

Załącznik 2a.

do wniosku o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego
dr. Marcina Kuzela

AUTOREFERAT
PRZEDSTAWIAJĄCY OPIS DOROBKU
ORAZ OSIĄGNIĘĆ NAUKOWO-BADAWCZYCH,
POPULARYZATORSKICH, DYDAKTYCZNYCH
I ORGANIZACYJNYCH

Układ treści:

1. Informacje o kandydacie	3
1.1. Imię i nazwisko	3
1.2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe i tytuły zawodowe	3
1.3. Ukończenie studiów, w tym podyplomowych, kursów lub warsztatów związanych z działalnością naukową lub dydaktyczną oraz pozostałe uprawnienia	3
1.4. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych	4
2. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (tekst jednolity: Dz. U. z 2017 roku, poz. 1789) i jego opis	4
2.1. Tytuł osiągnięcia naukowego	4
2.2. Omówienie celów naukowych, hipotez i metod badawczych, zakresu zrealizowanych badań oraz struktury monografii	4
2.3. Omówienie głównych rezultatów oraz wkładu monografii w rozwój nauk ekonomicznych	12
3. Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze	20
3.1. Główne obszary badawcze	20
3.2. Statystyka dorobku publikacyjnego i cytowania	26
3.3. Kierowanie międzynarodowymi i krajowymi projektami badawczymi oraz udział w takich projektach	28
3.4. Międzynarodowe i krajowe nagrody za działalność naukową	28
3.5. Wygłoszenie referatów oraz udział w międzynarodowych lub krajowych konferencjach i seminariach naukowych	29
4. Działalność dydaktyczna, popularyzatorska i organizacyjna	30
4.1. Uczestnictwo w programach europejskich i innych programach międzynarodowych lub krajowych	30
4.2. Działalność dydaktyczna i popularyzatorska	30
4.3. Opieka naukowa nad studentami i doktorantami	31
4.4. Wyjazdy zagraniczne i współpraca międzynarodowa	32
4.5. Ekspertyzy, opracowania na zamówienie i udział w zespołach eksperckich	32
4.6. Działalność organizacyjna oraz pełnione funkcje	33



1. Informacje o kandydacie

1.1. Imię i nazwisko: Marcin Kuzel

1.2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe i tytuły zawodowe

2005 Dyplom uzyskania stopnia **doktora nauk ekonomicznych** w dyscyplinie: **nauki o zarządzaniu** nadany uchwałą Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu z dnia 14.12.2005 na podstawie rozprawy doktorskiej pt. „*Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w dyfuzji wiedzy i umiejętności (na przykładzie gospodarki Polski)*”, obronionej w dniu 16.11.2005.

Promotor w przewodzie doktorskim: dr hab. Włodzimierz Karaszewski, prof. UMK

Recenzenci w przewodzie doktorskim: prof. zw. dr hab. Janina Witkowska (Uniwersytet Łódzki), prof. zw. dr hab. Jerzy Bogdanienko (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu).

Dyplom nr 2564 wydany 19.02.2006.

Rozprawa doktorska uzyskała wyróżnienie JM Rektora UMK.

2001 Dyplom ukończenia 2-letnich studiów wyższych uzupełniających magisterskich w Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu na kierunku *Zarządzanie i marketing*, specjalność *Zarządzanie finansami* z wynikiem bardzo dobrym, potwierdzający uzyskanie tytułu **magistra** dnia 27.06.2001.

Dyplom nr 4345 wydany dnia 27.06.2001.

1999 Dyplom ukończenia 3-letnich studiów wyższych zawodowych w Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu na kierunku *Zarządzanie i marketing*, w zakresie *Zarządzania przedsiębiorstwem budowlanym* z wynikiem dobrym, potwierdzający uzyskanie tytułu **licencjata** dnia 17.06.1999.

Dyplom nr 1793 wydany dnia 29.06.1999.

1.3. Ukończenie studiów, w tym podyplomowych, kursów lub warsztatów związanych z działalnością naukową lub dydaktyczną oraz pozostałe uprawnienia

2011 Wpis do bazy kandydatów na członków rad nadzorczych prowadzonej przez Ministerstwo Skarbu Państwa; MSP/BM/11357/11 z dnia 2.11.2011.

2005 Studia doktoranckie w zakresie ekonomii (2001-2005), Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

2002 Studia podyplomowe w zakresie rachunkowości (dwusemestralne), Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu; świadectwo ukończenia studiów z dnia 18.03.2002.

W okresie pracy akademickiej i studiów doktoranckich uczestniczyłem ponadto w 8 szkoleniach i warsztatach (w tym 5 po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych), podnoszących kompetencje związane z działalnością naukową i dydaktyczną – wykaz odbytych szkoleń znajduje się w załączniku 5.



1.4. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

- 2005** Pracownik naukowo-dydaktyczny Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
– **do chwili obecnej** Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu
– w latach 2005-2006 asystent w Katedrze Zarządzania Procesami Inwestycyjno-Innowacyjnymi, następnie w latach 2006-2009 adiunkt w Katedrze Zarządzania Rozwojem Przedsiębiorstwa, a od października 2009 adiunkt w Katedrze Inwestycji i Nieruchomości
- 2012-2014** Wykładowca w projekcie „Akademia Rozwoju Kompetencji” zrealizowanym w ramach PO Kapitał Ludzki w Wyższej Szkole im. Pawła Włodkowica w Płocku
- 2012-2013** Wykładowca w Wyższej Szkole Gospodarki w Bydgoszczy
- 2011** Wykładowca w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej we Włocławku
- 2007-2012** Pracownik naukowo-dydaktyczny Wydziału Zarządzania i Nauk Społecznych w Inowrocławiu Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy
– w latach 2007-2008 asystent, a w latach 2008-2012 adiunkt w Katedrze Zarządzania

2. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (tekst jednolity: Dz. U. z 2017 roku, poz. 1789) i jego opis

2.1. Tytuł osiągnięcia naukowego

Jako główne osiągnięcie naukowe wskazuję monografię:

Marcin Kuzel, *Kapitał intelektualny organizacji w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2018, ISBN 978-83-231-4106-8 (550 stron).

Recenzentami wydawniczymi monografii byli:

- dr hab. Barbara Jankowska, prof. UEP, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu;
- dr hab. Wojciech Popławski, prof. WSB, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu.

2.2. Omówienie celów naukowych, hipotez i metod badawczych, zakresu zrealizowanych badań oraz struktury monografii

Wymogi nowej ekonomii – opartej na informacji, wiedzy i technologii – sprawiły, że konieczna stała się zasadnicza rewizja spojrzenia na współczesne przedsiębiorstwa, a w szczególności na źródła ich sukcesu i możliwości dalszego rozwoju. Pojawiła się potrzeba postrzegania tych kwestii w sposób bardziej dogłębny (wychodzący poza sferę dóbr materialnych) i jednocześnie ze znacznie szerszej niż dotychczas perspektywy (w ujęciu ponadnarodowym). W szczególności uwaga zarządzających



musiała zostać przesunięta od zagadnień dotyczących¹: informacji w stronę wiedzy i mądrości organizacyjnej; hierarchicznych systemów biurokratycznych w kierunku myślenia sieciowego; systemu edukacji i szkoleń do aktywnego i ciągłego uczenia się; skali lokalnej/krajowej do perspektywy transnarodowej/globalnej i metanarodowej; tradycyjnej konkurencji do myślenia w kategoriach współdziałania i partnerstwa; pojedynczych i złożonych (wielorakich) powiązań gospodarczych do traktowania przedsiębiorstwa jako części globalnego ekosystemu, którego funkcjonowanie oparte jest na relacjach pomiędzy jednostkami, organizacjami i środowiskiem naturalnym. Skala i zakres przemian rozwojowych okazały się przy tym na tyle znaczące, że zaczęto je nawet określać mianem „rewolucji organizacyjnej”² (podobnej w skutkach do rewolucji przemysłowej), która – co szczególnie istotne z punktu widzenia aktualności podejmowanej problematyki – cały czas rysuje się jako swoiste wyzwanie, zarówno dla menedżerów starających się odpowiednio spożytkować jej efekty, jak i dla uczonych pragnących możliwie najlepiej poznać, zrozumieć i uchwycić jej naturę w proponowanych ujęciach koncepcyjnych.

Zaanonsowane obszary problemowe charakteryzuje bogaty dorobek piśmienniczy, obfitujący w prace koncepcyjne, a także analityczno-badawcze, jednakże – co może się wydawać zaskakujące – pomimo wzajemnego przenikania się wątków stanowiących rdzeń wskazanych tutaj zagadnień, do rzadkości należą opracowania w możliwie pełnym zakresie łączące problematykę zasobów niematerialnych (kapitału intelektualnego organizacji) oraz internacjonalizacji przedsiębiorstw³. Dlatego właśnie przedkładana monografia naukowa ma za zadanie, przynajmniej w części, wypełnić tę lukę, stanowiąc próbę twórczego i możliwie syntetycznego połączenia tych dwóch ważnych przestrzeni rozważań, uwzględniając w szczególności doświadczenia polskich przedsiębiorstw – bezpośrednich inwestorów zagranicznych.

Koncentracja wątków badawczych pracy na problematyce ekspansji zagranicznej prowadzonej przez polskie przedsiębiorstwa stworzyła możliwość konfrontacji ugruntowanych teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) z doświadczeniami internacjonalizacji kapitałowej realizowanej przez podmioty, których włączenie w międzynarodowy obieg gospodarczy nastąpiło relatywnie późno i które oprócz konieczności sprostania szeregowi wyzwań związanych ze wspomnianą „rewolucją organizacyjną” musiały jednocześnie mierzyć się z problemami transformacji ustrojowej.

Przedstawione wskazania stały się podstawą do **sformułowania głównych celów rozważań** prowadzonych w prezentowanej monografii. Zaliczono do nich:

1. rozpoznanie ważności kapitału intelektualnego organizacji, w tym poszczególnych jego rodzajów i składowych, w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych;
2. weryfikację przydatności zaproponowanej – na gruncie pogłębionych studiów literaturowych, zgromadzonych doświadczeń badawczych oraz własnych przemyśleń – autorskiej koncepcji kapitału intelektualnego organizacji w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych;

¹ M. Leibold, G. Probst, M. Gibbert, *Strategic Management in the Knowledge Economy. New Approaches and Business Applications*, Publicis Corporate Publishing, Wiley-VCH-Verlag, Erlangen 2002, pp. 14–17.

² W. Karaszewski, *Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w latach 1990–1999 (miejsce w gospodarce kraju, czynniki i perspektywy rozwojowe)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 120.

³ W polskiej literaturze na zasadność i potrzebę łączenia zagadnień kapitału intelektualnego organizacji z rozwojem współczesnych przedsiębiorstw międzynarodowych uwagę zwraca M. Rosińska-Bukowska, jednak nie rozwija szerzej tej koncepcji na gruncie badawczym. Zob. M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych. Przykład sektora motoryzacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 211–212.



3. próbę weryfikacji na gruncie doświadczeń przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych z Polski teorii BIZ odnoszących się do kwestii znaczenia zasobów niematerialnych (kapitału intelektualnego organizacji) w procesie ekspansji zagranicznej i rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych, w tym w szczególności ocenę przydatności teorii produkcji międzynarodowej (paradygmatu OLI) J.H. Dunninga oraz teorii LLL autorstwa J.A. Mathewsa.

Realizacja przyjętych zamierzeń wymagała przeprowadzenia, w pierwszej kolejności, szerokich studiów literaturowych, obejmujących zwłaszcza prace dotyczące zasobów organizacyjnych (w tym wiedzy), pojęć i koncepcji kapitału intelektualnego, problematyki internacjonalizacji ze szczególnym uwzględnieniem teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a także analizy wyników szeregu zrealizowanych na świecie i w Polsce przedsięwzięć badawczych.

Efektem tych prac stała się propozycja zmodyfikowanej koncepcji platformy wartości kapitału intelektualnego organizacji, prezentująca jego główne rodzaje i składowe, a następnie – najważniejsza z punktu widzenia przebiegu procesu badawczego – autorska koncepcja kapitału intelektualnego organizacji w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych.

Pierwsza z powyższych propozycji jest kwintesencją rozważań na temat dostępnych w literaturze ujęć kapitału intelektualnego organizacji i stanowi jednocześnie podstawę dalszych dociekań teoretycznych oraz analiz zamieszczonych w empirycznych częściach pracy. Druga pozwoliła natomiast na uporządkowanie wątków badawczych i powiązanie ich z wyodrębnionymi etapami procesu internacjonalizacji kapitałowej (schemat 1), a także **przyjęcie pięciu szczegółowych celów poznawczych**, wśród których znalazły się:

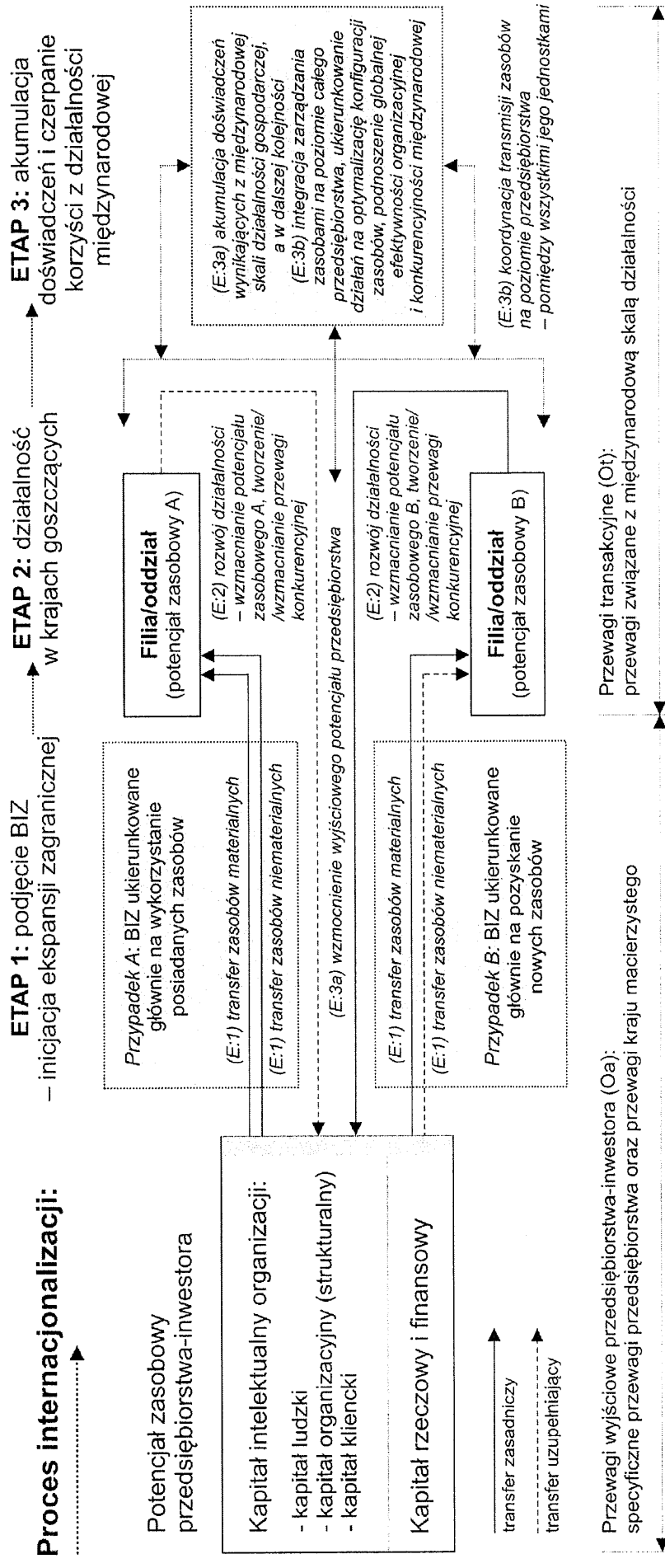
1. identyfikacja i ocena ważności poszczególnych rodzajów oraz składowych kapitału organizacji, w tym przede wszystkim kapitału intelektualnego organizacji, dla podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych przez polskie przedsiębiorstwa (*etap 1 procesu internacjonalizacji*);
2. rozpoznanie wykorzystania oraz ocena ważności poszczególnych rodzajów kapitału intelektualnego organizacji, w tym wiedzy i umiejętności, dla tworzenia przewagi konkurencyjnej filii/oddziałów polskich przedsiębiorstw w krajach lokaty bezpośrednich inwestycji zagranicznych (*etap 2 procesu internacjonalizacji*);
3. identyfikacja i ocena zmian poszczególnych rodzajów oraz składowych kapitału intelektualnego organizacji po zrealizowaniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych przez polskie przedsiębiorstwa (*etap 3a procesu internacjonalizacji*);
4. ocena poziomu przestrzennej konfiguracji zasobów i koordynacji działań w ramach ponadnarodowych struktur polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych (*etap 3b procesu internacjonalizacji*);
5. identyfikacja i ocena działań podejmowanych na rzecz optymalizacji przestrzennej konfiguracji zasobów w ramach struktur ponadnarodowych polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych z perspektywy ich międzynarodowej konkurencyjności (*etap 3b procesu internacjonalizacji*).

