



AUTOREFERAT

dr Aleksandra Wąsowska

Wydział Zarządzania
Uniwersytet Warszawski

Warszawa, kwiecień 2019

A. Wąsowska

Spis treści

1. Imię i nazwisko	3
2. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe	3
3. Zatrudnienie w jednostkach naukowych.....	3
4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2017 r. Poz. 1789): 4	
4.1. Podstawowe informacje o wskazywanej monografii.....	4
4.2. Omówienie celu naukowego.....	4
4.3. Wyniki	6
4.4. Wkład monografii do nauk o zarządzaniu	17
5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych	19
5.1. Omówienie prowadzonych prac badawczych i ich efektów	19
5.2. Podsumowanie dorobku naukowo-badawczego	29
5.3. Kierowanie oraz udział w projektach badawczych.....	30
5.4. Nagrody i wyróżnienia za działalność naukową.....	30
5.5. Wygłoszenie referatów na konferencjach naukowych	30
6. Syntetyczna charakterystyka dorobku dydaktycznego i popularyzatorskiego oraz współpracy międzynarodowej.....	31

1. Imię i nazwisko

Aleksandra Wąsowska

2. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe

Stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu

nadany przez Radę Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

tytuł rozprawy doktorskiej: „Zasobowe uwarunkowania umiędzynarodowienia polskich spółek giełdowych”

promotor: prof. dr hab. Krzysztof Obłój

data uzyskania stopnia: 26 września 2011 r.

Dyplom ukończenia studiów podyplomowych Programu Copernic

(Programme de Formation au Management et au Monde Contemporain)

wydany przez konsorcjum uczelni: Institut d'Etudes Politiques de Paris (Sciences Po), Collège des Ingénieurs, Ecole de Mines de Paris

data uzyskania dyplomu: 28 września 2007 r.

Dyplom (z wyróżnieniem) ukończenia jednolitych studiów magisterskich na kierunku psychologia

wydany przez Wydział Psychologii Uniwersytetu SWPS

data uzyskania dyplomu: 23 października 2015 r.

Dyplom ukończenia jednolitych studiów magisterskich na kierunku kulturoznawstwo w ramach Międzywydziałowych Indywidualnych Studiów Humanistycznych, w zakresie iberystyki

wydany przez Wydział Neofilologii Uniwersytetu Warszawskiego

data uzyskania dyplomu: 12 grudnia 2006 r.

Dyplom ukończenia jednolitych studiów magisterskich na kierunku zarządzanie i marketing

wydany przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

data uzyskania dyplomu: 7 października 2005 r.

3. Zatrudnienie w jednostkach naukowych

Od 2 lutego 2012 r. do dziś – **adiunkt na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego (Zakład Zarządzania Strategicznego i Międzynarodowego)**¹.

Od 1 października 2007 do 30 września 2011 r. – doktorantka na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

¹ W tym okresie przez łącznie 22 miesiące przebywałam na długotrwałym urlopie zdrowotnym, macierzyńskim lub rodzicielskim.

4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2017 r. Poz. 1789):

4.1. Podstawowe informacje o wskazywanej monografii

Autor:	Aleksandra Wąsowska
Tytuł:	Przedsiębiorcy wobec okazji na rynkach zagranicznych. Mikrofundamenty umiędzynarodowienia firmy
Recenzenci wydawniczy:	prof. dr hab. Marian Gorynia, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu dr hab. Izabela Koładkiewicz, Akademia Leona Koźmińskiego
Wydawnictwo:	Poltext
Rok wydania:	2019
ISBN:	978-83-8175-002-8
Liczba stron:	241

4.2. Omówienie celu naukowego²

Umiędzynarodowienie przedsiębiorstw stanowi jedno z najważniejszych wyzwań teorii i praktyki zarządzania. Jednocześnie zachowania przedsiębiorstw w procesie umiędzynarodowienia pozostają niedostatecznie zrozumiane z co najmniej trzech powodów. Po pierwsze, słabo rozpoznany jest proces odkrywania i wykorzystywania okazji na rynkach zagranicznych. Po drugie, rezultaty badań na temat zależności między internacjonalizacją a wynikami przedsiębiorstw są niejednoznaczne. Po trzecie, decyzje przedsiębiorstw są często sprzeczne z przewidywaniami teoretyków zarządzania międzynarodowego. Wobec powyższych ograniczeń, pojawiają się głosy o kryzysie dziedziny zarządzania międzynarodowego jako nadmiernie skupionej na ekonometrycznym modelowaniu abstrakcyjnych wyborów korporacji międzynarodowych oraz oddalonej od „prawdziwego życia” (Delios, 2017). W literaturze przedmiotu coraz silniej wybrzmiewa pogląd, że szansą na przełamanie impasu w badaniach nad internacjonalizacją przedsiębiorstw jest skupienie uwagi na jednostce jako sile sprawczej procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw (np. Coviello, 2015).

Jednym z powodów pomijania jednostki w dotychczasowych badaniach umiędzynarodowienia przedsiębiorstw są sztywne podziały dyscyplin i subdyscyplin naukowych, prowadzące do tego, że określone problemy badawcze rozwiązuje się wewnątrz nieprzepuszczalnych „naukowych silosów”. Jeszcze inną przyczyną takiego stanu rzeczy jest postępująca specjalizacja i fragmentaryzacja badań, dotkliwa szczególnie w naukach o zarządzaniu (Hensel, 2017). W efekcie nawet badacze reprezentujący pokrewne dziedziny wiedzy dysponują odrębnym aparatem pojęciowym i posługują się różnymi językami. Szansą na przełamanie tych ograniczeń jest podejście interdyscyplinarne, przyjęte w monografii. Wskazywana monografia pozycjonuje się w nurcie przedsiębiorczości międzynarodowej,

² W omówieniu wykorzystano fragmenty monografii.

osadzonym na styku biznesu międzynarodowego, zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości (Zucchella i inni, 2007). Punktem wyjścia do rozważań podjętych w monografii jest założenie, że obserwowane zachowania organizacji (jak np. umiędzynarodowienie przedsiębiorstw), są efektem świadomych, intencjonalnych i celowych działań jednostek, które angażują się w proces odkrywania, tworzenia i wykorzystywania okazji (np. na rynkach zagranicznych), nadając znaczenie informacjom pochodzącym z otoczenia (Kiss i inni, 2012). W nawiązaniu do obecnie popularnej w naukach o zarządzaniu koncepcji mikrofundamentów przyjęto, że kluczowym źródłem zróżnicowania strategii umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw są zachowania przedsiębiorców wobec okazji na rynkach zagranicznych.

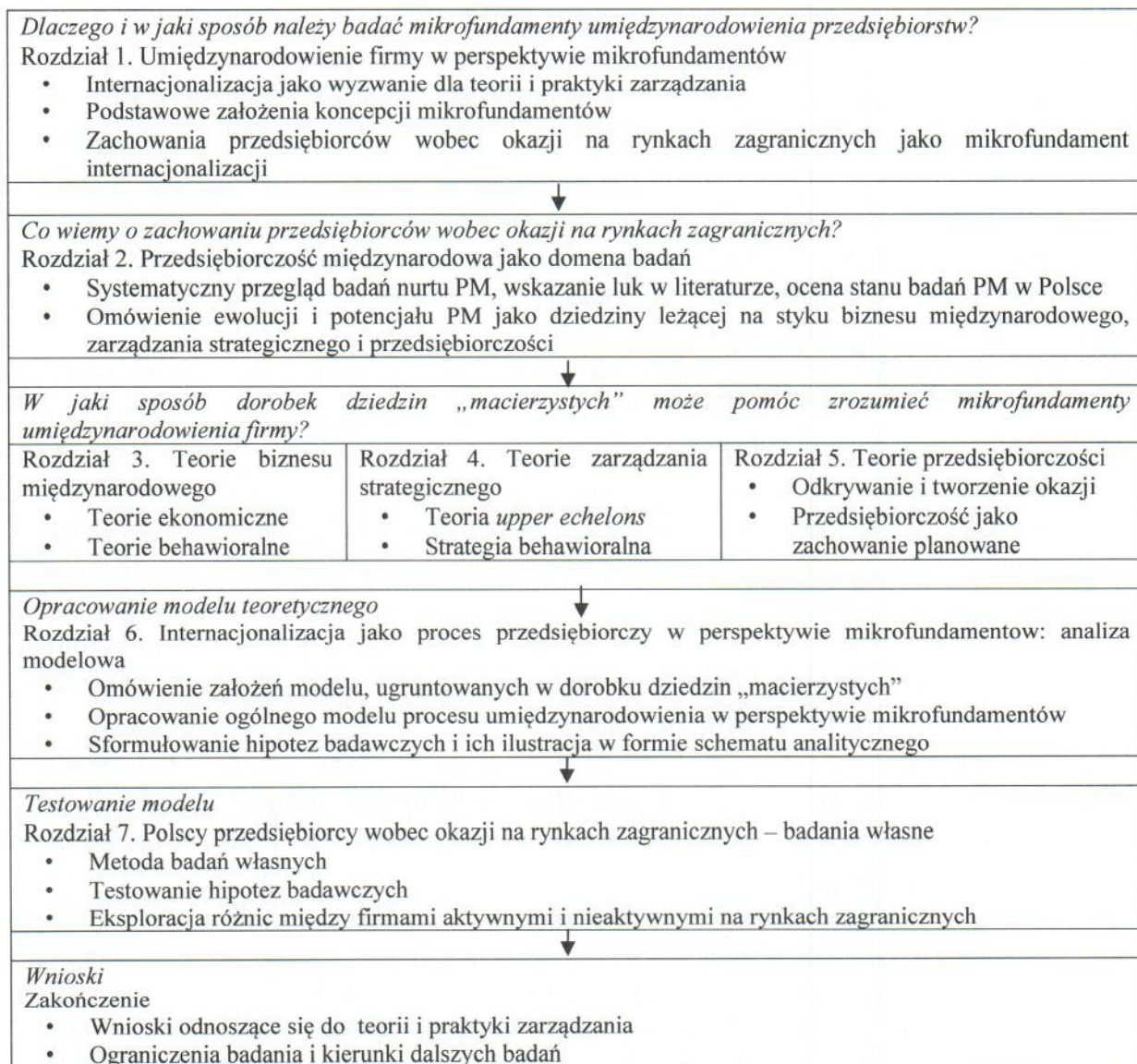
Głównym **celem pracy** jest rozpoznanie indywidualnych antecedencji umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, rozumianego jako proces przedsiębiorczy obejmujący odkrywanie, tworzenie i wykorzystywanie okazji na rynkach zagranicznych. W pracy postawiono następujące **pytanie badawcze**: jakie są indywidualne uwarunkowania umiędzynarodowienia przedsiębiorstw? Odpowiedź na to pytanie służy rozszerzeniu teoretycznych koncepcji internacjonalizacji przedsiębiorstw o perspektywę mikrofundamentów, z wykorzystaniem aktualnej wiedzy o społeczno-poznawczych uwarunkowaniach działalności człowieka. Realizacja tego zamiaru badawczego wyznaczyła logikę sekwencji badawczej omawianej pracy, na którą składają się następujące **cele szczegółowe**:

1. Omówienie podstawowych założeń koncepcji mikrofundamentów oraz wskazanie, dlaczego i w jaki sposób może ona znaleźć zastosowanie w badaniu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw.
2. Ocena stanu wiedzy w dziedzinie przedsiębiorczości międzynarodowej, dokonana na podstawie systematycznego przeglądu literatury przedmiotu oraz określenie etapu rozwoju tego nurtu i wskazanie potencjalnych ograniczeń i szans jego dalszego rozwoju.
3. Opracowanie modelu teoretycznego internacjonalizacji przedsiębiorstw, poprzez integrację dorobku biznesu międzynarodowego, przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego, i zastosowanie perspektywy mikrofundamentów.
4. Opracowanie schematu analitycznego uwzględniającego hipotezy badawcze i wyjaśniającego powstawanie intencji wejścia na rynek zagraniczny oraz jej związku z działaniem firmy (tj. wejściem na rynek zagraniczny), w kontekście nowych przedsiębiorstw³ z rynków wschodzących.
5. Przetestowanie hipotez badawczych odnoszących się do indywidualnych uwarunkowań umiędzynarodowienia działalności firmy oraz (dodatkowo) opis zachowań polskich nowych przedsiębiorstw wobec okazji na rynkach zagranicznych (w tym eksploracja różnic między firmami nieaktywnymi i aktywnymi na rynkach zagranicznych).

³ Za odpowiednik terminu *new venture* uznano „nowe przedsiębiorstwo”, rozumiane jako przedsiębiorstwo znajdujące się we wczesnej fazie rozwoju (Klotz i inni, 2014). Termin „nowe przedsiębiorstwo” był używany także w innych polskojęzycznych opracowaniach na temat zagadnienia internacjonalizacji firm znajdujących się we wczesnej fazie rozwoju (np. Duliniec, 2011). Należy przy tym podkreślić, że w literaturze przedmiotu termin *new venture* używany jest czasem w szerszym znaczeniu „nowego przedsięwzięcia (projektu)” czy „nowego biznesu” (Cieślik, 2015).

Zaplanowanej sekwencji badawczej odpowiada następująca **struktura pracy** (rys. 1).

Rysunek 1. Struktura pracy



Źródło: opracowanie własne.

4.3. Wyniki

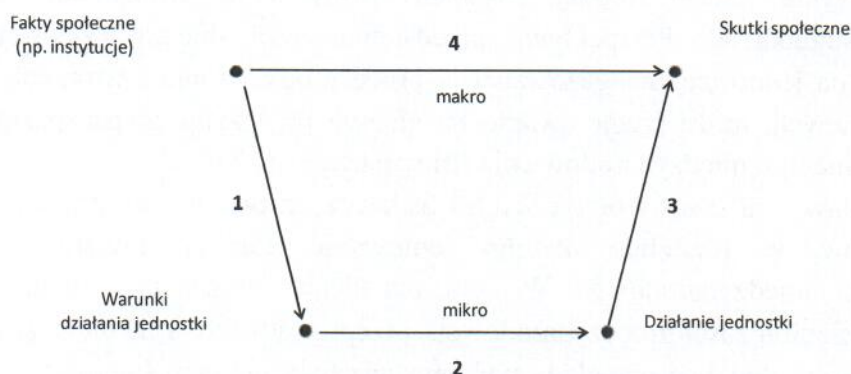
Pierwszy rozdział, który wprowadza główny problem badawczy, został poświęcony uzasadnieniu potrzeby nowego podejścia do zagadnienia umiędzynarodowienia działalności firmy, które może zapewnić perspektywa mikrofundamentów. Wyjaśniono w nim również przyjęte w pracy założenia ontologiczne i epistemologiczne oraz omówiono zastosowane w pracy podejście badawcze.

