

Załącznik nr 3 do wniosku o wszczęcie postępowania habilitacyjnego

Autoreferat przedstawiający opis dorobku i osiągnięć naukowych

Joanna Kuczewska

Gdańsk, maj 2020

Spis treści

1. Dane osobowe	3
2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne – z podaniem podmiotu nadającego stopień, roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej	3
3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych lub artystycznych..	4
4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 Ustawy	5
5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej	23
6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę	46
A. Działalność dydaktyczna	46
B. Działalność organizacyjna	48
Bibliografia	49

Autoreferat

1. Imię i nazwisko

Joanna Kuczevska

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne – z podaniem podmiotu nadającego stopień, roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej

- **2017-2018** – *Statistica* – szkolenie (50godz.) w ramach projektu „Innowacyjna dydaktyka – rozwój kompetencji wykładowców Wydziału Ekonomicznego” na Uniwersytecie Gdańskim
- **2014 – 2015** - **Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny, Narodowy Bank Polski** - studia podyplomowe „*Mechanizmy funkcjonowania strefy euro*”, praca dyplomowa pt. „Perspektywa unii fiskalnej w strefie euro” wykonana w Katedrze Makroekonomii pod kierunkiem dr Wojciecha Bizona
- **2014-2015** - **Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku** - studia podyplomowe dla pracowników naukowych „*Menedżer projektów badawczo-rozwojowych*”, praca dyplomowa pt. „Kompas rynku pracy polskiego wybrzeża” (współautorzy: Marzena Wysińska-Gajek, Katarzyna Skrzyszewska, Joanna Stefaniak -Kopoboru i Anetta Waśniewska)
- **2009** - **Corvinus University, Faculty of Business Administration, Corvinus School of Management, Budapest**, Intensive executive MBA course.
- **2005** - **Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański** – stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii, rozprawa doktorska pt. „*Europejska procedura benchmarkingu jako instrument poprawy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w aspekcie integracji z Unią Europejską*”, promotor: prof. dr hab. Anna Zielińska-Głębocka (Uniwersytet Gdański), recenzenci: dr hab. Hanna Adamkiewicz-Drwiłło, prof. ndzw. AM w Gdyni (Akademia Morska w Gdyni), prof. dr hab. Andrzej Stępiak (Uniwersytet Gdański)
- **2005** - **The Benchmarking Centre, Stamford**, Szkolenie specjalistyczne, „*Understanding process benchmarking*”.
- **2003** - *Statistica* – kurs podstawowy , szkolenie organizowane przez “StatSoft”.

- 1997 - Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański, dyplom magistra ekonomii,, praca magisterska pt. „Wpływ Programu Rynku Wewnętrznego UE na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw”, promotor: prof. dr hab. Anna Zielińska-Głębocka.
- 1993 - 1997- Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański - 5-letnie jednolite studia magisterskie z ekonomii, specjalność: integracja europejska

3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych lub artystycznych

- 1997-2006 – asystent, Katedra Jean Monnet, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański.
- 2006 – obecnie - adiunkt w Katedrze Ekonomii Międzynarodowej i Rozwoju Gospodarczego (zmiana nazwy katedry do 2019 - Katedra Ekonomiki Integracji Europejskiej), Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański.

Zatrudnienie poza Uniwersytetem Gdańskim:

- 1996 - 1998 - Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, asystent, udział w projektach badawczych: „Barometr gospodarczy województwa pomorskiego” oraz „Business climate index of enterprises covered by the Programme of National Investment Funds”.
- 2004 - 2010 - Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów (GFKM), 2004-2006 – dyrektor programowy studiów MBA; 2006-2010 - dyrektor ds. współpracy z zagranicą.
- 2010 – 2013 - Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów (GFKM), wykładowca: *Business Economics*, MBA studies in English (validator: Erasmus University Rotterdam), Zarządzanie przedsiębiorstwem na rynku wewnętrznym UE – studia podyplomowe oraz Kierowanie projektami europejskimi – szkolenia biznesowe.
- 2002 – 2008 – Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, wykładowca: Zarządzanie strategiczne i kierowanie projektami europejskimi – studia podyplomowe i szkolenia biznesowe.
- 2006 – 2008 - Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Program Promujący Klaster w Polsce, coach - “Klaster usług turystycznych w Łebie”.

4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 Ustawy.

Monografia naukowa: *Benchmarking jako metoda diagnozy konkurencyjności przedsiębiorstw w klastrach*, autor: Joanna Kuczevska, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020, ISBN 978-83-8206-018-8, recenzent wydawniczy: dr hab. Barbara Jankowska, prof. UEP.

Omówienie celu naukowego ww. pracy i osiągniętych wyników

Podsumowaniem prowadzonych przeze mnie długoletnich badań na wszystkich etapach pracy naukowej (omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych zawarto w punkcie 5) jest przedstawiona monografia „*Benchmarking jako metoda diagnozy konkurencyjności przedsiębiorstw w klastrach*”, którą uważam za osiągnięcie wynikające z art. 219 ust. 1 pkt. 2 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2020.0.85). Recenzentem wydawniczym monografii była Pani dr hab. Barbara Jankowska, prof. UEP, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

Jednym z najważniejszych elementów warunkujących utrzymanie przewagi konkurencyjnej gospodarki narodowej jest kondycja przedsiębiorstw, którą z kolei determinują warunki ich otoczenia. W koncepcjach międzynarodowej konkurencyjności gospodarki podkreśla się znaczenie konkurencyjności przedsiębiorstw. Prezentowane w literaturze tradycyjne koncepcje konkurencyjności skłaniają do wyłonienia dwóch podstawowych kryteriów jej analizy: przez pryzmat kosztów/udziału w rynku (Ketels 2016) oraz przez pryzmat produktywności (Delgado *et al.* 2012). Relacja pomiędzy produktywnością, a kosztami jest istotna dla relatywnej atrakcyjności lokalizacji przedsiębiorstw oraz jest ważnym wskaźnikiem równowagi makroekonomicznej. Współczesne koncepcje konkurencyjności odnoszą się do różnych aktorów życia gospodarczego i społecznego: przedsiębiorstw, instytucji publicznych, organizacji naukowo-badawczych (potrójna helisa) i obejmują atrybuty kształtujące zdolność do konkurencyjności (dynamiczne, procesowe, czynnikowe). Badanie konkurencyjności odbywa się na trzech poziomach: mikro (poziom firm), mezo (poziom sektorów) oraz makro (poziom gospodarki) (m.in. Gorynia 2002, 2009b; Jagiełło 2008; Weresa 2008; Daszkiewicz, Olczyk 2014), a dezagregacja pojęcia konkurencyjności oraz badanie wielokierunkowych i wielopłaszczyznowych relacji pomiędzy aktorami gospodarki na tych poziomach daje pełny obraz czynników warunkujących systemową konkurencyjność gospodarki narodowej (Esser *et al.* 1999; Żmuda 2017). Konkurencyjność przedsiębiorstw

jest obszarem badawczym zakorzenionym w dwóch dyscyplinach nauk ekonomicznych: ekonomii oraz naukach o zarządzaniu. Rozważania M. Portera (1990, 1992, 2001) na temat konkurencyjności przedsiębiorstw mają silne korzenie ekonomiczne, z których wywodzą się badania łączące obie te dyscypliny. Definicje wywodzące się z nurtu pozycjonowania uwzględniają przewagi konkurencyjne uzyskane z umiejętności wykorzystania zasobów wewnętrznych oraz umiejętności pozycjonowania firmy w otoczeniu zewnętrznym, które prowadzą do osiągnięcia silniejszej pozycji konkurencyjnej (Gorynia 1999; Gorynia, Jankowska, Owczarzak 2005; Gorynia, Kowalski 2013).

Złożoność otoczenia zewnętrznego oraz istnienie wielu miar jego oceny skłoniło badaczy problemu do określenia wielu sposobów diagnozy potencjału otoczenia. Obecnie przedmiotem ożywionej dyskusji jest koncepcja klastrów. Określenie atrybutów klastra, które stanowią źródło dodatkowych korzyści dla podmiotów w nim funkcjonujących zależy od wielu czynników związanych z jego charakterem (branżą), stopniem zaawansowania współpracy, zakresem i zasięgiem działania oraz charakterystyką powiązań struktury organizacyjnej. Najczęściej przytaczane cechy klastra, które determinują skalę i siłę dodatkowych korzyści konkurencyjnych podmiotów klastra obejmują: geograficzną koncentrację wyspecjalizowanych przedsiębiorstw, odpowiednią liczbę przedsiębiorstw – tzw. masę krytyczną klastra, nieformalne powiązania między przedsiębiorstwami, współpracę przedsiębiorstw z instytucjami nauki i władzami oraz przepływ wiedzy, technologii i innowacji (model potrójnej helisy - Etzkowitz, Leydesdorff 1995; Leydesdorf 2000) (por. także Grycuk 2003; Skawińska, Zalewski 2009; Ketels 2015).

Uwzględniając powyższe cechy klastrów i ich rolę w tworzeniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, nasuwa się pytanie: ***jak wykorzystać obecność w klastrach do budowy przewag konkurencyjnych kształtujących silną pozycję konkurencyjną podmiotów klastra?***

Pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa można określić po jej osiągnięciu, co utrudnia dokonywanie bieżącej korekty elementów procesu zarządzania. Najlepszym rozwiązaniem wydaje się zastosowanie rozwiązania, zapewniającego ciągłą poprawę efektywności procesów zarządzania przedsiębiorstwem. Takie znamiona posiada benchmarking – dynamiczna metoda poszukiwania i wdrażania najlepszych praktyk. Benchmarking jest procesem wprowadzenia zmiany. Jest metodą komplementarną w stosunku do pozostałych

metod diagnozy otoczenia przedsiębiorstwa, za pomocą których możliwa jest z kolei identyfikacja obszarów i procesów, które mają zostać poddane procesowi benchmarkingu. Uzasadnienie wykorzystania benchmarkingu w ocenie konkurencyjności przedsiębiorstw w klastrach znalazło się w koncepcji konkurencyjności przemysłowej Unii Europejskiej (European Commission 1996b). Ponadto benchmarking klastrów jest projektem regularnie realizowanym od 2010 r. przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Również współczesna koncepcja czwartej rewolucji przemysłowej (*Fourth Industrial Revolution – 4IR*) prezentowana w *The Global Competitiveness Report* redefiniuje sposób funkcjonowania i organizacji życia gospodarczego. W raporcie podkreśla się, że konkurencyjność to zestaw instytucji, polityk i czynników, które określają poziom produktywności kraju. Wszystkie państwa mogą osiągać produktywność w tym samym czasie. Kiedy konkurencyjność nie jest grą o sumie zerowej, uzasadnione są porównania pomiędzy krajami, testy porównawcze i poszukiwania najlepszych praktyk (*The Global Competitiveness Report 2018*).

W kontekście powyższych rozważań ***celem badawczym niniejszej pracy jest przedstawienie znaczenia metody benchmarkingu w badaniu konkurencyjności przedsiębiorstw oraz sformułowanie koncepcji wykorzystania metody najlepszych praktyk w zakresie diagnozy konkurencyjności przedsiębiorstw funkcjonujących w wybranych klastrach w Polsce, takich jak Pleszewski Klaster Kotlarski, Lubuski Szlak Wina i Miodu, Łeba – Błękitna Kraina, Podlaski Klaster Bielizny oraz Wschodni Klaster Budowlany.***

Ponadto możliwe jest sformułowanie następujących ***tez badawczych***:

- 1. Metoda benchmarkingu ma szczególne znaczenie dla badania i poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw w klastrach.*
- 2. Metoda benchmarkingu pozwala na identyfikację czynników istotnie wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw w klastrach.*

Realizacji celu badawczego oraz dowodzeniu słuszności postawionych tez podporządkowana została konstrukcja monografii.

Praca składa się z pięciu rozdziałów. W rozdziale pierwszym zaprezentowałam ewolucję teorii konkurencyjności z uwzględnieniem koncepcji konkurencyjności gospodarki oraz przedsiębiorstwa. W pierwszej kolejności przedstawiłam tradycyjne koncepcje, wykorzystujące podejście określające konkurencyjność na podstawie trzech źródeł: teorii

handlu międzynarodowego, organizacji przedsiębiorstwa i makroekonomii gospodarki otwartej (m.in.: Krugman 1994, 1996, Porter 2001, Ketels 2016, Delgado 2012). Uzupełniłam je koncepcją konstruowania systemowych przewag regionalnych, jako nowego ujęcia przedstawiającego mechanizmy tworzenia przewag konkurencyjnych (m.in.: De la Mothe 2004; Skokan, Rumpel 2007; Cooke, Leydesdorff 2006). Ponadto uwagę skupiłam na wybranych współczesnych, wielowymiarowych i szerokich koncepcjach konkurencyjności, które odnoszą się do różnych aktorów życia gospodarczego i społecznego (m.in.: Gorynia 2009a; Weresa 2008; Żmuda, Molendowski 2016; Misala 2011; Dołęgowski 2016; Bossak, Bieńkowski 2004; Zielińska-Głębocka 2003). Dokonałam również dezagregacji pojęcia konkurencyjności na poziomy: mikro, makroekonomiczny, sektorów i regionów (m.in.: Meyer-Stramer 1996; Gorynia 2002, 2009a; Januszkiewicz 2000; Daszkiewicz 2008; Weresa 2008; Żmuda 2017).