Dla oceny efektów aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych (*etap 3b procesu internacjonalizacji – schemat 1*), z wykorzystaniem możliwie najbardziej pojemnego i wszechstronnego parametru ewaluacji, a więc kryterium ich konkurencyjności, przyjęto ponadto – zaproponowany przez M. Szalucką⁴ – rozszerzony model konkurencyjności przedsiębiorstwa.

⁴ M. Szalucka, *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na konkurencyjność polskich inwestorów*, [w:] W. Karaszewski (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 177.



Schemat 1. Kapitał intelektualny organizacji w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych



Źródło: opracowanie własne.

Wskazane tutaj trzy zasadnicze elementy, tj. 1) zmodyfikowana koncepcja platformy wartości kapitału intelektualnego organizacji, 2) koncepcja kapitału intelektualnego organizacji w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych (schemat 1) oraz 3) rozszerzony model konkurencyjności przedsiębiorstwa międzynarodowego utworzyły łącznie swoisty szkielet oraz określiły ramy koncepcyjne rozważań prowadzonych w przedstawianej monografii.

Kierunek badań wyznaczyły natomiast następujące **hipotezy badawcze**:

- H₁: Kapitał intelektualny organizacji jest ważnym – obok kapitału finansowego i rzeczowego – elementem warunkującym realizację bezpośrednich inwestycji zagranicznych przez polskie przedsiębiorstwa.
- H₂: Składowe kapitału intelektualnego organizacji, warunkujące realizację bezpośrednich inwestycji zagranicznych przez polskie przedsiębiorstwa, stanowią jednocześnie ważne źródła tworzenia przewagi konkurencyjnej za granicą.
- H₃: Zrealizowane bezpośrednie inwestycje zagraniczne przynoszą polskim przedsiębiorstwom korzyści w postaci wzmocnienia wyjściowego potencjału przedsiębiorstwa-inwestora w obszarze zasobów niematerialnych – jest to szczególnie widoczne w przypadku podmiotów ukierunkowanych głównie na pozyskanie nowych zasobów w wyniku prowadzonej ekspansji zagranicznej.
- H₄: Przestrzenna konfiguracja zasobów i koordynacja działań w ramach ponadnarodowych struktur polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych pozostają ograniczone.
- H₅: Polskie przedsiębiorstwa – inwestorzy zagraniczni, wzorem korporacji z krajów wysoko-rozwiniętych, podejmują działania na rzecz optymalizacji przestrzennej konfiguracji zasobów w ramach struktur ponadnarodowych, jednak aktywność w tym zakresie tylko w niewielkim stopniu dotyczy inicjatyw najważniejszych z perspektywy ich międzynarodowej konkurencyjności.

Realizacja celów pracy (oraz weryfikacja hipotez badawczych) wymagała przeprowadzenia badań empirycznych i analizy uzyskanych rezultatów. W książce zaprezentowano **wyniki autorskich badań**: 1) *„Wiedza i umiejętności jako czynnik konkurencyjności polskich przedsiębiorstw bezpośredniego inwestowania”* oraz 2) *„Kapitał intelektualny organizacji i wewnątrzkorporacyjny transfer zasobów a konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych”*. Badania te zostały zrealizowane w ramach dwóch projektów prowadzonych przez zespół pracowników Uniwersytetu Mikołaja Kopernika (UMK) w Toruniu⁵:

- projekt 1, *„Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw (skala, struktura, motywy i uwarunkowania, znaczenie dla konkurencyjności)”*, zrealizowany w latach 2006-2009 jako grant nr 1 H02C 044 30, sfinansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego na podstawie decyzji nr 1197/H03/2006/30;
- projekt 2, *„Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą – czynniki i skutki”*, zrealizowany w latach 2010-2013 jako grant nr N N112 322 338, sfinansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego na podstawie decyzji nr 3223/B/H03/2010/38.

⁵ Pierwotnym zamiarem autora było kontynuowanie wątków badawczych w ramach kolejnego zespołowego projektu pn. *„Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw”*, który został zgłoszony do konkursu OPUS 9 w 2015 roku. Jednakże w sytuacji niezakwalifikowania tego projektu do finansowania przez Narodowe Centrum Nauki, postanowiono przygotować książkę z wykorzystaniem wyników zgromadzonych w efekcie realizacji dwóch wcześniejszych grantów, uznając uzyskany materiał empiryczny za wystarczający dla realizacji celów pracy.



Włączenie prezentowanych badań do przedsięwzięć realizowanych przez zespół UMK pozwoliło z jednej strony rozszerzyć rozpoznawaną w toku realizacji tych projektów problematykę o aspekty związane z wykorzystaniem zasobów niematerialnych w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych⁶, a z drugiej uzyskać – niezbędny z punktu widzenia celów tej monografii – materiał empiryczny charakteryzujący się możliwie wysokimi walorami jakościowymi i poznawczymi.

Należy wskazać, że zrealizowane projekty badawcze były prowadzone w kilku etapach (badanie podstawowe skierowane do zbiorowości polskich bezpośrednich inwestorów zagranicznych – etap I, badanie spółek z udziałem polskiego kapitału prowadzących działalność poza granicami Polski – etap II oraz pogłębione studia przypadków wybranych przedsiębiorstw – etap III) i z wykorzystaniem różnych metod badawczych (metody ankiety pocztowej i internetowej oraz metoda wywiadu bezpośredniego) oraz pozwoliły na objęcie badaniami zarówno polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych (przedsiębiorstw macierzystych w Polsce posiadających znaczne doświadczenie w realizacji BIZ), jak i ich zagranicznych filii. Pozwoliło to na ujęcie badanej problematyki z różnych perspektyw, stwarzając tym samym niepowtarzalną szansę na wzajemną konfrontację przynajmniej części wyników uzyskanych w poszczególnych etapach oraz weryfikację wniosków cząstkowych, a w efekcie ostateczną obiektywizację konkluzji ogólnych⁷.

Dla realizacji zamierzeń badawczych podjętych w prezentowanej książce zostały wykorzystane przede wszystkim – w znacznej części wcześniej niepublikowane – wyniki badania *„Kapitał intelektualny organizacji i wewnątrzkorporacyjny transfer zasobów a konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych”*, zrealizowanego w ramach projektu 2, podczas gdy rezultaty uzyskane w pierwszym z przedsięwzięć badawczych stały się w głównej mierze podstawą prac koncepcyjnych oraz stanowiły materiał uzupełniający analiz zawartych w rozdziale czwartym.

W tym miejscu trzeba podkreślić, że **konceptualizacja badania, przygotowanie narzędzi badawczych oraz opracowanie i interpretacja wyników w obrębie omawianych w pracy obszarów problemowych były – na wszystkich etapach realizowanych projektów (projekty 1 i 2) – indywidualnym i wyłącznym wkładem autora tej monografii i w tym sensie mają charakter autorski.**

Przedstawiony zamysł badawczy zdeteterminował ostateczną strukturę rozważań prezentowanych w pracy, która oprócz wstępu, zakończenia i wprowadzenia metodycznego składa się z czterech zasadniczych rozdziałów. Książka nie ma przy tym wyraźnie wyznaczonej części empirycznej, w której przedstawiono by wyniki zrealizowanych badań, a wątki teoretyczne przeplatają się tutaj z badawczymi. Można jednak wskazać, że pierwsza jej część ma głównie charakter porządkująco-koncepcyjny (rozdziały pierwszy i drugi oraz pierwsza część rozdziału trzeciego), a druga analityczno-poznawczy (druga część rozdziału trzeciego oraz rozdział czwarty).

Autor z pełną świadomością zdecydował przy tym, że monografia nie będzie miała klasycznej struktury, przewidującej precyzyjne rozróżnienie części teoretycznej i empirycznej. Wprawdzie wyniki autorskich badań przedstawiane są w rozdziałach trzecim i czwartym, to jednak poprzedzają je

⁶ Uzyskane przez zespół wyniki zostały przedstawione m.in. w następujących opracowaniach zbiorowych: W. Karaszewski (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008; W. Karaszewski (red.), *Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą. Czynniki i skutki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.

⁷ Mimo wyraźnych walorów opisywanych przedsięwzięć badawczych (projekty 1 i 2) autor uznał, że nie ma jednoznacznych podstaw naukowych, aby uzyskane w ich rezultacie wyniki można było uogólniać na całą badaną zbiorowość. Stąd w analizie i interpretacji uzyskanego materiału empirycznego należy zachować ostrożność, a przedstawione w pracy wnioski dotyczące hipotez badawczych trzeba traktować jako przesłanki ich pozytywnej lub negatywnej weryfikacji.

przywoływane tam rozbudowane wątki teoretyczne. Z tego względu wprowadzenie metodyczne zostało umiejscowione na początku pracy, tuż po wstępie. Przyjęty układ treści, choć niestandardowy, wydaje się jednak uzasadniony z uwagi na złożoność i wielowątkowość prezentowanej problematyki. Pozwolił on bowiem na zachowanie ciągłości dyskusji oraz przyjętej koncepcji rozważań, zgodnie z którą kolejne ważne z punktu widzenia celów pracy zagadnienia są wprowadzane stopniowo, konsekwentnie poszerzając perspektywę prowadzonych dociekań oraz prowadząc ostatecznie do konkluzji końcowych.

Pierwszy rozdział książki poświęcono zagadnieniom skoncentrowanym wokół problematyki zasobów współczesnych organizacji. Przedstawiono w nim systematykę zasobów dostępnych i wykorzystywanych w działalności gospodarczej, starając się uporządkować pojawiające się w literaturze podejścia, a także zaakcentować rosnące znaczenie zasobów niematerialnych, w tym wiedzy, z punktu widzenia ich wartości rynkowej i strategicznej, w szczególności w odniesieniu do kształtowania zdolności do konkutowania i budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Odwołując się do studiów, analiz oraz wyników badań prezentowanych w literaturze przedmiotu, uzasadniono przyjęcie w rozważaniach pojęcia „kapitał intelektualny organizacji”. Zaprezentowano także najważniejsze, tj. najbardziej popularne i jednocześnie wpisujące się w logikę prowadzonych wywodów, koncepcje kapitału intelektualnego.

W rozdziale drugim została przedstawiona problematyka internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw, z uwzględnieniem jej motywów oraz różnorodnych form. Wskazano przede wszystkim, że w przedkładanej pracy internacjonalizacja będzie kojarzona głównie z procesem aktywnego angażowania się przedsiębiorstwa w działalność międzynarodową i utożsamiana z ekspansją zagraniczną kierowaną określoną wiązką przyświecających jej motywów oraz realizowaną z wykorzystaniem różnych form aktywności za granicą. Szczególną uwagę zwrócono przy tym na formy kapitałowe, czyli ekspansję prowadzoną w drodze realizacji BIZ, co pozwoliło na zaakcentowanie perspektywy tytułowych przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych. W rozdziale tym dokonano również ogólnej charakterystyki ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw, oceniając jej dotychczasową skalę i zakres geograficzny oraz identyfikując główne motywy oraz dominujące formy. Rozdział został zakończony przeglądem najważniejszych ujęć teoretycznych internacjonalizacji, z uwzględnieniem modeli sekwencyjnych i niekonwencjonalnych, podejścia sieciowego, zasobowego oraz perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej. Zwieńczeniem tej części jest zaprezentowanie aktualizacji modelu uppsalskiego, które odzwierciedlają ciągłą ewolucję ujęć teoretycznych zjawiska internacjonalizacji.

Rozdział trzeci ogniskuje się na zagadnieniach ekspansji zagranicznej prowadzonej przez inwestycje bezpośrednie. Rozpoczęto go od przeglądu teorii, które – zgodnie z celami pracy – możliwie najpełniej akcentują znaczenie zasobów niematerialnych w podejmowanej przez przedsiębiorstwa ekspansji zagranicznej. Dokonano także prezentacji przesłanek ewolucji podejść teoretycznych BIZ z rozróżnieniem perspektyw właściwych przedsiębiorstwom z krajów wysokorozwiniętych i rozwijających się. Kwintesencją tej części pracy było zaproponowanie ogólnej koncepcji kapitału intelektualnego organizacji w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych, która stała się jednocześnie punktem zwrotnym ustaleń, ukierunkowując dalsze dociekania na doświadczenia polskich przedsiębiorstw.