Dla nauk o zarządzaniu, podobnie jak innych nauk społecznych, kluczowe znaczenie ma wybór poziomu analizy będący pochodną przyjętych założeń o naturze zjawisk społecznych. Dwa główne stanowiska w tej sprawie to metodologiczny indywidualizm, skupiający uwagę na analizie jednostkowych mechanizmów kształtujących zjawiska

U. Wprowstke

społeczne oraz kolektywizm (holizm), zakładający, że konstrukty zbiorowe (np. instytucje) należy badać na odpowiadającym im poziomie analizy (tj. kolektywnym), ponieważ niemożliwe jest ich zredukowanie do poziomu indywidualnego. Przejawem tego sporu w naukach o zarządzaniu jest podział na subdyscypliny makro, skupiające uwagę na poziomie organizacji (np. teoria organizacji, zarządzanie strategiczne), i mikro, koncentrujące się na zachowaniach ludzi w organizacjach (np. zarządzanie zasobami ludzkimi, zachowania organizacyjne)⁴. Próbą integracji perspektywy mikro i makro w naukach o zarządzaniu jest koncepcja mikrofundamentów, szczególnie popularna w dziedzinach zarządzania strategicznego oraz przedsiębiorczości, a od niedawna dostrzegana także przez badaczy biznesu międzynarodowego (Contractor i inni, 2018; Coviello i inni, 2018; Verbeke i Kano, 2018). Program mikrofundamentów postuluje, by „zmienić kierunek strzałek wyznaczających związku przyczynowo-skutkowe z makro-mikro (lub makro-makro) na mikro-makro” (Barney i Felin, 2013). Zgodnie z tym podejściem, zjawiska zbiorowe (np. procesy zachodzące na poziomie organizacji) mają swoje podstawy (tj. mikrofundamenty) w zjawiskach zachodzących na poziomie niższym (np. jednostkowym). Popularną ilustrację kluczowych założeń koncepcji mikrofundamentów stanowi schemat zaczerpnięty z prac Colemana (1990) określany mianem „łódki Colemana” (rys. 2).

Rysunek 2. Ogólny schemat zależności w naukach społecznych



Źródło: Felin i inni (2015), s. 591.

⁴ Pojęcia makro i mikro są różnie rozumiane w różnych naukach społecznych. W ekonomii, poziom makro odnosi się zasadniczo do gospodarki narodowej, a mikro – do przedsiębiorstw oraz gospodarstw domowych. Zachowania jednostki (tj. poszczególnych członków organizacji lub gospodarstwa domowego) opisywane są natomiast na poziomie określanym jako mikromikro (Gorynia, 1993). Badania odnoszące się do poziomu mikromikro określane są mianem mikroekonomii atomistycznej, w odróżnieniu od konwencjonalnej mikroekonomii molekularnej, badającej zjawiska zachodzące na poziomie mikro (Leibenstein, 1985). W prezentowanych tu rozważaniach, odnoszących się do nauk o zarządzaniu, przyjęto terminologię stosowaną przez Aguinisa i innych (2011). Za poziom mikro uznano poziom jednostki, a za poziom makro – poziom przedsiębiorstwa. Należy przy tym zaznaczyć, że odmienny sposób rozumienia pojęć makro i mikro w ekonomii, psychologii, socjologii i zarządzaniu, a nawet w ramach różnych subdyscyplin tych nauk, stanowi przejaw podziałów terminologicznych utrudniających komunikację między przedstawicielami różnych nauk społecznych. Podziały te są najczęściej pochodną przyjętych *implicite* w różnych dyscyplinach (a także ich subdyscyplinach) założeń ontologicznych i epistemologicznych odnośnie do natury badanych zjawisk. Jak zauważają Molloy i inni (2011), prowadzenie badań interdyscyplinarnych (a także inter-subdyscyplinarnych) wymaga gotowości do odrzucenia dominującej w ramach danej dyscypliny/subdyscypliny soczewki skupiającej uwagę badacza na jednym tylko poziomie (tj. np. poziomie jednostki i grupy, organizacji lub otoczenia społeczno-gospodarczego) oraz uznania, że zjawiska społeczne mają swoje źródła i przejawy na wszystkich tych poziomach jednocześnie.

Wyjaśnianym zjawiskiem (*explanandum*) są określone zjawiska (skutki) społeczne, zachodzące na poziomie makro. Pozostałe elementy modelu stanowią czynniki wyjaśniające (*explanans*), między którymi również zachodzą zależności. I tak fakty społeczne (na przykład instytucje formalne i nieformalne) zlokalizowane na poziomie makro mają wpływ na warunki działania jednostki (strzałka 1). Te ostatnie zlokalizowane są na poziomie mikro, ponieważ odnoszą się do danej jednostki, kształtując jej sposób myślenia, motywy postępowania, a także dostępne dla niej możliwości działania. Warunki działania jednostki mają następnie wpływ na samo działanie jednostki (strzałka 2). Efektem działania jednostek są z kolei określone skutki społeczne (strzałka 3), przy czym skutki te nie zawsze powstają w wyniku prostej agregacji działań jednostek, ponieważ te ostatnie wchodziły zwykle w interakcje ze sobą, a narzędzi analizy tych interakcji dostarcza np. teoria gier.

Przyjęte w omawianej pracy podejście badawcze polega na zastosowaniu programu mikrofundamentów w badaniu umiędzynarodowienia firmy rozumianego jako proces odkrywania, tworzenia i wykorzystywania okazji w przestrzeni międzynarodowej. Proces ten obejmuje poziom mikro, tj. procesy poznawcze, przy pomocy których jednostka „filtruje” informacje płynące z otoczenia i które skutkują podjęciem określonych działań wobec okazji na rynkach zagranicznych, oraz makro⁵, tj. organizacyjne uwarunkowania przekonań jednostki oraz organizacyjne efekty działań jednostki, w tym np. rozpoczęcie przez firmę sprzedaży na rynku zagranicznym. W badaniach z zakresu biznesu międzynarodowego analizuje się zwykle relacje między zasobami firmy a jej działaniem na rynkach zagranicznych (strzałka 4). Perspektywa przedsiębiorczości międzynarodowej, poprzez skupienie uwagi na jednostce zaangażowanej w procesy odkrywania i tworzenia okazji na rynkach zagranicznych, może rzucić światło na głębsze przyczyny ekspansji zagranicznej, tj. na mikrofundamenty umiędzynarodowienia firmy (strzałki 1, 2 i 3).

Po przedstawieniu szans teoretycznych i badawczych tworzonych przez perspektywę mikrofundamentów, **w rozdziale drugim**, omówiono dorobek literatury z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej. W celu określenia istniejącego stanu wiedzy w dziedzinie przedsiębiorczości międzynarodowej, przeprowadzono systematyczny przegląd literatury przedmiotu. Podobne przeglądy wykonywane były już wcześniej (np. Jones i inni, 2011; Keupp i Gassmann, 2009). Z uwagi na zmieniające się sposoby rozumienia przedsiębiorczości międzynarodowej, dostępne w literaturze przeglądy objęły zróżnicowaną grupę badań, wskazując jednocześnie na konieczność przyjęcia bardziej precyzyjnych kryteriów definicyjnych. Jak dotąd nie dokonano jednak systematycznego przeglądu badań nawiązujących wprost do aktualnej definicji przedsiębiorczości międzynarodowej sformułowanej przez Oviatta i McDougall (2005). Przegląd przeprowadzony w monografii, obejmujący 265 artykułów, opublikowanych w latach 2005-2018, wypełnia tę lukę. Przegląd wykazał, że niedostatecznie rozpoznany zagadnieniem badawczym w literaturze z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej pozostają zachowania przedsiębiorców w procesie umiędzynarodowienia. Wskazano ponadto, w jaki sposób perspektywa mikrofundamentów,

⁵ Schemat Colemana może być rozbudowany o kolejne, wyższe poziomy, w tym np. poziom makrootoczenia, które, podobnie jak kontekst organizacyjny (na rysunku umiejscowiony na poziomie makro), ma wpływ na warunki działania jednostki oraz jej przekonania. Z kolei organizacyjne efekty działania jednostek (tj. np. ekspansja zagraniczna firmy) będą miały wpływ na makrootoczenie (np. poziom umiędzynarodowienia gospodarki).

w tym w szczególności podejście poznawcze, może przyczynić się do dalszego rozwoju nurtu przedsiębiorczości międzynarodowej.

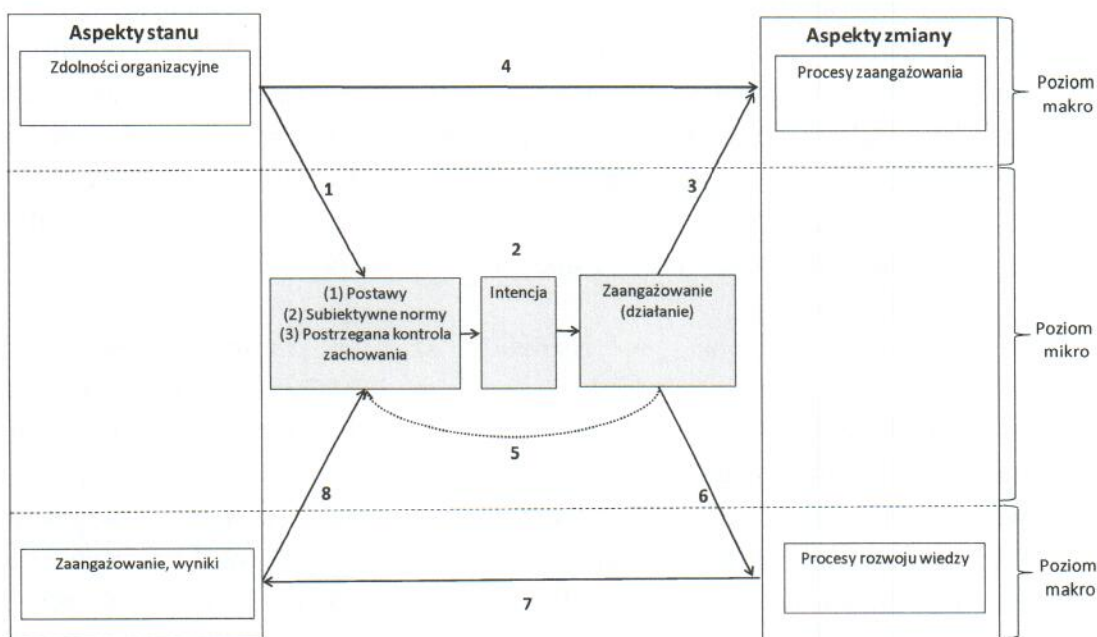
W kolejnych trzech rozdziałach omówiono teoretyczne i badawcze powiązania dorobku przedsiębiorczości międzynarodowej z jej „macierzystymi” dziedzinami, tj. biznesem międzynarodowym (**rozdział trzeci**), zarządzaniem strategicznym (**rozdział czwarty**) i przedsiębiorczością (**rozdział piąty**). Uznając perspektywę mikrofundamentów za komplementarną w stosunku do istniejących koncepcji teoretycznych (Czakoń, 2016), wskazano, w jaki sposób może ona uzupełnić i poszerzyć zrozumienie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw.

W oparciu o te ustalenia, w **rozdziale szóstym** zaproponowano model internacjonalizacji jako procesu przedsiębiorczego, z uwzględnieniem perspektywy poznawczej, bazując w szczególności na teorii planowanego działania (Ajzen, 1991) oraz teorii społeczno-poznawczej (Bandura, 1986).

Budowanie modeli teoretycznych w naukach społecznych wymaga dokonywania wyborów między prostotą, ogólnością i dokładnością, bowiem jednoczesne spełnienie tych trzech kryteriów jest prawie niemożliwe (Weick, 1999). W omawianej pracy zastosowano kompromisowe podejście, polegające na zbudowaniu kilku modeli teoretycznych o różnym stopniu prostoty, ogólności i dokładności. W pierwszej kolejności sformułowano prosty model umiędzynarodowienia przedsiębiorstw wyjaśniający powiązania między zasobami i umiejętnościami firmy, organizacyjnym uczeniem się i umiędzynarodowieniem, tj. zjawiskami zachodzącymi na poziomie organizacji, a procesami poznawczymi i zachowaniami jednostki (rys. 3). Model stanowi rozszerzenie modelu uppsalskiego i integruje dorobek trzech dziedzin: biznesu międzynarodowego, zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości. Model opiera się na pięciu założeniach. Po pierwsze, przyjęto, że internacjonalizacja jest procesem przedsiębiorczym, którego obserwowalnym i mierzalnym przejawem są zachowania firmy, polegające na wchodzeniu na kolejne rynki⁶. Po drugie, przyjęto, że działanie wobec okazji jest domeną jednostki. Po trzecie, okazję międzynarodową zdefiniowano jako sposobność wejścia (firmy) na nowy rynek zagraniczny. Po czwarte, uznano że okazje są społecznie konstruowane, tj. zależne od subiektywnej percepcji aktorów społecznych – w tym przypadku przedsiębiorców. Po piąte, przyjęto, że ustanowienie (*enactment*) okazji jest działaniem intencjonalnym.

⁶ Proces internacjonalizacji nie jest jednokierunkowy, tj. może obejmować dezinternacjonalizację, a także reinternacjonalizację. W tym miejscu przyjmujemy, że przedsiębiorczość międzynarodowa dotyczy zachowań wobec okazji międzynarodowych (tj. okazji do wejścia na nowy rynek zagraniczny).

Rysunek 3. Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw w perspektywie mikrofundamentów



Źródło: opracowanie własne.

Logika zaproponowanego modelu jest następująca. Podobnie jak w oryginalnym modelu uppsalskim, występują w nim dwie grupy zmiennych (aspekty stanu i aspekty zmiany), odnoszące się do poziomu makro (tj. poziomu organizacji). Zgodnie z najnowszą wersją modelu uppsalskiego zaproponowaną przez Vahlne i Johansona (2018) aspekty stanu obejmują, po pierwsze, zdolności organizacyjne, po drugie – poziom zaangażowania na rynkach zagranicznych oraz wyniki działania organizacji. Aspekty zmiany obejmują procesy zaangażowania oraz procesy rozwoju wiedzy organizacyjnej. Relacje oznaczone strzałkami o numerach 4 i 7 opisują proponowane przez autorów powiązania między zmiennymi na poziomie makro. I tak, umiejętności organizacyjne uruchamiają procesy zaangażowania (strzałka 4). Procesy rozwoju wiedzy organizacyjnej mają z kolei wpływ na poziom zaangażowania firmy na rynku zagranicznym i osiąganego przez nią wyniki (strzałka 7). Model ograniczony do relacji na poziomie makro ma istotne słabości, wśród których dwa zasługują na szczególną uwagę.

