co wskazuje na ich kluczową rolę w walce z problemem bezrobocia [Umar, Alasan, Mohammed, 2020]. W krajach OECD MŚP stanowią ok. 99% wszystkich firm i dlatego są głównym źródłem zatrudnienia i generują średnio od 50% do 60% wartości dodanej [OECD, 2023].

Zgodnie z oficjalną definicją Komisji Europejskiej MŚP to przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 250 pracowników i mają roczny obrót do 50 mln EUR. W sektorze MŚP wyróżnia się trzy grupy wielkościowe: mikroprzedsiębiorstwa, które zatrudniają do dziewięciu osób, małe przedsiębiorstwa (od 10 do 49 pracowników) oraz średnie przedsiębiorstwa (od 50 do 249) pracowników [Katsinis i in., 2024]. Jeśli chodzi o liczbę przedsiębiorstw, zdecydowana większość MŚP należy do najmniejszej kategorii wielkości, przy czym mikroprzedsiębiorstwa stanowią 24,46 mln z 26,1 mln MŚP w Unii Europejskiej [Statista Search Department, 2024].

MŚP wnoszą znaczny wkład w dobrobyt Europy, gdyż stanowią 99,8% wszystkich aktywnych przedsiębiorstw i odpowiadają za zatrudnienie ok. 6,8 mln osób [Statista Search Department, 2024]. Według raportu Komisji Europejskiej w 2023 r. MŚP odegrały kluczową rolę w tworzeniu miejsc pracy, przewyższając duże przedsiębiorstwa pod względem wzrostu zatrudnienia w 11 z 14 ekosystemów przemysłowych. Najwyższe stopy wzrostu zaobserwowano w ekosystemach „turystycznym" i „cyfrowym" (odpowiednio 4,5% i 3,8%) [European Commission, 2024].

MŚP stanowią także istotne źródło tworzenia miejsc pracy i stabilności gospodarczej Polski. W 2022 r. w MŚP pracowało ok. 67% ogółu zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw, przy czym – podobnie jak w latach ubiegłych – najwięcej w mikroprzedsiębiorstwach (43% zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw) [PARP, 2024].

Strużycki [2002] podkreśla istotne znaczenie sektora MŚP w gospodarce, obejmujące następujące korzyści:

- przyczynia się on do dynamicznych zmian w strukturze gospodarczej kraju poprzez wykorzystanie możliwości, które powstają w wyniku restrukturyzacji różnych dziedzin produkcji czy usług,
- umacnia własność prywatną środków produkcji, dzięki wykorzystaniu okazji, które wynikają z restrukturyzacji przemysłu państwowego,
- wykorzystuje pojawiające się możliwości w dziedzinie dekoncentracji i demonopolizacji,
- zagospodarowuje zasoby wolnej siły roboczej z regionów dotkniętych restrukturyzacją,
- tworzy nowe podmioty gospodarcze, które funkcjonują jako kooperanci, podwykonawcy lub na zasadzie outsourcingu.

Większość autorów zajmujących się tym zagadnieniem zgadza się, że MŚP odgrywają kluczową rolę we wdrażaniu innowacji i tworzeniu możliwości biznesowych w różnych sektorach [Gherghina, Botezatu, Hosszu, Simionescu, 2020]. Ich wyjątkowe zdolności, takie jak elastyczność, umiejętność szybkiego dostosowywania się do zmian rynkowych i zmysł przedsiębiorczości, sprawiają, że napędzają one wzrost gospodarczy i powstawanie innowacji. Badania wskazują, że zdolności innowacyjne bezpośrednio korelują z wynikami MŚP, zwłaszcza gdy firmy te angażują się w innowacje produktowe, procesowe i marketingowe [Fu i in., 2021]. Należy podkreślić, że MŚP charakteryzują się większą elastycznością, co pozwala im na szybsze wdrażanie innowacyjnych praktyk niż w przypadku większych firm [Ngah, Rosly, Lajin, Ali, 2020]. Elastyczność ta jest szczególnie widoczna podczas kryzysów gospodarczych, gdy MŚP są w stanie dostosowywać strategie funkcjonalne tak, aby przetrwać kryzys, przyczyniając się tym samym do ogólnej odporności gospodarczej [Guijarro, Lema, Auken, 2013; Dias, Cunha, Pereira, Costa, Gonçalves, 2022; Faeroevik, Maehle, 2024].

Riaz i Chaudhry [2021] wskazują, że MŚP promują integrację społeczną (na przykład umożliwiając kobietom i niedostatecznie reprezentowanym grupom udział w działalności gospodarczej), zwłaszcza w gospodarkach rozwijających się. W związku z tym MŚP są uznawane za istotną grupę firm w ramach zarządzania celami zrównoważonego rozwoju (SDG), takimi jak „promowanie stabilnego, zrównoważonego i inkluzywnego wzrostu gospodarczego, pełnego i produktywnego zatrudnienia oraz godnej pracy dla wszystkich ludzi" (SDG-8) oraz „budowanie stabilnej infrastruktury, promowanie zrównoważonego uprzemysłowienia i wspieranie innowacji" (SDG-9) [Bayraktar, Algan, 2019].

2.2. Uwarunkowania konkurencyjności MŚP

Potencjał konkurencyjności definiuje się jako system materialnych i niematerialnych zasobów, które umożliwiają firmie wykorzystanie optymalnych instrumentów do skutecznego konkurowania [Stankiewicz, 2002]. Jak wskazuje Gorynia [2009], wśród badaczy panuje brak zgody co do jednoznacznej definicji czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnych klasyfikacji tych czynników. Adamkiewicz-Drwiłło [2002] wyróżnia determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa na podstawie dwóch kryteriów: rodzaj podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie oraz rynkowy charakter czynników wpływających na konkurencyjność. Czynniki wpływające na konkurencyjność MŚP według kryterium rodzaju podejmowanych decyzji można podzielić na dwie grupy – czynniki zewnętrzne i wewnętrzne [Adamkiewicz-Drwiłło, 2002].

Czynniki wewnętrzne pozostają pod bezpośrednim wpływem firmy i mają kluczowe znaczenie dla jej konkurencyjności. Czynniki te występują na dwóch poziomach – strategicznym oraz organizacyjnym [Chaston, 2010]. Poziom strategiczny obejmuje zdolności firmy do osiągnięcia szczególnej pozycji rynkowej, które dają jej przewagę kosztową lub przewagę w dywersyfikacji produktów oraz umiejętność skutecznego wykorzystania tej pozycji.

Kapitał ludzki jest jednym z wewnętrznych czynników wpływających na konkurencyjność MŚP. Zgodnie z teorią wzrostu gospodarczego, która podkreśla znaczenie wiedzy jako kluczowego źródła długoterminowego rozwoju [Storper, Scott, 2009], wysoki poziom kapitału ludzkiego oznacza, że pracownicy dysponują szeroką wiedzą i umiejętnościami, co zdecydowanie zwiększa potencjał wzrostu MŚP [Simić, Slavković, Stojanović-Aleksić, 2020]. Według Qamariaha i Muchtara [2019] umiejętności, wiedza i doświadczenie pracowników mają bezpośredni wpływ na zdolność MŚP do wprowadzania innowacji i reagowania na zmieniające się potrzeby rynku. Z kolei Colombo i Grilli [2005] podkreślają, że osoby wykazujące się wyższym stopniem i jakością kapitału ludzkiego mają bardziej rozwinięte umiejętności analityczne i zdolności do wykrycia nowych szans rynkowych niż pozostali. Cecha ta stanowi unikalną i często kluczową kompetencję założycieli przedsięwzięcia, jakim jest MŚP.

Struktura organizacyjna MŚP również wpływa na konkurencyjność firmy. W porównaniu z dużymi firmami MŚP cechują się kulturą o strukturze organicznej. W mniejszych firmach często spotyka się niewielką grupę ludzi, którzy są zjednoczeni wokół wspólnych przekonań i wartości. Dzięki temu w MŚP proces zmiany kultury organizacyjnej może przebiegać znacznie łatwiej [Tidor, Gelmereanu, Baru, Morar, 2012]. Warto podkreślić, że struktura organizacyjna MŚP w przeciwieństwie do dużych organizacji jest bardziej nieformalna, uproszczona i płaska. Ze względu na ograniczenia wielkości MŚP działają na mniejszą skalę i wykorzystują specjalistyczne zasoby oraz procesy dostosowane do ich niszowych rynków [Chan, Teoh, Yeow, Pan, 2019]. Ponadto badania wskazują, że MŚP o elastycznych strukturach organizacyjnych są lepiej przygotowane do wprowadzania innowacji i reagowania na presję konkurencyjną [Anning-Dorson, 2021].

Zewnętrzne czynniki konkurencyjności wynikają z tego, że na przedsiębiorstwo oddziałuje nie tylko otoczenie konkurencyjne (inne przedsiębiorstwa), lecz także otoczenie ogólne, makroekonomiczne, mezoekonomiczne i mikroekonomiczne [Lisowska, 2015].

Makrootoczenie odnosi się do ogólnych warunków funkcjonowania firmy w danym kraju czy sektorze. Makrootoczenie obejmuje następujące wymiary: ekonomiczne, polityczne, prawne, technologiczne, społeczne, kulturowe i międzynarodowe (tabela 1). Specyfika makrootoczenia powoduje, że zachodzące w nim procesy nie mają

bezpośredniego wpływu na realizację zadań przez organizację, niemniej jednak przyczyniają się do kształtowania warunków działania, które są istotne dla osiągnięcia sukcesu w biznesie [Assylbekova, 2016]. Mezootoczenie obejmuje czynniki, które wpływają na działalność przedsiębiorstw w kontekście regionalnym, uwzględniając specyficzne cechy poszczególnych regionów, województw, powiatów oraz gmin [Lisowska, 2015].

Tabela 1. Czynniki makro- i mezootoczenia funkcjonowania MŚP

Makrootoczenie	Mezootoczenie
▪ czynniki ekonomiczne (np. PKB, stopy procentowe, inflacja, stopa zatrudnienia, kurs walutowy, itp.) ▪ czynniki polityczne i prawne (np. prawo antymonopolowe, prawo ochrony środowiska, prawo podatkowe, prawo pracy itp.) ▪ czynniki technologiczne (wydatki państwa na badania i rozwój (B+R), nowe produkty, tempo zmian technologicznych itp.) ▪ czynniki społeczno-kulturowe (np. styl życia społeczeństwa i zmiany w nim zachodzące, mobilność społeczeństwa, poziom życia społeczeństwa, długość życia, więzi rodzinne, podejście do życia itp.) ▪ czynniki międzynarodowe (np. tempo wzrostu gospodarki światowej, polityka gospodarcza państwa, stan koniunktury na rynkach światowych itp.)	▪ instytucje finansujące (np. banki, spółki finansowe, firmy leasingowe, regionalne instytucje finansowe) ▪ instytucje samorządowe (np. jednostki samorządu terytorialnego, jednostki administracji samorządowej) ▪ instytucje samorządu gospodarczego (np. izby gospodarcze, izby rzemieślnicze, związki pracodawców) ▪ instytucje badawcze i naukowe (np. uczelnie wyższe, instytuty badawcze, parki naukowo-technologiczne) ▪ instytucje aparatu państwowego (np. urzędy skarbowe) ▪ instytucje działające w obszarze rozwoju przedsiębiorczości (np. agencje rozwoju regionalnego, inkubatory przedsiębiorczości, klastry przemysłowe, firmy doradcze, firmy szkoleniowe) ▪ podmioty z danego sektora (np. konkurenci, dostawcy, klienci) ▪ określone grupy wpływu (np. społeczności lokalne, lokalne grupy lobbingowe)

Źródło: opracowanie własne na postawie: Wach [2008], Griffin [2015].

Mikrootoczenie (otoczenie bliższe) można określić jako konkurencyjne środowisko, w którym operuje przedsiębiorstwo. Czynniki mikroekonomiczne dotyczą konkretnych podmiotów gospodarczych funkcjonujących na danym obszarze, które ustanawiają obowiązujący je zestaw zasad i rozwiązań. Przedsiębiorstwa korzystają z tych reguł w zależności od warunków panujących na rynku oraz swoich indywidualnych potrzeb [Wach, 2004]. Porter [1992] opisuje wpływ otoczenia na przedsiębiorstwo za pomocą pięciu sił konkurencji:

- Siła dostawców – siła przetargowa dostawców odnosi się do ich zdolności do wpływania na ceny surowców lub usług dostarczanych przedsiębiorstwom. Dla MŚP może to stanowić szczególne wyzwanie, gdy dostawcy sprawują znaczącą kontrolę nad łańcuchem dostaw (np. w branżach o ograniczonej liczbie alternatywnych źródeł zaopatrzenia). Na przykład mali producenci elektroniki mogą napotkać

na dużą siłę przetargową ze względu na dominację kluczowych dostawców komponentów, takich jak dostawcy mikroczipów.

- Siła nabywców – odnosi się do ich zdolności do wpływania na ceny oraz popyt na produkty lub usługi o podwyższonej jakości. Na rynkach, na których dominuje kilku dużych klientów, takich jak w sektor B2B, MŚP mogą napotkać silną siłę przetargową nabywców.
- Zagrożenie ze strony nowych uczestników rynku – Porter [1992] opisuje zagrożenie ze strony nowych podmiotów jako ryzyko wywołane przez nowych konkurentów wchodzących na rynek. W przypadku MŚP nowi gracze mogą zakłócić rynek poprzez obniżanie cen, zmniejszanie marż zysku i zastępowanie firm o ugruntowanej pozycji. Na przykład w branży detalicznej rozwój platform handlu elektronicznego obniżył bariery wejścia i umożliwił małym graczom łatwe wejście na rynek przy minimalnych wymaganiach dotyczących infrastruktury fizycznej. To z kolei doprowadziło do zwiększonej konkurencji wobec tradycyjnych MŚP, które są zmuszone do wprowadzania innowacji, aby utrzymać swoją pozycję na rynku.
- Zagrożenie ze strony substytutów produktów lub usług – zależy od tego, w jakim zakresie alternatywne wyroby mogą zastąpić dotychczasowe. Dla MŚP zagrożenie ze strony substytutów może być szczególnie istotne w branżach charakteryzujących się szybkimi zmianami technologicznymi oraz innowacjami.
- Intensywność rywalizacji między istniejącymi konkurentami – w odniesieniu do MŚP rywalizacja jest szczególnie intensywna w branżach o podobnych produktach lub usługach oraz zbliżonych wielkościach i możliwościach firm [Ndzabukelwako, Mereko, Sambo, Thango, 2024].

Warto dodać, że mikrootoczenie wywiera istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, warunkując jego rozwój. Jednocześnie przedsiębiorstwo w ramach swojej strategii konkurencyjnej może modyfikować warunki tego otoczenia. Pomiędzy elementami mikrootoczenia a przedsiębiorstwem zachodzi sprzężenie zwrotne, podmioty mikrootoczenia oddziałują na przedsiębiorstwo, a przedsiębiorstwo z kolei ma możliwość aktywnego reagowania na te bodźce.

2.3. Cyfryzacja jako element otoczenia działalności biznesowej MŚP

Od wielu lat technologia cyfrowa rozwija się w szybkim tempie. Dzięki dynamicznemu wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań cyfrowych w obszarze biznesu oraz życia społecznego technologia ta stała się potężną siłą transformująca globalną gospodarkę.

Znaczenie cyfryzacji w kontekście MŚP wzbudziło zainteresowanie środowiska akademickiego [Rubino, Vitolla, Raimo, Garcia-Sanchez, 2020]. Termin „cyfryzacja" odnosi się do przyjęcia i wykorzystania technologii cyfrowych w celu wprowadzenia zmian w istniejących procesach biznesowych [Sagala, Ori, 2024]. Pagani i Pardo [2017] zidentyfikowali trzy różne typy cyfryzacji: cyfryzację skoncentrowaną na powiązaniach między działaniami, cyfryzację skoncentrowaną na zasobach i cyfryzację skoncentrowaną na powiązaniach między aktorami. Pierwszy typ może pozwolić firmom na optymalizację istniejących działań, drugi umożliwia wprowadzanie nowych działań, podczas gdy trzeci pozwala firmom nawiązać i utrzymać relacje sieciowe z różnymi partnerami biznesowymi [Lee, Falahat, Sia, 2020]. Stąd też firmy, a w szczególności MŚP wśród różnych rozwiązań cyfrowych poszukują technologii, które można zastosować w celu uzyskania korzyści, głównie związanych z osiągnięciem przewagi konkurencyjnej [Pagani, Pardo, 2017]. Zarazem Reis, Amorim, Melão i Matos [2018] sugerują kategoryzację transformacji cyfrowej według trzech głównych aspektów: 1) technologiczny, gdy na transformację cyfrową wpływa wykorzystanie technologii cyfrowych, 2) organizacyjny, gdy transformacja cyfrowa wymaga zmiany procesów organizacyjnych lub stworzenia nowych modeli biznesowych oraz 3) społeczny, gdy transformacja cyfrowa wywiera wpływ na aspekty życia ludzkiego, takie jak rosnące wymagania klientów.

Transformacja cyfrowa MŚP stała się głównym punktem zainteresowania badaczy w kontekście teorii zasobowej przedsiębiorstwa. Według tej koncepcji przedsiębiorcy powinni dobierać strategię, umożliwiając jak najlepsze wykorzystanie wewnętrznych zasobów i potencjału w świetle pojawiających się szans rynkowych [Barney, 1991]. W odniesieniu do transformacji cyfrowej teoria zasobowa podkreśla znaczenie zdolności cyfrowych, takich jak umiejętności oraz doświadczenie związane z efektywnym wykorzystaniem technologii cyfrowych [Cai, Huang, Liu, Liang, 2016; Khin, Ho, 2019]. MŚP, które skutecznie zaadaptują technologie cyfrowe i rozwiną niezbędne umiejętności do wykorzystania tych zasobów, mają potencjał generowania różnorodnych korzyści, a tym samym pokonywania wyzwań związanych z krótkim stażem funkcjonowania i ograniczonym dostępem do zasobów.

W obecnych czasach coraz więcej przedsiębiorstw, niezależnie od wielkości czy branży, aktywnie korzysta z mediów społecznościowych w ramach działań marketingowych. Decyzja o ich wykorzystaniu wynika z potrzeby budowania i utrzymywania relacji z różnorodnymi interesariuszami. Media społecznościowe są atrakcyjne nie tylko ze względu na niskie koszty, lecz także dlatego, że nie wymagają zaawansowanej wiedzy technicznej i są stosunkowo łatwe we wdrożeniu w przeciwieństwie do wielu innych narzędzi marketingowych, które mogą być drogie i skomplikowane, szczególnie dla mniejszych firm. Wcześniejsze badania na temat wykorzystania mediów społecznościowych w MŚP [Soomro i in., 2024] doprowadziły do interesujących wniosków:

- Kanał komunikacyjny – MŚP wykazują skłonność do budowania bliższych i bardziej osobistych relacji z klientami w porównaniu z większymi korporacjami. Dzięki mediom społecznościowym takie firmy mają możliwość bezpośredniego kontaktowania się z klientami [Bucher, Helmond, 2017]. Platformy takie jak Facebook, Twitter czy Youtube pozwalają małym i średnim przedsiębiorstwom szybko reagować na pytania klientów oraz zbierać informacje zwrotne dotyczące ich produktów lub usług [Taiminen, Karjalouto, 2015], co z kolei pomaga im udoskonalać oferty. Dotychczasowe badania wskazują na korzyści wynikające z wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) w promowaniu produktów i usług MŚP [Kaplan, Haenlein, 2010; Jibril, Kwarteng, Chovancova, Pilik, 2019]. Media społecznościowe ułatwiły komunikację MŚP z klientami, a w związku z tym stały się najczęściej wykorzystywaną platformą działań promocyjnych [Amoah, Jibril, 2020].
- Analiza danych – cyfrowe narzędzia pozwalają MŚP zbierać oraz analizować dane dotyczące klientów w celu podejmowania świadomych decyzji biznesowych. Korzystając z analizy danych, MŚP mogą ulepszać strategie marketingowe oraz tworzyć produkty odpowiadające potrzebom zarówno lokalnych, jak i międzynarodowych klientów [Chatterjee, Kar, 2020]. Zastosowanie narzędzi analitycznych zwiększa nie tylko ogólną efektywność działań marketingowych, lecz także pozwala na bardziej elastyczne reagowanie na zmiany rynkowe, wywoływane np. zmianami preferencji i zachowań konsumentów [Kastikeas, Leonidu, Zeriti, 2020; Herve, Schmitt, Baldegger, 2020].
- Zarządzanie relacjami z klientami (CRM) – można wyróżnić dwa główne obszary wdrażania CRM w MŚP: komunikacja z klientami i zarządzanie informacjami o klientach [Harrigan i in., 2012b]. Firmy powinny zadbać o efektywną komunikację z klientami oraz umiejętnie gromadzić i zarządzać informacją o swoich klientach w celu zaspokajania ich potrzeb. Te informacje są bezcenne przy podejmowaniu decyzji marketingowych – szczególnie jeśli chodzi o gromadzenie danych osobowych klientów, takich jak identyfikowanie ich unikatowych wymagań, śledzenie historii zamówień oraz przewidywanie przyszłych zamówień. W przeciwieństwie do dużych organizacji, MŚP nie posiadają potrzebnych zasobów do przeprowadzania formalnych badań rynku. Zatem relacje z klientami są dla nich kluczowym źródłem istotnych informacji [Ahani, Rahim, Nilashi, 2017].
- Pozyskiwanie informacji o konkurencji – aby uzyskać przewagę konkurencyjną, należy stale zbierać i analizować informacje dotyczące produktów, usług oraz strategii konkurentów. Tradycyjnie firmy gromadziły informacje o rywalach przede wszystkim przez raporty marketingowe, czasopisma branżowe, artykuły prasowe oraz strony internetowe konkurencji. Jednakże w świetle rosnącego znaczenia

mediów społecznościowych MŚP również powinny śledzić profile konkurentów w ich kanałach komunikacyjnych [Ghazwani, 2024].

- Optymalizacja procesów operacyjnych – oddziaływanie narzędzi cyfrowych wykracza poza obszar marketingu i zaangażowania klientów, pełnią one także istotną funkcję w optymalizacji procesów operacyjnych oraz usprawnieniu świadczenia usług. Platformy cyfrowe ułatwią bowiem sprawne przetwarzanie zamówień, transakcje płatnicze oraz zarządzanie logistyką, a elementy te są niezbędne do efektywnej obsługi międzynarodowych konsumentów [Thrassou, Uzunboylu, Vrontis, Christofi, 2020]. Automatyzacja tych procedur umożliwia MŚP obniżenie kosztów operacyjnych. Dodatkowo wykorzystanie narzędzi cyfrowych do obsługi klientów pozwala MŚP zapewnić wsparcie poprzez główne kanały komunikacji, takie jak chatboty oraz centra pomocy online, co z kolei pozwala międzynarodowym klientom otrzymać pomoc w odpowiednim czasie, bez względu na miejsce ich lokalizacji [Mokhtar, Salimon, 2022].

Niektóre MŚP wciąż borykają się z trudnościami w korzystaniu z postępu technologicznego, co sprawia, że mają problemy z utrzymaniem się na rynku. Dotyczy to szczególnie MŚP w krajach rozwijających się [Ghobakhloo, Tang, 2015]. Według raportu World Economic Forum [2022] ok. 25% MŚP postrzega wymagania technologiczne i innowacyjne jako największe wyzwanie dla funkcjonowania. Dodatkowo 64% MŚP ma problemy z zastosowaniem danych ze swoich własnych systemów informatycznych [WEF, 2022].

Jednym z problemów MŚP pojawiających się w przy okazji procesu cyfryzacji jest brak wystarczającej ilości środków finansowych do inwestowania w niezbędne narzędzia cyfrowe oraz infrastrukturę IT. Ograniczone zasoby finansowe uniemożliwiają MŚP korzystanie z zaawansowanych technologii służących poprawie wydajności operacyjnej [Petzolt, Hölzle, Kullik, Gergeleit, Radunski, 2022]. Poza kwestiami finansowymi MŚP mają trudności z implementacją nowych technologii głównie ze względu na niedostateczne kompetencje pracowników w obszarze technologii informatyczno-komunikacyjnych. Pozyskanie wiedzy z dziedziny informatycznej stanowi również istotne wyzwanie dla małych i średnich przedsiębiorstw [Chen, Lin, Chen, Chao, Pandia, 2021].

Według Chouki [2019] bariery w adaptacji nowoczesnych technologii często pochodzą od najwyższego kierownictwa. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw często są to właściciele firm. Autorzy wskazują bariery związane z zarządzaniem, które utrudniają przyjęcie technologii cyfrowych w takich firmach, są to:

- brak zaangażowania ze strony najwyższego kierownictwa,
- brak wiedzy, kompetencji, możliwości i doświadczenia w zakresie cyfryzacji wśród kierownictwa najwyższego szczebla,

- brak zaufania i dostrzegania korzyści płynących z technologii cyfrowych przez kierownictwo najwyższego szczebla.

Dla małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce transformacja cyfrowa odgrywa kluczową rolę, zwłaszcza w kontekście zmian wynikłych z pandemii COVID-19. Jednakże Polska zajmuje 24. miejsce spośród 27 państw członkowskich Unii Europejskiej pod względem wskaźnika gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego, co wskazuje na istnienie licznych obszarów wymagających poprawy.

Według raportu opracowanego przez BGK [2024] polskie MŚP najczęściej wykorzystują media społecznościowe jako narzędzie do promocji swojej działalności. Aktualnie połowa firm prowadzi reklamę swoich usług za pomocą tego kanału komunikacji, a kolejne 33% planuje wprowadzenie takich działań w ciągu najbliższych dwóch lat. Media społecznościowe są też coraz częściej używane do pozyskiwania pracowników – co trzecia firma już stosuje tę praktykę i 41% planuje ją wdrożyć w swojej działalności. Popularne jest również korzystanie z usług chmurowych – z takich rozwiązań korzysta 39% firm, a 24% ma w planach ich implementację. Co trzecie przedsiębiorstwo wykorzystuje specjalistyczne oprogramowanie do pracy zespołowej. Elektroniczne fakturowanie stosuje 24% firm, a 11% planuje jego wdrożenie mimo zbliżającego się obowiązkowego wprowadzenia systemu KSeF. Technologie takie jak sztuczna inteligencja (5%), e-handel (własna strona internetowa), oprogramowanie monitorujące działalność firmy oraz analizę big data (po 3%) są rzadko stosowane. Jednak SI ma potencjał wzrostu – 32% spośród małych firm planuje jej implementację w ciągu dwóch lat [BKG, 20204].

Poniższe przykłady ilustrują szczegółowo, w jaki sposób polskie MŚP wdrażają innowacyjne technologie na rynkach zagranicznych.

Elmodis to polska firma technologiczna z siedzibą w Krakowie, założona w 2015 r. przez zespół inżynierów. Elmodis działa w obszarze przemysłowego internetu rzeczy (*industrial internet of things*) oraz zaawansowanych metod uczenia maszynowego i sztucznej inteligencji w zastosowaniach przemysłowych. Firma poprawia efektywność energetyczną i operacyjną maszyn przemysłowych zasilanych energią elektryczną, oferując kompleksowe rozwiązania sprzętowe i programowe, które umożliwiają producentom i użytkownikom końcowym zdalne monitorowanie wydajności ich maszyn w czasie rzeczywistym. Elmodis koncentruje się na dostarczaniu rozwiązań producentom maszyn i użytkownikom końcowym w różnych sektorach przemysłu na całym świecie. Firma współpracuje z globalnymi partnerami, takimi jak japońska firma Meidensha Corporation, co umożliwia jej dostęp do rynków azjatyckich [Elmodis, 2024].

Z kolei firma Bin-e została założona w 2016 r. i specjalizuje się w inteligentnych rozwiązaniach do zarządzania odpadami. Dzięki zastosowaniu nowoczesnych

technologii, takich jak sztuczna inteligencja i wizja komputerowa (*computer vision*), rozwiązanie oferowane przez Bin-e natychmiast i bez wysiłku rozpoznaje wyrzucane przedmioty i skutecznie je sortuje. Automatyzacja sortowania odpadów zdecydowanie zmniejsza koszty recyklingu. Bin-e wspiera firmy i instytucje w efektywnym zarządzaniu odpadami, przez co przyczynia się do zrównoważonego rozwoju. Obecnie produkty firmy są dostępne w 28 krajach, w tym w większości państw członkowskich UE, a także w Zjednoczonych Emiratach Arabskich, Australii, Hongkongu i Izraelu. Bin-e jest używany przez firmy zarządzające obiektami, w tym Sodexo, Samsic, Coor i CBRE. Firmie zaufali również klienci korporacyjni, tacy jak Dell, Volvo, McDonald's, Lyreco i PNB Paribas [PARP, 2024; Bine, 2024].

Beyond.pl to polska firma założona w 2005 r., specjalizująca się w usługach *data center*, przetwarzaniu danych w środowiskach chmurowych oraz w *managed services*. Posiada dwa nowoczesne centra danych w Poznaniu, w tym Data Center 2, które jest najbezpieczniejszym i najbardziej energooszczędnym obiektem w Europie Środkowej, zasilanym w 100% energią odnawialną. Beyond.pl oferuje dostęp do kompleksowej oferty usług chmurowych opartej na chmurze prywatnej, publicznej i rozwiązaniach hybrydowych, a także wsparcie ze strony ekspertów w ramach pakietu *managed services*. Firma obsługuje klientów z różnych sektorów, w tym IT, finansowego, telekomunikacyjnego i e-commerce, wspierając ich w budowaniu przewagi konkurencyjnej i w opracowywaniu innowacji. Firma jest obecna w ponad 30 krajach na czterech kontynentach [PARP, 2024; Beyond.pl, 2024].

2.4. Wpływ procesów globalizacji na sektor MŚP – wyzwania i strategie przetrwania

Globalizacja zmieniła środowisko, w którym konkurowały przedsiębiorstwa, a w szczególności MŚP. Ekspansja na globalnych rynkach oferuje MŚP nieograniczone możliwości rozwoju. Jednak ich droga do internacjonalizacji jest obarczona licznymi wyzwaniami, takimi jak ograniczenia zasobów, niedobór wiedzy rynkowej oraz presja konkurencyjna ze strony większych przedsiębiorstw wielonarodowych.

Globalna konkurencja została uznana za jedno z najważniejszych wyzwań, przed którymi stoją małe i średnie przedsiębiorstwa [Auwal i in., 2018]. Przede wszystkim globalizacja stawia MŚP w obliczu rosnącej konkurencji ze strony międzynarodowych korporacji. Różnica w wysokości inwestycji między dużymi firmami a MŚP stanowi podstawę przewagi konkurencyjnej tych pierwszych. Kotler i Keller [2012] zdefiniowali globalną firmę jako przedsiębiorstwo, które osiąga przewagę w zakresie produkcji, logistyki, finansów, marketingu oraz badań i rozwoju dzięki swojej działalności

w wielu krajach. Tego rodzaju przewagi są niedostępne dla MŚP, które działają jedynie na rynku krajowym. Posiadanie znacznych zasobów finansowych przekłada się na korzyści dla przedsiębiorstw wielonarodowych, w tym na lepszą infrastrukturę w porównaniu z krajowymi MŚP, wykorzystanie lepiej rozwiniętej technologii, zatrudnianie wykwalifikowanego personelu i zasobów ludzkich, wykorzystanie surowców lepszej jakości, możliwość oferowania i projektowania innowacyjnych produktów wysokiej jakości, lepszą płynność finansową i właściwą alokację funduszy [Masroor, Asim, 2019]. Według Jinjarak, Wignaraja [2016], pokonanie ograniczeń finansowych oraz efektywne zarządzanie przepływami pieniężnymi są warunkami wstępnymi dla firm, aby sprostać wyzwaniom stawianym przez konkurencję na rynku globalnym. Dodatkowo szkolenie kapitału ludzkiego, współpraca z różnymi instytucjami, takimi jak uniwersytety na poziomie lokalnym i globalnym, zwiększają konkurencyjność MŚP w skali globalnej [Naradda Gamage i in., 2020].

Globalna konkurencja skłoniła również przedsiębiorstwa do zwrócenia większej uwagi na swoje strategie biznesowe, zwłaszcza w zakresie wdrażania innowacji. Liczne badania podkreślają kluczowe znaczenie innowacji dla MŚP, które dążą do zdobycia konkurencyjnej pozycji na rynku globalnym [Lukovszki, Rideg, Sipos, 2021; Lewandowska, Berniak-Woźny, Ahmad, 2023]. Według Civelek, Krajčík i Fialovej [2023] skoncentrowanie się na tworzeniu nowatorskich produktów i usług o wysokiej wartości dodanej zwiększa konkurencyjność MŚP na rynkach zagranicznych. Ponadto przyjęcie innowacyjnych praktyk ma kluczowe znaczenie dla przetrwania MŚP w warunkach otoczenia VUCA.

Kolejnym globalnym wyzwaniem dla MŚP pozostaje światowy kryzys finansowy i gospodarczy. Kryzys finansowy szczególnie dotyka MŚP, gdy spada popyt na ich ofertę, dostawcy są mniej skłonni do sprzedaży na kredyt, klienci są bardziej skłonni do wstrzymywania się z dokonywaniem zakupów, banki i inwestorzy są zachowawczy, a rynki krajowe i międzynarodowe się kurczą. W porównaniu z dużymi firmami przetrwanie MŚP w takiej sytuacji gospodarczej jest stosunkowo trudniejsze ze względu na mniejszą dywersyfikację bazy produktowej i niewielką możliwość redukcji skali działalności [Chowdhury, 2011]. W takich sytuacjach wsparcie finansowe ze strony rządu odgrywa niezwykle istotną rolę. Władze stosują różne polityki w celu ochrony MŚP przed negatywnymi skutkami globalnego kryzysu finansowego, obejmują zapewnienie gwarancji kredytowych oraz ulg podatkowych, udzielanie pożyczek na badania i rozwój w celu zachęcania do innowacji [Naradda Gamage i in., 2020]. W celu uniknięcia problemów finansowych MŚP mogą również dywersyfikować źródła finansowania. Można to osiągnąć poprzez utrzymanie szerokiej i zróżnicowanej sieci dostawców oraz poszukiwanie alternatywnych opcji finansowania, takich jak kredyty kupieckie, które mogą zmniejszyć zależność od tradycyjnych kredytów ban-

kowych. Dotychczasowe badania wskazują, że MŚP dysponujące bardziej zróżnicowanymi źródłami finansowania są bardziej odporne i elastyczne na trudności finansowe [Casey, O'Toole, 2014].

Podsumowanie

W rozdziale omówiono znaczenie MŚP w gospodarce rynkowej. Małe i średnie przedsiębiorstwa stoją przed krytycznym pytaniem, jak reagować na zmiany, które przynosi globalizacja. Globalizacja ma istotny wpływ na sektor MŚP, stwarza zarówno nowe możliwości, jak i liczne wyzwania.

W rozdziale zwrócono szczególną uwagę na rolę cyfryzacji jako jednego z kluczowych czynników wzmacniających konkurencyjność MŚP. Zastosowanie nowoczesnych technologii umożliwia im ekspansję na nowe rynki i udział w globalnych łańcuchach wartości. Narzędzia cyfrowe jak e-commerce, zaawansowana analiza danych czy media społecznościowe pozwalają MŚP na lepsze zrozumienie potrzeb klientów i personalizację ofert sprzedażowych. Mimo licznych korzyści MŚP wciąż napotykają jednak na wyzwania związane z cyfryzacją, takie jak ograniczone zasoby finansowe, brak odpowiednich kompetencji cyfrowych oraz trudności w efektywnym zarządzaniu danymi.

3.0

Zwinność strategiczna małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach turbulentnego otoczenia

Ewa Baranowska-Prokop

Zagadnienie relacji między dynamicznymi zdolnościami a zwinnością strategiczną (ZS) przedsiębiorstwa stanowi istotny obszar badawczy w teorii przedsiębiorczości. Dynamiczne zdolności organizacji i zwinność strategiczna (*strategic agility*) to koncepcje, które choć różne, mają wiele wspólnych cech i wzajemnie się uzupełniają. W rozdziale podjęto próbę ukazania, jakie są ich wzajemne odniesienia. Przedstawione przykłady ilustrują zastosowanie zwinności w działaniach polskich i zagranicznych MŚP w turbulentnym otoczeniu kryzysu gospodarczego.

3.1. Istota i definicja koncepcji zwinności strategicznej z perspektywy dynamicznych zdolności firmy

Teoria dynamicznych zdolności, rozwinięta przez Teece i in. [1997], odnosi się do zdolności firmy do integracji, budowania oraz rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji, aby szybko reagować na zmieniające się warunki rynkowe. Natomiast zwinność przedsiębiorstwa to umiejętność szybkiego i efektywnego dostosowywania się do zmian rynkowych i środowiskowych, która obejmuje zarówno elastyczność operacyjną, jak i strategiczną [Goldman, Nagel, Preiss, 1995].

Roberts i Grover [2012] sugerują, że dynamiczne zdolności mogą służyć jako ramy teoretyczne dla analizy zwinności przedsiębiorczej. Według tych badaczy ZS może być

uznana za jedną z dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa. Także Goldman, Nagel i Preiss [1995] podkreślają, że ZS jest kluczowym elementem dynamicznych zdolności, umożliwiającym firmom szybkie reagowanie i adaptację do zmieniających się warunków, co w konsekwencji przekłada się na powstawanie ich przewag konkurencyjnych.

Jednocześnie należy przypomnieć, że dynamiczne zdolności obejmują szeroki zakres umiejętności, takich jak: zdolność do innowacji, uczenia się i adaptacji, przy czym ZS jest tylko jednym z jej aspektów. Ponadto Augier i Teece [2009] podkreślają, że posiadanie przez firmę specyficznych zasobów i kompetencji może przynosić przedsiębiorstwom ponadprzeciętne zyski, jednak bez dynamicznych zdolności – korzyści te są krótkoterminowe. Także Mason [2010] wskazuje, że ZS jako dynamiczna zdolność umożliwia firmom efektywne zarządzanie zasobami i procesami, co jest kluczowe dla utrzymania konkurencyjności w turbulentnym środowisku.

Analiza koncepcji i teorii dynamicznych zdolności dostarcza cennych wskazań, jak firmy mogą rozwijać i utrzymywać stabilną pozycję rynkową w dynamicznym i nieprzewidywalnym środowisku rynkowym (VUCA). Przedsiębiorstwa, chcąc skutecznie konkurować na turbulentnym rynku, powinny adaptować swoją strukturę oraz zasady działania do ciągłej niepewności, krótkotrwałych okazji rynkowych oraz często niestandardowego postępowania konkurencji. Taką możliwość prezentuje koncepcja przedsiębiorstwa zwinnego, które ze względu na specyfikę podejścia do zasobów wewnętrznych oraz reaktywność na czynniki otoczenia jest wrażliwe i zdolne do szybkiego identyfikowania okazji rynkowych oraz wykorzystywania ich do własnego wzrostu i rozwoju. Należy więc bardziej wnikliwie prześledzić ewolucję pojęcia i przybliżyć samą koncepcję zwinności strategicznej jako jednej z podstawowych determinant sukcesu firmy.

3.2. Ewolucja koncepcji zwinności strategicznej firmy

Zarówno zjawisko, jak i definicja zwinności strategicznej ewoluowały na przestrzeni kilku ostatnich dziesięcioleci [Kocot, 2023]. Początków koncepcji należy dopatrywać się w filozofii *lean management* wprowadzonej przez Toyotę w latach 50. XX w. W latach 70. i 80. XX w., jak wskazali Nadler i Tushman [1980], wzrosła potrzeba reakcji na rosnące tempo zmian technologicznych, globalizacji i nasilonej konkurencji. Natomiast w latach 90. XX w. Goldman, Nagel i Preiss [1995] wprowadzili pojęcie *agile enterprise*, odnoszące się do organizacji zdolnej do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe, konkurencję i innowacje.

Termin „strategiczna zwinność" pojawił się po raz pierwszy w publikacji Rotha [1996], ale jedna z najbardziej znanych definicji została sformułowana przez Webe-

ra i Tarba [2014, s. 5–12]. Definicja ta brzmi następująco: „strategiczna zwinność to zdolność zarządcza do nieustannego i szybkiego wyczuwania oraz reagowania na zmieniające się otoczenie poprzez celowe podejmowanie strategicznych kroków i konsekwentne dostosowywanie konfiguracji organizacyjnej w celu ich skutecznego wykorzystania". Opisuje ona, w jakim stopniu od zarządzania organizacją (firmą) oczekuje się zdolności do adaptacji, kreatywności oraz przewidywania nieoczekiwanych wstrząsów zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz środowiska biznesowego, w którym działa dany podmiot. Ponadto kluczową umiejętnością kadry zarządzającej, zgodnie z tą koncepcją, powinna być zdolność do proaktywnego, szybkiego i skutecznego reagowania na wstrząsy i zagrożenia, tak aby przekształcać je w możliwość rozwoju [Tilman, Jacoby, 2019; Denning, 2018; Shehab, 2020].

Popularną definicję zwinności strategicznej firmy przedstawili Yusuf, Sarhadi, Gunasekaran [1999, s. 37], określając ją jako: „pomyślne wykorzystanie podstaw konkurencyjności (szybkość, elastyczność, proaktywność w zakresie innowacji, jakości i rentowności) przez integrację możliwych do rekonfiguracji zasobów i najlepszych praktyk w środowisku bogatym w wiedzę – w celu dostarczania produktów i usług zorientowanych na klienta w szybko zmieniającym się otoczeniu rynkowym".

W 2000 r. Long jako pierwszy poruszył temat strategicznej zwinności w kontekście zarządzania strategicznego. Definiował ZS jako: „nie tylko utrzymanie elastyczności pozwalającej na szybką reakcję na zmieniające się okoliczności i pojawiające się możliwości, ale także skoncentrowanie się na wyraźnym celu strategicznym" [Long, 2000, s. 35].

W dalszych latach koncepcja strategicznej zwinności została bardziej szczegółowo rozwinięta przez Doza i Kosonena [2008a; 2008b; 2010]. Określają oni zwinność strategiczną jako „zdolność firmy do dynamicznej zmiany planu osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej dzięki wrażliwości strategicznej, jedności przywództwa oraz płynności zasobów". W opinii tych badaczy zwinność strategiczną można rozpatrywać w trzech wymiarach, tj. wrażliwości strategicznej, jedności przywództwa oraz płynności zasobów. Przy czym wrażliwość strategiczna oznacza pogłębioną świadomość trendów zewnętrznych połączoną z wewnętrznym, partycypacyjnym procesem strategicznym. Ma ona charakter proaktywny, obejmując otwarty proces strategiczny, zwiększoną czujność strategiczną oraz orientację na przyszłość. Jedność przywództwa (nazywana także zbiorowym zaangażowaniem wszystkich pracowników) pozwala zespołowi najwyższego kierownictwa na szybkie podejmowanie śmiałych decyzji po dostrzeżeniu nowej sytuacji strategicznej. Wymaga ona przede wszystkim partycypacji, współpracy i integracyjnego stylu przywództwa ze strony kadry zarządczej. Płynność zasobów natomiast to wewnętrzna zdolność do szybkiej rekonfiguracji zdolności i przenoszenia zapasu środków po ustaleniu nowego kierunku strategicznego.

Charakteryzuje się ona zbieżnością strategii i struktury, elastycznością modeli biznesowych oraz wprowadzeniem modułowych systemów i struktur, które zapewniają możliwość szybkiej reorganizacji. Według Doza i Kosonena [2008a; 2008b; 2010] wszystkie te trzy wymiary są niezbędne, aby firma była strategicznie zwinna. Zaproponowaną formułę można zapisać jako [Doz, Kosonen, 2008b, s. 111]:

zwinność strategiczna (ZS) = wrażliwość na zmiany w otoczeniu ×
× jedność przywództwa × płynność zasobów

Warto też przytoczyć interesujące w kontekście MŚP stwierdzenie [Doz, 2020] analizujące ramy zwinności strategicznej z perspektywy zasobów ludzkich. Wiek firmy i jej rozmiar są tu wymieniane jako czynniki negatywnie skorelowane ze zwinnością strategiczną. „Naturalna ewolucja prowadzi do rosnącej sztywności strategicznej wraz ze starzeniem się firmy oraz osiągnięcie wrażliwości strategicznej jest jeszcze trudniejsze w kontekście dużej organizacji" [Doz, 2020, s. 3].

Istotnym etapem w ewolucji koncepcji ZS było ukazanie się w 2001 r. *Agile Manifesto* autorstwa 17 praktyków z grupy twórców oprogramowania [Beck, Beedle, Bennekum, 2001]. Dokument ten wskazywał podstawy zwinności w zarządzaniu firmą, ze szczególnym uwzględnieniem branży IT. Od początku lat 2000. koncepcja ZS została także zaadaptowana w takich dziedzinach jak produkcja przemysłowa, handel, edukacja czy aktywność w obszarze marketingu [Oza, Abrahamsson, Conboy, 2009]. Przełomowym dla rozpropagowania tejże koncepcji okazał się 2011 r., kiedy to Ries [2011] opublikował książkę *The Lean Startup*, wprowadzając ZS do teorii przedsiębiorczości. Po 2012 r. zmiany w koncepcji ZS ewoluowały głównie ku: naciskowi na wydajność pracy, skalowaniu praktyk w kontekście zwinności strategicznej oraz koncentracji na cechach liderów, którzy zarządzają zwinnością firm. Warto także wspomnieć opublikowaną w 2018 r. przez Denning książkę *The Age of Agile* oferującą przegląd etapów rozwoju praktyk w zakresie ZS dla poszczególnych firm oraz prezentującą analizy przypadków wpływu wprowadzenia koncepcji ZS dla przedsiębiorstw działających w różnorodnych branżach. W konkluzji książki podkreślono, że ZS stała się kluczowym czynnikiem sukcesu dla podmiotów działających we współczesnym, dynamicznym i nieprzewidywalnym świecie biznesu.

3.3. Podstawowe modele i wymiary zwinnych strategicznie MŚP

Wieloaspektowość podejść do pojęcia zwinności strategicznej przedsiębiorstwa wiąże się nieodłącznie z tworzeniem różnorodnych modeli koncepcyjnych jej kształtowania. Różnorodność ta jest zdeterminowana przede wszystkim wielorakością

spojrzeń na samą problematykę zwinności oraz jej osadzeniem w kontekście przedsiębiorstwa [Włodarkiewicz-Klimek, 2016].

Przykładowo w pracy Goldmana, Nagel i Preiss [1995] na wczesnych etapach rozwoju koncepcji ZS zidentyfikowano cztery kluczowe wymiary aktywności zwinnego przedsiębiorstwa (rysunek 5).

Rysunek 5. Wymiary aktywności zwinnego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie Goldman, Nagel, Preiss [1995].

W kontekście kształtowania strategii marketingowych MŚP warto przytoczyć pracę Meredith i Francisa [2000] opisującą projekt zrealizowany przez grupę badawczą zajmującą się zwinnością produkcyjną – *Agile Manufacturing Research Group* dla grupy przedsiębiorstw typu MŚP. W jego wyniku opracowano model, który stanowi narzędzie audytu MŚP, a także umożliwia pomiar poziomu zwinności oraz zapewnia ocenę wszystkich jej komponentów. Zgodnie z tym modelem zwinność strategiczna firmy wymaga umiejętności w czterech obszarach. Są to:

- efektywna analiza otoczenia – określona przez procedury organizacyjne umożliwiające zbieranie danych z otoczenia poprzez:
  - zaangażowanie strategiczne, tj., skłonność kadry zarządzającej kierownictwa do adaptacji zwinnych procedur,
  - pełną dyslokację zasobów – przejawiającą się w adaptacji zwinnych procedur i praktyk we wszystkich działach i na wszystkich szczeblach pracowniczych, oraz
  - ocenę zwinności – dającą możliwość oszacowania stopnia implementacji w firmie zwinnych procedur i praktyk,
- zwinny proces – skupia się na zmianach organizacyjnych, które wspierają zwinność; należy do nich zaliczyć:
  - elastyczne aktywa i systemy oraz zarządzane zgodnie z koncepcją *lean management*,
  - szybkie wprowadzanie na rynek nowych produktów (odnosi się do sposobu, w jaki przedsiębiorstwa udoskonalają swoją ofertę produktową),
  - natychmiastowe rozwiązywanie zaistniałego problemu (wymaga umiejętności szybkiego zidentyfikowania symptomów problemu oraz zorganizowania potrzebnych zasobów, umożliwiających jego rozwiązanie),
  - istnienie sprawnego systemu informacyjnego zapewniającego szybkie uczenie się firm (np. system informacji marketingowej) [Kowalik, Sobolewska, 2024, s. 22],
- zwinne połączenia – dotyczą zewnętrznych powiązań umożliwiających zarządzanie zgodnie z koncepcją ZS; w skład tej koncepcji zaliczono:
  - zwinny *benchmarking* – zapewniający porównawczą podstawę do stawiania celów dotyczących zwinności,
  - wnikliwą analizę klienta – stwarzającą możliwość bliskich relacji z klientami oraz współpracy z dostawcami, której celem jest eliminacja barier komunikacyjnych oraz budowanie długotrwałej kooperacji,
  - skuteczność współpracy – oznaczającą udoskonalone umiejętności związanych z kooperacją oraz skłonność przedsiębiorstwa do tworzenia połączeń dających szansę powstania tymczasowych przedsięwzięć w celu realizacji zadań wynikających z nadarzających się okazji rynkowych,
- zwinni pracownicy – zwinność strategiczna w tym obszarze wymaga następujących praktyk w zakresie:
  - wprowadzania zdolnych do adaptacji struktur organizacyjnych oraz rekonfiguracji zespołów w celu wykorzystywania nadarzających się okazji,
  - istnienia wielofunkcyjnych, elastycznych zespołów (zwinne przedsiębiorstwa są mniej zależne od systemów, a bardziej od inteligencji i umiejętności swoich pracowników),

- szybkości w podejmowaniu decyzji – możliwe jest to dzięki zaawansowanym systemom informacyjnym oraz efektywnemu przepływowi informacji,
- permanentnego uczenia się – otwartość pracowników na nowe pomysły oraz proces ciągłego doskonalenia swoich umiejętności i podnoszenia kwalifikacji.

Z perspektywy marketingu przedsiębiorców należy jeszcze wspomnieć o badaniach Robertsa i Grovera [2012] zajmujących się zwinnością współpracy w relacjach z klientem. Według przedstawionej przez badaczy koncepcji zwinność tego rodzaju wyraża się poprzez dwie umiejętności przedsiębiorstwa. Są to: zdolność do wyczuwania potrzeb klienta oraz zdolność do szybkiego reagowania. Wskazani autorzy doszukują się również wzajemnego związku pomiędzy tymi umiejętnościami oraz analizują ich wpływ na wyniki działalności przedsiębiorstwa. Wykazują, że istnieje pozytywny związek pomiędzy zwinnością firm w relacji z klientem a wynikami ich działalności. Oznacza to, że przedsiębiorstwa o wysokim poziomie odczuwania potrzeb klientów oraz umiejętności szybkiego reagowania osiągają wyższe wyniki działalności niż firmy posiadające niski poziom analizowanych cech.

W konkluzji można podkreślić, iż sposób organizowania pracy w zwinnym MŚP – oparty na elastyczności, szybkości, adaptacyjności procesów i pracowników oraz na praktykach takich jak dbałość o samorozwój, permanentna praca zespołowa, ciągłe testowanie i dostosowywanie procesów – jest szczególnie przydatny w firmach funkcjonujących na dynamicznych rynkach i w turbulentnym otoczeniu. Przykładami takich przedsiębiorstw mogą być start-upy, małe firmy technologiczne, a także organizacje z branży kreatywnej i marketingowej, w których innowacyjność i natychmiastowa reakcja na zmieniające się trendy są niezbędne do osiągnięcia sukcesu.

3.4. Specyfika działań MŚP w warunkach turbulentnego otoczenia – przykład aktywności polskich przedsiębiorstw w czasie pandemii COVID-19

Gospodarka światowa doznała głębokiej recesji wskutek pandemii COVID-19, a jej konsekwencje dotyczą prawie wszystkich sfer życia ekonomicznego i społecznego, powodując zmiany w utrwalonych relacjach i zachowaniach głównych graczy rynkowych. Gorynia i Kuczewska [2022] wskazują, że do najczęściej przywoływanych zjawisk i tendencji zaistniałych w gospodarce światowej wskutek pandemii COVID-19 należą:

- postępujący trend spowolnienia globalizacji (*slowbalization*) – w którego konsekwencji będą zachodzić procesy umacniania regionalnych powiazań politycznych

i gospodarczych, natomiast podstawowe ogniwa łańcuchów dostaw będą lokalizowane bliżej rynku macierzystego,
- reorganizacja globalnych łańcuchów wartości w kierunku dywersyfikacji, regionalizacji produkcji i współpracy klastrowej [UNCTAD, 2022],
- ograniczenie przepływów zagranicznych inwestycji bezpośrednich, zwłaszcza w krajach słabiej rozwiniętych,
- przyspieszenie transformacji cyfrowej firm, robotyzacja oraz automatyzacja produkcji, które wzmocnią przesłanki wprowadzania czwartej rewolucji przemysłowej.

Wskazane powyżej tendencje o charakterze ogólnoświatowym wywołane pandemią COVID-19 wyznaczyły ramy funkcjonowania polskich MŚP w tym okresie. Trudna sytuacja ekonomiczna w trakcie kryzysu pandemicznego oraz wymóg zdecydowanej i szybkiej reakcji ze strony wszystkich podmiotów gospodarczych mogą stanowić znakomite tło rozważań o kondycji, aktywności i zwinności strategicznej polskich MŚP w badanym przedziale czasowym. Przede wszystkim należy przypomnieć, iż wśród wszystkich polskich firm zanotowano w tym czasie spadek aktywności gospodarczej. Według raportu PWC [2020] prawie 90% polskich przedsiębiorstw wskazywało na trudności związane ze zmianą zachowań klientów. Jednakże dla grupy MŚP obraz ten był bardziej optymistyczny. Przykładowo pierwszy rok działalności przetrwały w Polsce nieco ponad dwie na trzy firmy z tego sektora [PARP, 2022].