Rozdział drugi poświęciłam szczegółowym studiom konkurencyjności przedsiębiorstwa. W tej części zaprezentowałam różnorodne definicje uwzględniające zarówno nurt zasobowy (*resource-based view*) – właściwy dla nauk o zarządzaniu (m.in.: Prahalad, Hamel 1990; Hill, Schilling, Jones 2016; Bratnicki 2000; Pierścionek 2001, 2012; Bossak, Bieńkowski 2004; Ambastha, Momaya 2004), jak i nurt pozycjonowania (*industrial-organization*) – zakorzeniony w koncepcjach ekonomicznych (m.in.: Porter 1990, 1992, 2001; Gorynia 1999; Gorynia, Jankowska, Owczarzak 2005; Gorynia, Kowalski 2013; Stankiewicz 2005). Ze względu na cel podjętych badań szczególną uwagę poświęciłam nurtowi pozycjonowania i w efekcie zaproponowałam eklektyczną definicję konkurencyjności przedsiębiorstwa, która służy jako bazowy punkt odniesienia na każdym kolejnym etapie podjętych przeze mnie badań. Zakłada ona, że ***konkurencyjność przedsiębiorstwa tworzona jest przez system czynników determinujących utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej przy założeniu otwarcia na konkurencję zagraniczną. Uzyskana przewaga konkurencyjna prowadzi natomiast do osiągnięcia korzystnej pozycji konkurencyjnej.*** Czynniki determinujące przewagę konkurencyjną dzielą się na:

- dostępne zasoby wewnętrzne przedsiębiorstwa (mikro) tworzące potencjał konkurencyjny, który wraz z umiejętnością wykorzystania tych zasobów kształtuje czynniki kluczowe (*core competences*);
- zasoby otoczenia bliższego (mezo) sektorowego/konkurencyjnego wraz z zasobami wynikającymi z lokalizacji, takie jak: umiejętność kształtowania systemowych przewag konkurencyjnych w regionie poprzez budowanie relacji pomiędzy głównymi aktorami

życia gospodarczego: przedsiębiorstwami, instytucjami nauki i władzami regionu (3H), oraz wykorzystanie infrastruktury wiedzy;

- zasoby otoczenia dalszego makroekonomicznego (makro).

Definicja eklektyczna podąża za często przyjmowanym przez autorów podejściem do definiowania konkurencyjności w kategoriach: nakładów i efektów, umożliwiając prawidłowe określenie roli i celów metod służących diagnozie otoczenia przedsiębiorstw. Ponadto w rozdziale wskazałam rolę otoczenia w uzyskiwaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw. Szczególną uwagę poświęciłam otoczeniu mezo, na które składa się: bliskie otoczenie konkurencyjne, na które przedsiębiorstwo, ma największy wpływ (obok zasobów wewnętrznych) oraz otoczenie wynikające z lokalizacji (z uwzględnieniem relacji w ramach potrójnej helisy oraz roli wiedzy dominującej w regionie). Rozdział kończy prezentacja metod poszukiwania przewag konkurencyjnych przypisanych do poszczególnych elementów eklektycznej definicji konkurencyjności, tj. diagnozy potencjału mikro, mezo (otoczenie konkurencyjne) i makro, oraz wynikowej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

W rozdziale trzecim zaprezentowałam metodę benchmarkingu. Przedstawiłam ewolucję, definicje i rodzaje benchmarkingu ze wskazaniem na różnorodne podejście do postrzegania metody poszukiwania najlepszych praktyk (m.in.: Searles 2019; Weeks 2019; Codling 2005; Moriarty, Smallman 2009; Karlöf, Östblom 1995; Andersen, Pettersen 1994; Andersen, Camp 1995). Rezultatem była przyjęta przeze mnie definicja, iż **benchmarking jest trwającym procesem szukania najlepszej praktyki, uczenia się i zastosowania tej praktyki w celu osiągnięcia najlepszych wyników oraz uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej (Kuczevska 2006b, 2007b), jest dynamicznym procesem porównywania wybranych obszarów lub całościowej strategii organizacji z najlepszą praktyką osiąganą przez inne organizacje z tego samego lub zupełnie odmiennego sektora działalności.** Przeanalizowałam również koncepcje benchmarkingu w kontekście ich procesowego charakteru (Camp 1989; Watson 1993; Andersen, Pettersen 1994; Moriarty, Smallman 2009; Albertin et al. 2015). Wskazałam na istotne cechy benchmarkingu, jako metody dynamicznej, która **umożliwia ciągłą poprawę organizacji i efektywności wielu procesów przedsiębiorstwa bez konieczności oczekiwania na ocenę wypracowanego przez przedsiębiorstwo rezultatu. Ponadto benchmarking może być z powodzeniem implementowany na różnych poziomach konkurencyjności przedsiębiorstwa, ułatwiając diagnozę i wdrażanie najlepszych rozwiązań wpływających na budowanie przewag**

konkurencyjnych (m.in. Bogan, English 1994, 2004; Codling 1995, 1998; Kuczevska 2007b; Keegan, ed. 1998; Kyrö 2003, 2004; Saul 2004 i in). W zakresie zasobów wewnętrznych i kompetencji wskazywany jest najczęściej benchmarking procesowy, w zakresie otoczenia konkurencyjnego i wynikającego z lokalizacji – konkurencyjny, a w zakresie otoczenia makro – strategiczny. W dalszej kolejności dokonałam również oceny metody benchmarkingu uwzględniającej dorobek literatury (m.in.: Delers, Feys 2015; Wiercińska 2018) oraz wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez Global Benchmarking Network (GBN). Oczekiwane koszty i korzyści poszukiwania najlepszej praktyki świadczą o benchmarkingu jako trwałym i systematycznym procesie, którego regularne stosowanie przyniesie w przyszłości korzyści dla poprawy pozycji konkurencyjnej. Wskazałam ponadto ograniczenia i przeszkody wdrażania benchmarkingu (Mann et al. 2010). Rozdział zamyka prezentacja metodologii najważniejszych międzynarodowych programów benchmarkingu, tj. Benchmarkindex i PROBE, które wskazują na popularność implementacji procesu poszukiwania najlepszych praktyk dla poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw, oraz studia dorobku literatury podkreślające rolę metody benchmarkingu w badaniu konkurencyjności klastrów (European Commission 1996b, 2001; PARP 2018; The Global Competitiveness Report 2018).

Czwarty rozdział monografii poświęciłam analizie klastrów, które włączone zostały do toku badań jako środowisko, w którym ujawniają się korzyści mające znaczenie dla budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Przedstawiłam ewolucję klastrów oraz zaprezentowałam szeroki dorobek wskazujący na zróżnicowanie w podejściu do ich definiowania oraz klasyfikacji. Wśród wielu definicji klastra uwzględniających zarówno cechy marshallowskie, jak i podejście Portera (2001) zauważyć można najczęściej przytaczane cechy klastra (por. także Skawińska, Zalewski 2009; Grycuk 2003; Ketels 2015), takie jak: geograficzna koncentracja wyspecjalizowanych przedsiębiorstw; odpowiednia liczba przedsiębiorstw – tzw. masa krytyczna klastra; powiązania między przedsiębiorstwami – pionowe i poziome zależności, często mające nieformalny charakter; jednoczesna konkurencja i współpraca między firmami; podejmowanie współpracy przedsiębiorstw z instytucjami nauki oraz władzami, a także przepływ wiedzy, technologii i innowacji między podmiotami tworzącymi klastry.

Ponadto wprowadziłam pojęcie inicjatywy klastrowej, jako procesu ukierunkowanego na rozwój klastra dojrzałego lub usprawniającego procesy w rozwiniętym klastrze o ponadnarodowym zasięgu (Ketels 2003; Sölvell, Ketels, Lindqvist 2003; Dzierżanowski,

Rybacka, Szultka 2011). Przeanalizowałam również proces powstawania inicjatywy klastrowej oraz zwróciłam uwagę na niezwykle istotną kwestię dotyczącą metod identyfikacji ugrupowań klastrowych oraz roli mapowania klastrów. Dalszą analizę poświęciłam efektom wewnętrznym współpracy w klastrze. Biorąc pod uwagę czynniki marshallowskie, korzyści aglomeracji oraz ujęcie Portera, możliwa była identyfikacja korzyści współpracy wpływających na produktywność podmiotów klastra (Ketels 2003; Brodzicki, Szultka, Tamowicz 2004; Gorynia, Jankowska 2007b, 2008b), do których najczęściej zalicza się: korzyści skali, redukcję kosztów transakcyjnych, większą innowacyjność, stymulowanie przedsiębiorczości oraz rolę kapitału społecznego dla przenikania i absorpcji wiedzy. Wynikają one z dostępu podmiotów klastra do wyspecjalizowanych zasobów (kluczowe umiejętności), dostawców, usług i infrastruktury; bliskości konkurentów napędzających skłonność do wdrażania innowacji; bliskości instytucji wspierających oraz innych podmiotów zewnętrznych związanych z klastrem.

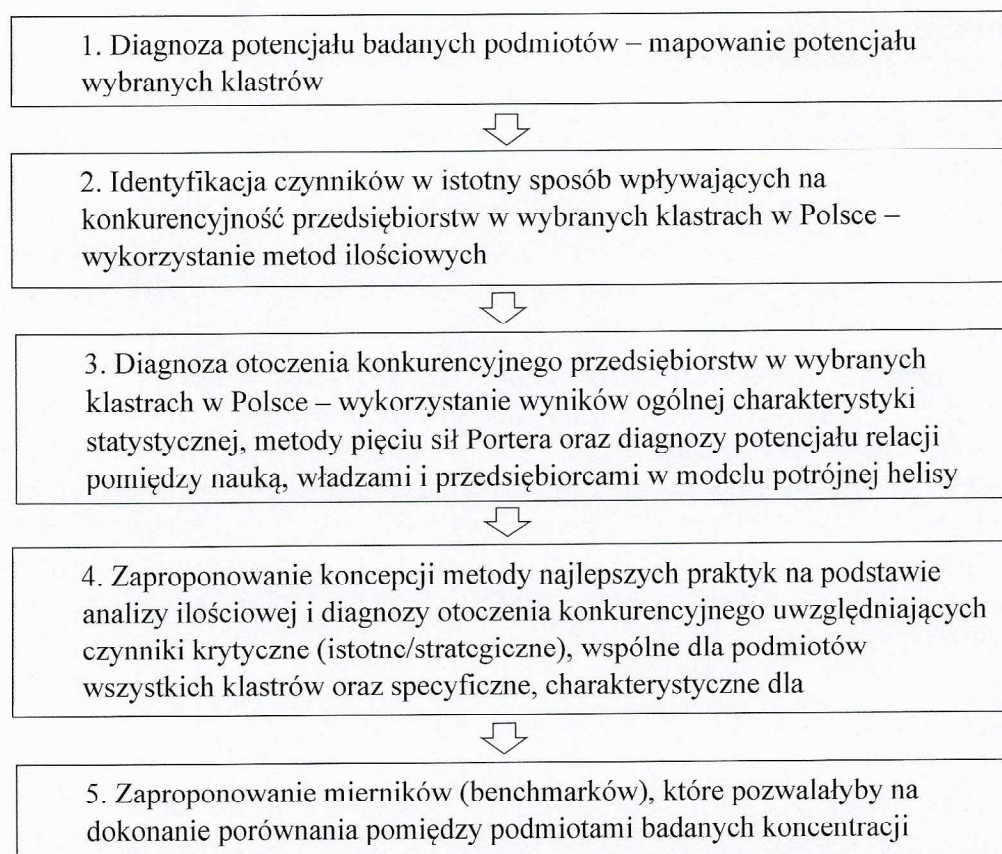
Ostatnia część pracy – rozdział piąty – zawiera analizę empiryczną wybranych klastrów w Polsce, takich jak Pleszewski Klaster Kotlarski, Lubuski Szlak Wina i Miodu, Łeba – Błękitna Kraina, Podlaski Klaster Bielizny oraz Wschodni Klaster Budowlany, obejmujących 130 podmiotów w nich zrzeszonych. ***Wynikiem analizy ilościowej i jakościowej jest propozycja kompleksowej koncepcji wykorzystania metody najlepszych praktyk w zakresie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw funkcjonujących w wybranych klastrach w Polsce wraz z propozycją mierników najlepszych praktyk.***

Propozycję koncepcji wykorzystania benchmarkingu w badaniu konkurencyjności przedsiębiorstw w wybranych klastrach w Polsce ***przygotowałam zgodnie z metodyką procesu benchmarkingu.*** W tym przypadku dużo uwagi poświęciłam wstępnemu planowaniu, obserwacji, odniesieniu do teorii i innym aspektom niezbędnym do odróżnienia badań naukowych od działań praktycznych. ***Celem badania było zdefiniowanie czynników otoczenia konkurencyjnego oraz czynników wynikających ze specyfiki lokalizacji, które w istotny sposób wpływają na konkurencyjność podmiotów zrzeszonych w wybranych klastrach w Polsce.*** Stąd przypisanie tym czynnikom atrybutu czynników krytycznych lub strategicznych. Określając wskaźnik pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa, wykorzystałam wskaźnik produktywności mierzonej produkcją sprzedaną na zatrudnionego (*The Global Competitiveness Report 2018*). ***Badanie przeprowadzone zostało z perspektywy przedsiębiorstwa funkcjonującego w***

ramach klastra i korzystającego ze specyficznych efektów klastra. Nie stanowiło zatem oceny potencjału konkurencyjnego klastra jako branży.

Badanie postępowało według kolejnych etapów procesu identyfikacji najlepszych praktyk (rys. 1).

Rys. 1. Etapy procedury badawczej



Źródło: opracowanie własne

Identyfikację czynników krytycznych otoczenia konkurencyjnego oraz czynników wynikających ze specyfiki lokalizacji, które w istotny sposób wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstw zrzeszonych w wybranych klastrach w Polsce wykonałam za pomocą ankiety bezpośredniej, jawnej przeprowadzonej w badanym przedsiębiorstwie, wspomaganą wywiadem pogłębionym, częściowo ustrukturyzowanym, w celu pozyskania informacji dodatkowych charakteryzujących potencjał klastra i warunki konkurencji w sektorze. *Zastosowanie techniki ankiety bezpośredniej oraz wywiadu pogłębionego częściowo ustrukturyzowanego uzasadnia konieczność zoptymalizowania doboru najszerszego spektrum, najtrafniejszych*

czynników wynikających z lokalizacji przedsiębiorstw w danym klastrze oraz konieczność uwzględnienia czynników zarówno ilościowych jak i jakościowych zgodnie z metodyką procesu benchmarkingu.