Po pierwsze, nie wiemy, co inicjuje proces internacjonalizacji, tj. w jaki sposób dochodzi do pojawienia się i wykorzystania okazji międzynarodowej. Vahlne i Johanson (2018) zakładają, że okazja międzynarodowa jest elementem umiejętności firmy. Takie podejście oznacza, że okazja pojawia się w wyniku zakumulowanego przez firmę doświadczenia oraz procesu organizacyjnego uczenia się. Innymi słowami, dostępność okazji jest zależna od trajektorii rozwoju firmy. Model nie daje jednak odpowiedzi na pytanie, dlaczego pewne firmy wkraczają na ścieżkę umiędzynarodowienia, podczas gdy inne tego nie robią. Po drugie, nie wiemy, w jaki sposób czynniki stanu wpływają na czynniki zmiany i odwrotnie. Model uppsalski nie daje bowiem wglądu w mechanizmy łączące umiejętności i procesy zaangażowania (strzałka 4). Podobnie, model uppsalski nie wyjaśnia, za pomocą jakich mechanizmów rozwój wiedzy organizacyjnej łączy się z poziomem zaangażowania i wynikami firmy.

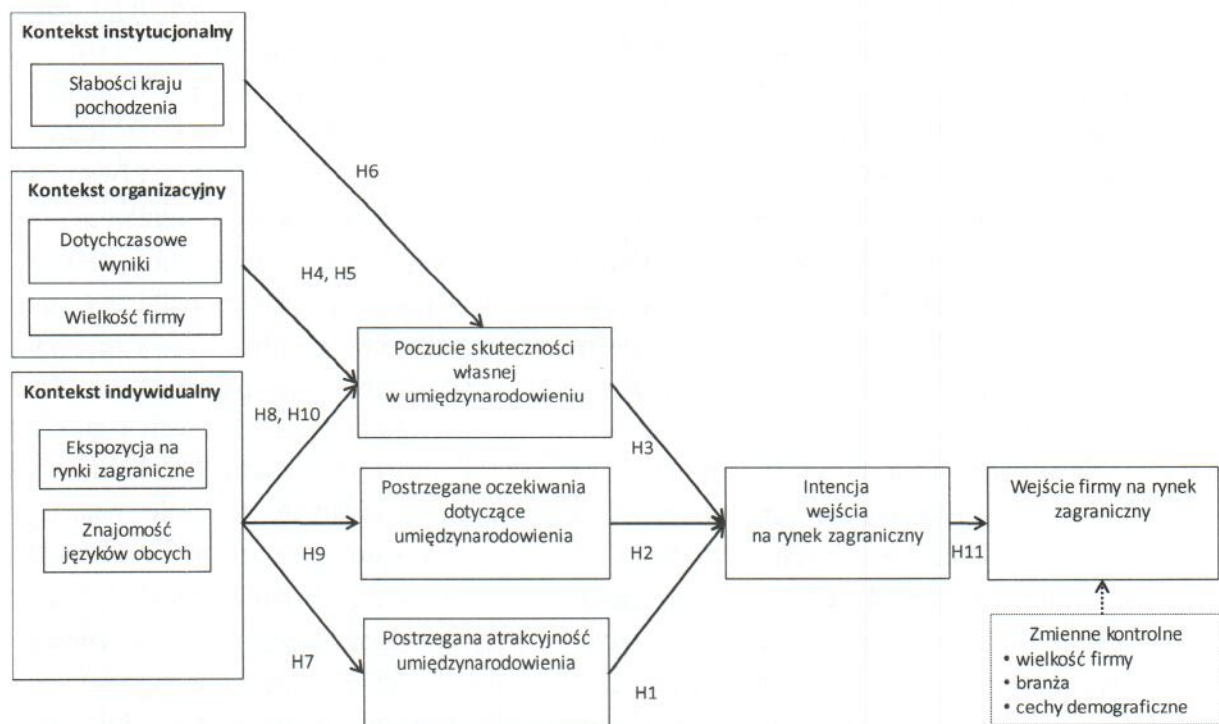
Kluczowym nowym elementem zaproponowanego modelu, rozszerzonego o perspektywę mikrofundamentów, jest intencja wejścia na nowy rynek zagraniczny. Zgodnie z teorią planowanego zachowania do poznawczych uwarunkowań intencji należą postawy wobec zachowania, subiektywne normy oraz postrzegana kontrola zachowania, określana w teorii społeczno-poznawczej także poczuciem własnej skuteczności. Postawy, normy oraz poczucie własnej skuteczności nie powstają jednak w próżni, lecz w określonym kontekście organizacyjnym (a także szerzej – środowiskowym). Prezentowany model ogranicza się do kontekstu organizacyjnego, zakładając, że postawy, normy, oraz poczucie własnej skuteczności decydenta są zależne od umiejętności i zasobów firmy (strzałka 1) oraz bieżącego poziomu zaangażowania i wyników firmy (strzałka 8). Postawy, normy, oraz poczucie własnej skuteczności wpływają na intencję wejścia na nowy rynek zagraniczny, której efektem jest zaangażowanie jednostek w działanie zmierzające do realizacji tego celu (strzałka 2). Zaangażowanie (działanie) jednostek wpływa na procesy zaangażowania firmy, np. powodując wejście na nowy rynek zagraniczny (strzałka 3). Jednocześnie działania jednostek sprzyjają nabywaniu doświadczenia i indywidualnemu uczeniu się, co z jednej strony uruchamia procesy rozwoju wiedzy organizacyjnej (strzałka 6), a z drugiej wpływa na postawy, normy i poczucie własnej skuteczności w procesie internacjonalizacji (strzałka 5).

Zgodnie z założeniami programu mikrofundamentów, strzałki obrazujące relacje pomiędzy elementami modelu (1, 2, 3 oraz dodatkowo strzałka 5, ilustrująca pętlę uczenia się) tworzą „łódkę Colemana”, zastępując wyjaśnienia na poziomie makro (relacja między umiejętnościami firmy i procesami zaangażowania) wyjaśnieniem na poziomie mikro. Strzałka 8 wyjaśnia, w jaki sposób stan zaangażowania na rynkach zagranicznych i efekty działania firmy wpływają na decydentów w procesie internacjonalizacji. Przykładowo, niesatysfakcjonujące wyniki na rynkach zagranicznych mogą osłabiać poczucie własnej skuteczności decydenta, w efekcie hamując dalsze zaangażowanie. Strzałka 6 wyjaśnia zależność między działaniem jednostek a procesem rozwoju wiedzy organizacyjnej. Należy zauważyć, że strzałka 7, łącząca procesy rozwoju wiedzy organizacyjnej i rzeczywisty poziom zaangażowania na rynkach zagranicznych oraz efekty działania firmy, opisuje relacje zachodzące na poziomie makro. Model nie dostarcza wglądu w mechanizmy pośredniczące w tej relacji. Zakłada się tu bowiem, że o ile zjawiska zachodzące na poziomie decydenta odpowiadają za uruchomienie procesu umiędzynarodowienia oraz za zachowanie wobec kolejnych okazji międzynarodowych (tj. np. wchodzenie na kolejne rynki), o tyle efekty tych działań (tj. np. poziom umiędzynarodowienia, wyniki finansowe) zależą od procesów organizacyjnych (tj. budowania przewagi konkurencyjnej, tworzenie wartości), które choć bez wątpienia angażują jednostki, powinny być analizowane na poziomie makro.

Jak już wspomniano, w naukach społecznych zbudowanie modelu, który byłby jednocześnie prosty, ogólny i dokładny, jest niezwykle trudnym i dyskusyjnym wyzwaniem. Kompromisowym podejściem, przyjętym w omawianej monografii, jest zbudowanie dwóch modeli, o różnym stopniu prostoty, ogólności i dokładności. Na rysunku 3 zaprezentowano prosty model wyjaśniający związki między procesami poznawczymi i działaniami jednostek (poziom mikro) a zmiennymi uwzględnionymi w modelu uppsalskim (poziom makro). Model nie uwzględnia jednak zmiennych kontekstowych z poziomu otoczenia, a także wyjściowych uwarunkowań z poziomu jednostki (np. cech demograficznych, doświadczenia, profilu osobowościowego).

Drugi z prezentowanych modeli (rys. 4) skupia uwagę na wybranych zmiennych uwzględnionych w modelu ogólnym i odnosi się do szczególnego kontekstu, tj. internacjonalizacji nowych przedsiębiorstw z rynków wschodzących. W szczególności model ten służy wyjaśnieniu procesu tworzenia się intencji wejścia na rynek zagraniczny oraz związku między intencją przedsiębiorcy a rzeczywistym zachowaniem firmy (rozpoczęciem sprzedaży na rynku zagranicznym). W przypadku nowych przedsiębiorstw zakres swobody menedżerskiej jest duży, a strategia wzrostu firmy zależy przede wszystkim od kluczowego decydenta (najczęściej właściciela firmy).

Rysunek 4. Uwarunkowania internacjonalizacji nowych przedsiębiorstw w perspektywie mikrofundamentów – schemat analityczny



Źródło: opracowanie własne.

Ogólna logika proponowanego schematu analitycznego, który ilustruje znaczenie mikrofundamentów w wejściu firmy na rynek międzynarodowy, jest następująca: Konkretnie uwarunkowania kontekstowe (z poziomu jednostki, organizacji oraz otoczenia) wpływają na przekonania przedsiębiorcy w kluczowych obszarach. W szczególności mają one wpływ na postrzeganie przez przedsiębiorcę oczekiwań istotnych interesariuszy, ocenę atrakcyjności umiędzynarodowienia oraz na poczucie własnej skuteczności przedsiębiorcy w umiędzynarodowieniu działalności. Następnie, zgodnie z teorią planowanego zachowania, oczekiwany jest pozytywny związek poczucia własnej skuteczności w umiędzynarodowieniu, postrzeganych oczekiwań innych osób dotyczących umiędzynarodowienia firmy, a także postrzeganej atrakcyjności umiędzynarodowienia, z intencją wejścia na rynek zagranicznych. Oczekiwany jest ponadto związek intencji przedsiębiorcy z zachowaniem firmy (badanym w kolejnym okresie). Postulowane modelowe zależności znajdują swoje odzwierciedlenie w przedstawionych na rysunku hipotezach badawczych.

Jak zasygnalizowano wcześniej, zaproponowano dwie wersje modelu różniące się poziomem prostoty, ogólności i dokładności. Pierwsza (rys. 3) ilustruje powiązania między zasobami i umiejętnościami firmy, organizacyjnym uczeniem się i umiędzynarodowieniem, tj. zjawiskami zachodzącymi na poziomie organizacji a procesami poznawczymi i zachowaniami jednostki. Druga, bardziej złożona i dokładna (rys. 4) skupia uwagę na wybranych zmiennych uwzględnionych w modelu ogólnym, odnosząc je do szczególnego kontekstu, tj. internacjonalizacji nowych przedsiębiorstw z rynków wschodzących. Druga wersja modelu ma więc postać schematu analitycznego, łączącego kluczowe zmienne i hipotetyczne relacje między nimi, co daje możliwość jego weryfikacji empirycznej w kolejnym rozdziale pracy.

W **rozdziale 7** przedstawiono wyniki badań własnych na temat indywidualnych uwarunkowań umiędzynarodowienia polskich nowych przedsiębiorstw. Celem tych badań było przetestowanie sformułowanych w poprzednim rozdziale hipotez badawczych (por. rys. 4). Analiza empiryczna została przeprowadzona na ogólnopolskiej próbie 310 przedsiębiorstw. Operatem losowania była baza Bisnode, a badaną populacją – nowe przedsiębiorstwa (*new ventures*), rozumiane jako niezależne (tj. niebędące częścią grupy kapitałowej) przedsiębiorstwa założone w latach 2005-2014, zatrudniające minimum 2 osoby. Dobór próby miał charakter losowo-warstwowy, gdzie kolejnymi warstwami były: rok założenia przedsiębiorstwa, wielkość zatrudnienia i brak przynależności do grupy kapitałowej. Narzędziem badawczym był standaryzowany kwestionariusz, zweryfikowany za pomocą badania pilotażowego. Badanie właściwe przeprowadzono dwukrotnie (w 2016 i 2017 r.), co umożliwiło przetestowanie hipotezy odnoszącej się do związku między deklarowaną przez przedsiębiorcę intencją wejścia na rynek zagraniczny a późniejszym zachowaniem firmy. Dane zostały zgromadzone za pomocą wywiadów telefonicznych ze wspomaganiami komputerowymi (CATI). Operacjonalizacja zmiennych polegała na adaptacji skal pomiarowych stosowanych w literaturze przedmiotu lub (w przypadku zmiennej „słabość kraju pochodzenia”) na samodzielnym opracowaniu skali pomiarowej. Narzędzia pomiarowe zweryfikowano za pomocą analizy czynnikowej; oceniono także rzetelność, trafność zbieżną i trafność różnicową stosowanych skal. Opisu zachowań polskich nowych przedsiębiorstw wobec okazji na rynkach zagranicznych dokonano przy użyciu statystyk opisowych oraz testów różnic. Testowanie hipotez zostało przeprowadzone z wykorzystaniem modelowania równań strukturalnych (w programie IBM AMOS) oraz analizy regresji logistycznej (w programie SPSS).

Uzyskane wyniki pozwoliły ustalić, że przekonania decydentów są kluczowym czynnikiem różnicującym zachowanie przedsiębiorstw w odniesieniu do okazji na rynkach zagranicznych, i w ten sposób potwierdzić użyteczność opracowanego modelu. Dodatkowo w rozdziale omówiono statystyki opisowe zmiennych odnoszących się do zachowań polskich nowych przedsiębiorstw oraz przedstawiono analizę różnic między firmami nieaktywnymi na rynkach zagranicznych i firmami podejmującymi aktywność na rynkach zagranicznych. W wyniku przeprowadzonych analiz empirycznych przyjęto 9 z testowanych hipotez (tabela 1).