Niezwykle wysoką odporność na wstrząsy wywołane pandemią COVID-19 wykazały polskie start-upy. Są one reprezentantami grupy przedsiębiorstw, które charakteryzuje wysoka ZS i jednocześnie mają one największe szanse na wykorzystanie dynamicznych zmian zachodzących w turbulentnym otoczeniu. Przede wszystkim wykorzystują znaczny potencjał innowacyjny oraz wykazują skłonność do podejmowania ryzyka przy jednoczesnej umiejętności wprowadzania zmian do modelu biznesowego [Suraj, 2022]. Należy także zauważyć, że polskie start-upy z uwagi na ograniczony potencjał gospodarczy znacznie rzadziej korzystały ze wsparcia finansowego oferowanego przez instytucje publiczne w celu ograniczania negatywnych następstw pandemii COVID-19. Wyniki badań zaprezentowane w raporcie „Polskie Startupy 2020. COVID" [PFR Ventures, 2020] wskazały, że 34% badanych podmiotów tego rodzaju oceniło wpływ pandemii jako pozytywny, przy czym aż 11% deklarowało, że wpływ ten był bardzo pozytywny, a 27% respondentów z grupy badawczej w ogóle nie odczuło jej następstw. Ponadto aż 37% spośród nich wyraziło opinię, że sytuacja pandemiczna miała raczej pozytywny wpływ na działalność młodej firmy. Ponad 25% start-upów zmieniło model biznesowy, wykorzystując zmiany zachowań klientów oraz przeniosło działalność do wymiaru online. Najlepsze wyniki były raportowane przez podmioty z grupy: *greentech* i *cleantech*, firmy zajmujące się cyberbezpieczeństwem, gamingiem oraz e-sportem. Odnotowano także bardzo pozytywne wyniki w start-upach z sek-

tora usług biznesowych i medycznych. W czasie pandemii w sektorze tym powstało 13,5 tys. nowych miejsc pracy. Należy także wskazać obszary, w których firmy tego typu doświadczały największych trudności. Są to: problemy z pozyskiwaniem nowych klientów, spadek sprzedaży, utrata wykwalifikowanych pracowników oraz spadek lojalności kontrahentów.

Niewątpliwie jedną z najistotniejszych zmian mających wpływ na procesy sprzedażowe MŚP w czasie pandemii COVID-19 była wspomniana wyżej zmiana zachowań konsumentów. Według badań Loxton i in. [2020] konsumenci w pierwszych miesiącach pandemii wykazywali zachowania adekwatne do znanych wcześniejszych sytuacji kryzysowych, tj. panika zakupowa, mentalność stadna i uznaniowe wydatki zgodne z hierarchią potrzeb Maslowa. Zachowania zakupowe polskich konsumentów także uległy zmianom [Chlipała, Żbikowska, 2022]. Konsumenci znacznie ograniczyli zakupy odzieżowe (62% respondentów), ale nie odnotowano zmian w wielkości zakupów produktów spożywczych. Zaobserwowano zmianę miejsca i sposobu dokonywania zakupów, które w znacznym stopniu umiejscowione zostały w sferze online. Ograniczenia covidowe wpłynęły na drastyczny spadek w kategorii konsumpcji usług (gastronomia, rozrywka, sport itp.). Preferencja zakupów internetowych była motywowana bezpieczeństwem, szybkością i pewnością dostaw. Przykładowo z badań Samsela [2022] wynika, że w przypadku kontaktów z zakładem ubezpieczeń klienci preferowali relacje zdalne – bez kontaktu bezpośredniego. Obserwacje te potwierdzają tezę, iż cyfryzacja, a przede wszystkim personalizacja kontaktów z klientem i innymi interesariuszami stanowią obecnie paradygmat marketingu przedsiębiorstw. Są one także wyrazem ZS firm w warunkach nadchodzącej czwartej rewolucji przemysłowej, której istotnym impulsem stały się działania podejmowane w celu przetrwania w warunkach pandemicznych.

Funkcjonowanie firm w warunkach turbulentnego otoczenia czasu pandemii COVID-19 i konieczność radzenia sobie z wyzwaniami otoczenia o bardzo silnym natężeniu przy jednoczesnym zagrożeniu zdrowia i życia ludzkiego spowodowały, iż praktycznie wszystkie kraje dotknięte pandemią podjęły kroki zaradcze w postaci oferowania różnorodnych pakietów antykryzysowych i działań osłonowych. Należy zauważyć, że Polska i Niemcy znacząco wyróżniły się na tle innych państw europejskich, ponosząc wysokie wydatki osłonowe (Niemcy – 3% PKB, Polska – 2,4% PKB, a przykładowo Szwecja – zaledwie 0,2% PKB).

Jednakże nie wszystkie firmy mogły skorzystać z dostępnych form wsparcia w równym stopniu, a niektóre sektory, zwłaszcza te najbardziej dotknięte ograniczeniami (np. gastronomia, turystyka), wymagały bardziej specyficznych form pomocy. Ponadto procesy administracyjne związane z uzyskaniem wsparcia były czasami krytykowane za wysoki stopień skomplikowania procedur i długotrwałość procedowania.

W podsumowaniu należy podkreślić, iż tarcza antykryzysowa miała kluczowe znaczenie dla utrzymania działalności MŚP w Polsce w trudnym okresie pandemii COVID-19. Jej skuteczność była zróżnicowana w zależności od branży i indywidualnych okoliczności funkcjonowania przedsiębiorstw. Wsparcie to pozwoliło wielu firmom przetrwać najtrudniejsze momenty pandemii, utrzymać miejsca pracy i uniknąć bankructwa. W szczególności subwencje finansowe i wsparcie w zakresie zatrudnienia były kluczowe dla stabilizacji sytuacji gospodarczej firm tego rodzaju.

O istnieniu ZS polskich MŚP, a także skuteczności działań antykryzysowych zastosowanych przez polskie władze gospodarcze mogą świadczyć wyniki badań PARP [2022, s. 91], zgodnie z którymi kryzys związany z COVID-19 przestał być istotnym czynnikiem determinującym postrzeganie koniunktury przez polskie MŚP, a ponad 70% badanych firm tego rodzaju stwierdziło, że prowadzi pełną działalność lub nawet ją rozszerzyło.

3.5. Zwinność strategiczna polskich MŚP w warunkach turbulentnego otoczenia – wyniki badań własnych

Jak już wcześniej wspominano, niespodziewany wybuch pandemii COVID-19 oraz towarzyszący mu szok podażowy są postrzegane jako jedno z najbardziej burzliwych zdarzeń w najnowszej historii gospodarczej świata [Zahoor, Golgeci, Haapanen, Ali, Arslan, 2022; Sakurai, Chughtai, 2020]. Badania przeprowadzone przez Browna i Rocha [2020], Juergensena, Guimóna i Narula [2020] oraz Baranowską-Prokop i Sikorę [2023] wykazują, że pandemia COVID-19 wpłynęła na wszystkie sektory gospodarki, szczególnie mocno uderzając w MŚP ze względu na ich ograniczone zasoby. Odnotowywane przez firmy trudności, takie jak ograniczony dostęp do finansów, zmniejszona aktywność biznesowa, zakłócenia w łańcuchu dostaw oraz ograniczenia w podróżach, były zauważalnymi skutkami tego nagłego zewnętrznego wstrząsu [Miklian, Hoelscher, 2021]. Jednakże w obliczu wyzwań pojawiły się także nieoczekiwane możliwości biznesowe, które mogły przynieść znaczną korzyść, dając szansę na ich wykorzystanie [Am, Furstenthal, Jorge, Roth, 2020]. Ponadto wiele MŚP zaczęło wdrażać technologie cyfrowe, takie jak blockchain, internet rzeczy (IoT) oraz sztuczna inteligencja (SI), w odpowiedzi na różnorodne ograniczenia związane z pandemią COVID-19 oraz występujące braki siły roboczej [Papadopoulos, Baltas, Balta, 2020; Gorynia, Kuczewska, 2022].

Zagadnieniem wartym rozpatrzenia w kontekście dynamicznych zdolności polskich MŚP jest więc znalezienie związku między dwoma istotnymi czynnikami: postrzeganą wrogością (lub przyjaznością) otoczenia firmy a ZS oraz wynikami rynkowymi

polskich MŚP. W przeprowadzonym badaniu autorskim uwzględniono firmy sektora MŚP z branż średnio- i wysoko zaawansowanych technologicznie w czasie pandemii COVID-19 [Sikora, Baranowska-Prokop, 2021].

Uzyskane wyniki badań wskazują, że respondenci (przedstawiciele kadry menedżerskiej MŚP) ankietowani w okresie drugiego lockdownu od grudnia 2020 r. do stycznia 2021 r. oceniali zewnętrzne środowisko jako bardziej przyjazne (żaden z respondentów nie ocenił środowiska jako „wrogie") w porównaniu z ich odpowiednikami przed COVID-19 ankietowanymi w okresie maj – lipiec 2019 r. Ponadto w przeciwieństwie do wcześniejszych badań, ani zwinność strategiczna, ani wrogość – przyjazność otoczenia nie wykazały istotnych związków z wynikami firm. Te dość nieoczekiwane rezultaty badania mogą być wyjaśnione dzięki odniesieniu do kilku czynników:

- w polskiej gospodarce sektor przemysłowy został mniej dotknięty przez lockdowny niż sektor usług (większość respondentów deklarowała jedynie „umiarkowanie" negatywny wpływ restrykcji związanych z COVID-19 na środowisko, w którym działała ich firma, a związek między deklarowaną liczbą konsekwencji związanych z COVID-19 a wynikami rynkowymi był słaby),
- potwierdzono skuteczność programów rządowych w ramach tarczy antykryzysowej (wprowadzonej w Polsce pod koniec marca 2020 r.), zapewniającej dotacje dla przedsiębiorstw w celu utrzymania ich płynności finansowej i zatrudnienia,
- istniało korzystne makrośrodowisko, w którym lokalna waluta, tj. PLN (uważana za niedoszacowaną), pomagała zarówno polskim eksporterom, czyniąc ich bardziej konkurencyjnymi cenowo, jak i firmom produkcyjnym działającym na rynku lokalnym, „izolując" je od tańszego importu.

Zatem przyjazne makrośrodowisko, dostępność programów pomocy publicznej i zdolność firm do pozyskiwania środków z tych programów były decydującymi czynnikami wpływającymi na wyniki polskich MŚP, podczas gdy zwinność strategiczna, zoperacjonalizowana w tym badaniu i w poprzednim, nie była istotnym wyznacznikiem sukcesu badanych przedsiębiorstw.

Konkludując, możemy stwierdzić, że uzyskane wyniki badań autorskich, tj. wykazanie w większości przypadków nieistotnych związków między ZS a miarami wyników firm, mogą być wyjaśnione szeregiem podejmowanych przez rząd RP działań przeciwdziałających skutkom COVID-19. Zaskakująco korzystna ocena przez respondentów zewnętrznego środowiska biznesowego, bardziej korzystna niż deklarowana przez ankietowanych menedżerów w okresie przed COVID-19, może potwierdzać te wnioski [Sikora, Baranowska-Prokop, 2021].

Należy tu przypomnieć, iż 31 marca 2020 r. Sejm RP uchwalił tarczę antykryzysową, której celem była eliminacja negatywnych skutków ekonomicznych pandemii COVID-19. Wprowadzono pakiet pomocowy o wartości ok. 66,3 mld EUR, co jest

największym wsparciem gospodarczym w nowoczesnej historii Polski. Zapewniał on przedsiębiorcom możliwość zawieszenia lub odroczenia płatności składek na ubezpieczenia społeczne na trzy miesiące, dotacje do wysokości 40% średniego wynagrodzenia z 2019 r. dla pracowników w firmach dotkniętych kryzysem, oferował wsparcie dochodowe dla samozatrudnionych oraz wzmacniał system finansowy.

Duża skala wsparcia rządowego była więc decydującym czynnikiem wpływającym na wyniki finansowe firm. Ponadto, jak już wspomniano, polska waluta była uważana za niedowartościowaną. Ten czynnik wspierał eksporterów i przynajmniej niektórych producentów dostarczających na rynek lokalny, co poprawiło rezultaty związane z drugim wskaźnikiem wyników rynkowych – zmianami w sprzedaży wyrobów gotowych. Zwinność strategiczna polskich MŚP przejawiła się głównie w efektywnym wykorzystaniu dostępnych programów rekompensacyjnych rządu, a aspekty, które przeanalizowano w prezentowanym badaniu, nie okazały się istotne w specyfice kryzysu spowodowanego pandemią COVID-19.

Warto również zauważyć, że stopień dotkliwości zewnętrznego wstrząsu spowodowanego pandemią COVID-19 i jego konsekwencje były zróżnicowane w zależności od regionu i kraju [Gunessee, Subramanian, 2020]. Postawiono więc kolejne pytanie badawcze odnośnie do ZS polskich MŚP w porównaniu z liderami z krajów wysoko rozwiniętych.

Uznano, iż zestawienie podejścia biznesowego i dynamicznych zdolności, których szczególnym przejawem jest zwinność strategiczna MŚP – z kraju posttransformacyjnego (Polska) oraz MŚP z wiodącego kraju SMOPEC (Finlandia) – może rzucić nowe światło na rolę ZS w wynikach firm.

Należy także w tym miejscu przypomnieć, że w przypadku polskiej gospodarki sektor MŚP odgrywa znaczącą rolę. Wytwarza on 50% PKB, daje zatrudnienie 7 mln ludzi i stanowi 99,8% wszystkich polskich przedsiębiorstw [PARP, 2020]. Jednak liczba polskich MŚP w przeliczeniu na jednego mieszkańca i ich przeciętny wkład we wzrost PKB są niższe niż średnia UE (58%), a bardziej zdecydowane wsparcie dla sektora MŚP ze strony agencji rządowych zasługuje na poważniejsze rozważenie. Jednocześnie warto wskazać, iż w Finlandii MŚP stanowią 98% wszystkich firm. Wnoszą one 59,6% całkowitej wartości dodanej i zapewniają 65,2% zatrudnienia w kraju [Komisja Europejska, 2019]. Przed pandemią COVID-19 w Finlandii odnotowywano wyższe wartości niż średnie UE w kilku kluczowych obszarach, w tym we wskaźnikach zatrudnienia, wartości dodanej, przedsiębiorczości, reaktywnej administracji, dostępu do finansów, umiejętności oraz innowacyjności [Komisja Europejska, 2019]. Dlatego też uznano, iż fińskie MŚP mogą być postrzegane jako pozytywny wzór w przypadku przeprowadzenia analiz nowoczesnych, strategicznych praktyk biznesowych.

W prezentowanym badaniu posłużono się koncepcją wydajności. Nie istnieje w literaturze przedmiotu jednolita, powszechnie przyjęta definicja wydajności organizacyjnej. Można jednak wyróżnić kilka głównych perspektyw badawczych. W niektórych jako miarę przyjmuje się wskaźniki ilościowe, takie jak rentowność, zwrot z inwestycji (ROI), udział w rynku itp. Inne podejścia sugerują, że wydajność opisuje, w jakim stopniu organizacja osiąga swoje cele i zamierzenia, przykładowo Sosiawani, Ramli, Mustafa, Yusoff [2015] lub Wales, Plarida i Patel [2013]. Jest ona zatem demonstrowana poprzez stopień oraz jakość realizacji zadań przez pracowników na koniec wyznaczonego okresu sprawozdawczego, w porównaniu z wcześniej ustalonymi celami lub zamierzeniami. Ujęcie to jest preferowane przykładowo w pracach Ledwitha i O'Dwyera [2014] oraz Yildiza [2010].

Jak już wcześniej podkreślono, w turbulentnym otoczeniu zwinność strategiczna jest kluczowa dla przetrwania i funkcjonowania każdej organizacji w dłuższym okresie. Przyjęcie w praktyce menedżerskiej wskazań ZS umożliwia firmom ciągłe i skuteczne dostosowywanie się do dynamicznego środowiska biznesowego, dopasowując ich strategiczny kierunek aktywności w kluczowych obszarach działań do zmieniających się okoliczności poprzez szybką reakcję na zmiany w otoczeniu biznesowym [Ofoegbu, Akanbi, 2012]. Liczne badania sugerują, że zdolność do elastycznego reagowania na zakłócenia rynkowe i do szybkiego wdrażania strategii ma pozytywny wpływ na wydajność firmy [Muthuveloo, Ping, 2020; Shin, Lee, Kim, Rhim, 2015; Dobrovic, 2018]. Przegląd literatury wskazuje także, że wdrożenie przez firmę koncepcji ZS znacznie poprawia przewagę konkurencyjną i ogólną wydajność każdej organizacji [Arokodare, Asikhia, Makinde, 2019; Gerald, Obianuju, Chukwunoso, 2020]. Firmy, które potrafią szybko adaptować swoje strategie oraz działania taktyczne do zmieniających się warunków rynkowych, mają większe szanse na sukces [Sambamurthy Bharadwaj, Grover, 2003; Schreyögg, Kliesch-Eberl, 2007]. Najnowsze publikacje Adomako [2022] oraz Lfarajata [2023] także potwierdzają te wyniki. Stąd też w kolejnym przeprowadzonym badaniu autorskim dokonano analizy związku między ZS a wynikami rynkowymi dla grupy polskich i fińskich MŚP, a także oceniono wpływ restrykcji związanych z pandemią COVID-19 na ich wyniki rynkowe.

Uzyskane rezultaty opierają się na ankiecie przeprowadzonej wśród właścicieli i menedżerów firm z sektora polskich i fińskich MŚP podczas restrykcji związanych z pandemią COVID-19. Dane zostały zebrane w grudniu 2020 r. i styczniu 2021 r. za pomocą kwestionariuszy wysyłanych do przedstawicieli kadry menedżerskiej z polskich i fińskich MŚP, założonych po 1995 r. Losowy dobór próby został dokonany w ramach dwóch warstw badawczych dla małych i średnich firm oraz dwóch warstw eksporterów i nieeksporterów, z wynikiem co najmniej 15% sprzedaży realizowanej za

granicą. Dane zostały pozyskane za pomocą internetowego kwestionariusza (CAWI) oraz wywiadów telefonicznych (CATI) na podstawie wcześniej wysłanego kwestionariusza. Z powodu braku precyzyjnych danych dotyczących zysków i sprzedaży polskich i fińskich MŚP zastosowano opisowe pytania dotyczące wyników firm. Wzięto pod uwagę dwa rodzaje miar wyników:

- ogólne deklaracje dotyczące zysków lub strat za lata 2019 i 2020,
- deklaracje dotyczące ewolucji sprzedaży w 2020 r. w porównaniu z 2019 r. oraz w 2019 r. w porównaniu z 2018 r.

Porównanie treści elementów skali EMICO do oceny marketingu przedsiębiorczego opracowanej przez Fiore, Niehma, Hursta, Sona i Sadachara [2013], Kowalik i Pleśniak [2020] oraz wspomnianej powyżej definicji zwinności strategicznej (ZS) sugeruje, że trzy stwierdzenia mogą być uznane za operacjonalizację ZS. Są to:

- regularnie poszukujemy niewykorzystanych możliwości rynkowych, niezależnie od ograniczeń budżetowych lub kadrowych,
- moja firma wyróżnia się w identyfikacji możliwości marketingowych,
- gdy pojawiają się nowe możliwości rynkowe, moja firma bardzo szybko na nie reaguje.

Te trzy stwierdzenia tworzą odrębny wymiar skali EMICO, podwymiar „napędzany możliwościami" w ramach wymiaru „orientacja na szanse rynkowe". Drugi podwymiar, nieużywany w tym badaniu, nosi nazwę „proaktywna orientacja", a pozostałe wymiary tej skali to: „innowacja skoncentrowana na konsumentach" i „kształtowanie wartości dla klienta" [Fiore i in., 2013].

Przyjęta w omawianym badaniu pierwsza hipoteza badawcza zakładająca pozytywny związek między ZS a wynikami przedsiębiorstw opiera się na pracach m.in. Robertsa i Grovera [2012, s. 579], którzy argumentowali, że „w dzisiejszym hiperkonkurencyjnym środowisku – firmy, które są zwinne, mają tendencję do odnoszenia większych sukcesów" i wykazali istnienie pozytywnych związków między stosowanymi przez nich miarami zwinności a wynikami przedsiębiorstw. Uwzględnia także wyniki poprzednich badań autorskich opartych na próbie polskich MŚP z okresu „przed COVID-19" [Sikora, Baranowska-Prokop, 2021], w których stwierdzono pozytywne związki między ZS a wynikami firm.

Dość zaskakująco tym razem analiza uzyskanych w ramach badania wyników i korelacji nie potwierdziła tej hipotezy w próbie fińskiej, a w próbie polskiej wykazano jedynie bardzo słabe korelacje (istotne pozytywne). Jednocześnie należy wskazać, że przy uwzględnieniu w obliczeniach innych cech firm (wielkość, zaangażowanie eksportowe, gałęzie przemysłu i usług), wyniki analiz regresji liniowej nie potwierdzają tej hipotezy także dla polskich MŚP.

Druga przyjęta w badaniu hipoteza zakładała, że zakłócenia rynkowe związane z pandemią COVID-19 negatywnie wpłynęły na wyniki firm.

W przypadku polskich MŚP również zaobserwowano, że średnie dla dwóch miar wyników firm spadły w 2020 r. w porównaniu z 2019 r. Średnia wyników finansowych zmniejszyła się z 3,68 do 3,36, a średnia dynamiki sprzedaży spadła jeszcze bardziej znacząco z 3,70 dla okresu 2018/2019 do 2,99 dla okresu 2019/2020.

Porównanie fińskich przedsiębiorstw z okresu COVID-19 z okresem przed COVID-19 wskazuje, że 2,5% z nich zadeklarowało poprawę wskaźników finansowych i 0,0% zadeklarowało poprawę w dynamice sprzedaży. Wyniki finansowe nie zmieniły się dla 66,7% przedsiębiorstw, a dynamika sprzedaży była stabilna dla 40,7% firm. Z kolei wyniki finansowe pogorszyły się dla 30,9% przedsiębiorstw, a dynamika sprzedaży uległa obniżeniu aż dla 59,3% firm.

Natomiast porównanie okresu pandemii COVID-19 z okresem przed COVID-19 wskazuje, że 2,7% z polskich firm zadeklarowało poprawę wyników finansowych i 0,0% zadeklarowało wzrost w dynamice sprzedaży. Wyniki finansowe nie zmieniły się dla 63,0% przedsiębiorstw, a dynamika sprzedaży była stabilna dla 36,1% MŚP. Wyniki finansowe pogorszyły się dla 34,2% przedsiębiorstw, a dynamika sprzedaży zmniejszyła się aż dla 63,9% firm.

Konkludując, możemy więc uznać, że uzyskane rezultaty badania potwierdzają hipotezę drugą dotyczącą negatywnego wpływu trudności związanych z pandemią COVID-19 na wyniki firm.

Podsumowanie

Koncepcja zwinności strategicznej przedsiębiorstw stale zyskuje na popularności w badaniach z dziedziny przedsiębiorczości, a jej źródeł można już doszukiwać się w latach 50. ubiegłego stulecia. Drastyczny wzrost stopnia niepewności otoczenia biznesowego, jego zmienności, złożoności i niejednoznaczności jest podstawowym czynnikiem wpływającym na ewolucję postaw przedsiębiorczych niezbędnych nie tylko do przetrwania przedsiębiorstw, lecz także do aktywnego uczestnictwa w grze rynkowej. Zwinne przedsiębiorstwo o specyficznej strukturze zasobów wewnętrznych oraz strategii wzmacniania dynamicznych zdolności wykazuje umiejętność odnoszenia sukcesów w konkurencyjnym otoczeniu. Uzyskane wyniki badań własnych, w wyniku których wykazano zarówno dla polskich, jak i fińskich MŚP istnienie nieistotnych związków między zwinnością strategiczną a miarami wyników firm w okresie pandemii COVID-19, mogą być wyjaśnione szeregiem działań osłonowych i udzieleniem

wysokiego wsparcia finansowego przez rządy obydwu państw w celu przeciwdziałania skutkom pandemicznym. Zwinność strategiczna firm z sektora MŚP wyraziła się więc w obu przypadkach bardziej w skutecznym zabieganiu o pozyskanie tych środków i efektywnym ich wykorzystaniu w sytuacji kryzysowej niż w klasycznych działaniach związanych z ZS – jakimi są: budowanie trwałych i elastycznych relacji z klientem, wprowadzenie nowoczesnej, spłaszczonej struktury organizacyjnej, szybki przepływ informacji oraz szczególna dbałość o zasoby ludzkie, a także wdrażanie nowoczesnych technologii, przy jednoczesnym położeniu nacisku na edukację i szkolenia.

4.0

Znaczenie sieci w marketingu międzynarodowym małych i średnich przedsiębiorstw

Lidia Danik

W swojej działalności międzynarodowej MŚP borykają się z wieloma ograniczeniami stojącymi na ich drodze do sukcesu rynkowego. Oprócz kosztów bycia obcym [Zaheer, 1995] oraz kosztów bycia nowym [Abatecola, Cafferata, Poggesi, 2012], z którymi mogą mieć do czynienia wszystkie firmy działające na obcych rynkach, ponoszą one również koszty bycia małą firmą [Freeman, Carroll, Hannan, 1983]. Często brakuje im środków finansowych, pracowników, wiedzy i umiejętności i wszelkich innych zasobów pozwalających skutecznie konkurować z dojrzałymi dużymi organizacjami. W takiej sytuacji kluczowe dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej stają się ich sieci, czyli różnego rodzaju podmioty, z którymi są powiązane relacjami [Ford, Gadde, Håkansson, Snehota, 2011, s. 182–183]. Wspierają one rozwój zdolności marketingowych [Gliga, Evers, 2023], dostarczają niezbędnych zasobów czy wręcz przejmują rolę głównego narzędzia marketingowego [O'Dwyer, Gilmore, Carson, 2009].

Rozdział 4 przedstawia rolę i znaczenie sieci, kompetencji sieciowych i kapitału społecznego w kluczowych funkcjach marketingowych, takich jak zdobywanie wiedzy o rynkach obcych, kształtowanie produktu, polityki cenowej, dystrybucyjnej i promocji, ze szczególnym uwzględnieniem kształtowania wizerunku MŚP za granicą. Zawiera on również rozważania na temat kształtowania sieci przez MŚP, wskazujące na takie wzorce interakcji, które ułatwiają funkcjonowanie za granicą.

4.1. Sieci i kompetencje sieciowe

Sieci małych i średnich przedsiębiorstw to długoterminowe relacje, które ich właściciele i menedżerowie nawiązują z organizacjami i ludźmi celem pozyskiwania informacji, wsparcia i wszelkich innych zasobów [Franco, 2018]. W literaturze przedmiotu panuje zgoda co do tego, że sieci są kluczowe dla ekspansji i sukcesu MŚP, stanowiąc jedno z ich głównych źródeł przewagi konkurencyjnej. Zwrócono na to uwagę już ponad pół wieku temu, kiedy to Adler [1966, s. 60] użył terminu „marketing symbiotyczny" do opisania „sojuszu zasobów lub programów zawartego przez dwie lub więcej niezależnych organizacji, mającego na celu zwiększenie potencjału rynkowego każdej z nich". W kolejnych latach istotną rolę sieci w marketingu instytucjonalnym wykazali naukowcy z grupy IMP (The Industrial Marketing and Purchasing Group) [Håkansson, 1982], a także autorzy kolejnych modeli internacjonalizacji [Johanson, Vahlne, 2009].

W świetle podejścia zasobowego zdolność (kompetencja) sieciowa, czyli złożona zdolność organizacyjna ukierunkowana na zarządzanie relacjami biznesowymi, jest jedną z dynamicznych zdolności wpływających na wyniki firm [Mitrega, Forkmann, Ramos, Henneberg, 2012], pozwala bowiem firmom identyfikować pojawiające się szanse i szybko na nie odpowiadać [Teece, 2012]. Na zdolność sieciową składa się zdolność do inicjowania, rozwijania oraz kończenia relacji z partnerami biznesowymi [Mitrega i in., 2012], umiejętność pozyskiwania rozwiniętej wiedzy o partnerach, nawiązywania z nimi bliskich relacji społecznych i antycypowania zmian zachodzących w sieci międzyorganizacyjnej [Mitręga, 2011]. Istotne przy tym jest, aby dobierać partnerów wyposażonych w cenne dla firmy zasoby i potrafić przekształcić zbudowane przez siebie sieci w sieci wydajne [Kurniawan, Budiastuti, Hamsal, Kosasih, 2021].

Według Waltera, Auera i Rittera [2006, za: Solano Acosta, Herrero, Collado Agudo, 2018] zdolność sieciowa ma następujące wymiary:

- koordynacja, czyli wspólna stała lub tymczasowa struktura łącząca grupy współpracujące dla osiągnięcia wspólnego celu,
- umiejętności relacyjne, na które składają się m.in. zdolność do komunikowania się, ekstrawersja, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych, empatia, stabilność emocjonalna, autorefleksja, poczucie sprawiedliwości czy kooperatywność,
- wiedza o partnerach, czyli zorganizowane i ustrukturyzowane informacje o partnerach w sieci pozwalające na ograniczenie kosztów transakcyjnych i proaktywne zarządzanie konfliktami,
- wewnętrzna komunikacja wiążąca się z przyswajaniem i rozpowszechnianiem wiedzy o partnerach w poszczególnych działach przedsiębiorstwa.

Sieci przedsiębiorstw podzielić można na zewnętrzne, w skład których wchodzą partnerzy spoza organizacji, i wewnętrzne, na które składają się osoby w niej zatrudnione. W kontekście tych drugich ważnym aspektem kompetencji sieciowej jest tworzenie wewnątrz firmy koalicji wspierającej realizację poszczególnych projektów [Mu, Thomas, Peng, Di Benedetto, 2017].

Sieci podzielić można również na osobiste (zwane też często tożsamościowymi, społecznymi lubi nieformalnymi) oraz międzyorganizacyjne (określane w literaturze także jako kalkulacyjne, strategiczne, międzyfirmowe czy biznesowe). Te pierwsze obejmują relacje z rodziną, przyjaciółmi i kolegami, natomiast drugie to relacje z klientami, dostawcami, konkurentami, pośrednikami oraz różnorakimi instytucjami. Relacje w tych pierwszych są zazwyczaj dużo mniej formalne niż w drugich. Kolejny podział stosowany w literaturze to podział na sieci krajowe i zagraniczne [Danik, Mirońska, 2022]. Chociaż sieciowy model internacjonalizacji podkreśla znaczenie sieci zagranicznych dla wejścia na rynki obce [Johanson, Mattson, 1988], to partnerzy krajowi również odgrywają ważną rolę w tym procesie, czy to tworząc pomost do sieci zagranicznej, czy to zapewniając dostęp do wiedzy, czy to w końcu pomagając rozpoznać potencjał do internacjonalizacji [Danik, Mirońska, 2022; Ratajczak-Mrozek, 2014]. W końcu sieci można podzielić także na homogeniczne bądź heterogeniczne w zależności od stopnia zróżnicowania aktorów, którzy je tworzą. To te drugie w największym stopniu pozwalają identyfikować innowacyjne szanse rynkowe i pozytywnie wpływają na nieliniowe podejmowanie decyzji [Yu, Choi, Zheng, 2021].

4.2. Kapitał społeczny

W sieciach powstaje kapitał społeczny, który „odnosi się do takich cech organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa, ułatwiając skoordynowane działania" [Putnam, 1995a, s. 67]. Tworzą go obecne i potencjalne zasoby osadzone w sieci relacji, dostępne i uzyskiwane dzięki niej. Kapitał społeczny ma następujące wymiary przekładające się na sposób osadzenia w sieci [Nahapiet, Ghoshal, 1998]:

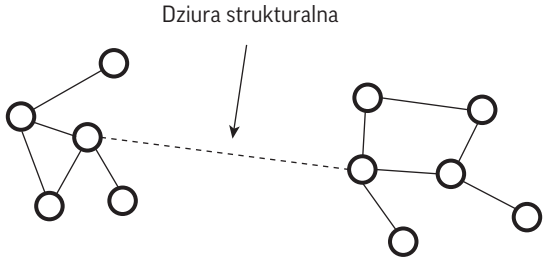
- strukturalny, na który składają się więzi sieciowe, układ sieci, odpowiednia organizacja,
- kognitywny, tworzony przez wspólne kody, język i narrację,
- relacyjny, który tworzą zaufanie, normy, zobowiązania i sankcje.

Zgodnie z teorią kapitału społecznego (*social capital theory*), dzięki zaufaniu, będącemu jego kluczowym elementem, podmioty w sieci angażują się w wymianę i przedsięwzięcia, które w innych okolicznościach uznałyby za ryzykowne [Putnam, 1995b].

Kapitał społeczny można podzielić na spajający (*bonding social capital*), powstający w ramach relacji wewnątrzgrupowych, i pomostowy (*bridging social capital*) [Putnam, 1995a], łączący członków różnych grup lub różne grupy ze sobą. O ile kapitał spajający dobrze się sprawdza w zapewnianiu wzajemnego wsparcia, o tyle w nieco mniejszym stopniu przyczynia się do skutecznego przekazywania informacji bądź tworzenia innowacji, jako że osoby należące do homogenicznych grup raczej podtrzymują się w swoich poglądach, zamiast uczyć się od siebie. Kapitał pomostowy jest natomiast szczególnie istotny dla innowacji [Mirski, 2013]. Wskazuje na to koncepcja dziur strukturalnych (*structural hole*) Burta [2017], zgodnie z którą w ramach gęstych sieci charakteryzujących się silnymi więziami krążą informacje zbędne, powtarzające się. Dopiero istnienie tzw. dziur strukturalnych, łączących niewspółpracujące sieci, sprzyja przekazywaniu nowych, nienakładających się na siebie informacji (zob. rysunek 6).

Więzi w ramach sieci społecznej mogą być mocne lub słabe. Mocne więzi występują między bliskimi partnerami w sieci, takimi jak przyjaciele czy rodzina. Cechują je częste interakcje między członami sieci, silna więź emocjonalna, zażyłość i częste świadczenie wzajemnych usług. Ich przeciwieństwo stanowią słabe więzi charakteryzujące relacje ze znajomymi i obcymi. Mocne więzi spajają sieć, natomiast słabe więzi stanowią swojego rodzaju pomosty do innych grup. Według Granovettera [1973] usunięcie jednej słabej więzi przyniesie więcej szkody dla dyfuzji informacji, niż usunięcie przeciętnej więzi mocnej. Słabe więzi sprawiają, że transfer wiedzy odbywa się szybciej i na większą odległość, co potwierdziły liczne badania [Grzesiuk, 2015].

Rysunek 6. Sieci i dziury strukturalne



Źródło: opracowanie własne na podstawie kwerendy literatury.

4.3. Kształtowanie sieci

Firmy mogą jednocześnie być osadzone w różnych sieciach [Burt, 1977]. Firma może na przykład jednocześnie uczestniczyć w sieci sojuszy badawczo-rozwojowych, jak i w sieci utworzonej w ramach łańcucha dostaw. Co więcej, wzorce interak-

cji w poszczególnych sieciach mogą się między sobą różnić, a odrębne zakorzenienie w każdej z nich wzajemnie na siebie oddziaływać i ostatecznie łącznie wpływać na ich decyzje i zachowania [Yan, Yu, Fernandes, Xiong, 2023]. Taki pluralizm relacyjny może być dla danego aktora zarówno źródłem korzyści, m.in. dając mu możliwość bardziej elastycznych zachowań, jak i sprzyjać powstawaniu ograniczeń i wyzwań związanych np. z zarządzaniem kompleksowymi i wielowymiarowymi relacjami [Shipilov, Gulati, Kilduff, Li, Tsai, 2014]. Zgodnie z literaturą przedmiotu dla międzynarodowego sukcesu MŚP niezbędne jest osadzenie zarówno w sieciach krajowych, jak i zagranicznych. Te drugie są rozwijane wraz z postępem internacjonalizacji. Pozwalają wzmocnić pozycję MŚP na rynkach zagranicznych. Nie należy jednak nie doceniać znaczenia tych pierwszych. Często służą one jako pomosty do sieci zagranicznych lub wręcz wymuszają na przedsiębiorstwie nawiązanie relacji z aktorami sieciowymi z innych krajów [Sharma, Johanson, 1987; Johanson, Vahlne, 1990; Chandra, Styles, Wilkinson, 2009]. Ich wagę potwierdzili respondenci reprezentujący polskie MŚP, przypisujący większe znaczenie w osiągnięciu sukcesu polskim niż zagranicznym partnerom sieciowym [Danik, Mirońska, 2022]. Co istotne, znaczenia przypisywane w cytowanym badaniu sieciom zagranicznym i krajowym były ze sobą skorelowane, co wskazuje na to, że nawiązywanie współpracy z partnerami krajowymi pozwala z jednej strony docenić znaczenie takich powiązań, a z drugiej – rozwinąć zdolność sieciową niezbędną do nawiązania kontaktów w sieci zagranicznej. Na zdolność sieciową pozytywnie wpływają również dwa wymiary orientacji przedsiębiorczej: proaktywność i innowacyjność, wiążą się one bowiem z otwartością na nowe rozwiązania oraz oczekiwania i wymagania formułowane przez partnerów, a także z akceptacją ryzyka towarzyszącego zmianom [Zhou, Barnes, Lu, 2010].

Badania [np. Torres, Rojas, Duque, Robledo, 2024] wskazują na konieczność rozwijania zarówno samej sieci, jak i rozwoju własnej zdolności sieciowej przez małe i średnie przedsiębiorstwa, a także umiejętnego zarządzania relacjami z partnerami. Jest to determinanta skutecznych strategii marketingowych, a więc ostatecznie także wyniku działalności przedsiębiorstwa na rynkach obcych. Podkreślić jednak należy, że samo posiadanie sieci oraz networking nie generują wartości. Wręcz przeciwnie, networking może być czasochłonny i pochłaniać zasoby. Wartościowe rezultaty przynieść mogą dopiero kontakty z poszczególnymi aktorami w sieci [McCartan, 2023], o ile powiązania mają właściwą strukturę i charakter.

Katalizatorem aktywnego tworzenia przez MŚP sieci ułatwiających internacjonalizację, jak pokazał Schweizer [2013], jest uświadomienie sobie przez przedsiębiorcę kosztów bycia outsiderem, czyli kosztów i ograniczeń wynikających z tego, że przedsiębiorstwo znajduje się poza siecią. Jeśli przedsiębiorstwo nie ponosi takich kosztów, wówczas nie ma ono powodu, aby przeznaczać zasoby na włączenie się lub utworzenie

sieci. Gdy jednak przedsiębiorca dostrzega koszty bycia otusiderem, to w zależności od dostępnych zasobów, nastawienia, doświadczenia i umiejętności menedżerów, a także czynników zewnętrznych (np. presji ze strony aktorów w obecnej sieci, nawiązania kontaktu przez firmy z obcych sieci lub informacji pozyskanych z obcych sieci) itp., może zareagować na trzy sposoby:

- nie podjąć żadnych kroków (np. z powodu braku odpowiednich zasobów),
- podjąć próbę ograniczenia kosztów bycia outsiderem poprzez wykorzystanie obecnych sieci,
- zidentyfikować nową sieć, a następnie podjąć kroki mające na celu dołączenie do niej, co wymaga rekonfiguracji zasobów i zdolności MŚP. Firma może wówczas przezwyciężyć ograniczenia związane z byciem otusiderem, wykorzystując możliwości zidentyfikowane w nowej sieci.

Jak pokazują wcześniejsze badania, w przypadku MŚP tworzenie sieci kontaktów jest znacznie bardziej ograniczone i mniej proaktywne, niż się powszechnie uważa. Sieci często powstają w sposób spontaniczny, nieplanowany, pasywny, podczas gdy to świadomy, proaktywny networking przynosi znacznie lepsze wyniki [McCartan, 2023]. Zarazem proces tworzenia sieci trudno jest szczegółowo zaplanować. Przykładowo przedsiębiorcy mogą prosić swoich obecnych partnerów biznesowych o zarekomendowanie ich innym klientom. Wyniki takich działań trudno jest przewidzieć, dlatego konieczne staje się zastosowanie logiki efektuacji, improwizacji i wykorzystywania pojawiających się szans [Robledo, Vasquez, Duque-Méndez, Duque-Uribe, 2023]. Aby w pełni wykorzystać korzyści płynące z efektuacji, a jednocześnie nie ponosić zbyt wysokich kosztów networkingu, przedsiębiorcy stosują czasem trzyetapowe podejście do budowy sieci. Na pierwszym etapie korzystają z sieci najbliższych relacji. W kolejnym kroku rozszerzają sieć, a w ostatnim – ograniczają ją do najważniejszych i najbardziej pomocnych partnerów [Greve, Salaff, 2003].

Liczne badania wskazują na duże znaczenie targów dla budowania sieci MŚP, zwłaszcza tych innowacyjnych i działających na rynku instytucjonalnym. Prezentowanie innowacji produktowych podczas takich wydarzeń ułatwia tworzenie sieci kontaktów i dostęp do rynków międzynarodowych. Podczas targów odwiedzający mogą poznać fizyczne właściwości produktu, co zwiększa ich zainteresowanie i otwartość na dalszą współpracę [Silva, Moutinho, Vale, 2022a]. Udział w targach uwiarygadnia przedsiębiorcę w oczach potencjalnych partnerów [Measson, Campbell-Hunt, 2015], sprawia, że staje się on atrakcyjny dla partnerów ze względu na potencjalny dostęp do wiedzy, zasobów, technologii czy produktów [Silva, Moutinho, Vale, 2022a]. Warto przy tym zwrócić uwagę, że aby wykorzystać targi do tworzenia sieci, niezbędna jest zdolność sieciowa nie tylko samego przedsiębiorcy, ale również pracowników obecnych na targach [Silva, Moutinho, Vale, 2022a].

4.4. Sieci a marketing MŚP

Orientacja marketingowa i orientacja przedsiębiorcza są ważnymi zasobami MŚP. Pozwalają one osiągać im dobre wyniki dzięki temu, że firmy lepiej rozumieją klientów, konkurentów i całe otoczenie [Kohli i in., 1993], są innowacyjne, proaktywne i skłonne podejmować ryzyko [Wales i in., 2013; Wales, Kraus, Filser, Stöckmann, Covin, 2021]. Zdolności sieciowe i marketing przedsiębiorców są ze sobą ściśle powiązane, co potwierdziły badania Dhamerii, Ghozali, Hidayata i Arvanto [2021]. Dostarczanie klientom rozwiązań zaspokajających ich potrzeby wymaga skomplikowanych interakcji między wieloma partnerami biznesowymi. W tym kontekście rozwijanie zdolności sieciowej i umiejętne zarządzanie siecią przydatnych kontaktów jawią się jako silna determinanta sukcesu MŚP na rynkach zagranicznych. Znaczenie mają w tym przypadku zarówno sieci zewnętrzne, w skład których wchodzą aktorzy spoza przedsiębiorstwa, jak i wewnętrzne, do których należą interesariusze wewnętrzni. Te pierwsze zapewniają wiedzę i zasoby pozwalające rozwijać konkurencyjne strategie i dostarczać wysoką wartość klientom, natomiast te drugie pomagają uzyskać wsparcie i zasoby wewnątrz organizacji dla przeprowadzenia innowacyjnych i często ryzykownych projektów [Mu i in., 2017]. Bez zdolności sieciowej małe i średnie firmy funkcjonujące w obcym otoczeniu nie mogą w pełni wykorzystać swojego potencjału marketingowego i przedsiębiorczego. Wykorzystanie sieci jest w związku z powyższym nieodłączną składową marketingu przedsiębiorców (zob. rozdział 1). Same zdolności sieciowe wpływają z kolei na marketing przedsiębiorców [Torres i in., 2024].

W swoich działaniach marketingowych przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać zarówno sieci osobiste, jak i międzyorganizacyjne. Literatura przedmiotu koncentruje się przede wszystkim na roli sieci w zdobywaniu przez MŚP wiedzy o rynkach zagranicznych. Badań poświęconych związkowi usieciowienia i zdolności sieciowych z elementami marketingu mix jest znacznie mniej. Wybrane koncepcje i badania zostaną omówione poniżej.

Zdobywanie wiedzy o rynkach obcych

Firmy wchodzące na obce rynki potrzebują nie tylko wiedzy o rynku goszczącym, ale również wiedzy technologicznej i marketingowej, a w szczególności wiedzy z zakresu marketingu międzynarodowego. Wiedza o rynku goszczącym pozwala im ograniczyć koszty bycia obcym [Oviatt, McDougall, 2005]. Wiedza technologiczna jest szczególnie istotna w przypadku firm z branży zaawansowanych technologii, pozwala bowiem rozwijać nowe produkty i dostosowywać istniejące do potrzeb lokalnych rynków [Danik, Kowalik, 2020]. Wiedza marketingowa jest niezbędna do

sformułowania strategii marketingowej, skutecznego zarządzania działalnością marketingową na obcych rynkach [Fletcher, Harris, Richey, 2018] w zmiennym i często niepewnym otoczeniu [Lin i in., 2020].

Procesy rozwijania sieci relacji i zdobywania wiedzy są ze sobą ściśle powiązane. Powtarzające się interakcje z partnerami ułatwiają tworzenie i przekazywane wiedzy [Nahapiet, Ghoshal 1998], z kolei wiedza i doświadczenie ułatwiają nawiązywanie relacji z zagranicznymi przedsiębiorcami [Reuber, Fischer 1997; Gilmore 2011]. Wiedza pozyskiwana od partnerów w sieci pozwala identyfikować i wykorzystywać szanse rynkowe, ograniczać ryzyko i niepewność [Lin, Cao, Cottam, 2020]. Firmy mogą pozyskiwać wiedzę od firm, z którymi wchodzą w bezpośrednie interakcje (głównie dostawców, dystrybutorów, nabywców) oraz od innych podmiotów, z którymi nie utrzymują bezpośrednich relacji handlowych (np. konkurentów, instytucji naukowych i badawczych, stowarzyszeń branżowych itp.) [Danik, Kowalik, 2020]. W przypadku MŚP proces pozyskiwania wiedzy od partnerów sieciowych może być starannie przemyślany i zaplanowany lub też odbywać się spontanicznie. Pierwszy przypadek charakteryzuje podejście proaktywne, często sformalizowane, oparte na wcześniejszej wiedzy i doświadczeniu, dlatego często sama natura pozyskanych informacji jest zbliżona do tych już posiadanych. W przypadku spontanicznego pozyskiwania wiedzy proces przebiega mało formalnie, często wiąże się z niespodziewaną, nową informacją pozyskaną od partnera sieciowego. Takie podejście wiąże się z marketingiem przedsiębiorców i bywa często określane jako *market-sensing*. To, czy wiedza zostanie później wykorzystana, zależy od doświadczenia, intuicji i nastawienia przedsiębiorcy do wykorzystania nowych informacji [Danik, Kowalik, 2020].

Czynnikiem wpływającym na rodzaj i użyteczność pozyskiwanej informacji jest pozycja w sieci. Zgodnie ze wspomnianą wcześniej koncepcją dziur strukturalnych przedsiębiorcy, którzy łączą dwie odrębne grupy (np. reprezentujące rynek krajowy i zagraniczny), są w stanie relatywnie szybko pozyskać i wykorzystać różnorodną wiedzę, która występuje tylko w jednej z tych grup. Istotna jest także siła więzi, na którą składa się trwałość, intensywność, bliskość i wzajemność relacji [Granovetter, 1973]. Silne więzi zazwyczaj charakteryzują się wysokim stopniem zaufania, które ułatwia przekazywanie szczegółowych informacji, a także transfer wiedzy ukrytej, która jest trudna do skodyfikowania [Polanyi, Sen, 2013]. W relacjach cechujących się zaufaniem przekazywane informacje częściej uznawane są za istotne i ważne, co paradoksalnie może prowadzić do negatywnych konsekwencji, ponieważ przedsiębiorcy mogą zrezygnować z ich weryfikacji oraz z poszukiwania informacji z większej liczby źródeł. W rezultacie przedsiębiorcy silnie powiązani z innymi aktorami w sieci mogą otrzymywać bardziej pogłębione, ale mniej zróżnicowane informacje. Dla wymiany i interpretacji informacji są istotne również wspólne systemy znaczeń i języka w danej

sieci, pozwalające jej członkom nadać sens nowej wiedzy i pogłębiające jednocześnie relacje między członkami sieci, co prowadzi do dalszego dzielenia się wiedzą i innymi zasobami [Carolis, Saparito, 2006].

Zagrożeniem dla prawidłowego transferu wiedzy w sieci jest nadmierna pewność siebie przedsiębiorców, która może sprawić, że zignorują oni informacje pozyskane po tym, jak już podjęli początkowe decyzje, albo że nie zorientują się, jak bardzo nieprecyzyjne są ich założenia bądź plany. Nadmierna pewność siebie może więc prowadzić do podejmowania nadmiernego ryzyka. Kolejnym zagrożeniem jest iluzja kontroli wynikająca z przeszacowania stopnia, w jakim przedsiębiorca może wpływać na wyniki swoich działań. Jest ona zazwyczaj skutkiem tego, że ludzie poszukują informacji potwierdzających ich przekonania. Korzystaniu z informacji pozyskanych w sieci towarzyszy również ryzyko reprezentatywności, wiążące się z posługiwaniem się ograniczoną liczbą źródeł informacji. Przykładowo przedsiębiorcy działający na rynkach obcych lub na rynkach nowych technologii mają do czynienia ze znaczną niepewnością związaną zarówno z otoczeniem, jak i kosztami swojej działalności, mając jednocześnie do dyspozycji niewiele zasobów pozwalających pozyskać informacje. W takich sytuacjach mogą polegać jedynie na nielicznych źródłach [Carolis, Saparito, 2006].

Badania pokazują, że znaczenie poszczególnych rodzajów sieci dla pozyskiwania informacji zmienia się z czasem [Suseno, Pinnington, 2018]. Znaczenie sieci spajających maleje wraz z rozwojem działalności na rynkach obcych, ponieważ nie zapewniają one wielu możliwości rozwoju nowej działalności. Z kolei sieci pomostowe, które dostarczają więcej nowej wiedzy i nowych relacji, stają się ważniejsze na późniejszych etapach rozwoju firmy. Jako że utrzymanie sieci wymaga zasobów [Yang i in., 2023], ważne jest utrzymanie właściwych proporcji między rozwijaniem sieci spajających i pomostowych na poszczególnych etapach internacjonalizacji [Han, 2006].

Rozwój produktu

Sieci są uznane w literaturze przedmiotu jako narzędzie do tworzenia i podnoszenia wartości dostarczanej klientom [Kurniawan i in., 2021]. Zagraniczni partnerzy często stają się źródłem inspiracji do wprowadzania nowych produktów, co potwierdziło badanie jakościowe poświęcone umiędzynarodowieniu polskich MŚP. Jak to powiedział jeden z respondentów [Danik, 2022, s. 48–49]: „My jesteśmy fabryką […] – wymyślanie produktów albo ścieżek dotarcia (na rynki zagraniczne – przyp. red.), nie wychodzi nam tak dobrze, jak sama produkcja […]. Dla nas najważniejszym partnerem (na rynku zagranicznym – przyp. red.) jest ten, który sam powie nam, co

my mamy robić, sam wie, czego oczekuje. Na przykład we Francji mamy takie relacje – po prostu nasi partnerzy nam mówią, co my mamy wymyślić […]. Kogoś takiego byłoby nam potrzeba na tych nowych rynkach".

Inne badania wskazują również na to, że współpraca w sieciach pozwala firmom lepiej radzić sobie z coraz bardziej złożonym i dynamicznym otoczeniem technologicznym [Kurniawan i in., 2021]. Kooperacja z partnerami pozwala zmniejszyć ryzyko związane z rozwojem nowych produktów, skraca czas ich wprowadzenia na rynek, pozwala zmniejszyć wielkość zapasów oraz zwiększyć elastyczność w zaspokajaniu potrzeb klientów [Dyer, Nobeoka, 2000].

Kształtowanie cen

Zdolność kształtowania cen daje możliwość ustalania właściwych cen we właściwym czasie. Jest to proces wymagający znacznych zasobów, w tym zwłaszcza wiedzy i umiejętności, i często stanowi wyzwanie dla menedżerów ze względu na wiele możliwych rozwiązań cenowych pozostających do wyboru i znaczne konsekwencje, które pociąga on za sobą [Dutta, Bergen, Levy, Ritson, Zbaracki, 2002; Dutta, Zbaracki, Bergen, 2003]. Wybór strategii cenowej oraz podjęcie konkretnych decyzji cenowych nie mogą się odbyć bez znajomości elastyczności cenowej popytu oraz poziomu cen konkurencyjnych, czyli bez znajomości rynku lokalnego, do którego poznania MŚP często wykorzystują sieci, nie mogąc sobie pozwolić na badania rynkowe. Co więcej, już po podjęciu decyzji do określonego poziomu cen trzeba przekonać członków sieci wewnętrznej (przede wszystkim sprzedawców) i zewnętrznej (nabywców lub pośredników). Wymaga to koordynacji działań wielu stron [Dutta i in., 2003] oraz kapitału społecznego [Dutta i in., 2002].

Ważną składową kapitału społecznego tworzonego w sieciach jest zaufanie [Cavazos-Arroyo, Puente-Diaz, 2023]. Ustalanie cen jest iteracyjnym procesem, w którym przedsiębiorcy uczą się od swoich klientów oraz na ich temat i innych ważnych interesariuszy, budują zaufanie i zachęcają innych do dzielenia się wiedzą i innymi zasobami. W czasie uczenia się od siebie nawzajem zaufanie umacnia się, co z kolei pozwala lepiej odpowiadać na potrzeby klientów. Chociaż wejście na nowe rynki zwiększa niepewność decyzji cenowych, to dzięki wcześniejszemu doświadczeniu oraz zaufaniu i zaangażowaniu wypracowanym w ramach istniejących więzi, proces zdobywania nowej wiedzy potrzebnej do kształtowania cen staje się znacznie krótszy i bardziej efektywny.

Ceny nie są kształtowane przez przedsiębiorcę samodzielnie, ale powstają w trakcie szeregu interakcji z partnerami rynkowymi. Relacje sieciowe zapobiegają ustaleniu przez przedsiębiorcę zbyt wysokich lub zbyt niskich cen [Karami, Ojala, Laatikainen,

2022]. Warto podkreślić, że zaufanie, którym firmę obdarzają jej klienci, pozwala przekonać ich co do jakości oferowanych produktów i dobrych intencji sprzedawcy, co w znacznym stopniu ułatwia zaakceptowanie przez nich oferowanych cen.