Kwestionariusz ankiety (Załącznik nr 1 monografii) składał się z metryczki (6 pytań) oraz części zasadniczej (29 pytań). W części zasadniczej pytania występowały w pięciostopniowej skali Likerta i dotyczyły potencjalnych efektów współpracy klastrowej, które potencjalnie mają wpływ na konkurencyjność. Możliwe było pogrupowanie ich według następujących kategorii:

- pytania uwzględniające wpływ klastra na **zasoby przedsiębiorstwa**, m.in. na kopiowanie technik sprzedaży, zdobywanie wykwalifikowanych pracowników oraz na obniżkę przeciętnych kosztów pozyskania wykwalifikowanych pracowników, tworzenie wyrafinowanych gustów klientów czy dostęp do tańszej technologii;
- pytania opisujące wpływ klastra na **warunki konkurencji** oraz na współpracę z konkurentami, m.in. na możliwości konkurowania, współpracę z konkurentami, ułatwienie nawiązywania nieformalnych relacji między przedsiębiorstwami oraz na rozwój współpracy z przedsiębiorstwami z innych klastrów;
- pytania identyfikujące podstawowe **efekty wynikające z działalności przedsiębiorstwa w klastrze** oraz **ze specyficznej koncentracji branży**, takie jak wpływ klastra na: redukcję kosztów działalności przedsiębiorstwa, rozwój współpracy z władzami regionalnymi oraz instytucjami naukowymi, większy stopień specjalizacji, korzyści wynikające z lokalizacji uwarunkowanej tradycją i zakorzenieniem w danym regionie, dostęp do lepszych wyspecjalizowanych dostawców i podwykonawców;
- pytania opisujące **zakres działań lidera klastra**, m.in. pozytywny wpływ koordynatora na innowacyjność przedsiębiorstwa, uzyskiwanie pozytywnych efektów z obecności w klastrze oraz jego aktywność wpływająca na pozyskiwanie funduszy.

Jako elementy dodatkowe pojawiły się pytania dotyczące różnych aspektów działalności klastrów przemysłowych z zakresu rynku pracy, rozlewania się wiedzy, relacji – powiązań w systemie gospodarczym, tradycji, współpracy.

Ze względu na różnorodność definicji oraz typologii klastrów w literaturze pojawia się wiele zróżnicowanych argumentów dotyczących wyboru metody i techniki identyfikowania klastrów (Roelandt, den Hertog, eds. 1998; Bergman, Feser 1999; Peters, Hood 2000; Ketels 2003; PARP 2018). Jednak najważniejszym aspektem w procesie ich identyfikacji jest nie tylko ilościowe, statystyczne definiowanie koncentracji, ale także

uwzględnienie kryteriów jakościowych, determinujących realność rozwoju klastra i osiągnięcia przez przedsiębiorstwa założonych efektów wynikających z obecności w klastrze. Wybór ugrupowań klastrowych objętych badaniem determinowały następujące kryteria (rys. 2)

Rys. 2 Kryteria wyboru klastrów objętych badaniem

1. Zachowanie *różnorodności w zakresie skali, zasięgu i formalizacji* klastra

2. Wybór klastrów *opartych na tradycji lokalizacji* w celu zoptymalizowania identyfikacji czynników wynikających z obecności w koncentracji geograficznej, wpływających na kształtowanie przewag konkurencyjnych, niezależnie od stopnia formalizacji klastra

3. *Obecność lidera/koordynatora/wiodącego podmiotu klastra*, który ze względu na charakter benchmarkingu na poziomie mezo (europejska koncepcja benchmarkingu) odgrywa kluczową rolę w implementacji procesu wyboru najlepszych praktyk

4. Akceptacja techniki badawczej przez lidera i podmioty klastra

Źródło: opracowanie własne

Wobec powyższych aspektów związanych z identyfikacją klastrów ***niemożliwe było zaproponowanie koncepcji benchmarkingu dla poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw we wszystkich klastrach w Polsce. Jednak unikalność metodyki procesu benchmarkingu pozwala na duplikowanie zaproponowanej koncepcji benchmarkingu dla przedsiębiorstw funkcjonujących w różnych wariantach doboru i identyfikacji klastrów.***

Badaniem objęłam 130 podmiotów zrzeszonych w pięciu polskich klastrach, wybranych tak, aby reprezentowały: różny stopień formalizacji klastra i różną rolę jego lidera (aktywność i zakres podejmowanych inicjatyw), różną masę krytyczną (liczba przedsiębiorstw i instytucji publicznych oraz naukowo-badawczych), a także różny stopień zaawansowania współpracy (zasięg i liczba inicjatyw klastrowych). Badanie przeprowadziłam wśród podmiotów formalnie zrzeszonych w ramach danego ugrupowania klastrowego (tabela 1).

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej

Klaster	Ilość podmiotów klastra	Próba badawcza	Stopień formalizacji klastra	Aktywność lidera	Dynamika inicjatyw klastrowych
Pleszewski Klaster Kotlarski	26	20	++	++	++
Lubuski Szlak Wina i Miodu	30	23	++	++	++
Łeba – Błękitna Kraina	60	50	++	++	+
Podlaski Klaster Bielizny	18	14	+	+	+
Wschodni Klaster Budowlany	300 (ok 100 podmiotów Białystok – z nich ok. 40 branży stricte budowlanej)	23	+++	+++	+++

Stopień natężenie danego zjawiska: + niski; ++ średni; +++ wysoki

Źródło: opracowanie własne

Warunkiem koniecznym do przeprowadzenia jakiegokolwiek systematycznej pracy empirycznej nad klastrami jest znalezienie spójnej definicji działalności gospodarczej należącej do klastra. Wysiłki na rzecz opracowania takiego sposobu diagnozy znane są w literaturze jako mapowanie klastra. Wykonane w *pierwszym etapie badawczym* mapowanie wybranych klastrów w Polsce jednoznacznie pozwoliło na ocenę tych ugrupowań pod względem zarówno spełnienia kryteriów definicji klastra, jak również założonych kryteriów badawczych. Mapowanie umożliwiło identyfikację kryteriów doboru klastrów.

W zakresie skali i zasięgu działania klastra określiłam takie elementy, jak (tabela 2):

- liczba podmiotów i wielkość podmiotów klastra sformalizowanego oraz branża, w której funkcjonują,
- obszar geograficzny działania klastra,
- udział w rynku lokalnym, regionalnym, krajowym lub międzynarodowym,
- obecność instytucji wspierających (instytucje publiczne i naukowo-badawcze).

W zakresie stopnia formalizacji klastra:

- zidentyfikowałam lidera,
- określiłam formę prawną organizacji jego działań,

- wykonałam charakterystykę lidera pod względem specjalizacji i udziału w branży klastra – czy jest to podmiot wywodzący się z branży klastra czy branży wspierającej. Wskazałam również na tradycję i czas funkcjonowania klastra, co determinuje siłę oddziaływania efektów wewnętrznych współpracy.

Tabela 2 Charakterystyka potencjału badanych klastrów

	Skala i zasięg działania klastra (liczba podmiotów, wielkość podmiotów kluczowych, granice geograficzne, rynek zbytu, instytucje wspierające)	Stopień formalizacji klastra (forma współpracy, lider i intensywność działań lidera, pochodzenie lidera: podmiot z branży wiodącej lub wspierający)	Tradycja lokalizacji i doświadczenie
Pleszewski Klaster Kotlarski	<ul style="list-style-type: none"> • 26 • MŚP (dominacja mikroprzedsiębiorstw) • Pleszew i okolice (woj. Wielkopolskie) • Dominacja: rynek lokalny, regionalny, krajowy, kilkuprocentowy udział w rynku zagranicznym • Eurocentrum Innowacji i Przedsiębiorczości oraz Samorząd Powiatu Pleszewskiego 	<ul style="list-style-type: none"> - Stowarzyszenie „Stowarzyszenie Klaster Kotlarski” - inicjatywa przedsiębiorstw branży kotlarskiej - średnia intensywność działań lidera klastra 	<ul style="list-style-type: none"> - branża z wieloletnim doświadczeniem - tradycja produkcji kotłów w regionie
Lubuski Szlak Wina i Miodu	<ul style="list-style-type: none"> • 30 • MŚP (dominacja mikroprzedsiębiorstw) • woj. Lubuskie (koncentracja wokół miasta Zielona Góra) • Dominacja rynek lokalny i regionalny; kilkuprocentowy udział – rynek krajowy • Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego 	<ul style="list-style-type: none"> - Stowarzyszenie „Zielonogórskie Stowarzyszenie Winiarskie”, klaster „Lubuski Szlak Wina i Miodu” - inicjatywa przedsiębiorstw branży produkcji wina - wysoka intensywność działań lidera klastra 	<ul style="list-style-type: none"> - branża z wieloletnim doświadczeniem - tradycja produkcji wina w regionie ze względu na warunki klimatyczne - dynamiczny rozwój branży, nowe podmioty wchodzące na rynek
Łeba – Błękitna Kraina	<ul style="list-style-type: none"> • 60 • MŚP (dominacja mikro i małych przedsiębiorstw) • Granice krainy: Morze Bałtyckie, droga E214, Jezioro Łebsko, Jezioro Serbsko i Nowęcin • Rynek lokalny; klienci: 80% rynek krajowy i 20% rynek zagraniczny • Władze Miasta Łeba i Księstwo Łeba 	<ul style="list-style-type: none"> - List intencyjny – powstanie klastra „Łeba – Błękitna Kraina” - Lokalna Organizacja Turystyczna – lider klastra, instytucja wspierająca branżę - inicjatywa instytucji wspierającej pochodzącej z branży turystyczno-hotelarskiej - średnia intensywność działań lidera klastra 	<ul style="list-style-type: none"> - branża z wieloletnim doświadczeniem - tradycja świadczeni usług turystycznych ze względu na warunki klimatyczne i lokalizację branży
Podlaski Klaster Bielizny	<ul style="list-style-type: none"> • 18 • MŚP (dominacja mikro i małych przedsiębiorstw) 	<ul style="list-style-type: none"> - Stowarzyszenie „Podlaski Klaster Bielizny” 	<ul style="list-style-type: none"> - branża z wieloletnim doświadczeniem

	<ul style="list-style-type: none"> • Miasto Białystok i okolice (woj. Podlaskie) • Rynek krajowy oraz 40% udział eksportu na rynki zagraniczne • Władze regionu 	<ul style="list-style-type: none"> - inicjatywa instytucji wspierającej pochodzącej z regionu; firma consultingowa - niska intensywność działań lidera klastra 	<ul style="list-style-type: none"> - tradycja produkcji bielizny w regionie
Wschodni Klaster Budowlany	<ul style="list-style-type: none"> • 300 (kraj), 100 podmiotów w mieście Białystok, z których 40 – stricte branża budowlana • MŚP (głównie mikro i małe przedsiębiorstwa) • Miasto Białystok i okolice (woj. Podlaskie) • Rynek krajowy oraz 42% udział w rynku zagranicznym • Władze regionu, instytucje wspierające biznes oraz uczelnie wyższe 	<ul style="list-style-type: none"> - Stowarzyszenie „Wschodni Klaster Budowlany” KKK - inicjatywa instytucji wspierającej pochodzącej z regionu; firma consultingowa - bardzo wysoka intensywność działań lidera klastra 	<ul style="list-style-type: none"> - branża z wieloletnim doświadczeniem - tradycja branży budowlanej w regionie

Źródło: opracowanie własne

Wybrane klastry są zróżnicowane pod względem skali i zasięgu działania. Charakteryzują się różnym stopniem formalizacji współpracy i intensywnością działań liderów. Wszystkie jednak wywodzą się z tradycyjnej branży zakorzenionej w danym regionie, co potencjalnie zwiększa szansę ujawniania się efektów wewnętrznych współpracy. Biorąc pod uwagę fakt stopnia formalizacji działań klastra oraz intensywność inicjatyw podejmowanych przez lidera, liderem w tym zakresie jest Wschodni Klaster Budowlany, który posiada status Krajowego Klastra Kluczowego. Wysoka intensywność działań na rzecz rozwoju klastra zauważalna jest również w klastrze Lubuski Szlak Wina i Miodu, gdzie dynamika rozwoju branży i zaangażowanie władz lokalnych wspierają inicjatywy podejmowane przez lidera klastra, oraz w Pleszewskim Klastrze Kotlarskim, w którym z kolei inicjatorem działań jest lider wyłoniony spośród producentów kotłów grzewczych. Najmniej inicjatyw na rzecz rozwoju klastra podejmowanych jest przez lidera Podlaskiego Klastra Bielizny. Wszystkie klastry zdominowane są przez małe i średnie przedsiębiorstwa z wysokim udziałem mikroprzedsiębiorstw. Różna jest jednak skala działania poszczególnych klastrow. Największy udział w rynku zagranicznym wykazują Wschodni Klaster Budowlany oraz Podlaski Klaster Bielizny, który mimo znacznie mniejszego potencjału w zakresie liczby podmiotów i skali ich działania lokuje znaczną część produkcji na rynkach zagranicznych. Pozostałe klastry charakteryzują się dominującym udziałem w rynku lokalnym, regionalnym lub krajowym.

Drugi etap przeprowadzonych badań miał charakter ilościowy i obejmował analizę statystyczno-ekonometryczną wykonaną w oparciu o wyniki badania ankietowego. **Trzeci etap** badawczy natomiast miał charakter jakościowy i obejmował diagnozę otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw w wybranych klastrach w Polsce. **Celem obu etapów była identyfikacja czynników w istotny sposób wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw w wybranych klastrach w Polsce.** Wyłonienie czynników krytycznych zgodnie z metodyką benchmarkingu pozwoliło w dalszej kolejności na zaproponowanie koncepcji najlepszych praktyk jako narzędzia diagnozy konkurencyjności przedsiębiorstw w badanych klastrach (**czwarty etap badawczy**).

W **drugim etapie** badań wykorzystałam następujące metody badawcze:

- statystyki opisowe pozwalające na identyfikację ogólnych trendów, dobór grup wskaźników oraz opis różnorodności charakteru współpracy klastrowej i jej efektów;
- metodę cząstkowych najmniejszych kwadratów (*Partial Least Squares – Structural Equation Modelling – PLS-SEM*), która uwzględnia powiązania pomiędzy zmiennymi, umożliwia potwierdzenie relacji pomiędzy zmiennymi objaśniającymi i ich wpływ na zmienną objaśnianą oraz potwierdza poprawność proponowanych zależności i interakcji określonych na podstawie literatury i ogólnej wiedzy ekonomicznej;
- metodę badania logitowego (logit uporządkowany), która pozwala na określenie wpływu poszczególnych zmiennych objaśniających na zmienną objaśnianą.

W celu identyfikacji czynników krytycznych wpływających na produktywność przedsiębiorstw w badanych klastrach, na podstawie ogólnej weryfikacji statystycznej oraz studiów literatury sformułowałam cztery hipotezy badawcze tj.:

H1: Efekty współpracy w klastrze kształtujące zasoby przedsiębiorstwa (potencjał konkurencyjny) w sposób istotny oddziałują na jego produktywność.