Tabela 1. Wyniki testowania hipotez

Hipoteza 1. Postrzegana przez przedsiębiorcę atrakcyjność umiędzynarodowienia działalności jest pozytywnie związana z intencją wejścia na rynek zagraniczny.	Odrzucona
Hipoteza 2. Postrzegane przez przedsiębiorcę oczekiwania innych dotyczące umiędzynarodowienia działalności są pozytywnie związane z intencją wejścia na rynek zagraniczny.	Przyjęta
Hipoteza 3. Poczucie przez przedsiębiorcę własnej skuteczności w umiędzynarodowieniu działalności jest pozytywnie związane z intencją wejścia na rynek zagraniczny.	Przyjęta
Hipoteza 4. Wyniki działania firmy są pozytywnie związane z poczuciem przez przedsiębiorcę własnej skuteczności w umiędzynarodowieniu działalności.	Odrzucona
Hipoteza 5. Wielkość firmy jest pozytywnie związana z poczuciem przez przedsiębiorcę własnej skuteczności w umiędzynarodowieniu działalności.	Przyjęta
Hipoteza 6. Im większe są postrzegane przez przedsiębiorcę słabości kraju pochodzenia, tym niższe jest poczucie przez przedsiębiorcę własnej skuteczności w umiędzynarodowieniu działalności.	Przyjęta
Hipoteza 7. Ekspozycja zagraniczna przedsiębiorcy jest pozytywnie związana z postrzeganą przez przedsiębiorcę atrakcyjnością umiędzynarodowienia działalności.	Przyjęta
Hipoteza 8. Ekspozycja zagraniczna przedsiębiorcy jest pozytywnie związana z poczuciem przez przedsiębiorcę własnej skuteczności w umiędzynarodowieniu działalności.	Przyjęta
Hipoteza 9. Ekspozycja zagraniczna przedsiębiorcy jest pozytywnie związana z postrzeganymi przez przedsiębiorcę oczekiwaniami innych dotyczącymi umiędzynarodowienia działalności.	Przyjęta
Hipoteza 10. Znajomość języków obcych jest pozytywnie związana z poczuciem przez przedsiębiorcę własnej skuteczności w umiędzynarodowieniu działalności.	Przyjęta
Hipoteza 11. Intencja wejścia na rynek zagraniczny ma pozytywny wpływ na umiędzynarodowienie nowego przedsiębiorstwa.	Przyjęta

Źródło: opracowanie własne.

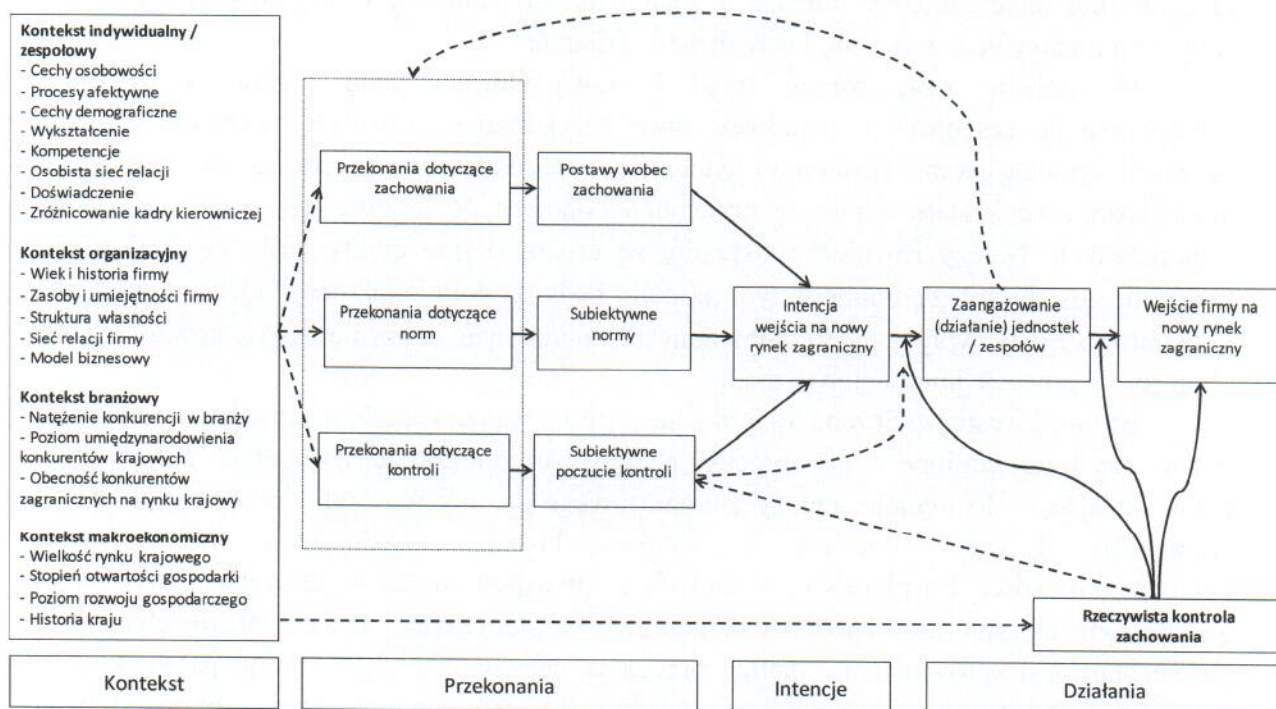
Dalsze perspektywy badawcze

Wyniki badań omówione w monografii nie są wolne od ograniczeń. Po pierwsze, skupiają się one na kwestii odkrywania i tworzenia okazji zagranicznych, nie podejmując tematu tworzenia wartości. Odpowiedź na pytanie o długofalowe konsekwencje przekonań przedsiębiorcy, tj. poczucia własnej skuteczności i postrzeganych oczekiwań społecznych oraz zachowania firmy, wymaga dalszych badań. Po drugie, badania zostały przeprowadzone w określonym kontekście geograficznym (Polska), czasowym (lata 2016–2017) i organizacyjnym (nowe przedsiębiorstwa). Możliwość uogólnienia uzyskanych wyników jest zatem ograniczona. Po trzecie, w badaniu zakładano, że kluczowym decydem w przypadku nowych przedsiębiorstw jest pojedynczy przedsiębiorca, skupiając się na formułowanej przez niego intencji umiędzynarodowienia, jej uwarunkowaniach i konsekwencjach organizacyjnych. Rozwinięciem prezentowanych badań powinna zatem być analiza dynamiki zespołów przedsiębiorczych zmierną np. do odpowiedzi na pytanie, jakie są konsekwencje zróżnicowania przekonań (w tym np. poczucia własnej skuteczności w umiędzynarodowieniu) w zespołach, w jaki sposób ten rodzaj zróżnicowania wpływa na odkrywanie i tworzenie okazji zagranicznych oraz na jakość podejmowanych decyzji. Po czwarte, badanie wskazuje, że wielkość firmy jest pozytywnie związana z poczuciem własnej skuteczności przedsiębiorcy, a także z postrzeganą atrakcyjnością umiędzynarodowienia działalności. Jednocześnie nie potwierdzono istotnego wpływu wyników firmy na poczucie własnej skuteczności przedsiębiorcy. Aby lepiej zrozumieć kontekstowe uwarunkowania przekonań odnośnie do umiędzynarodowienia, należałoby uwzględnić szerszy zakres zmiennych organizacyjnych, odnoszących się do zasobów i zdolności (np. innowacyjności,

zasobów marketingowych, kapitału ludzkiego), a także specyfiki produktu i modelu biznesowego (np. jego skalowalności). Po piąte, dalszych badań wymagają mechanizmy, za pośrednictwem których doświadczenie jednostki przekształca się w poczucie własnej skuteczności. Po szóste, badanie skupia się na społeczno-poznawczych uwarunkowaniach umiędzynarodowienia, nie obejmując innych możliwych mikrofundamentów tego procesu, w tym np. cech osobowości, a także procesów afektywnych przedsiębiorców i menedżerów.

Wskazane ograniczenia badania wyznaczają jednocześnie kierunki dalszych badań obejmujących mikrofundamenty umiędzynarodowienia firmy. W zakończeniu monografii zaproponowano rozszerzony model teoretyczny, uwzględniając szeroki zakres czynników kształtujących intencje wejścia na nowy rynek zagraniczny (rys. 5). Model ten jest możliwy do zastosowania na poziomie jednostki oraz zespołu. Ceną tej „ogólności” jest jednak ograniczona możliwość jednoczesnego testowania wszystkich zależności uwzględnionych w modelu. Model ten można zatem traktować jako szeroką propozycję programu badawczego skupionego na mikrofundamentach umiędzynarodowienia firmy.

Rysunek 5. Uwarunkowania internacjonalizacji przedsiębiorstw w perspektywie mikrofundamentów – model rozszerzony



Źródło: opracowanie własne.

Model przewiduje, że wyjściowe uwarunkowania zespołów kierowniczych i jednostek (w tym np. cechy demograficzne, osobowościowe) oraz kontekst gospodarczy, branżowy i organizacyjny mają wpływ na kształtowanie się przekonań dotyczących zachowania, norm i kontroli, które z kolei wpływają na powstawanie subiektywnego poczucia kontroli, subiektywnej normy wobec zachowania oraz postawy wobec zachowania. Trzy ostatnie elementy determinują powstawanie intencji podjęcia określonego działania (w tym przypadku

intencji wejścia na rynek zagraniczny). Intencja wpływa na podjęcie działania (tj. zaangażowanie się jednostki lub zespołu w działania zmierzające do wejścia na nowy rynek zagraniczny), a w efekcie na umiędzynarodowienie firmy.

Zgodnie z teorią planowanego działania intencja (choć jest istotnym predyktorem zachowania) nie jest warunkiem wystarczającym podjęcia działania. W prezentowanym modelu uwzględniono dwa elementy determinujące ten proces. Po pierwsze, czynniki kontekstowe (np. dostępność zasobów, warunki otoczenia), a także uwarunkowania jednostek i zespołów (np. obiektywne kompetencje) wyznaczają rzeczywistą (a nie postrzeganą) kontrolę nad zachowaniem. Rzeczywista kontrola nad zachowaniem może być moderatorem relacji między intencją a zaangażowaniem zespołów i jednostek. Przykładowo, menedżerowie mogą mieć intencję podjęcia działań na rzecz umiędzynarodowienia firmy (np. uczestnictwa w targach za granicą), ale z braku rzeczywistej kontroli nad zachowaniem (np. brak zasobów finansowych), nie mogą podjąć tego działania. Ponadto rzeczywista kontrola nad zachowaniem jest moderatorem relacji między zaangażowaniem zespołów i jednostek wejściem firmy na rynek zagraniczny. Przykładowo, działanie menedżerów (np. udział w targach za granicą) nie musi skutkować podjęciem sprzedaży za granicą. Dodatkowo, zgodnie z teorią planowanego zachowania, rzeczywista kontrola zachowania ma wpływ na subiektywną kontrolę zachowania (tj. poczucie własnej skuteczności). Ta z kolei jest moderatorem relacji między intencją a zachowaniem jednostek i zespołów, ponieważ ma wpływ na poziom zaangażowania w realizację działania.

W modelu rozszerzonym (rys. 5) uwzględniono pętlę uczenia się, łączącą zaangażowanie zespołów i jednostek oraz przekonania dotyczące zachowania, norm i kontroli. Zaangażowanie (działanie) jednostek w proces umiędzynarodowienia firmy będzie miało wpływ na kształtowanie się przekonań odnośnie do kolejnych kroków na rynkach zagranicznych. Należy również podkreślić, że organizacyjne efekty umiędzynarodowienia (które nie zostały uwzględnione w tym modelu) będą (podobnie jak doświadczenia jednostek i zespołów) miały wpływ na kształtowanie się przekonań odnośnie do zachowania, norm i kontroli w procesie internacjonalizacji.

Istotną kwestią związaną z aplikacją proponowanego modelu umiędzynarodowienia jest to, czy uwzględnione w nim procesy poznawcze odnoszą się do jednostki czy zespołu. Odpowiadając na to pytanie, należy zwrócić uwagę na trzy wnioski z przeprowadzonej w monografii dyskusji literatury z zakresu biznesu międzynarodowego, strategii i przedsiębiorczości. Po pierwsze, w małych i nowo powstałych organizacjach kluczowym decydentem jest najczęściej jednostka, przez co w literaturze z zakresu przedsiębiorczości powszechne jest sprowadzanie analizy procesów decyzyjnych do poziomu jednostki (Fini i inni, 2012). Po drugie, teoria *upper echelons* i nurt badań nad strategicznym przywództwem podkreślają kluczową rolę prezesa firmy, co uzasadnia możliwość stosowania modelu (na poziomie jednostki) także w przypadku dużych i dojrzałych organizacji. Zasadne wydaje się przy tym uwzględnienie zakresu swobody menedżerskiej (Hambrick i Finkelstein, 1987) jako jednego z czynników kształtujących rzeczywistą kontrolę zachowania. Po trzecie, teoria planowanego zachowania może być stosowana na poziomie zespołów kierowniczych i przedsiębiorczych. Zgodnie z propozycją Shepherd'a i Kruegera (2002), teoria ta, poprzez analizę zbiorowych procesów poznawczych występujących w zespołach, może na przykład wyjaśniać zjawisko przedsiębiorczości korporacyjnej. Proponowany ogólny model

umiędzynarodowienia uzupełnia zatem kategorię decydentów o zespoły kierownicze i przedsiębiorcze. Należy przy tym podkreślić, że w przypadku przyjęcia „zespołowego” poziomu analizy, zmienne opisujące zbiorowe procesy poznawcze (tj. np. subiektywna norma, subiektywne poczucie kontroli, postawa wobec zachowania) nie są prostym agregatem zmiennych mierzonych na poziomie indywidualnym. Przykładowo, badania nad kolektywną skutecznością (*collective efficacy*) wykazują, że jest ona efektem procesów grupowych, tj. interakcji zachodzących między członkami grupy (Gibson, 1999).

4.4. Wkład monografii do nauk o zarządzaniu

Omawiana monografia uzupełnia lukę wiedzy na temat internacjonalizacji przedsiębiorstw, rzucając nowe światło na słabo rozpoznaną jak dotąd rolę jednostki w tym procesie. Główny wkład tej pracy do nauk o zarządzaniu polega na **rozszerzeniu teoretycznych koncepcji internacjonalizacji przedsiębiorstw o perspektywę mikrofundamentów**. W monografii opracowano model internacjonalizacji przedsiębiorstw – poprzez integrację dorobku biznesu międzynarodowego, przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego. Model stanowi rozszerzenie modelu uppsalskiego, tj. jednej z najważniejszych koncepcji teoretycznych zarządzania międzynarodowego, o perspektywę mikrofundamentów i wskazuje na kluczowe znaczenie intencji przedsiębiorcy w procesie umiędzynarodowienia firmy. Następnie opracowano schemat analityczny wyjaśniający powstawanie intencji wejścia na rynek zagraniczny z uwzględnieniem hipotetycznych uwarunkowań społeczno-poznawczych, a także hipotetycznej zależności między intencją a działaniem (tj. wejściem na rynek zagraniczny). Hipotezy uwzględnione w schemacie analitycznym zostały następnie zweryfikowane w toku badań empirycznych. **Uzyskane wyniki mają szereg implikacji teoretycznych istotnych dla rozwoju zarządzania międzynarodowego i przedsiębiorczości międzynarodowej.**

Po pierwsze, uzyskane dowodzą, że intencja przedsiębiorcy wejścia na rynek zagraniczny jest istotnym predyktorem późniejszego zachowania firmy. Wynik ten uzupełnia wcześniejsze badania sugerujące, że czynnikiem inicjującym internacjonalizację jest „splot okoliczności” (Cricka i Spence, 2005), dowodząc, że ustanawianie okazji zagranicznej jest w znacznym stopniu intencjonalne. Tym samym praca dostarcza dowodów na prawdziwość hipotezy sformułowanej przez Muzychenko i Liescha (2015), którzy na podstawie wyników badania jakościowego zauważyli, że „działanie wobec okazji” może być rozumiane jako działanie intencjonalne i modelowane za pomocą teorii planowanego zachowania (Ajzen, 1991).