Dystrybucja

Wysokiej jakości relacje między firmami w łańcuchu dostaw ułatwiają szybkie reagowanie na wymagania klientów i dystrybucję produktów we właściwych ilościach, miejscu i o właściwym czasie [Dant, Brown, 2008]. W badaniach jakościowych polskich umiędzynarodowionych MŚP respondenci wielokrotnie zwracali uwagę na znaczenie, jakie dla sukcesu na rynkach zagranicznych ma właściwy dobór, a następnie wyszkolenie i wsparcie udzielane zagranicznym dystrybutorom [Danik, 2022, s. 54; Kowalik i in., 2023]. Zagraniczni pośrednicy często mają silną pozycję i szeroką sieć kontaktów w branży [Chinomona, 2012]. Nie tylko są więc w stanie dotrzeć do potencjalnych klientów, ale swoją reputacją i pozycją uwiarygadniają eksportera, co w przypadku małych i nowych na rynku przedsiębiorstw stanowi szczególną wartość. Istotną kwestią jest również zapewnienie końcowym klientom świadczeń serwisowych i gwarancyjnych, których MŚP zazwyczaj nie mogą prowadzić samodzielnie ze względu na ograniczenia zasobowe. Praktyka rynkowa pokazuje, że czasami produkt za sprawą partnera zagranicznego dociera na obcy rynek jeszcze zanim eksporter podejmie decyzję o wejściu na ten rynek [Danik, 2022].

Rola zagranicznych dystrybutorów zazwyczaj maleje z czasem. Gdy eksportujące MŚP zdobędą już wiedzę o rynkach zagranicznych (często właśnie za sprawą dystrybutorów), mogą pozwolić sobie na dezintermediację i samodzielną obsługę klientów końcowych [Danik, Kowalik, 2020].

Promocja i kształtowanie wizerunku

Promocja na rynkach zagranicznych wymaga zarówno znajomości rynków lokalnych, jak i zasobów finansowych. W związku z ograniczeniami zasobowymi, o których była mowa na początku rozdziału, sieci mogą mieć kluczowe znaczenie dla promocji i kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, zwłaszcza w początkowej fazie obecności na danym rynku, kiedy nie ma ono na nim jeszcze ugruntowanej pozycji rynkowej. Po uzyskaniu kompetencji i zbudowaniu wizerunku na lokalnym rynku zasoby sieciowe tracą na wartości i przedsiębiorstwa mogą mieć tendencję do wycofania się z sieci [O'Reilly, Haines, 2004].

Rola partnerów sieciowych w promocji może być różnorodna, w zależności od specyfiki partnera oraz rynku, na którym działa MŚP. Stowarzyszenia, izby handlowe

czy instytucje rządowe wykorzystywane są do wspólnej promocji kraju pochodzenia produktu, regionu czy też wspólnej marki bądź w inny sposób wspierają promocję produktów MŚP na rynkach zagranicznych [O'Reilly, Haines, 2004; Che Senik, Scott--Ladd, Entrekin, Adham, 2011]. Także organizowanie targów handlowych oraz inne działania umożliwiające uczestnictwo MŚP w targach ułatwiają zarówno tworzenie sieci przez MŚP, zdobywanie przez nie wiedzy, jak i promocję produktów, budowanie wizerunku i zdobywanie reputacji [Costa, Soares, Sousa, Elo, Silva, 2020; Measson, Campbell-Hunt, 2015].

W związku ograniczonymi zasobami MŚP, zamiast korzystać z płatnej promocji, często muszą promować swoją działalność pocztą pantoflową, wykorzystując w tym celu pozytywne relacje z partnerami w sieci [Gilmore, 2011]. To podejście charakteryzuje się niskimi kosztami, ale też małym ryzykiem, dlatego w badaniach marketingu przedsiębiorców jest opisywane jako tzw. marketing niskiego ryzyka [Fiore i in., 2013]. Zmiany taktyk promocyjnych odbywają się wówczas stopniowo i bez wykorzystania zaawansowanych narzędzi technologicznych. W tym kontekście istotną rolę mogą odgrywać aktorzy zarówno sieci wewnętrznych, jak i zewnętrznych, krajowych i zagranicznych.

Podsumowanie

Funkcjonowanie w sieciach międzynarodowych i krajowych daje możliwość ukształtowania kapitału społecznego MŚP. Przynosi on możliwość szybszego wdrażania innowacji w marketingu, ale kompetencje sieciowe zmieniają także podejście do kształtowania elementów marketingu mix. Jak pokazują badania, prowadzone zarówno przez polskich, jak i zagranicznych autorów, kompetencje sieciowe pozwalają też na szybsze pozyskiwanie wysokiej jakości danych o rynkach zagranicznych i często zastępują sformalizowane badania rynku.

5.0

Organizacyjne uczenie się w działalności małych i średnich przedsiębiorstw

Tomasz Sikora

Badania dotyczące uczenia się organizacyjnego – albo – w organizacjach (*organizational learning*) są odrębnym, choć pokrewnym nurtem wobec badań odnoszących się do organizacji uczącej się (*learning organization*) oraz badań dotyczących zarządzania wiedzą (*knowledge management*). Celem rozdziału jest wykazanie, w jaki sposób uczenie się MŚP, traktowane jako zdolność dynamiczna, wiąże się z wynikami ich działań na rynku. Dla realizacji celu omówiono przykłady z literatury oraz zaprezentowano wyniki autorskich badań dotyczących polskich przedsiębiorstw. Przeanalizowano również, jakie znaczenie ma zdolność uczenia się od rynku z punktu widzenia marketingu.

Jak w przypadku większości pojęć w naukach społecznych, tak i w przypadku uczenia się organizacyjnego mamy do czynienia z mnogością definicji i ujęć teoretycznych. Argyris [1977, s. 116] definiuje to pojęcie się w następujący sposób: „organizacyjne uczenie się jest procesem wykrywania i korygowania błędów. Błąd to dla naszych celów każda cecha wiedzy lub sposobu poznania, która hamuje uczenie się". Duncan i Weiss [1979, s. 75] twierdzą, że „uczenie się organizacyjne to procesy wewnątrz organizacji, dzięki którym członkowie organizacji rozwijają wiedzę o związkach pomiędzy działaniami i ich skutkami oraz o wpływie otoczenia na te związki". Fiol i Lyles [1985, s. 803] uważają, że „uczenie się organizacyjne oznacza proces poprawy działań dzięki lepszej wiedzy i rozumieniu oraz, że ten rodzaj uczenia się to poprawa (rozwój) rozumienia, wiedzy i związków pomiędzy działaniami podejmowanymi w przeszłości, efektywnością tych działań oraz przyszłymi działaniami". Sinkula, Baker i Noordewier [1997, s. 309] uważają, że organizacyjne uczenie się jest dynamicznym procesem,

który obejmuje trzy składowe: zaangażowanie w uczenie się, wizję podzielaną przez pracowników firmy i otwartość umysłu.

Argyris i Schön [1978; również Argyris, 1991] opracowali koncepcję dwóch pętli (stopni, etapów) organizacyjnego uczenia się (albo uczenia się w dwóch pętlach), czyli pojedynczej i podwójnej pętli uczenia się. Pojedyncza (pierwsza) pętla odnosi się do procesu uczenia się określonego sposobu wykonywania pracy, do działań powtarzalnych, wykonywanych w taki sam sposób. Druga pętla, mogąca pojawić się po pierwszej pętli, zakłada kreatywność i innowacje. Polega na kwestionowaniu i modyfikacji strategii organizacji albo mechanizmów podejmowania decyzji wskutek problemów, jakie wynikają z działania w tradycyjny sposób w zmieniającym się otoczeniu.

Jeśli chodzi o drugi nurt badań, bliski uczeniu się organizacyjnemu, czyli nad organizacjami uczącymi się, to według jednej z wielu definicji są to [Senge, 1990, s. 3]: „organizacje, w których ludzie stale rozwijają własną zdolność osiągania pożądanych wyników, pielęgnuje się nowe i ekspansywne wzorce myślenia, zbiorowe aspiracje swobodnie mogą być wyrażane i w których ludzie stale uczą się, jak razem się uczyć".

W odniesieniu do badań nad zarządzaniem wiedzą Castaneda i in. [2018] stwierdzają, że zakresy badań nad uczeniem się organizacyjnym i zarządzaniem wiedzą zachodziły na siebie, a po przeprowadzeniu przeglądu literatury z obu nurtów badań (publikacji z lat 1970–2016) stwierdzili, że uczenie się organizacyjne jest stopniowo absorbowane przez badaczy zarządzania wiedzą, gdyż etapy procesów organizacyjnego uczenia się, takie jak tworzenie i pozyskiwanie wiedzy, są obecnie główną częścią definicji zarządzania wiedzą.

Należy podkreślić, że choć w tytułach publikacji widnieje organizacyjne uczenie się, zdecydowana większość badań dotyczy przedsiębiorstw działających na rynku (w odróżnieniu od będących organizacjami instytucji państwowych i publicznych czy organizacji non profit).

Według Argote, Lee i Parka. [2020] badania nad organizacyjnym uczeniem się zostały zapoczątkowane analizą krzywych uczenia się najpierw w przemyśle (lata 30. XX w., produkcja samolotów), później w usługach. Autorzy dzielą uczenie się organizacyjne na cztery procesy: poszukiwanie informacji, tworzenie wiedzy, przechowywanie wiedzy oraz transfer wiedzy.

Wiedza pozyskiwana przez organizacje może być przechowywana w repozytoriach, w których skład wchodzą zatrudnieni, rutyny organizacyjne (procesy składające się z powtarzalnych, powiązanych ze sobą działań), kultura, narzędzia oraz pamięć transakcyjna, czyli wiedza kto, co wie (*who nows what*) i kto jest najlepszy w danym zakresie kompetencji.

Chiva, Alegre, Lapiedra [2007] przeanalizowali skale mierzące uczenie się organizacyjne. Według nich można wyróżnić dwa kierunki operacjonalizacji tego poję-

cia. Pierwszy z nich ma na celu ustalenie, czy proces uczenia się organizacyjnego ma miejsce i wówczas skale do jego mierzenia są opracowywane w taki sposób, żeby pozwolić na zbadanie, czy poszczególne fazy procesu uczenia się mają miejsce. Celem badań w ramach drugiego kierunku jest analiza skłonności lub zdolności organizacji do uczenia się.

5.1. Związki pomiędzy wynikami przedsiębiorstw a organizacyjnym uczeniem się

Analiza treści publikacji z lat 2005–2015 przez Zgrzywę-Ziemiak [2015] wykazała, że w 12 artykułach opartych na badaniach empirycznych przedsiębiorstw stwierdzono wystąpienie pozytywnych relacji pomiędzy uczeniem się organizacyjnym a wynikami firm (finansowymi i niefinansowymi); pozytywne związki z innowacyjnością stwierdzono w pięciu publikacjach oraz – każdorazowo w jednej publikacji – odnotowano pozytywne związki pomiędzy organizacyjnym uczeniem się a wynikami projektów, zadowoleniem zatrudnionych z pracy w firmie i wynikami zarządzania zasobami ludzkimi. Autorka wskazuje jednak, że w analizowanej grupie artykułów były również takie, w których albo nie stwierdzono relacji pomiędzy organizacyjnym uczeniem się a wynikami finansowymi przedsiębiorstw (autorka wymienia dwa artykuły), albo zależności były bardzo słabe (trzy artykuły). W czterech artykułach autorzy stwierdzili, że organizacyjne uczenie się ma pośredni wpływ na wyniki poprzez dodatnią korelację z innowacyjnością, w dwóch z orientacją rynkową oraz w jednym z wynikami zarządzania zasobami ludzkimi.

Goh, Elliott i Quon [2012] na podstawie analizy treści 33 artykułów, również zawierających wyniki badań empirycznych przedsiębiorstw, stwierdzili występowanie istotnych pozytywnych zależności pomiędzy zdolnością organizacji do uczenia się a wynikami ich działań na rynku. Zależności te były silniejsze w przypadku niefinansowych miar wyników (innowacyjność, wydajność, zadowolenie z pracy oraz „inne") w porównaniu z finansowymi (do których zaliczono również konkurencyjność). W przypadku mierników finansowych obiektywnych (takich jak ROI, ROA, zmiany sprzedaży i dochodów, uwzględnionych tylko w trzech artykułach) pozytywna zależność była niższa (średnia korelacja wyniosła 0,29) niż w przypadku mierników finansowych deklaratywnych (średnia korelacja wyniosła 0,47). Średnie korelacje pomiędzy zdolnością organizacji do uczenia się i pozostałymi wynikami wynosiły od 0,33 do 0,48.

Do i Mai [2021] przeanalizowali 52 artykuły z lat 1999–2019 zawierające wyniki badań ilościowych dotyczące związków uczenia się organizacyjnego i wyników przedsiębiorstw. Autorzy stwierdzają, że w większości przypadków odnotowano pozytywną

zależność pomiędzy uczeniem się organizacyjnym oraz finansowymi a niefinansowymi wynikami przedsiębiorstw (zarówno wówczas, gdy uczenie się organizacyjne było operacjonalizowane jako konstrukt jednowymiarowy, jak i wielowymiarowy). W pięciu artykułach wykorzystano pojęcie innowacji organizacyjnych jako mediatora relacji pomiędzy organizacyjnym uczeniem się a wynikami przedsiębiorstw. Według Do i Mai wyniki badań zawarte w tych artykułach wskazują na to, że organizacyjne uczenie się bezpośrednio wpływa pozytywnie na wyniki przedsiębiorstw oraz pośrednio poprzez innowacyjność organizacyjną.

Patky [2019] dokonał analizy literatury na temat związków organizacyjnego uczenia się i innowacyjności. Wynika z niej, że uczenie się organizacyjne pozytywnie wpływa na innowacyjność, jednak występują zmienne, które są moderatorami tego związku: turbulentne otoczenie, umiejętności poznawcze przywódców oraz skuteczność w elastycznym wykorzystaniu zasobów organizacji.

Firmy zorientowane na uczenie się gromadzą wiedzę szybciej niż konkurencja, są w stanie szybciej wprowadzać innowacje i dostosowywać się szybciej do zmian w otoczeniu, wprowadzając ulepszenia zarówno stosowanych narzędzi marketingowych, jak i pozostałych rozwiązań zarządczych [Baker, Sinkula, 1999; Sheng, Chien, 2016]. Zdolność ta przyczynia się do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej dzięki szybszemu rozpoznawaniu okazji rynkowych i opracowywaniu oraz wdrażaniu nowych produktów.

5.2. Specyfika organizacyjnego uczenia się MŚP

W literaturze można znaleźć wątki odnoszące się do specyfiki organizacyjnego uczenia się małych i średnich przedsiębiorstw. Yeoh [2004] wyróżnił następujące typy zdolności uczenia się MŚP:

- zdolność uczenia się od rynku (*market – focused learning capability*), na zasadzie gromadzenia, interpretacji i rekonfigurowania informacji uzyskanych od klientów i konkurencji, a następnie przełożenia ich na praktyczną wiedzę odnoszącą się do aktywności marketingowej,
- zdolność uczenia się od sieci powiązań, w których uczestniczy firma (*network learning capability*); wynika ona np. z eksploatowania zaawansowanej wiedzy technologicznej partnerów uczestniczących w sieci przez małe firmy lub też z dowiadywania się, kto jest ekspertem w określonej dziedzinie, czy ma kontakty umożliwiające np. pozyskanie zamówień (*know-who*),
- zdolność do wewnętrznego uczenia się firmy (*internally focused learning capability*) to umiejętność kształtowania, asymilacji i rekonfiguracji technicznej i nie-

technicznej wiedzy pozyskanej ze źródeł wewnętrznych; procesy wewnętrznego eksperymentowania, uczenie się „technologiczne".

Z punktu widzenia marketingu to zdolność uczenia się od rynku ma szczególne znaczenie, gdyż umożliwia nawiązanie trwałych relacji i współtworzenie produktów z klientami. Ta zdolność jest szczególnie ważna w przypadku MŚP – eksporterów, gdyż dzięki niej mogą proaktywnie przewidywać zmiany na rynku. Uczenie się i zwiększanie zasobów wiedzy po wejściu na obcy rynek muszą zostać przekształcone w dynamiczne zdolności marketingowe, aby mieć wpływ na udaną adaptację firmy do nowego otoczenia i poprawę wyników ekonomicznych [Clercq, Sapienza, Yavuz, Zhou, 2012].

Uczenie się o rynkach rozwiniętych przynosi MŚP więcej korzyści z zakresu dynamicznych zdolności marketingowych, niż w przypadku wchodzenia na inne rynki rozwijające się, m.in. ze względu na to, że spotykają się z bardziej rozwiniętą konkurencją lokalną.

5.3. Wyniki badań o organizacyjnym uczeniu się dotyczące polskich MŚP

Badań empirycznych dotyczących powiązań wyników polskich przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw, z uczeniem się organizacyjnym jest niewiele.

Michna [2007; 2009] przeprowadziła badanie na próbie 211 MŚP z regionu Górnego Śląska (badaniami objęto przedsiębiorstwa zrzeszone w Regionalnej Izbie Gospodarczej w Katowicach), którego wyniki wykazały pozytywną zależność pomiędzy uczeniem się organizacyjnym a niektórymi wynikami przedsiębiorstw (mierzonymi stopą zmian przychodów, zmianami wskaźnika rentowności obliczonego jako iloraz zysku brutto i przychodów ze sprzedaży netto, a także zmianami zatrudnienia).

Autorka [Michna, 2007] wyróżniła 11 wymiarów uczenia się organizacyjnego: stabilność strategii, stosunek do ryzyka, tworzenie możliwości indywidualnego uczenia się pracowników, upełnomocnienie pracowników i dialog, współpraca i zespołowe uczenie się, postawy liderów, powiązanie organizacji z jej otoczeniem, nabywanie wiedzy, pamięć organizacyjna, zatrudnianie i wynagradzanie oraz kluczowe rezultaty. Kategoria kluczowych rezultatów zawiera jednak takie składowe, które mogły być skutkami organizacyjnego uczenia się (stwierdzenia np. „Czas wprowadzania na rynek produktu lub usługi jest krótszy niż w poprzednim roku", „Czas odpowiedzi na skargi klientów jest krótszy niż w poprzednim roku", „Satysfakcja klientów jest większa niż w poprzednim roku"), więc jej status jest dyskusyjny (autorka w swej pracy analizuje ten wymiar odrębnie) [Michna, 2007].

Ważnymi wymiarami organizacyjnego uczenia się z punktu widzenia efektywności mierzonej wzrostem przychodów (w przypadku których wystąpiły najwyższe wartości współczynników korelacji Pearsona) były następujące wymiary: upełnomocnienie pracowników i dialog, postawy liderów, współpraca i zespołowe uczenie się (korelacje pomiędzy 0,56 i 0,65). Należy jednak zaznaczyć, że wszystkie pozostałe wymiary wykazały pozytywne korelacje, powyżej 0,499, z tym miernikiem działania przedsiębiorstw, z wyjątkiem wymiaru stabilność strategii.

Tabela 2 przedstawia wyniki analizy korelacji pomiędzy dynamiką przychodów a 10 wymiarami organizacyjnego uczenia się.

Tabela 2. Korelacje pomiędzy dynamiką przychodów a 10 wymiarami organizacyjnego uczenia się

Wymiary organizacyjnego uczenia się	Dynamika wzrostu przychodów
Wymiar W1 – stabilność strategii	**–0,020** *N* = 97, *p* = 0,846
Wymiar W2 – stosunek do ryzyka i eksperymentów	**0,556** *N* = 97, *p* = 0,000
Wymiar W3 – tworzenie możliwości indywidualnego uczenia się pracowników	**0,533** *N* = 97, *p* = 0,000
Wymiar W4 – upełnomocnienie pracowników i dialog	**0,649** *N* = 97, *p* = 0,000
Wymiar W5 – współpraca i zespołowe uczenie się	**0,559** *N* = 97, *p* = 0,000
Wymiar W6 – postawy liderów	**0,631** *N* = 97, *p* = 0,000
Wymiar W7 – powiązanie organizacji z jej otoczeniem	**0,499** *N* = 97, *p* = 0,000
Wymiar W8 – nabywanie wiedzy	**0,519** *N* = 97, *p* = 0,000
Wymiar W9 – pamięć organizacyjna	**0,554** *N* = 97, *p* = 0,000
Wymiar W10 – zatrudnianie i wynagradzanie	**0,542** *N* = 97, *p* = 0,000

Źródło: Michna [2007].

Najsilniejszą korelację ze wzrostem przychodów wykazał (nieuwzględniony w tabeli 2) wymiar 11, kluczowe rezultaty (korelacja równa 0,678). Badanie wykazało również, że pomiędzy wzrostem rentowności badanych przedsiębiorstw i 10 z 11 wymiarów organizacyjnego uczenia się nie było istotnych statystycznie korelacji, a wymiar stabilność strategii był ze wzrostem rentowności skorelowany ujemnie.

Wyniki badania wykazały również, że pomiędzy wzrostem zatrudnienia a 10 z 11 wymiarami organizacyjnego uczenia się (z wyjątkiem wymiaru stabilność strategii) istniały korelacje dodatnie (wartości od 0,331 do 0,609). Wymiar stabilność strategii był ujemnie skorelowany z dynamiką wzrostu liczby zatrudnionych, lecz była to bardzo słaba korelacja.

Tabela 3 przedstawia wyniki analizy korelacji pomiędzy dynamiką zatrudnienia a 10 wymiarami organizacyjnego uczenia się.

Tabela 3. Korelacje pomiędzy dynamiką zatrudnienia a 10 wymiarami organizacyjnego uczenia się

Wymiary organizacyjnego uczenia się	Dynamika wzrostu zatrudnienia
Wymiar W1 – stabilność strategii	**–0,130** *N* = 104, *p* = 0,188
Wymiar W2 – stosunek do ryzyka i eksperymentów	**0,444** *N* = 104, *p* = 0,000
Wymiar W3 – tworzenie możliwości indywidualnego uczenia się pracowników	**0,468** *N* = 104, *p* = 0,000
Wymiar W4 – upełnomocnienie pracowników i dialog	**0,609** *N* = 104, *p* = 0,000
Wymiar W5 – współpraca i zespołowe uczenie się	**0,553** *N* = 104, *p* = 0,000
Wymiar W6 – postawy liderów	**0,539** *N* = 104, *p* = 0,000
Wymiar W7 – powiązanie organizacji z jej otoczeniem	**0,440** *N* = 104, *p* = 0,000
Wymiar W8 – nabywanie wiedzy	**0,331** *N* = 104, *p* = 0,001
Wymiar W9 – pamięć organizacyjna	**0,360** *N* = 104, *p* = 0,000
Wymiar W10 – zatrudnianie i wynagradzanie	**0,337** *N* = 104, *p* = 0,000

Źródło: Michna [2007].

Wymiar 11, kluczowe rezultaty, również był skorelowany pozytywnie z dynamiką zatrudnienia (korelacja równa 0,473).

Podsumowując, większość z uwzględnionych 11 wymiarów organizacyjnego uczenia się wykazała pozytywne związki z dwoma z trzech mierników działania MŚP z regionu Górnego Śląska (zmianami przychodów i zmianami zatrudnienia), a relacje z jednym z nich (zmiany rentowności) były nieistotne albo istotne i ujemne (w przypadku wymiaru stabilność strategii).

Badanie jakościowe na próbie czterech MŚP wcześnie umiędzynarodowionych [Kowalik, 2018] dotyczące form organizacyjnego uczenia się wykazało, że na początkowych etapach ekspansji zagranicznej „osobista" wiedza założycieli i właścicieli jest głównym źródłem wiedzy w przedsiębiorstwach, a do jej wzbogacania wykorzystywane są nieformalne kontakty. W kolejnych etapach zaangażowania w ekspansję zagraniczną firmy zaczynają również pozyskiwać wiedzę ze źródeł zewnętrznych, w tym ze źródeł odpłatnych (wiedza ekspertów).

Badanie na próbie 240 polskich MŚP (wywiady przeprowadzono w okresie maj–czerwiec 2019 r.), w której znalazły się firmy eksportujące i nieeksportujące przeprowadzone przez Kowalik, Danik i Pleśniak [Kowalik, Pleśniak, 2020] wykazało, że uczenie się organizacyjne było powiązane z orientacją strategiczną badanych firm. Organizacyjne uczenie się było analizowane przy wykorzystaniu skali orientacji na uczenie się [Sinkula i in., 1977].

Stwierdzono pozytywne związki pomiędzy organizacyjnym uczeniem się a orientacją marketingową badanych przedsiębiorstw badaną za pomocą pięciu wymiarów skali marketingu przedsiębiorców [Fiore i in., 2013].

Pozytywne i istotne związki pomiędzy obiema zmiennymi wystąpiły w przypadku wszystkich aspektów orientacji marketingowej w przypadku nieeksporterów (korelacje pomiędzy 0,278 i 0,536) oraz dla czterech z pięciu wymiarów orientacji marketingowej dla eksporterów (korelacje pomiędzy 0,34 i 0,427; w przypadku jednego z wymiarów orientacji marketingowej korelacja była pozytywna, ale nieistotna).

Ponadto badanie wykazało pozytywny związek pomiędzy orientacją na organizacyjne uczenie się i zdolnością przedsiębiorstw do monitorowania sytuacji na rynku w celu uzyskania „wyczucia rynku" istotnego dla marketingu (*market sensing*) [Sajolarvi i in., 2015]. Wartość współczynnika korelacji pomiędzy obiema zmiennymi wyniosła 0,432 dla eksporterów i 0,489 dla nieeksporterów. Tabela 4 przedstawia analizę korelacji pomiędzy uwzględnionymi w badaniu zmiennymi.

Badane firmy wykazywały łącznie średni poziom orientacji na uczenie się (średnia odpowiedzi bliska środka skali). Większość wskaźników odnoszących się od organizacyjnego uczenia się przyjmowała wyższe wartości dla eksporterów w porównaniu z nieeksporterami (co może być wytłumaczone koniecznością uzyskania i stałego wzbogacania wiedzy związanej z działalnością nie tylko na rynku krajowym, ale również na rynkach zagranicznych).

Badanie na próbie 240 polskich MŚP autorstwa Baranowskiej-Prokop i Sikory [2023], w którym zastosowano próbę przedsiębiorstw jak w badaniu Kowalik i Pleśniak [2020], wykazało istotne pozytywne zależności pomiędzy niektórymi miernikami organizacyjnego uczenia się a miernikami wyników przedsiębiorstw.

Tabela 4. Korelacje pomiędzy orientacją na uczenie się organizacyjne, stopniem wyczucia rynku a wymiarami orientacji marketingowej przedsiębiorców

Relacje		Eksporterzy		Nieeksporterzy	
		korelacja	wartość *p*	korelacja	wartość *p*
Wyczucie rynku	proaktywność	0,384	0,003	0,577	***
	koncentracja na szansach rynkowych	0,509	***	0,696	***
	orientacja na klienta	0,514	***	0,562	***
	kształtowanie wartości dla klienta	0,628	***	0,678	***
	marketing niskiego ryzyka	0,561	***	0,608	***
Wyczucie rynku	orientacja na uczenie się organizacyjne	0,432	0,003	0,489	***
Orientacja na uczenie się organizacyjne	proaktywność	0,340	***	0,463	***
	koncentracja na szansach rynkowych	0,390	***	0,494	***
	orientacja na klienta	0,427	***	0,496	***
	kształtowanie wartości dla klienta	0,434	***	0,536	***
	marketing niskiego ryzyka	0,158	0,143	0,278	0,008

*** $p < 0{,}001$.
Źródło: Kowalik, Pleśniak [2020, s. 121].

Organizacyjne uczenie się zostało uwzględnione przy wykorzystaniu trzech mierników: „podskali" zaangażowania w uczenie się [Sinkula i in., 1977], pytania o zakres pokrywania pracownikom kosztów szkoleń i pytania o to, czy firmy pozyskują informacje z zewnątrz, a jeśli tak, to czy wyłącznie informacje dostępne bezpłatnie, czy również ze źródeł wymagających uiszczenia opłat.

Skala zaangażowania w uczenie się była wyrażona za pomocą trzech stwierdzeń:

- w naszej firmie panuje powszechne przekonanie, że kształcenie pracowników to inwestycja, a nie koszt dla firmy,
- w naszej firmie uczenie się i kształcenie uznawane są za kluczowy zasób gwarantujący jej przetrwanie,
- w naszej kulturze organizacyjnej kształcenie pracowników jest bardzo ważne.

Drugi miernik organizacyjnego uczenia się odzwierciedlał rzeczywiste działania firm i był oparty na jednym pytaniu: czy i w jakim stopniu szkolenia pracowników były finansowane przez firmy (zakres odpowiedzi od „nie" po „całkowite pokrywanie kosztów szkoleń").

Trzeci miernik uczenia się organizacyjnego – również odzwierciedlający rzeczywiste działania firm – miał na celu uzyskanie odpowiedzi na pytania, czy firmy pozyskiwały informacje z zewnątrz, jeśli tak, to czy ze źródeł bezpłatnych, czy płatnych,

oraz czy nabywały patenty. Został na tej podstawie utworzony indeks „różnorodność źródeł informacji".

Trzy mierniki organizacyjnego uczenia się były ze sobą słabo skorelowane pozytywnie. Najsilniejsza, jednak umiarkowanie słaba korelacja Pearsona (0,392), wystąpiła pomiędzy skalą zaangażowania w uczenie się a faktem oraz stopniem pokrywania kosztów szkoleń pracownikom. Najsłabsza korelacja Pearsona (0,193) wystąpiła pomiędzy miernikiem pokrywania kosztów szkoleń a różnorodnością źródeł pozyskiwania informacji z zewnątrz.

Wyniki działania firm były mierzone za pomocą trzech mierników deklaratywnych (z uwagi na brak możliwości uzyskania precyzyjnych danych od MŚP).

Pierwszym miernikiem wyników przedsiębiorstw były ogólne określenia dotyczące poziomu zysków albo strat podczas dwóch lat poprzedzających czas badania. Drugi miernik odnosił się do zmian wartości sprzedaży, w odniesieniu do roku wcześniejszego, również podczas dwóch lat poprzedzających czas badania. Trzeci miernik dotyczył określenia tego, czy firma odnosiła większe czy mniejsze sukcesy na rynku w porównaniu z jej konkurentami.

Tabela 5. **Korelacje pomiędzy miernikami organizacyjnego uczenia się a miernikami wyników przedsiębiorstw**

Zaangażowanie w uczenie się			Stopień finansowania szkoleń pracowników	Różnorodność wykorzystywanych źródeł informacji
Dynamika sprzedaży w 2018 r. w porównaniu z 2017 r. (bez obserwacji odstających)	korelacja	**0,137***	0,081	**0,239****
	istotność (dwustr.)	0,036	0,219	0,000
	N	233	235	235
Dynamika sprzedaży w latach 2016–2018 (bez obserwacji odstających)	Korelacja	**0,204****	**0,136***	**0,299****
	istotność (dwustr)	0,002	0,036	0,000
	N	234	236	236
Postrzeganie sukcesu firmy w porównaniu z konkurentami (bez obserwacji odstających)	korelacja	**0,237****	**0,155***	**0,244****
	istotność (dwustr.)	0,000	0,018	0,000
	N	233	235	235

* Korelacja istotna na poziomie min. 0,05 (dwustr.).

** Korelacja istotna na poziomie min. 0,01 (dwustr.).

Źródło: Baranowska-Prokop, Sikora [2023, s. 144].

Żaden z mierników uczenia się organizacyjnego nie wykazywał istotnych korelacji z wynikami finansowymi badanych przedsiębiorstw. Najsilniejsza, choć dość słaba, korelacja pozytywna Pearsona wystąpiła pomiędzy miernikiem różnorodność źródeł pozyskiwania informacji z zewnątrz a dynamiką sprzedaży w latach 2016–2018 (0,299). Miernik ten był również pozytywnie skorelowany z oceną sukcesu rynkowego firmy na tle konkurencji (0,244). Korelacje pozytywne, powyżej 0,2, wykazywała również skala zaangażowania w uczenie się z dynamiką sprzedaży w latach 2016–2018 i z oceną sukcesu rynkowego firmy na tle konkurencji (odpowiednio 0,204 i 0,237). Najsłabsze korelacje z miernikami działalności przedsiębiorstw wykazywał miernik odnoszący się do finansowania szkoleń pracownikom (poniżej 0,2). Tabela 5 przedstawia analizę korelacji pomiędzy miernikami organizacyjnego uczenia się a miernikami wyników przedsiębiorstw.

Analiza wariancji przy uwzględnieniu innych zmiennych mogących wpływać na wyniki przedsiębiorstw, takich jak wielkość firm (podział na małe i średnie) oraz zaangażowanie w wymianę z zagranicą (podział na eksporterów i nieeksporterów) wykazała, że zaangażowanie w organizacyjne uczenie się i różnorodność źródeł pozyskiwania informacji z zewnątrz nadal były istotnymi zmiennymi objaśniającymi dwa wymienione powyżej mierniki działalności przedsiębiorstw.

Kolejne badanie [Sikora, Baranowska-Prokop, 2024] przeprowadzono na próbie MŚP, eksporterów i nieeksporterów, z Polski (219 firm) i Finlandii (81 firm) w okresie ograniczeń związanych z pandemią COVID-19 (wywiady przeprowadzono w okresie grudzień 2020 r. – styczeń 2021 r.). Ponownie dla oceny organizacyjnego uczenia się wykorzystano skalę zaangażowania w uczenie się [Sinkula i in., 1997], a wyniki przedsiębiorstw mierzone były za pomocą deklaratywnych mierników sytuacji finansowej i zmian wielkości sprzedaży.

Analiza wariancji, w której uwzględniono takie zmienne, jak kraj MŚP (Polska, Finlandia), wielkość przedsiębiorstwa (małe i średnie) oraz bycie eksporterem albo nieeksporterem, wykazała, że:

- fińskie MŚP wykazywały nieco wyższy poziom zaangażowania w organizacyjne uczenie się w porównaniu z polskimi MŚP,
- eksporterzy wykazywali wyższy poziom zaangażowanie w organizacyjne uczenie się w porównaniu z nieeksporterami,
- wielkość przedsiębiorstwa nie miała istotnego związku z poziomem zaangażowania w uczenie się organizacyjne,
- istotna była interakcja pomiędzy krajem MŚP a eksportem: o ile różnica pomiędzy MŚP z Finlandii i polskimi MŚP eksportującymi była niewielka, o tyle polskie MŚP nieeksportujące wykazywały znacząco niższy poziom zaangażowania w organizacyjne uczenie się w porównaniu z pozostałymi przedsiębiorstwami.

W odróżnieniu od badania polskich MŚP sprzed pandemii COVID-19, powyższe badanie nie potwierdziło pozytywnych związków pomiędzy organizacyjnym uczeniem się a wynikami przedsiębiorstw. Analiza korelacji wykazała bardzo słabe korelacje pozytywne pomiędzy wynikami polskich MŚP a dwoma miernikami ich wyników, jednak w przypadku fińskich MŚP korelacja z wynikami finansowymi była słaba i ujemna, a z dynamiką sprzedaży – bliska 0.

Autorzy badania tłumaczą ten fakt bardzo znaczną pomocą, w tym za pośrednictwem dotacji, udzieloną firmom przez rządy Polski i Finlandii, co zakłóciło działanie mechanizmów rynkowych (oprócz – oczywiście – efektów pandemii). Wiarygodności tej opinii dodaje stwierdzone zachowanie obu mierników wyników przedsiębiorstw: spadek wartości tych mierników w przypadku dynamiki wartości sprzedaży (w większym stopniu podlegającej zakłóceniom sytuacji na rynku wywołanymi pandemią) był wyższy niż spadek deklaratywnie określonego wyniku finansowego (poprawionego dotacjami i innymi formami pomocy).

Podsumowanie

Jak wynika z przytoczonych przeglądów literatury i omówienia wyników badań nad polskimi MŚP, uczenie się organizacyjne wykazuje pozytywne związki z innowacyjnością przedsiębiorstw, elementami ich orientacji marketingowej i wynikami działań na rynku. Nie ma tu jednak automatyzmu, gdyż każdy autor podsumowań dotychczasowych badań wspomina o przykładach braku pozytywnego wpływu uczenia się na wyniki.

Uwzględniając podział uczenia się organizacyjnego na etapy, po pierwsze, powinno się pozyskiwać wiedzę użyteczną, a nie jakąkolwiek; po drugie, ta wiedza powinna być udostępniana odpowiednim pracownikom organizacji, przechowana w pamięci organizacyjnej i – co najważniejsze – stosowana.

Uczenie się i zwiększanie zasobów wiedzy po wejściu na obcy rynek muszą zostać przekształcone w dynamiczne zdolności marketingowe, aby mieć wpływ na udaną adaptację firmy do nowego otoczenia i poprawę wyników ekonomicznych [Clercq i in., 2012].

Już w połowie pierwszej dekady XXI w. stabilność strategii – jak wynikało z badań Michny dotyczących polskich MŚP [Michna, 2007; 2009] – była negatywnie skorelowana z wynikami ich działalności. W okresie charakteryzującym się turbulentnym otoczeniem z powodu przyspieszenia rewolucji technologicznej, konfliktów regionalnych, nasilonych konfliktów wewnętrznych w krajach wysoko rozwiniętych oraz klęsk

o globalnym zasięgu można postulować, że sposobem zarządzania przedsiębiorstwami powinna być nie stabilność, ale zwinność strategiczna oparta na innowacyjności, która – jak wykazały omówione wcześniej przeglądy literatury – jest pozytywnie skorelowana z uczeniem się organizacyjnym.

Uczenie się organizacyjne powinno umożliwiać przedsiębiorstwom i innym organizacjom pozyskiwanie użytecznej wiedzy o zmianach w otoczeniu oraz uzyskanie zdolności do przekształcania tej wiedzy w trafne – skuteczne i efektywne – działania.

6.0

Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – aspekty marketingowe

Agnieszka Pleśniak

"Business has only two functions – marketing and innovation".
Peter Drucker

Drucker [1981, s. 47] stwierdził, że biznes ma tylko dwie funkcje – marketing i innowacje. Cytat ten podkreśla, jak ważne jest wprowadzanie na rynek produktów i ciągłe wprowadzanie innowacji, aby pozostać konkurencyjnym. W przeciwieństwie do dużych przedsiębiorstw, MŚP mają pewne przewagi behawioralne w zakresie szybkiego podejmowania decyzji i elastyczności. Borykają się one jednak z ograniczeniami zasobów wewnętrznych ze względu na swe niewielkie rozmiary, a także zasobów zewnętrznych (np. dostęp do finansowania) z powodu niedoskonałości rynku. W efekcie we wszystkich krajach UE udział innowacyjnych dużych przedsiębiorstw w sektorze przedsiębiorstw ogółem jest wyższy niż udział MŚP [European Commission, 2019].

O ile znaczenie innowacji dla konkurencyjności przedsiębiorstw i całych gospodarek nie budzi kontrowersji, to określenie, co nią jest, a co nie, a także konceptualizacja pojęć takich jak innowacyjność czy zdolność innowacyjna nastręcza wiele problemów z uwagi na różne ujęcia obecne w literaturze. Celem rozdziału 5 jest omówienie funkcjonujących w literaturze ujęć definicyjnych pojęć innowacji, innowacyjności oraz dynamicznej zdolności innowacyjnej oraz ich wzajemnych relacji. Rozważania łączą w sobie dwa wątki, tj. dynamicznej zdolności marketingowej [Mitręga, 2016] i dynamicznej zdolności innowacyjnej [Stawasz, 2014] i zawierają przykłady aktualnych wyników badań w tym zakresie.

6.1. Czym są innowacje

Innowacje najprościej można zdefiniować jako środek do „robienia rzeczy" w nowy lub lepszy sposób[1]. W literaturze funkcjonuje wiele definicji innowacji [Klóska, 2018], zaś autorzy spierają się, co jest innowacją, a co nią nie jest [Ścigała, 2016]. Według Schumpetera [1960, s. 103–104], któremu przypisuje się wprowadzenie pojęcia innowacji, innowacja oznacza: wprowadzenie nowego towaru, nieznanego dotychczas konsumentom lub wprowadzenie nowej metody produkcji, jeszcze niestosowanej w danej branży przemysłu. Definicja ta odnosi się jedynie do zmian technologicznych, a więc innowacji produktowej lub procesowej w ujęciu zaproponowanym w *Podręczniku Oslo* 2005 [OECD/Eurostat, 2005]. Innowacja w ujęciu Schumpetera odnosi się do pierwszego wykorzystania pomysłu (idei), a każde kolejne zastosowanie w innej organizacji jest postrzegane jako imitacja bądź dyfuzja. W efekcie innowacja w ujęciu Schumpetera jest czymś unikalnym i rzadkim. Freeman [1986] zawęża jeszcze bardziej pojęcie innowacji, ograniczając je do produktu, systemu lub urządzenia, pomijając Schumpetrowski proces.

Wąskie ujęcie innowacji wiąże się z wąskim pojmowaniem produktu ograniczającym się jedynie do jego fizycznej reprezentacji. Jeżeli zdefiniujemy produkt (wyrób lub usługę) szerzej, jako nośnik wartości oferowanej klientom, wtedy szersza definicja innowacyjności obejmująca również innowacje organizacyjne czy marketingowe będzie miała sens i uzasadnienie.

Obecnie innowacja jest coraz częściej wiązana z wykorzystywaniem nowych kombinacji znanych procesów i technologii, obejmując w ten sposób również koncepcje innowacji przyrostowych oraz tzw. innowacji bez badań (*non R&D*) czy ukrytych (*hidden*). Warto zaznaczyć, że przyrostowe formy innowacji mogą mieć również wpływ na rozwój i tworzenie przewagi konkurencyjnej, zaś innowacja wydaje się najlepszą drogą do kreowania wartości. Obecna tendencja do ujmowania innowacji szeroko wypiera dotychczasowe wąskie ujęcie zawężające się do innowacji technologicznych, znalazło to potwierdzenie w najnowszej definicji innowacji zawartej w *Podręczniku Oslo* z 2018 [OECD/Eurostat, 2018].

Według *Podręcznika Oslo* z 2018 innowacja w przedsiębiorstwie to „nowy lub udoskonalony produkt lub proces (lub ich kombinacja), który różni się znacząco od poprzednich produktów lub procesów jednostki i został udostępniony potencjalnym użytkownikom (produkt) lub wprowadzony do użytku przez jednostkę (proces)"

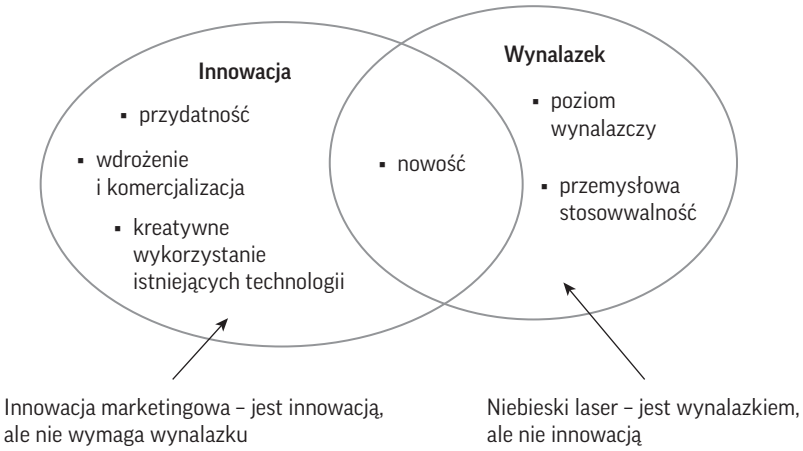
---

1 Dosł. „robienie rzeczy" – rozumiane w obu znaczeniach, tj. w dosłownym koncentrującym się na fizycznym efekcie działania (rzecz), ale też przenośnym znaczeniu obejmującym zarówno niematerialny efekt, jak i proces; określenie „robienie rzeczy" nawiązuje do robienia właściwych rzeczy vs. robienia rzeczy dobrze, odnosząc się do efektuacji [Sarasvathy, 2001].

[OECD/Eurostat, 2018, s. 32]. W tym kontekście innowacja przekłada się na ulepszenia efektów w postaci nowych wyrobów lub nowych usług, lub dowolnej ich kombinacji.

Wspólnym elementem definicji innowacji jest nowość lub zmiana. Biorąc pod uwagę, że z czasem każda innowacja staje się standardem, gdy efekt nowości znika, element nowości wydaje się zatem konstytutywny dla pojęcia innowacji. Element nowości jest również konstytutywny dla pojęcia wynalazku, które należy odróżnić od innowacji. Pojęcia wynalazku i innowacji, choć powiązane, nie pokrywają się. Nie każdy wynalazek ma szansę stać się innowacją i nie każda innowacja jest wynalazkiem. Aby wynalazek stał się innowacją, musi on spełniać dwa warunki. Pierwszym jest możliwość zastosowania i zaspokojenia jakieś potrzeby, a drugim jest wdrożenie, wprowadzenie do praktyki i komercjalizacja. Przykładem wynalazku, który nie stał się innowacją, jest niebieski laser – wynalazek nie został wdrożony i skomercjalizowany przez jego twórców. Podobnie nie każda innowacja wymaga wynalazku. Podsumowując, innowacje mogą dotyczyć nowatorskiego sposobu wytwarzania czegoś lub prowadzenia jednego z procesów biznesowych, a jako przykład posłużyć tu mogą innowacje organizacyjne lub marketingowe. Różnice między innowacją a wynalazkiem obrazuje rysunek 7.

Rysunek 7. Wynalazek i innowacja



Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia działań organizacji i planowanych celów można wyróżnić innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe, taki też podział przyjęto w trzeciej edycji *Podręcznika z Oslo* [OECD/Eurostat, 2005]. Warto dodać, że innowacje produktowe i procesowe nazywane bywają technologicznymi, podczas, gdy pozostałe z nich – innowacjami nietechnologicznymi [Kraśnicka, 2013].

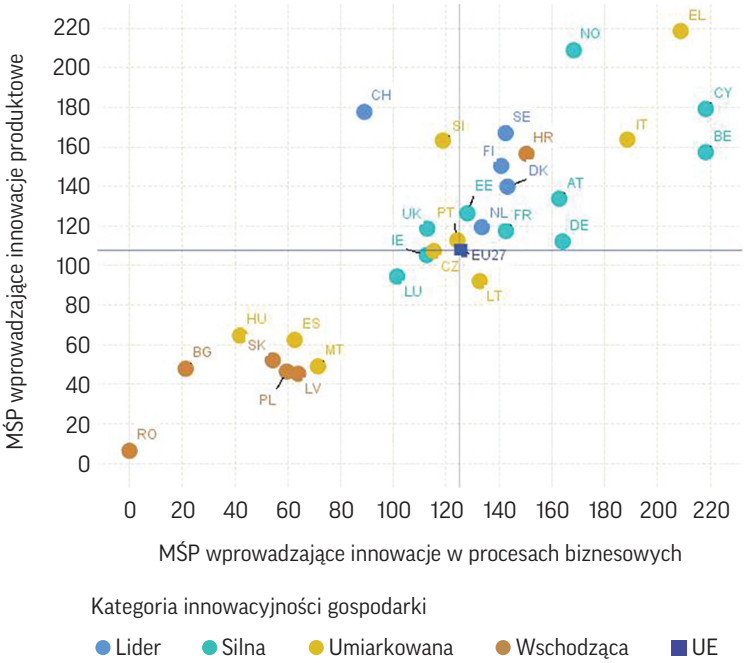
W czwartej edycji *Podręcznika Oslo* [OECD/Eurostat, 2018] typologia innowacji została uproszczona do dwóch rodzajów, tj. innowacji produktowej i innowacji w procesie biznesowym. Oba typy innowacji są podobnie definiowane, co ilustruje tabela 6, jednak różnią się one przedmiotem. Innowacja produktowa dotyczy wyrobu lub usługi, zaś innowacja w procesie biznesowym dotyczy procesu, który prowadzi do wytworzenia produktu.

Tabela 6. Definicja innowacji produktowej i innowacji w procesie biznesowym według *Podręcznika Oslo* z 2018 r.

Innowacja produktowa	Innowacja w procesie biznesowym
Nowy lub ulepszony wyrób lub usługa, które znacząco różnią się od dotychczasowych wyrobów lub usług firmy i które zostały wprowadzone na rynek	Nowy lub ulepszony proces biznesowy dla jednej lub wielu funkcji biznesowych, który różni się znacząco od dotychczasowych procesów biznesowych przedsiębiorstwa i który został wprowadzony do użytku przez przedsiębiorstwo

Źródło: OECD/Eurostat [2018, s. 79, 81].

Rysunek 8. MŚP wprowadzające innowacje produktowe i innowacje w procesach biznesowych w wybranych krajach



Uwagi: na wykresie pokazano wartości wskaźników dla poszczególnych krajów w odniesieniu do średniej dla UE w 2017 r.; dodatkowo w celu porównania ujęto trzy kraje nienależące do UE, tj. NO, CH i UK.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych European Innovation Scoreboard [EIS, 2024].

Innowacje produktowe są relatywnie rzadziej wprowadzane przez MŚP niż innowacje w procesie biznesowym. Według najnowszych danych European Innovation Scoreboard [EIS, 2024] w krajach UE innowacje produktowe wprowadzało 26% MŚP, zaś innowacje w procesach biznesowych 41% MŚP. W Polsce odsetki te wynosiły odpowiednio 14% i 25%, co przekłada się na niską pozycję Polski wśród krajów UE pod kątem odpowiadających im wskaźników (trzecie i piąte miejsce od końca wśród krajów UE-27), co obrazuje rysunek 8. Dzieje się tak z kilku powodów. Zmiany w procesach biznesowych są zwykle mniej kosztowne i wymagają mniejszych nakładów inwestycyjnych w porównaniu z innowacjami produktowymi. Są również obarczone mniejszym ryzykiem. Innowacje procesowe mogą prowadzić do większej efektywności i w rezultacie do obniżenia kosztów (jak pokazują przykłady innowacji procesowych, np. wykorzystanie ciepła skroplin czy wyłączenie komputerów na noc – opisane w dalszej części). Pozwalają też na większą elastyczność i szybsze reagowanie na zmiany w otoczeniu i potrzeby klientów. Mogą być sposobem zwiększenia konkurencyjności bez wprowadzania nowych produktów. Nie zawsze są jednak bezpośrednio widoczne dla otoczenia.

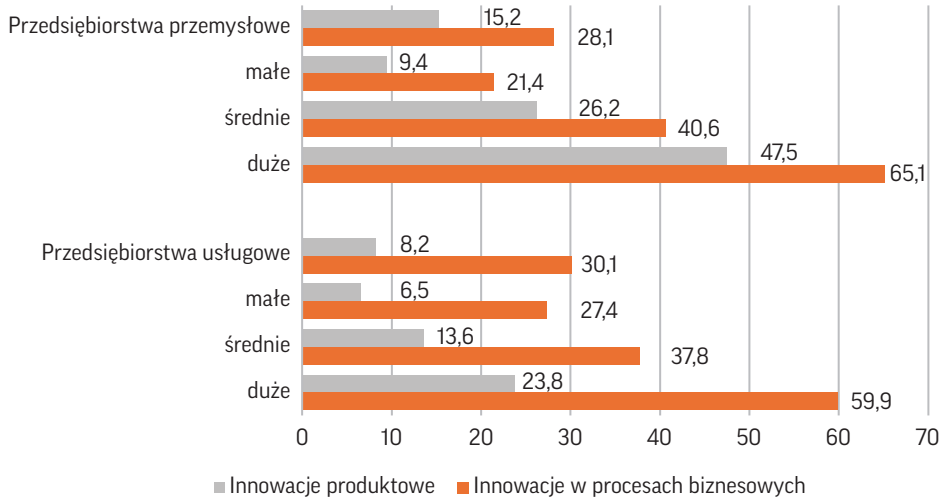
Innowacja produktowa to najłatwiej dostrzegalna przez otoczenie forma innowacji. Również jej efekty są szybciej widoczne. Przykładem innowacji produktowej są perowskitowe ogniwa fotowoltaiczne – tańsze, lżejsze i bardziej elastyczne od krzemowych, za które Olga Małynkiewicz wraz z zespołem otrzymała prestiżową Nagrodę Europejskiego Wynalazcy Roku (w 2024 r.) przyznawaną przez Europejski Urząd Patentowy, są one produkowane przez Saule Technologies we Wrocławiu. Kolejnym przykładem innowacji produktowej jest komponent do paliw węglowodorowych Q18 pozwalający na zmniejszenie zużycia paliwa oraz redukcję emisji CO_2 i cząstek stałych w wyniku optymalizacji procesów spalania, który został stworzony przez iQiTech (założoną przez Tadeusza Kościewicza). Oba przytoczone przykłady dotyczą MŚP. Innowacją produktową jest również program b-Link – pozwalający na wprowadzanie tekstu, przesuwanie kursora i klikanie przyciskami myszy za pomocą mrugania. B-link został opracowany przez pracowników z Politechniki Łódzkiej i grupę Telekomunikacji Polskiej i zdobył złoty medal na 38. Międzynarodowej Wystawie Wynalazków w Genewie.

Ciekawym, choć kontrowersyjnym przykładem innowacji produktowej – w której produkt jest nośnikiem wartości oferowanej klientom – są mikrokredyty przeznaczone dla najuboższych wymyślone przez Muhammada Yunusa i udzielane przez założony przez niego Grameen Bank. Za upowszechnienie mikrokredytów Muhammad Yunus otrzymał w 2006 r. Nagrodę Nobla, co wzbudziło polemiki.

Innowacje w procesie biznesowym dotyczą przynajmniej jednej z sześciu funkcji biznesu, obejmujących zarówno podstawową działalność, tj. produkcję i dostarczanie wyrobów i usług na sprzedaż, jak i operacje wspierające, takie jak marketing, sprzedaż,

dystrybucja, logistyka, funkcje administracyjne i zarządcze. Jak wspomniano, MŚP częściej wprowadzają innowacje w procesach biznesowych niż innowacje produktowe. Tendencja ta dotyczy zarówno przedsiębiorstw usługowych, jak i przemysłowych, co obrazuje rysunek 9. Podobnie jest wśród dużych przedsiębiorców, wśród których również dominują innowacje w procesach biznesowych.

Rysunek 9. Udział firm wprowadzających innowacje produktowe i innowacje w procesach biznesowych w latach 2021–2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS [GUS, 2023].

Innowacja w procesie biznesowym obejmuje innowacje procesowe, organizacyjne i marketingowe wyróżnione w trzeciej edycji *Podręcznika Oslo* [OECD/Eurostat, 2005] i w takim układzie zostaną one omówione poniżej. Rodzaje innowacji oraz porównanie typologii z *Podręcznika Oslo* z 2005 r. i 2018 r. wraz z przykładami zestawia tabela 7.