H2: Efekty współpracy w klastrze kształtujące warunki konkurencji w sektorze wpływają na produktywność przedsiębiorstw.

H3: Efekty wynikające z działalności przedsiębiorstwa w specyficznej koncentracji, jaką jest klastery, mają przełożenie na produktywność przedsiębiorstw.

H4: Działania koordynatora klastra istotnie wpływają na produktywność przedsiębiorstw.

Hipotezy te zostały udowodnione i przyjęte w badaniach przeprowadzonych za pomocą metody SEM-PLS (hipoteza H3 i H4) oraz badania logitowego (hipoteza H1, H2, H3 i H4).

Zgodnie z opiniami badanych przedsiębiorstw, a także na podstawie weryfikacji statystyczno-ekonometrycznej najważniejszym statystycznie istotnym, strategicznym

obszarem wpływającym na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw w klastrach jest *rola i działalność koordynatora/lidera klastra*. Drugim z kolei obszarem są *efekty bezpośrednie wynikające z działalności przedsiębiorstwa w specyficznej koncentracji, jaką jest klaster*, trzecim – *warunki konkurencji w klastrze*, czwartym zaś – *efekty współpracy w klastrze kształtujące zasoby przedsiębiorstwa*. Ponadto zgodnie z wynikami analizy PLS-SEM istnieje istotny statystycznie ciąg przyczynowo – skutkowy wskazujący wpływ poszczególnych efektów współpracy w klastrze na produktywność przedsiębiorstw w nich zrzeszonych (rys. 3).

Rys 3. Wpływ poszczególnych efektów współpracy w klastrze na produktywność przedsiębiorstw w nich zrzeszonych



Źródło: opracowanie własne.

Wybór czynników istotnych (krytycznych/strategicznych) w celu zastosowania metody benchmarkingu dla poprawy w badanych klastrach potwierdzony za pomocą metod statystycznych i ekonometrycznych jest tzw. pierwszym, najlepszym rozwiązaniem (*first best*). Zgodnie z założeniami benchmarkingu właśnie te czynniki powinny stanowić podstawę poszukiwania najlepszych praktyk – punktów odniesienia dla podmiotów klastrowych.

Jednak warunki konkurencji w branżach badanych klastrów oraz specyficzne relacje pomiędzy głównymi aktorami życia gospodarczego, tj. przedsiębiorstw, nauki i władz, kształtują obszary równie istotne dla poprawy wyniku badanych podmiotów. Stanowią tzw. drugie najlepsze (*second best*) rozwiązanie w procesie identyfikacji i doboru benchmarków, pomimo faktu braku potwierdzenia istotności tych czynników w analizie statystyczno-ekonometrycznej.

W celu identyfikacji obszarów i czynników wspomagających (*trzeci etap badawczy*) wykorzystano: wyniki ogólnej charakterystyki statystycznej, metodę pięciu sił Portera (Porter 1990) oraz analizę potencjału relacji pomiędzy nauką, władzami i przedsiębiorcami

w modelu potrójnej helisy (Leydesdorff, Meyer 2006). Wspólnymi czynnikami krytycznymi wpływającymi na budowanie przewag konkurencyjnych podmiotów drugiego najlepszego rozwiązania dla wszystkich badanych podmiotów są:

- wysoki poziom specjalizacji;
- szeroki dostęp do informacji rynkowej;
- rozwój współpracy pomiędzy konkurentami w klastrze;
- rozwój specyficznych gustów klientów tworzących wyrafinowany popyt.

Na podstawie otrzymanych wyników analizy ilościowej i jakościowej możliwe było zaproponowanie koncepcji metody najlepszych praktyk (*czwarty etap badawczy*) uwzględniającej obszary najistotniejsze z punktu widzenia wszystkich podmiotów zlokalizowanych i prowadzących działalność biznesową w ramach badanych klastrów oraz uwzględniającej specyficzne warunki branży poszczególnych klastrów (rys. 4).

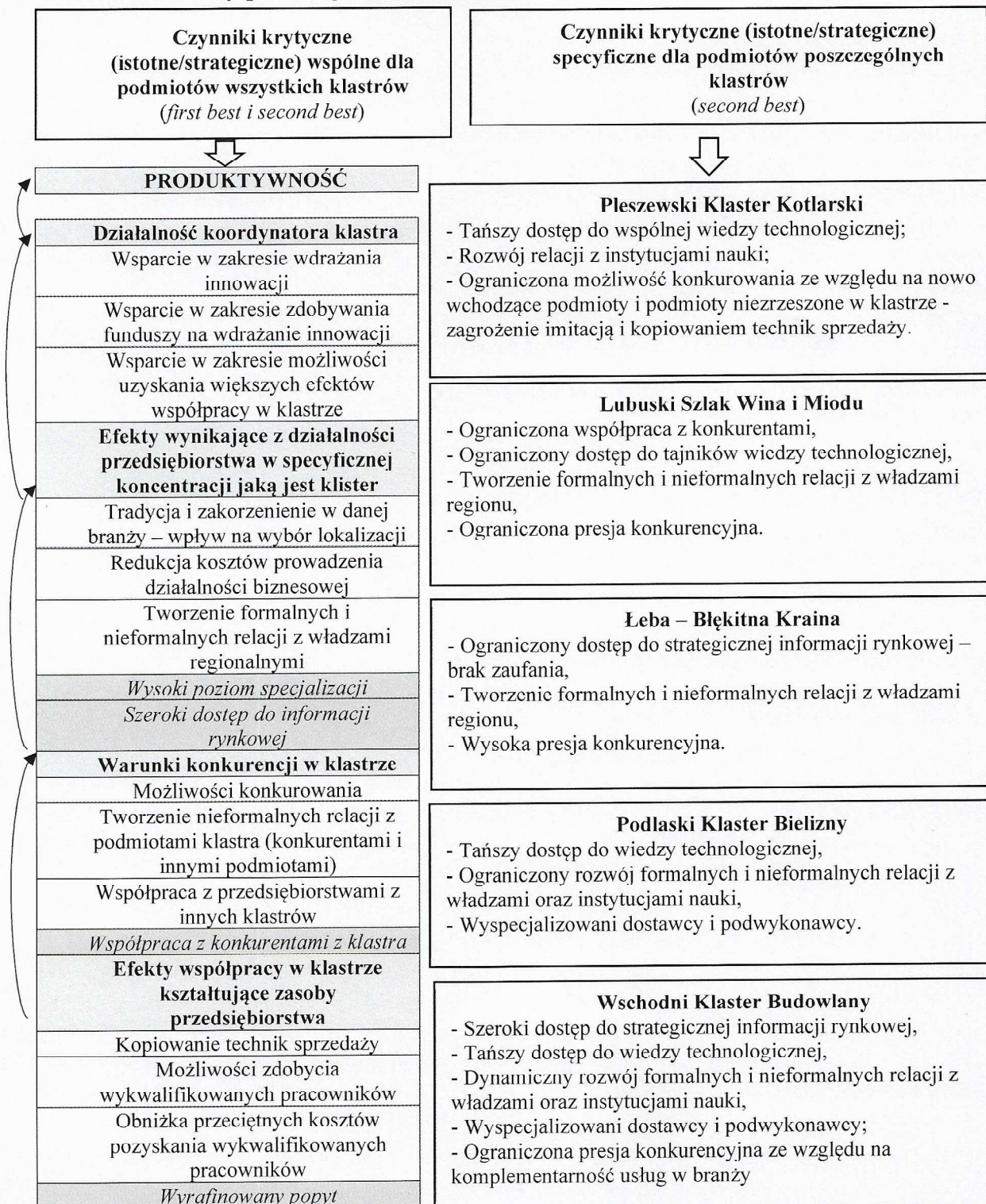
Warunki konkurencji w klastrach (branżach) wskazują na różne istotne obszary uzyskiwania przewag konkurencyjnych. Uzależnione są one również od typu wiedzy dominującej w danej branży. Najważniejsze czynniki, które różnicują badane klastry i determinują dobór obszarów zastosowania benchmarkingu, to:

- stopień formalizacji klastra;
- rola lidera i jego zaangażowanie w działalność na rzecz klastra;
- warunki konkurencji w sektorze;
- typ wiedzy dominującej w branży/klastrze.

Najbardziej sformalizowanym klastrem z dominującą rolą lidera i rozwiniętymi formalnymi relacjami zarówno z władzami regionu, jak i instytucjami nauki jest Wschodni Klaster Budowlany. Obecna jest w nim wiedza syntetyczna oraz analityczna ze względu na zróżnicowanie usług budowlanych oraz rolę nowoczesnych technologii. Zaawansowaną formę współpracy z nauką zaobserwować można też w Pleszewskim Klastrze Kotlarskim, również ze względu na technologię produkcji. Klastry o dominującym udziale wiedzy syntetycznej, o znaczącej roli relacji z władzami miasta lub regionu to Lubuski Szlak Wina i Miodu oraz Łeba – Błękitna Kraina. Najmniej sformalizowanym klastrem jest Podlaski Klaster Bielizny, który pomimo dominującej wiedzy syntetycznej nie wskazuje na zaawansowane relacje i współpracę z władzami miasta i regionu, jednak przedsiębiorcy tego klastra osiągają znaczne korzyści z jednoczesnej współpracy i konkurencji. Ze względu na specyficzne tajniki wiedzy dotyczącej technologii produkcji wina oraz

dominującą konkurencją jakościową wyróżnia się klaster winiarzy w województwie lubuskim.

Rys. 4 Koncepcja metody najlepszych praktyk zaproponowana na podstawie analizy ilościowej i diagnozy otoczenia konkurencyjnego z uwzględnieniem specyficznych warunków branży poszczególnych klastrów



Źródło: opracowanie własne.

Kuciel

W ostatniej *piątej fazie badań* w celu implementacji benchmarkingu w grupie przedsiębiorstw badanych klastrów konieczna była identyfikacja prawidłowych mierników (benchmarków), które pozwalałyby na dokonanie porównania pomiędzy podmiotami badanych koncentracji.

Studia literatury oraz wieloetapowe badanie zgodne z procesem benchmarkingu i zaproponowanie koncepcji jego wykorzystania dla poprawy konkurencyjności wybranych klastrów w Polsce uwzględniającej metody ilościowe oraz jakościowe dowodzą słuszności postawionych tez badawczych mówiących, że metoda benchmarkingu ma szczególne znaczenie dla badania i poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw w klastrach oraz pozwala na identyfikację czynników istotnie wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw w klastrach.

Unikalność metodyki procesu benchmarkingu, jego dynamiczny charakter i możliwość implementacji na różnych poziomach konkurencyjności przedsiębiorstwa pozwala na duplikowanie zaproponowanej koncepcji benchmarkingu dla przedsiębiorstw funkcjonujących w różnych wariantach doboru i identyfikacji klastrów.

Monografia stanowi próbę uporządkowania aktualnego stanu wiedzy na temat metody benchmarkingu oraz jej zastosowania w diagnozie konkurencyjności przedsiębiorstw zrzeszonych w klastrach. Korzystając z licznych, w tym najnowszych źródeł literatury przeprowadziłam wieloaspektową systematyzację pojęć związanych metodą benchmarkingu, konkurencyjnością przedsiębiorstw oraz klastrami dokonując próby połączenia tych trzech obszarów badawczych.

Monografia wypełnia lukę badawczą wynikającą z braku kompleksowego wykorzystania metody benchmarkingu zgodnego z jej metodyką w diagnozie konkurencyjności przedsiębiorstw funkcjonujących w szczególnych warunkach otoczenia konkurencyjnego, jakie kształtują klastry.

Ze względu na charakter opracowania i połączenie teorii z badaniami empirycznymi praca adresowana jest zarówno do teoretyków zajmujących się problemem konkurencyjności przedsiębiorstw i klastrów, jak i do praktyków gospodarczych, szczególnie instytucji wspierających oraz liderów/koordynatorów klastrów. Koncepcja zastosowania benchmarkingu jako metody diagnozy konkurencyjności wybranych klastrów w Polsce

posłużyć może jako źródło implementacji metody równaj do najlepszych w praktyce gospodarczej wielu różnych ugrupowań klastrowych.

Choć jestem świadoma, że niniejsza monografia nie likwiduje wszystkich luk poznawczych w zakresie wykorzystania metody benchmarkingu jako narzędzia diagnozy konkurencyjności przedsiębiorstw w klastrach wyrażam przekonanie, że otwiera drogę do podjęcia kolejnych badań i przyczyni się do rozwoju zastosowania tej metody wśród organizacji wspierania biznesu i praktyków gospodarczych oraz będzie inspiracją do dalszych, bardziej szczegółowych eksploracji naukowych tego zjawiska.

5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.

Mój dorobek naukowo-badawczy obejmuje dwa wyodrębnione etapy rozwoju naukowego.

Pierwszy etap to lata 1997 - 2005 (przed uzyskaniem stopnia doktora). W 1997 roku podjęłam zatrudnienie na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego: w pierwszym roku w Ośrodku Badań Integracji Europejskiej pod kierownictwem śp. prof. Andrzeja Stępniaaka oraz od drugiego roku w Katedrze Jean Monnet (późniejszej Katedrze Ekonomiki Integracji Europejskiej) pod kierownictwem naukowym prof. Anny Zielińskiej-Głębockiej. W 2005 roku uzyskałam stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii - rozprawa doktorska pt. *„Europejska procedura benchmarkingu jako instrument poprawy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w aspekcie integracji z Unią Europejską”*, promotor: prof. dr hab. Anna Zielińska-Głębocka (Uniwersytet Gdański).

W okresie przed doktoratem moje zainteresowania naukowe skoncentrowane były na dwóch obszarach badawczych: badaniu strategii funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach rynku wewnętrznego Unii Europejskiej, realizacji wspólnotowej polityki wspierania przedsiębiorczości i badaniu efektów integracji europejskiej dla polskich przedsiębiorstw (pierwszy obszar badawczy) oraz pogłębianiu studiów nad metodą benchmarkingu (drugi obszar badawczy). Po obronie pracy doktorskiej powyżej wymienione obszary badawcze były pogłębiane kolejnymi badaniami.

Głównym osiągnięciem naukowym tego okresu był udział w przygotowaniu monografii pt. „*Polskie przedsiębiorstwo na rynku Unii Europejskiej. Szanse i zagrożenia*” we współautorstwie z śp. Prof. Andrzejem Stępnikiem (poz. II 1.1. zał. 4) oraz przygotowanie monografii pt. „*Przedsiębiorstwo na rynku wewnętrznym Unii Europejskiej*” (w ramach Programu Informowania Społeczeństwa, Centrum Informacji Europejskiej i Pomorska Izba Przemysłowo-Handlowa) (poz. II 1.2. zał. 4).