W dalszej części rozdziału trzeciego przedstawiono skalę i strukturę polskich bezpośrednich inwestycji zagranicznych, zwracając w pierwszej kolejności uwagę na zmiany w metodyce ewidencji BIZ. Tę część pracy oparto na informacjach z opracowań statystycznych Narodowego Banku Polskiego oraz UNCTAD (Konferencji ONZ ds. Handlu i Rozwoju). Uzupełnieniem omawianej



prezentacji stało się przedstawienie informacji o liczbie polskich podmiotów posiadających jednostki zagraniczne oraz o jednostkach, w których polscy inwestorzy posiadają udziały, a także o należących do nich oddziałach lub zakładach za granicą, co było możliwe dzięki skorzystaniu z opracowań publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny. Następnie rozdział prezentuje analizę wyników autorskich badań w zakresie ważności kapitału intelektualnego organizacji na etapie podejmowania BIZ przez polskie przedsiębiorstwa – inwestorów zagranicznych (*etap 1 procesu internacjonalizacji – schemat 1*) oraz jego zmian po zrealizowaniu tych inwestycji, z uwzględnieniem oceny stopnia spełnienia oczekiwań badanych przedsiębiorstw w odniesieniu do spodziewanej poprawy stanu zasobów wyjściowych (*etap 3a procesu internacjonalizacji – schemat 1*). W analizie omawianych wyników zastosowano oryginalne kryterium podziału wskazań respondentów według ukierunkowania prowadzonej ekspansji zagranicznej z punktu widzenia wykorzystania przez badane przedsiębiorstwa ich potencjałów zasobowych. Pozwoliło to wyodrębnić przedsiębiorstwa zorientowane przede wszystkim na spożytkowanie zasobów na rynkach zagranicznych oraz grupę przedsiębiorstw ukierunkowanych głównie na pozyskanie nowych w wyniku podjęcia BIZ (*schemat 1*).

Rozdział czwarty przedstawia kontynuację rozważań o ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw – inwestorów bezpośrednich w kontekście problematyki konkurencyjności międzynarodowej. Rozdział rozpoczyna w związku z tym syntetyczny przegląd literatury odnoszącej się do zagadnień konkurencyjności. Na tym tle, wykorzystując wyniki wspomnianych projektów badawczych (zrealizowanych przez zespół UMK), podjęto próbę oceny wpływu zrealizowanych BIZ na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw. Następnie – opierając się już na wynikach badań autorskich – skoncentrowano rozważania na ocenie ważności kapitału intelektualnego organizacji dla tworzenia przewagi konkurencyjnej w krajach lokaty bezpośrednich inwestycji zagranicznych (*etap 2 procesu internacjonalizacji – schemat 1*) ze szczególnym uwzględnieniem roli transferów zasobów na linii przedsiębiorstwo macierzyste w Polsce–jednostka zagraniczna. Prowadzone dociekania zostały w dalszej kolejności zogniskowane na zagadnieniach charakterystycznych dla najbardziej zaawansowanego z rozważanych stadiów umiędzynarodowienia (*schemat 1*). W tej części rozdziału przedstawiono ocenę przestrzennej konfiguracji zasobów i koordynacji działań w ramach ponadnarodowych struktur badanych polskich przedsiębiorstw, a także dokonano rozpoznania podejmowanych przez nie aktywności na rzecz optymalizacji konfiguracji zasobów w wymiarze ponadnarodowym oraz oceny ich ważności z perspektywy konkurencyjności międzynarodowej (*etap 3b procesu internacjonalizacji – schemat 1*).

Każdy z prezentowanych czterech rozdziałów książki kończy podrozdział zawierający podsumowanie i wnioski z poszczególnych części rozważań. Konkluzje sumaryczne zostały natomiast przedstawione w zakończeniu, w którym odniesiono się przede wszystkim do celów głównych oraz szczegółowych celów poznawczych pracy, a także do postawionych hipotez badawczych. Przedstawiono ponadto stanowisko autora – jako głos w dyskusji toczącej się wśród badaczy biznesu międzynarodowego na świecie – w zakresie zasadności tworzenia nowych teorii opisujących zachowania współczesnych przedsiębiorstw międzynarodowych, a w szczególności odrębnych ujęć dla opisu zachowań podmiotów reprezentujących kraje Europy Środkowo-Wschodniej. Wskazano także na trafność autorskiej koncepcji kapitału intelektualnego organizacji w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych. Stwierdzono, że posiada ona cechy ujęcia modelowego, które powinno zostać poddane szerszej weryfikacji, stanowiąc asumpt do dalszych dociekań i analiz oraz punkt wyjścia określający kierunki przyszłych badań.



2.3. Omówienie głównych rezultatów oraz wkładu monografii w rozwój nauk ekonomicznych

Prezentowana monografia jest pierwszym opracowaniem naukowym (według wiedzy autora nie istnieją podobne prace) w kompleksowy sposób łączącym perspektywę koncepcji kapitału intelektualnego organizacji z problematyką internacjonalizacji przedsiębiorstw z jednoczesnym uwzględnieniem zagadnień konkurencyjności międzynarodowej. Podjęte w pracy rozważania stanowią przy tym nie tylko pogłębienie i rozwinięcie istniejących podejść teoretycznych przy jednoczesnej próbie ich integracji na nowej płaszczyźnie prowadzonych dociekań, ale także dostarczają dla nich weryfikacji empirycznej opartej na doświadczeniach polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych. Walory te z pewnością decydują o oryginalności pracy, ale przede wszystkim eksponują podejście potrzebne do pełniejszego poznania ścieżek rozwojowych i lepszego zrozumienia zachowań współczesnych podmiotów gospodarczych prowadzących ekspansję zagraniczną w drodze bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Przedstawiana monografia wypełnia zatem rysującą się lukę poznawczą oraz oferuje odświeżoną perspektywę postrzegania i analizy opisywanych procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Jako najważniejsze **ustalenia w warstwie teoretycznej** rozprawy można wskazać następujące wnioski:

- zasoby niematerialne stanowią zasadniczą i, jak się wydaje, coraz ważniejszą część zasobów współczesnych organizacji. Opierając się na wynikach przytoczonych w pracy studiów, analiz, a przede wszystkim rezultatów prowadzonych na świecie i w Polsce badań, można stwierdzić, że odgrywają one obecnie kluczową rolę w tworzeniu wartości i generowaniu sukcesów rynkowych przedsiębiorstw, w tym zwłaszcza kształtowaniu ich zdolności do konkurencyjności i budowania przewagi konkurencyjnej;
- zagadnienia związane z zasobami niematerialnymi stanowią ciągłe wyzwanie, zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania, o czym może świadczyć mnogość prezentowanych w literaturze przedmiotu podejść, proponowanych klasyfikacji oraz koncepcji, a także różnorodność stosowanych rozwiązań i zakumulowanych doświadczeń przedsiębiorstw;
- cechą szczególną rozważań dotyczących zasobów niematerialnych jest również posługiwanie się przez poszczególnych autorów szerokim i zróżnicowanym aparatem pojęciowym (stosowane terminy to m.in.: czynniki niematerialne, aktywa intelektualne, zasoby lub aktywa oparte na wiedzy, wartości intelektualne), co wprawdzie pozwala na uwzględnienie odniesień do konkretnych dziedzin i obszarów dokonywanych analiz, ale jednocześnie skutkuje powstawaniem znacznej różnorodności terminologicznej, co nierzadko komplikuje proces wnioskowania i oceny omawianego zjawiska przez syntezę dorobku światowej literatury i doświadczeń wielu badaczy;
- większość zasobów niematerialnych nie stanowi własności przedsiębiorstwa (są one raczej atrybutem organizacji lub domeną pracowników), a ponadto znaczna ich część ma swoje źródła poza jego formalnymi granicami i dotyczy działań partnerów gospodarczych, ośrodków kreowania wiedzy oraz konkurentów rynkowych, a także wynika z percepcji klientów i jest konsekwencją ich zachowań – w związku z tym w odniesieniu do zasobów niematerialnych w organizacji najwłaściwszym wydaje się posługiwanie terminem kapitał intelektualny;
- potencjalnie najbardziej adekwatnym podejściem do analizy kapitału intelektualnego organizacji jest koncepcja platformy wartości, która ze względu na swój całościowy (odnoszący się do ogółu zasobów niematerialnych) i dynamiczny (wynikający z interakcji warunkowanych przepływami

wiedzy) charakter najlepiej pozwala na odzwierciedlenie zmian rządzących organizacyjnym, strukturalnym i kompetencyjnym przeobrażeniom, które zachodzą w przedsiębiorstwach międzynarodowych. W swojej pierwotnej postaci koncepcja ta nie uwzględnia jednak swoistej podstawy działalności biznesowej, jaką są składniki kapitału rzeczowego i finansowego, a także nie definiuje poszczególnych składowych kapitału intelektualnego organizacji – z tego powodu w książce zaproponowano jej zmodyfikowaną wersję;

- szereg koncepcji internacjonalizacji, w tym prezentowanych na łamach książki, uwzględnia aspekty czynników niematerialnych w objaśnianiu zjawisk dotyczących ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw, nierzadko plasując je nawet w centrum rozważań. Jednocześnie jednak dotyczą one najczęściej tylko wybranych zasobów lub poszczególnych ich grup, nie stanowiąc kompletnej i usystematyzowanej całości, a ich autorzy nie mówią wprost o kapitale intelektualnym organizacji (to jest dopiero oryginalną propozycją tej pracy);
- teoretyczne koncepcje internacjonalizacji ciągle ewoluują, czego znanym przykładem są aktualizacje modelu uppsalskiego (w kierunku teorii rozwoju przedsiębiorstwa wielonarodowego MBE). W najnowszych wersjach zachowują one walor aktualności oraz nabierają bardziej uniwersalnego charakteru, łącząc różne podejścia i perspektywy, a także uwzględniając zmiany zachodzące w międzynarodowym środowisku gospodarczym oraz wyniki prowadzonych na świecie prac badawczych, jednak trudno oprzeć się wrażeniu, że w efekcie wprowadzanych modyfikacji często tracą przejrzystość swoich pierwowzorów;
- biorąc pod uwagę kompletność integrowanych perspektyw teoretycznych i wątków badawczych oraz siłę potencjału objaśniającego, do najważniejszych ujęć koncepcyjnych internacjonalizacji przedsiębiorstw należy obecnie zaliczyć zaproponowaną przez J.E. Vahlne'a i J. Johansona teorię rozwoju przedsiębiorstwa wielonarodowego MBE oraz zaktualizowany paradygmat eklektyczny J.H. Dunninga. Zdaniem autora, wykrystalizowanym i potwierdzonym w wyniku przeprowadzonych studiów literaturowych, w szczególności podejście J.H. Dunninga rysuje się jako najbardziej przekonujące, tym bardziej że w swoim szerszym wariacie (teoria ścieżki inwestycyjno-rozwojowej) potrafi zobrazować nie tylko zachowania przedsiębiorstw, ale także łączyć perspektywy mikro- i makroekonomiczną;
- o ile dostępne koncepcje internacjonalizacji, w tym teorie BIZ, nadal charakteryzują się wystarczającą siłą objaśniającą i znacznym stopniem uniwersalności – a jednocześnie nie wystąpiły zjawiska, które nie mogą być dłużej opisywane w obrębie dotychczasowych ujęć teoretycznych, uzasadniając tym samym ich falsyfikację, a w efekcie odrzucenie – tworzenie podejść z założenia alternatywnych nie wydaje się uzasadnione. Dotychczasowe próby nie dały satysfakcjonujących rezultatów, a ich konsekwencją (prawdopodobnie niezamierzoną) stała się perspektywa tworzenia odmiennych koncepcji dla przedsiębiorstw znajdujących się na różnych etapach rozwoju czy reprezentujących różne grupy gospodarek;
- realizacja postulatu internacjonalizacji kapitałowej i tworzenia rozbudowanych struktur międzynarodowych pozwala zazwyczaj – na co wskazują prowadzone na świecie badania – na osiąganie przez przedsiębiorstwa pożądaných, często ponadprzeciętnych, rezultatów i przez to przyczynia się do podniesienia poziomu ich konkurencyjności, jednak podejmowane BIZ są nie tyle gwarantami sukcesu, ale dopiero czynnikami (narzędziami) jego budowania. Dopiero odpowiednie wykorzystanie dostępnych przedsiębiorstwu zasobów oraz szans i możliwości, jakie daje działalność w skali międzynarodowej, będzie mogło skutkować osiągnięciem pożądanego poziomu konkurencyjności międzynarodowej;



- z perspektywy rozwoju współczesnych przedsiębiorstw równie ważne są możliwości alokacji i wykorzystywania posiadanych zasobów w różnych miejscach na świecie, ze szczególnym uwzględnieniem lokalizacji dających największe szanse na jak najlepsze ich spożytkowanie, jak i kierowanie ekspansji zagranicznej z zamiarem pozyskania zasobów, które w kraju macierzystym nie występują lub do których dostęp jest ograniczony. Ogólny poziom konkurencyjności przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych w coraz większym stopniu zależy przy tym od trafności działań na rzecz optymalizacji rozmieszczenia dostępnych zasobów, czyli ich odpowiedniej delokalizacji i konfiguracji (względnie rekonfiguracji) geograficznej w ramach ponadnarodowych struktur, z uwzględnieniem jednostek własnych (w pełni zależnych i zależnych), stowarzyszonych oraz partnerów zewnętrznych (efekt hybrydyzacji różnych form ekspansji zagranicznej), a także koordynacji procesów oraz integracji uzyskanych korzyści w ekonomicznym systemie przedsiębiorstwa międzynarodowego.