Innowacje procesowe dotyczą metod produkcji wyrobów lub tworzenia i świadczenia usług, ich dostarczania i obejmują następujące funkcje biznesowe: produkcja wyrobów lub usług, dystrybucja i logistyka, systemy informacyjno-komunikacyjne. Innowacje procesowe nie zawsze są wprost widoczne dla otoczenia, jednak znacząco usprawniają procesy, co prowadzi do bardziej efektywnych metod produkcji i dostarczenia wartości klientom. Innowacje procesowe zdaniem Teece [2007] mogą co najmniej w porównywalnym stopniu przyczynić się do sukcesu firmy jak innowacje produktowe. Przykładami innowacji procesowych są:

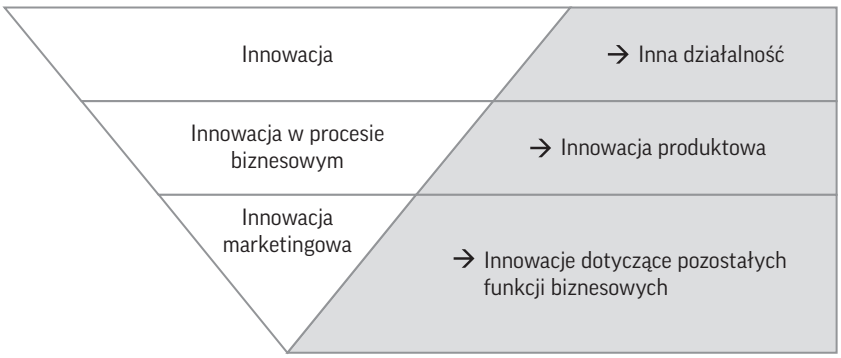
- Chemiczny recycling odpadów z tworzyw sztucznych – technologia pozwalająca na przetwarzanie plastiku w niskoemisyjne paliwa, które można wykorzystać w silnikach, stworzona i opatentowana przez Handerek Technologies.

- Innowacja polegająca na obniżeniu wilgotności powietrza w pomieszczeniach produkcyjnych i wykorzystaniu ciepła skroplin powracających z instalacji kotłowej do podgrzewania wody grzewczej wprowadzona przez firmę Sanofi w Zakładzie Produkcyjnym w Rzeszowie; wprowadzenie tej innowacji procesowej doprowadziło do znacznych oszczędności wody (3444 m^3 i 4592 m^3) i redukcji ścieków komunalnych [Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2021].
- Green IT – innowacja wprowadzona przez grupę TP, polegająca na wyłączeniu komputerów na noc i weekendy, która pozwoliła oszczędzić 1,5 mln PLN [Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2010]; jest to innowacja procesowa dotycząca funkcji systemów informacyjno-komunikacyjnych.

Handerek Technologies reprezentuje MŚP, dwie pozostałe firmy są dużymi przedsiębiorstwami, jednak przykłady te dobrze obrazują, jak innowacje procesowe mogą przyczynić się do zwiększenia efektywności procesów i w efekcie redukcji kosztów wśród różnych rodzajów firm.

Innowacje marketingowe – zaliczają się do innowacji w procesach biznesowych (por. rysunek 10) i obejmują nowatorskie rozwiązania i strategie, które mają na celu zwiększenie efektywności działań marketingowych, osiągnięcie lepszych wyników sprzedaży, budowanie wizerunku marki, skuteczniejsze docieranie do klientów, przez co mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej. Pozwalają one wyróżnić się na tle konkurencji i zaspokoić zmieniające się potrzeby konsumentów. Bezpośrednio z innowacjami marketingowymi wiążą się marketing społeczny, czyli CSM (*corporate social marketing*) i CRM (*cause related marketing*), które mogą być ich źródłem. Innowacje marketingowe będą prowadziły do wywołania trwałej zmiany w zachowaniach konsumentów. Przykładem może być „Świadoma energia" – inicjatywa RWE Polska, której celem była trwała zmiana w sposobie użytkowania energii, czy „Zielony dom" – akcja wprowadzona przez firmę IKEA [Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009].

Rysunek 10. **Innowacja marketingowa jako innowacja w procesie biznesowym**



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Rodzaje innowacji i funkcje biznesowe mogące być przedmiotem innowacji według 3 i 4 wydania *Podręcznika Oslo*

Rodzaj innowacji w OM3	Elementy składowe w OM3	Innowacja / Funkcja biznesowa w OM4	Elementy składowe w OM4 i ich opis		Przykłady
		Innowacja produktowa			
Innowacja produktowa	wyroby	innowacja produktowa	wyroby	wyroby i usługi obejmują produkty wykorzystujące wiedzę oraz ich połączenia; zaliczono tu cechy projektowe wyrobów i usług	perowskitowe ogniwa fotowoltaiczne, Saule Technologies komponent do paliw węglowodorowych, iQiTech b-Link, Politechnika Łódzka i grupa TP
	usługi		usługi		
			projektowanie produktów (*przeniesiono z Innowacji marketingowej w OM3*)		
		Innowacja w procesie biznesowym			
Innowacja procesowa	produkcja	[1] produkcja wyrobów lub usług	działania, które przekształcają nakłady w wyroby lub usługi, w tym prace inżynieryjne i związane z nimi badania techniczne, analizy i certyfikacja w celu wspierania produkcji		epidemiologia oparta na ściekach pozwalająca na wykrywania ognisk SARS-CoV-2 w aglomeracji poznańskiej, Aquanet Laboratorium [Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2022]
	dostawa i logistyka	[2] dystrybucja i logistyka	funkcja ta obejmuje: a) transport i świadczenie usług b) magazynowanie c) realizację zamówień		wykorzystanie dronów do transponowania próbek medycznych przez ALAB laboratoria [Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2023]
	usługi teleinformatyczne	[4] systemy informacyjno-komunikacyjne	utrzymanie i udostępnianie systemów informacyjno-komunikacyjnych, w tym: a) sprzętu i oprogramowania b) przetwarzanie danych i bazy danych c) konserwacja i naprawy d) hosting stron internetowych i inne działania informacyjne związane z komputerami funkcje te mogą być realizowane w odrębnym dziale lub w działach odpowiedzialnych za inne funkcje		Green IT (grupa TP) – innowacja polegająca na wyłączeniu komputerów na noc i weekendy pozwoliła oszczędzić 1,5 mln PLN [Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2010]
	usługi pomocnicze*	→ *przeniesione do [5] Administracja i zarządzanie jako podkategorie c, d i e*			

Rodzaj innowacji w OM3	Elementy składowe w OM3	Innowacja / Funkcja biznesowa w OM4	Elementy składowe w OM4 i ich opis	Przykłady
Innowacja marketingowa	lokowanie produktu i opakowania	[3] marketing i sprzedaż	funkcja ta obejmuje: a) metody marketingowe, w tym reklamę (promocję i lokowanie produktów, opakowania produktów), marketing bezpośredni (telemarketing), wystawy i targi, badania rynku i inne działania mające na celu rozwój nowych rynków	program „Świadoma energia" – inicjatywa RWE Polska, której celem była trwała zmiana w sposobie użytkowania energii program „Zielony dom", IKEA [Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009]
	promocja produktu			
	ceny		b) strategie i metody ustalania cen	
	n/a		c) sprzedaż i działania posprzedażowe, w tym pomoc techniczną (*helpdesk*), inne działania związane z obsługą klienta i relacjami z klientem.	
	projektowanie produktów**	→ *przeniesione do Innowacji produktowej*		
Innowacja organizacyjna	praktyki biznesowe organizacja miejsca pracy relacje zewnętrzne	[5] administracja i zarządzanie	ta funkcja obejmuje: a) strategiczne i ogólne zarządzanie przedsiębiorstwem (podejmowanie decyzji dotyczących wszystkich funkcji), w tym organizację obowiązków służbowych b) ład korporacyjny (zagadnienia prawne, planistyczne i public relations) c) * rachunkowość, księgowość, audyt, płatności i pozostałą działalność finansową lub ubezpieczeniową d) * zarządzanie zasobami ludzkimi (szkolenia i kształcenie, rekrutacja personelu, organizacja miejsca pracy, zapewnienie personelu tymczasowego, zarządzanie listą płac, opieka zdrowotna i opieka medyczna) e) * zaopatrzenie (zamówienia) f) zarządzanie relacjami zewnętrznymi z dostawcami, sojuszami handlowymi itp.	program „Pracujący rodzic" wprowadzający elastyczne podejście do organizacji pracy wprowadzony przez Microsoft oddział Polska w 2007 r. [Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009]
N/A	N/A *(prawdopodobnie zgłaszane jako innowacja procesowa)*	[6] rozwój produktów i procesów biznesowych	działania mające na celu określenie zakresu, identyfikację, rozwój lub dostosowanie produktów lub procesów biznesowych firmy; mogą być one podejmowane w sposób systematyczny lub doraźny i prowadzone w ramach przedsiębiorstwa lub pozyskane ze źródeł zewnętrznych; działania te mogą być realizowane w odrębnym dziale lub w działach odpowiedzialnych za inne funkcje np. produkcję wyrobów lub usług	LiN-Pro Banku Pekao jest ustrukturyzowanym i iteracyjnym sposobem pracy nad innowacjami, które angażują interdyscyplinarne zespoły badaczy, UX, developerów czy jednostki biznesowe banku [Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2021]

* Usługi pomocnicze – przeniesione z innowacji procesowych (w OM3) do Administracji i zarządzania (podkategorie c, d i e) w OM4.
** Projektowanie produktów – przeniesione z innowacji marketingowej (w OM3) do innowacji produktowej (w OM4).
Uwagi: OM3, OM4–3 i 4 wydanie *Podręcznika Oslo* [2005; 2018]; N/A – nie występowały w OM3.

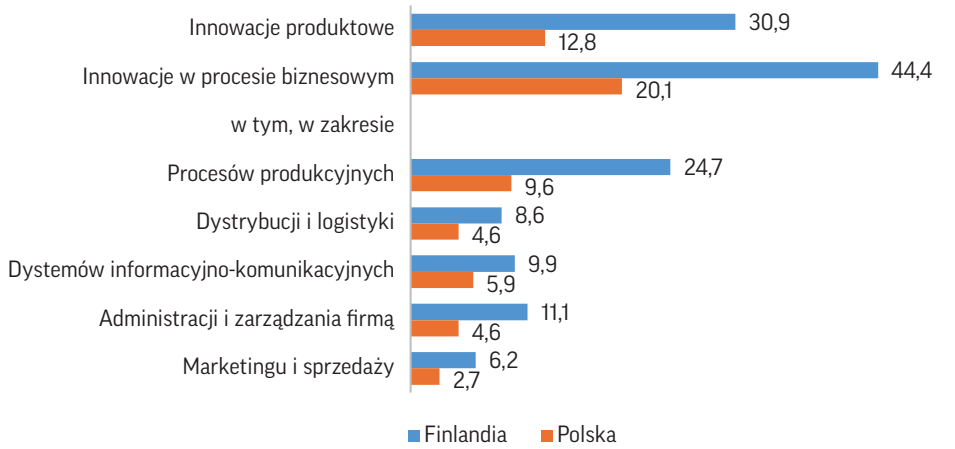
Źródło: opracowanie własne na podstawie *Podręcznik Oslo* [2018, s. 82–83, 85] oraz źródeł podanych w tabeli.

Inne przykłady innowacji marketingowych wdrażanych w małych firmach opisano w studiach przypadków firm Regalia i Santas, Saints and Co., przywołanych w końcowej części tej monografii.

Innowacje organizacyjne mogą dotyczyć zarówno innowacji związanych z zarządzaniem, stworzeniem modelu biznesowego, jak i np. elastycznego podejścia do organizacji pracy, administracji i zarządzania. Przykładem innowacji organizacyjnej jest program „Pracujący rodzic" wprowadzony przez Microsoft oddział Polska w 2007 r. [Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009].

W czwartej edycji *Podręcznika Oslo* [OECD/Eurostat, 2018] dodano innowacje dotyczące rozwoju produktów i procesów biznesowych, które nie były ujęte w trzeciej wersji [OECD/Eurostat, 2005]. Przykładem takiej innowacji może być LiN-Pro – współkreowana linia produkcyjna produktów cyfrowych Banku Pekao. LiN-Pro jest ustrukturyzowanym i iteracyjnym sposobem pracy nad innowacjami, które angażują interdyscyplinarne zespoły badaczy, UX, developerów czy jednostki biznesowe banku [Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2021].

Rysunek 11. **Odsetek badanych MŚP wprowadzających innowacje w Finlandii i Polsce (%)**



Źródło: opracowanie własne [badanie statutowe Katedry Marketingu Międzynarodowego SGH, marzec 2021, *n* = 300 MŚP].

W badaniu przeprowadzonym w 2021 r. przez Katedrę Marketingu Międzynarodowego SGH wśród 300 polskich i fińskich MŚP branży przetwórstwa przemysłowego, innowacje wprowadzało 28% MŚP badanych w Polsce i 57% w Finlandii. W obu krajach MŚP częściej wprowadzały innowacje w procesach biznesowych niż innowacje produktowe. Udział fińskich MŚP wprowadzających innowacje był znacznie wyższy, niezależnie od rodzaju innowacji, co obrazuje rysunek 11. W obu krajach niewiel-

ki odsetek MŚP wprowadzał innowacje marketingowe, co jest zbieżne z wnioskami badań dotyczących niskich zdolności marketingowych wśród MŚP z branży przemysłowej w Polsce [Kowalik i in., 2023].

Ze względu na skalę innowacyjności w literaturze wyróżnia się jakościowe innowacje organizacyjne, zwane też umiarkowanymi innowacjami, oraz innowacje przełomowe, zwane radykalnymi. Podział ten odpowiada modelowi innowacji, który rozróżnia innowacje inkrementalne (przyrostowe) i radykalne [Kornecki, Roszko-Wójtowicz, 2012; Kraśnicka, 2013]. Innowacje przełomowe powstają często w wyniku badań naukowych, które prowadzą do powstania produktu lub procesu, który może zrewolucjonizować rynek i wymagają znacznych nakładów (B+R). Innowacje radykalne wiążą się z większym ryzykiem, związanym z niepewnością efektu badań, niepowodzeniem oraz niepewnością reakcji rynku, ale są w stanie zapewnić długotrwałą przewagę konkurencyjną i ponadprzeciętne zyski w przypadku powodzenia badań i akceptacji innowacji przez rynek. Innowacje przyrostowe nie niosą ze sobą tak wysokiego ryzyka i potrzeby wysokich nakładów, ale też nie przynoszą przedsiębiorstwu takich zmian, choć mogą poprawiać jego konkurencyjność. Spotykany w literaturze podział na innowacje eksploatacyjne i eksploracyjne [Martin i in., 2017] wynikający ze sposobu ich wprowadzania w zasadzie pokrywa się z powyższym podziałem, co obrazuje tabela 8.

Tabela 8. Innowacje eksploracyjne i eksploatacyjne

Innowacje eksploracyjne	Innowacje eksploatacyjne
Dążą do odkrywania nowych możliwości, technologii i rynków	Koncentrują się na ulepszaniu istniejących produktów, procesów i technologii
Polegają na wprowadzaniu nowych wyrobów lub usług, poszerzaniu asortymentu, wchodzeniu na nowe rynki, wchodzeniu w nowe dziedziny technologiczne	Polegają na doskonaleniu produktów, na poprawie efektywności procesów biznesowych i obniżaniu kosztów produkcji
Wymagają większych nakładów na badania i rozwój, są bardziej ryzykowne, czas potrzebny na rozwój i wdrożenie nowych rozwiązań jest dłuższy	Wymagają zwykle mniejszych inwestycji i są mniej ryzykowne, są też szybsze i łatwiejsze do wdrożenia
Mogą prowadzić do przełomów (radykalnych zmian) i długoterminowej przewagi konkurencyjnej	Mogą przynieść szybkie korzyści w postaci redukcji kosztów i zwiększonej efektywności

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z szerokim ujęciem definicji innowacji nie wymaga ona stworzenia czegoś nowego, lecz może również obejmować adaptację czegoś istniejącego, czyli nowe zastosowanie, nowy sposób wytwarzania lub robienia czegoś. Nie istnieje więc próg dla zmiany kwalifikującej się jako innowacyjna i obejmuje ona zarówno innowacje przełomowe, jak i przyrostowe.

Większość przedsiębiorstw (w tym małych i średnich) nie ma na celu wprowadzania innowacji, a raczej wolą one wykorzystywać istniejące procesy i technologie, stąd innowacje inkrementalne przeważają nad tymi przełomowymi (radykalnymi). Innowacja nie jest też jedynym wyborem przy wprowadzaniu produktu na rynek. Jak wskazuje Zheng Zhou [2006], na każdym rynku produktów może być tylko jeden pionier, dlatego imitacja pozostaje bardziej opłacalną i powszechną strategią niż wdrażanie innowacji. Imitacja może przybierać różne formy, od czystych klonów, które reprezentują produkty „ja-też" (*me-too*), po twórcze naśladownictwo, w którym istniejący produkt jest modyfikowany i ulepszany [Schnaars, 1994; Shankar i in., 1998]. Rozwój produktu może przybrać formę mieszaną pomiędzy dwoma skrajnościami na kontinuum, od radykalnej innowacji do czystej imitacji.

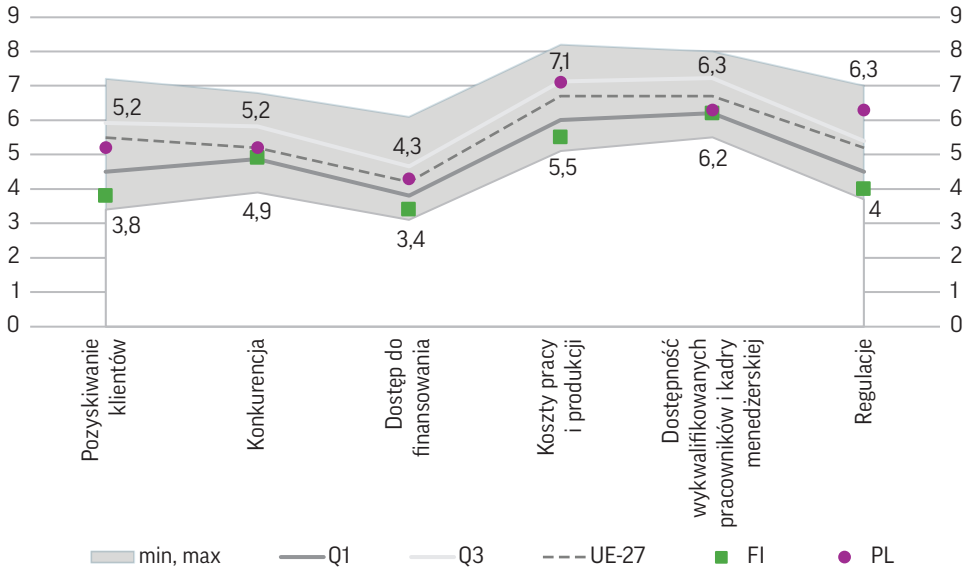
Zdaniem Mitręgi i współpracowników [Mitręga i in., 2021], z powodu ograniczeń zasobowych i finansowych MŚP bazują raczej na zdolności do transformacji i integracji istniejących zasobów i zdolności na zasadzie szybkiej reakcji na potrzeby rynku. Konkurując z dużymi firmami, oferują one zamiast produktów high-tech produkty dobrej jakości po konkurencyjnych cenach, potwierdzają to również badania orientacji na wdrażanie innowacji, prowadzone pośród firm wcześnie umiędzynarodowionych dokonujących szybkiej ekspansji na konkurencyjne rynki zagraniczne [Kowalik i in., 2017]. W efekcie innowacje niekoniecznie będą technologicznie zaawansowane, ale będą one odpowiadały potrzebom rynków. Jako że firmy z państw transformacji systemowej, nie mając przewagi technologicznej, zwykle wypełnią luki rynkowe, wykorzystując innowacje marketingowe oraz organizacyjne.

Nawiązując do cytowanych badań prowadzonych w SGH, polskie MŚP w większym stopniu borykają się z ograniczeniami we wdrażaniu innowacji niż fińskie. Największa różnica dotyczy regulacji oraz kosztów związanych z prowadzeniem działalności (koszty pracy i/lub produkcji). Polskie MŚP postrzegały ich wagę jako relatywnie wysoką w porównaniu z innymi krajami UE (na poziomie kwartyla trzeciego lub powyżej, WIPO), podczas gdy dla fińskich MŚP nie stanowiło to wyzwania (wynik poniżej pierwszego kwartyla). W obu krajach podobnie postrzegano dostępność wykwalifikowanych pracowników i kadry menedżerskiej, przypisując relatywnie niską wagę temu wyzwaniu. Dostęp do finansowania w Finlandii okazał się mało problematyczny, podczas gdy Polskie firmy oceniały go na poziomie zbliżonym do średniej UE. Pozyskiwanie klientów stanowiło również mniejsze wyzwanie w Finlandii niż w Polsce. Omawiane tendencje obrazuje rysunek 12.

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w celu doprowadzenia do powstania innowacji wpisują się, według *Podręcznika Oslo* [OECD/Eurostat, 2018], w działalność innowacyjną. Obejmuje ona m.in. działania rozwojowe, finansowe i komercyjne.

Z innowacjami są łączone również pojęcia innowacyjności oraz dynamicznej zdolności innowacyjnej. Zostaną one omówione w kolejnych punktach.

Rysunek 12. Wyzwania w oczach MŚP w Polsce i Finlandii, na tle krajów EU-27



Uwagi: ocena znaczenia wyzwań, przed którymi stoją MŚP, na skali od 1 do 10, wśród MŚP krajów członkowskich (UE-27), w okresie wrzesień–październik 2022 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KE.

6.2. Innowacyjność – istota koncepcji

Innowacyjność jest terminem różnie definiowanym, rozumianym i mierzonym w literaturze [Janiszewska, Janiszewski, 2020; Klóska, 2018]. Samo pojęcie wydaje się z jednej strony bardzo intuicyjne, z drugiej dość abstrakcyjne i złożone, przez co trudne do uchwycenia. Większość definicji innowacyjności nawiązuje do innowacji, ale można wyróżnić trzy sposoby definiowania innowacyjności: jako innowacje same w sobie (z uwagi na rezultat), jako proces, w wyniku którego powstają innowacje, lub jako cecha czy atrybut organizacji. Ostatnia kategoria obejmuje również orientację, skłonność lub zdolność. Przy czym orientacja czy skłonność nie są tym samym co zdolność. Przedsiębiorstwo może przejawiać orientację innowacyjną, jednak bez zdolności innowacyjnej nie będzie w stanie ich wprowadzić.

Utożsamianie innowacyjności z innowacjami [Bratnicka-Myśliwiec i in., 2023] wynika z braku jednolitej systematyzacji i konceptualizacji obu pojęć, na co wskazuje

m.in. Ścigała [2016]. Innowacyjność jest postrzegana jako iteracyjny proces uczenia się, zaś Drucker [1981] określił ją jako systematyczny proces poszukiwania okazji do kreowania nowych rozwiązań, wiążąc w ten sposób innowacyjność z przedsiębiorczością. Innowacyjność jest postrzegana jako wymiar orientacji przedsiębiorczej [Covin, Wales, 2012] lub marketingowej orientacji przedsiębiorczej [Fiore i in. 2013; Kowalik, 2020].

Wreszcie innowacyjność najczęściej jest definiowana jako zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji [Janiszewska, Janiszewski, 2020, s. 53] lub jako zdolność do przekształcania wiedzy i pomysłów w nowe rozwiązania, które przynoszą korzyść organizacji [Lawson, Samson, 2001]. Innowacyjność może być definiowana szerzej i obejmować nie tylko zdolność, lecz także skłonność (chęci) bycia innowatorem lub wprowadzania innowacji [Kraśnicka, 2013; Mitręga, 2017; Ścigała, 2016]. Ścigała [2016] definiuje innowacyjność jako pewną cechę organizacji, jej atrybut, świadczący o jej zdolności do wprowadzania innowacji. Innowacyjność w rozumieniu zdolności określana jest również jako (dynamiczna) zdolność innowacyjna [Stawasz, 2015].

Na poziomie gospodarek lub regionów innowacyjność jest rozumiana jako zespół cech i uwarunkowań umożliwiający lub ułatwiający wprowadzanie innowacji. W tym ujęciu innowacyjność definiowana jest operacyjnie za pomocą wskaźników dotyczących różnych obszarów [por. WIPO, 2023]. Innowacyjność gospodarki jest powiązana z innowacyjnością MŚP. Dzieje się tak dlatego, że z jednej strony stosowane wskaźniki syntetyczne bazują na innowacyjności przedsiębiorstw, w tym MŚP. Z drugiej strony innowacyjność jest zakorzeniona społecznie i terytorialnie oraz zdeterminowana kulturowo. Stąd regionalny kontekst, w tym instytucjonalny, czy rozwój infrastruktury technologicznej wpływa na innowacyjność firm działających w danym regionie. MŚP są silniej niż duże firmy związane z regionem, w którym działają, zatem ich zdolność do innowacji będzie wynikała z właściwości regionu, w których działają. Wszystkie działania organizacyjne i zmiany są dynamicznie kształtowane przez otocznie, które obejmuje nie tylko środowisko fizyczne, lecz także społeczne, technologiczne i kulturowe. Otoczenie rozciąga się w czasie i kumuluje pomysły działania, umiejętności, które są kluczowe dla innowacji. W efekcie wpływa ono nie tylko na samą zdolność innowacji, ale również na rodzaj i sposób wprowadzanych innowacji. Przykładowo Herras-Oliver i in. [2021] wskazują, że MŚP w regionach mniej innowacyjnych i mniej rozwiniętych wybierają inną drogę innowacyjności niż te w krajach rozwiniętych. W krajach rozwiniętych i w regionach o wysokim poziomie innowacyjności przedsiębiorstwa częściej wybierają innowacje napędzane przez naukę, technologię i badania – STI (*science*, *technology*, *innovation*), ponieważ mają dostęp do zaawansowanych technologii i silnych instytucji badawczych. Firmy stosujące tryb STI (nauki, technologii i innowacji) inwestują w badania i rozwój, korzystają z zaawansowanych technologii i współpracują z instytucjami naukowymi. Z kolei w mniej rozwiniętych krajach MŚP

częściej skłaniają się do innowacji, które wynikają z praktycznego doświadczenia, użytkowania (uczenia się poprzez doświadczenie) i wykorzystania interakcji, DUI (*doing, using, interacting*). Ten sposób opracowania innowacji opiera się na nieformalnych procesach uczenia się i rozumieniu, zaś innowacje pochodzą od pracowników ściśle współpracujących ze sobą lub od klientów. Innowacje te mogą polegać na ulepszaniu procesów biznesowych (np. dotyczących produkcji, marketingu lub innych funkcji wymienionych w tabeli 8) na podstawie doświadczenia pracowników lub dostosowywanie produktów do potrzeb klientów zgodnie z ich opinią.

Innowacyjność jest postrzegana jako zdolność dynamiczna, zaś dynamiczną naturę innowacyjności podkreśla m.in. Lisowska [2020], definiując ją jako umiejętność przedsiębiorstwa do dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Pojęcia zdolności innowacyjnej i zdolności dynamicznych mają wiele punktów wspólnych [Aas, Breunig, 2017; Teece i in., 1997].

6.3. Dynamiczna zdolność innowacyjna na przykładzie badań eksporterów

Według Strønena i współpracowników [2017] innowacyjność jest centralną zdolnością dynamiczną. Wang i Ahmed [2007] postrzegają zdolność innowacyjną jako jeden z trzech wymiarów zdolności dynamicznych, obok zdolności absorpcyjnych i zdolności adaptacyjnych. Z kolei Noori, Tidd i Arasti [2012] stwierdzają, że zdolności dynamiczne są kluczowe dla innowacji. Jak wspomniano, pojęcia zdolności dynamicznych i zdolności innowacyjnej przenikają się [Teece i in., 1997], a w literaturze funkcjonują obok siebie różne ujęcia wzajemnych powiązań tych pojęć. W pierwszej wszystkie zdolności innowacyjne są zdolnościami dynamicznymi, druga zakłada, że nie wszystkie zdolności innowacyjne są dynamiczne [Mitręga i in., 2021] – zob. rozdział 1.

Zdolności dynamiczne opierają się na umiejętnościach menedżerskich i rutynowych działaniach organizacyjnych, są to jednak rutyny wyższego rzędu. Jak zauważa Mitręga [2020, s. 194]: „dynamiczne zdolności odnoszą się do takich wzorców zachowań członków organizacji, które koncentrują się na modyfikacji istniejących zasobów i kompetencji organizacji w taki sposób, że organizacja staje się lepiej dostosowana do warunków otoczenia".

W dynamicznym otoczeniu żadna kombinacja zasobów i kompetencji firmy nie zapewnia trwałej przewagi konkurencyjnej. W efekcie firma musi ciągle poszukiwać nowych, rzadkich zasobów i kompetencji lub nowych ich kombinacji, aby dostosować się do zmieniającego się otoczenia. Dynamiczne zdolności nabierają znaczenia, gdy zmiany technologiczne lub zmiany zachowań i oczekiwań konsumentów następują

szybko [Teece i in., 1997]. Aby sprostać tym zmianom, firmy muszą być innowacyjne. Szczególnie dotyczy to MŚP, z uwagi na ich ograniczone zasoby. Muszą one zatem sprytnie rekonfigurować dostępne zasoby i adaptować posiadane umiejętności, aby konkurować w sytuacji asymetrycznej pozycji przetargowej, zwłaszcza gdy współpracują z większym, dominującym partnerem.

Dynamiczna zdolność innowacyjna wiąże się z zasobami i zdolnościami organizacyjnymi przedsiębiorstw, które umożliwią inicjowanie i skuteczne wdrażanie innowacji o określonym charakterze [Stawasz, 2015]. Jak zauważają Lawson i Samson [2001], innowacyjność jest zdolnością wyższego rzędu jako umiejętność kształtowania i zarządzanie wieloma zdolnościami. Przedsiębiorstwa posiadające tę zdolność potrafią integrować kluczowe zasoby i zdolności, jakie posiada firma, aby skutecznie stymulować rozwój firmy. W tym świetle dynamiczna zdolność innowacyjna jest zdaniem Stawasza [2014, s. 98]: „zintegrowaną zdolnością ciągłej transformacji wiedzy i idei w nowe produkty, procesy i systemy przynoszące korzyści dla przedsiębiorstwa". Podobnie jak pozostałe zdolności dynamiczne, odzwierciedla ona zdolność przedsiębiorstwa do osiągania nowych i innowacyjnych form przewagi konkurencyjnej z uwzględnieniem zależności i pozycji rynkowej [Teece, 2007; Leonard-Barton, 1992]. Podsumowanie definicji dynamicznej zdolności innowacyjnej prezentuje tabela 9.

Tabela 9. **Definicje dynamicznej zdolności innowacyjnej**

Definicja dynamicznej zdolności innowacyjnej	Źródło
Jest to w wysokim stopniu zintegrowana zdolność do kształtowania i zarządzania wielostronnymi umiejętnościami i zasobami	Chen, Chen, Lee [2008]
Zdolność do ciągłej transformacji wiedzy i idei w nowe produkty, procesy i systemy przynoszące w efekcie korzyści dla przedsiębiorstw	Lawson, Samson [2001]
Kombinacja wewnętrznych i zewnętrznych czynników organizacji, które są związane z jej możliwościami realizacji ciągłych innowacji	Terziovsky [2007, s. 19]
Zdolność do ciągłego usprawnienia zdolności i zasobów, które firma posiada, aby eksplorować i eksploatować okazje do rozwoju innowacji dla potrzeb rynku	Forsman, Rantanen [2011]
Zdolność transformacji między zasobami i strategiami (celami) innowacji, akumulacji istniejącej wiedzy, umożliwiając internalizację i eksploatację zewnętrznej wiedzy	Huang, Rice [2009]
Zdolność przekształcania zasobów i wiedzy w innowacje i wzrost, obejmującą kompetencje technologiczne, dynamiczne zdolności i funkcjonalne rutyny oraz przedsiębiorczość traktowaną, jako niezbędny warunek tworzenia wartości innowacji	Zhou, Minshall, Hampden-Turner [2010]

Źródło: opracowanie własne na podstawie Stawasz [2014, s. 98–99] i Mitręga [2020, s. 195].

Pośród definicji wymienionych w tabeli pierwsza i czwarta najbardziej zbliżają się do ujęcia zdolności marketingowych dostępnych w literaturze marketingu przedsiębiorców [Jones, Rowley, 2011].

Jak zauważono w rozdziale 1, dynamiczne zdolności marketingowe wymienia się obok dynamicznej zdolności innowacyjnej jako kluczowe zdolności dynamiczne [Buccieri i in., 2020; Mitręga i in., 2021].

Ponieważ MŚP mają ograniczone zasoby, w tego typu firmach będzie zachodził efekt substytucji, *trade-off* między dynamiczną zdolnością innowacji i dynamiczną zdolnością marketingową. Potwierdzają to m.in. badania Mitręgi i współpracowników [2021]. W tym badaniu dynamiczne zdolności marketingowe zostały ujęte jako jeden konstrukt (zbiorczo). W efekcie można mówić tutaj o wspólnym działaniu wszystkich dynamicznych zdolności marketingowych.

Z kolei w badaniu Danik i in. [2025] ujęto cztery specjalistyczne zdolności marketingowe. Okazało się, że w zależności od rodzaju zdolności marketingowej efekt interakcji z dynamiczną zdolnością innowacyjną może być różny. Zdolność cenowa okazała się uniwersalna i nie występowały tutaj ani efekty synergii, ani substytucji z dynamiczną zdolnością innowacyjną. Dynamiczna zdolność innowacyjna wchodziła w efekt synergii ze zdolnością promocji oraz w efekt substytucji ze zdolnością sprzedażową. W przypadku zdolności sprzedażowej występował *trade-off* z dynamiczną zdolnością innowacyjną, z uwagi na znaczne koszty, jakie trzeba ponosić na jej rozwój w postaci nakładów na szkolenia i rozwój tej zdolności, zatem MŚP nie są w stanie działać dwutorowo i wybierają koncentrację na jednej z nich. Z kolei między dynamiczną zdolnością innowacyjną i specjalistyczną zdolnością promocji zachodzi efekt synergii. Wyniki wspomnianego badania pokazują, że w przypadku dynamicznych zdolności innowacji i marketingowych w polskich i fińskich MŚP ma zastosowanie teoria dynamicznych zdolności i teoria uwarunkowań sytuacyjnych [Schilke, 2014; Morgan, 2014].

Podsumowanie

W rozdziale omówiono różne ujęcia definicyjne innowacji – od wąskich, ograniczających się do innowacji technologicznych, po szerokie obejmujące m.in. innowacje marketingowe. Zaprezentowano również najważniejsze typologie innowacji funkcjonujące w literaturze. W definicji dynamicznej zdolności innowacyjnej zwrócono uwagę na różne ujęcia dynamicznej zdolności w marketingu, a także powiązania dynamicznej zdolności innowacyjnej i dynamicznej zdolności marketingowej.

Dynamiczna zdolność innowacyjna jest szczególnie istotna z punktu widzenia małych i średnich przedsiębiorstw, dla których szybkość i adaptowalność w innowacjach w połączeniu ze zdolnością do efektywnego łączenia i rekonfiguracji zasobów i zdolności są kwestią przetrwania na rynku. Jak stwierdza Inków [2020], przetrwanie

firmy nie zależy od implementacji pojedynczych innowacji, ale od zdolności do ich ciągłego wprowadzania. Firmy mające bezcenną technologię, nie posiadając dynamicznych zdolności marketingowych, mogą nie być w stanie jej wykorzystać, aby stworzyć przewagę konkurencyjną. Przewaga konkurencyjna nie jest dana raz na zawsze, zaś otoczenie, w którym działają MŚP, jest i będzie dynamiczne, dlatego obie zdolności dynamiczne (innowacyjna i marketingowa) wydają się szczególnie istotne z punktu widzenia umiędzynarodowionego przedsiębiorstwa.

7.0

Etyka i społeczna odpowiedzialność w działaniach marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych

Adam Oleksiuk

Rozdział prezentuje kwestie związane z praktykami etycznymi w marketingu na rynkach zagranicznych, a następnie ilustruje je przykładami działań MŚP. Tematyka ta wydaje się zyskiwać na popularności szczególnie w ostatnim czasie, gdy konsumenci stają się wrażliwi na kwestie ochrony środowiska, praw mniejszości czy też ogólnie rozumianych praw konsumenckich. Podejmując działalność zagraniczną, MŚP ze szczególną troską starają się kreować swój wizerunek, gdyż daje to możliwości włączenia się w działania sieci większych firm i szybszego pozyskania klientów. W teorii marketingu przedsiębiorców zwraca się uwagę na strategię tzw. legitymizacji w marketingu, która oznacza uwiarygodnienie się w oczach nabywców i partnerów, celem zdobycia ich szybkiego zaufania i nawiązania współpracy. Rozdział 7 oraz następujące po nim studium przypadku Ready Bathroom mają na celu ukazanie, jak istotną rolę odgrywają zachowania etyczne w aktywności międzynarodowej MŚP, nie tylko ze względu na kształtowanie własnej marki, lecz także z uwagi na możliwość wyróżnienia się spośród konkurencji za pomocą różnego rodzaju inicjatyw.

W literaturze przedmiotu problematyka etyki w marketingu międzynarodowym małych i średnich przedsiębiorstw nabiera coraz większego znaczenia. Etyka w marketingu to zbiór określonych i implementowanych zasad oraz wartości ważnych z punktu

widzenia danej firmy, jej menedżerów, pracowników i wszystkich innych interesariuszy organizacji [Jasińska, 2024; Meyer, Hühn, 2024; Zadroga, 2017; Richard, 2013; Laczniak, 2012; Brinkmann, 2002]. Warto podkreślić, że takie cechy organizacji jak uczciwość, przejrzystość i transparentność w prowadzeniu działalności gospodarczej stanowią istotę etyki marketingowej. Etyka w marketingu międzynarodowym zyskała na znaczeniu ze względu na zniesienie barier handlowych, rozwój przedsiębiorstw wielonarodowych i globalizację rynków [Rajshekhar, Russell, 2018; Leonidou, Barnes, Spyropoulou, Katsikeas, 2010; Carrigan, Marinova, Szmigin, 2005]. Wraz z globalną ekspansją firm etyka i odpowiedzialne praktyki biznesowe nabierają szczególnego znaczenia, stając się przedmiotem zainteresowania nie tylko w akademickich dyskusjach, ale również praktyków biznesowych [Eagle, Kennedy, 2022; Oleksiuk, 2006a; Oleksiuk, 2006b]. Przedsiębiorstwa wchodzą na zróżnicowane kulturowo rynki, a więc także kwestie etyczne stają się pierwszoplanowe. Zrozumienie, że coś, co jest akceptowalne w jednej kulturze, może być uznane za nieetyczne w innej, jest ważne dla marketerów działających na rynkach międzynarodowych. Dlatego też, mając na uwadze różnorodność kulturową, normy, wartości i przepisy, niezbędne jest, aby nie opierać się wyłącznie na znanych lokalnych standardach etycznych [Rawwas, 2001]. Sukces na rynkach zagranicznych wymaga bowiem zrozumienia i adaptacji do międzynarodowych praktyk, co pozwala na skuteczne działanie w złożonym, międzykulturowym środowisku biznesowym.

Małe i średnie przedsiębiorstwa, co warto podkreślić, charakteryzują się określoną specyfiką działania, która powoduje, że takie przedsiębiorstwa są zdecydowanie bardziej narażone na konsekwencje stosowania nieetycznych praktyk marketingowych niż podmioty większe, chociaż i te także powinny być w tym względzie transparentne. Konsekwencją nieetycznych działań jest chociażby utrata reputacji i zaufania wśród konsumentów. Warto pamiętać, że raz utracone zaufanie bardzo trudno odzyskać. Należy mieć na względzie, że etyczne zachowania kształtują określoną przewagę konkurencyjną, która w dłuższej perspektywie przekłada się na lojalność klientów i w konsekwencji pozytywny wizerunek firmy.

Celem niniejszego rozdziału jest zatem odpowiedź na pytanie o to, w jaki sposób mniejsze podmioty mogą wprowadzać wartości etyczne we wszystkich działaniach marketingowych na rynkach zagranicznych, zgodnie z obowiązującymi normami społecznymi i prawem, troską o konsumentów oraz środowisko, aby nie tylko przestrzegać zasad odpowiedzialnego biznesu, lecz także wykorzystywać je do osiągania swoich celów biznesowych. W rozdziale skoncentrowano się po pierwsze na identyfikacji wyzwań i możliwości, jakie etyka stwarza w marketingu międzynarodowym, po drugie na zaakcentowaniu znaczenia etyki w marketingu ponadnarodowym z perspektywy małych i średnich przedsiębiorstw. Druga część opracowania omawia dwa

studia przypadków hiszpańskiej firmy Ecoalf oraz australijskiej Who Gives a Crap, które są inspirującymi przykładami etycznych zachowań w marketingu w przestrzeni międzynarodowej.

7.1. Etyczne aspekty marketingu międzynarodowego MŚP – przegląd literatury

Etyka, która swoje korzenie czerpie z filozofii, koncentruje się w głównej mierze na zagadnieniach norm i wartości moralnych [Jasińska, 2024; Meyer, Hühn, 2024; Zadroga, 2017; Richard, 2013; Twedt, 1963]. Etyka definiuje, co uznaje się za dobro i zło, cnotę i występek, dostarczając przy tym narzędzi niezbędnych do oceny działań i decyzji poprzez ich analizę w kontekście uniwersalnych standardów moralnych. Jako punkty odniesienia normy i wartości moralne pomagają ludziom odróżniać działania właściwe od tych niewłaściwych, służąc za wskazówki postępowania [Laczniak, 2012, s. 308]. Johannes Brinkmann [2002, s. 161] stoi na stanowisku, że „moralność odnosi się do wzorców myślenia, działania i podejmowania decyzji, które znajdują zastosowanie w codziennym życiu, odzwierciedlając zestaw wartości, takich jak uczciwość i sprawiedliwość. Te wartości są integralną częścią systemów przekonań jednostek, w tym ich przekonań religijnych i politycznych, kształtując sposób, w jaki ludzie żyją i komunikują się ze sobą".

Laczniak [2012, s. 308] reprezentuje pogląd, że „etyka marketingu to dziedzina zajmująca się systematycznym badaniem zastosowania standardów moralnych w decyzjach, działaniach i strukturach związanych z marketingiem. Jako że marketing jest procesem kluczowym dla większości organizacji, jego etyka stanowi integralną część etyki biznesowej. Z tego względu, obszerna literatura dotycząca etyki biznesowej ma również zastosowanie w kontekście etyki marketingowej". Ten sam autor [Laczniak, 2012, s. 314–318] w opracowaniu *Ethics of Marketing* zauważa, że etyka w marketingu odnosi się do produktu, ceny, dystrybucji, sprzedaży osobistej i zarządzania sprzedażą oraz reklamy, oraz analizuje model etyki marketingowej Hunta–Vitella. Model ten, jak zauważa, bierze pod uwagę różne czynniki, takie jak: wymiary środowiskowe w branży i organizacji, które wpływają na etyczne działania, rozpoznawanie przez decydentów problemów etycznych i ich potencjalnych konsekwencji, deontologiczne normy stosowane przez marketerów, które mogą wpływać na ich decyzje, typ ocen etycznych dokonywanych w różnych sytuacjach, kształtowanie się intencji przypisywanych decydentom oraz ocena rzeczywistych zachowań [Laczniak, 2012, s. 310].

Etykę w marketingu międzynarodowym definiuje się jako podstawowe normy, zasady i wartości, które rządzą biznesem globalnym zaangażowanym w promowanie

swoich produktów. Jak podkreśla wielu badaczy i praktyków, etyka w marketingu międzynarodowym nawiązuje do zasad i standardów, które kierują postępowaniem firm w procesie promocji, sprzedaży i dystrybucji produktów na arenie ponadnarodowej. Zachowania etyczne bądź ich brak wywierają wpływ na praktyki marketingowe w wymiarze lokalnym, a następnie przenoszą się na podejmowanie decyzji biznesowych o charakterze międzynarodowym. Firmy, które przywiązują wagę do etycznych aspektów w marketingu, osiągają lepszą pozycję biznesową, a także cieszą się lepszą reputacją wśród klientów, co w dłuższej perspektywie przekłada się na sukces na rynku. Kwestie etyczne na rynkach międzynarodowych obejmują także występującą w niektórych krajach korupcję, reklamę wprowadzającą w błąd czy międzynarodowe nieuczciwe praktyki cenowe, w tym dumping cenowy.

Dziedzina etyki w marketingu międzynarodowym obejmuje także takie zagadnienia jak różnice w wymaganiach dotyczących bezpieczeństwa produktów między poszczególnymi państwami. Kwestie bezpieczeństwa produktów odnoszą się do tego, czy i w jakim stopniu dany produkt spełnia wymagania dotyczące ochrony zdrowia i życia konsumentów w różnych krajach. Przedsiębiorstwa międzynarodowa z Europy działające na terenie Azji czy Afryki stają często przed problemem, czy oferować na danym rynku produkt, który nie spełniłby norm bezpieczeństwa w kraju macierzystym, ale jest dopuszczony do obrotu w kraju docelowym, gdzie regulacje są mniej rygorystyczne. Czy firma powinna kierować się tylko lokalnym prawem, czy może stałymi standardami etycznymi – i nie oferować czegoś, co byłoby niebezpieczne lub nieakceptowalne w jej kraju pochodzenia. Zarazem firmy mają obowiązek unikania działań, które mogą prowadzić do szkody konsumentów. Dotyczy to zarówno wad konstrukcyjnych, jak i stosowania niebezpiecznych substancji. W wielu krajach istnieją surowe przepisy regulujące bezpieczeństwo produktów. Firmy muszą przestrzegać tych regulacji, aby uniknąć sankcji prawnych, kar finansowych oraz potencjalnych procesów sądowych. Tak więc bezpieczeństwo produktów jest kwestią zarówno etyczną, jak i regulacyjną. Etyka wymaga, aby firmy działały w sposób, który nie naraża konsumentów na niebezpieczeństwo, podczas gdy regulacje prawne zmuszają firmy do spełniania określonych standardów bezpieczeństwa.

W praktyce etyczne podejście do bezpieczeństwa produktów często przekłada się na zgodność z regulacjami, a także na budowanie długoterminowej reputacji i zaufania wśród konsumentów. Należy zgodzić się nie tylko z badaczami i praktykami, którzy podzielają pogląd, że uczciwość i rzetelność w prowadzeniu biznesu międzynarodowego nie tylko przynoszą długoterminowe korzyści dla przedsiębiorstwa w postaci prestiżu na arenie zagranicznej, lecz także z tymi, którzy poddają krytyce stosowanie nieuczciwych praktyk w marketingu międzynarodowym i podkreślają potrzebę większej odpowiedzialności i przyzwoitości w aktywności na rynkach

zagranicznych [Crane, Matten, 2020; Kotler, Armstrong, 2020; Kotler, Keller, 2016; Arnold, 2015; Laczniak 2012; Brenkert, 2008; Palazzo, Basu, 2007; Murphy, Laczniak, Bowie, Klein, 2005].

Na przestrzeni lat powstało wiele teorii, które stanowią punkt odniesienia dla firm, które chcą wykazywać się wysoce etycznymi zachowaniami w obszarze marketingu międzynarodowego. Warto mieć świadomość, że nawiązanie i czerpanie z konkretnej teorii jest uzależnione od wartości, misji, wizji i celów organizacji działającej na rynkach zagranicznych, ale najistotniejsze jest, aby etyka pozostawała integralną częścią strategii marketingowej i była widoczna w codziennych działaniach firmy w wymiarze ponadnarodowym. Tylko w ten sposób przedsiębiorstwa mogą pozyskać zaufanie zagranicznych klientów. Poniżej zaprezentowano najważniejsze teorie etyczne, którymi inspirują się współcześni marketerzy.

Pierwsza z teorii, która w literaturze przedmiotu zajmuje szczególne miejsce, nosi nazwę utylitaryzmu. Jej istotą jest koncentracja na maksymalizacji szczęścia konsumentów zagranicznych, które jest dostarczane poprzez globalne działania przedsiębiorstw [Pinheiro, 2023; Tomorrow Bio, 2023; Zadroga, 2017; Smith, Murphy, 2012; Sheng, 1998; Häyry, 1994; Quinton, 1989; Górecki, 2010; Górecki, 2011]. Jak wskazuje jednak Górski [2011, s. 115] w pracy *Utylitaryzm – doktrynalna analiza ewolucji nurtu*, istnieją „różnice poglądów (…) pomiędzy różnymi utylitarystami, dotyczące tak kluczowych pojęć, jak m.in.: szczęście, przyjemność czy użyteczność, z punktu widzenia metodologicznego prowadzą do diametralnych rozbieżności na płaszczyźnie etycznej, jak i instytucjonalnej". Etyka utylitarna ocenia działania marketingowe na podstawie ich zdolności do przynoszenia korzyści w postaci zadowolenia i przyjemności klienta oraz minimalizowania negatywnych konsekwencji dla konsumentów. Dążenie do ogólnego dobra jest tym kryterium, zgodnie z którym firmy projektują swoje międzynarodowe strategie i kampanie reklamowe, mając na uwadze następstwa swoich działań zarówno w szerszej perspektywie społecznej, jak i środowiskowej. Implementacja utylitaryzmu w marketingu międzynarodowym wymaga od firm dobrego zrozumienia wartości, jaką ich produkty wniosą do życia konsumentów za granicą oraz dokładnej analizy potencjalnych rezultatów ich działań marketingowych [Porter, Kramer, 2011]. Rozważania nad etyką utylitarną w marketingu międzynarodowym wskazują na określone trudności dotyczące prognozy wszystkich konsekwencji działań marketingowych, szczególnie tych długoterminowych, jak również na konflikty interesów między różnymi grupami konsumentów [Zadroga, 2017, s. 97]. Zadroga podziela opinię Häyry'ego [1994], który w książce *Liberal Utilitarianism and Applied Ethics* reprezentuje pogląd, że „subiektywna ocena szczęścia i zadowolenia z konsumowanych dóbr utrudnia jednoznaczne mierzenie i porównywanie tych stanów wśród konsumentów" [Häyry, 1994, s. 47; Zadroga, 2017, s. 97].

Teorią powiązaną z zagadnieniami etyki, która wywiera wpływ na decyzje marketerów na rynkach zagranicznych, jest także deontologia. Została ona zapoczątkowana przez niemieckiego filozofa Immanuela Kanta. Uwypukla wagę zasad i obowiązków moralnych [Kant, 1964, s. 42–61]. W marketingu międzynarodowym podejście deontologiczne kładzie nacisk na takie cechy marketerów i menedżerów operujących na rynkach zagranicznych jak uczciwość, transparentność oraz szacunek wobec konsumentów, często o odmiennych wartościach kulturowych. Tym samym promuje te działania, które są zgodne z moralnością i powszechnie obowiązującym prawem w danym kraju [Ogar, Bassey, 2023; Micewski, Troy, 2007]. Deontologia w marketingu międzynarodowym akcentuje, że należy unikać praktyk wprowadzających w błąd konsumenta, powinno się chronić prywatność klientów i uczciwie traktować wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa za granicą, w tym zagranicznych pracowników, konsumentów z innych państw, dystrybutorów itp. Równocześnie podejście to zwraca uwagę na istotę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, wspiera te aktywności firmy, które nawiązują do zrównoważonego rozwoju [Crane, Matten, 2020; Kotler, Keller, 2016; Arnold, 2015; Palazzo, Basu, 2007; Murphy, Laczniak, Bowie, Klein, 2005]. W praktyce biznesowej wiemy jednak, że literalne przestrzeganie etyki często stoi w konflikcie z krótkoterminowymi celami firmy, nastawionymi jedynie na szybki zysk na zagranicznym rynku.

Wyróżniającym się zbiorem teorii etycznych jest konsekwencjalizm. Jak zauważa Szteliga [2023, s. 42] w książce *Etyka i etykieta menedżera*, wspomniany wcześniej „utylitaryzm wywodzi się z konsekwencjalizmu" [Szteliga, 2023, s. 42]. Autor jest zdania, że „klasyczny konsekwencjalizm Benthama czy Milla jest bezpośrednim konsekwencjalizmem czynu – stanowiskiem oceniającym jednostkowy czyn jedynie przez jego skutki – dla którego wartością istotną przy ocenie działań jest hedonistycznie interpretowane szczęście, jako nadwyżka przyjemności nad przykrością (konsekwencjalizm hedonistyczny), które to szczęście należy maksymalizować (konsekwencjalizm maksymalizujący)" [Szteliga, 2023, s. 42]. Autor uważa, że „przedmiotem konsekwencjalistycznej oceny mogą być czyny, reguły, dyspozycje do zachowań (cnoty i wady), motywacje, intencje" [Szteliga, 2023, s. 42]. Z punktu widzenia marketingu międzynarodowego konsekwencjalizm ma za zadanie oceniać moralność działań na podstawie ich skutków, z naciskiem na generowanie pozytywnych wyników, jak np. poprawa dobrostanu konsumentów czy korzyści płynące z działalności przedsiębiorstw dla społeczności międzynarodowych [Goolsby, Hunt, 1992; Flew, 1979]. Przejawy konsekwencjalizmu w marketingu międzynarodowym korespondują z promocją zdrowego stylu życia czy ekologicznych produktów, z unikaniem praktyk szkodliwych w biznesie zagranicznym, jak wprowadzanie w błąd konsumenta w reklamie [Treise, Weigold, Conna, Garrison, 1994]. Konsekwencjalizm zachęca także do działań, które wspiera-

ją zrównoważony rozwój i minimalizują negatywny wpływ na środowisko naturalne [Crane, Matten, 2020; Palazzo, Basu, 2007].

Jak akcentują Dyck i Kleysen [2001] w pracy *Aristotle's Virtues and Management Thought: An Empirical Exploration of an Integrative Pedagogy*, etyka cnót to taki rodzaj teorii etycznych, który analizuje cechy charakteru, takie jak odwaga czy sprawiedliwość, będące fundamentem moralnego życia. Pochodząca z antycznej filozofii greckiej, głównie z prac Arystotelesa, etyka cnót podkreśla znaczenie moralności i wpływu cnót na decyzje jednostki. W marketingu międzynarodowym przekłada się to na takie obszary działalności biznesowej za granicą jak społeczna i środowiskowa odpowiedzialność przedsiębiorstw oraz troska o szeroko rozumiane dobro konsumenta. W centrum tego podejścia leży przekonanie, że sukces w biznesie i marketingu międzynarodowym nie powinien być mierzony wyłącznie poprzez krótkoterminowe zyski finansowe, lecz także przez długoterminową wartość dodaną dla wszystkich zainteresowanych stron, w tym konsumentów, pracowników, partnerów biznesowych i społeczności lokalnych za granicą. Realizacja powyższych aktywności firmy może być gwarantowana przez zatrudnienie jedynie takich menedżerów i pracowników, którzy cechują się określonymi cnotami, moralnością i przyzwoitością. Jak zauważają Bass i Steidlmeier [1999, s. 212] w artykule *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*, istnieje silny związek pomiędzy etyką a przywództwem wynikającym z określonych cnót globalnych menedżerów. Autorzy określają to jako cztery komponenty autentycznego przywództwa transformacyjnego, tj. „wyidealizowany wpływ, inspirująca motywacja, stymulacja intelektualna i zindywidualizowana uwaga, którym przeciwstawiają pseudo-przywództwo transformacyjne wynikające z (1) moralnego charakteru liderów i ich troski o siebie i innych; (2) wartości etycznych osadzonych w wizji, artykulacji i programie liderów, które zwolennicy mogą przyjąć lub odrzucić; oraz (3) moralności procesów społecznych wyborów etycznych i działań, w które liderzy i zwolennicy angażują się i wspólnie realizują".