Następujące publikacje zamykają ten okres działalności naukowej: .

1. Mrozińska J. (1998), Uregulowania prawne oraz polityka wspólnotowa wobec małych i średnich przedsiębiorstw, w: Rola samorządności lokalnej w integracji europejskiej, Polkowice (poz. II 2.1. zał. 4)..
2. Mrozińska J. (1999), The effects of integration with the European Union for Polish enterprises. Cost and benefits of membership, w: EU Adjustment to Eastern Enlargement Polish and European Perspective, red. A. Zielińska-Głębocka, A. Stępnik, Gdańsk (poz. II 2.2. zał. 4)..
3. Mrozińska J., Stefaniak J. (1999), Małe i średnie przedsiębiorstwa w sektorze handlu detalicznego i hurtowego w UE. Potencjalne efekty integracji dla polskich MŚP, w: Polskie przedsiębiorstwa w perspektywie członkostwa w UE, red. T. Kołodziej, Warszawa (poz. II 2.3. zał. 4)..
4. Mrozińska J. (1999), Wprowadzenie i metodologia benchmarkingu przedsiębiorstw Unii Europejskiej, Working Papers Ośrodek Badań Integracji Europejskiej, nr 4, Gdańsk (poz. II 4.4. zał. 4)..
5. Zielińska-Głębocka A., Mrozińska J. (2000), Cele i narzędzia polityki wspierania konkurencyjności, w: Konkurencyjność przemysłowa Polski w procesie integracji z Unią Europejską. Teoria, praktyka, polityka, red. A. Zielińska-Głębocka, Gdańsk (poz. II 2.4. zał. 4)..
6. Kuczevska J. (zmiana nazwiska), Stępnik A. (2001), Strategie przedsiębiorstw w krajach UE wobec procesu regionalizacji i globalizacji w: Zeszyty Naukowe SGH, Kolegium Gospodarki Światowej nr 10, Warszawa (poz. II 4.1. zał. 4)..
7. Stefaniak J., Kuczevska J. (2001), Aspekty teoretyczne – determinanty i dylematy konkurencyjności w: Konkurencyjność a wyzwania współczesnej gospodarki, red. T. Nowosielski, Materiały konferencyjne PTE, Gdańsk (poz. II 2.5. zał. 4)..
8. Kuczevska J. (2001), Prowadzenie działalności gospodarczej w krajach UE – wspieranie MSP, w: Kurier. Miesięcznik Samorządu Gospodarczego, nr 7-8 (poz. II 4.2. zał. 4)..
9. Kuczevska J. (2001), Wpływ Programu Rynku Wewnętrznego UE na funkcjonowanie przedsiębiorstw europejskich, Working Papers OBIE nr 3 (poz. II 4.5. zał. 4)..
10. Kuczevska J., Nowosielski T., Rzeźny-Cieplińska J. (2002), Konkurencyjność polskiego sektora transportu, w: Spedycja i Transport, nr 1/120/621 (poz. II 4.3. zał. 4)..
11. Kuczevska J. (2002), Polish Enterprises In a view of integration with the EU – the strategy of membership, w: EU Enlargement Coming Soon, Strategy of Membership, red. J. Kułakowski, A. Stępnik, S. Umiński, w: Strategy of Poland's Membership in the European Union, The Team of the Research Centre on European Integration, The Foundation for the Development of Gdańsk, Gdańsk (poz. II 2.6. zał. 4).

12. Kuczevska J. (2002), Ocena efektywności polityki wspierania przedsiębiorczości w opinii polskich przedsiębiorców, w: *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w warunkach integracji europejskiej*, red. E. Niedzielski, R. Kisiel, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn (poz. II 2.7. zał. 4)..
13. Kuczevska J. (2002), Otoczenie okołobiznesowe a potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw, w: *Potencjał konkurencyjny polskiego przemysłu w warunkach integracji europejskiej*, red. A. Zielińska-Głębocka, Gdańsk (poz. II 2.8. zał. 4)..

W okresie przed uzyskaniem tytułu naukowego doktora byłem beneficjentem i wykonawcą trzech grantów w ramach badań własnych macierzystej uczelni tj.:

- BW nr 3460-5-0112-6 *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w warunkach rynku wewnętrznego Unii Europejskiej*, kierownik: Joanna Kuczevska;
- BW nr 3450-5-0291-1, *Strategie przedsiębiorstw na rynku UE w kierunku globalizacji czy regionalizacji*, kierownik: prof. Andrzej Stępiak oraz
- BW nr 3450-5-076-0, *Polskie przedsiębiorstwa w drodze do UE. Ocena otoczenia konkurencyjnego z wykorzystaniem metody benchmarkingu*, kierownik projektu: Joanna Kuczevska i Stanisław Umiński

Ponadto w *ramach współpracy z innymi ośrodkami naukowymi i instytucjami* byłem asystentem koordynatora projektu TEMPUS realizowanym przez Ośrodek Badań Integracji Europejskiej wspólnie z College of Europe Natolin w latach 1996-1998. W latach 2000-2001 – byłem vice koordynatorem projektu „*Urban System and Urban Networking in the Baltic Sea Region - the South Baltic Case Study*”, realizowanego w ramach programu PHARE TACIS, przez Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Miasto Sopot i Miasto Lębork.

Ponadto w latach 1998 - 1999 byłem beneficjentem i kierownikiem grantu doktorskiego **Jean Monnet Doctoral Grant** pt. „*Benchmarking as a tool for improving enterprise competitiveness in the process of Polish integration with the European Union*” przyznanego przez Komisję Europejską.

Drugi etap rozwoju naukowego to lata po uzyskaniu stopnia doktora do dzisiaj (2005 – IV 2020).

Po uzyskaniu stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych całą moją aktywność naukowowo-badawczą oraz publikacyjną poświęciłam pogłębianiu badań zainicjowanych na początku mojej kariery zawodowej, związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw w warunkach otoczenia, jakie wynikają z implementacji zasad rynku wewnętrznego Unii

Europejskiej. Ponadto uwagę badawczą skupiłam na studiach metodyki benchmarkingu jako narzędzia służącego poprawie konkurencyjności przedsiębiorstw, badaniu efektów wynikających ze specyfiki ich funkcjonowania w koncentracjach geograficznych, jakimi są klastry oraz konstruowaniu regionalnych przewag konkurencyjnych, jako źródła dodatkowych korzyści konkurencyjnych przedsiębiorstw. W kolejnych etapach mojego rozwoju naukowego uwagę badawczą skierowałam w kierunku ekonomicznej skuteczności prawa restrukturyzacyjnego i upadłościowego, które jako jeden z najważniejszych obszarów wskazywanych w polityce wspierania przedsiębiorczości UE służy poprawie konkurencyjności otoczenia przedsiębiorstw i warunkuje możliwość tzw. drugiej szansy.

Podejmując kolejne wyzwania naukowo-badawcze kieruję uwagę w kierunku badań pionierskich, nierzadko wynikających nie tylko z chęci wypełnienia luki badawczej, ale również wynikających z realnego zapotrzebowania praktyki biznesowej. Przez cały okres rozwoju naukowego zdobywam równoległe doświadczenie wynikające ze współpracy z praktykami biznesu i jednostkami naukowo-badawczymi. Upowszechniam wyniki prowadzonych przez mnie badań publikując je w czasopiśmie w różnych ośrodkach naukowych w Polsce oraz za granicą. Biorę również aktywny udział w konferencjach krajowych i za granicą. Podejmuję ponadto współpracę naukowo-badawczą z innymi ośrodkami uniwersyteckimi w Polsce i zagranicą.

Mój dorobek naukowy jest spójny, a problematyka i obszary zainteresowań oraz dociekań naukowych w nim prezentowanych są wzajemnie logicznie i merytorycznie powiązane. Ukoronowaniem wieloletnich badań jest monografia habilitacyjna pt. *„Benchmarking jako metoda diagnozy konkurencyjności przedsiębiorstw w klastrach”*, w której łączą się dotychczasowe wątki badań naukowych. W moich poszukiwaniach naukowych wyróżnić można cztery główne obszary badawcze: **funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach rynku wewnętrznego Unii Europejskiej, otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstw (perspektywa mezo), benchmarking jako metoda diagnozy konkurencyjności przedsiębiorstw oraz ekonomiczna skuteczność prawa restrukturyzacyjnego i upadłościowego jako element wykorzystania prawa drugiej szansy.**

Pierwszy obszar badawczy - funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach rynku wewnętrznego Unii Europejskiej

Szeroko rozumiany obszar badawczy związany z funkcjonowaniem przedsiębiorstw w warunkach rynku wewnętrznego UE jest moim głównym nurtem zainteresowań, rozwijanym i pogłębianym od początku mojej kariery naukowej. Wiodącym wątkiem moich badań jest ocena zmian warunków funkcjonowania otoczenia przedsiębiorstw w warunkach wspólnego rynku UE na kolejnych etapach pogłębiania i poszerzania integracji gospodarczej. W artykule pt. *„Wpływ rynku wewnętrznego Unii Europejskiej na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw”* (poz. II 2.9. zał. 4) wyprowadzam eklektyczną definicję konkurencyjności przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem warunków otoczenia wynikającego z implementacji wspólnego rynku. Ponadto dokonuję oceny warunków tego otoczenia na podstawie badań prowadzonych przez Komisję Europejską (European Commission 2003) oraz grupę R. Cecchiniego prezentowanych w raportach Cost of non-Europe. Równocześnie podejmuję się realizacji pilotażowego badania ankietowego 500 polskich przedsiębiorstw pt. *„Polskie przedsiębiorstwa na jednolitym rynku europejskim”*, którego celem była ocena warunków otoczenia polskich przedsiębiorstw w wyniku integracji z rynkiem wewnętrznym Wspólnoty. Polskie przedsiębiorstwa jednoznacznie potwierdziły poprawę warunków otoczenia po wejściu do UE wskazując na łatwiejszą współpracę międzynarodową oraz nowe możliwości specjalizacji. Jako efekt negatywny wskazały trudność w implementacji zasad i przepisów prawnych związanych z niską przejrzystością prawa i jego dużą zmiennością. Ponadto negatywnie oceniły realizację polityki wspierania przedsiębiorczości, szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) i możliwości uzyskiwania dostępu do zewnętrznego dofinansowania działalności gospodarczej. Ważnym wnioskiem badawczym był fakt zbliżonej oceny efektów integracji przez polskie przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorstwa europejskie, które dołączyły do rynku wewnętrznego znacznie wcześniej. Wyniki powyższych badań zaprezentowałam m.in. w artykule pt. *„Ocena warunków funkcjonowania polskich przedsiębiorstw na jednolitym rynku Unii Europejskiej”* (poz. II 2.18. zał. 4) skierował moją uwagę badawczą w kierunku oceny warunków otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw na wspólnym rynku wynikających ze skutków globalnego kryzysu gospodarczo-finansowego w latach 2007-2009 oraz stagnacji procesów implementacji i zasad rynku wewnętrznego i odwrócenia uwagi Wspólnoty od problemów jego wdrażania. W artykule pt. *„European enterprises in crisis time”* (poz. II 4.12. zał. 4) przygotowanym wspólnie z J. Stefaniak-Kopoboru, zwracam uwagę na

działania, jakie są konieczne do zrealizowania przez przedsiębiorstwa i instytucje otoczenia biznesu w celu przezwyciężenia negatywnych skutków kryzysu gospodarczo-finansowego (Orłowski et al. 2010; Clarke et al. 2012). Zaliczam do nich: elastyczność struktur organizacyjnych i strategię dywersyfikacji ryzyka, szybką reakcję na zmiany, wdrażanie innowacji (szczególnie procesowych i produktowych), poszukiwanie nisz rynkowych, upraszczanie prawa oraz zwiększenie dostępu do zewnętrznego wsparcia finansowego. Kontynuuję powyższe badania w kolejnych latach dokonując przeglądu zaawansowania postępów implementacji rynku wewnętrznego UE w zakresie poprawy otoczenia przedsiębiorstw. Podążając za wskazaniem przedstawionym w Raporcie Montiego (2010) w artykule pt. „*Jednolity rynek europejski wobec przedsiębiorstw – bezpieczeństwo czy zagrożenie?*” (poz. II 4.11. zał. 4) wskazuję na dwie prawidłowości. Po pierwsze przyspieszenie dynamiki zmian i reform polityki wspierania przedsiębiorczości w UE oraz po drugie zaniechanie działań w kluczowych obszarach związanych z postępiami w implementacji prawa wspólnotowego. W kolejnych artykułach „*Ocena i kierunki rozwoju jednolitego rynku europejskiego*” (poz. II 4.14. zał. 4), oraz „*Mapa drogowa jednolitego rynku wewnętrznego – założenia czy rzeczywistość?*” (poz. II 4.20. zał. 4) przygotowanych we współpracy z J. Stefaniak-Kopoboru dokonuję oceny zmian związanych z realizacją wspólnego rynku oraz wskazuję mapę drogową jego przyszłej implementacji. Z pojętych badań nasuwa się wniosek, aktualny również obecnie – iż biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenia UE i krajów członkowskich w zakresie implementacji poszczególnych strategii urzeczywistnienia rynku wewnętrznego można przypuszczać, iż w świetle wydarzeń społeczno-polityczno-gospodarczych ambitna strategia rozwoju wspólnego rynku nie zostanie zrealizowana. Potwierdza się to w bardzo niskiej dynamice działań związanych z realizacją wspólnego rynku i niwelowania jego niedoskonałości, szczególnie wobec kolejnych wyzwań Wspólnoty jakimi były i są: problemy instytucjonalne, problem Brexitu, problem uchodźców czy obecna pandemia koronawirusa Covid-19. Jednym z kluczowych niedoskonałości rynku wewnętrznego jest niezadowalający poziom implementacji Dyrektywy Usługowej z 2006 roku i tym samym niższa dynamika efektów wspólnego rynku wśród MŚP z tego sektora. W związku z tym we współpracy z J. Stefaniak podejmuję się przygotowania analizy specjalizacji eksportowej usług w krajach Grupy Wyszehradzkiej w celu wskazania kierunków zmian w tej specjalizacji przed akcesją i po akcesji do UE – artykuł pt. „*Export Specialization in Services of the Visegrad Countries*” (poz. II 4.17. zał. 4). W drodze analizy i kalkulacji w oparciu o wskaźnik RCA (Balassa 1965; Deardorff 1985; Hindley i Smith 1984)

wyprowadzamy wniosek, iż wszystkie kraje Grupy Wyszehradzkiej wykazują zmianę specjalizacji eksportowej usług na przestrzeni lat 2000-2011, jednak moment akcesji do UE nie wywarł spektakularnego wpływu na zmianę tej specjalizacji. Świadczyć to może po pierwsze o wpływie generalnie czynników rozwoju gospodarczego na specjalizację eksportową usług i po drugie o zbyt niskiej skuteczności rynku wewnętrznego UE w zakresie umiędzynaradawiania usług, szczególnie oferowanych przez podmioty sektora MŚP.