Po drugie, praca dowodzi znaczenia poczucia własnej skuteczności w umiędzynarodowieniu jako istotnego mechanizmu sprzyjającego tworzeniu się intencji umiędzynarodowienia. Poczucie własnej skuteczności w umiędzynarodowieniu jako konstrukt teoretyczny stanowi aplikację ogólnego konstrukt poczucia własnej skuteczności, wywodzącego się z psychologii (Bandura, 1986), a w naukach o zarządzaniu wykorzystywanego najczęściej w odniesieniu do działalności przedsiębiorczej („poczucie własnej skuteczności przedsiębiorczej”) (np. Chen i inni, 1998). W omawianej monografii konstrukt ten został dostosowany – teoretycznie i empirycznie – do kontekstu przedsiębiorczości międzynarodowej, okazując się istotnym predyktorem intencji wejścia na

rynek zagraniczny. Wynik ten stanowi kolejny dowód na to, że teoria planowanego zachowania jest adekwatna do opisu zjawiska umiędzynarodowienia działalności. Odpowiednikiem poczucia własnej skuteczności jest bowiem konstrukt subiektywnego poczucia kontroli opisywany przez teorię planowanego zachowania (Ajzen, 1991). Praca dowodzi znaczenia subiektywnych przekonań odnośnie do własnej skuteczności (posługując się terminologią teorii planowanego zachowania, poczucia kontroli nad zachowaniem). Innymi słowy przedsiębiorcy dokonują subiektywnej oceny własnej zdolności do skutecznego prowadzenia działań na rynkach zagranicznych i na tej podstawie formułują intencję wejścia na rynek zagraniczny skutkującą określonym działaniem firmy, tj. rozpoczęciem sprzedaży za granicą.

Po trzecie, praca pozwala zrozumieć źródła poczucia własnej skuteczności w umiędzynarodowieniu działalności. Źródła te zlokalizowane są na trzech poziomach: jednostki (kontekst indywidualny), firmy (kontekst organizacyjny) i otoczenia (kontekst makrootoczenia). Wśród czynników jednostkowych istotne znaczenie mają znajomość języków obcych oraz ekspozycja zagraniczna przedsiębiorcy. Wśród czynników organizacyjnych istotne znaczenie ma wielkość firmy. Wśród czynników leżących po stronie otoczenia, istotne znaczenie mają słabości kraju pochodzenia (*liability of origin*). Im silniej odczuwane były one przez przedsiębiorcę, tym niższe było poczucie własnej skuteczności przedsiębiorcy. Ponadto silnie odczuwane słabości kraju pochodzenia obniżały postrzeganą atrakcyjność umiędzynarodowienia działalności. Ta ostatnia zależność nie była początkowo uwzględniona w schemacie analitycznym, lecz ma jednoznaczny sens teoretyczny, świadcząc o tym, że przedsiębiorcy silnie odczuwający słabości kraju pochodzenia nie spodziewają się istotnych korzyści z umiędzynarodowienia działalności.

W literaturze przedmiotu, słabości kraju pochodzenia traktowane są jako jedna z kluczowych barier internacjonalizacji firm z rynków wschodzących (Ramachandran i Pant, 2012). O ile niedobory zasobów technologicznych czy słaba reputacja stanowią „obiektywną” przeszkodę umiędzynarodowienia, utrudniając legitymizację firm z rynków wschodzących w oczach interesariuszy, o tyle uzyskane w tej pracy wyniki sugerują, że istotne jest również to, w jaki sposób kontekst kraju pochodzenia postrzegany jest przez samego przedsiębiorcę. Parafrazując angielskie przysłowie, słabość kraju pochodzenia „jest w oczach patrzącego”, tj. jest wynikiem subiektywnej oceny kraju przez interesariuszy zagranicznych, a także przez samych przedsiębiorców. W przypadku tych ostatnich ocena ta ma kluczowe znaczenie dla kształtowania się poczucia własnej skuteczności w umiędzynarodowieniu, a w konsekwencji – dla przyszłej ekspansji zagranicznej firmy.

Po czwarte, uzyskane wyniki wskazują, że najistotniejszym predyktorem intencji wejścia na rynek zagraniczny są postrzegane oczekiwania społeczne. W prezentowanym badaniu, obejmującym nowe przedsiębiorstwa, oczekiwania społeczne były ważniejsze od postrzeganej (przez samego przedsiębiorcę) atrakcyjności umiędzynarodowienia. Uzyskane wyniki, wskazujące na silny wpływ postrzeganych oczekiwań społecznych na umiędzynarodowienie nowych przedsiębiorstw, są zgodne z przewidywaniami formułowanymi na podstawie podejścia sieciowego (Johanson i Vahlne, 2009; Ratajczak-Mrozek, 2017). Czynnikiem ten odzwierciedla normy i wartości płynące z otoczenia społecznego przedsiębiorcy i może być traktowany jako forma kapitału społecznego, tj. zbioru zasobów osadzonych w relacjach, odnosząc się do jego wymiaru poznawczego (Nahapiet i Ghoshal,

1998). Należy przy tym podkreślić, że –zwłaszcza dla nowych przedsiębiorstw – źródłem tych norm i wartości są zarówno relacje biznesowe, jak i prywatne.

Po piąte, wyniki badania sugerują, że osobiste zasoby przedsiębiorcy, w tym w szczególności jego poczucie własnej skuteczności w umiędzynarodowieniu, mogą stanowić nietypowe źródło „przewagi specyficznej dla firmy” (*firm-specific advantage*), sprzyjającej internacjonalizacji nowych przedsiębiorstw. Taka interpretacja jest zgodna z przewidywaniami „nowej” teorii internalizacji (Verbeke i Kano, 2015) i wynikami badań wskazujących na rolę kompetencji przedsiębiorcy jako kluczowego zasobu sprzyjającego wczesnej internacjonalizacji (Verbeke i inni, 2014). Jednocześnie, inaczej niż w przypadku tradycyjnych rodzajów „przewagi specyficznej dla firmy”, w przypadku poczucia własnej skuteczności w umiędzynarodowieniu prawdopodobnie nie obowiązuje zasada „im więcej tym lepiej”. Badania wykazują, że „nadmierne” poczucie własnej skuteczności przedsiębiorców może skłaniać ich do wyznaczania zbyt ambitnych celów, prowadząc do rozczarowania, spadku zaangażowania, a w konsekwencji pogorszenia wyników firmy (Baron i inni, 2016). Może ono także obniżać motywację do uczenia się i nabywania nowych zasobów (Bandura i Locke, 2003). Na tej podstawie można oczekiwać, że związek między poczuciem własnej skuteczności w umiędzynarodowieniu, a realną skutecznością działania na rynkach zagranicznych, może mieć charakter krzywoliniowy, co jednak wymaga potwierdzenia w dalszych badaniach.

Opublikowane w ostatnich latach prace sugerują, że organizacyjne efekty dyspozycji psychologicznych przedsiębiorcy są zależne od specyfiki środowiska zadaniowego, w tym np. poziomu niepewności sytuacyjnej. Wartość określonych dyspozycji psychologicznych przedsiębiorców zależy od tego, w jakim środowisku zadaniowym będą one wykorzystywane. Internacjonalizacja firmy wymaga, z jednej strony, odkrywania i tworzenia okazji zagranicznych, z drugiej zaś strony, budowania trwałej przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych (Keupp i Gassmann, 2009). Omawiana monografia prac dowodzi, że poczucie własnej skuteczności w umiędzynarodowieniu jest przydatne w tym pierwszym obszarze.

Na podstawie uzyskanych wyników, w zakończeniu sformułowano rozszerzoną propozycję programu badawczego skupionego na mikrofundamentach umiędzynarodowienia firmy, wyznaczając tym samym kierunek dalszych badań w tym obszarze. Ponadto, sformułowano liczne wnioski dla praktyki, w tym w szczególności dla edukacji menedżerskiej i przedsiębiorczej, mającej istotne znaczenie dla budowania poczucia własnej skuteczności w umiędzynarodowieniu działalności, a tym samym dla ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. Stwierdzono między innymi, że rolą edukacji menedżerskiej i przedsiębiorczej (która powinna być pochodną wyników badań), jest prezentowanie urealnionego obrazu szans i zagrożeń związanych z umiędzynarodowieniem działalności.

5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

5.1. Omówienie prowadzonych prac badawczych i ich efektów

Prowadzone przeze mnie po uzyskaniu stopnia doktora badania naukowe mieszczą się na styku biznesu międzynarodowego, przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego. W ten obszar wpisuje się zarówno omówiona w poprzednim punkcie monografia naukowa, jak

i inne moje osiągnięcia naukowo-badawcze. W wielu badaniach wykorzystywałam podejście interdyscyplinarne, korzystając przede wszystkim z dorobku psychologii⁷.

W mojej pracy naukowej po uzyskaniu stopnia doktora dominowały trzy wątki badawcze:

Tabela 2. Pozostałe osiągnięcia naukowe - główne wątki badawcze

<i>A. Strategie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw w warunkach ograniczeń zasobowych</i>	<i>B. Uwarunkowania przedsiębiorczości korporacyjnej i indywidualnej</i>	<i>C. Strategia i nadzór korporacyjny w spółkach skarbu państwa</i>
<p>Korporacje międzynarodowe z rynków wschodzących:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motywy i kierunki polskich inwestycji zagranicznych • Czynniki redukujące postrzegany dystans • Uczenie się w procesie umiędzynarodowienia • Kontekst instytucjonalny w kraju pochodzenia a strategia internacjonalizacji <p>Małe i średnie przedsiębiorstwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Postrzeganie barier w procesie umiędzynarodowienia • Formy umiędzynarodowienia • Dezinternacjonalizacja <p>Firmy rodzinne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skład kadry menedżerskiej i struktura własności a strategia umiędzynarodowienia <p>Nowe przedsiębiorstwa międzynarodowe z rynków wschodzących:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logika decyzyjna • Społeczno-poznawcze uwarunkowania wczesnej internacjonalizacji, rola orientacji pozytywnej i poczucia własnej skuteczności przedsiębiorcy 	<p>Przedsiębiorczość korporacyjna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Związek orientacji przedsiębiorczej z wielkością firmy i poziomem planowanie • Wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki firmy • Uwarunkowania orientacji przedsiębiorczej – rola formalizacji i cyklu życia branży <p>Przedsiębiorczość indywidualna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Społeczno-poznawcze uwarunkowania intencji przedsiębiorczej, rola wzorców przedsiębiorczych, orientacji pozytywnej, poczucia własnej skuteczności, domknięcia poznawczego. 	<p>Umiędzynarodowienie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wpływ własności skarbu państwa na decyzje w procesie umiędzynarodowienia <p>Prywatyzacja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne czynniki hamujące prywatyzację, uwarunkowania postaw prezesów wobec prywatyzacji, rola swobody menedżerskiej <p>Nadzór korporacyjny</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formalne i nieformalne mechanizmy nadzoru w spółkach skarbu państwa

Źródło: opracowanie własne

A. Strategie umiędzynarodowienie przedsiębiorstw w warunkach ograniczeń zasobowych

Przedstawione przeze mnie w pracy doktorskiej wyniki sugerowały, że choć dostępność zasobów stanowi istotną barierę umiędzynarodowienia, a „tradycyjne” zasoby (np. technologiczne i marketingowe) sprzyjają internacjonalizacji przedsiębiorstw, to firmy – na wiele sposobów - są w stanie pokonywać niedobory zasobowe. Program badawczy, realizowany przeze mnie po uzyskaniu stopnia doktora, miał na celu zrozumienie tych sposobów. Szczególnie interesujące były dla mnie firmy borykające się z poważnymi ograniczeniami zasobowymi, tj. małe i średnie przedsiębiorstwa, nowe przedsiębiorstwa,

⁷ Zainteresowanie rolą „psychologii decydentów” w biznesie międzynarodowym, przedsiębiorczości i zarządzaniu strategicznym skłoniły mnie do podjęcia studiów magisterskich na Wydziale Psychologii SWPS. Studia te ukończyłam w 2015 r., tj. cztery lata po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w dziedzinie zarządzania. Kompetencje uzyskane na studiach psychologicznych (szczególnie w obszarze psychometrii) umożliwiły mi prowadzenie badań interdyscyplinarnych, w których centralne miejsce zajmowały relacje między zachowaniem człowieka a zachowaniem organizacji.

firmy rodzinne oraz firmy z rynków wschodzących. Firmy te, z racji swoich szczególnych ograniczeń, wynikających z niewielkiego rozmiaru (*liability of smallness*), młodego wieku (*liability of newness*), kraju pochodzenia (*liability of origin*), czy też statusu firmy rodzinnej, napotykać bowiem na szczególne bariery w procesie umiędzynarodowienia. W ramach tego nurtu prowadziłam zarówno badania służące testowaniu hipotez (z wykorzystaniem analizy regresji i analizy wariancji), jak i badania eksploracyjne (bazujące na metodach jakościowych). Testowane hipotezy dotyczyły kontekstowych, organizacyjnych oraz indywidualnych (tj. odnoszących się do decydenta) czynników sprzyjających umiędzynarodowieniu działalności firmy, postrzegania barier umiędzynarodowienia na różnych etapach procesu internacjonalizacji, a także determinantów dezinternacjonalizacji. Pytania stawiane w badaniach eksploracyjnych dotyczyły sposobów uczenia się i podejmowania decyzji towarzyszących umiędzynarodowieniu firm o ograniczonych zasobach. Efektem badań prowadzonych w ramach tego nurtu są następujące publikacje:

- [A1] Wąsowska, A., Oblój, K. (2013). Location determinants of Polish outward FDI and the impact of the global crisis. [w:] M. Marinov, S. Marinova (red.), *Emerging economies and their firms in the global crisis*, Palgrave Macmillan, s. 240-258.
- [A2] Wąsowska, A. (2017). Bridging the psychic distance through diaspora networks : the case of Polish firms in Brazil. *Problemy Zarządzania*, 15(3/2), s. 59-75.
- [A3] Wąsowska, A., Oblój, K., Ciszewska-Mlinarič, M. (2016). Virtuous and Vicious Learning Cycles in the Internationalisation of Emerging Market Firms. *European Journal of International Management*, 10(1), s. 105-125.
- [A4] Ciszewska-Mlinarič, M., Oblój, K., Wąsowska, A. (2018). Internationalisation choices of Polish firms during the post-socialist transition period: the role of institutional conditions at firm's foundation. *Business History*, 60(4), s. 562-600.
- [A5] Wąsowska, A. (2016). Perception of export barriers at different stages of the internationalisation process -evidence from European SMEs. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12(4), s. 29-50.
- [A6] Wąsowska, A. (2017). Organisational-Level Attributes of Micro- Multinationals. The Evidence From European SMEs. *International Journal of Management and Economics*, 53(1), s. 84-98.
- [A7] Wąsowska, A. (2017). Firm-specific determinants of an SME's decision to withdraw from export activity. *International Journal of Contemporary Management*, 16(1), s. 145-166.
- [A8] Wąsowska, A. (2017). The Internationalisation of Family Firms : the Role of the Ownership Structure and the Composition of Top Management Team. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(1), s. 169-185
- [A9] Ciszewska-Mlinarič, M., Oblój, K., Wąsowska, A. (2016). Effectuation and causation: Two decision-making logics of INVs at the early stage of growth and internationalisation. *Journal of East European Management Studies*, 21(3), s. 275-297.
- [A10] Wąsowska, A. (2019). Socio-cognitive antecedents of new venture internationalization. The role of entrepreneur intention, self-efficacy and positive orientation. *Baltic Journal of Management*, DOI: <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2018-0325>.