Koncepcją ważną i ciekawą, chociaż nową w kontekście organizacyjnym i marketingowym jest etyka behawioralna. W pracy *Moral Development in Business Ethics: An Examination and Critique* badacze, dokonując krytycznego przeglądu literatury na temat etyki behawioralnej, prezentują pogląd, że z jednej strony tradycyjne filozoficzne podejście do etyki koncentruje się na definiowaniu i rozumieniu teorii moralnej oraz koncepcji dobra i zła, z drugiej zaś etyka behawioralna bada, w jaki sposób ludzie podejmują decyzje moralne. Etyka behawioralna jako dziedzina interdyscyplinarna czerpie z psychologii społecznej, kognitywistyki, neuronauki, biologii ewolucyjnej i teorii gier. Badania z zakresu etyki behawioralnej pokazują, że na pracowników różnych organizacji, często podświadomie, wpływają liczne uprzedzenia, presja organizacyjna i społeczna oraz czynniki sytuacyjne, które oddziałują na ich zdolność do

podejmowania decyzji, co może prowadzić do nieetycznych działań marketingowych. Następnie autorzy przekonują, że menedżerowie i pracownicy organizacji, nie zdając sobie z tego sprawy, kształtują sytuację tak, aby odpowiadała ich interesowi, a następnie racjonalizują swoje wybory i działania. W swoim opracowaniu autorzy zwracają uwagę na potrzebę zaznajomienia się przez decydentów z pułapkami związanymi z podejmowaniem decyzji oraz ich wpływu na etykę i przywództwo [DeTienne, Ellertson, Ingerson, Dudley, 2021].

7.2. Przykłady nieetycznych praktyk marketingowych stosowanych przez MŚP

W dzisiejszym dynamicznie rozwijającym się świecie biznesu, szczególnie wśród małych i średnich przedsiębiorstw, coraz częściej spotykamy się z praktykami marketingowymi, które wzbudzają kontrowersje z punktu widzenia etyki biznesowej. Nieetyczne działania w marketingu dotyczą szerokiego zakresu praktyk, począwszy od pozornej, wydawałoby się, manipulacji informacją, na wykorzystywaniu nadarzających się kryzysów do promocji własnych produktów skończywszy. Tego typu praktyki po pierwsze szkodzą wizerunkowi firm, po drugie mogą mieć negatywne konsekwencje dla zaufania konsumentów do samych przedsiębiorstw i dostarczanych przez nie produktów [Vitell, Lumpki, Rawwas, 1991].

Manipulacja informacjami o produkcie to jedna z najbardziej rozpowszechnionych nieetycznych praktyk. Przedstawianie fałszywych, często przerysowanych korzyści produktu, ukrywanie jego negatywnych aspektów, a także stosowanie mylących opisów to działania, które wprowadzają konsumentów w błąd. Prowadzi to tego, że konsument kupuje produkty, które nie spełniają jego oczekiwań [Sirgy, Lee, 2008; Copp, 2006].

Kwestie etyczne związane z uczestnictwem konsumentów w platformach ekonomii współdzielenia omawiają Nadeem, Juntunen, Hajli i Tajvidi [2021]. Badacze dowodzą, że im wyższy poziom interakcji użytkowników z platformą, tym większa jest ich świadomość dotycząca etycznych wymiarów działalności platformy. Otrzymane wyniki pokazują potrzebę uwzględnienia (przez marketerów) w strategiach oceny etyczności nowych elementów, takich jak sposób prezentacji produktów, zgodność wartości oferowanych przez firmę z oczekiwaniami klientów oraz skuteczne i szybkie rozwiązywanie problemów wynikających ze skarg/zażaleń. Zrozumienie i wprowadzenie tych elementów do praktyk marketingowych może – według autorów badania – znacząco wpłynąć na sposób, w jaki konsumenci postrzegają markę, i poprzez etyczne działania budować ich zaufanie i lojalność.

Coraz częściej jako konsumenci spotykamy się z tzw. agresywnymi taktykami sprzedażowymi. Jako klienci doświadczamy stosowania takich praktyk jak chociażby niechciane połączenia telemarketingowe, e-maile czy też wywieranie presji na klientach dotyczącej natychmiastowego zakupu. Prowadzi to często do niechcianych i impulsywnych decyzji zakupowych. Klienci, skuszeni agresywną kampanią, mogą dokonać zakupów, które później okażą się niepotrzebne, co wzbudzi w nich poczucie bycia manipulowanymi. Jak wskazują Georgescu i Bodislav [2024, s. 108] w pracy *Marketing ethics – another business-oriented scheme?*, „agresywny marketing często przedstawia posiadanie pewnych rzeczy jako sposób na osiągnięcie sukcesu, szczęścia i akceptacji społecznej. Pod jego wpływem ludzie mogą podejmować ekstremalne działania, przekonani, że posiadanie reklamowanych produktów drastycznie zmieni ich życie i spełni społeczne standardy".

Małe i średnie przedsiębiorstwa często stosują agresywną promocję, aby przekonać klientów, że ich produkty są kluczem do sukcesu, szczęścia i akceptacji społecznej. Pod wpływem takich strategii marketingowych MŚP mogą wyróżnić się na konkurencyjnym rynku, a także zbudować lojalność klientów, sugerując tym samym, że posiadanie ich produktów może znacząco poprawić jakość życia.

Laczniak [2012] w cytowanej *Ethics of Marketing* zwraca uwagę, że firmy wykorzystują ponadto brak przejrzystości cenowej. Polega to na ukrywaniu kosztów, dodatkowych opłatach oraz mylących informacjach na temat cen produktów, co prowadzi do dezorientacji klientów. Dalej zwraca uwagę na niedotrzymywanie obietnic marketingowych. Przedsiębiorstwa obiecują pewne korzyści związane z produktem, a następnie nie są w stanie dostarczyć obiecanego poziomu jakości czy korzyści. To prowadzi do niezadowolenia klientów i jest szkodliwe dla reputacji firmy. Podobnie niektóre mniejsze podmioty mogą angażować się w nieuczciwe praktyki konkurencyjne, takie jak kradzież informacji handlowych, fałszowanie recenzji konkurencyjnych produktów czy celowe szkalowanie innych firm w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku [Laczniak, 2012].

Bardzo ważne jest przestrzeganie ochrony danych osobowych. Firmy, które wykorzystują dane osobowe klientów, nierzadko odsprzedając je bez zgody konsumentów do celów marketingowych i sprzedażowych, w wyraźny sposób naruszają prywatność danych osób, ale co również istotne, przekraczają obowiązujące przepisy o ochronie danych osobowych [Laczniak, 2012].

W dobie, kiedy dla konsumentów rosnące znaczenie ma ekologia, nieprawdziwe prezentowanie produktów lub działań firmy jako ekologicznych, bez realnego wpływu na środowisko, jest również nieetyczne. W ten sposób, co należy podkreślić, firmy wprowadzają konsumentów w błąd, a to podważa zaufanie do nich i przyczynia się do dezinformacji na temat faktycznych proekologicznych aktywności firmy.

Funkcjonowanie sztucznej inteligencji (SI) przynosi liczne korzyści, pojawiają się jednak nowe zagrożenia związane z wykorzystaniem sztucznej inteligencji w marketingu i działalności małych i średnich przedsiębiorstw [Davenport, Mittal, 2023]. Algorytmy SI mogą bowiem powielać stereotypy, co prowadzi do dyskryminacji czy nierównego traktowania. Może to dotyczyć płci, na przykład gdy w procesach rekrutacyjnych na stanowiska techniczne dochodzi do uprzywilejowania mężczyzn. Algorytmy SI utrwalają także rasowe uprzedzenia, na przykład w systemach rozpoznawania twarzy, które szybciej rozpoznają osoby o jaśniejszym kolorze skóry niż te o ciemniejszym. Innym przykładem mogą być tzw. algorytmy rekomendacyjne, które sugerują konsumentowi produkty lub treści na podstawie stereotypów związanych z wiekiem lub miejscem zamieszkania użytkowników. Aby tak się nie działo, człowiek odpowiedzialny w firmie za systemy SI powinien jak najbardziej obiektywnie je audytować, aktualizować i kontrolować. Jak donosiła telewizja CNN, SI koncernu Meta „ma wyraźne trudności w tworzeniu obrazów par lub przyjaciół o różnym pochodzeniu rasowym, dyskryminując białych. Wcześniej problem z rasizmem miała sztuczna inteligencja Google" [Lesman, 2024]. Bulimia Project, grupa propagująca wiedzę na temat bulimii, poinformowała, że wizerunki „idealnych" kobiet i mężczyzn stworzone przez sztuczną inteligencję są nierealistyczne [Wierciszewski, 2024]. Pozostaje zatem pytanie, czy w przyszłości marketerzy i pracownicy działów IT będą mogli mieć taką kontrolę nad kreowanymi obrazami i treściami, aby nie powielać stereotypów i nie dyskryminować żadnej grupy społecznej. Odnosząc się do działań marketingowych MŚP, które docierają do mniejszej populacji klientów i mają z nimi bardziej bezpośrednie relacje niż duże firmy, wydaje się, że wczesne dostrzeżenie takich problemów pozwoli uniknąć porażek marketingowych i niezadowolenia odbiorców.

7.3. Zrównoważony rozwój i znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu dla marketingu MŚP

Zrównoważony rozwój i etyka są ze sobą ściśle powiązane, gdyż podstawą zrównoważonego rozwoju są zasady etyczne, takie jak sprawiedliwość, odpowiedzialność oraz troska o dobro przyszłych pokoleń. Zrównoważony rozwój dąży do równoważenia potrzeb obecnych i przyszłych generacji poprzez odpowiedzialne zarządzanie zasobami naturalnymi, minimalizację negatywnego wpływu na środowisko oraz zapewnienie godziwych warunków życia dla wszystkich ludzi.

W kontekście etycznym zrównoważony rozwój uwzględnia również prawa człowieka, równość społeczną oraz transparentność przy podejmowaniu decyzji. Etyczne podejście do zrównoważonego rozwoju zakłada, że wszyscy ludzie, bez względu

na swoje pochodzenie czy status społeczny, powinni mieć równy dostęp do zasobów i korzyści wynikających z postępu gospodarczego.

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility*, *CSR*) jest wyrazem etycznych postaw i przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej. Społeczna odpowiedzialność biznesu odnosi się do praktyk biznesowych, które są korzystne nie tylko dla firmy, lecz także dla społeczeństwa [Werther, Chandler, 2011]. Dla małych i średnich przedsiębiorstw angażowanie się w działania CSR może być nie tylko wyrazem etycznych postaw, ale również strategicznym posunięciem, które wzmacnia ich pozycję na rynku, wpływa na lojalność klientów i przyczynia się do zrównoważonego rozwoju [Menon, Menon, 1997].

W przypadku MŚP CSR może mieć szczególne znaczenie z kilku powodów. Często MŚP działają w bliskim kontakcie z lokalnymi społecznościami. Działania CSR mogą pomóc w budowaniu silnych relacji ze społecznościami międzynarodowymi, co jest ważne zarówno dla wizerunku firmy, jak i dla jej trwałości na danym rynku zagranicznym [Werther, Chandler, 2011; Smith, 2003]. Angażowanie się w odpowiedzialne działania społeczne za granicą może pomóc MŚP wyróżnić się spośród konkurencji, szczególnie wśród konsumentów, którzy coraz bardziej zwracają uwagę na aspekty społeczne i środowiskowe. Firmy, które wykazują się odpowiedzialnością społeczną, są także postrzegane jako atrakcyjniejsze miejsca pracy [Cone, Feldman, DaSilva, 2003]. Może to pomóc MŚP w przyciąganiu i zatrzymywaniu wartościowych pracowników. CSR może otworzyć drzwi do nowych segmentów rynku, w których klienci cenią sobie etyczne i odpowiedzialne praktyki biznesowe.

Zrównoważony rozwój w kontekście biznesowym odnosi się do praktyk prowadzenia działalności w sposób, który nie degraduje środowiska naturalnego i jest sprawiedliwy społecznie, zapewniając jednocześnie ekonomiczną *prosperity* przedsiębiorstwa [Carroll, Buchholtz, 2014; Belz, Peattie, 2012; Chabowski, Mena, Gonzalez-Padron, 2011; Peattie, Crane, 2005; Polonsky, 1994]. Dla małych i średnich przedsiębiorstw działających w otoczeniu międzynarodowym zaangażowanie w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju przyczynia się, po pierwsze, do ochrony środowiska, po drugie, pozwala budować silną markę i zdobywać przewagę konkurencyjną na zagranicznych rynkach, które coraz bardziej cenią sobie zrównoważone praktyki [Hartmann, Apaolaza-Ibáñez, 2012].

Konsumenci coraz częściej poszukują produktów od firm, które wyraźnie zobowiązują się przestrzegać zasad zrównoważonego rozwoju. Małe i średnie przedsiębiorstwa, które komunikują swoje zaangażowanie w zrównoważone praktyki, tworzą bez wątpienia silniejszą relację z klientami na „obcych" rynkach, szczególnie jest to widoczne wśród młodszych konsumentów [McDonagh, Prothero, 2014]. Firmy zaangażowane w zrównoważony rozwój mają także lepszy dostęp do niektórych segmentów rynku,

w tym właśnie do rynków międzynarodowych. Implementacja zrównoważonych praktyk, takich jak efektywne wykorzystanie zasobów i minimalizacja odpadów, może prowadzić do obniżenia kosztów operacyjnych [Luchs, Naylor, Irwin, Raghunathan, 2010]. Koncentracja na zrównoważonym rozwoju często wymaga innowacyjnego myślenia, co prowadzi do opracowania nowych, bardziej efektywnych i ekologicznych produktów [Sheth, Sethia. Srinivas, 2011].

Etyczne strategie marketingowe są bardzo widocznym elementem działalności wielu polskich przedsiębiorstw, które dostrzegają, że odpowiedzialność wobec klientów, społeczeństwa i środowiska to nie tylko kwestia wizerunku, lecz także sposób długofalowego budowania wartości marki. Wśród tych firm, które wyznaczają wysokie standardy w tym zakresie, można wyróżnić zarówno właścicieli znanych marek kosmetycznych, spożywczych, odzieżowych, jak i firmy logistyczne.

Jednym z przykładów jest Dr Irena Eris kształtująca markę, która od lat konsekwentnie stawia na autentyczność i uczciwość w komunikacji marketingowej. W kampaniach tego przedsiębiorstwa nie znajdziemy mocno retuszowanych zdjęć, a zamiast sztucznych ideałów piękna promuje się realistyczne podejście do urody. Co więcej, firma dba o to, by jej kosmetyki były produkowane w sposób zgodny z zasadami etyki, nie testując ich na zwierzętach i stawiając na przejrzystość ich składu. To podejście sprawia, że użytkownicy mogą nie tylko korzystać z działania upiększającego kosmetyków, lecz także cieszyć się komfortem wynikającym z ich świadomego wyboru.

Z kolei Żywiec Zdrój od lat prowadzi działania na rzecz ochrony środowiska, które nie ograniczają się jedynie do proekologicznych haseł reklamowych. Marka aktywnie edukuje konsumentów na temat recyklingu i zrównoważonego korzystania z zasobów naturalnych, a jej butelki powstają w dużej mierze z przetworzonego plastiku. Dodatkowo firma angażuje się w inicjatywy sadzenia drzew oraz ochrony zasobów wodnych, co pokazuje, że odpowiedzialność ekologiczna nie kończy się na chwytliwym sloganie, ale znajduje odzwierciedlenie w realnych działaniach.

Innym przykładem osiągania korzyści przez firmę, która postawiła na etykę w biznesie, jest LPP, właściciel takich marek jak Reserved czy Mohito. Branża odzieżowa nie zawsze kojarzy się z odpowiedzialnym podejściem, ale LPP dąży do zmiany tego wizerunku, inwestując w kolekcje z ekologicznych materiałów oraz poprawiając warunki pracy u swoich dostawców. Coraz większy nacisk kładzie na zrównoważoną produkcję, ograniczając negatywny wpływ na środowisko i zapewniając przejrzystość całego procesu produkcyjnego.

Etykę i dbałość o planetę w centrum swojej strategii stawia również InPost. Przedsiębiorstwo to zrewolucjonizowało rynek usług kurierskich, promując dostawy do paczkomatów jako rozwiązanie bardziej przyjazne dla środowiska niż tradycyjna

dostawa pod drzwi. W kampaniach nie tylko zachęca klientów do korzystania z ekologicznych opcji wysyłki, ale również prowadzi działania edukacyjne, podkreślając wpływ świadomych wyborów na redukcję śladu węglowego. W ten sposób działania zgodne z troską o środowisko naturalne łączą się z edukacją usługobiorców.

Powyższe przykłady pokazują, że etyka w marketingu to nie tylko modny trend, ale realna potrzeba, na którą zwracają uwagę coraz bardziej świadomi konsumenci. Firmy, które autentycznie angażują się w odpowiedzialne działania, nie tylko zyskują lojalność klientów, ale także przyczyniają się do pozytywnych zmian w społeczeństwie i środowisku. To podejście, które warto naśladować, bo pokazuje, że biznes i odpowiedzialność mogą iść w parze.

Z pojęciami zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu związane jest zjawisko zielonego marketingu, będącego rodzajem strategii marketingowej, która akcentuje korzyści środowiskowe produktów lub działań firmy. Ma na celu przyciągnięcie konsumentów, którzy są świadomi kwestii ekologicznych i poszukują produktów przyjaznych dla środowiska. Zielony marketing koncentruje się na promowaniu zalet ekologicznych i jest często wykorzystywany przez firmy jako sposób na wyróżnienie się na rynku oraz zbudowanie pozytywnego wizerunku marki. Z perspektywy międzynarodowej w kontekście nieetycznych praktyk marketingowych, stosowanych często przez mniejszych graczy na rynku, niezmiernie istotnym czynnikiem zarówno dla CSR, jak i zielonego marketingu jest ich autentyczność. Firmy muszą realnie angażować się w działania proekologiczne i społeczne, a nie tylko wykorzystywać te koncepcje do celów marketingowych bez faktycznego wpływu na zmiany (w eksperckiej literaturze anglojęzycznej zjawisko to nosi nazwę *greenwashing*) [Kowalik, Leyge, Sikora, 2024; Ross, 2024; Koliby, Hakimi, Zaid, Khan, Hasan, Alshadadi, 2024; Peattie, Crane, 2005; Polonsky, 1994].

W kontekście działań środowiskowych badania z University of Kansas pokazały, że sztuczna inteligencja pisząca teksty i kreująca obrazy, a więc czynności najczęściej wykonywane przez marketerów, emituje znacznie mniej CO_2 niż taka sama praca wykonywana przez człowieka. Badanie porównuje emisje CO_2 za pomocą takich systemów SI, jak ChatGPT, Bloom AI, DALL-E2, z pracą człowieka. Uwzględniono w nim zużycie energii przez komputery i wpływ na środowisko oraz na mieszkańca w dwóch krajach, tj. USA i Indiach [Tomlinson, Black, Patterson, Torrance, 2024]. Wykorzystanie sztucznej inteligencji do zwiększenia efektywności energetycznej ma więc dalekosiężne implikacje etyczne. Z jednej strony SI może na przykład znacząco zmniejszyć emisje gazów cieplarnianych, oszczędzać zasoby naturalne i obniżać koszty energii, co poprawia jakość życia i wspiera zrównoważony rozwój. Z drugiej strony same systemy SI mogą być energochłonne, a korzyści z ich zastosowania mogą pogłębiać nierówności społeczne i prowadzić do utraty miejsc pracy.

7.4. Etyka a realizacja międzynarodowych strategii marketingowych

Poniższe przykłady pokazują, jak w ramach działań na rynkach zagranicznych małe i średnie firmy mogą realizować zasady etyki w marketingu.

Ecoalf

Ecoalf to hiszpańska marka powstała dzięki zaangażowaniu Javiera Goyenechego. Przedsiębiorstwo zostało założone w 2009 r. Inspiracją były narodziny synów założyciela – Alfredo i Álvaro. Misją założyciela było stworzenie marki modowej, która byłaby wzorem zrównoważonego rozwoju [Ecoalf, 2021]. W 2024 r. firma zatrudniała 194 pracowników oraz wypracowała zysk za 2023 r. w wysokości 48,7 mln USD. Fundamentalną ideą Ecoalf jest porzucenie nieodpowiedzialnego wykorzystywania zasobów naturalnych Ziemi na rzecz ich ochrony dla przyszłych pokoleń. Rozwiązaniem, które postrzegane jest jako klucz do realizacji tej misji, jest recykling – ale tylko wtedy, jak podkreśla twórca firmy, gdy produkty z recyklingu osiągną jakość i design równe tradycyjnie produkowanym towarom[1].

Obecnie sklepy z odzieżą Ecoalf poza Hiszpanią znajdują się we Francji, Włoszech, w Niemczech, Japonii i Meksyku [Eecoalf, 2024f]. Produkty firmy są dostępne także w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, m.in. w Polsce. Firma w swojej strategii marketingowej podkreśla, że jej cel wykracza poza zwykłą działalność gospodarczą. Moda, będąca jednym z głównych źródeł zanieczyszczenia środowiska, nie może już ograniczać się jedynie do estetyki. Teraz, bardziej niż kiedykolwiek, konieczne jest działanie oparte na zasadach moralnych i czerpanie satysfakcji z takich działań [Ecoalf, 2021].

Celem Ecoalf jest wprowadzanie innowacji do produkcji odzieży pochodzącej z recyklingu i sprzedawanej w przystępnych cenach. Pomysł na tę zrównoważoną markę zrodził się ze świadomości nadmiernego wykorzystania światowych zasobów naturalnych i ilości odpadów wytwarzanych przez kraje uprzemysłowione, w szczególności przez przemysł modowy. Jednak Ecoalf to coś więcej niż świadoma marka odzieżowa, to misja stworzenia pierwszej generacji produktów pochodzących z recyklingu przy zachowaniu takiej samej dbałości o jakość, wzornictwo i właściwości techniczne jak w najlepszych produktach niepochodzących z recyklingu. Tkaniny są opracowywane we współpracy ze specjalistycznymi producentami na całym świecie, a Ecoalf prowadzi 14 wspólnych przedsięwzięć w celu zbierania i przetwarzania odpadów w tkaniny i komponenty o najwyższej dostępnej na rynku zawartości recyklatów. Firma zakła-

[1] Na podstawie informacji/danych ze strony Growjo [2024].

da wykorzystanie wyrzuconych sieci rybackich, plastikowych butelek PET, zużytych opon, kawy, bawełny poprzemysłowej i wełny do produkcji wysokiej jakości przędzy i komponentów do odzieży, akcesoriów i obuwia – „marka oferuje świadomą alternatywę bez kompromisów". Ecoalf jest dowodem na to, że nie ma żadnej potrzeby dalszego wyczerpywania zasobów naturalnych Ziemi w imię jakiejkolwiek produkcji[2].

Inicjatywa Upcycling the Oceans, realizowana przez Fundację Ecoalf, to innowacyjne przedsięwzięcie na skalę światową, które zaangażowało przemysł rybacki do walki z problemem odpadów morskich. Projekt ten powstał w Hiszpanii w 2015 r., a następnie z powodzeniem został rozszerzony na inne kraje, w tym Tajlandię, Grecję, Włochy i Francję. Fundacja Ecoalf planuje jego dalsze propagowanie na zagranicznych rynkach [Ecoalf, 2024d; 2024i].

Współpracując z „awangardowymi" fabrykami i centrami badawczo-rozwojowymi, Ecoalf nieustannie poszukuje i testuje najbardziej zrównoważone i innowacyjne materiały i procesy. Firma dąży również do stworzenia nowego modelu biznesowego, który będzie bardziej odpowiedzialny za dobro planety i jej mieszkańców [Ecoalf, 2024j].

W 2018 r. Ecoalf była pierwszą marką modową w Hiszpanii, która otrzymała certyfikat B Corporation. Jego posiadanie oznacza spełnianie najwyższych standardów społecznych i środowiskowych. Jest to społeczność liderów, globalny ruch firm, które stawiają Ziemię i ludzi w centrum swojej działalności [Ecoalf, 2024k].

Warto podkreślić, że Ecoalf dołączył do inicjatywy #zeronet2030 jako członek społeczności B Corp, zobowiązując się do osiągnięcia zerowej emisji gazów cieplarnianych do 2030 r. To zobowiązanie oznacza redukcję lub kompensację emisji gazów cieplarnianych generowanych przez firmę do zera. Zarządcy Ecoalf podkreślają na swojej stronie internetowej, że są „zdeterminowani, aby osiągnąć ten cel, aktywnie promując zrównoważony rozwój na każdym kroku (…) działalności" [Ecoalf, 2024k].

Ecoalf wspiera także rozwój pracowników, aby czynili postępy wraz z firmą. W 2022 r. firma poświęciła ponad 2281 godzin na szkolenia dla personelu swoich sklepów i punktów w centrach handlowych. Działania te przyczyniły się do rozwoju kompetencji pracowników oraz marketingu doświadczeń (*experiential marketing*), który oferuje klientom większe doznania, a wszystko to w duchu realizacji ich misji [Ecoalf, 2024].

Istotne znaczenia w Ecoalf ma kultura organizacyjna, dzięki której praca w firmie jest bardziej zbliżona do zrównoważonych i spójnych praktyk. Procedury i zasady zostały podporządkowane i zharmonizowane z wartościami i kulturą firmy. Promowane są różnorodność i włączanie na wszystkich poziomach organizacji, co sprawia, że każdy członek zespołu jest doceniany i traktowany z szacunkiem [Ecoalf, 2024k].

---

2 Na podstawie informacji/danych ze strony Growjo [2024].

Firma podkreśla różnorodność swoich pracowników: 45% osób zajmujących kierownicze stanowiska w firmie stanowią kobiety, zaś 55% to mężczyźni. Jeśli chodzi o całkowite zatrudnienie w Ecoalf, to kobiety stanowią aż 80%, a mężczyźni 20%, co dodatkowo podkreśla zaangażowanie w promowanie równości płci. Ponadto ponad połowa pracowników przedsiębiorstwa to osoby poniżej 30. roku życia, co świadczy o młodzieńczym duchu i innowacyjności zespołu. Ecoalf poszukuje nowych talentów do swoich zespołów, ludzi, którzy rozumieją zaangażowanie firmy w zrównoważony rozwój i pragną przyczynić się do osiągnięcia ambitnego celu zapisanego w strategii marketingowej przedsiębiorstwa [Ecoalf, 2024k].

Firma wykorzystuje różnorodne narzędzia, aby zapewnić, że wszystkie grupy interesariuszy podzielają wartości przedsiębiorstwa. Wśród nich znajdują się Kodeks postępowania, Komitet Etyki i Wartości, Protokół przeciwdziałania nękaniu, Plan równości oraz Kanał etyczny. Szczególną wagę firma przywiązuje do monitorowania warunków pracy u swoich dostawców, aby upewniać się, że są one zgodne z międzynarodowymi standardami praw człowieka – co potwierdza, że 100% operacji przedsiębiorstwa zostało ocenionych pod kątem przestrzegania tych praw [Ecoalf, 2024k].

Jednym z atutów pracy w Ecoalf jest możliwość brania udziału w licznych inicjatywach wolontariatu korporacyjnego, na przykład w ramach projektu Clean Rivers, Save Oceans, realizowanego we współpracy między Fundacją Ecoalf a Biotherm. Takie działania nie tylko wzmacniają poczucie przynależności, lecz także przyczyniają się do poprawy samopoczucia pracowników [Ecoalf, 2024k].

Od momentu założenia w 2012 r. Ecoalf aktywnie uczestniczył w ponad 1000 konferencji i kongresów naukowych, podkreślając, że wiedza naukowa i jej technologiczne zastosowanie są dobrami społecznymi. Zgodnie z zapisami w dokumentach strategicznych rozpowszechnianie i promowanie nauki są dla firmy bardzo ważne i stanowią istotny element jej misji [Ecoalf, 2024k].

Ecoalf dąży do zmniejszenia wykorzystania zasobów naturalnych, w tym materiałów, energii, oraz do ograniczenia transportu. Firma zmniejszyła konsumpcję wody o 20%, konsumpcję energii – o 30%, a emisję CO_2 – o 60%. Od początku priorytetem przedsiębiorstwa było rozwijanie nowych materiałów, które w jak najmniejszym stopniu negatywnie wpływają na środowisko. Dzięki innowacjom firma rozpoczęła współpracę z dostawcami w celu poszukiwania nowych włókien, materiałów i procesów, które przyczyniają się do nieustannego ulepszania oferowanych tkanin. Ecoalf wykorzystywał materiały z recyklingu, takie jak nylon, poliester, wełna i bawełna, co pozwoliło na zmniejszenie zużycia wody i emisji dwutlenku węgla, zarazem dając odpadom drugie życie. Ponadto firma skupia się na stosowaniu nowych, naturalnych materiałów, które, mimo że nie pochodzą z recyklingu, nie mają tak niszczącego wpły-

wu na środowisko. Do takich materiałów zalicza się len, konopie, włókna celulozowe oraz bawełnę organiczną [Ecoalf, 2024a].

Poprzez stosowanie poliestru pochodzącego z recyklingu firma przyczynia się do wydłużenia życia odpadów, takim jak butelki PET, które zwykle charakteryzują się krótkim okresem użytkowania. Odpady te są przetwarzane w trwałe tkaniny, które mogą być następnie użytkowane przez długie lata. Ponadto poliester ten może być poddawany kolejnym procesom recyklingu, co sprawia, że staje się on niezwykle cennym zasobem w ramach ekonomii cyrkularnej. Przez 12 lat firma pracowała nad produkcją wysokiej jakości bawełny z recyklingu, aby zastąpić nią bawełnę tradycyjną. Na przykład w 2023 r. wprowadziła na rynek bluzy i T-shirty wykonane w 100% z bawełny pochodzącej z recyklingu (wyprodukowanej z resztek bawełny monomateriałowej), co stanowi rewolucyjny postęp w zakresie pełnego obiegu zamkniętego. Firma pracuje nad budową łańcuchów dostaw w obiegu zamkniętym, którego przykładem jest projekt Made To Be Re-Made. Ecoalf jest marką certyfikowaną przez Global Recycling Standard (GRS), co gwarantuje, że wszystkie używane przez firmę tkaniny pochodzą z recyklingu. Standard ma zastosowanie do całego łańcucha dostaw, sprawdzając identyfikowalność, zasady środowiskowe, wymagania społeczne, zawartość chemiczną i etykietowanie, tym samym ucząc konsumentów i pomagając im w podejmowaniu lepszych decyzji. Ecoalf posiada także certyfikat Organic Content Standard (OCS) dla materiałów organicznych [Ecoalf, 2024a].

Przedsiębiorstwo swoją działalnością motywuje innych do wprowadzania zmian, które przyczyniają się do zmiany trybu życia na zdrowszy. Wśród nich znaleźli się surfer, jedyny hiszpański mistrz świata Big Wave World Tour – Natxo González [Eecoalf, 2024 g], urodzony w Barcelonie influencer, Josef Ajram [Ecoalf, 2024e], grupa aktywistów klimatycznych Swim for Change, czyli pasjonaci pływania, którzy wspólnie pracują nad oczyszczeniem planety z odpadów, oraz Ai Futaki – pełniąca funkcję ambasadorki oceanu w Ministerstwie Środowiska Japonii, zdobywczyni tytułu podwójnej mistrzyni świata w nurkowaniu na bezdechu, a także fotografka podwodna [Ecoalf, 2024b].

Who Gives a Crap

Firma Who Gives a Crap to jedno z przedsiębiorstw, które w strategii marketingowej podkreśla działalność zgodnie z zasadami etyki. Who Gives a Crap jest marką papieru toaletowego, chusteczek higienicznych i ręczników papierowych. Przedsiębiorstwo zostało założone w Australii w 2012 r. Firma sprzedaje produkty pochodzące z recyklingu; przekazuje połowę swoich zysków na cele charytatywne. Według danych za 2023 r. firma zatrudniała ok. 100 pracowników, a swoją działalność zaczynała od zatrudnienia zaledwie kilku osób [Henderson, 2021; Skantzos, 2020]. Założyciele

firmy akcentują, że stworzyli Who Gives a Crap, gdy dowiedzieli się, że 2,4 mld ludzi nie ma dostępu do toalety. Dane nieco późniejsze, za 2021 r. pokazują pewien progres w tej kwestii i zmniejszenie się tej liczby do 2 mld osób [Henderson, 2021; Skantzos, 2020]. To, jak podkreślają założyciele firmy, nadal stanowi ok. 40% światowej populacji, co oznacza, że ok. 289 tys. dzieci poniżej piątego roku życia umiera każdego roku z powodu chorób spowodowanych biegunką, a także złym stanem wody i urządzeń sanitarnych. Jest to prawie 800 dzieci dziennie lub jedno dziecko co dwie minuty [Henderson, 2021; Skantzos, 2020]. To właśnie te dane były przyczyną, dla której w lipcu 2012 r. Simon, Jehan i Danny stworzyli firmę Who Gives a Crap dzięki kampanii crowdfundingowej na platformie Indiegogo. W celu rozpoczęcia produkcji firma w pierwszej fazie chciała zebrać odpowiednią liczbę zamówień w przedsprzedaży. Dzięki temu właściciele Who Gives a Crap pozyskali ponad 50 tys. USD. Przedsiębiorstwo dostarczyło swój pierwszy produkt w marcu 2013 r. Ciekawostką jest to, że obecnie papier toaletowy firmy Who Gives a Crap można znaleźć w łazienkach na terenie całej Australii. Jednocześnie aż 50% zysków firmy, zgodnie ze strategią marketingową przedsiębiorstwa, jest przeznaczane na budowę toalet i poprawę warunków sanitarnych w krajach rozwijających się [Henderson, 2021; Skantzos, 2020].

Firma Who Gives a Crap podkreśla znaczenie czystej wody w codziennym życiu, w tym w piciu, gotowaniu i higienie osobistej. Świadoma wyzwań związanych z dostępem do wody w różnych regionach świata, szczególnie w kontekście trudności napotykanych przez kobiety w krajach afrykańskich, zmuszone do pokonywania długich dystansów w celu jej pozyskania, Who Gives a Crap wspiera inicjatywy ułatwiające dostęp do tego zasobu. Firma podjęła współpracę z organizacjami takimi jak chociażby SHOFCO, wprowadzającymi innowacyjne rozwiązania, np. preizolowane, trudnopalne rury osłonowe do przesyłu wody, mające na celu jej dostarczenie do domów osób potrzebujących. Ponadto Who Gives a Crap zwraca uwagę na ogromną rolę toalet w zapobieganiu rozprzestrzeniania się chorób (takich jak cholera) i w podnoszeniu ogólnego komfortu życia. Wspiera programy edukacyjne WASH (*water, sanitation and hygiene*) realizowane przez organizację partnerską Lwala, które kształcą lokalnych popularyzatorów higieny, wspierają budowę miejsc z dostępem do mydła i czystej wody. Efekty tych działań są szczególnie widoczne w Afryce, gdzie choroby przenoszone przez wodę mają znaczący wpływ na zdrowie i dobrobyt społeczności. Inwestycje w dostęp do czystej wody i sanitariatów generują znaczący zwrot finansowy, co firma ilustruje statystyką pokazującą, że każdy zainwestowany dolar przynosi średnio 6,8 USD zwrotu. Who Gives a Crap przekazała już 5,85 mln AUD na wsparcie globalnych działań WASH, co miało szczególne znaczenie w czasie pandemii COVID-19. Współpraca z partnerami koncentruje się na zwiększaniu dostępu do czystej wody i mydła, poprawie świadomości higien, ulepszaniu urządzeń do mycia rąk w szkołach

oraz zapewnieniu czystych i bezpiecznych toalet dla pracowników służby zdrowia i pacjentów [Who Gives a Crap, 2024c].

Who Gives a Crap – stosując najwyższe standardy etyczne, takie jak zrównoważony rozwój, ochrona środowiska, uczciwe warunki pracy i wynagrodzenia dla wszystkich swoich pracowników i dostawców, etyczne praktyki w całym łańcuchu dostaw – współpracuje z licznymi organizacjami, które kooperują z lokalnymi społecznościami w celu tworzenia zrównoważonych i skalowalnych rozwiązań. Przykładowo organizacja Splash zajmuje się dostarczaniem wody, usługami i rozwiązaniami sanitarnymi dla dzieci w najbardziej zaludnionych miastach świata. W latach 2019–2023 Splash dostarczyło usługi WASH do dosłownie wszystkich szkół w dwóch największych rozwijających się miastach na świecie, tj. w Addis Abebie w Etiopii i Kalkucie w Indiach. Łącznie pomoc dotyczyła ponad 1 mln dzieci. Z kolei organizacja Water for People, z którą współpracuje Who Gives a Crap, zapewnia każdemu gospodarstwu domowemu, szkole i przychodni zdrowia dostęp do WASH oraz pomaga władzom lokalnym w utrzymaniu tych usług. Organizacja współpracuje z członkami lokalnej społeczności, firmami i poszczególnymi rządami, którym pomaga, aby zapewnić zrównoważone usługi na danym obszarze, a następnie zapewnia niezbędne narzędzia i szkolenia celem utrzymania tych systemów dla przyszłych pokoleń. Współpraca Who Gives a Crap z WaterAid, jedną z największych międzynarodowych organizacji pozarządowych, przyniosła działania na rzecz poprawy warunków sanitarnych na całym świecie. Organizacja kooperuje bezpośrednio z samorządami w poszczególnych krajach, aby zwiększyć dostęp do czystej wody poprzez zakrojone na szeroką skalę projekty sanitarne (takie jak budowa toalet) w celu przerwania cyklu ubóstwa w krajach rozwijających się [Who Gives a Crap, 2024b].

Interesującą organizacją, z którą współpracuje Who Gives a Crap, jest także Sanergy, działająca na rzecz poprawy warunków sanitarnych, wprowadzająca innowacyjne rozwiązania w zakresie dostępu do toalet. Poprzez budowę i oferowanie toalet w przystępnych cenach umożliwia lokalnym przedsiębiorcom prowadzenie własnych biznesów, jednocześnie przyczyniając się do poprawy stanu higieny w ich społecznościach. Sanergy zajmuje się również zbieraniem odpadów, które są następnie przetwarzane w nawóz, stanowiący kolejne źródło dochodu dla firmy. Ta zintegrowana strategia nie tylko zapewnia dostęp do czystej wody i promuje silniejsze więzi społeczne, ale również oferuje zrównoważone środki utrzymania, wspierając zarówno ekologiczny, jak i ekonomiczny rozwój społeczności [Who Gives a Crap, 2024b].

Inna współpraca dotyczy Lwala Community Alliance, czyli bardzo dynamicznej organizacji, która funkcjonuje na poziomie lokalnym i tworzy liczne autorskie programy edukacyjne. Te programy z powodzeniem są wdrażane w szkołach na terenie całej Kenii, mają na celu wzbogacenie kształcenia i rozwijanie umiejętności uczniów.

Organizacja ta również działa na rzecz łatwiejszego dostępu do niezbędnych usług medycznych. Dodatkowo Lwala Community Alliance wspiera miejscowych rzemieślników, pomagając im rozwijać własne przedsięwzięcia gospodarcze i zwiększać zasięg ich działalności. Kluczowym elementem ich działań jest również budowa licznych toalet, co przyczynia się do poprawy warunków sanitarnych i zdrowotnych w regionie [Who Gives a Crap, 2024b].

Także inne organizacje, z którymi współpracuje Who Gives a Crap, działają na rzecz lokalnych społeczności. Takim przykładem jest iDE, lider w budowaniu „rynków sanitarnych", co oznacza, że wykorzystuje siłę rynku w celu poprawy warunków sanitarnych. Firma była pionierem tego podejścia dziesiątki lat temu i nadal wykorzystuje je na całym świecie. Współpracując z lokalnymi przedsiębiorcami, buduje toalety i modele biznesowe, które mają duże znaczenie dla konkretnej społeczności. To zindywidualizowane, strategiczne podejście doprowadziło do lepszego dostępu do urządzeń sanitarnych, bardziej zrównoważonych źródeł dochodu i zrewitalizowania lokalnych gospodarek [Who Gives a Crap, 2024b].

Firmie, która postępuje zgodnie z zasadami etyki w marketingu międzynarodowym, potrzebni są liderzy mający wizję zgodną z teoriami etycznymi akcentującymi cnoty przywódcy. Jedną z ważnych osób zarządzających w Who Gives a Crap jest Robin Cho, piastująca stanowisko *Head of Impact*. To właśnie ona podjęła się misji dostarczania wody i urządzeń sanitarnych do niektórych z najbardziej oddalonych i zmarginalizowanych obszarów świata. Jej zaangażowanie w inicjatywy WASH wynika z wcześniejszego doświadczenia zawodowego. W początkowych latach swojej kariery, nadzorując program edukacyjny w Ameryce Łacińskiej, Cho zauważyła, że absencja uczniów była często spowodowana chorobami przenoszonymi przez wodę. Następnie podjęła pracę w Afganistanie nad różnorodnymi projektami – począwszy od rolnictwa, przez wzmocnienie pozycji kobiet, na zmianach klimatycznych i bezpieczeństwie kończąc – i doszła do wniosku, że dostęp do czystej wody i urządzeń sanitarnych ma fundamentalne znaczenie dla rozwiązania wielu problemów [Who Gives a Crap, 2024a]. Cho podkreśla, że brak dostępu do wody może prowadzić do licznych konfliktów, przytaczając przykład z Ugandy, gdzie aktywność WASH zmniejszyła liczbę kłótni między parami. Sytuacje, w których kobiety, będące w głównej mierze odpowiedzialne za pozyskiwanie wody, mogą przynosić do domu tylko ograniczoną jej ilość, prowadzą do trudnych wyborów dotyczących jej wykorzystania, co staje się źródłem konfliktów domowych. Cho zwraca również uwagę na szczególne znaczenie WASH dla kobiet, dla których brak prywatności, szczególnie w kontekście potrzeb fizjologicznych i menstruacyjnych, wiąże się z ryzykiem stygmatyzacji, nękania, a nawet zagrożeniem życia. Podkreśla, że realizacja projektów WASH wymaga współpracy całych społeczności, rządów i firm, co stanowi „heroiczny wysiłek wielu ludzi". Dla

Cho i firmy Who Gives a Crap istotne jest, by praca ta była wykonywana z uwzględnieniem głosów społeczności, zwłaszcza tych najbardziej marginalizowanych. Znaczenie współpracy z partnerami, których wartości pokrywają się z celami zapisanymi w strategii marketingowej Who Gives a Crap, oraz świadomość klientów o realnym wpływie ich wsparcia, są dla Cho kluczowe. Podkreśla, że „nawet tak prozaiczny akt, jak zakup papieru toaletowego, ma ogromne znaczenie w globalnym wysiłku na rzecz rozwiązania kryzysu wodnego" [Who Gives a Crap, 2024a].

Podsumowanie

W rozdziale podkreślono, że etyka i społeczna odpowiedzialność odgrywają znamienną rolę w działaniach marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Przedsiębiorstwa w swoich strategiach marketingowych powinny uwzględniać dobro klientów, partnerów biznesowych oraz społeczności lokalnych. Unikanie praktyk, które są postrzegane jako nieetyczne, jest decydujące dla budowania zaufania i lojalności klientów na rynkach zagranicznych. W dłuższej perspektywie czasowej małe i średnie przedsiębiorstwa, które konsekwentnie kierują się zasadami etyki i społecznej odpowiedzialności, budują trwałe relacje z klientami, zyskują ich lojalność i zwiększają swoją konkurencyjność na globalnych rynkach. Jednocześnie, działając w zgodzie z wartościami etycznymi, kreują lepszy i bardziej zrównoważony świat. Dodatkowo angażowanie się w działania społecznie odpowiedzialne, takie jak np. wsparcie lokalnych inicjatyw charytatywnych, ochrona środowiska naturalnego czy zapewnienie godziwych warunków pracy w całym łańcuchu dostaw, przynosi firmom pozytywny wpływ na relacje z interesariuszami.

Zaprezentowane w opracowaniu przykłady firm Ecoalf oraz Who Gives a Crap, które w swoich strategiach marketingowych i praktyce biznesowej koncentrują się na zrównoważonym rozwoju, społecznej odpowiedzialności biznesu oraz takich cechach jak uczciwość, szacunek do konsumenta, oferowanie atrakcyjnego produktu w przystępnej cenie, a także przejrzystość działań, również w stosunku do swoich wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy oraz angażowanie się w wiele wartościowych aktywności. Założyciele wspomnianych firm i ich pracownicy charakteryzują się ważnymi z punktu widzenia przedsiębiorstw cechami, które w praktyczny sposób realizują zasady etyczne w marketingu w przestrzeni ponadnarodowej.

STUDIA PRZYPADKÓW

Legitymizacja w działalności biznesowej przedsiębiorstw typu *born global* – studium przypadku Ready Bathroom

Adam Oleksiuk

Teoria legitymizacji w kontekście firm typu *born global*

Teoria legitymizacji w kontekście firm umiędzynarodowionych opisuje proces, w ramach którego przedsiębiorstwa zdobywają akceptację dla swoich działań, a także uzyskują wsparcie od swoich interesariuszy na rynkach zagranicznych. Legitymizacja jest więc zasadniczym atrybutem pozwalającym przetrwać i osiągnąć sukces firmom, szczególnie tym działającym na rynkach międzynarodowych, na których przedsiębiorstwa muszą szybko pozyskać zaufanie różnych grup interesariuszy.

Badacze podkreślają, że legitymizacja odnosi się do stopnia, w jakim działania, struktury i wyniki organizacji są zgodne z wartościami, normami i oczekiwaniami zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych interesariuszy. Kompleksowy przegląd strategii legitymizacji dokonany przez Marka Suchmana [1995] ma zastosowanie w przypadku firm wcześnie umiędzynarodowionych (*born global*) [Knight, Cavusgil, 1996], które chcą zdobyć wiarygodność i akceptację na wielu rynkach. Suchman [1995] w pracy *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches* dokonał przeglądu strategii legitymizacji, które są istotne dla tych przedsiębiorstw, które od samego początku zostały zaprojektowane w taki sposób, aby mogły aktywnie działać na skalę globalną. W swoim opracowaniu autor zaprezentował wyzwania związane z wczesną i szybką internacjonalizacją, pozwalające tego typu przedsiębiorstwom na zdobycie wiarygodności i akceptacji na wielu rynkach jednocześnie. W swoich badaniach Suchman dzieli legitymizację na pragmatyczną, moralną oraz kognitywną [Suchman, 1995]. Firmy, które są postrzegane jako te, które posiadają legitymizację,

zyskują większe wsparcie od najważniejszych interesariuszy, co ma pierwszoplanowe znaczenie dla ich przetrwania i rozwoju [Deephouse, Bundy, Tost, Suchman, 2017; Suddaby, Bitektine, Haack, 2017; Kostova, Zaheer, 1999]. W pracy *The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields* badacze Paul DiMaggio i Walter Powell [2000] wprowadzają pojęcie izomorfizmu instytucjonalnego, które odnosi się do mechanizmów, za sprawą których organizacje dostosowują się do otoczenia instytucjonalnego, aby zdobyć legitymizację. Z kolei w pracy *Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy* badacze Zimmerman i Zeitz [2002] dowodzą, że po pierwsze legitymizacja jest najważniejszym zasobem umożliwiającym zdobycie innych zasobów, po drugie zasoby te są fundamentalne dla rozwoju nowych przedsięwzięć, po trzecie legitymizacja może zostać wzmocniona poprzez strategiczne działania nowych przedsięwzięć. Autorzy dokonali przeglądu badań na temat wpływu legitymizacji na nowe inicjatywy oraz źródeł legitymizacji nowych projektów. Zaproponowali także strategie uzyskania legitymizacji poprzez zupełnie nowe aktywności, zbadali cały proces budowy legitymizacji w nowych zamierzeniach biznesowych oraz przeanalizowali koncepcję tzw. progu legitymizacji. Próg legitymizacji (*legitimacy threshold*) to krytyczny punkt, w którym organizacja, inicjatywa lub nowe przedsięwzięcie zdobywa wystarczającą akceptację i wsparcie od najważniejszych interesariuszy, aby z sukcesem funkcjonować i rozwijać się. Przekroczenie tego progu oznacza, że organizacja zyskała niezbędny poziom legitymizacji, co umożliwia jej stabilne funkcjonowanie, pozyskiwanie zasobów oraz rozwijanie dalszych działań. Próg legitymizacji jest o tyle istotny, że bez jego osiągnięcia organizacja może napotykać na różne bariery, takie jak np. brak zaufania ze strony klientów, trudności w pozyskiwaniu funduszy czy ograniczona możliwość współpracy z interesariuszami [Jeong, Kim, 2019; Zimmerman, Zeitz, 2002].

Jak akcentują liczni badacze, przedsiębiorstwa *born global* w przeciwieństwie do tradycyjnych firm podejmują działalność międzynarodową w momencie jej założenia lub niedługo później. W pierwszej fazie swojej aktywności zazwyczaj koncentrują się na rynku krajowym, a dopiero potem stopniowo rozszerzają swoją działalność za granicę [Bell, McNaughton, Young, 2001; Dzikowski, 2018; Cavusgil, Knight, 2015; Cavusgil, Knight, 2009; Knight,Cavusgil, 1996; Oviatt, McDougall, 1994; Gálvez-Rodríguez, Haro-de-Rosario, Sánchez-Franco, 2018; Nummela, Saarenketo, Jokela, Loane, 2014]. Internacjonalizacja może dotyczyć całego łańcucha wartości firmy, poczynając od zaopatrzenia, przez produkcję, a kończąc na marketingu i sprzedaży. Mówiąc o firmach wcześnie umiędzynarodowionych, literatura ekspercka zwykle odnosi się jednak do takiej internacjonalizacji, która ma na celu wprowadzenie na rynek zagraniczny określonego produktu [Rumyantseva, Welch, 2023; Murray, Jack, Madsen, Alam, 2021]. Jak podkreślają Gary Knight i Huda Khan [2024], mimo iż pojęcie firm

typu *born global* w literaturze naukowej ma szerokie zastosowanie, to w praktyce takie przedsiębiorstwa nieczęsto stają się „globalne" już na samym początku swojego istnienia. Firmy takie zazwyczaj w pierwszej fazie swojej aktywności prowadzą działalność w bardzo umiarkowanej liczbie krajów (często są to zaledwie jeden bądź dwa rynki zagraniczne), a „okres do początkowej ekspansji na rynki zagraniczne wynosi poniżej trzy lat od założenia firmy na rynku krajowym" [Knight, Khan, 2024, s. 14].

Najistotniejszymi wyzwaniami związanymi z legitymizacją, z którymi muszą się zmierzyć firmy typu *born global*, są brak tradycji, długoletniej historii i reputacji na początkowym etapie swojej aktywności na rynkach zagranicznych. Utrudnia to zdobycie zaufania zagranicznych interesariuszy. Poza tym firmy takie muszą adaptować się na poszczególnych rynkach do różnych kultur, norm i wartości, co wymaga od nich elastyczności i zrozumienia lokalnych uwarunkowań. Oprócz tego każdy rynek zagraniczny ma swoje własne regulacje i wymogi prawne, z którymi firmy muszą się zapoznać i które muszą respektować. Współpraca z lokalnymi partnerami, realizowana poprzez tworzenie sojuszy i partnerstw, przyspiesza proces zdobywania legitymizacji, gdyż lokalni partnerzy potwierdzają wiarygodność i kompetencje firmy. Istotnym elementem legitymizacji są więc np. międzynarodowe certyfikaty, nagrody i działania zgodne z globalnymi standardami, które znacząco podnoszą poziom zaufania interesariuszy [Deephouse, Bundy, Tost, Suchman, 2017; Suddaby, Bitektine, Haack, 2017; Suchman, 1995]. Nie zawsze jednak firmy postępują etycznie. Praca *Disclosing elements of disclosure: a test of legitimacy theory and company ethics* autorstwa Lightstone i Driscoll [2008] prezentuje sposób, w jaki firmy mogą „symbolicznie zarządzać" swoją legitymizacją poprzez ujawnianie informacji. W tym celu badaczki przeanalizowały komunikaty prasowe wybranych firm, które otrzymały nakazy zaprzestania działalności. W trakcie badań autorki odkryły, że firmy wysokiego ryzyka starały się zarządzać swoją legitymizacją, poprzez ujawnianie jedynie wybranych informacji, używając przy tym niejasnego języka. Co więcej, „niektóre z tych firm zachowywały się nieetycznie, stosując język sugerujący, że przed nimi rozpościera się wizja wspaniałej przyszłości, podczas gdy w rzeczywistości wkrótce miały otrzymać nakaz zaprzestania działalności" [Lightstone, Driscoll, 2008, s. 7].

Nagrody i wyróżnienia odgrywają istotną rolę w procesie kreowania legitymizacji firm, wpływając na ich postrzeganie przez klientów czy partnerów biznesowych. Gdy są przyznawane przez niezależne, szanowane instytucje i gremia, zwiększają wiarygodność oraz zaufanie do firmy. Wykorzystywane są później w strategiach marketingowych, co sprzyja budowaniu pozytywnego wizerunku, a także motywują pracowników, wpływając na wzrost ich zaangażowania i lojalności. Dodatkowo nagrody zapewniają przewagę konkurencyjną, wyróżniając firmę na tle innych przedsiębiorstw, oraz podkreślają zaangażowanie danej organizacji w zrównoważony rozwój

i odpowiedzialność społeczną, co wzmacnia jej reputację jako etycznego podmiotu na rynku [Sullivan, Weerawardena, Liesch, 2012].

Uczestnictwo w targach jest także jednym z ważnych sposobów legitymizacji firmy, zwłaszcza jeśli chodzi o wzmacnianie wizerunku marki, budowanie relacji z klientami oraz pozyskiwanie nowych kontaktów biznesowych. Targi to szansa na promocję marki poprzez prezentację swoich produktów przed dużą liczbą potencjalnych klientów i partnerów biznesowych. To również idealna okazja do networkingu z innymi firmami z branży. Udział w targach pozwala na bezpośrednią obserwację konkurencji oraz analizę trendów rynkowych, co bywa wartościowym źródłem informacji do opracowania strategii rozwoju firmy [Sullivan, Weerawardena, Liesch, 2012].