W ramach wiodącego wątku moich badań, którym jest ocena zmian warunków funkcjonowania otoczenia przedsiębiorstw w warunkach wspólnego rynku UE, moja uwaga badawcza koncentruje się ponadto na dwóch ważnych wątkach, które stanowią kluczowe źródło niedoskonałości rynku wewnętrznego wobec przedsiębiorstw tj.: **polityki wspierania przedsiębiorczości, w tym implementacji Programu Small Business Act dla Europy oraz oceny wykorzystania źródeł zewnętrznego wsparcia finansowego.** Podsumowanie moich rozważań na temat skuteczności polityki wspierania przedsiębiorczości i implementacji Programu *Small Business Act* dla Europy (European Commission 2008; 2016) w Polsce prezentuję w publikacji pt. „**Implementacja Programu „Small Business Act” dla Europy w Polsce w latach 2008-2015**” (poz. II 4.20. zał. 4). Z pojętej analizy jednoznacznie wynika, iż pomimo znacznej poprawy w zakresie implementacji Programu SBA w Polsce na przestrzeni lat (m. in. w zakresie: przedsiębiorczości, ochrony środowiska czy elastycznej administracji), istnieje kilka kluczowych obszarów wymagających zdecydowanego przyspieszenia i poprawy skuteczności tj.: kwalifikacje i innowacje, jednolity rynek oraz szczególnie ważne prawo drugiej szansy związane ze skutecznością prawa restrukturyzacyjnego i upadłościowego. Właśnie ten ostatni aspekt zainspirował mnie do podjęcia intensywnych badań w zakresie ekonomicznej skuteczności prawa w kontekście realizacji prawa drugiej szansy i oceny prawa restrukturyzacyjnego i upadłościowego w Polsce (czwarty obszar badawczy przedstawiony w dalszej części autoreferatu).

Moje wieloletnie badania w obszarze *funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach rynku wewnętrznego Unii Europejskiej* znajdują ponadto odzwierciedlenie w następujących publikacjach:

1. Kuczevska J. (2006), Unijne dotacje dla rozwoju przedsiębiorstw w województwie pomorskim ze szczególnym uwzględnieniem MŚP w: Wykorzystanie funduszy UE w województwie pomorskim, red. Danuta Rucińska, PTE Gdańsk (poz. II 2.11. zał. 4).

2. Kuczevska J. (2006), Ocena warunków funkcjonowania polskich przedsiębiorstw w warunkach rynku wewnętrznego Unii Europejskiej po dwóch latach członkostwa na przykładzie województwa pomorskiego, w: Członkostwo Polski w Unii Europejskiej. Efekty dla kraju i regionu, red. A. Stępniaak, M. Krzemiński, FRUG Gdańsk (poz. II 2.12. zał. 4).
3. Kuczevska J. (2007), Ocena możliwości pozyskania środków pomocowych UE dla polskich przedsiębiorstw, w: Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na jednolitym rynku europejskim, red. J. Otto, R. Stanisławski, A. Maciaszczyk, Politechnika Łódzka, Monografie, Łódź (poz. II 2.13. zał. 4).
4. Kuczevska J., Ropela E. (2008), Strategia Lizbońska z konkurencyjność przedsiębiorstw, w: Globalizacja a konkurencyjność w gospodarce światowej red. M. Noga, M. Stawicka, Wydawnictwa Fachowe CEDEWU.PL, Warszawa (poz. II 2.17. zał. 4)
5. Kuczevska J. (2009), Evaluation of the use of structural funds for enterprises in the 2004-2006 period in the Pomeranian voivodeship w: Structural Funds for the Development of Entrepreneurship and Innovativeness of SME-s in Poland and the Łódź Region in the Perspective of Experiences of Polish Regions, red. Otto J., Stanisławski G., Maciaszczyk A. , Łódź (poz. II 2.20. zał. 4).
6. Kuczevska J. (2009), Fundusze Strukturalne UE jako narzędzie wsparcia przedsiębiorstw w obliczu kryzysu, w: Rynek kapitałowy a koniunktura gospodarcza, red. Szablewski A., T., Wojcicchowska-Toruńska I., Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź (poz. II 2.22. zał. 4)
7. Kuczevska J. (2013), Sektor MSP w krajach Grupy Wyszehradzkiej w: Ekonomiczne wyzwania współczesności, red. J. Kuczevska, J. Stefaniak-Kopoboru, M. Krzemiński, Sopot (poz. II 2.26. zał. 4).
8. Kuczevska J. (2014), Polityka Unii Europejskiej i Polski wobec małych i średnich przedsiębiorstw – kierunki i wyzwania, w: 10 lat członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Ocena i perspektywy., red. Latoszek E., Stępniaak A., Kłos A., Krzemiński M., Gdańsk (poz. II 2.29. zał. 4).
9. Kuczevska J., Stefaniak-Kopoboru J. (2014), Korzyści rynku wewnętrznego UE wobec przedsiębiorstw, w: Mikro- i makroekonomiczne aspekty tworzenia dobrobytu, red. Anna Blajer-Gołębiowska, Leszek Czerwonka, Gdańsk (poz. II 2.30. zał. 4)
10. Kuczevska J., Stefaniak-Kopoboru J. (2015), Wyzwania europejskiej polityki przemysłowej, w: Unia Europejska wobec wyzwań przyszłości. Aspekty społeczne, gospodarcze i środowiskowe, red. Małuszyńska E., Idczak P, Mazur G., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań (poz. II 2.33. zał. 4).
11. Kuczevska J., Szumal I. (2015), Alianse strategiczne w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa, w: Journal of Management and Finance (Zarządzanie i Finance), vol. 13, nr 3, część 2, Sopot (poz. II 4.16. zał. 4).
12. Kuczevska J., Morawska S. (2016), *Implementation of Small Business Act regarding a second chance policy for European SMEs – the case of Poland* in: Majerova I., Kotlanova E. (eds.) Economic Policy in the European Union Member Countries, Conference Proceedings, 14th International Scientific Conference, Pertovice u Karvine, part 1 (poz. II 2.36. zał. 4).
13. Kuczevska J. (2016), Polityka wspierania przedsiębiorczości w UE w kontekście nowej strategii rynku wewnętrznego, w: Europa w obliczu aktualnych wyzwań, red. A. Stępniaak, A. Borowicz, Gdańsk (poz. II 2.37. zał. 4).

14. Kuczevska J., Stefaniak-Kopoboru J. (2016), Nowa strategia rynku wewnętrznego Unii Europejskiej, w: Współczesne wyzwania nauk społecznych i ekonomicznych, red. J. Żylińska, I. Przychocka, M. Filipowska-Tuthill, Uczelnia Techniczno-Handlowa, Warszawa (poz. II 2.38. zał. 4).
15. Kuczevska J. (2017), Źródła finansowania działalności polskich przedsiębiorstw dostępne w ramach europejskiej polityki wspierania przedsiębiorczości, w: Nauki społeczne i ekonomiczne: węzłowe zagadnienia, red. J. Żylińska i I. Przychocka, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej, Warszawa, (poz. II 2.42. zał. 4).

Ponadto wyniki badań zostały upowszechnione na konferencjach naukowych wymienionych w załączniku 4 wniosku habilitacyjnego (konferencje krajowe przed uzyskaniem tytułu doktora: II 5.1., II 5.4., II 5.5., II 5.6., II 5.7., II 5.8; konferencje międzynarodowe przed uzyskaniem tytułu doktora: II 5.41., II 5.42; konferencje krajowe po uzyskaniu tytułu doktora: II 5.9., II 5.14., II 5.15., II 5.20., II 5.21., II 5.22., II 5.23., II 5.26., II 5.27., II 5.30., II 5.31., II 5.32., II 5.35., II 5.39.; konferencje międzynarodowe po uzyskaniu tytułu doktora: II 5.43., II 5.50., II 5.52., II 5.53., II 5.54., II 5.57., II 5.58., II 5.62.).

Drugi obszar badawczy - otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstw (perspektywa mezo) skupił moje zainteresowanie naukowe w kolejnych latach badań związanych z szeroko pojmowaną konkurencyjnością przedsiębiorstw. W mojej macierzystej jednostce byłam członkiem zespołów projektów naukowych: „*Identyfikacja klastrów przemysłowych w Polsce. Próba oceny efektów ekonomicznych. Implikacje dla polityki rozwoju regionalnego*” (KBN 1649/B/H03/2010/38) pod kierownictwem dr hab. Tomasza Brodzickiego, prof. UG oraz „*Analiza porównawcza zmian konkurencyjności nowych krajów członkowskich w procesie integracji z UE (na przykładzie Polski, Węgier, Czech i Słowacji)*”, (KBN nr 2898/B/H03/2010/39) pod kierownictwem prof. Anny Zielińskiej-Głębockiej. Prace badawcze w ramach realizacji powyższych projektów zainicjowały dwa wyraźne zakresy moich zainteresowań naukowych związanych z diagnozą otoczenia mezo przedsiębiorstw tj. *funkcjonowanie przedsiębiorstw w ramach specyficznych warunków jakie tworzą klastry oraz konstruowanie regionalnych przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw.*

Klastry, jako specyficzna forma kolokacji i kooperacji przedsiębiorstw, są środowiskiem, w którym ujawniają się korzyści mające znaczenie dla budowania przewagi

konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W kontekście różnorodnych definicji klastra, które kładą nacisk na różnorodne elementy wynikające ze współpracy i konkurencji w bliskości geograficznej przedsiębiorstw (m.in.: Porter 2001; Enright 1992; Rosenfeld 1997; Jankowska 2012; Roelandt i den Hertog 1999; Gancarczyk 2015; Główska 2018; Cooke 2012; Porter, Emmons 2003; Sölvell, Ketels, Lindqvist 2003; Andersson *et al.* 2004), nurtującym pytaniem jest czy sama obecność koncentracji geograficznej przedsiębiorstw jest wystraszająca, aby ujawnić korzyści współpracy klastrowej? Odpowiedź na to pytanie była głównym przedmiotem moich badań, a rezultatem ich było przygotowanie części monografii, której byłam współredaktorem wraz z T. Brodzickim pt. „**Klasy i polityka klastrowa w Polsce. Konkurencyjność przedsiębiorstw, sektorów i regionów**” (poz. II 3.1. zał. 4), będącej podsumowaniem realizowanego projektu naukowego. Wraz z współbadaczami T. Brodzickim oraz M. Kujawskim przeprowadziliśmy badanie, którego celem była identyfikacja efektów wewnętrznych współpracy klastrowej, porównując podmioty funkcjonujące w koncentracjach zidentyfikowanych w fazie mapowania do grupy refleksyjnej firm spoza obszaru koncentracji. Najważniejszym spostrzeżeniem wynikającym z prowadzonych badań jest fakt, iż sama obecność w koncentracji geograficznej nie jest wystarczająca dla ujawnienia korzyści współpracy klastrowej. Niezmiernie ważne i niezbędne jest również uwzględnienie pozostałych warunków współpracy m.in. powiązań formalnych i nieformalnych pomiędzy przedsiębiorstwami oraz pomiędzy przedsiębiorstwami a instytucjami wspierającymi (potrójna helisa), warunków konkurencji w branży czy istnienia struktury formalnej klastra wraz z obecnością lidera. Czynniki jakościowe zatem obok mapowania opartego o analizę ilościową są warunkiem koniecznym identyfikacji ugrupowań klastrowych, w których ujawniają się korzyści wspierające konkurencyjność zlokalizowanych w nich podmiotów. Stanowią ponadto istotną przesłankę ukierunkowania polityki wspierania klastrów.

Ponadto źródłem potwierdzającym sformułowane przeze mnie wnioski badawcze była wiedza praktyczna zdobyta w wyniku uczestnictwa w projekcie zrealizowanym przez **Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wraz z Instytutem Badań nad Gospodarką Rynkową w latach 2005-2008, którego celem było promowanie klasteringu w Polsce (nr 55/PARP/2.3b/2005)**. W ramach projektu współpracowałam przy tworzeniu materiałów wykorzystywanych w czasie szkoleń grup klastrowych w Polsce. Ponadto zrealizowałam cykl szkoleń i coachingu potencjalnych klastrów m.in.: Klaster Kaletników z Elbląga, klaster Łeba – Błękitna Kraina czy Klaster Turystyczny „Bory Tucholskie”. Efekty zdobytego doświadczenia znalazły również wymiar w przygotowanym wspólnie z

Aleksandrą Borowicz studium przypadku klastra przemysłowego na Pomorzu tj. Klastra Bursztynniczego „Bursztynowa Dolina”.

1. Kuczevska J., Kujawski L., Brodzicki T. (2012), Efekty wewnętrzne klastrów, w: Klastry i polityka klastrowa w Polsce. Konkurencyjność przedsiębiorstw, sektorów i regionów, red. T. Brodzicki, J. Kuczevska, Wydawnictwo UG, Gdańsk (poz. II 2.23. zał. 4).
2. Borowicz A., Kuczevska J. (2012), Klaster bursztynniczy „Bursztynowa Delta”, w: Klastry i polityka klastrowa w Polsce. Konkurencyjność przedsiębiorstw, sektorów i regionów, red. T. Brodzicki, J. Kuczevska, Wydawnictwo UG, Gdańsk (poz. II 2.24. zał. 4).