Publikacja [A1] dotyczy wzorców kapitałowego umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw, zaliczanych tu do szerszej kategorii **korporacji międzynarodowych z rynków wschodzących** (*emerging market multinationals*)⁸. W pracy pytano o charakterystyki kraju goszczącego sprzyjające napływowi polskich zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB) oraz o wpływ globalnego kryzysu finansowego (2008-2009) na wzorce polskich ZIB. Sformułowano hipotezy przewidujące zależności między wielkością

⁸ Publikacja była efektem projektu „Uwarunkowania i efekty strategii umiędzynarodowienia działalności przez polskie spółki giełdowe” (kierownik: prof. dr hab. Krzysztof Oblój) sfinansowanego z grantu badawczego MNiSW / Narodowego Centrum Nauki nr N N115 259636, w którym uczestniczyłam w roli wykonawcy.

i tempem wzrostu rynku, wyposażeniem kraju docelowego w zasoby naturalne oraz zasoby „strategiczne”, kosztami pracy oraz napływem polskich inwestycji. Przewidywano również, że wybór kierunku umiędzynarodowienia będzie miał związek z ryzykiem politycznym w kraju docelowym oraz z dystansem geograficznym i kulturowym między Polską a tym krajem. Badanie zostało przeprowadzone na danych zagregowanych (skumulowana wartość polskich ZIB w 2007 r. i 2010 r.), z wykorzystaniem metody analizy regresji. Wyniki badania wskazują na stosunkowo ograniczony wpływ kryzysu na charakter polskich ZIB. Wśród analizowanych charakterystyk kraju docelowego istotne znaczenie miały wielkość i tempo wzrostu rynku docelowego, co sugeruje, że kluczowym motywem umiędzynarodowienia kapitałowego polskich przedsiębiorstw jest poszukiwanie rynku. Istotne okazały się również niższe koszty pracy, co wskazuje na motyw poszukiwania efektywności. Z pozostałych zmiennych istotne znaczenie miał dystans geograficzny, co sugeruje, że fizyczna odległość między rynkiem macierzystym a rynkiem docelowym pozostaje kluczową barierą internacjonalizacji przedsiębiorstw.

W teorii zarządzania międzynarodowego dystans geograficzny traktowany jest jako jeden ze stymulantów dystansu psychicznego, tj. dystansu postrzeganego przez menedżerów (Dow i Karunaratna, 2006), będącego kluczowym uwarunkowaniem decyzji lokalizacyjnych w procesie umiędzynarodowienia. Prowadzone w ostatnich latach badania sugerują, że jednym z czynników redukujących postrzegany dystans mogą być powiązania w ramach diaspory (Hakanson i inni, 2016). Celem publikacji [A2] była ocena znaczenia polskiej diaspory w Brazylii jako mechanizmu redukującego dystans i ułatwiającego tym samym wejście polskich firm na rynek brazylijski. Na podstawie analizy danych zastanych oraz danych udostępnionych przez Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP wykazano, że aktywność Polskich firm w Brazylii jest niewielka ze względu na istotny dystans psychiczny między tymi krajami. Postrzegany dystans wynika z licznych stymulantów dystansu psychicznego (tj. różnic geograficznych, kulturowych, administracyjnych i gospodarczych). Ekspozycja jednostki na dany kraj może ograniczać dystans psychiczny, jednak, jak wykazano w artykule, polska diaspora w Brazylii, kraju będącego w przeszłości jednym z najważniejszych kierunków polskiej emigracji, nie przyczynia się obecnie do wzrostu częstości takiej ekspozycji.

Niska aktywność polskich przedsiębiorstw na rynkach pozaeuropejskich wynika z ograniczeń zasobowych tych firm oraz z faktu, iż głównym sposobem pokonywania dystansu w procesie internacjonalizacji jest uczenie się przez doświadczenie własne. W publikacji [A3]⁹ pytano o to, w jaki sposób przedsiębiorstwa z rynków wschodzących uczą się pokonywać niedobory zasobowe w procesie internacjonalizacji oraz jakie czynniki kształtują ich zdolność uczenia się. Zastosowaną metodą badawczą było studium przypadku, prowadzone w formie podłużnej i obejmujące dwie polskie firmy inwestujące za granicą. W wyniku badania sformułowano dwa kontrastujące ze sobą modele cyklu uczenia się w toku umiędzynarodowienia. Pierwszy z nich (określony jako *vicious circle*) prowadził do rozproszenia zasobów, drugi natomiast (*virtuous circle*) – do ich akumulacji. Kluczowym czynnikiem inicjującym cykl prowadzący do akumulacji zasobów, a w konsekwencji

⁹ Publikacja była efektem projektu „Uwarunkowania i efekty strategii umiędzynarodowienia działalności przez polskie spółki giełdowe” (kierownik: prof. dr hab. Krzysztof Obłój) sfinansowanego z grantu badawczego MNiSW / Narodowego Centrum Nauki nr N N115 259636, w którym uczestniczyłam w roli wykonawcy.

sprzyjającym uczeniu się, była mentalność kadry kierowniczej wspierająca zaangażowanie w proces internacjonalizacji.

Behawioralne teorie internacjonalizacji (do których nawiązuje publikacja [A3]) skupiają uwagę na organizacyjnych uwarunkowaniach zróżnicowania strategii umiędzynarodowienia. Perspektywa instytucjonalna, przyjęta w publikacji [A4], skupia natomiast uwagę na roli otoczenia. Sformułowano następujące pytanie badawcze: w jaki sposób zmiany w otoczeniu instytucjonalnym wpływają na tempo, kierunek i poziom umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw. Nawiązując do koncepcji *imprintingu*, sformułowano hipotezy odnoszące się do związku między warunkami otoczenia w momencie utworzenia firmy a wymienionymi wyżej trzema wymiarami strategii internacjonalizacji. Hipotezy przetestowano wykorzystując metodę analizy regresji, w oparciu o dane kwestionariuszowe uzyskane od 600 polskich przedsiębiorstw¹⁰. W porównaniu do firm założonych przed 1990 rokiem, firmy powstałe w fazie transformacji systemowej (1990-2003) lub po niej (w 2004 r. i później) miały wyższe tempo umiędzynarodowienia, były bardziej skłonne do działania na rynkach wysoko rozwiniętych oraz osiągały wyższy poziom umiędzynarodowienia, mierzony intensywnością eksportową. Uzyskane wyniki sugerują zatem, że trajektoria internacjonalizacji firmy jest – przynajmniej w pewnym stopniu - kształtowana przez historyczny kontekst kraju pochodzenia.

W kolejnych trzech publikacjach¹¹ badałam **proces internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw**, traktowanych jako przykład przedsiębiorstw, które – podobnie jak firmy z rynków wschodzących – borykają się ze szczególnymi ograniczeniami zasobowymi. W publikacji [A5] sformułowano szereg hipotez, przewidujących występowanie różnic w postrzeganiu barier wewnętrznych (tj. związanych z bazą zasobową i strategią firmy) oraz zewnętrznych (tj. związanych z sytuacją na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych) przez przedsiębiorstwa znajdujące się w różnych fazach procesu umiędzynarodowienia. Badanie uwzględniało następujące grupy firm: przedsiębiorstwa niezainteresowane eksportem, przyszłych eksporterów, pre-eksporterów, sporadycznych eksporterów, zaangażowanych eksporterów, aktywnych eksporterów, zaawansowanych eksporterów oraz byłych eksporterów. Hipotezy przetestowano wykorzystując metodę analizy wariancji (ANOVA), w oparciu o próbę 7515 europejskich małych i średnich przedsiębiorstw z bazy Flash Eurobarometer. Badanie wskazało na istotne różnice pomiędzy częścią z analizowanych grup, dostarczając dowodów na to, że postrzeganie barier eksportowych zmienia się w kolejnych etapach internacjonalizacji. Jednym z istotnych wniosków z badania jest to, że w początkowych etapach umiędzynarodowienia, kluczowe znaczenie mają bariery wewnętrzne, w tym w szczególności niedobory zasobowe, brak wykwalifikowanej kadry, a także bariery „mentalne”, wynikające z negatywnego nastawienia kadry menedżerskiej wobec internacjonalizacji.

Mimo szczególnych ograniczeń doświadczanych przez małe i średnie firmy, część z nich nie tylko umiędzynarodawia swoją działalność, lecz także wybiera „zaawansowane”

¹⁰ Dane pochodziły z Projektu PARP Panel Polskich Przedsiębiorstw (część: Mapy poznawcze i strategie polskich firm pod kierunkiem prof. dr hab. Krzysztofa Obłója).

¹¹ Na potrzeby przeprowadzenia badań omówionych w tych trzech publikacjach, uzyskałam dostęp do danych surowych z raportu Flash Eurobarometer (European Commission, 2015). Wykorzystywana przeze mnie baza danych uwzględnia dane kwestionariuszowe, zebrane przez agencję TNS Political & Social dla 14 513 SMEs z 28 krajów UE i 6 krajów poza UE.

formy umiędzynarodowienia działalności, tj. prowadzi zagraniczne inwestycje bezpośrednio. Firmy te, określane mianem „mikro-korporacji międzynarodowych” (*micro-multinationals*) w ostatnich latach przykuwają uwagę badaczy. W badaniu omówionym w publikacji [A6] sformułowano hipotezy przewidujące zależność między dwoma atrybutami przedsiębiorstwa (wykorzystaniem narzędzi marketingu internetowego oraz udziałem w międzynarodowej współpracy badawczo-rozwojowej) a wyborem kapitałowych form umiędzynarodowienia działalności. Hipotezy przetestowano z wykorzystaniem analizy regresji logistycznej, na próbie 3791 europejskich małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących aktywność międzynarodową (dane z badania Flash Eurobarometer). Przeprowadzone badanie wykazało, że zarówno współpraca badawczo-rozwojowa z partnerami zagranicznymi, jak i wykorzystanie internetu jako kanału prowadzenia działań marketingowych, stanowią istotne czynniki towarzyszące wyborowi przez małe i średnie przedsiębiorstwa zaawansowanych form umiędzynarodowienia działalności.

Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw nie jest linearny i nie zawsze przebiega „w przód”. Aby lepiej zrozumieć zjawisko dezinternacjonalizacji (tj. redukcji zaangażowania na rynkach zagranicznych) dokonywanej przez małe i średnie przedsiębiorstwa, w badaniu omówionym w publikacji [A7] analizowano uwarunkowania decyzji o wycofaniu się z eksportu. Na podstawie literatury na temat zjawiska eskalacji zaangażowania (*escalation of commitment*) i jego roli w podejmowaniu decyzji strategicznych opracowano schemat analityczny wyjaśniający decyzję o wycofaniu się z eksportu. Oczekiwano, że postrzegane bariery internacjonalizacji hamują zaangażowanie w działalność eksportową, natomiast wielkość firmy i osiągnięte wyniki nasilają to zaangażowanie. Hipotezy badawcze zostały przetestowane z wykorzystaniem analizy regresji logistycznej, na próbie 4105 europejskich małych i średnich przedsiębiorstw posiadających doświadczenie w eksporcie. Zgodnie z oczekiwaniami, prawdopodobieństwo wycofania się z eksportu rosło wraz z wysokością postrzeganych barier internacjonalizacji, a malało wraz z wielkością i wynikami finansowymi firmy. Badanie wpisuje się w rozwijający się w ostatnich latach nurt badań podkreślających „nielinearność” procesu umiędzynarodowienia, zwracając uwagę na możliwe mechanizmy psychologiczne warunkujące decyzję o redukcji zaangażowania na rynkach zagranicznych.

Trzecią, oprócz firm z rynków wschodzących oraz małych i średnich przedsiębiorstw, kategorią firm borykających się ze szczególnymi ograniczeniami w procesie umiędzynarodowienia są firmy rodzinne. W badaniu omówionym w publikacji [A8], dotyczącym **internacjonalizacji firm rodzinnych**¹², pytano o zależność między dwoma podstawowymi wymiarami „rodzinności” (tj. składem kadry menedżerskiej oraz strukturą własnościową) a umiędzynarodowieniem firmy. Hipotezy dotyczące tych związków zostały przetestowane w drodze analizy regresji na próbie 6957 firm rodzinnych z siedmiu krajów Unii Europejskiej, w oparciu o bazę danych EU-EFIGE/Bruegel-UniCredit. Badanie wykazało, że udział (zarówno w zarządzaniu, jak i w własności) osób spoza rodziny sprzyja umiędzynarodowieniu firm rodzinnych.

Z punktu widzenia problematyki pokonywania barier w procesie umiędzynarodowienia, szczególnie interesującą kategorię stanowią **nowe przedsiębiorstwa**

¹² Publikacja była efektem projektu „Wprowadzenie euro a konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych” (kierownik: dr Grzegorz Tchorek), sfinansowanego ramach grantu Narodowego Centrum Nauki nr DEC-2011/03/D/HS4/01954, w którym uczestniczyłam w roli wykonawcy.

międzynarodowe z rynków wschodzących. Firmy te napotykać jednocześnie na kilka rodzajów ograniczeń, wynikających z wieku, wielkości i kraju pochodzenia. Wyniki badań przedstawionych w monografii wskazanej jako osiągnięcie główne, a także innych moich prac badawczych dotyczących tego zagadnienia sugerują, że kluczowe w wyjaśnieniu zjawiska wczesnej internacjonalizacji tej grupy firm są procesy poznawcze przedsiębiorców.