Przedsiębiorstwa często podejmują inicjatywy w zakresie społecznej odpowiedzialności (CSR) w celu wzmocnienia legitymizacji. Najczęściej dokonują tego poprzez zaangażowanie w sprawy społeczne, środowiskowe i etyczne. Prowadzi to do zwiększenia zaufania, poprawy reputacji oraz budowania silniejszych relacji z interesariuszami, co ostatecznie przyczynia się do długoterminowego sukcesu biznesowego. Jednocześnie brak autentycznych działań CSR lub działania nieetyczne podważają legitymizację firmy i osłabiają zaufanie wśród interesariuszy, przekładając się tym samym na utratą reputacji przez dane przedsiębiorstwo [Adomako, Tran, 2023; Werther, Chandler, 2011; Cone, Feldman, DaSilva, 2003; Menon, Menon, 1997]. Potwierdzają to badania zaprezentowane przez Bitektine i Songa [2023] w pracy pt. *On the Role of Institutional Logics in Legitimacy Evaluations: The Effects of Pricing and CSR Signals on Organizational Legitimacy*. Wyniki badań potwierdziły, że „zaangażowanie firmy w CSR okazało się być znaczącym «sygnałem», który wpłynął na ocenę społeczno-politycznej legitymizacji firmy poprzez wybór danego przedsiębiorstwa do konkretnego zagranicznego projektu" [Bitektine, Song, 2023, s. 1007].

Wyniki przedstawione w badaniach Bitektine i Songa potwierdziły, że ceny służą jako ważny sygnał społeczno-politycznej legitymizacji firmy, a także wpływają na wybór firmy. Potwierdzono istnienie związku „w kształcie odwróconej litery U między poziomem cen a oceną legitymizacji, gdzie umiarkowane ceny wiążą się ze zwiększoną legitymizacją, podczas gdy skrajne poziomy cen negatywnie wpływają na ocenę legitymizacji" [Bitektine, Song, 2023, s. 1070].

Media społecznościowe odgrywają zasadniczą rolę w budowaniu legitymizacji firm na różnych rynkach zagranicznych. Dzięki nim organizacje mogą efektywniej komunikować wyznawane wartości, misję i osiągnięcia, co przekłada się na wzrost zaufania i akceptacji wśród interesariuszy [Hannibal, Knight, 2018]. Media społecznościowe umożliwiają firmom bezpośrednią interakcję z potencjalnymi klientami, partnerami biznesowymi i społecznościami lokalnymi. Platformy takie jak Facebook, sieci społeczne X (dawnej Twittter), LinkedIn czy Instagram pozwalają firmom

na regularne publikowanie informacji o przedsiębiorstwie, odpowiadanie na pytania i reagowanie na opinie użytkowników, co zwiększa legitymizację, a co za tym idzie wiarygodność przedsiębiorstwa.

Ready Bathroom – opis przypadku

Ready Bathroom zostało wybrane jako przedmiot studium przypadku ze względu na znaczenie legitymizacji w jego strategii rynkowej oraz sposób zarządzania przedsiębiorstwem. Przypadek Ready Bathroom pokazuje, jak strategiczne podejście do legitymizacji firmy typu *born global* wspiera jej rozwój i strategię marketingową, a także dostarcza cennych wniosków na temat roli legitymizacji w osiąganiu długoterminowego sukcesu na rynku zagranicznym.

Ready Bathroom to polska firma z siedzibą w Legnicy, która została założona w 2015 r. [EMIS, 2024]. W 2017 r. Ready Bathroom „wykupiła 90% udziałów duńskiej spółki, która ma w swoich strukturach pracowników z kilkudziesięcioletnim doświadczeniem w branży. Dzięki utworzeniu spółki zależnej polski producent stał się ważnym dostawcą" [Money.pl, 2019]. Spółka posiada biura w Polsce (Legnica) i Danii (Løsning, Vedbæk) [Ready Bathroom, 2024b]. Portfolio projektowe przedsiębiorstwa obejmuje szeroki zakres budynków, w tym bloki mieszkalne, obiekty mieszkalne dla młodzieży, hotele, kamienice oraz domy opieki. Firma tworzy moduły łazienkowe wykorzystujące lekki beton, stal oraz płyty gipsowo-włóknowe, oferując również kombinowane rozwiązania, aby zaspokoić wszelkie potrzeby związane z wagą produktów. Kierownicy (menedżerowie) projektów oferują doradztwo w zakresie rozwiązań dopasowanych do specyficznych potrzeb klientów. W ciągu ostatnich pięciu lat przedsiębiorstwo dostarczyło ponad 30 tys. modułów łazienkowych na potrzeby projektów budowlanych w Danii, która jest ich najważniejszym zagranicznym rynkiem [Money.pl, 2019; Ready Bathroom, 2024a]. Firma zatrudnia kilkudziesięciu pracowników, choć jeszcze w 2016 r. było ich zaledwie 12 [EMIS, 2024].

Ready Bathroom specjalizuje się w tworzeniu niestandardowych rozwiązań dla obudów łazienkowych. Warto podkreślić, że firma do tej pory współpracowała z różnymi sektorami budowlanymi, starając się projektować w taki sposób swoje innowacyjne produkty, aby dostosować je do indywidualnych potrzeb klientów. Każda kabina łazienkowa tworzona jest przez wykwalifikowany zespół z Danii, należący do Ready Bathrooms.

Projekty firmy opracowywane są na podstawie zaakceptowanej wcześniej oferty. Są zgodne z dostarczonymi przez klienta materiałami projektowymi, włączając w to rysunki architektoniczne oraz propozycje i specyfikacje od inżynierów zajmujących

się hydrauliką, elektryką i wentylacją. Następnie materiały projektowe są przekazywane klientowi i jego doradcom przed rozpoczęciem produkcji [Ready Bathroom, 2024a].

Ready Bathroom tworzy prototypową kabinę dla każdego projektu, umożliwiając klientowi zatwierdzenie produktu przed rozpoczęciem jego produkcji. Proces produkcji łączy technologię i rzemiosło, a wszystkie łazienki są wytwarzane w nowoczesnych zakładach w Polsce. Każde miejsce pracy jest zaprojektowane tak, aby maksymalizować jakość i efektywność. Pracownicy produkcyjni są wysoce wykwalifikowani i posiadają wieloletnie doświadczenie w tworzeniu modułów łazienkowych. Wszystkie komponenty są pozyskiwane od zaufanych dostawców, co zapewnia najlepsze rezultaty [Ready Bathroom, 2024a].

Na podstawie specyfikacji uzgodnionych między klientem a zespołem projektowym tworzone są szczegółowe rysunki Revit, które stanowią podstawę produkcji. Zaawansowany system zapewnienia jakości jest kluczowy w procesie produkcyjnym każdego zamówienia, co gwarantuje spełnienie wymogów przepisów budowlanych. Dla każdej łazienki prowadzony jest osobny dziennik jakości, w którym kierownik ds. kontroli jakości rejestruje wszystkie niezbędne testy przeprowadzane przed wysyłką. Sprawdzane są instalacje mechaniczne i elektryczne, a jakość betonu monitorowana jest przez zewnętrzne, akredytowane laboratorium. To pozwala na pełną i ciągłą kontrolę nad produkcją oraz zapewnia terminową realizację projektów [Ready Bathroom, 2024a].

Ready Bathroom ma pełną świadomość wpływu, jaki produkty i procesy produkcyjne przedsiębiorstwa mogą mieć na otoczenie. Budynki dostarczane przez firmę w 90% przypadków spełniają standardy DGNB i Nordic Swan Ecolabel, co nakłada surowe wymagania na proces produkcyjny, materiały oraz dokumentację. Firma utrzymuje współpracę z dostawcami, którzy muszą potwierdzić, że ich wyroby spełniają powyższe normy albo posiadają certyfikat EPD. W zakresie produkcji Ready Bathroom aktywnie dąży do rozwoju metod i procesów produkcji, które są przyjazne dla środowiska. Promuje także kulturę zrównoważonego rozwoju wśród pracowników i studentów, pracując nad zmniejszeniem ilości odpadów kierowanych na wysypiska poprzez segregację, zwiększanie efektywności wykorzystania zasobów oraz rozwijanie działań recyklingowych. Firma stara się również zmniejszyć zużycie energii, optymalizując najlepsze praktyki i instalując wydajny sprzęt tam, gdzie to tylko możliwe. Informacje od dostawców są zbierane, aby ocenić wpływ środowiskowy materiałów używanych do produkcji kabin prysznicowych. Podczas zamawiania modułów łazienkowych od Ready Bathroom klienci mogą być pewni, że łazienki w ich budynkach odpowiadają wymaganiom niskiej emisji dwutlenku węgla określonym w Krajowej Strategii Zrównoważonego Budownictwa. Firma uznaje, że analiza cyklu życia (LCA) może być procesem czasochłonnym, dlatego już na etapie projektowania klient otrzymuje plik z materiałami i ich ilościami wykorzystanymi w module łazienkowym,

który może być bezpośrednio zaimportowany do narzędzia obliczeniowego LCAbyg [Ready Bathroom, 2024c].

W 2023 r. firma Ready Bathroom uzyskała wsparcie kapitałowe od funduszu inwestycyjnego Da Gama ASI, zarządzanego przez Vinci S.A. Fundusz Da Gama ASI oferuje finansowanie polskim firmom planującym ekspansję na rynki międzynarodowe. Fundusz zapewnia różne formy wsparcia finansowego, w tym kapitałowe, dłużne, które mogą być przeznaczone zarówno dla polskich przedsiębiorstw, jak i ich zagranicznych filii. Firmy mają możliwość uzyskania finansowania od 10 do 90 mln PLN, z maksymalnym okresem spłaty wynoszącym do 10 lat. Vinci jest spółką inwestycyjną odpowiedzialną za zarządzanie funduszami inwestycyjnymi Banku Gospodarstwa Krajowego [DlaHandlu.pl, 2023]. Współpraca inwestorów z Ready Bathroom ma na celu przyspieszenie dynamiki wzrostu przedsiębiorstwa poprzez włączenie funduszu do grona udziałowców firmy obok dotychczasowych udziałowców Łukasza Załuckiego, Nielsa Sandahla oraz Jana Grivalskiego. Celem tej inwestycji kapitałowej było wsparcie międzynarodowej ekspansji polskich przedsiębiorstw. Ready Bathroom planuje wykorzystać pozyskane środki na umocnienie swojej wiodącej pozycji na rynku duńskim, rozbudowę mocy produkcyjnych w zakresie modułów łazienkowych wykorzystujących technologię stalową, zwiększenie efektywności operacyjnej, uzyskanie przewagi technologicznej, a także na skuteczne wprowadzenie swoich produktów na rynek niemiecki. Inwestycja ta jest uznawana za odpowiedź na globalne megatrendy związane ze zwiększaniem efektywności kosztowej w budownictwie oraz minimalizacją jego negatywnego wpływu na środowisko naturalne. Rynek budownictwa prefabrykowanego, charakteryzujący się dużym, lecz wciąż niewykorzystanym potencjałem, stanowi obszar szczególnego zainteresowania dla funduszu. Współpraca z doświadczonymi partnerami ma na celu znaczący wzrost skali działalności Ready Bathroom na europejskim rynku budownictwa modułowego [My Company Polska, 2024; Mamstartup.pl, 2024].

Firma Ready Bathroom była wielokrotnie nagradzana. W 2022 r. została wyróżniona Diamentem Forbesa w kategorii od 50 do 250 mln PLN przychodów rocznie (w 2020 r. osiągnęła 81,43 mln PLN przychodów oraz 4 mln PLN zysku netto) [Rejer, 2024]. W rankingu Forbesa wyróżniane są najszybciej rozwijające się firmy na podstawie ich wyników finansowych, dynamiki wzrostu oraz innowacyjności. Ranking za 2022 r. został stworzony przy współpracy z wywiadownią Dun & Bradstreet Sp. z o.o., która zbierała niezbędne dane. Na ich podstawie stworzona została baza przedsiębiorstw, którym przyznano pozytywny rating wiarygodności. Firmy, które starały się o to wyróżnienie, musiały posiadać odpowiednią rentowność mierzoną wskaźnikami EBITDA i ROA, a ich działalność cechować się wysoką płynnością bieżącą oraz nie mogły zalegać z żadnymi płatnościami. Do nagrody były nominowane przedsiębiorstwa,

które w roku poprzedzającym przyznanie wyróżnień osiągnęły przychody ze sprzedaży na poziomie co najmniej 5 mln PLN [Forbes, 2022]. W 2022 r. spółka zwyciężyła również w plebiscycie Best Managed Companies Poland zorganizowanym przez firmę Deloitte Deloitte [2022]. Deloitte przyznaje wyróżnienia najlepiej zarządzanym firmom prywatnym w Polsce. Według pomysłodawców nagród „program Best Manged Companies ma na celu wyróżnienie i promowanie polskich firm prywatnych, które osiągają doskonałe wyniki, dzięki najlepszym standardom zarządzania" [Deloitte, 2022]. Deloitte ocenia przedsiębiorstwa pod kątem wdrożonej strategii oraz sposobów zarządzania zasobami i kultury organizacyjnej.

Warto zaakcentować także, że firma Ready Bathroom wspiera Ukrainę i od początku agresji Rosji sprzeciwiała się brutalnej napaści na ten kraj. Firma włączyła się w pomoc, organizując zbiórkę najpotrzebniejszych rzeczy, takich jak środki czystości, leki i suchy prowiant. Jednocześnie Ready Bathroom w swojej strategii podjęła decyzję o niepublikowaniu zdjęć, które dokumentowałyby ową pomoc. Zamiast tego firma oferuje możliwość współpracy Ukraińcom. Każdy obywatel Ukrainy mający doświadczenie w branży budowlanej czy pracach remontowych może zatrudnić się w firmie Ready Bathroom [Facebook.com, 2024].

Ready Bathroom uczestniczyła w wielu targach, jak np. Building Green w Kopenhadze, na targach budowlanych Batibouw w Brukseli czy PAIH EXPO – I Forum Wsparcia Polskiego Biznesu za Granicą [Money.pl, 2019; Istotne.pl, 2024]. Firma jest także aktywna w mediach społecznościowych przede wszystkim na Facebooku i LinkedIn. Publikuje w nich posty dotyczące swoich produktów i inspiracji wnętrzarskich. Można tam znaleźć najnowsze oferty oraz porady dotyczące aranżacji łazienek. Media społecznościowe są ważne także jako miejsce interakcji z klientami poprzez odpowiadanie na pytania i komentarze użytkowników, a także do publikowania ogłoszeń o pracę [Facebook.com, 2024; Linkedin.com, 2024].

W przyszłości Ready Bathroom planuje umocnić swoją dominującą pozycję na rynku duńskim, rozbudować zdolności produkcyjne w zakresie modułów łazienkowych wykonanych w technologii stalowej, poprawić efektywność operacyjną oraz przewagę technologiczną, a także skutecznie wprowadzić swoje moduły łazienkowe na rynek niemiecki [DlaHandlu.pl, 2023].

Etyczne działania Ready Bathroom budują legitymizację przedsiębiorstwa w oczach interesariuszy. Ready Bathroom w swojej działalności dba o wysokie standardy etyczne, dzięki czemu firma zyskuje zaufanie i akceptację społeczną. Legitymizacja, która bezpośrednio wynika z etycznego postępowania, ułatwia zdobywanie wsparcia od klientów, partnerów biznesowych i inwestorów. W efekcie etyczne zachowanie i legitymizacja wzajemnie wzmacniają się, przyczyniając się do stabilnego i zrównoważonego rozwoju firmy. Ready Bathroom postępuje zgodnie z teorią legitymizacji, dążąc

do spełnienia standardów ekologicznych, takich jak DGNB i Nordic Swan Ecolabel, co pozwala na określenie jej jako firmy dbającej o zrównoważony rozwój. Przedsiębiorstwo współpracuje z dostawcami, którzy muszą także dostosować się do tych wysokich standardów, co dodatkowo tylko umacnia pozycję Ready Bathroom jako odpowiedzialnego i wiarygodnego partnera biznesowego. Ponadto, poprzez dostosowywanie swoich produktów do specyficznych potrzeb klientów i angażowanie ich w proces projektowania, Ready Bathroom zwiększa swoją wiarygodność i zdobywa zaufanie na rynku międzynarodowym. Podkreślają to np. inwestycje kapitałowe, takie jak wsparcie od funduszu inwestycyjnego Da Gama ASI. Ready Bathroom rozumie znaczenie legitymizacji w osiąganiu przewagi konkurencyjnej i długoterminowego sukcesu. Przejawem tego są wspomniane nagrody i wyróżnienia, które firma otrzymała.

Podsumowując, etyka w marketingu międzynarodowym z perspektywy małych i średnich przedsiębiorstw ma istotne znaczenie dla tworzenia zaufania, lojalności klientów i pozytywnego wizerunku marki. Podstawą działań marketingowych opisanych w tym rozdziale są uczciwość, przejrzystość, szacunek dla klienta, społeczna odpowiedzialność biznesu, zrównoważony rozwój i przystępna oferta. Jednocześnie MŚP stoją przed wieloma wyzwaniami, takimi jak koszty wprowadzania etycznych praktyk i dostosowanie się do lokalnych przepisów oraz oczekiwań konsumentów. Kluczowe dla zarządzania etycznymi wyzwaniami są edukacja w zakresie etyki, rozwój współpracy i adaptacja do zmieniających się oczekiwań konsumentów.

W erze powszechnego dostępu do informacji rosnąca świadomość konsumentów o etycznych aspektach konsumpcji wymaga od MŚP nie tylko przestrzegania standardów etycznych, ale również aktywnej komunikacji swoich działań etycznych. Wyzwania, takie jak zapewnienie zgodności z lokalnymi regułami prowadzenia biznesu, znajomość zagranicznych konsumentów i tamtejszych rynków oraz reagowanie na negatywne opinie, np. w mediach społecznościowych, wymagają szczególnej czujności i szybkich działań.

W przypadku firmy Ready Bathroom legitymizacja dotyczy takich aspektów, jak przestrzeganie norm branżowych, etyczne praktyki biznesowe, dobre relacje z interesariuszami, otrzymane nagrody i wyróżnienia, uczestnictwo w branżowych targach oraz dalsze plany ekspansji zagranicznej. Dla Ready Bathroom legitymizacja jest decydująca dla tworzenia zaufania klientów i partnerów biznesowych, a to przekłada się na długoterminowy sukces przedsiębiorstwa.

Pytania do dyskusji

1. Czym jest legitymizacja i dlaczego ma ona znaczenie dla firm typu *born global*?
2. Dlaczego międzynarodowe certyfikaty, wyróżnienia i nagrody są ważne w legitymizacji firm wcześnie umiędzynarodowionych i w jaki sposób ich otrzymanie wpływa na działalność tego typu przedsiębiorstw?
3. W jaki sposób aktywność w mediach społecznościowych firm typu *born global* przejawia się w ich uwiarygodnianiu się na rynkach zagranicznych?
4. Jakie działania związane z odpowiedzialnością społeczną zwiększają legitymizację firm MŚP na rynkach zagranicznych?
5. Jakie wyzwania stoją przed firmą Ready Bathroom w kontekście ciągłego zwiększenia jej legitymizacji na rynkach zagranicznych?

Orientacja na klienta w marketingu przedsiębiorców – przykład polskiego producenta kostiumów bożonarodzeniowych

Izabela Kowalik

Orientacja na klienta jako element marketingu przedsiębiorców

Jones i Rowley [2009] opisały orientacje strategiczne wchodzące w skład marketingu przedsiębiorców, uwzględniając orientację przedsiębiorczą (OP), orientację rynkową (OR), orientację na innowacje (OI) oraz orientację na klienta (OK). Orientacje: przedsiębiorcza, rynkowa i innowacyjna prowadzą do koncentracji firmy na szansach rynkowych i wspomagają szybkie wprowadzanie na rynek nowych produktów. Natomiast orientacja na klienta umożliwia szybką reakcję na zmieniające się potrzeby klientów.

Narver i Slater [1990, s. 22] zdefiniowali orientację na klienta jako „zrozumienie docelowych klientów, aby być w stanie stale dostarczać im jak najlepszą wartość". Inni autorzy rozróżniają między „wyłaniającą się/emergentną" orientacją na klienta a „mainstreamową/dominującą" orientacją na klienta [Govindarajan i in., 2011, s. 122]. Emergentna orientacja na klienta polega na „obserwacji i przeznaczaniu zasobów na nowe szansy produktowe wyłaniające się na pograniczu obecnego rynku". Przejawia się ona przez przeznaczanie środków na monitorowanie niewielkich nisz rynkowych, a dodatkowo przez opracowanie produktów dla zaspokojenia potrzeb tych nisz. Natomiast mainstreamowa/dominująca orientacja na klienta oznacza „koncentrację firmy na obsłudze najważniejszych klientów przez gromadzenie informacji o nich i opracowanie produktów dla zaspokojenia ich bieżących i przewidywanych potrzeb" [Govindarajan i in., 2011, s. 123]. Wyraża się ona przez rozwijanie pomysłów na produkty i inwestowanie w te innowacje, które są wartościowe dla głównych klientów.

Zgodnie z tym ujęciem firmy zorientowane na klienta kładą nacisk na oszacowanie informacji o wielkości rynku, udziale w nim, przewidywanych kosztach i przychodach oraz na gromadzenie informacji o przyszłych potrzebach rynku.

Jones i Rowley [2009] zaproponowały, aby mierzyć orientację na klienta za pomocą skal oceniających responsywność, komunikację, zrozumienie i dostarczanie klientom wartości oraz obsługę sprzedażowo/promocyjną.

W naszych analizach (219 polskich firm typu MŚP badanych metodą CATI/CAWI w marcu 2021 r.) innowacyjność MŚP mierzono za pomocą skali „innowacji oburęcznych" – eksploracyjnych (przełomowych) i eksploatacyjnych (odtworzeniowych) – zaproponowaną przez Martin, Javalgi i Cavusgil [2017]. Następnie oszacowano model regresji analizujący, jak innowacyjność wpływa na orientację na klienta (skale pomiarowe: Kowalik i Pleśniak [2020], Fiore i in. [2013]).

Wyniki analiz wykazały, że o ile orientacja na klienta przed kryzysem COVID-19 wykazywała związek zarówno z wdrażaniem innowacji eksploracyjnych, jak i – nieco słabszy – z wdrażaniem innowacji eksploatacyjnych, to w 2021 r. orientacja na klienta miała słaby ujemny wpływ na innowacyjność MŚP [Kowalik, Pleśniak, 2021].

Podobne rezultaty wykazano w badaniach prowadzonych w czasie kryzysu gospodarczego w Dolinie Krzemowej w USA, kiedy bliska współpraca z klientem miała większe znaczenie niż zachowania przedsiębiorcze i innowacyjne firm [Eggers, Kraus, 2011]. Firmy te deklarowały zarówno orientację na klienta, jak i orientację przedsiębiorczą, ale ich aktywność koncentrowała się głównie na reagowaniu na potrzeby klientów w wymagających, kryzysowych warunkach otoczenia. Inne badania także wskazują, że orientacja na klienta może obniżać innowacyjność, gdyż prowadzi do koncentracji na reagowaniu na bieżące potrzeby rynku, zamiast wdrażania nowych propozycji wartości [Jones, Suoranta, Rowley, 2013; Eggers, Kraus, 2011]. Pozostaje zatem pytanie, w jaki sposób orientacja na klienta małych firm oddziałuje na ich innowacyjność – a w konsekwencji – na przedsiębiorczość.

Współprodukcja z klientami w marketingu MŚP

Jedna z pierwszych badaczek marketingu przedsiębiorców, w ramach studiów przypadku firm fińskich, wskazała na *customer intimacy-based innovative products* (innowacje powstałe we współprodukcji z klientem) jako jedną z najczęściej wykorzystywanych w tym kontekście strategii, w powiązaniu z trzema innymi, określonymi jako *resource enhancement* (lewarowanie/wzbogacanie zasobów), *opportunity creation* (koncentracja na śledzeniu i kształtowaniu szans rynkowych) oraz *legitimacy* (legitymizacja oferty np. przez nadawanie marki i udział w konkursach) [Mort, Weerawardena,

Liesh, 2012]. Kolejni badacze marketingu przedsiębiorców wielokrotnie analizowali, w jaki sposób i z jakim skutkiem wdrażane są te strategie. Nasze badania jakościowe 10 firm typu *born global* (w tym trzy fińskie, trzy włoskie, cztery polskie) wskazały na stałą komunikację z klientami jako najważniejszy element marketingu przedsiębiorców w tych trzech krajach. Ma ona za cel gromadzenie wiedzy o rynku, szybkie reagowanie na zapytania i problemy związane z produktami oraz czerpanie pomysłów na innowacje w bieżącej ofercie [Kowalik i in., 2020] i jest prowadzona zamiast „typowych" działań promocyjnych w mass mediach.

Firma Santas, Saints and Co.

Charakterystyka firmy

Santas, Saints and Co. to polska mikrofirma rodzinna powstała w 2008 r. Firma oferuje przebrania bożonarodzeniowe, w tym przede wszystkim stroje św. Mikołaja, dla klientów indywidualnych i firm eventowych. Firma sama projektuje stroje, a produkcję zleca u zewnętrznych dostawców, m.in. u zlokalizowanych w Polsce szwalni. Obroty firmy w 2023 r. wyniosły 1,6 mln PLN i od początku jej istnienia wykazują tendencję rosnącą (poza pandemicznym rokiem 2020 r.). W 2022 r. główni odbiorcy wywodzili się z rynku polskiego, który stanowił 42% obrotów, niemieckiego – 23%, brytyjskiego – 19% obrotów, i ze Stanów Zjednoczonych. W 2023 r. zdecydowanie wzrosła sprzedaż na rynki amerykański i brytyjski, co spowodowało, że udział rynku polskiego w całości obrotów spadł do ok. 25–30%.

Głównym „motorem" wzrostu firmy jest otwieranie sklepów internetowych na kolejnych rynkach zagranicznych. Pierwszy sklep Strojemikolaja.pl powstał na rynku polskim. Kolejne powstają poprzez tworzenie kopii pierwszego sklepu w lokalnych językach. Oryginalny internetowy system obsługi posiada bowiem wiele funkcji zaprojektowanych do obsługi eksportu w zakresie podatkowym i rozliczeń w wielu walutach i językach. Oprócz tego dostosowywane są do lokalnych wymogów prawnych dokumenty (w ramach UE to są małe zmiany, ale już np. do USA większe), udostępniane są zwyczajowo przyjęte dla danego rynku metody wysyłki i płatności, co wymaga nieraz integracji z nowymi dostawcami tych usług. Co więcej, aby zapewnić obsługę klienta, należy w pewnym zakresie dostosować do niego produkty. Aby w pełni uwzględnić wymagania klientów docelowych, lokalne wersje systemu obsługi sklepu, zarówno w zakresie tłumaczenia treści, jak i wyżej wymienionych szczegółów lokalnej obsługi, opracowuje zawsze osoba pochodząca z rynku docelowego, a firma Santas, Saints and Co. nie posługuje się tłumaczeniami maszynowymi.

Oferta Santas, Saints and Co.

Firma oferuje zestawy gotowych strojów bożonarodzeniowych z elementów zaprojektowanych przez siebie. Dzięki specjalizacji w bardzo wąskim, niszowym produkcie, jednocześnie potrzebnym w wielu miejscach na świecie, firma stała się rozpoznawalnym dostawcą. Jej atut to oferta wysokiej jakości kompletnych strojów i szerokiego wyboru akcesoriów (buty skórzane, paski, pastorały, dzwonki itp.), których nie można znaleźć w innych podobnych sklepach. Większość akcesoriów – jak np. worek, buty, sztuczny brzuch, rękawiczki, pastorał – są to produkty produkowane w Polsce. Część dodatków do przebrań, które wymagają specjalistycznych maszyn albo są łatwo dostępne w hurtowniach, firma zamawia na zewnątrz. Należą do nich np. brody peruki czy akcesoria jak okulary. Natomiast główne elementy strojów – spodnie, kurtki, buty, bluzy – firma zamawia we współpracujących szwalniach.

Sklepy promowane na rynkach zagranicznych oferują lokalne wersje akcesoriów i strojów dla postaci poszukiwanych przez klientów z danego kraju. Na przykład w Niemczech zawierają ofertę przebrania dla Zbója Ruperta – występującego od 300 lat w niemieckiej tradycji pomocnika św. Mikołaja. Z kolei na rynku północnoamerykańskim sklepy oferują popularną wśród tamtejszych katolików ofertę stroju św. Mikołaja biskupa – odróżniającą się od tzw. Santa Claus (rysunek 13).

Rysunek 13. Oferta stroju św. Mikołaja biskupa na rynek USA

Źródło: Santas, Saints and Co. [2024a].

Orientacja na klienta Santas, Saints and Co.

Rynek docelowy stanowią klienci indywidualni – rodziny z dziećmi poszukujące przebrań na Boże Narodzenie, takich jak stroje św. Mikołaja, śnieżynek, elfów, aniołów. Drugą – równie liczną grupę docelową – stanowią firmy. Są to różnego rodzaju agencje eventowe, produkujące filmy, agencje reklamowe, sieci handlowe, szkoły czy centra kultury, organizatorzy imprez firmowych lub sezonowych promocji w miejscach sprzedaży czy parafie katolickie.

Mimo niewielkich rozmiarów Santas, Saints and Co. prowadzi komunikację i angażuje się w produkcję oferty w sposób ściśle dostosowany do potrzeb rynków lokalnych oraz pojedynczych odbiorców. Jak wspomniano, wersje językowe systemu e-commerce są tłumaczone przez native speakerów z poszczególnych rynków, ponadto strony internetowe zawierają dostęp do metod płatności, które są dostępne dla lokalnych odbiorców (np. w Polsce „Przelewy.24", a za granicą inne szybkie przelewy bankowe, bezpośrednio ze strony). W miarę rozwoju strony dodawane są nowe formy rozliczeń, aby sprostać wymaganiom kolejnych odbiorców.

Również infolinie telefoniczne dla poszczególnych lokalnych wersji strony sprzedażowej są prowadzone w lokalnych językach (angielski, niemiecki, włoski, hiszpański, francuski). Potwierdza to cytat z wypowiedzi założyciela i właściciela firmy: „Mamy obsługę klienta w kilku językach. Osoby (prowadzące obsługę) też dają nam jakąś informację zwrotną, to tak siłą rzeczy. Pewne trudniejsze sprawy, czy niestandardowe, trafiają do nas jako do kierownictwa firmy i uczymy się w ten sposób o potrzebach klientów na danym rynku"[1].

Daje to możliwość bezpośredniego zbierania informacji zwrotnych o poszczególnych rynkach i ich nietypowych wymaganiach oraz opinii o produktach, które tam trafiają.

Modyfikacje w systemie obsługi i na stronie internetowej nie są jedynymi elementami dostosowania oferty do potrzeb rynku. Również produkt, który ma na celu zaspokojenie dość uniwersalnego zapotrzebowania na stroje bożonarodzeniowe, obecnego w licznych kulturach, nie tylko katolickich (trafiają się np. zamówienia ze Zjednoczonych Emiratów Arabskich lub z Japonii), podlega znacznym adaptacjom we współpracy z poszczególnymi odbiorcami.

Produkt cechuje się dobrym wzornictwem i wysoką jakością wykończenia. Jest trwały i nadaje się do prania, a kolorystyka elementów (głównie biało-czerwonych) nie zmienia się w trakcie prania i użytkowania. Jego jakość potwierdzają filmy

---

1 Cytaty w tym opracowaniu pochodzą z wywiadu z R. Łączyńskim, założycielem firmy Santas, Saints and Co., przeprowadzonego przez autorów 1.02.2024 r.

z demonstracjami najpopularniejszych przebrań, umieszczone na stronach www: „Dostajemy nieraz takie opinie właśnie, że: «O! to jest takie super. Naprawdę świetne…». Widać zaskoczeni są naszą jakością i mamy trochę kłopot, zdajemy sobie sprawę, że trzeba ją lepiej pokazać na stronie. (…) Mamy ileś takich produktów, których po prostu nikt inny na świecie nie ma. Tak, dosłownie, na świecie – np. buty św. Mikołaja z prawdziwej skóry. To sprawia, że takie produkty są bardzo wyjątkowe".

Co ważniejsze, firma czerpie pomysły prosto od klientów: „[…] są takie pomysły, na które bym oczywiście sam nie wpadł, a wzięły się od klientów. W pewnym sensie przypadkiem mamy produkty, które są świetne. Świetne – w sensie – odnoszą sukces także u innych klientów. Ktoś kiedyś zapytał, czy możemy uszyć zielony strój Mikołaja? Albo10 (kolorów) strojów. Być może zapytał, bo ma logo w kolorze, do którego nie pasuje czerwony. Odpowiedzieliśmy: «OK, czemu nie?»". Albo: „Jakoś tak [zaczęło się to] od siostry Mikołaja, czyli używaliśmy tego samego modelu. Szwalnia umie to szyć – ma szablony odzieżowe – proszę bardzo. Zostało nam tego trochę, więc wstawiliśmy na stronę, poza tym, że wysłaliśmy temu klientowi, który zamówił. I to się zaczęło sprzedawać. Zrobiliśmy kolejne kolory – szło. No i teraz mamy stroje Mikołaja w 20 kolorach. I to jest znowu coś, czego w zasadzie nikt nie ma. Gdzieś tam – OK – powiedzmy – najbardziej popularne kolory, typu niebieski, zielony, da się kupić, ale nie w tej jakości na pewno, a w innych kolorach – niekoniecznie. Więc te kolorowe stroje Mikołaja to jest coś, co naprawdę idzie w świat".

Firma często decyduje się szyć stroje na zamówienia instytucjonalne, np. kanadyjski klient zgłosił się z zamówieniem 100 fioletowych strojów na eventy firmowe – do zrealizowania w trzy tygodnie, łącznie z produkcją i wysyłką. Zamówienie zostało zrealizowane na czas i wysłane z Polski: „To [dostosowanie i wysoka jakość] są rzeczywiście kluczowe, ważne, to jest po prostu serce naszej firmy. Tak to musi działać, inaczej się nie da".

Dzięki takiemu podejściu istnieje niewielka grupa stałych klientów, jak np. firmy, które co roku wynajmują Mikołajów na obsługę eventów w Australii i stale co roku kupują stroje z Santas, Saints and Co. wyposażone np. w specjalnie przygotowane dla nich skórzane pasy z elementami metalowymi wzmacniającymi ich trwałość. W Polsce niekiedy pojawiają się zamówienia od firm zajmujących się zaopatrzeniem parafii, które zamawiają akcesoria na okres świąteczny.

Częste adaptacje produktów nie stanowią problemu, a wręcz są traktowane przez właściciela jako okazja do poszerzenia oferty. Można zatem podsumować, że firma uczy się od swoich klientów i łączy strategię adaptacji produktu z koprodukcją oraz badaniami rynku.

Niestety podobnie jak większość mikrofirm, Santas, Saints and Co. nie prowadzi zaplanowanego brandingu. Nie inwestuje w swoją markę ani jej promocję. Wynika

to z niewielkich rozmiarów przedsiębiorstwa i z ograniczonych zasobów. Promocja koncentruje się na pozycjonowaniu stron w wyszukiwarkach i typowych działaniach e-commerce, zapewniających dobrą widoczność strony www dla klientów poszukujących przebrań bożonarodzeniowych.

Pytania do dyskusji

1. Jakie elementy marketingu przedsiębiorców przejawiają się w działaniach firmy?
2. W jaki sposób orientacja na klienta Santas, Saints and Co. wpływa na innowacyjność tego producenta?
3. Zaproponuj strategię brandingu dla marki Strojemikołaja.pl na rynku polskim.

Regalia Polska Manufaktura – innowacyjna firma na dojrzałym rynku

Lidia Danik

Innowacyjność jest jedną z kluczowych składowych marketingu przedsiębiorców, szczególnie w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Z jednej strony jest ona wpisana w samą naturę przedsiębiorczości [Schumpeter, 1934], z drugiej strony – ograniczenia zasobowe, z którymi często mają do czynienia niewielkie firmy, mogą wymuszać niekonwencjonalne i kreatywne rozwiązania [Chen, Shen, 2023; rozdział 5]. Innowacje są jednym z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw [Fiore i in., 2013]. Pozwalają im w taki sposób wykorzystywać zasoby, aby tworzyć wartość dla obsługiwanych przez nie nisz rynkowych.

Innowacje marketingowe mogą dotyczyć nowych produktów, strategii cenowych, dystrybucyjnych lub promocyjnych [Quaye, Mensah, 2019]. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że MŚP, które angażują się w działania międzynarodowe, wykazują szczególnie wysokie zdolności innowacyjne, co pozwala im na skuteczne konkurowanie na rynkach zagranicznych [Knight, Cavusgil, 2004].

Innowacyjność w marketingu przedsiębiorców jest ściśle powiązana z proaktywnością oraz orientacją na klienta. Proaktywność, rozumiana jako zdolność do przewidywania i reagowania na zmiany rynkowe wcześniej niż konkurencja, jest jednym z fundamentów skutecznego marketingu przedsiębiorczego [Zahra, Covin, 1995] i determinuje innowacyjność [Craig, Pohjola, Kraus, Jensen, 2014]. Z kolei orientacja na klienta, polegająca na zrozumieniu docelowych nabywców, aby móc stale tworzyć dla nich najwyższą wartość [Narver, Slater, 1990], pomaga monitorować, rozumieć i przewidywać potrzeby i preferencje klientów oraz elastycznie dostosowywać ofertę do tych potrzeb. Prowadzi ona do działań doskonalących własne zasoby i zdolności, co pozwala zaspokajać potrzeby klientów w sposób innowacyjny.

Dobre relacje z klientami i efektywna komunikacja są często źródłami innowacji marketingowych. Zdolność do przyjmowania pomysłów zgłaszanych przez klientów, przetwarzania ich, włączania ich do produktów, a następnie dostarczania ich na rynek jest podstawą innowacji zorientowanych na klienta [Desouza i in., 2008]. Jak pokazało badanie polskich przedsiębiorstw wcześnie umiędzynarodowionych, te z nich, które odnoszą sukcesy, choć przez cały czas mają na uwadze potrzeby swoich klientów, jednocześnie łączą je z orientacją na innowacje i orientacją rynkową, proaktywnie wykorzystując swoje relacje sieciowe w celu uzyskania dostępu do wiedzy, zasobów i nowych rynków/klientów [Kowalik, 2020].

Małe i średnie firmy rzadko kiedy mogą sobie pozwolić na prowadzenie systematycznych badań marketingowych. Stąd też to intuicja jest jednym z głównych narzędzi poznawczych dostępnych dla przedsiębiorcy, pozwalającym wykorzystać doświadczenia z przeszłości w przewidywaniu przyszłości. Intuicyjny wniosek nie opiera się na celowej i logicznej analizie informacji, ale raczej na „skoku wyobraźni", który zazwyczaj jest sprzeczny z dotychczasowymi doświadczeniami. Wyobraźnia przedsiębiorcy stanowi więc często podstawę innowacji, które z samej definicji są odejściem od istniejących praktyk i wiedzy [Pohl, 2011].

Branża meblarska w Polsce

Branża meblarska jest jednym z najważniejszych sektorów polskiej gospodarki. Odpowiada za ok. 2% PKB kraju i jest czwartym co do wielkości przemysłem pod względem zatrudnienia [PAIH, 2021]. W branży zatrudnionych jest niemal 150 tys. osób [B+R Studio, 2024]. Polska jest trzecim co do wielkości producentem mebli w Europie i siódmym na świecie, a pod względem eksportu zajmuje pierwsze miejsce w Europie i drugie na świecie. Źródłami sukcesu polskich eksporterów mebli są elastyczność, technologia i zasoby, położenie geoekonomiczne, zaufanie oraz konkurencyjność cenowa [PARP, 2018]. W ostatnich latach branża mierzy się z kryzysem, którego przyczynami są m.in. wzrost cen drewna, ograniczona dostępność tego surowca, ograniczona dostępność kredytów bankowych. Eksperci radzą przedsiębiorcom z branży meblarskiej, by przygotowali się na trudne czasy [Marczny, 2024].

Poniżej przedstawiono studium przypadku niewielkiej firmy, która skutecznie konkuruje na tym trudnym rynku. Mimo iż działa na rynku low-tech, jest bardzo innowacyjna i z sukcesem obsługuje wąską niszę klientów na rynkach polskim i europejskim, oferując im przyjazne środowisku produkty z upcyclingu. Jej właściciel twierdzi, że nie dostrzega kryzysu. Studium oparto na wywiadach indywidualnych z właścicielem,

a także na obserwacji i analizie danych wtórnych i stron internetowych firmy [Regalia Polska Manufaktura 2024; Danik, 2024].

Historia Regalii

Firma Polska Manufaktura Regalia powstała z pasji i marzeń o unikatowym domu. W 2006 r. właściciele zakupili 150-letnie siedlisko warmińskie, które znajdowało się w opłakanym stanie. Dom został rozebrany i odbudowany z użyciem odzyskanych cegieł, drewna i dachówek. Proces ten nauczył ich rozpoznawania jakości starych materiałów budowlanych oraz ich renowacji i konserwacji. To doświadczenie stało się inspiracją do założenia w 2010 r. firmy, która zatrudnia lokalnych rzemieślników i produkuje meble oraz elementy wykończeniowe z odzyskanych materiałów.

Oferta Regalii

Regalia specjalizuje się w produkcji mebli (zarówno gotowych, jak i na indywidualne zamówienie) i innych elementów wykończeniowych. W jej ofercie znaleźć można meble kuchenne, stoły, krzesła, łóżka, komody, konsole oraz różnego rodzaju dekoracje jak lampy, ramy, półki czy świeczniki, a także deski i płytki ścienne ze starych cegieł, blaty i parapety (rysunek 14). Firma oferuje też cegłę rozbiórkową. Jej klientami są zarówno osoby indywidualne, jak i odbiorcy instytucjonalni, w tym zwłaszcza branża HoReCa (*hotel*, *restaurant*, *catering/café*).

Regalia dba o wysoką jakość produktów oraz o środowisko. Wykorzystuje wyłącznie materiały z budynków przeznaczonych do rozbiórki. Są one odzyskiwane ręcznie i nie są sztucznie postarzane. Konserwowane są naturalnymi olejowoskami. Jedynymi nowoczesnymi elementami mebli są zawiasy wewnętrzne i prowadnice. Silne strony oferty Regalii to przede wszystkim unikatowość i jakość produktów. Każdy produkt jest wytwarzany ręcznie przez lokalnych rzemieślników, co gwarantuje wysoką jakość i dbałość o detale. Regalia jest w 100% polską firmą, zaangażowaną w lokalną społeczność i gospodarkę [Regalia Polska Manufaktura, 2024d].

Filozofię, wartości oraz cele firmy odzwierciedlają jej wizja i misja.

1. Wizja: „Chcemy być miejscem, gdzie klient staje się współautorem finalnego dzieła. Dbamy o to, by nasza marka zachowała cechy przepełnionej pasją manufaktury czerpiącej inspiracje i siłę z fascynującej Warmii. Niemal wszystko – od pozyskania materiału i przygotowanie go do produkcji, aż po wykonanie finalnego wyrobu – robimy siłą swoich rąk. Jesteśmy ludźmi tworzącymi z myślą o ludziach" [Regalia Polska Manufaktura, 2024d].

2. Misja: „Nie tworzymy produktu handlowego, staramy się przede wszystkim tworzyć wartości. Edukować i pokazywać, że to co mamy czy mieliśmy, wcale nie musi być zastąpione czymś nowym, niestety bardzo często sporo gorszym jakościowo. Tworzymy meble na pokolenia, chcemy, żeby nas przeżyły. To nasz sposób na ekologię i życie. Filozofia jaką się kierujemy, jest naszą odpowiedzią na obecny konsumpcjonizm" [Regalia Polska Manufaktura, 2024d].
   Przykłady zastosowania starego drewna w ofercie Regalii zawiera rysunek 14.

Rysunek 14. **Wyposażenie wnętrza kuchni i łazienki meblami Regalii**

Źródło: materiał wewnętrzny firmy Regalia.

Innowacje marketingowe Regalii

Chociaż produkty oferowane przez firmę powstają z wykorzystaniem tradycyjnych metod i materiałów, są one nowością na polskim rynku, jeśli chodzi zarówno o samą filozofię ich wytwarzania i pozycjonowania, jak i wzornictwo. Odpowiadają one na współczesne trendy konsumenckie związane z odpowiedzialną konsumpcją, w tym zwłaszcza zasadę *zero waste*. Powstają one w sposób zrównoważony, z przyjaznych środowisku powtórnie wykorzystanych materiałów i są trwałe na tyle, że mogą przeżyć swoich właścicieli. Tradycyjne materiały łączą się z nowoczesnym designem.

O ile pierwotnie firma koncentrowała się przede wszystkim na branży HoReCa, wyposażając restauracje, kawiarnie i hotele, o tyle w okresie pandemii COVID-19, kiedy branża ta przeżywała kryzys, aby przetrwać, firma błyskawicznie rozwinęła ofertę dla odbiorców indywidualnych, do których przemawia piękno naturalnych materiałów oraz idea upcyclingu. W internetowym sklepie firmy można znaleźć standardowe meble oraz kolekcję tzw. jednorożców, czyli unikatowych mebli, które zostały wykonane tylko w jednym egzemplarzu na bazie niepowtarzalnych elementów żeliwnych, metalowych i drewnianych. Wiele mebli powstaje jednak na indywidualne zamówienie klienta. Autorami projektów są sami klienci, architekci wnętrz czy w końcu – właściciel firmy – Wojciech Sobierański. Indywidualny projekt jest standardem w przypadku oferowanych przez firmę mebli kuchennych z litego, sezonowanego przez 100 lat drewna. O ile indywidualny projekt kuchni nie jest innowacją na polskim rynku, to wykonanie ich ze starego, niezwykle trwałego drewna, już tak. Na rynku zdominowanym przez meble wyprodukowane ze sklejki lub płyty MDF, pokryte okleiną, lakierem lub – w najlepszym przypadku – fornirem, jest to bardzo nietypowe rozwiązanie, wybierane przez klientów poszukujących naturalnego i unikalnego stylu.

Produkty firmy pozycjonowane są jako produkty premium, co ma swoje odzwierciedlenie w cenie. Ceny nie odbiegają jednak znacząco od cen mebli drewnianych innych producentów (nie stosujących jednak w produkcji starego drewna). Przykładowo wykonany na indywidualne zamówienie stół Regalii o wymiarach 160 × 90 cm ze starych desek w 2024 r. kosztował 4800 zł [Polska Manufaktura Regalia, 2024f], podczas gdy w tym samym czasie dębowy stół o tych samych wymiarach firmy Woodica kupić można było w cenie promocyjnej za 4284 zł (cena standardowa podana na stronie firmy wynosiła 6120 zł) [Woodica, 2024]. Właściciel firmy planuje podwyżkę cen swoich produktów, co w naturalny sposób nieco ograniczy liczbę klientów, ale pozwoli firmie dalej się rozwijać.

Na rynku polskim firma prowadzi sprzedaż bezpośrednią. Standardowe produkty oraz „jednorożce" sprzedawane są przez sklep internetowy. Zakup produktów na zamówienie wiąże ze spotkaniem z klientem, udzielanym mu wsparciem w doborze

najlepszych rozwiązań i pomiarami na miejscu poprzedzającymi umowę. Firma przykłada ogromną wagę do atmosfery zaufania towarzyszącej temu zakupowi. Potencjalni klienci mogą obejrzeć wyroby firmy w jej siedzibie w Studnicy, położonej niedaleko Olsztyna, lub w showroomie w Gdańsku.

W relacji Regalii i jej klientów czasami uczestniczą również architekci wnętrz. Ci z nich, którzy znają ofertę firmy, rekomendują produkty Regalii tym zklientów, którzy są zainteresowani nietypowymi, a przy tym naturalnymi rozwiązaniami wnętrzarskimi. Aby ułatwić architektom wykorzystanie produktów Regalii w swoich projektach, firma prowadzi Klub Architekta. Architekci, którzy do niego przystąpią, otrzymują dostęp do bazy oryginalnych modeli 3D i tekstur, a także możliwość uzyskania profesjonalnego doradztwa. Jak pokazuje doświadczenie właściciela, często to jednak nie architekci, a klienci pierwsi trafiają na ofertę firmy, prowadząc poszukiwania naturalnych, ekologicznych rozwiązań. Takie osoby niejako wymuszają na architektach uwzględnienie w projekcie nietypowych rozwiązań oferowanych przez Regalię.

Regalia oferuje swoje produkty i usługi także klientom mieszkającym za granicą. Obecnie przede wszystkim są to Polacy mieszkający we Włoszech, w Niemczech czy we Francji. Są oni obsługiwani bezpośrednio przez pracowników Regalii, którzy w przypadku realizacji projektów indywidualnych, dokonują pomiarów, a następnie montażu mebli również za granicą. Jak powiedział właściciel firmy, Wojciech Sobierański, „głównym ograniczeniem rozwoju tam jest brak takich nas [czyli brak właściciela i jego pracowników na miejscu na rynkach zagranicznych – przyp. red.]. Teraz cały czas badamy, ale wydaje mi się, że powinniśmy iść w tym kierunku, żeby współpracować z salonami, studiami kuchennymi i przez te studia sprzedawać nasze wyroby. Ponieważ patrząc tak bardzo realnie, będzie to samo co w Polsce, ta sama ilość zamówień za granicą, no to będziemy musieli stworzyć drugą firmę, przynajmniej do pomiarów projektów instalacji, więc może lepiej, żeby oni to na miejscu robili" [Danik, 2024].

Firma wykorzystuje wiele kanałów komunikacji ze swoimi klientami. Głównymi z nich są strony internetowe [Regalia Polska Manufaktura, 2024a–d]:

- https://sklep.regalia.eu/ – sklep internetowy z gotowymi wyrobami; strona zawiera też informacje o realizacjach, a także mapę realizacji w branży HoReCa (klienci mogą obejrzeć wyroby firmy w ponad 300 hotelach, kawiarniach i restauracjach),
- https://kuchniezestaregodrewna.pl/ – strona opowiada historię firmy, informuje, jak powstają meble, zawiera rekomendacje od klientów,
- https://regalia.eu/ – strona zawiera m.in. informacje o realizacjach, meblach kuchennych, wykorzystywanych materiałach, ekologicznym podejściu, salonie (*showroomie*) Regalii, wystawach, klubie architekta, blog, a także bieżące informacje takie jak np. informacja o prowadzonym konkursie,

- https://regalia.eu/en/ – strona w języku angielskim, która zawiera m.in. katalog produktów, zakładkę dotyczącą mebli kuchennych, informacje o wykorzystywanych materiałach, ekologii, informacje o klubie architekta,
- https://regalia.eu/de/ – strona w języku niemieckim, zawierająca informacje takie same jak strona anglojęzyczna,
- https://regalia.eu/da/ – strona w języku duńskim, zawierająca informacje takie same jak strona anglojęzyczna.

Firma jest aktywna w mediach społecznościowych, na platformach takich jak Facebook i Instagram, Pinterest, LinkedIn. Dzieli się tam informacjami o swojej ofercie i realizacjach oraz wiedzą na temat wykorzystania starych materiałów. Obecnie nagrywane są filmy w domach klientów, które mają zostać umieszczone na YouTubie. Firma organizuje różnorakie wydarzenia w swoim salonie w Gdańsku i gości na wydarzeniach organizowanych przez inne firmy lub organizacje, takie jak np. Stowarzyszenie Architektów Wnętrz. Informacje o jej realizacjach pojawiają się w branżowych czasopismach, takich jak „Weranda", a właściciel występuje jako ekspert w podcastach oraz programach radiowych.

Zasadnicza część komunikacji z klientami, zwłaszcza w przypadku produktów na zamówienie, odbywa się jednak osobiście, podczas spotkań w siedzibie firmy, w jej salonie w Gdańsku lub w domu bądź siedzibie klienta.

Jak już wspomniano, firma prowadzi stronę internetową w języku angielskim i niemieckim, strony te jednak obecnie skierowane są przede wszystkim do klientów zainteresowanych produktami na zamówienie. W bliskiej przyszłości planowane jest uruchomienie sklepu internetowego w języku niemieckim sprzedającego wyroby gotowe. Ze względu na duży popyt, który tam występuje, na rynku niemieckim bardziej intensywnie niż w Polsce promowana jest oferta starych cegieł i płytek ceglanych.

Rozwój firmy

Firma cały czas się rozwija, wprowadzając nowe produkty, nowe rozwiązania marketingowe i obsługując nowe rynki. Jak podkreśla właściciel firmy: „mnie rzeczy nowe intrygują, a utarte już mnie nudzą, więc muszę się bawić pracą, bo inaczej to jest w ogóle bez sensu pracować" [Danik, 2024]. Wprowadzając innowacje, nie kieruje się przy tym aktualnymi trendami i modą. Twierdzi: „Ja nawet nie wiem do końca, co jest modne. Nie wchodzę na żadne takie strony, nie patrzę, nie podpatruję […]. Ja nie mam cierpliwości w ogóle siedzieć w Internecie, coś tam podglądać, tylko od samego początku kreowałem przecież wyroby sam, bo ja nie miałem tu żadnych architektów, pomocników". Opowiadając o tym, jak to się stało, że firma zaczęła oferować meble

kuchenne, mówi: „No, nagle wymyśliłem sobie, że będziemy kuchnie robić. To był dobry pomysł. Będziemy robić kuchnie! I tak zaczęliśmy próbować te kuchnię i tak się zaczęło" [Danik, 2024].

Obecnie firma nawiązała kontakt z projektantem, z którym wspólnie będą projektować produkty łączące stare drewno z ultranowoczesnymi rozwiązaniami, walcząc tym samym z przekonaniem, że stare drewno oznacza szafę pachnącą naftaliną.

W 2024 r. Regalia zorganizowała również pierwszą edycję konkursu dla studentów i absolwentów kierunków takich jak wzornictwo, projektowanie wnętrz i architektura „Stare drewno, młody talent", który był skierowany do młodych projektantów. Przyjmowano zgłoszenia projektów w trzech kategoriach: pokój, który rośnie razem z dzieckiem; meble modułowe z drewna z odzysku; nowoczesne spojrzenie na kuchnie z wiekowego drewna. Nagrody stanowiły: realizacja projektu laureatów, profesjonalna sesja zdjęciowa autora projektu i jego realizacji, długi weekend na Warmii połączony z warsztatami zawodowymi w manufakturze Regalia.