Najważniejsze **ustalenia w warstwie empirycznej** monografii można z kolei odnieść do następujących wskazań:

- polskie przedsiębiorstwa coraz aktywniej angażują się w proces internacjonalizacji i obecnie znaczna ich część działa na rynkach zagranicznych, jednak stopień ich umiędzynarodowienia oraz skala prowadzonych operacji zagranicznych są nadal ograniczone, zarówno w sensie wielkości zaangażowania, jak i wybieranych form oraz kierunków ekspansji zagranicznej. Generalnie poziom internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw należy ocenić jako średni, przy świadomości, że w tym zakresie istnieje znaczne zróżnicowanie – są podmioty charakteryzujące się niewielkim zaangażowaniem w działalność zagraniczną, ale także takie, których stopień umiędzynarodowienia jest bardzo wysoki;
- internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw jest kierowana przede wszystkim motywami rynkowymi, chociaż wyniki badań pozwalają na identyfikację także bardziej zaawansowanych grup motywów, w tym motywów efektywnościowych i zorientowanych na pozyskanie strategicznych aktywów;
- w procesie ekspansji zagranicznej polskie przedsiębiorstwa wybierają głównie działalność eksportową, w tym przede wszystkim eksport bezpośredni, jednak systematycznie rośnie znaczenie także kapitałowych form internacjonalizacji realizowanych przez BIZ. Warto również podkreślić, że proces umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw często przybiera charakter niekonwencjonalny, co objawia się „przeskakiwaniem” niektórych etapów internacjonalizacji, a więc przeczy porządkowi opisanemu w tradycyjnych modelach sekwencyjnych;
- podejmując aktywność międzynarodową, polskie przedsiębiorstwa koncentrują się zwłaszcza na rynkach europejskich, w tym rynkach Unii Europejskiej (UE) oraz pozostałych krajów Europy Środkowo-Wschodniej, chociaż coraz częściej identyfikowana jest również działalność prowadzona w krajach Ameryki czy Afryki, a także na coraz bardziej interesujących i perspektywicznie atrakcyjnych rynkach azjatyckich;
- internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw stanowi w większości przypadków konsekwencję realizacji ustalonej wcześniej strategii niż wykorzystywanie pojawiających się na bieżąco okazji rynkowych. Ekspansja polskich przedsiębiorstw jest w głównej mierze oparta na wykorzystaniu własnych zasobów, co objawia się zarówno w ograniczeniu współpracy z innymi podmiotami, jak i finansowaniu umiędzynarodowienia niemal wyłącznie z własnych środków;

- wyniki przywołanych w pracy badań zwracają także uwagę, że w przypadku polskich przedsiębiorstw proces internacjonalizacji jest w coraz większym zakresie warunkowany posiadaniem i wykorzystywaniem zaawansowanych zasobów organizacyjnych (kapitału intelektualnego organizacji), w tym elementów składających się na potencjał innowacyjny, zdolności/umiejętności organizacyjne oraz kapitał ludzki;
- ekspansja zagraniczna polskich przedsiębiorstw przez inwestycje bezpośrednie przybrała na sile w ostatnich kilkunastu latach, co było szczególnie widoczne począwszy od 2004 roku – wartość należności Polski z tytułu BIZ na koniec 2016 roku była 1,5-krotnie wyższa w stosunku do 2010 roku, 35,5-krotnie wyższa w stosunku do 2004 i aż 92,5-krotnie w odniesieniu do 2000 roku;
- mimo wysokiego tempa rozwoju, wskazującego na przyspieszoną internacjonalizację rodzimych przedsiębiorstw, skala polskich BIZ pozostaje względnie niewielka w odniesieniu do wartości kapitału zainwestowanego na świecie – należności Polski z tytułu BIZ w całym analizowanym okresie nie przewyższały 0,11% wartości światowych i 0,29% wartości inwestycji zrealizowanych przez przedsiębiorstwa krajów Unii Europejskiej;
- z drugiej strony wartość polskich BIZ jest jedną z najwyższych wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej, a relacja należności Polski z tytułu BIZ do wartości polskiego PKB wzrosła z poziomu blisko 0,2% w 2000 roku, do prawie 0,3% w 2004 roku i 3,4% w 2010 roku, aby następnie ukształtować się na poziomie 5,3% w 2016 roku;
- ogromna większość polskiego kapitału (88%) została zainwestowana w krajach Europy, w tym głównie w Europie Zachodniej; w krajach Europy Środkowo-Wschodniej polscy inwestorzy ulokowali kapitał stanowiący 21,5% ogólnej wartości BIZ. Łącznie na kraje UE przypadało 45,4% wartości polskich BIZ. Większość należności Polski z tytułu BIZ odnotowano w sektorze usług (79,8% łącznej wartości), a biorąc pod uwagę strukturę działalności gospodarczej na poziomie sekcji, najwyższe kwoty dotyczyły: działalności finansowej i ubezpieczeniowej, przetwórstwa przemysłowego, administrowania i działalności wspierającej, działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej oraz górnictwa i wydobywania;
- wzrostowi skali polskich bezpośrednich inwestycji zagranicznych towarzyszył przyrost liczby przedsiębiorstw zaangażowanych w kapitałowe formy internacjonalizacji. Na koniec 2015 roku liczba podmiotów w Polsce posiadających jednostki zagraniczne (udziały, oddziały lub zakłady za granicą) wyniosła 1760 (przy czym znaczna ich część to podmioty dominujące najwyższego szczebla), co oznacza wzrost o ponad 59% w stosunku do 2008 roku, czyli roku, od którego GUS prowadzi ewidencję dotyczącą tego obszaru aktywności gospodarczej. Zagranicznych jednostek było z kolei 4086, czyli o blisko 61% więcej w porównaniu z okresem wyjściowym;
- należące do polskich podmiotów jednostki zagraniczne były zlokalizowane w 115 krajach świata, głównie na terenie Europy, ale także w Azji i Ameryce Północnej. Najwięcej zagranicznych jednostek znajdowało się w krajach bezpośrednio graniczących z Polską, w tym przede wszystkim na terenie: Niemiec, Ukrainy, Czech i Rosji – fakt ten, w powiązaniu z wykazanym wcześniej ulokowaniem większości kapitału w krajach europejskich, zwraca uwagę na znaczny stopień koncentracji geograficznej charakteryzującej ekspansję zagraniczną prowadzoną przez polskie przedsiębiorstwa;
- przyrostowi liczby polskich podmiotów zaangażowanych w zagraniczną aktywność gospodarczą oraz rosnącej liczbie powoływanych przez te podmioty jednostek zagranicznych towarzyszył także wzrost skali działalności prowadzonej poza granicami kraju. Uwidocznili to się przede

wszystkim we wzroście wartości przychodów ze sprzedaży, a także eksportu i importu, nakładów na rzeczowe aktywa trwałe oraz wielkości zatrudnienia w jednostkach zagranicznych. Zagraniczne jednostki są systematycznie rozwijane przez swoich polskich udziałowców, co jest szczególnie widoczne w przypadku jednostek należących do polskich podmiotów dominujących najwyższego szczebla;

- zrealizowane przez polskie przedsiębiorstwa bezpośrednie inwestycje zagraniczne miały pozytywny wpływ na ich międzynarodową konkurencyjność. BIZ stanowiły ważne narzędzie jej budowania i umacniania, zarówno w odniesieniu do konkurentów krajowych, jak i zagranicznych, przy czym relatywnie największe efekty odnotowano w przypadku umacniania potencjału konkurencyjności oraz przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych;
- wprawdzie stopień oddziaływania zrealizowanych BIZ na poszczególne komponenty systemu konkurencyjności badanych przedsiębiorstw okazał się raczej „umiarkowany”, to jednak ogólna wymowa zidentyfikowanych rezultatów pozostaje pozytywna, tym bardziej, że utrzymanie poziomu wypracowanej konkurencyjności w złożonym, zróżnicowanym i zmiennym otoczeniu międzynarodowym staje się coraz trudniejsze i coraz mniej oczywiste. Warto przy tym zwrócić uwagę, że okres oceny dotyczył doświadczeń z początkowego stadium internacjonalizacji kapitałowej prowadzonej przez polskie przedsiębiorstwa oraz – przynajmniej w części – pokrywał się z wystąpieniem perturbacji kryzysowych i pokryzysowych na rynkach światowych;
- kapitał intelektualny organizacji okazał się nieodmiennie ważny dla realizacji ekspansji zagranicznej badanych przedsiębiorstw, i to w zasadzie na każdym z rozpatrywanych etapów procesu ich internacjonalizacji (schemat 1). Wyniki badania wskazały, że jego składniki zarówno warunkowały podjęcie BIZ, jak i należały do grupy czynników w zasadniczym stopniu konstytuujących źródła przewagi konkurencyjnej uzyskiwanej w krajach goszczących. W szczególności kapitał intelektualny organizacji (w tym kapitał ludzki, organizacyjny i kliencki) okazał się relatywnie ważniejszy od kapitału rzeczowego i finansowego dla podjęcia BIZ przez badane polskie przedsiębiorstwa, i to niezależnie od rozpatrywanego wariantu prowadzonej ekspansji zagranicznej – tj. inwestycji zorientowanych przede wszystkim na wykorzystanie posiadanych zasobów (przypadek A) i tych ukierunkowanych głównie na pozyskanie nowych (przypadek B) (*hipoteza H_1 i hipoteza H_2*);
- do najważniejszych czynników warunkujących podjęcie BIZ zaliczono składowe kapitału klienckiego, a wśród nich: jakość produktów/usług, markę produktów/usług, znajomość rynków oraz kanały dystrybucji, a także zasoby składające się na kapitał ludzki: doświadczenie pracowników, ich wiedzę i umiejętności oraz postawy. To właśnie przewagi wyjściowe związane z rynkiem, jakością oraz potencjałem pracowników utworzyły pakiet zasobów w najwyższym stopniu warunkujących ekspansję zagraniczną badanych przedsiębiorstw (*hipoteza H_1*);
- uzyskane wyniki ujawniły ponadto, że wszystkie spośród zasobów w zasadniczym stopniu determinujących podjęcie BIZ przez badane przedsiębiorstwa stały się przedmiotem transferu do filii zagranicznych i były następnie wykorzystywane do tworzenia przewagi konkurencyjnej w krajach goszczących w stopniu co najmniej „średnim”. Na tym tle relatywnie najwyższym stopniem uniwersalności (transferowalności), i jednocześnie podstawą konkurowania w przestrzeni międzynarodowej, okazały się jakość oraz marka produktów/usług (*hipoteza H_2*);
- badane przedsiębiorstwa odnotowały pozytywne efekty w zakresie wzmocnienia potencjałów wyjściowych w wyniku realizacji BIZ, które uwidoczniły się we wszystkich trzech analizowanych obszarach kapitału intelektualnego, i to niezależnie od ukierunkowania



prowadzonej ekspansji zagranicznej z punktu widzenia wykorzystania posiadanego potencjału zasobowego (przypadek A *versus* B – schemat 1). Skala odnotowanych korzyści okazała się raczej „umiarkowana”⁸, jednak większość badanych podmiotów wskazała, że ich oczekiwania w tym zakresie spełniły się w stopniu wysokim lub średnim – najwyższe korzyści odnotowano w przypadku: kanałów dystrybucji, doświadczenia pracowników, znajomości rynków, wiedzy i umiejętności pracowników oraz marki produktów/usług (*hipoteza H₃*);

- w obrębie ekonomicznych systemów badanych przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych występuje mechanizm transmisji i relokacji zasobów organizacyjnych, realizowany tak na linii przedsiębiorstwo macierzyste–filie zagraniczne (zasadniczy transfer zasobów), jak też w postaci akumulacji doświadczeń z tytułu działalności w skali międzynarodowej (transfer zwrotny), jednak zidentyfikowana w postępowaniu badawczym dotychczasowa intensywność omawianych transferów pozostawała raczej umiarkowana (*hipoteza H₄* i *hipoteza H₅*);
- mimo aktywności badanych podmiotów w odniesieniu do zasadniczych elementów zarządzania międzynarodowego (tj. konfiguracji zasobów i koordynacji działań) – ocena jej efektów pozostaje umiarkowanie pozytywna, niezależnie od tego, czy poziomy przestrzennej konfiguracji zasobów i koordynacji działań w ramach struktur ponadnarodowych były oceniane osobno, czy też analiza prowadzona była z perspektywy ogólnej architektury wewnętrznego systemu przedsiębiorstwa, czyli podejścia zintegrowanego, łączącego oba omawiane elementy (*hipoteza H₄*);
- aktywność podejmowana przez polskie przedsiębiorstwa – inwestorów zagranicznych na rzecz optymalizacji przestrzennej konfiguracji zasobów w ramach struktur ponadnarodowych może okazać się niewystarczająca dla kształtowania ich międzynarodowej konkurencyjności – blisko połowa biorących udział w badaniach przedsiębiorstw w ogóle nie podejmowała aktywnych działań na rzecz optymalizacji przestrzennego rozmieszczenia zasobów, czyli ich odpowiedniej delokalizacji i konfiguracji (względnie rekonfiguracji) geograficznej (*hipoteza H₅*);
- z kolei inicjatywy zidentyfikowane w grupie przedsiębiorstw aktywnych w omawianym obszarze koncentrowały się przede wszystkim na uzyskaniu lepszego stopnia wykorzystania kapitału ludzkiego w skali całego przedsiębiorstwa (głównie przez delegowanie pracowników do zagranicznych filii/oddziałów oraz transfer wiedzy i umiejętności), czyli dotyczyły działań potencjalnie ważnych z organizacyjnego punktu widzenia, ale – jak się okazuje – nie najważniejszych w kontekście międzynarodowej konkurencyjności badanych przedsiębiorstw, co można traktować w kategoriach swoistego paradoksu (*hipoteza H₅*).

Podsumowując, należy przede wszystkim podkreślić, że uzyskane wyniki badań pozwoliły na pozytywną weryfikację wszystkich postawionych hipotez badawczych (w tekście powyżej zaznaczono te wnioski, które bezpośrednio korespondują z treściami hipotez), przy czym druga część hipotezy H₃, mówiąca, że efekty zrealizowanych BIZ są szczególnie widoczne w przypadku podmiotów ukierunkowanych głównie na pozyskanie nowych zasobów w wyniku prowadzonej ekspansji zagranicznej (przypadek B – schemat 1), nie została jednoznacznie potwierdzona. Wprawdzie w tej grupie przedsiębiorstw odnotowano wyższe korzyści w dwóch z trzech rozpatrywanych obszarów

⁸ Ogólna wymowa uzyskanych w tym zakresie wyników jest zbieżna z rezultatami badań P. Trąpczyńskiego z 2013 roku, zrealizowanych metodą ankiety internetowej wśród 882 polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych (uzyskano 100 odpowiedzi, co oznacza zwrotność na poziomie 11,3%), a także z wynikami badania M. Jasiniak zrealizowanego w latach 2014-2015 wśród 97 polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych. Fakt ten przynajmniej w części potwierdza zatem prawdziwość, jak również aktualność, materiału empirycznego analizowanego na łamach prezentowanej monografii. Por. P. Trąpczyński, *Foreign Direct Investment Strategies and Performance in the Internationalisation of Polish Companies*, Difin, Warszawa 2015, pp. 129–137; M. Jasiniak, *Internationalization of Polish Companies. Research Results*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 1, pp. 49–55.

kapitału intelektualnego organizacji, tj. kapitale ludzkim i organizacyjnym, a także wyższy odsetek wskazań dotyczących spełnienia oczekiwań w zakresie poprawy stanu posiadanych zasobów, lecz skala ujawnionych różnic nie mogła zostać uznana za wystarczającą, aby móc jednoznacznie rozstrzygnąć w którym z analizowanych przypadków wzmocnienie potencjału przedsiębiorstw w obszarze zasobów niematerialnych – jako efektu BIZ – było wyraźnie wyższe.

Wnioski sformułowane na podstawie zrealizowanych badań wskazują, że BIZ przynoszą polskim przedsiębiorstwom korzyści w postaci wzmocnienia posiadanych potencjałów zasobowych, a zwłaszcza mają pozytywny wpływ na poziom ich międzynarodowej konkurencyjności. Szczególnie znaczenie, zarówno z perspektywy podejmowania zagranicznej aktywności gospodarczej, jak i jej kontynuowania, rozwijania czy wreszcie dyskontowania pojawiających się korzyści, wydają się mieć obecnie zasoby niematerialne, współtworzące kapitał intelektualny organizacji, a w szczególności te przypisane do obszaru kapitału klienckiego, w tym przede wszystkim jakość oraz marka produktów/usług. Jednocześnie należy jednak podkreślić, że na obecnym etapie rozwoju większość polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych nie jest jeszcze w stanie w pełni realizować najbardziej zaawansowanych przewag wynikających z międzynarodowej skali działalności, co w zasadniczym stopniu może rzutować na obecny poziom ich ogólnej konkurencyjności, a biorąc pod uwagę obserwowane kierunki zmian w biznesie międzynarodowym, w tym doświadczenia najbardziej umiędzynarodowionych przedsiębiorstw świata, może również stać się jednym z najważniejszych wyzwań dla rozwoju rodzimych przedsiębiorstw w przyszłości, a być może także punktem zwrotnym w rozwoju całej polskiej gospodarki.