W publikacji [A9] przedstawiono eksploracyjne badanie logiki decyzyjnej nowych przedsiębiorstw międzynarodowych, przeprowadzone z wykorzystaniem metody studium przypadku. Badanie stanowiło jedną z pierwszych w literaturze przedmiotu prób aplikacji teorii efektuacji (Sarasvathy, 2001) w kontekście przedsiębiorczości międzynarodowej i pozwoliło na sformułowanie następujących wniosków. Po pierwsze, logika decyzyjna nowych przedsiębiorstw międzynarodowych może zmieniać się z efektualną na kauzalną (i na odwrót), w zależności od charakterystyki przestrzeni decyzyjnej. Po drugie, w przypadku decyzji charakteryzujących się wysokim poziomem niepewności (np. decyzje związane z umiędzynarodowieniem działalności), preferowana jest logika efektualna. Po trzecie, relacje w sieci biznesowej pozwalają ograniczyć poziom niepewności nowych przedsiębiorstw międzynarodowych. Po czwarte, czynnikiem sprzyjającym zmianie logiki efektualnej na kauzalną jest wejście funduszu venture capital. Po piąte, zdolność do posługiwania się logiką efektualną (będąca atrybutem jednostki – przedsiębiorcy) może stanowić szczególny zasób wykorzystywany w procesie umiędzynarodowienia.

Zbadanie roli jednostki (przedsiębiorcy) w procesie internacjonalizacji było tematem przewodnim monografii przedstawionej jako osiągnięcie główne. Kontynuacją wątków przedstawionych w monografii jest badanie dotyczące społeczno-poznawczych uwarunkowań internacjonalizacji nowych przedsiębiorstw międzynarodowych, omówione w publikacji [A10]. Badanie wpisywało się w program badawczy zaproponowany w zakończeniu monografii i dotyczyło roli orientacji pozytywnej przedsiębiorcy (tj. zmiennej mającej status trwałej dyspozycji psychicznej) w umiędzynarodowieniu nowych przedsiębiorstw¹³. Badanie wykazało, że orientacja pozytywna stanowiła kluczowy predyktor skłonności do umiędzynarodowienia nowych przedsiębiorstw, a jej znaczenie było szczególnie silne na wczesnych etapach rozwoju firmy. Badanie sugeruje ponadto, że mechanizmem pośredniczącym między orientacją pozytywną przedsiębiorcy a umiędzynarodowieniem nowych przedsiębiorstw jest poczucie własnej skuteczności, pozytywnie związane z intencją umiędzynarodowienia, która z kolei (co wykazano również w monografii), jest predyktorem podjęcia działania na rynkach zagranicznych.

B. Uwarunkowania przedsiębiorczości korporacyjnej i indywidualnej

Badania umiędzynarodowienia przedsiębiorstw w warunkach ograniczeń zasobowych prowadzą do konkluzji, że wyjaśnienie zjawiska internacjonalizacji wymaga odwołania się do dorobku dziedziny przedsiębiorczości oraz zrozumienia procesów poznawczych

¹³ W badaniu wykorzystywano tę samą bazę danych, co w części empirycznej monografii przedstawionej jako osiągnięcie główne (310 polskich nowych przedsiębiorstw), stosując jednak inny model badawczy (skupiający się na znaczeniu orientacji pozytywnej – zmiennej, która nie została uwzględniona w modelu testowanym w monografii) oraz wykorzystując inne metody analityczne. Orientację pozytywną należy traktować jako element „kontekstu indywidualnego” (cechy osobowości), wskazanego jako kierunek dalszych badań w monografii (por. rys. 5 w autoreferacie).

przedsiębiorców i menedżerów. Tych zagadnień dotyczy monografia przedstawiona jako osiągnięcie główne. Efektem zainteresowania działalnością przedsiębiorczą ludzi i organizacji, w tym psychologicznymi uwarunkowaniami tej działalności, były również następujące publikacje:

- [B1] Wąsowska, A. (2014). Myślenie strategiczne w małych i średnich organizacjach. *Problemy Zarządzania*, 12(1), s. 156-174.
- [B2] Ciszewska-Mlinaric, M, Oblój, K., Wąsowska, A. (2014). Zasobowe i branżowe uwarunkowania wyników polskich małych i średnich przedsiębiorstw. *Marketing i Rynek*, 22(9), s 7, s. 78-88.
- [B3] Wąsowska, A., Oblój, K., Ciszewska-Mlinarič, M. (2018). When does formalization contribute to Entrepreneurial Orientation? – the moderating role of industry life cycle. *Journal of East European Management Studies*, 23(3), s. 377-403.
- [B4] Wąsowska, A. (2015). Społeczno-poznawcze uwarunkowania intencji przedsiębiorczej. *Problemy Zarządzania*, 13(4), s. 101-114.
- [B5] Wąsowska, A. (2016). Who Doesn't Want to be an Entrepreneur? The Role of Need for Closure in Forming Entrepreneurial Intentions of Polish Students. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), s. 27-39.

Publikacja [B1] dotyczyła myślenia strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach. Hipotezy, sformułowane na podstawie literatury przedmiotu, dotyczyły zależności między wielkością firmy a poziomem planowania oraz orientacją przedsiębiorczą firmy, a także między odczuwaniem kryzysu a poziomem planowania i liczbą celów rynkowych i finansowych. Hipotezy zostały przetestowane z wykorzystaniem analizy regresji i testów różnic, na próbie 127 firm należących do sektora MSP. Jednym z efektów badania było stwierdzenie istotnej statystycznie, pozytywnej zależności między poziomem planowania strategicznego a orientacją przedsiębiorczą firmy. Orientacja przedsiębiorcza okazała się niezależna od wielkości firmy.

Omówione wyżej wyniki były przyczynkiem do dalszych badań nad uwarunkowaniami i efektami orientacją przedsiębiorczą w małych i średnich przedsiębiorstwach. W publikacji [B2] zbadano determinanty wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwa. Wśród uwarunkowań zasobowych badana była orientacja przedsiębiorczą, optymizm i formalizacja zarządzania. Uwarunkowania branżowe obejmowały fazę cyklu życia branży, typ branży oraz stopień umiędzynarodowienia konkurencji. Hipotezy odnoszące się do wpływu tych zmiennych na wyniki działania zostały przetestowane przy wykorzystaniu analizy regresji, na próbie 543 polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Wyniki badania wskazywały, że uwarunkowania zasobowe silniej aniżeli uwarunkowania branżowe wpływały na wyniki małych i średnich przedsiębiorstw, a wśród badanych zmiennych największą moc wyjaśniającą miała orientacja przedsiębiorcza.

W publikacji [B3] pytano natomiast o czynniki kształtujące orientację przedsiębiorczą, analizując znaczenie formalizacji struktury organizacyjnej i cyklu życia branży. Hipotezy odnoszące się do tych zależności zostały przetestowane z wykorzystaniem analizy regresji, na próbie 271 polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Wyniki badania sugerują, że formalizacja sprzyja orientacji przedsiębiorczej, a efekt ten jest silniejszy w fazie szybkiego wzrostu branży. Uzyskane wyniki pozwalają przypuszczać, że orientacją przedsiębiorczą organizacji można do pewnego stopnia „zarządzać” projektując odpowiednią architekturę organizacyjną.

Dwie ostatnie publikacje dotyczyły przedsiębiorczości badanej na poziomie indywidualnym. W publikacjach tych pytano o społeczno-poznawcze uwarunkowania intencji przedsiębiorczej, analizując znaczenie wzorców przedsiębiorczych, orientacji pozytywnej, poczucia własnej skuteczności przedsiębiorczej (publikacja [B4]) oraz potrzeby domknięcia poznawczego (publikacja [B5]). W wyniku badań przeprowadzonych z wykorzystaniem analizy regresji na próbie 129 studentów kierunków biznesowych ustalono, że wzorce przedsiębiorcze i orientacja pozytywna mają pozytywny związek z poczuciem własnej skuteczności przedsiębiorczej, które z kolei prowadzi do wykształcenia się intencji przedsiębiorczej. Potrzeba domknięcia poznawczego jest natomiast negatywnie związana z intencją przedsiębiorczą. Uzyskane wyniki dowodzą znaczenia względnie trwałych cech psychicznych jako predyktorów zachowań przedsiębiorczych jednostki.

C. Strategia i nadzór korporacyjny w spółkach skarbu państwa

Trzecim obszarem moich zainteresowań naukowych były strategie spółek skarbu państwa. Przedsiębiorstwa te są ciekawe, ponieważ zarówno sama ich obecność, jak i specyfika ich zachowań, są w znaczny stopniu uwarunkowane czynnikami nierynkowymi, w tym w szczególności politycznymi. W światowej literaturze przedmiotu spółki skarbu państwa analizuje się jako przejaw „kapitalizmu państwowego”, zadając pytania o to, czy i w jakich sytuacjach państwo powinno być aktywnym aktorem na rynku. Z uwagi na dużą rolę państwa w gospodarce, region EŚW stanowi pod tym względem unikatowe laboratorium badawcze. Moje badania (z których znaczna część była wykonana we współpracy z dr hab. Igozem Postułą) dotyczą poziomu przedsiębiorstwa i skupiają się na tym, w jaki sposób własność państwowa wiąże się z autonomią menedżerską i realizowanymi strategiami. Efektem tego nurtu badań były następujące publikacje:

- [C1] Wąsowska, A. (2014). State-controlled multinationals from transition economies: evidence from Poland. [w]: M. Thanh Thai, E. Turkina (red.), *Internationalization of Firms from Economies in Transition, The Effects of a Politico-Economic Paradigm Shift*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, s. 17-38.
- [C2] Postuła, I., Wąsowska, A. (2018). Managerial discretion, firm performance, and CEOs' support for privatisation of state-owned companies. *Journal of East European Management Studies*, 23(1), s. 106-127.
- [C3] Wąsowska, A., Postuła, I. (2018). Formal and informal governance mechanisms in state-owned enterprises: Evidence from post-transitional Poland. *Baltic Journal of Management*, 13(4), s. 410-432.
- [C4] Postuła, I., Wąsowska, A. (2019). Corporate Governance in State-Owned Enterprises: The Role of Informal Institutions. [w]: Bernier, L., Caponetti, L. *Routledge Handbook of State-Owned Enterprises*. (w druku)

W publikacji [C1], przygotowanej na podstawie studium przypadku KGHM, wykazałam, w jaki sposób brak pełnej prywatyzacji niekorzystnie wpływa na logikę decyzji strategicznych podejmowanych w procesie internacjonalizacji, hamując wzrost firmy. W publikacji [C2] badano organizacyjne czynniki hamujące prywatyzację. Badanie przeprowadzono na próbie 134 prezesów polskich spółek skarbu państwa sugeruje, że wsparcie prezesa dla procesu prywatyzacji jest tym niższe, im wyższy jest poziom swobody menedżerskiej. Ponadto, dobre wyniki firmy, wpływając na pozytywny stosunek prezesa wobec własności państwowej, również prowadziły do spadku poparcia dla prywatyzacji. W publikacji [C3] badano sposób postrzegania władzy w organizacji przez różnych aktorów systemu nadzoru korporacyjnego,

tj. urzędników, członków rad nadzorczych i członków zarządu. Badanie wskazało na znaczenie nieformalnych mechanizmów nadzoru. Wnioski z badań na temat „nieformalnego” nadzoru korporacyjnego w spółkach skarbu państwa zostały zawarte w publikacji [C4].

Inne

Pozostałe moje publikacje (autorskie i współautorskie) również lokalizują się w obszarach zarządzania strategicznego, przedsiębiorczości i biznesu międzynarodowego i dotyczą następujących wątków:

- Metodyki badań jakościowych: (1) artykuł w *Problemach Zarządzania* dotyczący metody studium przypadku w badaniach przedsiębiorczości międzynarodowej, (2) rozdział na temat metody studium przypadku w książce *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, red. M. Kostera).
- Społecznej odpowiedzialności biznesu: (1) artykuł w *Przeglądzie Organizacji*, omawiający stosowane w literaturze przedmiotu sposoby pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu, (2) artykuł w *Przeglądzie Organizacji* przedstawiający autorską propozycję pomiaru społecznej odpowiedzialności spółek giełdowych w oparciu o analizę treści listów prezesów do akcjonariuszy, (3) rozdział w monografii: *Socially Responsible Organizations and the Challenge of Poverty* (red. M. Gudic, A. Rosenbloom, C. Parkes) dotyczący rynkowych strategii walki z ubóstwem.
- Dydaktyki zarządzania międzynarodowego: (1) rozdział w *The Palgrave handbook of experiential learning in international business* (red. V. Taras, A. Gonzalez-Perez), (2) dwa recenzowane materiały dydaktyczne opublikowane w repozytorium Ivey Publishing, (3) recenzowany materiał dydaktyczny opublikowany w repozytorium Emerald Emerging Markets Case Studies.
- Teorii strategii / strategii korporacji / heurystyk i błędów poznawczych i ich roli w zarządzaniu¹⁴: (1) monografia *Strategia Korporacji* (Wolters Kluwer), (2) hasło „Resource-Base View” w *Wiley Encyclopedia of Management* (3) współautorstwo rozdziałów w książce K. Obłója *Strategia Organizacji* (PWE), (4) rozdział w książce *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu* (red. B. Glinka, M. Kostera), (5) artykuł w *Problemach Zarządzania* dotyczący poznawczych uwarunkowań audytu.
- Strategii w sektorze publicznym: (1) artykuł dotyczący teorii zarządzania publicznego opublikowany w czasopiśmie *Studia BAS* (2) rozdział na temat zarządzania strategicznego w administracji publicznej w książce *Rola sektora publicznego w okresie kryzysu* (red. S. Piątek)
- Teorii zarządzania międzynarodowego: (1) współredakcja i współautorstwo książki *Zarządzanie Międzynarodowe – Teoria i Praktyka* (PWE), (2) rozdział w książce *Zarządzanie, organizacje i organizowanie* (red. K. Klincewicz), (3) artykuł w czasopiśmie *Management and Business Administration. Central Europe*. (4) rozdział w książce *Aktualne problemy zarządzania - teoria i praktyka* (red. A. Wiatrak)

¹⁴ Publikacje należące do trzech ostatnich wątków mają przede wszystkim cel popularyzatorsko-dydaktyczny, choć część z nich bazuje na badaniach empirycznych (np. przypadki ilustrujące zagadnienia teoretyczne, napisane na potrzeby monografii *Strategia Korporacji*).

5.2. Podsumowanie dorobku naukowo-badawczego

Jak wynika z zestawienia zamieszczonego w załączniku nr 4, w ciągu 8 lat od uzyskania stopnia doktora byłam autorką lub współautorką 50 publikacji (w tym 27 w języku angielskim). 25 publikacji przygotowałam samodzielnie, 25 – we współautorstwie.