Nowe pomysły często powstają także podczas spotkań w domu klienta w procesie burzy mózgów, w której biorą udział zarówno klienci, jak i właściciel i pracownicy firmy.

Firma zintensyfikowała swoje działania promocyjnie w reakcji na kontakty z klientami. Właściciel firmy opowiada: „[…] Słyszałem często od klientów, że na przykład szukali kuchni, a nas nie znaleźli, szukali cegieł, a nas nie znaleźli, więc zaczęliśmy się promować […]. Bo jest wielu ludzi, którzy chcą mieć w domu naturalnie" [Danik, 2024].

Wspomina też rozmowę z klientką, która „nie szukała kuchni przez internet, a szukała stolika ze starego drewna i znalazła nas po tym haśle, przyjechała tutaj do nas na Warmię i zapytała: «Na pewno nie, ale czy robicie też kuchnie?». Ja mówię: «No głównie robimy kuchnie». «Niemożliwe. No pół roku indoktrynowali mnie wszyscy, we wszystkich studiach kuchennych, że z drewna się nie da». Ja mówię: «To ja nie wiem, jak ten świat przeżył do tych lat 60., kiedy ta płyta stała się popularna» [Danik, 2024].

Niektóre z rozwiązań związanych z komunikacją z klientami powstają w oparciu o intuicję właściciela, jeśli chodzi o przyczyny ewentualnych problemów. Przykład stanowi sytuacja, w której klienci z Niemiec wypełniają na stronie formularz i pozostawiają swoje dane z prośbą o kontakt, a następnie nie odbierają telefonu od przedstawiciela firmy. Przyjmując, że przyczyną może być polski numer kierunkowy przychodzącego połączenia, firma ma zamiar zacząć stosować niemiecki numer telefonu do kontaktów z klientami z tego kraju.

Podsumowując swoją opowieść o działaniach marketingowych, właściciel firmy mówi: „Ja pomysły mam codziennie. To jest od ręki. Bardziej muszę się uczyć, nie realizować ich wszystkich na raz […]. Ja cały czas mam styczność z klientami i przez to, co oni mówią, jak to czują, no nie wiem… Kreuje się coś w moim umyśle" [Danik, 2024].

Pytania do dyskusji

1. Które z innowacji marketingowych wprowadzonych przez Regalię są innowacjami na skalę samej firmy, a które na skalę polskiego/europejskiego rynku?
2. Jaki jest związek innowacji marketingowych Polskiej Manufaktury Regalia i proaktywnej postawy jej właściciela?
3. Jaką rolę w działaniach marketingowych firmy odgrywa intuicja właściciela?
4. Z jakich źródeł firma czerpie pomysły na nowe, innowacyjne rozwiązania?
5. Jakiego rodzaju innowacje wymusza na firmie działalność na rynkach zagranicznych?

Zakończenie

Celem monografii było przedstawienie koncepcji marketingu przedsiębiorców w kontekście funkcjonowania MŚP z obszaru Europy Środkowo-Wschodniej. Ponadto monografia miała za zadanie określić, w jaki sposób poszczególne kompetencje związane z marketingiem przedsiębiorców przyczyniają się do przetrwania i powodzenia MŚP w szczególnie wymagającym otoczeniu międzynarodowym.

W monografii ujęto zatem części definicyjno-teoretyczną i koncentrującą się na praktycznych aspektach marketingu przedsiębiorców. Do pierwszej części można zaliczyć rozdziały 1, 2, 3, 5 i 6, a do drugiej – rozdziały 4, 7 oraz trzy studia przypadków. Część pierwsza daje podstawy teoretyczne do omówienia w części drugiej znaczenia marketingowych kompetencji firm w warunkach zwiększonej niepewności ich funkcjonowania.

W ramach analiz teoretycznych wykazano przydatność teorii dynamicznych zdolności w działaniach polskich eksporterów MŚP i przeprowadzono porównanie różnych ujęć koncepcji marketingu przedsiębiorców. Nawiązano także do kompetencji MŚP w zakresie zwinności, jakimi są budowanie elastycznych relacji z klientem, wprowadzenie nowoczesnej, spłaszczonej struktury organizacyjnej, dbałość o szybki przepływ informacji oraz zasoby ludzkie, a także wdrażanie nowoczesnych technologii. Rozważania dotyczące kompetencji firm w marketingu uzupełniono omówieniem czynników, które wpływają na konkurencyjność MŚP z perspektywy teorii ekonomii. Zwrócono tu szczególną uwagę na rolę cyfryzacji oraz zastosowanie nowoczesnych technologii umożliwiających ekspansję MŚP na nowe rynki i udział w globalnych łańcuchach wartości.

W ramach analiz literatury i badań empirycznych wykazano ponadto, że organizacyjne uczenie się MŚP zazwyczaj wykazuje pozytywne związki z innowacyjnością, elementami orientacji marketingowej i wynikami działań rynkowych, choć jest to zależne od kontekstu działania firmy. Organizacyjne uczenie się powinno umożliwiać małym i średnim eksporterom gromadzenie użytecznej wiedzy o zmianach w otoczeniu oraz uzyskanie zdolności do przekształcania tej wiedzy w skuteczne i efektywne działania.

W części praktycznej opracowania ukazano, jak kompetencje sieciowe zmieniają podejście do kształtowania elementów międzynarodowego marketingu mix. Pozwalają one na szybsze pozyskiwanie wysokiej jakości danych o rynkach zagranicznych i często zastępują sformalizowane badania rynku. W studiach przypadków zawarto opisy polskich małych i średnich eksporterów, podkreślając w szczególności ich kompetencje orientacji na klienta, innowacyjności, legitymizacji na rynkach zagranicznych. Zaprezentowano też, w jaki sposób polskie MŚP realizują zasady etyki w marketingu w przestrzeni ponadnarodowej.

W podsumowaniu warto wskazać obszary badawcze wymagające poszerzenia. Z uwagi na to, że marketing przedsiębiorców znajduje zastosowanie szczególnie w warunkach niepewności otoczenia, warto analizować te sektory i branże, w których w okresie niedawnego kryzysu COVID-19 zwiększyła się aktywność MŚP. Jak wykazują badania [Kucharska, Maciejewski, Malinowska, Suchecki, 2024] są to szczególnie te działy gospodarki, które były w stanie skutecznie zaadaptować nowoczesne formy komunikacji z odbiorcami, elektroniczne kanały sprzedaży i prowadzić działalność z wykorzystaniem pracy zdalnej (np. e-commerce, usługi edukacyjne i szkoleniowe, rozwiązania dla telemedycyny). To, jak kontekst działania (w tym wypadku branże szybko rozwijające się w porównaniu z „tradycyjnymi") oddziałuje na skuteczność MP i taktyki prowadzenia działań marketingowych, powinno zatem stanowić przedmiot dalszych analiz.

Małe i średnie przedsiębiorstwa zarówno w krajach rozwiniętych, jak i w gospodarkach wschodzących często mają problemy z określeniem takich strategii biznesowych, które pozwolą sprostać charakterystycznym dla nich wyzwaniom oraz podtrzymać ich funkcjonowanie w niestabilnym otoczeniu VUCA [Nwankwo, Kanyangale, 2020]. Stosowanie marketingu przedsiębiorców jako zaplanowanego podejścia do zarządzania umożliwia wykorzystanie takich strategii jak wdrażanie innowacji w bliskiej współpracy z klientem, lewarowanie zasobów, koncentracja na kształtowaniu szans rynkowych oraz legitymizacja oferty [Mort i in., 2012]. Te środki strategiczne, określane także jako strategiczne funkcje MP, są potrzebne, aby nie tylko wyznaczyć długotrwałe kierunki działania, lecz także wykorzystać zasoby i zdolności firm do podtrzymania przewagi nad konkurencją. Autorzy wspomnianych badań [Nwankwo, Kanyangale, 2020] postulują zatem przejście od traktowania MP wyłącznie jako narzędzia taktycznego do przypisywania mu roli strategicznej. Dostarcza to również ciekawych możliwości badawczych i nowych sposobów analizy tego podejścia do marketingu.

Obiecujące możliwości wiążą się ponadto z analizą powiązań między marketingiem przedsiębiorców a dziedziną zrównoważonego rozwoju MŚP. Jak wykazali autorzy z krajów rozwijających się, na podstawie kompleksowego przeglądu literatury, MP traktowany jako strategia prowadzenia działań biznesowych nie był dotychczas

łączony w badaniach empirycznych ze wskaźnikami zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw [Shaikh, Rajeh, 2023]. Dotychczasowe cząstkowe badania prowadzone w krajach po transformacji systemowej sugerują, że istnieją powiązania obejmujące wpływ MP na zrównoważony rozwój MŚP i sieci ich kontrahentów.

Wreszcie, ukazanie powiązań między MP a różnymi strategiami współpracy biznesowej ma duży potencjał badawczy. Autorzy badań firm z sektora HoReCa w Nowej Zelandii wykazali np. powiązanie między orientacją przedsiębiorczą w marketingu, strategią koopetycji i wynikami finansowymi firm [Crick, Karami, Crick, 2021]. Współpraca z konkurentami (koopetycja) pozytywnie moderowała zależność między MP a finansowymi wynikami firm. Badanie to pokazuje zatem, że istnieją czynniki warunkujące skuteczność MP, np. w ramach strategii współpracy MŚP, które nadal warto kompleksowo analizować.

Bibliografia

Aas, T.H., Breunig, K.J. (2017). Conceptualizing Innovation Capabilities: A Contingency Perspective, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 13(1), s. 7–24.

Abatecola, G., Cafferata, R., Poggesi, S. (2012). Arthur Stinchcombe's "Liability of Newness": Contribution and Impact of the Construct, *Journal of Management History*, 18(4), s. 402–418. DOI: 10.1108/17511341211258747.

Adamkiewicz-Drwiłło, H.G. (2002). *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Adler, L. (1966). Symbiotic Marketing, *Harvard Business Review*, 44(6), s. 59–71.

Adomako, S., Tran, M.D. (2023). Doing Well and Being Responsible: The Impact of Corporate Social Responsibility Legitimacy on Responsible Entrepreneurship, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(4), s. 1794–1804.

Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Donbesuur, F., Ahsan, M., Danso, A., Uddin, M. (2022). Strategic Agility of SMEs in Emerging Economies: Antecedents, Consequences and Boundary Conditions, *International Business Review*, 31(6). DOI: 10.1016/j.ibusrev.2022.102032.

Ahani, A., Rahim, N.Z.A., Nilashi, M. (2017). Forecasting Social CRM Adoption in SMEs: A Combined SEM-Neural Network Method, *Computers in Human Behavior*, 75, s. 560–578. DOI: 10.1016/j.chb.2017.05.032.

Alqahtani, N., Uslay, C. (2023). Marketing/Entrepreneurship Interface Research Priorities (2023–2026), *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* 24(2), s. 405–419. DOI: 10.1108/JRME-11-2021-0151.

American Marketing Association (2024). *Definitions of Marketing*, https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/ (dostęp: 29.09.2024).

Amoah, J., Belas, J., Dziwornu, R., Khan, K.A. (2022). Enhancing SME contribution to economic development: A perspective from an emerging economy, *Journal of International Studies*, 15, s. 63–76.

Amoah, J., Jibril, A.B. (2020). Inhibitors of Social Media as an Innovative Tool for Advertising and Marketing Communication: Evidence from SMES in a Developing Country, *Innovative Marketing*, 16, s. 164–179. DOI: 10.21511/im.16(4).2020.15

Anning-Dorson, T. (2021). Organizational Culture and Leadership as Antecedents to Organizational Flexibility: Implications for SME Competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), s. 1309–1325.

Anokhin, S., Wincent, J., Troutt, M. (2017). Measuring Technological Arbitrage Opportunities: Methodological Implications for Industry Analysis with Time Series Data, *Industrial and Corporate Change*, 26(6), s. 1021–1038. DOI: 10.1093/icc/dtw058.

Argote, L., Lee S., Park J. (2021). Organizational Learning Processes and Outcomes, *Management Science*, 67(9), s. 5399–5429.

Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations, *Harvard Business Review*, 55(5), s. 115–125.

Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn, *Harvard Business Review*, 69(3), s. 99–109.

Argyris, C., Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Mass: Addison-Wesley.

Arnold, C. (2009). *Ethical Marketing and The New Consumer*. Chichester: Wiley.

Arokodare, M., Asikhia O.U., Makinde, G.O. (2019). Strategic Agility and Firm Performance: The Moderating Role of Organisational Culture, *Business Management Dynamics*, 9(3), s. 1–12.

Assylbekova, N. (2016). Przegląd czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. W: *Ekonomia i nauki o zarządzaniu w warunkach integracji europejskiej* (s. 153–167), P. Urbanek, E. Walińska (red.), Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Augier, M., Teece, D.J. (2007). Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions, *Management International Review* 47(2), s. 175–192. DOI: 10.1007/s11575-007-0010–8.

Augier, M., Teece, D.J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance, *Organization Science*, 20(2), s. 410–421.

Auwal, A.M., Abdullahi, M.A., Mohamed, Z., Nasir Shamsudin, M., Sharifuddin, J., Ali, F. (2018). External Pressure Influence on Entrepreneurship Performances of SMEs: A Case Study of Malaysian Herbal Industry, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 32(3), s. 1–22.

B+R Studio. (2024). *Trudny początek 2024 roku dla branży meblarskiej, część druga – podsumowanie lutego*, https://brstudio.eu/komentarz/137-trudny-poczatek-2024-roku-dla-branzy-meblarskiej, – czesc-druga-podsumowanie-lutego (dostęp: 25.06.2024)

Baía, E.P., Ferreira, J.J.M. (2024). Dynamic Capabilities and Performance: How Has the Relationship Been Assessed?, *Journal of Management and Organization*, 30(1), s. 188–217. DOI: 10.1017/jmo.2019.88.

Baker, W.E., Sinkula, J.M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), s. 411–427.

Baran, B.E., Woznyj, H.M. (2020). Managing VUCA: The Human Dynamics of Agility, *Organizational Dynamics*, 50(2). DOI: 10.1016/j.orgdyn.2020.100787.

Baranowska-Prokop, E., Sikora, T. (2023). The Impact of Organizational Learning on Polish SME Market Performance, *International Journal of Management and Economics*, 59(2), s. 137–149

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), s. 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108.

Bass, B.M., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, *The Leadership Quarterly*, 10(2), s. 181–217.

Bayraktar, M., Algan, N. (2019). The Importance of SMEs on World Economies. W: *In the Proceedings of International Conference of Eurasian Economies 2019* (s. 56–61), Famagusta, Turkish Republic of Northern Cyprus.

Beck, M.B. (red.) (2002). *Environmental Foresight and Models: a Manifesto*. Oxford: Elsevier.

Bell, J., McNaughton, R., Young, S. (2001). Born-again Global' Firms: An Extension to the 'Born Global' Phenomenon, *Journal of International Management*, 7(3), s. 173–189.

Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Thomas, D. i in. (2001). *Manifesto for agile software development*, http://agilemanifesto.org/ (dostęp: 13.05.2025).

Belz, F.M., Peattie, K. (2012). *Sustainability Marketing: A Global Perspective*. Chichester: Wiley.

Bennett, N., Lemoine, J. (2014). What VUCA Really Means for you, *Harvard Business Review*, 92(1/2).

Beyond.pl (2024). [strona firmowa] https://www.beyond.pl/en/ (dostęp: 30.01.2025).

BGK (2024). *Cyfryzacja w sektorze MŚP – szanse i ograniczenia*, https://media.bgk.pl/komunikat-prasowy/cyfryzacja-w-sektorze-msp-szanse-i-ograniczenia-raport-z-badania-bgk-292313/ (dostęp: 13.05.2025).

Bine (2024). *Inteligentne urządzenie na odpady. Rewolucja systemu gospodarki odpadami*, https://bine.world/ (dostęp: 13.05.2025).

Bitektine, A., Song, F. (2023). On the Role of Institutional Logics in Legitimacy Evaluations: The Effects of Pricing and CSR Signals on Organizational Legitimacy, *Journal of Management*, 49(3), s. 1070–1105.

Bratnicka-Myśliwiec, K., Ingram, T., Głód, W., Swałek, A. (2023). O zależności pomiędzy zdolnościami dynamicznymi i innowacyjnością oraz o moderującej roli luzów organizacyjnych, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 67(5), s. 50–66. DOI: 10.15611/pn.2023.5.05

Brenkert, G.G. (2008). *Marketing Ethics*. Cambridge: Cambridge Press.

Brinkman, J. (2002). Business and Marketing Ethics as Professional Ethics: Concepts, Approaches and Typologies, *Journal of Business Ethics*, 41, s. 159–177.

Brown, R., Rocha, A. (2020). Entrepreneurial uncertainty During the COVID-19 Crisis: Mapping the Temporal Dynamics of Entrepreneurial Finance, *Journal of Business Venturing Insights*, 14, DOI: 10.1016/j.jbvi.2020.e00174.

Buccieri, D., Javalgi, R.G., Cavusgil, E. (2020). International New Venture Performance: Role of International Entrepreneurial Culture, Ambidextrous Innovation and dynamic Marketing Capabilities, *International Business Review*, 29(2). DOI: 10.1016/j.ibusrev.2019.101639.

Bucher, T., Helmond, A. (2017). The Affordances of Social Media Platforms. W: *In The SAGE Handbook of Social Media*, (s. 223–253), J. Burgess, A. Marwick, T. Poell (Eds.). London–New York: Sage Publications.

Burt, R.S. (1977). Positions in Multiple Network Systems, Part One: A General Conception of Stratification and Prestige in a System of Actors Cast as a Social Topology, *Social Forces*, 56(1), s. 106. DOI: 10.2307/2577416.

Burt, R.S. (2017). Structural Holes versus Network Closure as Social Capital. W: *Social Capital. Theory and Research* (s. 31–56), R. Dubos (Ed.). London: Taylor and Francis.

Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., Liang, L. (2016). The Moderating Role of information Technology Capability in the Relationship between Supply Chain Collaboration and Organizational Responsiveness: Evidence from China, *International Journal of Operations and Production Management*, 36(10), s. 1247–1271.

Carolis de, D.M., Saparito, R. (2006). Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities: A Theoretical Framework, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), s. 41–56. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2006.00109.x.

Carrigan, M., Marinova, S., Szmigin, I. (2005). Ethics and International Marketing Research Background and Challenges, *International Marketing Review*, 22(5), s. 481–493.

Carroll, A.B., Buchholtz, A.K. (2014). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. Boston: Cengage Learning.

Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., Hill, J. (1994). *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: an Innovative Approach*. Harlow: Pearson Education.

Casey, E., O'Toole, C.M. (2014). Bank Lending Constraints, Trade Credit and Alternative Financing During the Financial Crisis: Evidence from European SMEs, *Journal of Corporate Finance*, 27.

Castaneda, D.I., Manrique, L.F., Cuellar, S. (2018). Is Organizational Learning Being Absorbed by Knowledge Management? A Systematic Review, *Journal of Knowledge Management*, 22, s. 299–325.

Cavazos-Arroyo, J., Puente-Diaz, R. (2023). The effect of Network Capabilities, Trust and Pricing and Selling Capabilities on the Impact of Social Enterprise, *Social Enterprise Journal*, 19(2), s. 123–143. DOI: 10.1108/SEJ-02-2022–0020.

Cavusgil, S.T., Knight, G. (2009). *Born Global Firms: A New International Enterprise*. New York: Business Expert Press.

Cavusgil, S.T., Knight, G. (2015). The Born Global Firm: An Entrepreneurial and Capabilities Perspective on Early and Rapid Internationalization, *Journal of International Business Studies*, 46(1), s. 3–16.

Chabowski, B.R., Mena, J.A., Gonzalez-Padron, T.L. (2011). The Structure of Sustainability Research in Marketing, 1958–2008: a Basis for Future Research Opportunities, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, s. 55–70.

Chan, C.M., Teoh, S.Y., Yeow, A., Pan, G. (2019). Agility in Responding to Disruptive Digital Innovation: Case Study of an SME, *Information Systems Journal*, 29(2), s. 436–455.

Chandra, Y., Styles, C., Wilkinson, I. (2009). The Recognition of First Time International Entrepreneurial Opportunities, *International Marketing Review*, 26(1), s. 30–61. DOI: 10.1108/02651330910933195.

Chaston, I. (2010). *Entrepreneurial Management Small Firms*. London: SAGE Publications.

Chatterjee, S., Kumar Kar, A. (2020). Why Do Small and Medium Enterprises Use Social Media Marketing and What Is the Impact: Empirical Insights from India, *International Journal of Information Management*, 53. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102103.

Che Senik, Z., Scott-Ladd, B., Entrekin, L., Adham, K.A. (2011). Networking and Internationalization of SMEs in Emerging Economies, *Journal of International Entrepreneurship*, 9(4), s. 259–281. DOI: 10.1007/s10843-011-0078-x.

Chen, L., Chen, C., Lee, W. (2008). Strategic Capabilities, Innovation Intensity, and Performance of Service Firms, *Journal of Service Science and Management*, 1, s. 111–122. DOI: 10.4236/jssm.2008.12011.

Chen, C., Lin, Y., Chen, W., Chao, C., Pandia, H. (2021). Role of Government to Enhance Digital Transformation in Small Service Business, *Sustainability*, 13(3), 1028.

Chen, S., Shen, T. (2023). Resource Constraints and Firm Innovation: When Less is More?, *Chinese Journal of Population, Resources and Environment*, 21(3), s. 172–180. DOI: 10.1016/j.cjpre.2023.09.006.

Chinomona, R. (2012). The Influence of Dealers' Referent Power and Legitimate Power in Guanxi Distribution Networks: The Case of Taiwan's SME Firms, *African Journal of Business Management*, 6(37). DOI: 10.5897/AJBM11.1494.

Chiva, R., Alegre, J., Lapiedra, R. (2007). Measuring Organisational Learning Capability Among the Workforce, *International Journal of Manpower*, 28 (3–4), s. 224–242. DOI: 10.1108/01437720710755227.

Chlipała, P., Żbikowska, A. (2022). *Konsumpcja w czasach pandemii. Jak kryzys spowodowany pandemią COVID-19 zmienił zachowania konsumentów*. Warszawa: PWE.

Chouki, M., Talea, M., Okar, C., Chroqui, R. (2019). Barriers to Information Technology Adoption within Small and Medium Enterprises: A Systematic Literature Review, *International Journal of Innovation and Technology Management*, 17(1). DOI: 10.1142/s0219877020500078

Chowdhury, S.R. (2011). Impact of Global Crisis on Small and Medium Enterprises, *Global Business Review*, 12(3), 377–399. DOI: 10.1177/097215091101200303.

Christensen, C.M., Bartman, T., Bever, D. van (2016). The Hard Truth About Business Model Innovation, *MIT Sloan Management Review*, September 13.

Ciszewska-Mlinarič, M., Siemieniako, D., Wójcik, P. (2024). International Dynamic Marketing Capabilities and International Performance During the Pandemic: A Study of Export Manufacturers from Poland, *International Marketing Review*, 41(1), s. 162–198. DOI: 10.1108/IMR-08-2022–0181.

Civelek, M., Krajčík, V., Fialova, V. (2023). The Impacts of Innovative and Competitive Abilities of SMES on Their Different Financial Risk Concerns: System Approach, *Oeconomia Copernicana*, 14(1), s. 327–354. DOI: 10.24136/oc.2023.009

Clegg, S. (1996). American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation, *Australian Journal of Management*, 21(2), s. 195–205. DOI: 10.1177/031289629602100206.

Clercq, D. de, Sapienza, H.J., Yavuz, R.I., Zhou, L. (2012). Learning and Knowledge in Early Internationalization Research: Past Accomplishments and Future Directions, *Journal of Business Venturing*, 27(1), s. 143–165.

Colombo, M.G., Grilli, L. (2005). Founders' Human Capital and the Growth of New Technology-based Firms: A Competence-based View, *Research Policy*, 34(6), s. 795–816.

Cone, C.L., Feldman, M.A., DaSilva, A.T. (2003). Causes and Effects, *Harvard Business Review*, s. 95–101.

Copp, D. (Ed.) (2006). *Oxford Handbook of Ethical Theory*. Oxford: Oxford University Press.

Costa, E., Soares, A.L., de Sousa, J.P., Elo, M., Silva, S.C. E. (2020). Portuguese Textile Association Fostering the Internationalisation of Small and Medium-Sized Enterprises, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1(1), s. 1. DOI: 10.1504/IJESB.2020.10026914.

Covin, J.G., Wales, W.J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), s. 677–702. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x.

Craig, J.B., Pohjola, M., Kraus, S., Jensen, S.H. (2014). Exploring Relationships among Proactiveness, Risk-Taking and Innovation Output in Family and Non-Family Firms, *Creativity and Innovation Management*, 23(2), s. 199–210. DOI: 10.1111/caim.12052.

Crane, A., Matten, D. (2020). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford: Oxford University Press.

Crick, J.M., Karami, M., Crick, D. (2021), The Impact of the Interaction Between an Entrepreneurial Marketing Orientation and Coopetition on Business Performance, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 27(6), s. 1423–1447. DOI: 10.1108/IJEBR-12-2020-0871.

Danik, L. (2020). Entrepreneurial Marketing Components and the Concept's Role in Internationalization of SMEs. W: *Entrepreneurial Marketing and International New Ventures. Antecedents, Elements and Outcomes*, (s. 26–53), I. Kowalik (Ed.). New York: Routledge, Taylor and Francis Group.

Danik, L. (2022). Analiza wywiadów pogłębionych z przedstawicielami przedsiębiorstw – część I. W: *Wyzwania związane z globalizowaniem mazowieckich przedsiębiorstw: eksploracyjne badania diagnostyczne*, (s. 29–70). H. Rachoń, M. Wojtysiak-Kotlarski (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Danik, L. (2024). [Wywiady z W. Sobierański, A. Fic, przeprowadzone online 11 czerwca].

Danik, L., Kowalik, K. (2020). Network Knowledge Gathering of International New Ventures, Approaches and Preconditions, *International Journal of Management and Economics*, 56(3), s. 255–274. DOI: 10.2478/ijme-2020-0014.

Danik, L., Mirońska, D. (2022). Who Gains More from Networking? A Comparative Study of Polish Exporting and Non-exporting SMEs, *International Journal of Management and Economics*, 58(1), s. 64–79. DOI: 10.2478/ijme-2022–0008.

Dant, R., Brown, J. (2008). Bridging the B2C and B2B Research Divide: The Domain of Retailing Literature, *Journal of Retailing*, 84(4), s. 371–397. DOI: 10.1016/j.jretai.2008.09.005.

Davenport, T.H., Mittal, N. (2023). *Sztuczna inteligencja w biznesie. Jak zdobyć rynkową przewagę dzięki AI*. Warszawa: MT Biznes.

Deephouse, D.L., Bundy, J., Tost, L.P., Suchman, M.C. (2017). Organizational Legitimacy: Six Key Questions. W: *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, (s. 27–54), R. Greenwood, R.E. Meyer, T.B. Lawrence, Ch. Oliver (Eds.). London: Sage Publications.

Deloitte (2022). *I edycja Best Managed Companies Poland 2022*, https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/firmy-rodzinne/articles/poznaj-laureatow-plebiscytu-Best-Managed-Companies-Poland-2022.html (dostęp: 7.06.2024).

Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York: Amacom.

Desouza, K.C., Awazu, Y., Jha, S., Dombrowski, C., Papagari, S., Baloh, P., Kim, J.Y. (2008). Customer-Driven Innovation, *Research-Technology Management*, 51(3), s. 35–44. DOI: 10.1080/08956308.2008.11657503.

DeTienne, K.B., Ellertson, C.F., Ingerson, M.C., Dudley, W.R. (2021). Moral Development in Business Ethics: An Examination and Critique, *Journal of Business Ethics*, 170, s. 429–448.

Dhameria, V., Ghozali, I., Hidayat, A., Aryanto, V.D.W. (2021). Networking capability, entrepreneurial marketing, competitive advantage, and marketing performance, *Uncertain Supply Chain Management*, 9(4), s. 941–948. DOI: 10.5267/j.uscm.2021.7.0

Dias, Á.L., Cunha, I., Pereira, L., Costa, R.L., Gonçalves, R. (2022). Revisiting Small- and Medium-Sized Enterprises' Innovation and Resilience during COVID-19: The Tourism Sector, *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 8(1), 11.

DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (2000). The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. W: *Economics Meets Sociology in Strategic Management* (s. 143–166), J.A.C. Baum, F. Dobbin, (Eds.). Leeds: Emerald Group Publishing Limited.

DlaHandlu.pl (2023). *Ready Bathroom ma inwestora finansowego. Planuje ekspansję*, https://www.dlahandlu.pl/nonfood/ready-bathroom-ma-inwestora-finansowego-planuje-ekspansje,136000.html (dostęp: 12.06.2024).

Do, T.T., Mai, N.K. (2021). Organizational Learning and Firm Performance: A Systematic Review, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(4), s. 1230–1253.

Dobrovic, J., Lambovska, M., Gallo P., Timkova, V. (2018). Non-Financial Indicators and their Importance in Small and Medium-sized Enterprises, *Journal of Competitiveness*, 10, 1, s. 41–55.

Donaldson, L. (2001). The Contingency Theory of Organizations. Thousand Oaks: Sage Publications (Foundations for Organizational Science).

Doz, Y.L. (2020). Fostering Strategic Agility: How Individual Executives and Human Resource Practices Contribute, *Human Resource Management Review*, 30(1), s. 1–14.

Doz, Y.L., Kosonen, M. (2008a). *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*. Philadelphia: Wharton School Publishing.

Doz, Y.L., Kosonen, M. (2008b). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience, *California Management* Review, 50(3), s. 95–118.

Doz, Y.L., Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal, *Long Range Planning*, 43 (2–3), s. 370–382.

Drucker, P. (1981). *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books / E.P. Dutton.

Drucker, P.F. (2009). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper Collins.

Duncan, R.B., Weiss, A. (1979). Organizational Learning: Implications for Organizational Design. W: *Research in Organizational Behavior* (vol. 1, s. 75–123), B. Staw (Ed.). Greenwich: JAI Press.

Dutta, S., Bergen, M., Levy, D., Ritson, M., Zbaracki, M. (2002). Pricing as a Strategic Capability, *MIT Sloan Management Review*, 18, s. 61–66. DOI: 10.1287/mksc.18.4.547.

Dutta, S., Zbaracki, M.J., Bergen, M. (2003). Pricing Process as a Capability: a Resource-based Perspective, *Strategic Management Journal*, 24(7), s. 615–630. DOI: 10.1002/smj.323.

Dyck, B., Kleysen, R. (2001). Aristotle's Virtues and Management Thought: An Empirical Exploration of an Integrative Pedagogy, *Business Ethics Quarterly*, 11(4), s. 561–574. DOI: 10.5267/j.uscm.2021.7.007.

Dyer, J.H., Nobeoka, K. (2000). Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: the Toyota Case, *Strategic Management Journal*, 21, s. 345–367.

Dzikowski, P., (2018). A Bibliometric Analysis of Born Global Firms, *Journal of Business Research*, 85, s. 281–294.

Eagle, L., Kennedy, A.M. (2022). Ethics in Practice in Social Marketing. W: *The Palgrave Encyclopedia of Social Marketing* (s. 1–8). Cham: Palgrave Macmillan.

Ecoalf (2024a). *+600 Innovative Fabrics Developed and Used since 2009*, https://ecoalf.com/en/pages/materiales (dostęp: 9.03.2024).

Ecoalf (2024b). *Ai Futaki. Messenger of the Ocean and Underwater Photographer*, https://ecoalf.com/en/pages/ai-futaki (dostęp: 9.03.2024).

Ecoalf (2024c). *Discover the History*, https://ecoalf.com/en/pages/historia (dostęp: 9.03.2024).

Ecoalf (2024d). *Ecoalf Fundation*, https://ecoalf.com/en/pages/fundacion-ecoalf (dostęp: 9.03.2024).

Ecoalf (2024e). *Josef Ajram*, https://ecoalf.com/en/pages/josef-ajram (dostęp: 9.03.2024).

Ecoalf (2024f). *Locations List*, https://ecoalf.com/en/pages/ecoalf-stores (dostęp: 9.03.2024).

Ecoalf (2024 g). *Meet Natxo Gonzalez. In Conversation with Javier Goyeneche*, https://ecoalf.com/en/pages/ecoalf-natxo-gonzalez (dostęp: 9.03.2024).

Ecoalf (2024h). *Sustainability Report: Don't Think It's a Utopia*, https://cdn.shopify.com/s/files/1/0553/2804/7279/files/ECOALF_SUSTAINABILITY_REPORT_2021_EN.pdf?v=1668091431 (dostęp: 9.03.2024).

Ecoalf (2024i). *Upcikling the Oceans*, https://ecoalf.com/en/pages/upcycling-the-oceans (dostęp: 9.03.2024).

Ecoalf (2024j). *We Exist to Protect Our Natural Resources, to Create a Sustainable Lifestyle Brand Leading Change with Every Product*, https://ecoalf.com/en/pages/proposito (dostęp: 9.03.2024).

Ecoalf (2024k). *Working Together, We Generate a Deeper Change*, https://ecoalf.com/en/pages/personas (dostęp: 9.03.2024).

Eggers, F., Kraus, S. (2011), Growing Young SMEs in Hard Economic Times: The Impact of Entrepreneurial and Customer Orientations – A Qualitative Study from Silicon Valley, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 24(1), s. 99–111.

Eggers, F., Niemand, T., Kraus, S., Breier, M. (2020). Developing a Scale for Entrepreneurial Marketing: Revealing Its Inner Frame and Prediction of Performance, *Journal of Business Research* 113, s. 72–82. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.11.051.

EIS (2024). *European Innovation Scoreboard: Research and innovation. European Commission. Directorate-General for Communication*, https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en (dostęp: 25.09.2024).

Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?, *Strategic Management* Journal, 21(10–11), s. 1105–1121. DOI: 10.1002/1097-0266(200010/11).

Elmodis (2024). *About Elmodis*, https://elmodis.com/ (dostęp: 30.01.2025).

EMIS (2024). *Ready Bathroom Sp. z o.o. (Polska)*, https://www.emis.com/php/company-profile/PL/Ready_Bathroom_Sp_z_oo_pl_4263431.html (dostęp: 3.04.2024).

European Commission (2019a). *Annual Report on European SMEs 2018/2019 – Research & Development and Innovation by SMEs – Background Document*. Publications Office of the European Union. DOI:10.2826/603707.

European Commission. (2019b). *Entrepreneurship and Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)*, http://ec.europa.eu/growth/smes_el. European Commission. 2019 SBA fact sheet Finland.

European Commission (2024). *Annual Report on European SMEs 2023/2024: SME Performance Review 2023/2024*. Publications Office of the European Union. DOI: 10.2826/355464.

European Commission (2024). *European Innovation Scoreboard 2024*. Publications Office of the European Union. DOI: 10.2777/779689.

Facebook.com (2024). *ReadyBathroom*, https://www.facebook.com/ReadyBathroom (dostęp: 12.06.2024).

Faeroevik, K.H., Maehle, N. (2024). Cross-Industry Innovation for Sustainable Repositioning Through Cluster Collaboration, *Economics of Innovation and New Technology*, 1–18.

Felzensztein, C., Crick, D., Gonzalez-Perez, M.A., Jurado, T., Etchebarne L., M.S. (2022). Capabilities and the Internationalisation of Smaller-Sized, Service-Oriented Firms in the Southern Hemisphere, *Journal of Strategic Marketing*, 30(6), s. 533–561. DOI: 10.1080/0965254X.2020.1815235.

Fillis, I., Telford, N. (Eds.). (2020). *Handbook of Entrepreneurship and Marketing. Introduction to the Handbook of Entrepreneurship and Marketing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Fiol, C.,Lyles, M.A. (1985). Organizational Learning, *Academy of Management Review*, 10(4), s. 803–813.

Fiore, A.M., Niehm, L.S., Hurst, J.L., Son, J., Sadachar, A. (2013). Entrepreneurial Marketing: Scale Validation with Small. Independently-Owned Businesses, *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(4), s. 63–86.

Fletcher, M., Harris, S., Richey, R.G. (2018). Internationalization Knowledge: What, Why, Where, and When?, *Journal of International Marketing*, 21(3), s. 47–71. DOI: 10.1509/jim.12.0121.

Flew, A. (1979). *Consequentialism. In A Dictionary of Philosophy*. New York: St Martin's.

Forbes (2022). *Diamenty Forbesa 2022*, https://www.forbes.pl/diamenty/2022/metodologia (dostęp: 8.06.2024).

Ford, D., Gadde, L.E., Håkansson, H., Snehota, I. (2011). *Managing Business Relationships*. New Jersey: Wiley.

Forsman, H., Rantanen, H. (2011). Small Manufacturing and Service Enterprises as Innovators: A Comparison by Size, *European Journal of Innovation Management*, 14(1), s. 27–50. DOI: 10.1108/14601061111104689.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2009). O*dpowiedzialny biznes w Polsce 2008: Dobre praktyki*, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/02/Raport-Odpowiedzialny-biznes-w-Polsce-2008–1293707567.pdf (dostęp: 19.08.2024).

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2010). *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2009: Dobre praktyki*, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/02/Odpowiedzialny-biznes-w-Polsce_2009–1293707713.pdf (dostęp: 19.08.2024).

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2021). *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2020: Dobre praktyki*, https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/raport-2020/ (dostęp: 19.08.2024).

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2022). O*dpowiedzialny biznes w Polsce 2021: Dobre praktyki*, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2022/05/Raport2021.pdf (dostęp: 19.08.2024).

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2023). *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2022: Dobre praktyki*, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2023/04/FOB_Raport2022.pdf (dostęp: 19.08.2024).

Franco, M. (2018). Networking as a marketing tool in small companies: a random and informal approach, *Journal of Business Strategy*, 39(2), s. 47–55. DOI: 10.1108/JBS-02-2017–0020.

Freeman, J. (1986). The Role of Technical Change in National Economic Development'. W: *Technological Change, Industrial Restructuring and Regional Development* (s. 100–115), A. Amin, J.B. Goddard (Eds.). London: Allen and Unwin.

Freeman, J., Carroll, G.R., Hannan, M.T. (1983). The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates, *American Sociological Review*, 48(5). DOI: 10.2307/2094928.

Fu, Q., Sial, M.S., Arshad, M.Z., Comite, U., Thu, P.A., Popp, J. (2021). The Inter-Relationship between Innovation Capability and SME Performance: the Moderating Role of the External Environment, *Sustainability*, 13(16), 9132.

Gabrielsson, P., Gabrielsson, M., Seppälä, T. (2012). Marketing Strategies for Foreign Expansion of Companies Originating in Small and Open Economies: The Consequences of Strategic Fit and Performance, *Journal of International Marketing*, 20(2), s. 25–48. DOI: 10.1509/jim.11.0068.

Gálvez-Rodríguez, M.D.M., Haro-de-Rosario, A., Sánchez-Franco, M.J. (2018). Born Globals: Propositions to Help Advance the Theory, *International Business Review*, 27(6), s. 1125–1138.

Gameti, D., Morrish, S. (2023). The Influence of Integrated Business Model Innovation on Entrepreneurial Marketing and Firm Performance. W: *Blue Book Marketing at the Entrepreneurship Interface*, (s. 8–10), F. Eggers, S. Worthington (Eds.), Atherton: Global Research Conference on Marketing and Entrepreneurship.

Georgescu, R.I., Bodislav D.A. (2024). Marketing Ethics – Another Business-oriented Scheme?, *Theoretical and Applied Economics*, 1(638), s. 105–114.

Gerald E., Obianuju A., Chukwunonso N. (2020). Strategic Agility and Performance of Small and Medium Enterprises in the Phase of COVID-19 Pandemic, *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 2(1), s. 41–50.

Ghazwani, S.S., Alzahrani, S. (2024). The Use of Social Media Platforms for Competitive Information and Knowledge Sharing and Its Effect on SMEs' Profitability and Growth through Innovation, *Sustainability*, 16, 106.

Gherghina, Ș.C., Botezatu, M.A., Hosszu, A., Simionescu, L.N. (2020). Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The Engine of Economic Growth through Investments and Innovation, *Sustainability*, 12(1), 347.

Gilmore, A. (2011). Entrepreneurial and SME Marketing, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), s. 137–145. DOI: 10.1108/14715201111176426.

Gliga, G., Evers, N. (2023). Marketing Capability Development Through Networking – An Entrepreneurial Marketing Perspective, *Journal of Business Research*, 156. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113472.

Goh, S.C., Elliott C., Quon, T.K., The Relationship Between Learning Capability and Organizational Performance. A meta-analytic examination, *The Learning Organization*, 19(2), s. 92–108. DOI 10.1108/09696471211201461.

Goldman, S.L., Nagel, R.N., Preiss, K. (1995). *Agile competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer* (vol. 8). New York: Van Nostrand Reinhold.

Goolsby, J.R., Hunt, S.D. (1992). Cognitive Moral Development and Marketing, *Journal of Marketing*, 56(1), s. 55–68.

Gorynia, M. (2009). Teoretyczne aspekty konkurencyjności. W: *Kompendium wiedzy o konkurencyjności* (s. 48–66), E. Łaźniewska, M. Gorynia (red.), Warszawa: PWN.

Gorynia, M., Kuczewska, J. (2022). *Zmiany wywołane pandemią COVID-19 w sektorze MŚP i ich wpływ na realizację procesów biznesowych*. Department of International Economics and Economic Development.

Govindarajan V., Kopalle P.K., Danneels E. (2011). The Effects of Mainstream and Emerging Customers Orientations on Radical and Disruptive Innovations, *Journal of Product and Innovation Management*, 28(1), s. 121–132.

Górecki, O. (2010). Korelacja etyki z gospodarką w etyce Herberta Spencera, *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, 13(2), s. 59–69.

Górecki, O. (2011). Utylitaryzm – doktrynalna analiza ewolucji nurtu, *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, 14(1), s. 115–126.

Granovetter, M.S. (1973). The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78(6), s. 1360–1380. DOI: 10.1086/225469.

Greve, A., Salaff, J.W. (2003). Social Networks and Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), s. 1–22. DOI: 10.1111/1540-8520.00029.

Griffin, R.W. (2015). Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN.

Growjo (2024). *ECOALF Revenue and Competitors*, https://growjo.com/company/ECOALF (dostęp: 9.03.2024).

Grzesiuk, K. (2015). *Zakorzenienie społeczne gospodarki. Koncepcja Marka Granovettera*. Lublin: Wydawnictwo KUL.

Guijarro, A.M., Lema, D.G.P. de, Auken, H.V. (2013). An Investigation of Spanish SME Innovation during Different Economic Conditions, *Journal of Small Business Management*, 51(4), s. 578–601.

Gunessee, S., Subramanian, N. (2020). Ambiguity and its Coping Mechanisms in Supply Chains Lessons from the COVID-19 Pandemic and Natural Disasters, *International Journal of Operations and Production Management*, 40 (7/8), s. 1201–1223.

GUS (2023). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2020–2022*, https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5496/14/10/1/dzialalnosc_innowacyjna_przedsiebiorstw_w_polsce_w_latach_2020-2022_tablice.xlsx (dostęp: 31.03.2025).

Hagen, B., Zucchella, A., Ghauri, P.N. (2019). From Fragile to Agile: Marketing as a key Driver of Entrepreneurial Internationalization, *International Marketing Review*, 36(2), s. 260–288. DOI: 10.1108/IMR-01-2018–0023.

Håkansson, H. (red.) (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach. IMP Project Group*. Chichester: John Wiley and Sons.

Han, M. (2006). Developing Social Capital to Achieve Superior Internationalization: A Conceptual Model, *Journal of International Entrepreneurship*, 4 (2–3), s. 99–112. DOI: 10.1007/s10843-007-0003–5.

Hannibal, M., Knight, G. (2018). Additive Manufacturing and the Global Factory: Disruptive Technologies and the Location of International Business Activities, *Journal of International Business Studies*, 49(8), s. 1113–1130.

Harrigan, P., Ramsey, E., Ibbotson, P. (2012a). Exploring and Explaining SME Marketing: Investigating e-CRM Using a Mixed Methods Approach, *Journal of Strategic Marketing*, 20(2), 127–163. DOI:10.1080/0965254x.2011.606911.

Harrigan, P., Ramsey, E., Ibbotson, P. (2012b). Entrepreneurial Marketing in SMEs: The Key Capabilities of e-CRM, *Journal of Research on Marketing and Entrepreneurship*, 14(1), s. 40–64. DOI: 10.1108/14715201211246760.

Hartmann, P., Apaolaza-Ibáñez, V. (2012). Consumer Attitude and Purchase Intention Toward Green Energy Brands: The Roles of Psychological Benefits and Environmental Concern, *Journal of Business Research*, s. 1254–1263.

Häyry, M. (1994). *Liberal Utilitarianism and Applied Ethics*. London: Routledge Press.

Helmi, M., Naparin, M. (2023). Entrepreneurial Marketing Orientation Effect on Competitive Advantage and Firm Performance, *Journal of the Austrian Society of Agricultural Economics*, 19(8), s. 1869–1880.

Henderson, E. (2021). *Plastic Free July: Why we Should All Swap to this Eco-friendly Loo Roll that Helps to Save Trees*, https://www.independent.co.uk/extras/indybest/house-garden/bathroom/eco-friendly-toilet-paper-review-b2113039.html (dostęp: 15.07.2024).

Hervé, A., Schmitt, C., Baldegger, R.J. (2020). Internationalization and Digitalization: Applying digital technologies to the internationalization process of small and medium-sized enterprises, *Technology Innovation Management Review*, 10(7), s. 28–40. DOI: 10.22215/timreview/1373.

Hervé, A., Schmitt, C., Baldegger, R. (2022). Digitalization and Internationalization of Micro-, Small and Medium-sized Enterprises: An Overall Conceptual Process, *Journal of the International Council for Small Business*, 3(4), s. 329–336.

Hills, G.E. (1994). *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*. Chicago: Institute for Entrepreneural Studies, University of Illinois at Chicago.

Hills, G.E., Hultman, C.M., Miles, M.P. (2008). The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing, *Journal of Small Business Management*, 46(1), s. 99–112.

Hoy, F. (2008). Organizational Learning at the Marketing/Entrepreneurship Interface, *Journal of Small Business Management*, 46(1), s. 152–158. DOI: 10.1111/j.1540-627X.2007.00237.x.

Huang, F., Rice, J. (2009). The Role of Absorptive Capacity in Facilitating "Open Innovation" Outcomes: A Study of Australian Smes in The Manufacturing Sector, *International Journal of Innovation Management*, 13(02), s. 201–220. DOI: 10.1142/S1363919609002261.

Hunt, S.D., Madhavaram, S. (2020). Adaptive Marketing Capabilities, Dynamic Capabilities, and Renewal Competences: The "Outside vs. Inside" and "Static vs. Dynamic" Controversies in Strategy, *Industrial Marketing Management*, 89, s. 129–139. DOI: 10.1016/j.indmarman.2019.07.004.

Inków, M. (2020). Zdolność innowacyjna w osiąganiu przewagi konkurencyjnej organizacji. W: *Innowacje i marketing we współczesnych organizacjach: Wybrane zagadnienia* (s. 21–40), L. Bohdanowicz, P. Dziurski (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Istotne.pl (2024). *Ready Bathroom – innowacyjny proces produkcji łazienek modułowych*, https://istotne.pl/legnica/wiadomosc/ng4/ready-bathroom-innowacyjny-proces-produkcji-lazienek-modulowych (dostęp: 15.06.2024).

Jääskeläinen, A., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Palvalin, M., Sillanpää, V., Pekkola, S., Ukko, J. (2012). A Contingency Approach to Performance Measurement in Service Operations, *Measuring Business Excellence*, 16(1), s. 43–52. DOI: 10.1108/13683041211204662.

Janiszewska, M., Janiszewski, J.M. (2020). Wykorzystanie regulacji podatkowych w działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorców, *Studia BAS*, 1(61), s. 51–73. DOI: 10.31268/StudiaBAS.2020.04

Jasińska A. (2024). Bring Back Philosophy: The Roots of Both Business and Ethics, *Journal of Human Values*, 30(1), s. 26–31.

Javalgi, R.G., Russell, LT.M. (2018). International Marketing Ethics: A Literature Review and Research Agenda, *Journal of Business Ethics*, 148(4), s. 703–720.

Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57(3), s. 53–70. DOI: 10.1177/002224299305700304.

Jeong, Y.C., Kim, T.Y. (2019). Between Legitimacy and Efficiency: An Institutional Theory of Corporate Giving', *Academy of Management Journal*, 62(5), s. 1583–608.

Jibril, A.B., Kwarteng, M.A., Chovancova, M., Pilik, M. (2019). The Impact of Social Media on Consumer-brand Loyalty: A Mediating Role of Online Based-brand Community, *Cogent Business and Management*, 6(1).

Jie, S., Harms, R., Groen, A.J., Jones, P. (2021). Capabilities and Performance of Early Internationalizing Firms: A Systematic Literature Review, *Journal of Small Business Management*, 61(3), s. 1143–1173. DOI: 10.1080/00472778.2021.1955124.

Jinjarak, Y., Wignaraja, G. (2016). An Empirical Assessment of the Export-Financial Constraint Relationship: How Different are Small and Medium Enterprises?, *World Development*, 79, s. 152–163.

Johanson, J., Mattson, L.G. (1988). Internationalization in Industrial Systems – a Network Approach. W: *Strategies in Global Competition* (s. 287–314), B. Hood, J.E. Vahlne (Eds.). London: Croom Helm.

Johanson, J., Vahlne, J-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation, *International Marketing Review*, 7(4). DOI: 10.1108/02651339010137414.

Johanson, J., Vahlne, J-E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership, *Journal of International Business Studies*, 40(9), s. 1411–1431. DOI: 10.1057/jibs.2009.24.

Jones R., Rowley, J. (2009), Presentation of a Generic 'EMICO' Framework for Research Exploration of Entrepreneurial Marketing in SMEs, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 11(1), s. 5–21.

Jones, R., Rowley, J. (2011). Entrepreneurial Marketing in Small Businesses: A conceptual Exploration, *International Small Business Journal*, 29(1), s. 25–36. DOI: 10.1177/0266242610369743.

Jones, R., Suoranta, M., Rowley, J., (2013), Entrepreneurial Marketing: A Comparative Study, *The Service Industries Journal*, 33 (7–8), s. 705–719.

Juergensen, J., Guimón, J., Narula, R. (2020). European SMEs Amidst the COVID-19 Crisis: Assessing Impact and Policy Responses, *Journal of Industrial and Business Economics*, 47(3), s. 499–510.

Kansikas, J., Laakkonen, A., Sarpo, V., Kontinen, T. (2012). Entrepreneurial Leadership and Familiness as Resources for Strategic Entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 18(2), s. 141–158. DOI: 10.1108/13552551211204193.

Kant, I. (1964). *Groundwork of the Metaphysics of Morals*. New York: Harper and Row.

Kaplan, A.M., Haenlein, M. (2010). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media, *Business Horizons*, 53, s. 59–68.

Karami, M., Ojala, A., Laatikainen, G. (2022). Pricing of Digital Services as an Effectual Co-Creative Process, *Technology Analysis and Strategic Management*, s. 1–12. DOI: 10.1080/09537325.2022.2088342.

Katedra Marketingu Międzynarodowego SGH (2024). Transformacja cyfrowa MŚP na rynku polskim a ich zdolności marketingowe, badanie porównawcze. Opracowanie w ramach subwencji badawczej Kolegium Gospodarki Światowej.

Katsikeas, C.S., Samiee, S., Theodosiou, M. (2006). Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization, *Strategic Management Journal*, 27(9), s. 867–890. DOI: 10.1002/SMJ.549.

Katsikeas, C.S., Leonidou, L., Zeriti, A (2020). Revisiting International Marketing Strategy in a Digital Era: Opportunities, Challenges, and research DirecIons, *International Marketing Review*, 37(3), s. 405–424. DOI: 10.1108/IMR-02-2019-0080.

Katsinis, A., Lagüera-González, J., Di Bella, L., Odenthal, L., Hell, M., Lozar, B. (2024). *Annual Report on European SMEs 2023/2024.* Luxemburg: Publications Office of the European Union. DOI: 10.2826/355464.

Khin, S., Ho, T.C. (2019). Digital Technology, Digital Capability and Organizational Performance, *International Journal of Innovation Science*, 11(2), s. 177–195.

Kilenthong, P., Hultman, C.M., Hills, G.E. (2016). Entrepreneurial Orientation as the Determinant of Entrepreneurial Marketing Behaviours, *Journal of Small Business Strategy*, 26(2), s. 1–21.

Kirzner, I.M. (1983). *Perception, Opportunity, and Profit. Studies in the Theory of Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

Kirzner, I.M. (1993). The Pure Time-Preference Theory of Interest: An Attempt at Clarification. W: *The Meaning of Ludwig von Mises* (s. 166–192), J.M. Herbener (Ed.). Dordrecht: Springer Netherlands.

Klóska, R. (2018). Innowacyjność Polski na tle innych państw Unii Europejskiej w świetle problematyki pomiaru, *Modern Management Review*, advance online publication. DOI: 10.7862/rz.2018.mmr.7.

Knight, G., Khan, H., (2024). Born Global Firms. W: *Encyclopedia of International Strategic Management* (s. 14–17), G.Ch. Asmuessen, N. Hashai, D. Minbaeva (Eds.). Edward Elgar Publishing.

Knight, G.A., Cavusgil, S.T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory, *Advances in International Marketing*, 8, s. 11–26.

Knight, G.A., Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm, *Journal of International Business Studies*, 35(2), s. 124–141.

Kocot, M. (2023). Zwinność organizacyjna a model organizowania pracy ludzkiej, *Management and Quality*, 5(4), s. 86–97.

Kohli, A.K., Jaworski, B.J., Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, 30(4), s. 467–477. DOI: 10.2307/3172691.

Koliby, I.S. al-, Hakimi, M.A. al-, Zaid, M.A.K., Khan, M.F., Hasan, M.B., Alshadadi, M.A. (2024). Green Entrepreneurial Orientation and Technological Green Innovation: Does Resources Orchestration Capability matter?, *The Bottom Line*, 37(1), s. 45–70.

Kornecki, J., Roszko-Wójtowicz, E. (2012). Innowacyjność – istota, uwarunkowania, pomiar. W: *Zamówienia publiczne a innowacyjność przedsiębiorstw: Stan obecny i perspektywy* (s. 31–46), W. Starzyńska, J. Wiktorowicz (red.). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Kostova, T., Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise, *Academy of Management Review*, 24(1), s. 64–81.

Kotler, P., Armstrong, G. (2020). *Principles of Marketing*. Pearson.