Wyniki analizowanych w monografii badań (w tym przede wszystkim badań autorskich) potwierdziły znaczny stopień przydatności teorii produkcji międzynarodowej (paradygmatu OLI) J.H. Dunninga, szczególnie w jego zaktualizowanej i rozszerzonej wersji, do opisu oraz wyjaśniania zachowań i procesów internacjonalizacji kapitałowej polskich przedsiębiorstw. Należy także podkreślić, że powyższe stwierdzenie oznacza jednocześnie uznanie przynajmniej częściowej aktualności innych ugruntowanych teorii BIZ, które zostały włączone do paradygmatu eklektycznego lub pozostają z nim w zasadniczej zgodności, a zatem przede wszystkim teorii monopolistycznej przewagi przedsiębiorstwa, teorii zawłaszczalności czy teorii internalizacji. Analiza zgromadzonego materiału empirycznego doprowadziła także do spostrzeżenia, że część transferowanych (udostępnianych) filiom zagranicznym polskich przedsiębiorstw zasobów wymaga odpowiednich dostosowań czy też przeprojektowania z uwzględnieniem warunków właściwych krajom lokaty, co z kolei wydaje się dobrze korespondować z teorią transmisji zasobów J. Fayerweathera. Zawarte w pracy rozważania wskazują jednocześnie na ograniczoną przydatność teorii niekonwencjonalnych (alternatywnych), w tym teorii LLL autorstwa J.A. Mathewsa, do opisu doświadczeń polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych. Wyniki badań nie pozwoliły przede wszystkim na przyjęcie tezy o całkowitym braku przewag wyjściowych o wymaganym znaczeniu strategicznym w przypadku polskich przedsiębiorstw. Co więcej, wskazywane w pracy fakty oparcia prowadzonej przez polskie przedsiębiorstwa ekspansji zagranicznej na zasobach własnych (w tym wewnątrzorganizacyjnej wiedzy i umiejętnościach) oraz ograniczania relacji z innymi podmiotami do współpracy głównie w sferze operacyjnej, należy uznać za kolejne argumenty obniżające przydatność teorii LLL, według której zasadniczym filarem internacjonalizacji są przecież interakcje oraz korzyści wynikające z kooperacji z innymi podmiotami w rozbudowanych układach sieciowych.

Odnosząc się do **wkładu monografii w rozwój nauk ekonomicznych**, należy w pierwszej kolejności podkreślić, że w warstwie porządkująco-koncepcyjnej oferuje ona przede wszystkim: syntetyczne i uporządkowane spojrzenie na zasoby współczesnych przedsiębiorstw, w tym z punktu

widzenia ich wartości rynkowej i strategicznej, przegląd koncepcji kapitału intelektualnego, omówienie motywów i form ekspansji zagranicznej (ze szczególnym uwzględnieniem obszarów występowania BIZ), przedstawienie najważniejszych ujęć teoretycznych internacjonalizacji oraz bezpośrednich inwestycji zagranicznych (w tym ich najnowszych wersji), a także prezentację zaadaptowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa uzupełnionego o zagadnienia dotyczące konfiguracji i transferów zasobów w skali międzynarodowej.

Z perspektywy analityczno-poznawczej książka stanowi studium ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw, które pozwala na opis jej dotychczasowej skali i zakresu geograficznego oraz identyfikację głównych motywów oraz dominujących form. Jest także próbą dokładniejszej oceny internacjonalizacji przedsiębiorstw podejmujących ekspansję kapitałową, przy czym ten zasadniczy wątek pracy został oparty na rezultatach badań autorskich. Proces badawczy i jednocześnie etapy analizy uzyskanego materiału empirycznego zostały podporządkowane logice, zaproponowanej przez autora, ogólnej koncepcji kapitału intelektualnego organizacji w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych. Pozwoliło to na rozpoznanie ważności tytułowego kapitału intelektualnego na etapach podejmowania przez przedsiębiorstwa ekspansji zagranicznej i tworzenia przewagi konkurencyjnej w krajach goszczących, jak również na identyfikację zmian poszczególnych składowych kapitału intelektualnego po zrealizowaniu BIZ oraz na ocenę przestrzennej konfiguracji zasobów (i koordynacji działań) w ramach ponadnarodowych struktur polskich przedsiębiorstw–inwestorów z perspektywy ich międzynarodowej konkurencyjności. Warto podkreślić, że zaproponowane w pracy podejście metodyczne jest nowością i nie znajduje precedensu w dotychczasowym piśmiennictwie na temat procesów internacjonalizacji.

Najważniejsze z przedstawionych w książce oryginalnych propozycji, stanowiących jednocześnie wkład do rozwoju dyscypliny i mogących służyć kolejnym pracom naukowym, to:

1. wypracowana na bazie szerokich studiów literatury definicja kapitału intelektualnego organizacji (*rozdział 1 monografii, s. 138–139*);
2. zmodyfikowana koncepcja platformy wartości, uwzględniająca zarówno perspektywę zasobów niematerialnych (kapitał ludzki, organizacyjny »strukturalny« oraz kliencki), jak i materialną podstawę działalności gospodarczej (kapitał rzeczowy i finansowy), a także zbiór składowych kapitału organizacji w każdym z prezentowanych obszarów analitycznych (*rozdział 1 monografii, schemat 1.13, s. 141*);
3. powiązanie koncepcji kapitału intelektualnego organizacji z problematyką internacjonalizacji przedsiębiorstw, a przez to uporządkowane i możliwie pełne uchwycenie znaczenia zasobów niematerialnych w ekspansji zagranicznej współczesnych podmiotów gospodarczych;
4. autorska koncepcja kapitału intelektualnego organizacji w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych, oferująca spójne ramy dla rozważań teoretycznych oraz wyznaczająca porządek projektowanych postępowań badawczych (*schemat 1 oraz rozdział 3 monografii, schemat 3.1, s. 313*);
5. proponowanie w analizie procesów internacjonalizacji perspektywy ukierunkowania ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw z punktu widzenia wykorzystania ich potencjałów zasobowych, tj. orientacji przede wszystkim na wykorzystanie posiadanych zasobów na rynkach zagranicznych (przypadek A) oraz ukierunkowanie głównie na pozyskanie zasobów w wyniku podjęcia BIZ (przypadek B);



6. włączenie do rozważań na temat konkurencyjności przedsiębiorstw międzynarodowych zagadnień dotyczących optymalizacji rozmieszczenia zasobów, czyli ich odpowiedniej delokalizacji i konfiguracji (względnie rekonfiguracji) geograficznej w ramach ponadnarodowej struktury, a także koordynacji procesów oraz integracji uzyskanych korzyści w ekonomicznym systemie przedsiębiorstwa, co stanowi rozszerzenie – przyjętego za M. Szałucką – modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa międzynarodowego oraz powiązanie prezentowanych w jego ramach treści z postulatami zgłaszanymi przez takich autorów, jak m.in.: P.J. Buckley i P.N. Ghauri (koncepcja „globalnej fabryki”), P. Dicken („sieci w sieciach”), A.K. Koźmiński czy M. Rosińska-Bukowska (*rozdział 4 monografii*, s. 434–442);
7. zajęcie stanowiska – jako głosu w dyskusji toczącej się wśród badaczy biznesu międzynarodowego na świecie – na temat potrzeby i zasadności tworzenia nowych teorii opisujących zachowania współczesnych przedsiębiorstw międzynarodowych, a także sformułowanie rekomendacji wykorzystania ugruntowanych teorii BIZ dla opisu zachowań podmiotów reprezentujących kraje Europy Środkowo-Wschodniej.

Należy podkreślić, że powyższe wskazania zostały zaproponowane nie tylko jako efekt szerokich studiów literatury, z uwzględnieniem zarówno prac koncepcyjnych, jak i analizy prowadzonych na świecie prac badawczych, ale także badań własnych autora uwzględniających doświadczenia przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych z Polski. Biorąc to pod uwagę, stwierdzono w szczególności, że zaproponowana autorska koncepcja kapitału intelektualnego (schemat 1) posiada cechy ujęcia modelowego (tj. ujęcia, które ze swej natury jest uproszczonym, ale jednocześnie trafnym i przydatnym z perspektywy prowadzonych dociekań, odzwierciedleniem rzeczywistości) i może, w związku z tym, zostać określona jako **model kapitału intelektualnego organizacji w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych**, charakteryzujący się walorami, które skłaniają do podjęcia wysiłku jego szerszej weryfikacji.

Syntetyczne przedstawienie osiągnięć prezentowanej monografii, w odniesieniu do jej aspektów teoretycznych, empirycznych i metodycznych, pozwala skonstatować, że jest ona pracą wpisującą się w aktualny i ważny obszar rozważań naukowych, posiada walory nowatorstwa oraz wypełnia lukę poznawczą i oferuje odświeżoną perspektywę objaśniania procesów internacjonalizacji współczesnych przedsiębiorstw. Autor wyraża jednocześnie nadzieję, że będzie ona mogła stanowić oryginalną perspektywę postrzegania i analizy opisywanych zjawisk, a także inspirację do dalszych prac koncepcyjnych, analitycznych i badawczych.

3. Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze

3.1. Główne obszary badawcze

W trakcie mojego rozwoju naukowego, związanego przede wszystkim z Uniwersytetem Mikołaja Kopernika w Toruniu, opublikowałem łącznie 69 opracowań naukowych (tabela 2), z których zdecydowana większość powstała po uzyskaniu stopnia doktora. Prace te – o charakterze teoretyczno-empirycznym i teoretycznym – powstały jako rezultaty badań prowadzonych w ramach projektów finansowanych ze środków centralnych i uczelni, a także współfinansowanych z funduszy unijnych i przez regionalne władze samorządowe. Część z nich była efektem współpracy z innymi badaczami. Pełny wykaz opublikowanych prac przedstawiono w załączniku 3.



Podejmowane przeze mnie problemy poznawcze lokują się w dziedzinie nauk ekonomicznych, w tym w przede wszystkim w obrębie nauk o zarządzaniu, ale częściowo także ekonomii i finansów⁹. Koncentrują się one na następujących, często ściśle ze sobą powiązanych, podstawowych **obszarach badawczych**, do których należą:

- 1. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne,**
- 2. Internacjonalizacja przedsiębiorstw i działalność korporacji transnarodowych,**
- 3. Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym organizacji.**

Zainteresowania naukowe, które skłoniły mnie do podjęcia studiów doktoranckich na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK, wiązały się początkowo głównie z zagadnieniami napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) do Polski oraz ich oddziaływaniem na podmioty i gospodarkę kraju przyjmującego. Z tamtego okresu pochodzą opracowania, w których zgłębiałem wątki teoretyczne oraz prowadziłem analizy, rozwinięte później w badaniach zrealizowanych na potrzeby dysertacji doktorskiej. Należą do nich w szczególności prace:

- **Kuzel M.**, 2003, *Zaangażowanie największych TNCs na świecie w inwestycje bezpośrednie w Polsce*, [w:] W. Karaszewski (red. nauk.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 473–491.
- **Czaplewski L., Kuzel M.**, 2004, *The New European Union Countries as Recipients of Foreign Direct Investment (in context of the EU Enlargement in 2004)*, [in:] J. Koleńiak (ed.), *The 8th International Conference of Doctoral Students*, Brno University of Technology, Brno, 15-17 June, [CD-ROM, 21 pages].
- **Kuzel M.**, 2004, *Powiązania filii korporacji transnarodowych z podmiotami krajowymi i efekty dyfuzji*, „Przegląd Organizacji”, nr 4, s. 16–21.
- **Karaszewski W., Kuzel M.**, 2004, *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw zagranicznych na gruncie eklektycznej teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici”, *Ekonomia* XXXIV, Zeszyt 368, s. 81–93.

Rozprawa doktorska poświęcona została zagadnieniom napływu kapitału zagranicznego w formie BIZ z perspektywy tworzenia i rozwijania powiązań gospodarczych pomiędzy zlokalizowanymi w Polsce filiami korporacji transnarodowych i przedsiębiorstwami krajowymi oraz wpływowi tych relacji na procesy dyfuzji wiedzy i umiejętności. Koncentrowała się zatem na obszarze, który nie został dokładnie rozpoznany w toku wcześniejszych postępowań badawczych. Przeprowadzone w ramach grantu promotorskiego – sfinansowanego przez Komitet Badań Naukowych – autorskie badania pozwoliły na przynajmniej częściowe wypełnienie tej luki oraz przedstawienie uzyskanych rezultatów w obronionej w 2005 roku dysertacji *„Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w dyfuzji wiedzy i umiejętności (na przykładzie gospodarki Polski)”*, a także w kilku innych opracowaniach, w tym artykułach, rozdziałach w monografiach i referatach konferencyjnych. Moja rozprawa została wyróżniona przez JM Rektora UMK, a na jej podstawie przygotowano książkę, opublikowaną w 2007 roku przez Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”.

⁹ Na potrzebę takiego interdyscyplinarnego podejścia w realizowanych – m.in. przeze mnie – pracach badawczych zwraca uwagę M. Gorynia (a także B. Jankowska), który podjął się zadania określenia miejsca subdyscypliny biznesu międzynarodowego w dziedzinie nauk ekonomicznych oraz jej związków z innymi dyscyplinami naukowymi. Zob. M. Gorynia, *O klasyfikacji nauk zajmujących się międzynarodową działalnością gospodarczą*, [w:] B. Skulska, M. Domiter, W. Michalczyk (red.), *Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 37–50; M. Gorynia, *On the Interdisciplinary Nature of International Business*, [w:] T. Rynarzewski, M. Szymczak (red.), *Changes and Challenges in the Modern World Economy: Recent Advances in Research on International Economics & Business*, PUEB Press, Poznań 2016, pp. 11–25; M. Gorynia, B. Jankowska, *O tożsamości biznesu międzynarodowego*, [w:] M. Maciejewski, K. Wach (red.), *Handel zagraniczny i biznes międzynarodowy we współczesnej gospodarce*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2017, s. 127–142.