Ponadto wyniki badań zostały upowszechnione na konferencjach naukowych wymienionych w załączniku 4 wniosku habilitacyjnego (konferencje krajowe po uzyskaniu stopnia doktora: II 5.16., II 5.24., konferencje międzynarodowe po uzyskaniu stopnia doktora: II 5.45., II 5.46., II 5.66.) oraz w kolejnych publikacjach, do których należą:

1. Kuczevska J. (2011), Efekty wewnętrzne współpracy klastrowej jako źródło tworzenia wartości przedsiębiorstwa, w: Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG, nr 4/6 (poz. II 4.8. zał. 4)..
2. Kuczevska J. (2014), Konkurencja i kooperacja przedsiębiorstw – dylematy polityki wspierania klastrów, w: Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance, vol. 12, nr 3, cz. 1., Zarządzanie (poz. II 4.15. zał. 4)..
3. Kuczevska J., Morawska S., Tomaszewski T. (2019), *The Effects of Cluster Cooperation as a Source of Company Value Creation*, in: Windsperger J., Cliquet G., Hendrikse G., Srećković M. (eds) Design and Management of Interfirm Networks. Contributions to Management Science. Springer, Cham, (poz. II 2.45. zał. 4).

Kontynuując badania rozwinęłam współpracę w zakresie rozwoju relacji pomiędzy instytucjami nauki (uczelnia wyższa) i przedsiębiorstwami poprzez udział w projekcie realizowanym przez Uniwersytet Gdański i Uniwersytet Houston-Downtown (USA) – **„Uniwersytet Jutra: Umiędzynarodowienie kształcenia w Uniwersytecie Gdańskim poprzez współpracę z Uniwersytetem Houston-Downtown”**, kierownik projektu Tomasz Zarzycki UG (projekt finansowany z funduszy UE w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki POKL.04.01.01-00-025/13) w latach 2014-2015. Celem projektu było uatrakcyjnienie oferty kształcenia we współpracy z partnerem amerykańskim i pracodawcami poprzez modyfikację programów studiów. Przedmiotem moich badań naukowych we współpracy z dr hab. Krystyną Żołądkiewicz, prof. UG, dr Renatą Orłowską, dr Michalem Fieldsem oraz Beverly J. Rowie było przeprowadzenie badań

porównawczych w zakresie relacji biznes-nauka w Polsce i USA. Efektem było przygotowanie rozdziału dotyczącego oceny współpracy instytucji nauki i biznesu w Polsce i USA zawartego w opracowaniu wydanym w dwóch wersjach językowych: polskim i angielskim, którego byłam współredaktorem *pt. Współpraca instytucji nauki i biznesu w Polsce i w USA (poz. II 3.2. zał. 4)*. Z badań jednoznacznie wynika, iż zdecydowanie bardziej rozwinięty zakres współpracy uczelni z biznesem występuje w USA. Tradycja nawiązywania kooperacji i kontraktów oraz brak przeszkód we współpracy nauki i biznesu w USA skutkuje zdecydowanym dopasowaniem oferty edukacyjnej do wymogów przedsiębiorstw oraz wysokim stopniem zacieśnienia współpracy. Stąd szczegółowe badanie warunków i doświadczeń amerykańskich stanowiło źródło identyfikacji najlepszych praktyk dla przygotowania oferty edukacyjnej Uniwersytetu Gdańskiego.

1. Kuczevska J., Orłowska R. (2015), Ocena współpracy instytucji nauki i biznesu w Polsce i USA, w: *Współpraca instytucji nauki i biznesu w Polsce i w USA*, red. J. Kuczevska, R. Orłowska, K. Żołądkiewicz, Sopot (poz. II 2.34. zał. 4).
2. Kuczevska J., Orłowska R. (2015), Analiza wyników badania wśród studentów Uniwersytetu Gdańskiego odbywających staże w polskich i amerykańskich przedsiębiorstwach, w: *Współpraca instytucji nauki i biznesu w Polsce i w USA*, red. J. Kuczevska, R. Orłowska, K. Żołądkiewicz, Sopot (poz. II 2.35. zał. 4)..

Uzupełnieniem tego nurtu moich badań była *współpraca ze Szkołą Główną Handlową w ramach projektu „Akademia Młodego Europejczyka” (L'Academie du Jeune Europeen)* współfinansowanego ze środków Komisji Europejskiej oraz Narodowego Banku Polskiego w latach 2013-2014 pod kierownictwem prof. dr hab. Ewy Latoszek, którego celem było promowanie i poszerzanie wiedzy o Unii Europejskiej. Efektem było przygotowanie opracowania *pt. „Podstawy przedsiębiorczości”* (poz. II 2.32. zał. 4).

Poziom mezokonkurencyjności przedsiębiorstwa uzupełnia otoczenie związane z lokalizacją, które z kolei powiązane jest z koncepcją konstruowania przewag konkurencyjnych w regionie (De la Mothe 2004; Skokan, Rumpel 2007; Cooke, Leydesdorff 2006). Na otoczenie to przedsiębiorstwo ma mniejszy wpływ, niż na otoczenie konkurencyjne (sektorowe). W tworzenie przewag konkurencyjnych regionu zaangażowane są bowiem nie tylko przedsiębiorstwa, ale również instytucje nauki oraz władze regionu – model potrójnej helisy (Etzkowitz, Leydesdorff 1995; Leydesdorff 2000), rola regionalnych Systemów Innowacji (Cooke 1992, 2001, 2004; Cooke, Heidenreich, Braczyk 2004; Asheim, Gertler 2005) oraz występowanie dominującego rodzaju wiedzy w

regionie (symboliczna, analityczna, syntetyczna) (Asheim, Coenen 2005; Asheim *et al.* 2005; Asheim 2007; Asheim, Hansen 2009). Takie ujęcie roli regionu, w którym wykorzystana jest strategia łącząca zaangażowanie wszystkich aktorów życia gospodarczego oraz zarządzanie systemem działań i odpowiedzialności poszczególnych instytucji i organizacji z uwzględnieniem charakteru wiedzy dominującej w regionie było przedmiotem moich dociekań naukowych w ramach drugiego projektu badawczego realizowanego w mojej macierzystej katedrze. Rezultatem ich było przygotowanie rozdziału pt. **„Przewagi skonstruowane w rozwoju regionów państw Grupy Wyszehradzkiej”** zawartego w monografii, podsumowującej wyniki badań w projekcie pt. **„Konkurencyjność międzynarodowa i regionalna państw Grupy Wyszehradzkiej: Polski, Węgier, Czech i Słowacji”** (poz. II 2.27. zał. 4). Celem badawczym było określenie potencjału regionów krajów Grupy Wyszehradzkiej (35 regionów na poziomie NUTS2) do konstruowania relacji współpracy pomiędzy aktorami życia gospodarczego z wykorzystaniem podejścia opartego o rodzaj wiedzy dominującej. W ramach badań wydzieliłam regiony: o dużym potencjale w zakresie tworzenia powiązań potrójnej helisy, regiony o potencjale stosunkowo wysokim, regiony o niskim potencjale oraz regiony nieposiadające badanego potencjału. Powyższy podział wskazał na lepszą kondycję i potencjał w zakresie tworzenia relacji i powiązań w ramach potrójnej helisy regionów Czech i Polski, gorszą Węgier i Słowacji. Ze względu na charakter dominującej wiedzy, w większości badanych regionów występowała tendencja do rozwoju polityki regionalnej w oparciu o innowacje i infrastrukturę wiedzy, zmierzająca do konstruowania nowych przewag regionalnych. Kontynuację powyższych studiów podjęłam w kierunku badania potencjału do konstruowania regionalnych przewag konkurencyjnych oraz rekomendowania kierunku strategii formułowania polityki regionu w zakresie poprawy warunków otoczenia przedsiębiorstw. Ponadto powiązałam rolę konstruowania regionalnych przewag konkurencyjnych z procesem tworzenia wartości przedsiębiorstw. Znalazło wyraz w następujących publikacjach:

1. Kuczevska J. (2012), Regionalne przewagi skonstruowane – relacje biznes-instytucje badawczo-rozwojowe w województwie pomorskim, w: Kształcenie i rozwój specjalistów i menedżerów, red. Piotr Górski, Wydawnictwo AGH, Kraków (poz. II 2.25. zał. 4).
2. Kuczevska J. (2012), Konstruowanie przewag regionalnych a tworzenie wartości polskich przedsiębiorstw, Zarządzanie i finanse. Journal of Management and Finance, vol.10/4, Sopot (poz. II 4.9. zał. 4).
3. Kuczevska J. (2012), *The importance of innovation policy in constructing the competitive advantage - regional approach*, Zeszyty Naukowe: Znaczenie innowacji dla konkurencyjności międzynarodowej gospodarki red. T.

- Rynarzewski, E. Mińska-Struzik Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań (poz. II 4.10. zał. 4)..
4. Kuczevska J. (2013), Strategies of constructing the regional advantages and enterprises' competitiveness in the CEE countries, Conference Proceedings, ISSN 2219-5572 (poz. II 4.13. zał. 4).
 5. Kuczevska J. (2013), Konstruowanie przewag konkurencyjnych polskich regionów w latach 2009-2010, w: Siła współdziałania – formy, mechanizmy i skutki umiędzynarodowienia klastrów, red. Ryszard Kamiński, PTE Poznań (poz. II 2.28. zał. 4).
 6. Kuczevska J. (2014), Przedsiębiorstwa w procesie konstruowania regionalnych przewag konkurencyjnych na przykładzie regionów Polski i Czech, w: red. Kuczevska J., Stefaniak-Kopoboru J., Kruk H., Ekonomiczne wyzwania współczesności. Przedsiębiorstwo, Sopot (poz. II 2.31. zał. 4).

Ponadto wyniki badań zostały upowszechnione na konferencjach naukowych wymienionych w załączniku 4 wniosku habilitacyjnego (konferencje krajowe po uzyskaniu stopnia doktora: II 5.17., II 5.19. II 5.34.; konferencje międzynarodowe po uzyskaniu stopnia doktora: II 5.44., II 5.47., II 5.48., 5.49., 5.51.).

Zarówno badania związane z analizą efektów wynikających ze współpracy i konkurencji przedsiębiorstw w klastrach oraz konstruowaniem regionalnych przewag konkurencyjnych miały charakter pionierski i unikatowy i wypełniały lukę badawczą w aktualnych wówczas badaniach naukowych.

Trzeci obszar badawczy - benchmarking jako metoda diagnozy konkurencyjności przedsiębiorstw – jest źródłem moich dociekań naukowych, który towarzyszy mi od początku mojej kariery naukowej. Podejmując wyzwanie przygotowania rozprawy doktorskiej pt. *„Europejska procedura benchmarkingu jako instrument poprawy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w aspekcie integracji z Unią Europejską”*, benchmarking jawił się jako nowa metoda poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw. Był to nie tylko stosunkowo nowy obszar w polskich badaniach naukowych, ale również w badaniach, programach i inicjatywach Unii Europejskiej. Stało się tak poprzez zaprezentowanie w 1996 roku przez Komisję Europejską metodyki europejskiej procedury benchmarkingu, która wskazała metodę równaj do najlepszych, jako skuteczne narzędzie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw, regionów / branż i całej gospodarki (European Commission 1996, 2001) – ujęcie systemowe konkurencyjności (m.in.: Meyer-Stramer 1995; Gorynia 2002, 2009; Januszkiewicz 2000; Daszkiewicz 2008; Weresa 2008). Jednym z celów badawczych mojego doktoratu było przetestowanie europejskiego

benchmarkingu przedsiębiorstw wśród polskich przedsiębiorstw oraz dokonanie oceny warunków możliwości jego zastosowania w Polsce. Efektem było podjęcie intensywnych badań związanych z badaniem procesu implementacji benchmarkingu na różnych poziomach konkurencyjności przedsiębiorstw (szczególnie mezo – diagnozy i poprawy warunków otoczenia konkurencyjnego). Równocześnie podjęłam wyzwanie uczestnictwa w warsztatach pt. „*Understanding process benchmarking*”, zorganizowanych przez The Benchmarking Centre w Stamford w Wielkiej Brytanii prowadzonych przez Sylwię Codling (współpracownika i członka zespołu Roberta Campa – twórcy naukowej koncepcji benchmarkingu, Camp 1989) oraz uzyskałam akredytację trenera programu *Promoting Business Excellence (PROBE)* w zakresie *PROBE Manufacturing* (benchmarking przedsiębiorstw dużych, produkcyjnych) we wrześniu 2006 w Manchesterze (*Comparision International Ltd.*). Zdobyte doświadczenie w zakresie metodyki benchmarkingu zaowocowało podjęciem współpracy z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości i przygotowaniem w 2007 roku monografii naukowej pt. „**Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania**” (poz. II 1.3. zał. 4). Głównym celem badawczym, który podjęłam było zaprezentowanie metodyki europejskiej procedury benchmarkingu oraz ocena możliwości jej zastosowania przez polskie podmioty gospodarcze jako instrumentu poprawy konkurencyjności. Obok prezentacji metodyki benchmarkingu wykazałam jej dynamiczny charakter i możliwość implementacji na każdym poziomie budowania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa. Dalsze badania dotyczyły oceny warunków możliwości zastosowania metody równaj do najlepszych w Polsce. Aż 86% badanych podmiotów wskazało wówczas na istnienie powodów uniemożliwiających skuteczne wdrażanie benchmarkingu. Zaliczono do nich: brak doświadczenia w zakresie benchmarkingu – ok. 55% badanych, brak informacji o jakichkolwiek programach i inicjatywach benchmarkingu – ok 42% oraz obawę przed ujawnianiem danych o przedsiębiorstwie, niechęć do uczestnictwa w jakichkolwiek nowych inicjatywach oraz obawa o podawanie nieprawdziwych danych podczas implementacji metody na poziomie mezo – po ok. 30% odpowiedzi. Wskazywało to na pionierskość badań w zakresie benchmarkingu, szczególnie procedury zaproponowanej przez Komisję Europejską.