Kotler, P., Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.

Kowalik I. (2018). International Nev Venture Learning Processes and Their Role in International Marketing, *International Journal of Economic Behaviour*, 8, s. 117–132.

Kowalik I., Danik L., Sikora T. (2017). Entrepreneurial Orientation Elements in the Polish International New Ventures, *Baltic Journal of Management*, 12(2), s. 194–213. DOI: 10.1108/BJM-03-2016–0070.

Kowalik I., Danik, L., Pleśniak, A. (2020). Learning and Entrepreneurial Market Orientation of Exporting SMEs. W: *20th International Joint Conference Central and Eastern Europe in the changing Business Environment. Proceedings* (s.110–125). I. Černá (Ed.). Prgue: Oeconomica Publishing House, Prgue University of Economics and Business.

Kowalik I., Danik L., Pleśniak, A. (2021). Badanie statutowe Katedry Marketingu Międzynarodowego SGH, marzec.

Kowalik I., Pleśniak A., (2020). Entrepreneurial Marketing Orientation and International New Ventures. W: *Entrepreneurial Marketing and International New Ventures. Antecedents, Elements and Outcomes* (s. 81–103), I. Kowalik (Ed.). New York: Routledge.

Kowalik I., Pleśniak A., (2021). Customer Orientation and Innovativeness of SMEs in the International Context. W: *25th Joint Symposium British Academy of Marketing and Academy of Marketing SIG*, Liverpool, prezentacja na konferencji.

Kowalik, I. (red.). (2020). *Routledge Studies in Entrepreneurship. Entrepreneurial Marketing and International New Ventures: Antecedents, Elements and Outcomes*. New York: Routledge.

Kowalik, I., Danik, L., Francioni, B. (2023). Specialized Marketing Capabilities and Foreign Expansion of the International New Ventures, *Journal of Small Business Management*, 61(2), s. 226–264. DOI: 10.1080/00472778.2020.1750621.

Kowalik, I., Danik, L., Pleśniak, A. (2022). Entrepreneurial Marketing Orientation of the Polish and Finnish SMEs and its Environmental Determinants, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 37(3). DOI: 10.1108/JBIM-07-2021–0333.

Kowalik, I., Leyge, M., Sikora T. (2024). Green Marketing and Greenwashing in Poland and France, a Comparison of Consumer Reactions, *International Journal of Contemporary Management*, 60(1), s. 60–74.

Kowalik, I., Sobolewska, S. (red). (2024). *Współczesny system informacji marketingowej*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Krasnikov, A., Jayachandran, S. (2008). The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance, *Journal of Marketing*, 72(4), s. 1–11. DOI: 10.1509/jmkg.72.4.001.

Kraśnicka, T. (2013). Innowacyjność przedsiębiorstw – uwarunkowania organizacyjne, *Studia Ekonomiczne*, 136, s. 165–179.

Kraus, S., Harms, R., Fink, M. (2010). Entrepreneurial Marketing: Moving Beyond Marketing in New Ventures, *Interntional Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1), s. 19–34.

Krishna, P.S. (2016). Marketing Ethics, *International Journal of Management and Applied Science*, 2, s. 194–196.

Kucharska B., Maciejewski G., Malinowska M., Suchecki K. (2024). *COVID-19 Pandemic as a Catalyst for Change – Consumer's Perspective*. Berlin: Logos Verlag. DOI: 10.30819/5837.

Kuhn, T.S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions. Second Edition, Enlarged*. Chicago – London: University of Chicago Press.

Kurgun, H., Bagiran, D., Ozeren, E., Maral, B. (2011). Entrepreneurial Marketing –The Interface between Marketing Andentrepreneurship: A Qualitative Research on Boutique Hotels, *European Journal of Social Sciences*, 26(3), s. 340–357.

Kurniawan, R., Budiastuti, D., Hamsal, M., Kosasih, W. (2021). Networking Capability and Firm Performance: The Mediating Role of Market Orientation and Business Process Agility, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(9), s. 1646–1664. DOI: 10.1108/JBIM-01-2020–0023.

Laczniak, G. (2012). *Ethics of Marketing. SAGE Brief Guide to Business* Ethics. Los Angeles: SAGE Publications.

Lawson, B., Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach, *International Journal of Innovation Management*, 5(03), s. 377–400. DOI: 10.1142/S1363919601000427.

Lee, Y.Y., Falahat, M. Sia, B.K. (2020), Drivers of digital adoption: a multiple case analysis among low and high-tech industries in Malaysia, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(1), s. 80–97.

Leis, T. (2024). The Influence of Decision-Making Logic on the Internationalisation of Born Globals: Bolt. W: *Cases on Born Globals* (s. 112–129), E.S. Rasmussen (Ed.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Leonidou, L.C., Barnes, B.R., Spyropoulou, S., Katsikeas, C.S. (2010). Assessing the Contribution of Leading Mainstream Marketing Journals to the International Marketing Discipline, *International Marketing Review*, 27(5), s. 491–518.

Lesman, U. (2024). *Co dzieje się ze sztuczną inteligencją? Nie chce zaakceptować związków międzyrasowych*, https://cyfrowa.rp.pl/technologie/art40118451-co-sie-dzieje-ze-sztuczna-inteligencja-nie-chce-zaakceptowac-zwiazkow-miedzyrasowych (dostęp: 2.09.2024).

Lewandowska, A., Berniak-Woźny, J., Ahmad, N. (2023). Competitiveness and Innovation of Small and Medium Enter-Prises under Industry 4.0 and 5.0 Challenges: A Comprehensive Bibliometric Analysis, *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 18(4), s. 1045–1074.

Lfarajat, J. (2023). Strategic Agility and Supply Chain Agility: Potential Antecedents of SMEs Performance, *Uncertain Supply Chain Management*, 11(3), s. 875–884.

Lightstone, K., Driscoll, C. (2008). Disclosing Elements of Disclosure: a test of Legitimacy Theory and Company Ethics, *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 25(1), s. 7–21.

Lin, Z., Cao, X., Cottam, E. (2020), International Networking and Knowledge Acquisition of Chinese SMEs: the Role of Global Mind-Set and International Entrepreneurial Orientation, *Entrepreneurship & Regional Development*, 32 (5–6), s. 449–465. DOI: 10.1080/08985626.2019.1640459.

LinkedIn.com (2024). *Ready Bathroom*, https://www.linkedin.com/company/readybathroom/?originalSubdomain=dk (dostęp: 12.06.2024).

Lisowska, R. (2015). External Determinants of the Development of Small and Medium-Sized Enterprises – Empirical Analysis, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 11(4), s. 115–138.

Lisowska, R. (2020). *Zdolności dynamiczne a rozwój małych przedsiębiorstw*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. DOI:10.18778/8220-439-1.

Long, C. (2000). You don't have a strategic plan? – Good!, *Consulting to Management*, 11(1), s. 35–42.

Loxton, M., Truskett, R., Scarf, B., Sindone, L., Baldry, G., Zhao, Y. (2020). Consumer Behaviour during Crises: Preliminary Research on How Coronavirus Has Manifested Consumer Panic Buying, Herd Mentality, Changing Discretionary Spending and the Role of the Media in Influencing Behaviour, *Journal of Risk and Financial Management*, 13(8), s. 1–21.

Lu, Y. (2010). Entrepreneurial Proclivity, Capability Upgrading and Performance Advantage of Newness among International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 41(5), s. 882–905. DOI: 10.1057/jibs.2009.87.

Luchs, M.G., Naylor, R.W., Irwin, J.R., Raghunathan, R. (2010). The Sustainability Liability: Potential Negative Effects of Ethicality on Product Preference, *Journal of Marketing*, 74(5), s. 18–31.

Lukovszki, L., Rideg, A., Sipos, N. (2021). Resource-based View of Innovation Activity in SMEs: an Empirical Analysis Based on the Global Competitiveness Project, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), s. 513–541.

Maciejewski G., Krowicki P. (2021). Virtual Environment as a Space of Shopping Center Customer Engagement, *Problemy Zarządzania*, 19(4), s. 81–100.

Madhani, P.M. (2020). Ethics in Sales and Marketing: Key Advantages, *Marketing Mastermind*, 17(5), s. 53–58.

Madhavaram, S., Hunt, S.D. (2008). The Service-Dominant Logic and a Hierarchy of Operant Resources: Developing Masterful Operant Resources and Implications for Marketing Strategy, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), s. 67–82. DOI: 10.1007/s11747-007–0063-z.

Mamstartup.pl (2024). *Fundusz Da Gama zainwestował w Ready Bathroom – producenta prefabrykowanych modułów łazienkowych*, https://mamstartup.pl/fundusz-da-gama-asi-zainwestowal-w-spolke-ready-bathroom-abywesprzec-ja-w-ekspansji-miedzynarodowej/ (dostęp: 3.04.2024).

Marczny, J. (2024). *Sektor meblarski w Polsce – dlaczego przy zwiększonym udziale w PKB, spada rentowność?*, https://portal.faktura.pl/biznes/sektor-meblarski-w-polsce-dlaczego-przy-zwiekszonym-udziale-w-pkb-spada-rentownosc/ (dostęp: 18.07.2024).

Martin, S.L., Javalgi, R.G., Cavusgil, E. (2017). Marketing Capabilities, Positional Advantage, and Performance of Born Global Firms: Contingent Effect of Ambidextrous Innovation, *International Business Review*, 26(3), s. 527–543.

Mason, A.J. (2010). Inside the Black Box: Investigating Agility as a Dynamic Capability for Sustaining Competitive Advantage within Consulting Firms. Capella University.

Masroor, N., Asim, M. (2019). SMEs in the Contemporary Era of Global Competition, *Procedia Computer Science*, 158, s. 632–641. DOI: 10.1016/j.procs.2019.09.097.

McCartan, A. (2023). Marketing and Performance in Small Firms: The Role of Networking, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 25(1), s. 150–182. DOI: 10.1108/JRME-01-2022-0007.

McDonagh, P., Prothero, A. (2014). Sustainability Marketing Research: Past, Present and Future, *Journal of Marketing Management*, 30, s. 1186–1219.

Measson, N., Campbell-Hunt, C. (2015). How SMEs Use Trade Shows to Enter Global Value Chains, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(1), s. 99–126. DOI: 10.1108/JSBED-09-2011–0025.

Menon, A., Menon, A. (1997). Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy, *Journal of Marketing*, 61(1), s. 51–67.

Mensah, I. (2019). Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage of Manufacturing SMEs in Ghana, *Management Decision*, 57(7), s. 1535–1553. DOI: https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0784.

Meredith, S., Francis, D. (2000). Journey Towards Agility: the Agile Wheel Explored, *The TQM Magazine*, 12(2), s. 137–143.

Meyer, M., Hühn, M.P. (2024). Quo Vadis Business Ethics?, *Journal of Human Values*, 30(1), s. 7–14.

Micewski, E.R., Troy, C. (2007). Ethics – Deontologically Revisited, *Journal of Business Ethics*, 72, s. 17–25.

Michna, A. (2007). *Wpływ organizacyjnego uczenia się na efektywność funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.

Michna, A. (2009). The Relationship Between Organizational Learning and SME Performance in Poland, *Journal of European Industrial Training*, 33(4), s. 356–370

Miklian, J., Hoelscher, K. (2022). SMEs and exogenous Shocks: A Conceptual Literature Review and Forward Research Agenda, *International Small Business Journal*, 40(2), s. 178–204.

Mirski, A. (2013). Rola kapitału społecznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem w aspekcie jego konkurencyjności i innowacyjności, *Państwo i Społeczeństwo*, 2, s. 9–39.

Mitrega [Mitręga], M. (2011). Zdolności sieciowe małych i średnich przedsiębiorstw a jakość relacji z klientami, *Handel Wewnętrzny*, 2, s. 27–32.

Mitrega [Mitręga], M., Forkmann, S., Ramos, C., Henneberg, S.C. (2012). Networking Capability in Business Relationships – Concept and Scale Development, *Industrial Marketing Management*, 41(5), s. 739–751. DOI: 10.1016/j.indmarman.2012.06.002.

Mitręga, M. (2017). Dynamiczne zdolności – wzloty i upadki paradygmatu i strategii, *Studia i Prace WNEIZ US*, 48, 2, s. 55–64.

Mitręga, M., Siemieniako, D., Makkonen, H. Kubacki, K., Bresciani, S. (2021). Versatile Capabilities for Growth in the Context of Transforming Countries: Evidence from Polish Manufacturing Companies, *Journal of Business Research*, 134, s. 156–170. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.05.038.

Mitręga, M., Spacil, V., Pfajfar, G. (2021). Co-Creating Value in Post-Communists Contexts: Capability Perspective, *Journal of Services Marketing*, 35(2), s. 169–181. DOI: 10.1108/JSM-03-2019-0114.

Mokhtar, S.S. M., Salimon, M.G. (2022). SMEs' Adoption of Artificial Intelligence-Chatbots for Marketing Communication: A Conceptual Framework for an Emerging Economy. W: *Marketing Communications and Brand Development in Emerging Markets. Vol. II: Insights for a Changing World* (s. 25–53), O. Adeola, E. Hinson, R., Sakkthivel, A.M. (Eds.). Cham: Palgrave Macmillan. DOI: 10.1007/978-3-030-95581-6_2.

Money.pl (2019). *Ready Bathroom dostarczy moduły łazienkowe do Danii, planuje nowe fabryki*, https://www.money.pl/gielda/ready-bathroom-dostarczy-moduly-lazienkowe-do-danii-planuje-nowe-fabryki-6352235658524289a.html (dostęp: 15.06.2024).

Moorman, C., Day, G.S. (2016). Organizing for Marketing Excellence, *Journal of Marketing*, 80(6), s. 6–35. DOI: 10.1509/jm.15.0423.

Morgan, G. (2014). *Images of Organization*. [Repr.] Thousand Oaks: Sage Publications.

Morgan, T., Anokhin, S., Ofstein, L., Friske, W. (2020). SME Response to Major Exogenous Shocks: The Bright and Dark Sides of Business Model Pivoting, *International Small Business Journal*, 38(5), s. 369–379. DOI: 10.1177/0266242620936590.

Morris, M.H., Schindehutte, M., LaForge, R.W. (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), s. 1–19. DOI: 10.1080/10696679.2002.11501922.

Morrish, S.C. (2011). Entrepreneurial Marketing: a Strategy for the Twenty-First Century?, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), s. 110–119. DOI: 10.1108/14715201111176390.

Morrish, S.C., Jones, R. (2020). Post-Disaster Business Recovery: An entrepreneurial Marketing Perspective, *Journal of Business Research*, 113, s. 83–92. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.03.041.

Morrish, S.C., Miles, M.P., Deacon, J.H. (2010). Entrepreneurial Marketing: Acknowledging the Entrepreneur and Customer-Centric Interrelationship, *Journal of Strategic Marketing*, 18(4), s. 303–316. DOI: 10.1080/09652541003768087.

Mort, G.S., Weerawardena, J., Liesh, P. (2012). Advancing Entrepreneurial Marketing: Evidence from Born Global Firms, *European Journal of Marketing*, 46 (3–4), s. 542–561.

Mu, J., Thomas, E., Peng, G., Di Benedetto, A. (2017). Strategic Orientation and new Product Development Performance: The Role of Networking Capability and Networking Ability, *Industrial Marketing Management*, 64, s. 187–201. DOI: 10.1016/j.indmarman.2016.09.007.

Murphy, P.E., Laczniak, G.R., Bowie, N.E., Klein, T.A. (2005). *Ethical Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.

Murray, T., Jack, R., Madsen, T., Alam, M.A. (2021). The Nature of Service Characteristics and their Impact on Internationalization: A Multiple Case Study of Born Global Firms, *Journal of Business Research, Volume*, 132, s. 517–529.

Muthuveloo, R., Ping, T.A. (2020). Optimisation of Organisational Performance via I-Top Strategic Agility Model, *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 8(2), s. 154–174.

My Company. Polska (2024). *Fundusz Da Gama ASI zainwestował w spółkę Ready Bathroom, by wesprzeć ją w ekspansji międzynarodowej*, https://mycompanypolska.pl/artykul/fundusz-da-gama-asi-zainwestowal-w-spolke-ready-bathroom-by-wesprzec-ja-w-ekspansji-miedzynarodowej/13486 (dostęp: 3.04.2024).

Nadeem, W., Juntunen, M., Hajli, N., Tajvidi, M. (2021). The Role of Ethical Perceptions in Consumers' Participation and Value Co-creation on Sharing Economy Platforms, *Journal of Business Ethics*, 169, s. 421–441.

Nadler, D.A., Tushman, M.L. (1980). A Model for Diagnosing Organizational Behavior, *Organizational Dynamics*, 9(2), s. 35–51.

Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *The Academy of Management Review*, 23(2), s. 242–266. DOI: 10.2307/259373.

Naradda Gamage, S.K., Ekanayake, E., Abeyrathne, G., Prasanna, R., Jayasundara, J., Rajapakshe, P. (2020). A Review of Global Challenges and Survival Strategies of Small and Medium Enterprises (SMEs), *Economies*, 8(4), 79. DOI: 10.3390/economies8040079.

Narver, J.C., Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54(4).

Ndzabukelwako, Z., Mereko, O., Sambo, T.V., Thango, B. (2024). *The Impact of Porter's Five Forces Model on SMEs Performance: A Systematic Review*. Preprints. DOI: 10.20944/preprints202410.0119.v1.

Ngah, R., Rosly, H.E., Lajin, N.F.M., Ali, E.M.M. (2020). The Impact of Innovation Ambidexterity and Entrepreneurial Orientation on Innovation Performance in SMEs, *EPH – International Journal of Business and Management Science*, 6(4), s. 31–40.

Noori, J., Tidd, J., Arasti, M.R. (2012). Dynamic Capability and Diversification. W: *From Knowledge Management to Strategic Competence: Assessing Technological, Market and Organisational Innovation* (s. 3–20), J. Tidd (Ed.). London: Imperial College Press. DOI: 10.1142/9781848168855_0001.

Nummela, N., Saarenketo, S., Jokela, P., Loane, S. (2014). Strategic Decision-Making of a Born Global: A Comparative Study from Three Small Open Economies, *Management International Review*, 54(4), s. 527–550.

Nwankwo, C.A., Kanyangale, M.I. (2022). The Evolution from Pre-Academic Marketing Thought to the New Paradigm of Entrepreneurial Marketing, *Academy of Strategic Management Journal*, 21(2), s. 1–15.

O'Dwyer, M. (2014). Perception of Product Advantage, NPD and Organizational Performance, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), s. 49–68.

O'Dwyer, M., Gilmore, A., Carson, D. (2009). Innovative Marketing in SMEs, *European Journal of Marketing*, 43 (1/2), s. 46–61. DOI: 10.1108/03090560910923238.

Obianuju A., Chukwunonso, N. (2020). Strategic Agility and Performance of Small and Medium Enterprises in the Phase of COVID-19 Pandemic, *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 2(1), s. 41–50.

OECD (2023). *SMEs and Entrepreneurship*, https://www.oecd.org/en/topics/smes-and-entrepreneurship.html (dostęp: 28.01.2025).

OECD/Eurostat (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3th edition). OECD Publishing. DOI: 10.1787/9789264013100-en.

OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th edition). OECD Publishing, Eurostat. DOI: 10.1787/9789264304604-en.

Ofoegbu, O.E., Akanbi, P.A. (2012). The Influence of Strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria, *The International Business and Economics Research Journal*, 11(2), s. 153–169.

Ogar, T., Bassey, S. (2023). The Implications of Kantian Ethics for Non-rational Nature/Beings: A Study in Environmental Ethics, *International Journal of Environmental Pollution and Environmental Modelling*, 6(2), s. 93–103.

Oleksiuk, A. (2006a). Etyka w kontekście organizacyjnym, *Zeszyt Naukowy Wydawnictwa Naukowego Narodowego Uniwersytetu Lwowskiego im. Iwana Franka*, 36, s. 47–63.

Oleksiuk, A. (2006b). Współczesne dylematy globalizacji. W: *Син України* (s. 292–315), S. Zlupek (red.). Lwów: Wydawnictwo Naukowe Narodowego Uniwersytetu Lwowskiego im. Iwana Franko.

Otenyo, E. (2022). Contingency Theory of Organizations. W: *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (s. 2469–2473), A. Farazmand (Ed.). Cham: Springer International Publishing.

Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 25(1), s. 45–64.

Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), s. 537–554. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x.

Oza, N.V., Abrahamsson, P., Conboy, K. (2009). Positioning Agility. W: *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming: 10th International Conference, XP 2009* (s. 206–208), P. Abrahamsson, M. Marchesi, F. Maurer (Eds.), Berlin: Springer.

Pagani, M., Pardo, C. (2017). The Impact of Digital Technology on Relationships in a Business Network, *Industrial Marketing Management*, 67, s. 185–192, DOI: 10.1016/j.indmarman.2017.08.009.

PAIH (2021). *Branża meblarska w Polsce. Przegląd*, https://www.paih.gov.pl/files/?id_plik=42176 (dostęp: 18.07.2024).

Palazzo, G., Basu, K. (2007). The Ethical Backlash of Corporate Branding, *Journal of Business Ethics*, 73(4), s. 333–346.

Pambuko, Z.B., Setiyo, M.P., Chrisna B.E., Setiawan, A., Yuliastuti, F., Muliawanti, L., Dewi, V.S. (Eds.). (2024). *Proceedings of the 4th Borobudur International Symposium on Humanities and Social Science 2022* (BIS-HSS 2022). Paris: Atlantis Press SARL.

Papadopoulos, T., Baltas, K.N., Balta, M.E. (2020). The Use of Digital Technologies by Small and Medium Enterprises during COVID-19: Implications for Theory and Practice, *International Journal of Information Management*, 55, 102192.

PARP (2022). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2022*, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-o-stanie-sektora-maych-i-rednich-przedsibiorstw_13_10_2022.pdf (dostęp: 2.02.2025).

PARP (2024a). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiebiorstw-w-polsce-2024 (dostęp: 2.02.2025).

PARP (2024b). *The Green Technology Sector in Poland*, https://en.parp.gov.pl/component/publications/publication/the-green-technology-sector-in-poland (dostęp: 2.02.2025).

PARP (2018). *Analiza potrzeb i oczekiwań w zakresie wspólnej marki polskiej branży meblarskiej*, https://www.parp.gov.pl/component/site/site/strategia-marki-branzy-meblarskiej (dostęp: 2.02.2025).

PARP (2020). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2020*, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/06-ROSS-2020_20210624.pdf (dostęp: 2.02.2025).

Peattie, K., Crane, A. (2005). Green Marketing: Legend, Myth, Farce or Prophesy?, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(4), s. 357–370.

Petzolt, S., Hölzle K., Kullik O., Gergeleit W., Radunski A. (2022). Organisational Digital Transformation of SMEs – Development and Application of a digital Transformation Maturity Model for Business Model Transformation, I*nternational Journal of Innovation Management*, 26(3), 2240017. DOI: 10.1142/S1363919622400175.

Pfajfar, G., Mitręga, M., Shoham, A. (2024). Systematic Review of International Marketing Capabilities in Dynamic Capabilities View – Calibrating Research on International Dynamic Marketing Capabilities, *International Marketing Review*, 41(1), s. 237–272. DOI: 10.1108/IMR-12-2022-0276.

PFR Ventures (2020). *Polskie Startupy 2020. COVID Edition*, https://pfrventures.pl/document/1139 (dostęp: 13.05.2025).

Pinheiro, F.A. (2023). *Understanding Utilitarianism: A Comprehensive Guide, Tomorrow Bio*, https://www.tomorrow.bio/post/understanding-utilitarianism-a-comprehensive-guide-2023-05-4540316639-philosophy (dostęp: 12.07.2024).

Pohl, J. (2011). The Role of Entrepreneurship, Innovation, and Intuition. W: *Proceedings of InterSymp-2011*, 23 rd International Conference on Systems Research, Informatics and Cybernetics. Baden-Baden, Germany, 1–5 August.

Polanyi, M., Sen, A.K. (2013). *The Tacit Dimension*. Chicago: The University of Chicago Press.

Polonsky, M.J. (1994). An introduction to green marketing, *Electronic Green Journal*, 2. DOI: 10.5070/G31210177.

Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89 (1–2), s. 62–77.

Pratono, A.H. (2016). Strategic Orientation and Information Technological Turbulence, *Business Process Management Journal*, 22(2), s. 368–382. DOI: 10.1108/BPMJ-05-2015-0066.

Puranam, P., Alexy, O., Reitzig, M. (2014). What's "New" About New Forms of Organizing?, *Academy of Management Review*, 39(2), s. 162–180. DOI: 10.5465/amr.2011.0436.

Putnam, R.D. (1995a) Bowling Alone: America's Declining Social Capital, *Journal of Democracy*, 6(1), s. 65–78. DOI: 10.1353/jod.1995.0002.

Putnam, R.D. (1995b). *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*. Kraków – Warszawa: Znak.

PWC (2020). *Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19*, https://www.pwc.pl/pl/pdf/polski-mikro-maly-sredni-biznes-w-obliczu-pandemii.pdf (dostęp: 13.05.2025).

Qamariah, I., Muchtar, Y.C. (2019). Analyzing Business Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) Based on Human Capital, Social Capital and Competitive Advantage, *Ecoforum*, 8, 2(19), s. 1–9.

Quinton, A. (1989). *Utilitarian Ethics*. London: Duckworth.

Ratajczak-Mrozek, M. (2014). The Importance of Locally Embedded Personal Relationships for SME Internationalisation Processes from Opportunity Recognition to Company Growth, *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation*, 10(3), s. 89–108. DOI: 10.2139/ssrn.2578709.

Rawwas, M.Y.A. (2001). Culture, Personality and Morality: A Typology of International Consumers Ethical Beliefs, *International Marketing Reviews*, 18(2), s. 188–209.

Ready Bathroom (2024a). *Dostosowane do Twojej konstrukcji – od rozpoczęcia projektu do dostawy*, https://www.readybathroom.com/products (dostęp: 3.04.2024).

Ready Bathroom (2024b), *Skontaktuj się z nami*, https://www.readybathroom.com/contact (dostęp: 10.04.2024).

Ready Bathroom (2024c). *Zrównoważony rozwój jest czymś oczywistym*, https://www.readybathroom.com/sustainability (dostęp: 3.04.2024).

Regalia Polska Manufaktura (2024a). [Strona firmy w języku angielskim], https://regalia.eu/en/ (dostęp: 16.07.2024).

Regalia Polska Manufaktura (2024b). [Strona firmy w języku niemieckim], https://regalia.eu/de/ w dniu (dostęp: 16.07.2024).

Regalia Polska Manufaktura (2024c). [Strona firmy w języku polskim], https://regalia.eu/ (dostęp: 16.07.2024).

Regalia Polska Manufaktura (2024d). *Kuchnie ze starego drewna*, https://kuchniezestaregodrewna.pl/ (dostęp: w dniu 16.07.2024).

Regalia Polska Manufaktura (2024e). *Regalia. Z serca natury*, https://regalia.eu/o-nas/ (dostęp: 15.07.2024).

Regalia Polska Manufaktura Regalia (2024f). *Tradycyjny stół ze starego drewna no. 268*, https://sklep.regalia.eu/stoly-stoliki-lawy/276-tradycyjny-stol-ze-starego-drewna-no-268.html (dostęp: 16.07.2024).

Reis, J., Amorim, M., Melão, N., Matos, P. (2018). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. W: *Trends and Advances in Information Systems and Technologies* (s. 411–421), Á. Rocha, H. Adeli, L.P. Reis, S. Costanzo (Eds.). Heidelberg: Springer International Publishing.

Rejer A., (2024). *Dolnośląskie. Dobre sąsiedztwo*, https://www.forbes.pl/diamenty/2022/artykuly/diamenty-forbesa-2022-oto-najlepsze-firmy-z-wojewodztwa-dolnoslaskiego/9xmphq3 (dostęp: 8.06.2024).

Reuber, A.R., Fischer, E. (1997). The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs, *Journal of International Business Studies*, 28(4), s. 807–825.

Riaz, U., Chaudhry, M. (2021). Role of Small and Medium Enterprises (SME) in Women Empowerment and Poverty Alleviation in Punjab, Pakistan, In*ternational Journal of Agricultural Extension*, 9(3), s. 439–449.

Richard, T.G. (2013). *A History of Business Ethics*. New York: Routledge.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Currency.

Roberts, N., Grover, V. (2012a). Investigating Firm's Customer Agility and Firm Performance: The Importance of Aligning Sense and Respond Capabilities, *Journal of Business Research*, 65(5), s. 579–585.

Robledo, S., Vasquez, J. E, Duque-Méndez, N.D., Duque-Uribe, V. (2023). Networking as an Entrepreneurial Marketing Tool: The Link between Effectuation and Word of Mouth, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 25(2), s. 270–285. DOI: 10.1108/JRME-08-2020-0112.

Ross, E. (2024). What Is Greenwashing and Why Is It So Bad?. W: *Communicating Climate: How to Transmit Your Climate Message and Avoid Greenwashing* (s. 51–56). Leeds: Emerald Group Publishing Limited.

Roth, K. (1996). Strategic Agility: The Key to Continuous Competitive Advantage, *Journal of Business Strategy*, 17(4), s. 33–41.

Rubino, M., Vitolla, F., Raimo, N., Garcia-Sanchez, I.-M. (2020). Cross-country differences in European firms' digitalisation: the role of national culture, *Management Decision*, 58(8), s. 1563–1583.

Rumyantseva, M., Welch, C. (2023). The Born Global and International New Venture Revisited: An Alternative Explanation for Early and Rapid Internationalization, *Journal of International Business Studies*, 54(4), s. 1193–1221.

Sagala, G.H., Őri, D. (2017). Toward SMEs Digital Transformation Success: A Systematic Literature Review, *Information Systems and e-Business Management*, 22(4), s. 66–79.

Sajdak, M. (2013). Przywództwo strategiczne w zwinnym przedsiębiorstwie, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Łódzka*, 49, s. 203–212.

Sakurai, M., Chughtai, H. (2020). Resilience Against Crises: COVID-19 and Lessons from Natural Disasters, *European Journal of Information Systems*, 29(5), s. 585–594.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms, *MIS Quarterly*, 27(2), s. 237–263.

Samsel, A. (2022). Analiza wyboru kanałów dystrybucji ubezpieczeń wśród gospodarstw domowych. W: *Sektor ubezpieczeń w obliczu wyzwań współczesności* (s. 41–52), M. Lemkowska, M. Wojtkowiak (red.). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Sansone, M., Colamatteo, A., Pagnanelli, M.A. (2021). The Dynamic Capabilities of International Retailers, *International Journal of Applied Behavioral Economics*, 10(2), s. 65–77. DOI: 10.4018/IJABE.2021040105.

Santas, Saints and Co. (2024a). www.kostuemefuerweihnachtsmann.de (dostęp: 20.07.2024).

Santas, Saints and Co. (2024b). www.strojemikolaja.pl (dostęp: 20.07.2024).

Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency, *The Academy of Management Review*, 26(2), s. 243. DOI: 10.2307/259121.

Schilke, O. (2014). Second-Order Dynamic Capabilities: How Do They Matter?, *Academy of Management Perspectives*, 28(4), s. 368–380. DOI: 10.5465/amp.2013.0093.

Schreyögg, G., Kliesch-Eberl, M. (2007). How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization, *Strategic Management Journal*, 28(9), s. 913–933.

Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press.

Schumpeter, J.A. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.

Schweizer, R. (2013). SMEs and Networks: Overcoming the Liability of Outsidership, *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), s. 80–103. DOI: 10.1007/s10843-012-0097–2.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Shaikh, M.E. al-, Hanaysha, J.R. (2023). A Conceptual Review on Entrepreneurial Marketing and Business Sustainability in small and Medium Enterprises, *World Development Sustainability*, 2. DOI: 10.1016/j.wds.2022.100039.

Sharma, D.D., Johanson, J. (1987). Technical Consultancy in Internationalization, *International Marketing Review*, 4(4), s. 20–29. DOI: 10.1108/eb008339.

Shehab, K. al- (2020). *Strategic Agility in the Modern Business World*. London: Palgrave Macmillan.

Sheng, C.L. (1998). *A Utilitarian General Theory of Value*. Amsterdam: Brill Rodopi.

Sheng, M.L., Chien, I. (2016). Rethinking Organizational Learning Orientation on Radical and Incremental Innovation in High-Tech Firms, *Journal of Business Research*, 69(6), s. 2302–2308.

Sheth, J.N., Sethia, N.K., Srinivas, S. (2011). Mindful Consumption: A Customer-Centric Approach to Sustainability, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), s. 21–39.

Shin, H., Lee, J.N., Kim, D., Rhim, H. (2015). Strategic Agility of Korean Small and Medium Enterprises and its Influence on operational and Firm Performance, *International Journal of Production Economics*, 168, s. 181–196.

Shipilov, A., Gulati, R., Kilduff, M., Li, S., Tsai, W. (2014). Relational Pluralism Within and Between Organizations, *The Academy of Management Journal*, 57(2), s. 449–459. DOI: 10.5465/amj.2013.1145.

Sikora T., Baranowska-Prokop, E. (2021). The Role of Strategic Agility and Economic Environment's Friendliness-Hostility in Explaining Success of Polish SMEs. W: *Advances in Longitudinal Data Methods in Applied Economic Research, Springer Proceedings in Business and Economics* (s. 267–284), N. Tsounis, A. Vlachvei (Eds.).

Silva, P.M., Moutinho, V.F., Vale, V.T. (2022a). A new Approach of Innovation and Network on Export in Trade Fair Context: Evidence from Portuguese SMEs, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 37(3), s. 509–528. DOI: 10.1108/JBIM-07-2020-0351.

Silva, P.M., Moutinho, V.F., Vale, V.T. (2022b). Examining the Relationship between Sales Force Proactiveness, Network Capability and Sales Performance: Evidence from International Trade Shows, *Journal of Promotion Management*, 28(5), s. 559–583. DOI: 10.1080/10496491.2021.2009087.

Silverman, D. (2008). *Interpretacja danych jakościowych.* Warszawa: PWN.

Simić, M., Slavković, M., Stojanović-Aleksić, V. (2020). Human Capital and SME Performance: Mediating Effect of Entrepreneurial Leadership, *Management: Journal of Sustainable Business and Manaement Solutions in Emerging Economies*, 25(3), s. 23–32. DOI: 10.7595/management.fon.2020.0009.

Sinkula, J.M., Baker, W., Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), s. 305–318.

Siregar, M., Lubis, A., Absah, Y., Gultom, P. (2024). *Entrepreneurial Marketing Architectural Innovation Capability in Indonesian SMEs: a Conceptual Model.* Medan: EAI. DOI: 10.4108/eai.22–9–2022.2337059.

Sirgy, M.J., Lee, D.J. (2008). Well-Being Marketing: An Ethical Business Philosophy for Consumer Goods Firms, *Journal of Business Ethics*, 77(4), s. 377–403.

Skantzos, K. (2020). *Who Gives a Crap Gives Away $5.85 Million after Exponential Sales Spike with Pandemic*, https://www.news.com.au/finance/business/retail/who-gives-a-crap-gives-away-585-million-after-exponential-sales-spike-with-pandemic/news-story/d7320db35c687332b957f0ba936d3e63 (dostęp: 16.07.2024).

Smith, C.N. (2003). Corporate Social Responsibility: Whether or How?, *California Management Review*, 45(4), s. 52–76.

Smith, C.N., Murphy, P.E. (2012). *Marketing Ethics*. London: Sage Publications Ltd.

Sok, P., O'Cass, A., Sok, K.M. (2013). Achieving Superior SME Performance: Overarching Role of Marketing, Innovation, and Learning Capabilities, *Australasian Marketing Journal*, 21(3), s. 161–167. DOI: 10.1016/j.ausmj.2013.04.001.

Solano Acosta, A., Herrero C.A., Collado Agudo, J. (2018). Effect of Market Orientation, Network Capability and Entrepreneurial Orientation on International Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs), *International Business Review*, 27(6), s. 1128–1140. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2018.04.004.

Solé, M. (2013). Entrepreneurial Marketing: Conceptual Exploration and Link to Performance, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 15(1), s. 23–38. DOI: 10.1108/JRME-07-2012-0020.

Soomro, R.B., Memon, S.G., Dahri, N.A., Rahmi, W.M. al-, Aldriwish, K., Salameh, A., Adwan, A.S. al-, Saleem, A. (2024). The Adoption of Digital Technologies by Small and Medium-Sized Enterprises for Sustainability and Value Creation in Pakistan: The Application of a Two-Staged Hybrid SEM-ANN Approach, *Sustainability*, 16. DOI: 10.3390/su16177351

Sosiawani, I., Ramli, A.B., Mustafa, M.B., Yusoff, R.Z.B. (2015). Strategic Planning and Firm Performance: A Proposed Framework, *International Academic Research Journal of Business and Technology*, 1(2), s. 201–207.

Stankiewicz M.J., (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: TNOiK „Dom Organizatora".

Statista Search Department (2024). *Number of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in the European Union from 2008 to 2024, by Number of Enterprises*, https://www.statista.com/statistics/1239046/top-saas-countries-list/ (dostęp: 28.01.2025).

Stawasz, E. (2015). Dynamiczna zdolność innowacyjna – wybrane zagadnienia, *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 4(305), s. 97–105.

Strønen, F., Hoholm, T., Kværner, K., Støme, L.N. (2017). Dynamic Capabilities and Innovation Capabilities: The Case of the 'Innovation Clinic', *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 13(1), s. 89–116.

Strużycki M. (red.) (2004). *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*. Warszawa: PWE.

Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20(3), s. 571–610.

Suddaby, R., Bitektine, A., Haack, P. (2017). Legitimacy, A*cademy of Management Annals*, 11(1), s. 451–478.

Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., Liesch, P. (2012). Advancing Entrepreneurial Marketing: Evidence from Born Global Firms, *European Journal of Marketing*, 46 (3–4), s. 542–561.

Suraj, A. (2022). *Średnie firmy w Polsce są znacznie mniej innowacyjne od europejskich odpowiedników*, https://obserwatorgospodarczy.pl/2022/08/31/srednie-firmy-w-polsce-sa-znacznie-mniej-innowacyjne-od-europejskich-odpowiednikow/ (dostęp: 13.05.2025).

Suseno, Y., Pinnington, A.H. (2018). Building Social Capital and Human Capital for Internationalization: The Role of Network Ties and Knowledge Resources, *Asia Pacific Journal of Management*, 35(4), s. 1081–1106. DOI: 10.1007/s10490-017-9541-0.

Szteliga, A. (2023). *Etyka i etykieta menedżera*. Katowice: Akademia Górnośląska im. Wojciecha Korfantego w Katowicach.

Ścigała, M. (2016). Innowacyjność jako cecha organizacji. Systematyzacja i konceptualizacja, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 96, s. 193–204.

Taiminen, H.M., Karjaluoto, H. (2015). The Usage of Digital Marketing Channels in SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), s. 633–651. DOI:10.1108/jsbed-05-2013-0073.

Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28(13), s. 1319–1350. DOI:10.1002/smj.640.

Teece, D.J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford: Oxford University Press.

Teece, D.J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action, *Journal of Management Studies*, 49(8), s. 1395–1401. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x.

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), s. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708).

Terziovsky, M. (2007). *Building innovation capability in organizations. An international cross-case perspective*. London: Imperial College Press.

Thiétart, R.-A. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.

Thrassou, A., Uzunboylu, N., Vrontis, D., Christofi, M. (2020). Digitalization of SMEs: A Review of Opportunities and Challenges. W: *The Changing Role of SMEs in Global Business. Palgrave Studies in Cross-disciplinary Business Research* (s. 179–200), A. Thrassou, D. Vrontis, Y. Weber, S.M.R. Shams, E. Tsoukatos (Eds.). Cham: Palgrave Macmillan. DOI: 10.1007/978-3-030-45835-5_9.

Tidor, A., Gelmereanu, C., Baru, P., Morar, L. (2012). Diagnosing Organizational Culture for SME Performance, *Procedia Economics and Finance*, 3, s. 710–715.

Tilman, D., Jacoby, W. (2019). *The Art of Strategic Agility*. New York: Business Expert Press.

Toghraee, M.T., Rezvani, M., Mobaraki, M.H., Farsi, J.Y. (2017). A Systematic Review on Entrepreneurial Marketing: Three Decade Research on Entrepreneurial Marketing, *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(8), s. 273–295.

Toghraee, M.T., Rezvani, M., Mobaraki, M.H., Farsi, J.Y. (2018). Entrepreneurial Marketing in Creative Art Based Businesses, *International Journal of Management Practice*, 11(4), DOI: 10.1504/ijmp.2018.095162.

Tomlinson, B., Black, R.W., Patterson, D.J., Torrance, A.W. (2024). The Carbon Emissions of Writing and Illustrating Are Lower for AI than for Humans, *Scientific Reports*, 14, 3732.

Tomorrow Bio (2023). *Utilitarian in Business: Ethical Decision-Making for Corporate Social Responsibility*, https://www.tomorrow.bio/post/utilitarian-in-business-ethical-decision-making-for-corporate-social-responsibility-2023-11-5506962090-philosophy (dostęp: 20.06.2024).

Torres, G., Rojas, S., Duque, V., Robledo, S. (2024). Building Sales through Connections: How Network Capabilities and Tie Strength Foster Entrepreneurial Marketing, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 26(2). DOI: 10.1108/JRME-08-2023-0141.

Treise, D., Weigold, M.F., Conna, J., Garrison H. (1994). Ethics in Advertising: Ideological Correlates of Consumer Perceptions, *Journal of Advertising*, 23(3), s. 59–69.

Twedt, D.W. (1963). Why a Marketing Research Code of Ethics?, *Journal of Marketing*, 27(4), s. 48–50.

U.S. Chamber of Commerce (2023). *The State of Small Business Now*, https://www.uschamber.com/small-business/state-of-small-business-now (dostęp: 11.06.2024).

Umar, A., Alasan, I.I., Mohammed, A.M. (2020). SMEs and GDP Contribution: An Opportunity for Nigeria's Economic Growth, *The International Journal of Business and Management*, 8(1).

UNCTAD (2022). *World Investment Report 2022*, https://unctad.org/system/files/official-document/wir2022_en.pdf (dostęp: 13.05.2025).

Van de Ven, A.H., Drazin, R. (1984). *The Concept of Fit in Contingency Theory*. Minneapolis: Minnesota University Minneapolis Strategic Management Research Center.

Vitell, S.J., Lumpkin, J.R., Rawwas, M.Y.A. (1991). Consumer Ethics: An Investigation of the Ethical Beliefs of Elderly Consumers, *Journal of Business Ethics*, 10(5), s. 365–375.

Vorhies, D.W., Morgan, R.E., Autry, C.W. (2009). Product-Market Strategy and the Marketing Capabilities of the Firm: Impact on Market Effectiveness and Cash Flow Performance, *Strategic Management* Journal, 30(12), s. 1310–1334. DOI: 10.1002/smj.798.

Wach, K. (2004). Istota otoczenia regionalnego w funkcjonowaniu małych i średnich przedsiębiorstw, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 1023.

Wach, K. (2008). *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Wales, W.J., Gupta, V.K., Mousa, F.T. (2013). Empirical Research on Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions for Future Research, *International Small Business Journal*, 31(4), s. 357–383. DOI: 10.1177/0266242611418261.

Wales, W.J., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., Covin, J.G. (2021). The Status Quo of Research on Entrepreneurial Orientation: Conversational Landmarks and Theoretical Scaffolding, *Journal of Business Research*, 128, s. 564–577. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.10.046.

Wales, W.J., Plarida, V., Patel, P.C. (2013). Too Much of a Good Thing? Absorptive Capacity, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation, *Journal of Strategic Management*, 34(5), s. 622–633.

Walter, A., Auer, M., Ritter, T. (2006). The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-Off Performance, *Journal of Business Venturing*, 21(4), s. 541–567. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2005.02.005.

Wang, C.L., Ahmed, P.K. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, 9(1), s. 31–51. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x.

Weber, Y., Tarba, S.Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art Introduction to the Special Section on Strategic Agility, *California Management Review*, 56(3), s. 5–12.

Werther, W.B., Chandler, D. (2011). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. Thousand Oaks: SAGE Publications. Thousand Oaks.

Whalen, P., Uslay, C., Pascal, V.J., Omura, G., McAuley, A., Kasouf, C.J. (2016). Anatomy of Competitive Advantage: Towards a Contingency Theory of Entrepreneurial Marketing, *Journal of Strategic Marketing*, 24(1), s. 5–19. DOI: 10.1080/0965254X.2015.1035036.

Who Gives a Crap (2024a). *WASH Is Community: A Chat with Our Head of Impact*, https://blog.whogivesacrap.org/home/gooddeeds/head-of-impact (dostęp: 9.03.2024).

Who Gives a Crap (2024b). *Meet Our Impact Partners*, https://blog.whogivesacrap.org/home/gooddeeds/who-give-a-crap-charity-partners (dostęp: 9.03.2024).

Who Gives a Crap (2024c). *Saving Lives with WASH (Water, Sanitation, & Hygiene)*, https://blog.whogivesacrap.org/home/goodnews/what-is-wash (dostęp: 9.03.2024).

Wierciszewski, M. (2024). *Sztuczna inteligencja stworzyła obrazy „idealnych" kobiet i mężczyzn. Są kontrowersje*, https://cyfrowa.rp.pl/technologie/art38490511-sztuczna-inteligencja-stworzyla-obrazy-idealnych-kobiet-i-mezczyzn-sa-kontrowersje (dostęp: 20.06.2024).

WIPO (2023). *World Intellectual Property Report* (16th ed.). Geneva: World Intellectual Property Organization.

Włodarkiewicz-Klimek, H. (2016). Koncepcja i modele zwinnego przedsiębiorstwa, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 71, s. 213–225.

Woodica (2024). *Stół dębowy klasyczny 02A rozkładany – lite drewno*, https://www.woodica.pl/meble-drewniane/stoly-stoliki-lawy/stol-debowy-klasyczny-02.html (dostęp: 16.07.2024).

World Bank Group (2024). *IFC and Small and Medium Enterprises*, http://documents.worldbank.org/curated/en/099924208162450064 (dostęp: 28.01.2025).

World Economic Forum (2022). *Future Readiness of SMEs and Mid-Sized Companies: A Year On*, https://www.weforum.org/publications/future-readiness-of-smes-and-mid-sized-companies-a-year-on/ (dostęp: 25.01.2025).

Yadav, A., Bansal, S. (2021). Viewing Marketing through Entrepreneurial Mindset: a Systematic Review, *International Journal of Emerging Markets*, 16(2), s. 133–153. DOI: 10.1108/IJOEM-03-2019-0163.

Yan, J., Yu, Z., Fernandes, K., Xiong, Y. (2023). Dual Networks: How Does Knowledge Network Embeddedness Affect Firms' Supply Chain Learning?, *International Journal of Operations and Production* Management, 43(8), s. 1277–1303. DOI: 10.1108/IJOPM-08-2022-0507.

Yang, M., Gabrielsson, P., Andersson, S. (2023). Entrepreneurs' Social Ties and International Digital Entrepreneurial Marketing in Small and Medium-Sized Enterprise Internationalization, *Journal of International Marketing*, 31(4), s. 1–22. DOI: 10.1177/1069031X231178220.

Yeoh, P.L. (2004). International Learning: Antecedents and Performance Implications among Newly Internationalizing Companies in an Exporting Context, *International Marketing Review*, 21 (4/5), s. 511–535.

Yildiz, S. (2010). A Study on Measuring Business Performance in the Banking Sector, *Erciyes University Faculty of Economy and Administrative Sciences Journal*, 36(1), 179.

Yu, W., Choi, M., Zheng, J. (2021). How Do Different Types of Entrepreneurial Networks and Decision-Making Influence the Identification of Entrepreneurial Opportunities?, *Frontiers in Psychology*, 12. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.683285.

Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing: The drivers, Concepts and Attributes, *International Journal of Production Economics*, 62(1–2), s. 33–43.

Zadroga, A. (2017). Źródło zasad moralnych w etyce biznesu i etyce marketingu: personalizm versus utylitaryzm, *Seminare. Poszukiwania Naukowe*, 38(4), s. 95–101.

Zaheer, S. (1995). Overcoming the Liability of Foreigness, *The Academy of Management Journal*, 38(2), s. 341–363. DOI: 10.2307/256683.

Zahoor, N., Golgeci, I., Haapanen, L., Ali, I., Arslan, A. (2022). The Role of Dynamic Capabilities and Strategic Agility of B2B High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises during COVID-19 Pandemic: Exploratory Case Studies from Finland, *Industrial Marketing Management*, 105, s. 502–514.

Zahra, S.A., Covin, J.G. (1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis, *Journal of Business Venturing*, 10(1), s. 43–58. DOI: 10.1016/0883-9026(94)00004-E.

Zgrzywa-Ziemak, A. (2015). The Impact of Organisational Learning on Organisational Performance, *Central European Management Journal*, 23(4), s. 98–112. DOI: 10.7206/mba.ce.2084-3356.159.

Zheng Zhou, K. (2006). Innovation, Imitation, and New Product Performance: The Case of China, *Industrial Marketing Management*, 35(3), s. 394–402. DOI: 10.1016/j.indmarman.2005.10.006.

Zimmerman, M.A., Zeitz, G.J. (2002). Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy, *Academy of Management Review*, 27(3), s. 414–431.

Zhou, L., Barnes, B.R., Lu, Y. (2010). Entrepreneurial Proclivity, Capability Upgrading and Performance Advantage of Newness among International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 41(5), s. 882–905. DOI: DOI: 10.1057/jibs.2009.87.

Zhou, Y., Minshall, T., Hampden-Turner, C. (2010). Building Innovation Capabilities: An Inquiry into the Dynamic Growth Process of University Spin-Outs in China, *International Journal of Innovation and Technology Management*, 7(3), s. 273–302. DOI: 10.1142/S0219877010002082.

Żyminkowska, K. (2019). *Customer Engagement in Theory and Practice a Marketing Management Perspective*. Cham: Palgrave Macmilan.

Spis rysunków

Rysunek 1. Marketing przedsiębiorców a teoria uwarunkowań sytuacyjnych 16
Rysunek 2. Zachowania charakterystyczne dla marketingu przedsiębiorców (ORCA – *opportunity seeking, resource organizing, creating new customer value, accepting risk*) 18
Rysunek 3. Marketing przedsiębiorców jako czynnik wczesnej i szybkiej internacjonalizacji 27
Rysunek 4. Bliska współpraca z klientem (*customer intimacy*) w marketingu przedsiębiorców 28
Rysunek 5. Wymiary aktywności zwinnego przedsiębiorstwa 51
Rysunek 6. Sieci i dziury strukturalne 66
Rysunek 7. Wynalazek i innowacja 91
Rysunek 8. MŚP wprowadzające innowacje produktowe i innowacje w procesach biznesowych w wybranych krajach 92
Rysunek 9. Udział firm wprowadzających innowacje produktowe i innowacje w procesach biznesowych w latach 2021–2022 94
Rysunek 10. Innowacja marketingowa jako innowacja w procesie biznesowym 95
Rysunek 11. Odsetek badanych MŚP wprowadzających innowacje w Finlandii i Polsce (%) 98
Rysunek 12. Wyzwania w oczach MŚP w Polsce i Finlandii, na tle krajów EU-27 101
Rysunek 13. Oferta stroju św. Mikołaja biskupa na rynek USA 144
Rysunek 14. Wyposażenie wnętrza kuchni i łazienki meblami Regalii 152

Spis tabel

Tabela 1. Czynniki makro- i mezootoczenia funkcjonowania MŚP 37
Tabela 2. Korelacje pomiędzy dynamiką przychodów a 10 wymiarami organizacyjnego uczenia się 80
Tabela 3. Korelacje pomiędzy dynamiką zatrudnienia a 10 wymiarami organizacyjnego uczenia się 81
Tabela 4. Korelacje pomiędzy orientacją na uczenie się organizacyjne, stopniem wyczucia rynku a wymiarami orientacji marketingowej przedsiębiorców 83
Tabela 5. Korelacje pomiędzy miernikami organizacyjnego uczenia się a miernikami wyników przedsiębiorstw 84
Tabela 6. Definicja innowacji produktowej i innowacji w procesie biznesowym według *Podręcznika Oslo* z 2018 r. 92
Tabela 7. Rodzaje innowacji i funkcje biznesowe mogące być przedmiotem innowacji według 3 i 4 wydania *Podręcznika Oslo* 96
Tabela 8. Innowacje eksploracyjne i eksploatacyjne 99
Tabela 9. Definicje dynamicznej zdolności innowacyjnej 104

„Jest to jedna z nielicznych prac naukowych koncentrujących się na specyfice marketingu przedsiębiorców w kontekście umiędzynarodowienia MŚP z Europy Środkowo-Wschodniej, ze szczególnym uwzględnieniem polskich przedsiębiorstw. Autorzy nie ograniczają się do kompilacji istniejącej literatury, ale oferują nowe spojrzenie na rolę dynamicznych zdolności w strategiach marketingowych MŚP. Wyniki badań empirycznych oraz studia przypadków stanowią unikalny wkład do literatury przedmiotu. Monografia przedstawia najnowsze wyzwania, trendy oraz strategie związane z dynamicznymi zdolnościami, takimi jak zwinność strategiczna, innowacyjność, organizacyjne uczenie się czy współpraca w sieciach".

Z recenzji dr hab. Marioli Ciszewskiej-Mlinarič

„W recenzowanej monografii przedstawiono praktyczne przykłady i publikacje dotyczące MŚP, które kierują swoje towary i usługi na rynki zagraniczne. Firmy te działają w trudnym otoczeniu, wymagającym coraz większej elastyczności i kreatywności w działaniach marketingowych. Przedstawione przykłady obejmują bardzo interesujące wyniki badań ilościowych polskich, ale także fińskich przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym w czasie kryzysu COVID-19 oraz wpływ tego kryzysu na ich orientację marketingową. Przedstawiony materiał teoretyczny oraz empiryczny uznać należy za wartościowy zarówno z punktu widzenia badaczy zajmujących się problemami marketingu przedsiębiorców, zarządzania marketingowego oraz zachowań podmiotów rynkowych, jak i z punktu widzenia menedżerów i dyrektorów przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych. Publikacja na pewno zainteresuje także wszystkich naukowców, doktorantów oraz studentów zarządzania, pragnących pogłębić swoją wiedzę na temat koncepcji entrepreneurial marketing i jej wpływu na zachowania MŚP z obszaru Europy Środkowo-Wschodniej".

Z recenzji dr. hab. Grzegorza Maciejewskiego

OFICYNA WYDAWNICZA SGH
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
www.wydawnictwo.sgh.waw.pl

ISBN 978-83-8030-733-9
9 788380 307339 >