W kolejnych latach po uzyskaniu stopnia doktora moje zainteresowania badawcze w naturalny sposób pozostawały w obrębie problematyki rozprawy doktorskiej, którą rozwijałem wykorzystując nowe ujęcia teoretyczne i wątki problemowe, a także podejmując współpracę z innymi badaczami. Tytułem przykładu można tutaj wskazać opracowania:

- **Kuzel M.**, 2005, *Przyczynek do rozważań o inwestycjach zagranicznych*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici”, *Ekonomia* XXXV, Zeszyt 369, s. 119–137.
- **Jaworek M., Kuzel M.**, 2007, *Efekty napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski – wybrane zagadnienia*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, nr 1152, s. 237–251.
- **Kuzel M.**, 2010, *Fostering Linkages and Initiating Knowledge and Skill Diffusion by Polish Affiliates of the World's Largest TNCs*, [in:] A.P. Balcerzak (ed.), *Enterprise in Highly Competitive Environment*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, pp. 167–192.
- **Jaworek M., Kuzel M.**, 2013, *Aktywność inwestycyjna największych przedsiębiorstw w Polsce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 155, s. 314–322.

Ważną aktywnością w ramach pierwszego z wyszczególnionych obszarów badawczych stało się również kontynuowanie prac nad regionalnymi aspektami napływu kapitału zagranicznego do Polski. W latach 2003–2016 uczestniczyłem w cyklu trzech oryginalnych projektów skoncentrowanych na oddziaływaniu BIZ w skali regionalnej oraz określeniu miejsca przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego w gospodarce województwa kujawsko-pomorskiego (przy czym ostatni z nich został zrealizowany w ramach międzyregionalnego konsorcjum z udziałem zespołów z innych, poza UMK, ośrodków naukowych i obejmował swym zakresem także województwa: łódzkie, wielkopolskie oraz warmińsko-mazurskie). Uzyskane w ich efekcie rezultaty składają się łącznie na pogłębione, wieloaspektowe oraz uwzględniające zmienność w czasie ujęcie omawianego zagadnienia na gruncie regionalnym i jednocześnie jedno z najpełniejszych – poświęconych konkretnemu regionowi – studiów tego typu w Polsce. Realizacja tych projektów znalazła uznanie władz samorządowych oraz środowiska akademickiego, czego efektem były zespołowe wyróżnienia Marszałka Województwa Kujawsko-Pomorskiego – w 2005, w 2013 oraz w 2017 roku.

Do najważniejszych, przygotowanych z moim udziałem, opracowań przedstawiających wyniki omawianych projektów badawczych zaliczają się:

- **Jaworek M., Kola M., Kuzel M.**, 2005, *Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych dla gospodarki województwa kujawsko-pomorskiego*, [w:] W. Karaszewski (red./kier. nauk.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie kujawsko-pomorskim (stan, znaczenie dla gospodarki województwa, stymulanty i destymulanty napływu)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 129–188.
- **Kuzel M.**, 2012, *Miejsce przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego w gospodarce województwa kujawsko-pomorskiego*, [w:] W. Karaszewski (red./kier. nauk.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie kujawsko-pomorskim*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2012, s. 121–159.
- **Jaworek M., Kuzel M.**, 2013, *Aktywność jednostek samorządu terytorialnego województwa kujawsko-pomorskiego w przyciąganiu inwestorów zagranicznych*, *Czas na Pieniądz „Zarządzanie Finansami – Finanse publiczne, instrumenty rynku finansowego”* (2013), „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 766, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* nr 62, s. 79–90.
- **Jaworek M., Czaplewski L., Kuczmarska M., Kuzel M.**, 2016, *Stymulanty i destymulanty podejmowania przez inwestorów zagranicznych inwestycji bezpośrednich w wybranych województwach Polski*, [w:] W. Karaszewski (red./kier. nauk.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w wybranych województwach Polski – analiza porównawcza*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 121–154.
- **Róžański J., Kuzel M.**, 2017, *Powiązania gospodarcze pomiędzy przedsiębiorstwami z kapitałem zagranicznym i przedsiębiorstwami lokalnymi w Polsce*, „Przegląd Organizacji”, nr 2, s. 3–12.
- **Jaworek M., Kuczmarska M., Kuzel M.**, 2018, *Location Factors of Foreign Direct Investment: A Regional Perspective*, „Olsztyn Economic Journal”, vol. 13, no. 2, pp. 153–165.



a także poświęcona tej tematyce monografia, której jestem głównym współautorem:

- **Kola-Bezka M., Kuzel M., Sobczak I.**, 2009, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie kujawsko-pomorskim. Stan i znaczenie kapitału zagranicznego dla gospodarki województwa*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz (234 strony).

Ciekawość badawcza, a do pewnego stopnia również lokalny patriotyzm, sprawiły, że aspekty regionalne stały się także przedmiotem dociekań wychodzących poza wskazane trzy główne nurty moich zainteresowań naukowych. Prowadzone badania skoncentrowały się przy tym na problematyce współpracy na styku nauka – biznes oraz wykorzystaniu funduszy unijnych. Efekty tych prac zostały przedstawione głównie w raportach badawczych, jednak można też wskazać na wybrane publikacje:

- **Kuzel M.**, 2011, *Współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami a sferą nauki i otoczenia biznesu w województwie kujawsko-pomorskim*, [w:] P. Antonowicz (red. nauk.), *Współczesne modele biznesu – diagnoza i perspektywy*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, s. 169–178.
- **Karaszewski W., Jaworek M., Kola-Bezka M., Kuzel M.**, 2015, *European Union Funds in the Financial Framework 2014-2020 in the Process of Building Competitive Capacity among the Communes of the Kujawsko-Pomorskie Voivodship*, „Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy”, tom 13, nr 3, s. 41–48.

Równolegle do przygotowywania prac plasujących się w pierwszym z podstawowych płaszczyzn badawczych, a więc w szerokim ujęciu międzynarodowych przepływów kapitału w postaci BIZ, prowadziłem studia i badania w dwóch pozostałych obszarach. Pozwoliły mi one w pełniejszy sposób osadzić dociekania w problematyce biznesu międzynarodowego, rozszerzając spektrum wcześniej analizowanych zagadnień o wątki dotyczące m.in. niekapitałowych form internacjonalizacji czy aspekty związane z prowadzeniem międzynarodowej działalności gospodarczej (w tym przedstawiane z perspektywy rozwoju, doświadczeń i zachowań będących udziałem największych korporacji świata), a także zgłębiać problematykę zasobów niematerialnych organizacji, a w szczególności rozpoznać stosowane przez przedsiębiorstwa praktyki oraz realizować pogłębione rozważania w ramach podejść eksponowanych w koncepcjach zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym.

W nurcie drugiego z głównych obszarów badawczych znalazły się m.in. publikacje:

- **Kola M., Kuzel M.**, 2006, *Fuzje, przejścia i alianse strategiczne jako alternatywne formy internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw w warunkach globalizacji gospodarki światowej*, [w:] T. Koźliński (red.), *Współczesne zjawiska w gospodarce*, Interdyscyplinarne Koło Naukowe Doktorantów Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń, s. 41–58.
- **Kuzel M.**, 2012, *Chińskie inwestycje bezpośrednie na świecie – skala, kierunki i motywy ekspansji zagranicznej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 271, tom I, s. 427–438.
- **Jaworek M., Kuzel M.**, 2015, *Transnational Corporations in the World Economy: Formation, Development and Present Position*, „Copernican Journal of Finance and Accounting”, vol. 4, issue 1, pp. 55–70.
- **Kuzel M.**, 2016, *Ku (globalnej) innowacyjności: działalność badawczo-rozwojowa największych korporacji transnarodowych świata*, [w:] M. Żemigala (red. nauk.), *Horyzonty współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 275–301.

W ramach trzeciego ze wskazanych głównych obszarów badawczych można z kolei wyodrębnić następujące opracowania:

- **Jaworek M., Kuzel M.**, 2006, *Pomiar kapitału intelektualnego – znak czasu czy syzyfowa praca?*, [w:] D. Zarzecki (red. nauk.), *Czas na Pieniądz „Zarządzanie finansami. Inwestycje i wycena przedsiębiorstw”*, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, tom I, s. 285–298.
- **Kuzel M.**, 2006, *Istota zarządzania wiedzą w organizacji*, s. 115–123 (podrozdział 4.1.1), *Zarządzanie wiedzą w praktyce przedsiębiorstw w Polsce*, s. 123–130 (podrozdział 4.1.2), [w:] J. Bogdanienko (red./kier. Nauk.), *Firma w otoczeniu globalnym*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.

- **Kuzel M.**, 2007, *Stan i praktyka zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach w Polsce*, [w:] J. Bieliński, M. Czerwińska (red.), *Uwarunkowania realizacji celów Strategii Lizbońskiej w polskiej gospodarce*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk, s. 197–206.
- **Bogdanienko J., Kuzel M.**, 2008, *Znaczenie wymiany wiedzy w procesie współpracy przedsiębiorstw transnarodowych*, „Problemy Zarządzania”, nr 2(20), s. 51–70.
- **Kuzel M.**, 2008, *Marka jako składnik aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 510, s. 255–262.

Punktem zwrotnym dla kolejnych moich prac badawczych stał się – przygotowany wspólnie z dr M. Kolą – referat konferencyjny łączący perspektywę napływu kapitału w postaci BIZ do Polski z zagadnieniami ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw i internacjonalizacji gospodarki Polski. Podjęte w nim rozważania zostały osadzone w ramach koncepcyjnych teorii ścieżki inwestycyjno-rozwojowej (IDP), stanowiąc jedno z pierwszych tego typu opracowań poświęconych ocenie stadium rozwoju gospodarczego Polski według teorii IDP¹⁰. Referat został zaprezentowany podczas konferencji naukowej „*Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w budowaniu potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw*” w maju 2006 roku w Toruniu, a przygotowana na jego podstawie publikacja została następnie ogłoszona jako rozdział w monografii:

- **Kola M., Kuzel M.**, 2007, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw na gruncie teorii ścieżki inwestycyjno-rozwojowej*, [w:] W. Karaszewski (red. nauk.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w budowaniu potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 171–202.

Praca ta miała zasadnicze znaczenie dla ukierunkowania moich dalszych dociekań naukowych, a w szczególności aktywności badawczej, na problemy dotyczące rozwoju międzynarodowego polskich przedsiębiorstw i podejmowanych przez nie inwestycji bezpośrednich z uwzględnieniem głównie wątków transferu wiedzy organizacyjnej oraz roli zasobów niematerialnych (składowych kapitału intelektualnego organizacji) w realizowanej przez nie internacjonalizacji kapitałowej. Urzeczywistnienie tych zamierzeń stało się możliwe dzięki uczestnictwie w dwóch unikatowych projektach badawczych zrealizowanych przez zespół UMK pod kierunkiem Profesora W. Karaszewskiego jako granty Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Przedsięwzięcia te były jednymi z pierwszych w Polsce badań, zorientowanych na możliwie kompleksowe rozpoznanie spektrum zagadnień dotyczących bezpośrednich inwestycji zagranicznych polskich przedsiębiorstw. Uzyskane efekty badawcze zostały zaprezentowane w licznych publikacjach, wśród których można wymienić:

- **Kuzel M.**, 2008, *Wiedza i umiejętności jako czynnik konkurencyjności polskich przedsiębiorstw bezpośredniego inwestowania*, [w:] W. Karaszewski (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, s. 241–277.
- **Jaworek M., Karaszewski W., Kuzel M., Szóstek A.**, 2008, *Rozwój polskich przedsiębiorstw bezpośredniego inwestowania w Federacji Rosyjskiej*, [w:] W. Karaszewski (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, s. 303–330.
- **Kuzel M.**, 2012, *Wiedza i umiejętności w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych*, „Współczesne Zarządzanie. Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu”, nr 4, s. 232–242.
- **Kuzel M.**, 2013, *Kapitał intelektualny organizacji i wewnątrz korporacyjny transfer zasobów a konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych*, [w:] W. Karaszewski (red. /kier. nauk.), *Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą. Czynniki i skutki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 133–146.

¹⁰ W podobnym czasie, jednak zupełnie niezależnie, powstały opracowania autorstwa Profesorów M. Gorynia, J. Nowaka i R. Wolniaka, rozpoczynające cały cykl publikacji na ten temat. Zob. M. Gorynia, J. Nowak, R. Wolniak, *Poland and Its Investment Development Path*, „Eastern European Economics” 2007, vol. 45, no. 2, pp. 52–74; M. Gorynia, J. Nowak, R. Wolniak, *Poland's Evolving Net Outward Investment Position: A Cross-industry Analysis*, „Poznań University of Economics Review” 2008, vol. 8, no. 2, pp. 5–25 oraz kolejne prace tych autorów.

- **Jaworek M., Karaszewski W., Kuzel M.**, 2013, *Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw w Czechach*, [w:] W. Karaszewski (red./kier. nauk.), *Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą. Czynniki i skutki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 147–166.
- **Karaszewski W., Jaworek M., Kuzel M., Szałucka M., Szóstek A.**, 2014, *Foreign Direct Investment by Polish Companies*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń (148 stron).
- **Jaworek M., Kuzel M., Szałucka M.**, 2014, *Spółki bezpośredniego inwestowania polskich przedsiębiorstw i ich rola w budowaniu konkurencyjności*, „Marketing i Rynek”, nr 7 [CD-ROM, s. 79–93].
- **Jaworek M., Kuzel M., Szóstek A.**, 2016, *Risk Measurement and Methods of Evaluating FDI Effectiveness among Polish Companies – Foreign Investors (evidence from a survey)*, “Research Papers of Wrocław University of Economics”, no. 428, pp. 93–103.

Działalność naukowo-badawcza, związana z realizacją tych projektów i aktywnością w zakresie upowszechniania uzyskanych rezultatów, przyniosła zespołowi kilkukrotne wyróżnienia w postaci nagród JM Rektora UMK – w 2009, 2013 i 2014 roku, a także uhonorowanie tekstu mojego autorstwa:

- **Kuzel M.**, 2016, *Konfiguracja zasobów w ramach ponadnarodowych struktur polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych jako czynnik ich międzynarodowej konkurencyjności*, „Przegląd Organizacji”, nr 2, s. 44–53.

przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK) III nagrodą „Złote Pióro Przeglądu Organizacji” za najlepszy artykuł opublikowany na łamach czasopisma w 2016 roku.

Warto podkreślić, że do rozważań związanych z teorią IDP wróciłem w jednej z ostatnich prac, która stanowiła okazję do rozszerzenia pierwotnych dociekań o przypadki pozostałych krajów Grupy Wyszehradzkiej (Czech, Węgier i Słowacji), a także do rekapitulacji wcześniejszych rozstrzygnięć z uwzględnieniem dłuższego horyzontu analizy, wniosków i rekomendacji płynących z pojawiających się publikacji naukowych, a także wyników zrealizowanych w ostatnim czasie projektów badawczych. Przygotowany referat został przedstawiony na konferencji „*First World Congress of Comparative Economics*” w czerwcu 2015 roku w Rzymie, a na jego podstawie powstał artykuł:

- **Kuzel M.**, 2017, *The Investment Development Path: Evidence from Poland and Other Countries of the Visegrád Group*, “Journal of East-West Business”, vol. 23, no. 1, pp. 1–40.