Na mój dorobek naukowo-badawczy po uzyskaniu stopnia doktora składają się:

- 2 monografie (w tym jedna przedstawiona jako osiągnięcie główne),
- 7 artykułów w czasopismach naukowych znajdujących się na liście Journal Citations Report (lista A MNiSW), w tym 1 artykuł w *European Journal of International Management*, 2 artykuły w *Baltic Journal of Management*, 1 artykuł w *Business History*, 3 artykuły w *Journal of East European Management Studies*,
- 18 artykułów w ogólnopolskich czasopismach (lista B MNiSW), w tym: *Problemy Zarządzania* - 5 artykułów, *Przegląd Organizacji* – 3 artykuły, *Entrepreneurial Business and Economics Review* – 2 artykuły, *Management and Business Administration. Central Europe* – 2 artykuły, *International Journal of Contemporary Management* – 1 artykuł, *Journal of Management and Financial Sciences* – 1 artykuł, *International Journal of Management and Economics* – 1 artykuł, *Studia BAS* – 1 artykuł, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation* – 1 artykuł, *Marketing i Rynek* – 1 artykuł,
- 7 rozdziałów w książkach wydanych przez zagraniczne wydawnictwa (Edward Elgar, Routledge, Palgrave-Macmillan, Wiley, IGI Global, Greenleaf Publishing),
- 12 rozdziałów w książkach wydanych w Polsce (PWE, Wolters Kluwer, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego),
- 3 opublikowane materiały dydaktyczne (case wraz z notką dydaktyczną), bazujące na własnych badaniach terenowych, poddane zewnętrznej recenzji i udostępnione w zagranicznych repozytoriach materiałów dydaktycznych (Emerald Emerging Market Case Study Collection – 1 materiał, Ivey Publishing – 2 materiały),
- współredakcja książki *Zarządzanie międzynarodowe – teoria i praktyka* (PWE)
- 1 artykuł popularyzatorski w piśmie *Baltic Rim Economies* (niewzględnionym w wykazie MNiSW).

Sumaryczny impact factor moich publikacji naukowych według listy Journal Citations Report (JCR), zgodnie z rokiem opublikowania wynosi 6,286, a sumaryczny pięcioletni impact factor tych publikacji wynosi 7,147.

Liczba cytowań moich publikacji (bez autocytowań) wynosi 166 wg Google Scholar, 156 wg Publish or Perish, 21 wg Scopus i 10 wg Web of Science (stan na 04.04.2019 r.)

Indeks Hirscha moich publikacji przyjmuje wartość 8 wg Google Scholar, 7 wg Publish or Perish, 3 wg Scopus i 2 wg Web of Science (stan na 04.04.2019 r.).

5.3. Kierowanie oraz udział w projektach badawczych

Po uzyskaniu stopnia doktora kieruję lub kierowałam 8 projektami z zakresu badań podstawowych, w tym:

- Dwoma projektami finansowanymi ze środków Narodowego Centrum Nauki (konkursy Opus 15 i Miniatura 2),
- Pięcioma finansowanymi przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego ze środków przyznanych przez MNiSW na rozwój potencjału badawczego,
- Jednym finansowanym ze środków przyznanych przez Rektora Uniwersytetu Warszawskiego,

Ponadto uczestniczyłam w roli wykonawcy w dwóch innych projektach finansowanych ze środków Narodowego Centrum Nauki i MNiSW.

Pełne zestawienie projektów badawczych, w których brałam udział w charakterze kierownika lub wykonawcy zawiera Załącznik 4, pkt. II.G.

5.4. Nagrody i wyróżnienia za działalność naukową

Otrzymałam następujące nagrody i wyróżnienia za działalność naukową:

- Nagroda indywidualna III stopnia Rektora Uniwersytetu Warszawskiego za osiągnięcia naukowe, 2018 r.
- Wyróżnienie (5. miejsce) w międzynarodowym konkursie CEEMAN i Emerald „Case Writing Competition” za przypadek pt. „With your Headphones on: Go Global or Stay Local?” (we współautorstwie z P. Wójcikiem, K. Obłójem i M. Ciszewską-Mlinaric), 2017 r.
- Best Reviewer Award na konferencji Academy of International Business – CEE chapter, 2015 r.
- Nagroda indywidualna III stopnia Rektora Uniwersytetu Warszawskiego za osiągnięcia naukowe, 2015 r.
- Wyróżnienie w konkursie na najlepsze prace doktorskie, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, 2012 r.

5.5. Wygłoszenie referatów na konferencjach naukowych

- Po uzyskaniu stopnia doktora wygłosiłam referaty na 14 konferencjach naukowych (wyszczególnionych w załączniku nr 4, pkt II.I),
- W tym - konferencje organizowane przez międzynarodowe stowarzyszenia naukowe:
 - EIBA: European International Business Academy (w latach 2014, 2017, 2018)
 - AIB-CEE: Academy of International Business – CEE (w latach 2014, 2015, 2017)
 - EURAM (w roku 2015)
 - SMS: Strategic Management Society (w roku 2012)

- Uczestniczyłam w przygotowaniu 8 referatów wygłoszonych przez współautorów na konferencjach, na których nie mogłam być obecna (wyszczególnionych w załączniku nr 4, pkt II.I)
- Przygotowywałam recenzje na konferencje międzynarodowych stowarzyszeń naukowych, których jestem członkiem (szacunkowa liczba wykonanych recenzji):
 - EIBA (European International Business Academy) – łącznie 9 recenzji na konferencje w latach 2014 -2018;
 - SMS (Strategic Management Society) – łącznie 6 recenzji na konferencje w latach 2012 i 2018;
 - AIB (Academy of International Business) (w tym konferencje AIB-CEE) – łącznie 12 recenzji na konferencje w latach 2014-2017;
- Inne formy mojej aktywności konferencyjnej obejmowały moderowanie i udział w panelach dyskusyjnych, prelekcje na konferencjach z udziałem praktyków, udział w warsztatach naukowych towarzyszącym konferencjom (szczegółowy wykaz w załączniku nr 4 pkt III.B/C)

6. Syntetyczna charakterystyka dorobku dydaktycznego i popularyzatorskiego oraz współpracy międzynarodowej

Szczegółową charakterystykę mojej działalności na polu dydaktycznym, popularyzatorskim oraz współpracy międzynarodowej zawiera załącznik nr 4. W ramach **działalności dydaktycznej** prowadziłam kursy (w języku polskim i angielskim) dla różnych grup słuchaczy (studia licencjackie, magisterskie, Global MBA i Executive MBA) na macierzystym Wydziale Zarządzania oraz w dwóch innych jednostkach Uniwersytetu Warszawskiego (Ośrodek Studiów Amerykańskich, Instytut Stosunków Międzynarodowych). Poza aktywnością dydaktyczną na UW, prowadziłam także gościnnie anglojęzyczne kursy w Akademii Leona Koźmińskiego, a także (w ramach programu Erasmus +) na University College Ghent w Belgii i na Politécnico de Bragança w Portugalii. Prowadzone przeze mnie zajęcia były związane z moimi zainteresowaniami naukowymi i dotyczyły zarządzania strategicznego, zarządzania międzynarodowego, przedsiębiorczości międzynarodowej i psychologicznych uwarunkowań podejmowania decyzji menedżerskich. Na zajęciach wykorzystuję aktywizujące metody dydaktyczne (w tym w szczególności przypadki dydaktyczne). Umiejętność wykorzystywania metod aktywizujących, a także przygotowywania materiałów dydaktycznych (w tym przypadków dydaktycznych) zdobyłam m.in. dzięki uczestnictwu w dwutygodniowym szkoleniu „CEEMAN International Management Teachers Academy” w Słowenii.

Jestem promotorem pomocniczym w otwartym przewodzie doktorskim. Pełnię także funkcję opiekuna naukowego trójki doktorantów anglojęzycznego programu studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Za istotne osiągnięcia dydaktyczne uważam ponadto:

- Promotorstwo prac dyplomowych, z których trzy uzyskały nagrody w ogólnopolskich konkursach dla najlepszych prac magisterskich.
- Autorstwo trzech przypadków dydaktycznych (case wraz z notką dydaktyczną), dotyczących przedsiębiorczości międzynarodowej, opartych na własnych badaniach terenowych i opublikowanych przez międzynarodowe wydawnictwa (Emerald Emerging Market Case Study Collection, Ivey Publishing).
- Autorstwo rozdziału poświęconego dydaktyce zarządzania międzynarodowego, zamieszczonego w książce *The handbook of experiential learning in international business* (wydawnictwo Palgrave-Macmillan, 2015 r.).
- Udział w pracach związanych z utworzeniem nowego kierunku studiów Sustainable Development na Uniwersytecie Warszawskim (opracowanie sylabusów do kursu „Sustainable Development Strategies – global, regional, local and institutional”).
- Współredakcja monografii *Zarządzanie międzynarodowe – teoria i praktyka* (PWE), współautorstwo monografii *Strategia korporacji* (Wolters Kluwer) oraz autorstwo lub współautorstwo siedmiu rozdziałów w książkach o charakterze dydaktycznym.
- Otrzymanie Nagrody Zespołowej Rektora Uniwersytetu Warszawskiego za osiągnięcia dydaktyczne.

W ramach **działalności popularyzującej naukę i eksperckiej**:

- Wygłosiłam 14 referatów na konferencjach międzynarodowych.
- Brałam udział (w charakterze prelegenta lub moderatora) w sesjach i panelach dyskusyjnych z udziałem przedsiębiorców i menedżerów.
- Byłam wykonawcą trzech projektów badań dotyczących usług portów lotniczych w Unii Europejskiej i Polsce, realizowanych (w latach 2009-2013) przez Centrum Studiów Antymonopolowych i Regulacyjnych (CARS) na zlecenie Przedsiębiorstwa Państwowego „Porty Lotnicze”. Mój udział w projekcie polegał na analizie strategii portów lotniczych we Francji, Hiszpanii, Portugalii oraz w Czechach.
- Jestem autorką lub współautorką publikacji zorientowanych na dydaktykę i popularyzację nauki, w tym np.
 - Artykuł „Paradoksy umiędzynarodowienia firm w Europie Środkowo-Wschodniej” (wspólnie z K. Obłojem), opublikowany (jako reprint z czasopisma naukowego) w zorientowanym na praktykę magazynie *Think Tank*.
 - Artykuł „Political and social strategies of multinationals in Sub-Saharan Africa: a focus on Polish firms”, opublikowany w czasopiśmie *Baltic Rim Economies* (Pan-European Institute, Uniwersytet w Turku).

W ramach działalności i współpracy międzynarodowej:

- Staram się publikować w międzynarodowym obiegu naukowym, upowszechniając wyniki prac badawczych w czasopiśmie z listy JCR i monografiach wydawanych przez zagraniczne wydawnictwa o dużym zasięgu.
- Jestem członkiem międzynarodowych towarzystw naukowych (Academy of International Business, European International Business Academy, Strategic Management Society), regularnie uczestnicząc w organizowanych przez nie konferencjach naukowych, zarówno w roli autora / współautora prezentowanych referatów, jak i recenzenta.
- Recenzowałam artykuły zgłaszane do *Journal of East European Management Studies* (lista JCR), należę również do *editorial board* tego pisma.
- Dwukrotnie uczestniczyłam w warsztatach (Paper Development Workshop) organizowanych przez redaktorów wiodących w mojej dyscyplinie czasopism naukowych (*International Business Review* i *Journal of International Business Studies*).
- Uczestniczyłam w warsztatach dla młodych naukowców „Henley International Business Masterclasses” na Uniwersytecie w Reading, wiodącym ośrodku badawczym w obszarze zarządzania międzynarodowego.
- Odbyłam staż naukowy na Uniwersytecie Oksfordzkim, w Oxford School of Global and Area Studies (Russian and East European Studies Centre) (01.01.2018-30.06.2018), gdzie realizowałam projekt badawczy „The Communist Legacy and International Business” i byłam członkiem grupy (*work-in-progress group*) „Socialisms and Postsocialisms in a Global Context”. Na jednym z seminariów grupy wystąpiłam w roli głównego prelegenta z referatem: „Female business leaders in CEE: Female (under) representation and narratives of leadership”.

Obecnie kontynuuję badania nad wpływem doświadczenia komunizmu w regionie EŚW na strategię firm. W ramach kierowanego przeze mnie projektu „Legitymizacja korporacji międzynarodowej: polityczne i społeczne strategie polskich firm w Afryce Subsaharyjskiej”, finansowanego z grantu NCN (Opus 15) badam między innymi to, w jaki sposób przedsiębiorstwa wykorzystują historyczne relacje między krajami obu regionów, do tworzenia okazji zagranicznych i legitymizacji swojej działalności na rynkach afrykańskich. Kluczowym elementem projektu są zaplanowane na 2020 r. badania terenowe w Angoli i w Nigerii. W drugim kierowanym przeze mnie projekcie finansowanym z grantu NCN (Miniatura 2) prowadzę wywiady pilotażowe z założycielami organizacji powstałych w Polsce w pierwszych latach transformacji (1989-1997) i działających do dziś. Docelowo, projekt ma być rozszerzony o inne kraje regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Zamierzonym efektem będzie stworzenie pierwszego w regionie archiwum historii mówionej transformacji systemowej, widzianej oczami przedsiębiorców.

- Muzychenko, O., Liesch, P.W. (2015). International opportunity identification in the internationalisation of the firm. *Journal of World Business*, 50(4), s. 704–717.
- Nahapiet J., Ghoshal S., (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), s. 262–266.
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (2005a). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), s. 537–553
- Pant, A., Ramachandran, J. (2012), Legitimacy beyond borders: Indian software services firms in the United States, 1984 to 2004. *Global Strategy Journal*, 2(3), s. 224–243.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2017). *Network Embeddedness. Examining the Effect on Business Performance and Internationalization*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Shepherd, D.A., Krueger, N.F. (2002). An intentions-based model of entrepreneurial teams social cognition. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27(2), s. 167–185.
- Vahlne, J.E., Johanson, J. (2018). From internationalization to evolution: the Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), s. 1087–1102.
- Verbeke, A., Kano, L. (2015). The New Internalization Theory and Multinational Enterprises from Emerging Economies: A Business History Perspective. *Business History Review*, 89(3), s. 415–445.
- Verbeke, A., Zargarzadeh, M.A., Osiyevskyy, O. (2014). Founding entrepreneurs' characteristics: impact on new ventures' internationalization. *Multinational Business Review*, 22(3), s. 246–269.
- Weick, K.E. (1999). Theory construction as disciplined reflexivity: tradeoffs in the 90s. *Academy of Management Review*, 24(4), s. 787–806.
- Zucchella, A., Scabini, P. (2007). *International Entrepreneurship – Theoretical foundations and Practice*. New York: Palgrave Macmillan.

Aleksandra Wpowska