Reasumując, można przedstawić zestawienie mojego dotychczasowego dorobku publikacyjnego (poza monografią wskazaną w pkt. 2.1) przez pryzmat głównych obszarów badawczych – struktura publikacji została syntetycznie ujęta w tabeli 1.

Tabela 1. Zestawienie ilościowe dorobku publikacyjnego według głównych obszarów badawczych

Obszar	Nazwa obszaru	Liczba publikacji
Obszar 1	Bezpośrednie inwestycje zagraniczne, w tym:	45
1a	A: BIZ – perspektywa napływu kapitału zagranicznego do Polski	15
1b	B: BIZ – perspektywa napływu kapitału zagranicznego do Polski (ujęcie regionalne)	12
1c	C: BIZ – perspektywa ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw	16
1d	D: BIZ – perspektywa ścieżki inwestycyjno-rozwojowej	2
Obszar 2	Internacjonalizacja przedsiębiorstw i działalność korporacji transnarodowych	6
Obszar 3	Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym organizacji	7
Pozostałe publikacje (w tym współredakcja monografii)		10
Razem (poza monografią wskazaną w pkt. 2.1)		68

Wszystkie przedstawione trzy główne obszary badawcze splatają się w monografii (wskazanej w pkt. 2.1 jako główne osiągnięcie naukowe), w ramach której połączyłem perspektywę koncepcji kapitału intelektualnego organizacji z problematyką internacjonalizacji kapitałowej przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem doświadczeń polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych. Rozprawa ta stanowi zwięźczenie dotychczasowych wysiłków poznawczych, stanowiąc swego rodzaju klamrę spajającą moje dotychczasowe dokonania naukowe.

3.2. Statystyka dorobku publikacyjnego i cytowania

Przed uzyskaniem stopnia doktora nauk ekonomicznych opublikowałem łącznie 12 opracowań naukowych, w tym: 3 artykuły w czasopismach (m.in. w ogólnopolskim piśmie „Przegląd Organizacji”), 7 rozdziałów w monografiach (w tym 1 w publikacji zagranicznej w języku angielskim) oraz 2 referaty w materiałach z konferencji zagranicznych. Po uzyskaniu stopnia doktora na mój dorobek publikacyjny składa się łącznie 57 pozycji: 4 monografie (w tym 1 w języku angielskim – przygotowana we współautorstwie), 23 rozdziały w monograficznych opracowaniach zbiorowych, 20 artykułów w recenzowanych czasopismach, 3 monografie, których jestem współredaktorem, 4 raporty z badań oraz 3 publikacje w pozostałych czasopismach (popularnych i opiniotwórczych – „Głos Uczelni” UMK oraz „Baltic Rim Economies Review”). Typową aktywność publikacyjną uzupełniają 2 niepublikowane raporty z badań oraz 3 niepublikowane ekspertyzy i opracowania przygotowane na zamówienie.

Tabela 2. Zestawienie ilościowe dorobku publikacyjnego według kategorii

Kategoria	Przed uzyskaniem stopnia doktora	Po uzyskaniu stopnia doktora	Razem
Monografie naukowe	–	4	4
Rozdziały w monografiach	7	23	30
Publikacje w czasopismach recenzowanych	3	20	23
Publikacje w materiałach pokonferencyjnych ¹	2	–	2
Redakcja monografii naukowej	–	3	3
Raporty z badań	–	4	4
Publikacje w pozostałych czasopismach	–	3	3
Razem	12	57	69
Liczba punktów według punktacji MNiSW	69	357	426
Niepublikowane raporty z badań ²	2	–	2
Ekspertyzy i inne opracowania na zamówienie (niepublikowane) ³	–	3	3

Uwagi: tabela prezentuje dorobek obejmujący publikacje przygotowane samodzielnie lub we współautorstwie; pełny wykaz dorobku publikacyjnego zawiera załącznik 3, natomiast analizę bibliometryczną wykonaną przez Bibliotekę Uniwersytecką UMK przedstawiono w załączniku 7; ¹w analizie bibliometrycznej punktacja jak za rozdział w monografii; ²w analizie bibliometrycznej wykazane jako „inne publikacje”; ³jedno z tych opracowań zostało wykazane w analizie bibliometrycznej w kategorii „inne publikacje”.

Spośród wszystkich opracowań 12 ukazało się w języku angielskim. Znaczna część publikacji (48%) jest tylko mojego autorstwa. We współautorstwie przygotowałem: 2 monografie, 15 rozdziałów

w monografiach, 12 publikacji w czasopismach recenzowanych i 2 w pozostałych czasopismach (popularnych i opiniotwórczych), 1 publikację w materiałach pokonferencyjnych oraz 4 opublikowane raporty z badań. Wykaz publikacji współautorskich oraz oświadczenia współautorów o udziale w ich przygotowaniu znajdują się w załączniku 6.

Moje publikacje ukazywały się w różnych wydawnictwach i czasopismach naukowych. Spośród tych pierwszych należy przede wszystkim wymienić: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika oraz Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, ale także Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne czy Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Do najważniejszych czasopism, na łamach których ukazały się moje artykuły, zaliczam natomiast: „*Journal of East-West Business*” (Routledge: Francis&Taylor), „*Copernican Journal of Finance and Accounting*” (UMK), „*Przegląd Organizacji*” (TNOiK), „*Marketing i Rynek*” (PWE), „*Problemy Zarządzania*” (Uniwersytet Warszawski), „*Współczesne Zarządzanie*” (Uniwersytet Jagielloński), „*Olsztyn Economic Journal*” (Uniwersytet Warmińsko-Mazurski), a także „*Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*” czy „*Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*”. Poza publikacjami *stricto* naukowymi szczególnie cenię sobie zaproszenie ze strony Profesora K. Liuhto, Dyrektora The Pan-European Institute (Uniwersytet w Turku, Finlandia), do przygotowania artykułu eksperckiego, który ukazał się na łamach „*Baltic Rim Economies Review*” 2017, no. 4 (expert article no. 2281).

Łączna liczba punktów przyznanych moim publikacjom – według punktacji Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego – wyniosła 426, z czego 357 po uzyskaniu stopnia naukowego doktora.

Tabela 3. Zestawienie publikacji w bazach oraz liczba cytowań

Nazwa bazy	Liczba publikacji w bazie	Liczba cytowań	h-indeks
Web of Science Core Collection	1	1 (15) ¹	1
Scopus	1	1	1
CrossRef	3	5	2
Google Scholar (wg Biblioteki UMK)	–	195 (156) ²	7
Google Scholar (wg Publish or Perish)	45	160	7
Research Gate	72	148	6

Uwagi: stan na dzień 4.12.2018; dodatkowe informacje oraz wykaz najważniejszych cytowań znajdują się w załączniku 3, pkt. II.4; analiza cytowań wykonana przez Bibliotekę Uniwersytecką UMK zamieszczona została w załączniku 7; ¹liczba cytowań ogółem, co oznacza cytowania prac (także spoza tej bazy), które były przywoływane w publikacjach figurujących w Web of Science Core Collection; ²liczba bez autocytowań.

Na dzień 4.12.2018 w bazie Web of Science odnotowano 1 cytowanie mojej pracy widniejącej w tej bazie, natomiast liczba cytowań ogółem wyniosła 15 (oznacza to, że moje prace – także spoza tej bazy – były cytowane w 15 publikacjach indeksowanych w Web of Science Core Collection). Baza Scopus podała z kolei 1 cytowanie (Field-Weighted Citation Impact: 0,69), CrossRef 5 cytowań, a Google Scholar – według analizy przygotowanej przez Bibliotekę UMK – 195 (w tym 156 bez autocytowań), zaś h-indeks wyniósł odpowiednio 2 według CrossRef i 7 według Google Scholar. Wskaźnik RG Score według bazy Research Gate osiągnął wartość 13,95.

Do najważniejszych cytowań moich publikacji zaliczam te w międzynarodowych czasopismach, a w szczególności w artykułach opublikowanych na łamach: „*Journal of East-West Business*” 2018 (vol. 24, issue 1, pp. 24–49); „*Third World Quarterly*” (online), pp. 1–23; „*Global Strategy Journal*”

2017 (vol. 7, issue 2, pp. 159–171); „*Russian Journal of Economics*” 2017 (vol. 3, issue 4, pp. 445–474); „*Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*” 2017 (vol. 482, pp. 127–146) oraz „*Eastern European Economics*” 2012 (vol. 50, no. 2, pp. 5–21 i vol. 50, no. 2, pp. 59–84), a także przywołania w wydawanych w Polsce renomowanych periodykach naukowych, takich jak m.in.: „*Entrepreneurial Business and Economics Review*” 2017 (vol. 5, no. 2, pp. 101–122); „*Real Estate Management and Valuation*” 2017 (vol. 25, no. 4, pp. 99–112); „*Gospodarka Narodowa*” 2017 (nr 1, s. 53–68); „*Ekonomista*” 2014 (nr 5, s. 707–731); „*Handel Wewnętrzny*” 2014 (nr 5, s. 37–47); „*Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*” 2012 (nr 275, s. 189–220) czy „*Oeconomia Copernicana*” 2011 (nr 2, s. 23–45). Zestawienie najważniejszych cytowań moich prac znajduje się w załączniku 3, pkt. II.4.

Aktywność publikacyjną uzupełniają 24 przygotowane przeze mnie recenzje opracowań naukowych, w tym 2 recenzje manuskryptów zgłoszonych do nr 2/2008 (20) czasopisma naukowego „*Problemy Zarządzania*”.

3.3. Kierowanie międzynarodowymi i krajowymi projektami badawczymi oraz udział w takich projektach

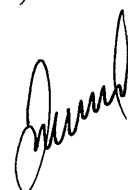
W całym okresie pracy naukowej – poza prowadzeniem badań statutowych – uczestniczyłem w realizacji 9 tematów badawczych, w tym w projektach finansowanych przez Komitet Badań Naukowych (KBN) oraz Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW), a także w przedsięwzięciach współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej i przez regionalne władze samorządowe. Wśród omawianych projektów 3 zostały rozpoczęte i zakończone (lub w zasadniczym stopniu zrealizowane) przed uzyskaniem stopnia doktora nauk ekonomicznych – wśród nich na uwagę zasługuje zwłaszcza projekt KBN nr 1 H02C 062 26 zrealizowany w latach 2004-2005 jako grant promotorski. Pozostałe projekty badawcze – już po uzyskaniu stopnia naukowego doktora – były finansowane ze środków MNiSW (grant nr 1 H02C 044 30 zrealizowany w latach 2006-2009 oraz grant nr N N112 322 338 zrealizowany w latach 2010-2013), współfinansowane ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, a także współfinansowane przez Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego.

Ostatni z projektów, w których dotychczas uczestniczyłem, został zrealizowany w latach 2014-2016 przez konsorcjum czterech polskich uczelni, tj.: Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu (koordynator projektu), Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie oraz Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, przy wsparciu urzędów marszałkowskich województw: kujawsko-pomorskiego, łódzkiego i warmińsko-mazurskiego. Warto podkreślić, że udział w tym projekcie był szansą na współpracę z badaczami z innych polskich ośrodków naukowych.

W większości przypadków zrealizowanych przedsięwzięć badawczych byłem jednym z ich głównych wykonawców. Pełny wykaz przeprowadzonych z moim udziałem projektów badawczych został przedstawiony w załączniku 3, pkt. II.5.

3.4. Międzynarodowe i krajowe nagrody za działalność naukową

Swoistym potwierdzeniem wartości mojej dotychczasowej pracy jest 9 nagród i wyróżnień za działalność naukową. Uzyskałem 3 zespołowe wyróżnienia Marszałka Województwa Kujawsko-Pomorskiego (w latach 2005, 2013 i 2017), 4 zespołowe nagrody (w latach 2007, 2009, 2013 i 2014)



oraz wyróżnienie indywidualne (w 2006 roku) JM Rektora UMK, a także indywidualną III nagrodę Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa w konkursie „Złote Pióro Przeglądu Organizacji” za najlepszy tekst opublikowany na łamach czasopisma w 2016 roku. Wykaz nagród i wyróżnień został zaprezentowany w załączniku 3, pkt. II.6.

3.5. Wygłoszenie referatów oraz udział w międzynarodowych lub krajowych konferencjach i seminariach naukowych

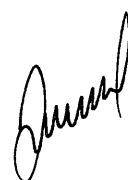
W ramach działalności naukowej, ukierunkowanej na możliwie szerokie zaprezentowanie i poddanie dyskusji rezultatów prac badawczych, uczestniczyłem w 56 konferencjach i seminariach, w tym w 41 z wystąpieniem (9 wystąpień przed i 32 po uzyskaniu stopnia doktora). Z ogólnej liczby konferencji i seminariów naukowych 6 miało rangę wydarzeń zagranicznych (konferencje we Włoszech, na Węgrzech i w Republice Czeskiej oraz seminaria w Republice Czeskiej i na Ukrainie), 5 międzynarodowych, a 45 krajowych. Ponadto, poza przedstawianiem referatów i udziałem w dyskusjach, pełniłem także funkcje: kierownika naukowego konferencji, sekretarza naukowego konferencji, członka rady programowej oraz prowadziłem sesje i byłem uczestnikiem paneli dyskusyjnych. Szczegółowy wykaz konferencji i seminariów naukowych ze wskazaniem charakteru uczestnictwa oraz tytułów wystąpień został przedstawiony w załączniku 3, pkt. II.7.

Za najważniejsze moje wystąpienie na konferencjach zagranicznych uznaję te w ramach „*First World Congress of Comparative Economics*” w Rzymie w czerwcu 2015 roku, natomiast wśród wydarzeń o charakterze międzynarodowym wygłoszenie referatów na konferencjach WROFIN 2015, „*Wrocław Conference in Finance: Contemporary Trends and Challenges*” we Wrocławiu we wrześniu 2015 roku oraz „*Współczesne nurty badawcze w naukach o zarządzaniu*” w Krakowie w maju 2012. Wśród wydarzeń krajowych na wyróżnienie zasługują przede wszystkim konferencje:

- „*Inwestycje i nieruchomości w gospodarce światowej*”, UMK, Toruń, 10–11.05.2016,
- IV Kongres Nauk o Zarządzaniu „*Inspiracje i innowacyjność nauk o zarządzaniu*”, TNOiK, Warszawa, 31.03–1.04.2016,
- TRANS’13 „*Wspólna Europa. Kryzys finansowo-ekonomiczny a internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*”, SGH, Warszawa, 21–22.11.2013,
- „*Inwestowanie w aktywa rzeczowe i finansowe*”, UE w Katowicach, Ustroń, 21–23.10.2013,
- konferencje z cyklu „*Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*”, UE we Wrocławiu, Karpacz, 22–24.05.2006 oraz 16–18.05.2011,
- „*Strategia Lizbońska a zarządzanie wartością*”, UG, SGH, Gdańsk-Sztokholm, 7–10.10.2006,
- „*Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*”, UMK, Ciechocinek, 21–23.09.2005,

jak również – gromadzące nie tylko przedstawicieli świata nauki, ale także dyplomacji, centralnych i lokalnych instytucji publicznych, ośrodków wspierania biznesu i przedsiębiorstw – konferencje organizowane przez UMK we współpracy z Ministerstwem Gospodarki (MG, obecnie Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii) oraz Polską Agencją Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAiiZ, obecnie PAIH – Polska Agencja Inwestycji i Handlu):

- „*Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w wybranych województwach Polski – analiza porównawcza*”, UMK, PAIH, Warszawa, 11.12.2017,
- „*Ekspansja zagraniczna polskich firm 2014. Kierunki inwestycji i strategiczne rynki eksportowe*”, MG, UMK, Ośrodek Analityczny THINKTANK, Warszawa, 5.12.2013,



- „Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata”, UMK, MG, PAIiIZ, Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego, Warszawa-Toruń, 6–7.12.2012,
- „Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw”, PAIiIZ, Warszawa, 14.11.2011,
- a także fora i konferencje gospodarcze, podczas których uczestniczyłem w debatach i prowadziłem prelekcje na zaproszenie organizatorów:
- „Forum Ekspansji Małych i Średnich Przedsiębiorstw”, Toruń, 25.11.2015,
- III Konwent Marszałków Województw Rzeczypospolitej Polskiej. Województwo Kujawsko-Pomorskie, Toruń, 4.12.2013,
- „Toruń miastem dla przedsiębiorczych”, Kujawsko-Pomorskie Targi Inwestycyjne INVEST-TOR, Toruń, 9.03.2013,
- XV Forum Gospodarcze Województwa Kujawsko-Pomorskiego „Europa – w poszukiwaniu utraconej tożsamości?”, Toruń, 21–23.04.2008,
- V Forum Gospodarcze Województwa Kujawsko-Pomorskiego, Toruń, 22–23.06.2006.

4. Działalność dydaktyczna, popularyzatorska i organizacyjna¹¹

4.1. Uczestnictwo w programach europejskich i innych programach międzynarodowych lub krajowych

W okresie pracy naukowo-dydaktycznej, tj. od października 2005 roku, uczestniczyłem w 4 programach współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Program Operacyjny Kapitał Ludzki) oraz Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (program INTERREG Europa). Dwa z nich dotyczyły działalności dydaktycznej, jeden był związany z projektem badawczym pt. „Analiza powiązań współpracy pomiędzy przedsiębiorcami, jednostkami B+R i instytucjami otoczenia biznesu”, zrealizowanym w 2009 roku na zamówienie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego, natomiast aktualnie prowadzony projekt pt. *SIE – SME Internationalisation Exchange* (program INTERREG Europa) ma charakter aplikacyjny i koncentruje się na zagadnieniach oceny oraz doskonalenia polityki wsparcia internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw. W tym ostatnim programie współpracuję z Toruńską Agencją Rozwoju Regionalnego jako przedstawiciel jednego z regionalnych interesariuszy projektu, czyli Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

4.2. Działalność dydaktyczna i popularyzatorska

W ramach dotychczasowego zatrudnienia prowadziłem 25 odrębnych kursów dydaktycznych na pierwszym i drugim stopniu studiów, w tym 12 realizowanych w formie wykładów, 3 w formie ćwiczeń, 7 obejmujących zarówno wykłady, jak i ćwiczenia oraz 3 rodzaje zajęć seminaryjnych (seminaria licencjackie, magisterskie, proseminarium). Zakres i różnorodność tematyczna prowadzonych zajęć zmieniały się w czasie, jednak w sposób naturalny oscylowały wokół problematyki zarządzania międzynarodowego, internacjonalizacji przedsiębiorstw, inwestycji i innowacji oraz zarządzania zasobami niematerialnymi. Obecnie prowadzę zajęcia z przedmiotów: „Ochrona własności intelektualnej” dla wszystkich kierunków studiów oferowanych przez Wydział

¹¹ Szczegółowe zestawienia znajdują się w załączniku 4 do wniosku.

Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK, a także dla kierunków geografia, gospodarka przestrzenna oraz turystyka i rekreacja na Wydziale Nauk o Ziemi UMK, „*Bezpośrednie inwestycje zagraniczne i przedsiębiorstwa wielonarodowe*” na pierwszym stopniu studiów na kierunku ekonomia oraz „*Inwestycje zagraniczne, strategie internacjonalizacji*” na drugim stopniu na kierunku zarządzanie, a także zajęcia w języku angielskim „*Investments*” dla studentów polsko-hiszpańskiego programu „*Doble Diploma*” (realizowanego z Uniwersytetem Pablo de Olavide z Sewilii) oraz studentów programu Erasmus+.

Oprócz przedmiotów trwale wpisanych w programy kształcenia na kierunkach ekonomicznych, oferowałem też zajęcia fakultatywne w ramach wykładów ogólnouniwersyteckich pn. „*Korporacje transnarodowe w gospodarce światowej*”, które cieszyły się zainteresowaniem studentów.

Poza macierzystą Uczelnię prowadziłem działalność dydaktyczną w Wyższej Szkole Gospodarki w Bydgoszczy, Szkole Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku oraz w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej we Włocławku. Szczególnie cenne doświadczenia w pracy nauczyciela akademickiego uzyskałem prowadząc wykłady dla studentów francuskich pn. „*Global Activity of the World's Largest Transnationals: A New Dimension of International Business*” na Wydziale Prawa, Ekonomii i Zarządzania w Uniwersytecie w Angers (Université d'Angers).

Do wszystkich prowadzonych zajęć przygotowuję rozbudowane prezentacje multimedialne, zawierające treści podstawowe oraz przykłady, a do ćwiczeń także materiały dodatkowe w postaci zestawów zadań oraz studiów przypadków. Ponadto część zajęć (prowadzonych w Wyższej Szkole Gospodarki w Bydgoszczy) realizowałem w trybie e-learningowym.

Równolegle do działalności dydaktycznej prowadzę aktywność w zakresie popularyzacji nauki. W tym obszarze na pierwszym miejscu znajdują się przede wszystkim prelekcje dla uczniów, a także nauczycieli, współpracujących z Wydziałem szkół średnich, a także opieka merytoryczna – wspólnie z dr M. Kolą-Bezka – nad kierowanym do uczniów „*Ogólnopolskim Konkuresem Wiedzy o Ekonomii i Gospodarce im. Profesora Kazimierza Sokołowskiego*”, realizacja szkoleń na temat własności intelektualnej i prawa autorskiego w Wyższej Szkole Zarządzania Środowiskiem w Tucholi czy wykład inauguracyjny podczas uroczystości rozpoczęcia roku akademickiego na Wydziale Zarządzania i Nauk Społecznych w Inowrocławiu Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy.

4.3. Opieka naukowa nad studentami i doktorantami

W trakcie pracy akademickiej prowadziłem kilka edycji seminariów dyplomowych (licencjackich i magisterskich), zarówno na studiach stacjonarnych, jak i niestacjonarnych, a także proseminarium. Efektem w tym obszarze jest 76 wypromowanych osób (51 na poziomie licencjackim i 25 na magisterskim). Sporządziłem ponadto 102 recenzje prac dyplomowych (13 licencjackich i 89 magisterskich) oraz uczestniczyłem w egzaminach dyplomowych. Szczególną satysfakcję czerpię z nagrody Dziekana Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w konkursie na najlepszą pracę licencjacką w 2018 roku dla uczestnika mojego seminarium, a także z sukcesu wydawniczego moich seminarzystów, ówczesnych studentów studiów licencjackich, którym udało się opublikować wyniki swoich badań w recenzowanej monografii naukowej:

M. Kuczmarska, I. Pietryka (red.), *Problemy gospodarki światowej*, tom II, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Toruniu, Toruń 2011, s. 171–184.

Współpracuję ze studentami i doktorantami macierzystego Wydziału. Uczestniczyłem m.in. w organizowanych przez nich konferencjach jako członek komisji oceniającej wystąpienia



prelegentów czy prowadzący sesję, ale także pomagałem doktorantom wdrażać się w rolę nauczyciela akademickiego w trakcie wspólnie realizowanych wykładów i ćwiczeń. Ponadto biorę aktywny udział w seminariach doktorskich prowadzonych w Katedrze Inwestycji i Nieruchomości.

Zostałem również powołany na promotora pomocniczego w dwóch przewodach doktorskich prowadzonych w Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu.

4.4. Wyjazdy zagraniczne i współpraca międzynarodowa

W czasie pracy akademickiej kilkakrotnie odbywałem wyjazdy zagraniczne, których celem było przede wszystkim rozpoznanie warunków prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa z polskim kapitałem w odwiedzanych krajach. W ramach tych wyjazdów prowadziłem rozmowy z pracownikami polskich ambasad w Berlinie, Moskwie, Wiedniu, Pradze oraz Kijowie, a także z ekspertami ds. przyciągania inwestycji zagranicznych w niemieckiej agencji promocji inwestycji Industrial Investment Council w Berlinie. Spotykałem się ponadto z przedstawicielami polskiego biznesu w Republice Czeskiej i na Ukrainie oraz miałem okazję gościć w zakładach produkcyjnych Bella (Grupa TZMO) w Jegoriewsku w Rosji, a także w przedsiębiorstwie Novaservis (Grupa Ferro) w Brnie w Republice Czeskiej.

Poza spotkaniami podporządkowanymi prowadzonym pracom badawczym uczestniczyłem również w rozmowach ukierunkowanych na wymianę doświadczeń w pracy naukowej i dydaktycznej w Vysoké Učení Technické v Brně w Republice Czeskiej oraz w Université d'Angers we Francji, a także realizowałem wspomniane (punkt 4.2) wykłady na Wydziale Prawa, Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Angers. Szczególnym akcentem w ramach aktywności międzynarodowej była wskazana wcześniej (punkt 3.2) możliwość przygotowania artykułu eksperckiego w odpowiedzi na zaproszenie Profesora K. Liuhto, Dyrektora The Pan-European Institute w Finlandii. Obecnie planuję wyjazd w ramach programu Erasmus+.

4.5. Ekspertyzy, opracowania na zamówienie i udział w zespołach eksperckich

Brałem udział w pracach zespołów przygotowujących ekspertyzy i opracowania na zamówienie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego w ramach projektów „Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie kujawsko-pomorskim” (okres realizacji: 2014-2016) oraz „Analiza powiązań współpracy pomiędzy przedsiębiorcami, jednostkami B+R i instytucjami otoczenia biznesu” (okres realizacji: wrzesień-listopad 2009). Uczestniczyłem ponadto w roli eksperta w organizowanym przez Enterprise Europe Network, Toruńską Agencję Rozwoju Regionalnego (TARR) i Toruński Park Technologiczny „Forum Ekspansji Małych i Średnich Przedsiębiorstw” w listopadzie 2015 roku, a także w warsztacie kreatywnym „Jak skutecznie wspierać eksport?” przygotowanym w grudniu 2016 roku przez TARR i Centrum Transferu Technologii przy Toruńskim Parku Technologicznym w ramach międzynarodowego projektu „SME Internationalisation Exchange” oraz w warsztatach eksperckich nt. obrotu bezgotówkowego w krajach UE w ramach projektu Narodowego Banku Polskiego pn. „Obrót bezgotówkowy w Polsce oraz innych krajach Unii Europejskiej – Thinking Outside the Box” w październiku 2007 roku.



4.6. Działalność organizacyjna oraz pełnione funkcje

W okresie pracy akademickiej i studiów doktoranckich uczestniczyłem w pracach 14 komitetów organizacyjnych konferencji i seminariów naukowych. Wydarzenia te były przygotowywane głównie przez macierzystą Uczelnię, ale znalazły się wśród nich także – wspomniane już wcześniej – przedsięwzięcia zorganizowane wspólnie przez UMK i Ministerstwo Gospodarki, Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych (obecnie Polską Agencję Inwestycji i Handlu), Ośrodek Analityczny THINKTANK czy Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego, jak również seminaria zrealizowane z wydziałami promocji handlu i inwestycji ambasad RP w Republice Czeskiej i na Ukrainie czy XX edycja konferencji Towarzystwa Naukowego Nieruchomości przygotowana we współpracy z Katedrą Gospodarki Nieruchomościami i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.

Od czasu powołania przez macierzysty Wydział (tj. od 2010 roku) projektu edukacyjno-promocyjnego „Akademia Przyszłego Menedżera” (APM), skierowanego do uczniów najlepszych szkół średnich w regionie, jestem jego koordynatorem. W ramach projektu organizuję spotkania nauczycieli akademickich w szkołach – wykłady, prelekcje, warsztaty, a także przygotowuję wydarzenia odbywające się na Uczelni – m.in. cykl „Spotkań Nauki z Biznesem”, wykłady i debaty tematyczne. Od roku akademickiego 2004-2005 jestem zaangażowany w organizację wspomnianego już (punkt 4.2) „Ogólnopolskiego Konkursu Wiedzy o Ekonomii i Gospodarce im. Profesora Kazimierza Sokołowskiego”, a od 2008 roku pełnię funkcję koordynatora pomocniczego tego konkursu. W latach 2010-2014 byłem współorganizatorem i członkiem kapituły konkursu dla uczniów szkół średnich pn. „Kujawsko-Pomorskie – Moje miejsce na ziemi” przygotowywanego przez UMK we współpracy z Urzędem Marszałkowskim Województwa Kujawsko-Pomorskiego.

Poza działalnością ukierunkowaną na współpracę z zewnętrznymi interesariuszami Uczelni pełniłem także szereg funkcji organizacyjnych na macierzystym Wydziale. Byłem m.in. członkiem komisji przeprowadzających egzaminy licencjackie oraz rozmowy kwalifikacyjne dla kandydatów na studia magisterskie, katedralnym koordynatorem w procesie międzynarodowej akredytacji AACSB czy członkiem zespołu przygotowującego projekt strategii Wydziału.

Za zaangażowanie w działalność organizacyjną na rzecz Uniwersytetu zostałem dwukrotnie nagrodzony przez Władze Uczelni. W 2018 roku uzyskałem wyróżnienie zespołowe JM Rektora, a w 2009 roku nagrodę indywidualną Dziekana Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania.

Znaczną satysfakcję z aktywności poza Uniwersytetem niesie działalność w Towarzystwie Naukowym Organizacji i Kierownictwa (od 2014 roku), w tym w szczególności praca w Zarządzie Oddziału TNOiK w Toruniu, którego jestem członkiem od czerwca 2017 roku – pełnię funkcję Sekretarza Zarządu Oddziału. W lutym 2017 roku, decyzją Prezydenta Miasta Torunia, zostałem ponadto powołany na członka Rady Nadzorczej Toruńskiego Towarzystwa Budownictwa Społecznego Sp. z o.o., w której od tego czasu pełniłem funkcję Wiceprzewodniczącego, natomiast od lipca 2018 roku jestem Przewodniczącym Rady Nadzorczej Toruńskiego TBS.



Toruń, luty 2019 roku