Wyniki moich badań znalazły wówczas swoje odzwierciedlenie w następujących publikacjach naukowych:

1. Kuczevska J. (2006), Benchmarking jako instrument poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw, w: *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, red. Andrzej Kaleta, Krystyna Moskowicz i Leszek Woźniak, Prace Naukowe

- Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1116, Wrocław (poz. II 4.6. zał. 4).
2. Kuczevska J. (2006), Europejska procedura benchmarkingu jako metoda poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw, w: Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – analiza krytyczna, red. Kazimierz Zieniewicz, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 81, Poznań (poz. II 4.7. zał. 4).
 3. Kuczevska J. (2007), Ocena możliwości wykorzystania europejskiej procedury benchmarkingu dla poprawy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, w: Uwarunkowania realizacji celów Strategii Lizbońskiej w polskiej gospodarce, red. J. Bieliński i M. Czerwińska; ODDK Gdańsk (poz. II 2.14. zał. 4).
 4. Kuczevska J. (2007), Benchmarking w analizie konkurencyjności Unii Europejskiej, w: Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości. Determinanty i narzędzia zdobywania przewagi konkurencyjnej, red. H. Adamkiewicz-Drwiłło, PWN Warszawa (poz. II 2.15. zał. 4).

Wraz z moim rozwojem naukowym i podjęciem interdyscyplinarnych badań związanych z ekonomiczną skutecznością prawa restrukturyzacyjnego i upadłościowego jako elementu wykorzystania prawa drugiej szansy, podjęłam badania nad przygotowaniem propozycji koncepcji modelu doskonałości jako narzędzia poprawy sprawności organizacyjnej sądów oraz propozycji benchmarkingu sieci współpracy organizacji wymiaru sprawiedliwości. Badania te podjęte zostały dzięki i współpracy z *dr hab. Sylwią Morawską, prof. SGH (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)* oraz *dr hab. Przemysławem Banasikiem, prof. PG (Politechnika Gdańska)* i włączenie w tok wspólnych badań naukowych. Efektem badań było przygotowanie rozdziału w monografii oraz artykułu naukowego wspólnie z *dr hab. S. Morawską, prof. SGH* tj.:

1. S. Morawska, J. Kuczevska (2016), Propozycja benchmarkingu sieci współpracy organizacji wymiaru sprawiedliwości, w: Wymiar sprawiedliwości w dobie oczekiwań społecznych, cz. II Zarządzanie i ekonomia, red. P. Banasik, R. Sobiecki, Beck, Warszawa (poz. II 2.39. zał. 4).
2. J. Kuczevska, S. Morawska (2016), Court Excellence Model jako narzędzie poprawy sprawności organizacyjnej sądów w: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 439, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław (poz. II 4.19. zał. 4).

W pierwszym etapie badań w ramach pilotażu w 60 sądach w Polsce różnej hierarchii zidentyfikowane zostały najlepsze praktyki zarządczo-organizacyjne, które w dalszej kolejności wdrożono w tych sądach. Moim udziałem w badaniach było zaproponowanie koncepcji modelu *Courts Network Excellence Model*, który służy dalszej identyfikacji procesów funkcjonowania sądów oraz ich mierników. W modelu zidentyfikowałam procesy podstawowe związane bezpośrednio z orzekaniem i procesy wspomagające

czynności podstawowe, jako elementy potencjału wewnętrznego sądów. Świadczą one o efektywności procesów ich potencjału wewnętrznego. Ponadto wskazałam na trzy obszary wyniku działalności sądów: konkurencyjność, wartość oraz zadowolenie klienta. Następnie zidentyfikowałam kryteria oceny wyników tj.: czas wprowadzenia na wokandę, czas trwania spraw i czas oczekiwania na uzasadnienie orzeczenia oraz jakość orzeczenia i liczbę zaskarżeń. Model ten zaproponowany w oparciu o Model Doskonałości Biznesu (EFQM 2019) ze względu na elastyczność implementacji pozwala na dostosowanie procesu benchmarkingu do specyfiku sądów. Drugim etapem badań było zaproponowanie modelu *Court Excellence Model*, który zawiera propozycję modelu doskonałości czynności wspomagających procesy podstawowe w sądzie. Związane są one z działaniami aparatu administracyjnego sądu i są jedynymi możliwymi obszarami wprowadzania najlepszych praktyk. Jako kolejny krok badawczy zaproponowałam listę potencjalnych benchmarków (mierników) poszczególnych obszarów. Było to nowatorskie i pionierskie badanie w Polsce wypełniające lukę badawczą dotyczącą poprawy sprawności organizacyjno-zarządczej sądów w Polsce oraz ich współpracy. Propozycję *Court Excellence Model* zaprezentowałam podczas Trzeciej Międzynarodowej Konferencji pt. „*Economic Analysis of Litigation*” zorganizowanej przez Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Montpellier we Francji. Efektem współpracy podjętej z zespołem **prof. Alaina Marciano, Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu w Montpellier** było zaproszenie do przygotowania kategorii w Encyklopedii Prawa i Ekonomii dotyczącej sieci współpracy w sądach. Opracowanie przygotowaliśmy wspólnie z dr hab. S. Morawską, prof. SGH i dr hab. P. Banasikiem, prof. PG:

1. Morawska S., Kuczevska J., Banasik P. (2019) Courts Voluntary Networks, in: Marciano A., Ramello G.B. (eds) *Encyclopedia of Law and Economics*, Springer, New York, NY, DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7753-2_658 (poz. II 2.44. zał. 4).

Ponadto wyniki badań zostały upowszechnione na konferencjach naukowych wymienionych w załączniku 4 wniosku habilitacyjnego (konferencje krajowe po uzyskaniu stopnia doktora: II 5.10., II 5.11. II 5.12., 5.13., 5.18., 5.29. oraz konferencja międzynarodowa po uzyskaniu stopnia doktora: II 5.56.).

Czwarty obszar badawczy - ekonomiczna skuteczność prawa restrukturyzacyjnego i upadłościowego jako element wykorzystania prawa drugiej szansy

Kontynuując badania związane z oceną procesu implementacji polityki wspierania przedsiębiorczości, moje zainteresowania naukowe koncentrują się na ekonomicznej skuteczności prawa w kontekście realizacji prawa drugiej szansy i oceny prawa restrukturyzacyjnego i upadłościowego w Polsce. Ze względu na interdyscyplinarny charakter tych badań podjęłam współpracę z dr hab. Sylwią Morawską, prof. SGH z Katedry Prawa Administracyjnego i Finansowego Przedsiębiorstw Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Pierwszym efektem wspólnych badań był artykuł pt. *„Praktyka i polityka unijnych instytucji wobec przedsiębiorstw przeżywających trudności finansowe na przykładzie Polski”* (poz. II 4.18. zał. 4). Wskazujemy w nim na zjawisko decouplingu, czyli rozdzielenia polityki unijnej i praktyki w państwach członkowskich na przykładzie Polski wobec przedsiębiorstw (szczególnie MŚP) przeżywających trudności finansowe. Badania prowadzone w Polsce wskazują, że potencjał instytucji upadłości oraz restrukturyzacji w Polsce jest bardzo niski, a przedsiębiorcy wykorzystują procedury upadłościowe i restrukturyzacyjne rzadko, uznając je za nieefektywne i nieodpowiadające ich oczekiwaniom (Mączyńska, Morawska 2015). Dzieje się tak pomimo wysiłków podejmowanych przez Komisję Europejską na rzecz implementacji zasad Programu *Small Business Act* dla Europy, szczególnie w zakresie realizacji prawa drugiej szansy. Optymalny model postępowań upadłościowych musi być zgodny z wymaganiami rynku i stopniem rozwoju instytucjonalnego państwa, a warunkiem braku dysfunkcyjności regulacji prawnych w obszarze upadłości jest uzgodnienie celów prawnych i ekonomicznych. Wnioski powyższe zainspirowały nas do dalszych badań, których efektem było opublikowanie rozdziału pt. *“Amendments of Legal Regulations in the Field of the Enterprises Restructuring Procedures in Poland”* w monografii pt. *„Institutionalist Perspectives on Development. A Multidisciplinary Approach”* (poz. II 2.43. zał. 4). Celem badań jest przedstawienie zmian, jakie wprowadzono w zakresie polskiego prawa restrukturyzacyjnego i upadłościowego w 2016 roku i ich ocena w kierunku zgodności z oczekiwaniami polskich przedsiębiorców. Z podjętej analizy płyną wnioski, że pomimo zmian w zakresie prawa restrukturyzacyjnego i upadłościowego w Polsce, w dalszym ciągu istnieje problem egzekwowania prawa drugiej szansy. Głównymi powodami są: długi czas trwania procedur sądowych w zakresie restrukturyzacji i upadłości, bardzo wysokie koszty procedowania oraz wysoki odsetek spraw oddalonych. Wnioski zawarte w powyższej publikacji są ponadto rezultatem *współpracy podjętej z Katedrą Prawa*

Administracyjnego i Finansowego Przedsiębiorstw Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz Instytutem Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Moja macierzysta Katedra Ekonomiki Integracji Europejskiej wraz z wymienionymi powyżej ośrodkami - z inicjatywy mojej oraz dr hab. S. Morawskiej, prof. SGH - podjęła się organizacji ***I Ogólnopolskiej konferencji naukowej pt. „Organizacje sektora publicznego – czynniki i pomiar skuteczności. Wymiar ekonomiczny, zarządczy i prawny”*** w maju 2017 roku. Celem naszym jest połączenie interdyscyplinarnych badań w zakresie skuteczności prawa restrukturyzacyjnego i upadłościowego w Polsce z perspektyw: ekonomicznej, prawnej i zarządzania. W czasie konferencji prezentuję dwa referaty, jestem członkiem komitetu naukowego oraz przewodniczącą obradom sesji plenarnej.

Ponadto rozpoczynam współpracę w zakresie przygotowania projektu naukowego we współpracy z prof. dr. Philipem Langbroekiem z Utrecht University School of Law i Institute of Constitutional, Administrative Law and Legal Theory, Holandia. Inicjuję i przewodniczącą międzynarodowemu seminarium naukowemu na Wydziale Ekonomicznym pt. ***„Entrepreneurship and efficiency of insolvency law”*** w czerwcu 2016 roku, którego efektem jest próba wspólnej aplikacji do Programu JUSTICE Komisji Europejskiej (Uniwersytet w Utrechcie, Uniwersytet Gdański oraz Szkoła Główna Handlowa).

Badania rozpowszechniam ponadto na konferencji ***GLOBE – Global Conference on Business and Economics***, organizowanej przez University of South Florida w Sarasota – Manatee w USA w 2018 roku, gdzie podejmuję współpracę badawczą z Salomeh Tabari i Ann Conneally z Sheffield Hallam University w Wielkiej Brytanii.

Obecnie efektem wspólnych badań w powyższym obszarze podjętych we współpracy z dr hab. Błażem Prusakiem, prof. PG, dr hab. Przemysławem Banasikiem, prof. PG oraz dr hab. Sylwią Morawską, prof. SGH jest artykuł pt. ***„The role of stakeholders on rejection of bankruptcy applications in the case of “poverty” of the estate: A Polish case study”***, opublikowanym w International Insolvency Review, Volume 28, Issue 1, 2019; pp. 63-85; DOI: 10.1002/iir.1329; <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/10991107/2019/28/1> (poz. II 4.23. zał. 4). Celem badań jest uzupełnienie prawnego i ekonomicznego wymiaru skuteczności ex ante prawa upadłościowego na przykładzie Polski. Artykuł podkreśla rozbieżności interesów i oczekiwań interesariuszy procedur upadłościowych (MSP i sądów) ze szczególnym uwzględnieniem MSP, których niewystarczająca masa upadłościowa skutkuje oddaleniem wniosku upadłościowego. Badanie wskazuje, że

pomimo ustawowego obowiązku, sądy nie przedstawiają wymaganych informacji o odrzuceniu wniosków o ogłoszenie upadłości do KRS. Dzieje się tak w 23,66% analizowanych przypadków. Ponadto pomimo prawnej możliwości bankructwa sądy rejestrowe nie likwidują przedsiębiorców w przypadku umorzenia upadłości. Sytuacja ta wystąpiła w 24,23% zbadanych spraw. Skala problemu sugeruje potrzebę identyfikacji interesariuszy na różnych etapach postępowania upadłościowego, również po odrzuceniu wniosku o ogłoszenie upadłości w celu ustalenia, kto jest zainteresowany usuwaniem przedsiębiorstw „zombic” z działalności gospodarczej. Badanie sugeruje ponadto konieczność dostarczania szkoleń z wiedzy ekonomicznej, której brakuje sędziom i prawnikom, w celu podniesienia ich świadomości dotyczącej konsekwencji gospodarczych i społecznych pozostawienia przedsiębiorstw „zombie” w rejestrze.

Ze względu na niską skuteczność procedur restrukturyzacyjnych i upadłościowych w Polsce moja uwaga badawcza skupia się również na analizie i poprawie skuteczności procedur w polskich sądach oraz propozycji najlepszych praktyk i modelu *Court Excellence Model* (opisanym w drugim obszarze badawczym). Założenia koncepcji benchmarkingu sądów i powyższego modelu przedstawiam jako panelista II konferencji naukowej pt. **„Budowanie wartości wymiaru sprawiedliwości – wymiar prawny, zarządczy i ekonomiczny”**, organizowaną przez Katedrę Prawa Finansowego i Administracyjnego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoły Głównej Handlowej, w 2016 roku. Ponadto włączam się w cykl badań w zakresie identyfikacji najlepszych praktyk i podejmowania współpracy sieciowej przez polskie sądy. Następnym tych studiów są następujące artykuły:

1. Morawska S., Banasik P., Kuczevska J. (2016), President and manager of the court versus networking in justice system – “extending of delimitation”, conference proceedings, Social and economic innovatics: trends, forecasts and perspectives, Russian State Social University oraz Measi Institute of Management (Chennai, Indie), Stavropol (*poz. II 2.40. zał. 4*).
2. Austen A., P. Banasik, J. Kuczevska, S. Morawska (2016), Sieci w wymiarze sprawiedliwości – pożądany model przywództwa, w: Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego, red. Marek Ćwiklicki, Marek Jabłoński, Stanisław Mazur, Kraków (*poz. II 2.41. zał. 4*).
3. Banasik P., Kuczevska J., Odlanicka-Poczobut M., Morawska S. (2017), Współpraca sieciowa sądów w Polsce, zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno - Społecznej w Ostrołęce, nr 3 (26) (*poz. II 4.22. zał. 4*).

Realizując badania w zakresie ekonomicznej skuteczności prawa upadłościowego jestem członkiem założycielem dwóch stowarzyszeń: *Forum Myśli Instytucjonalnej* (marzec 2017) oraz *Stowarzyszenia Badań nad Restrukturyzacją* (wrzesień 2018).

Ponadto wyniki badań zostały upowszechnione na konferencjach naukowych wymienionych w załączniku 4 wniosku habilitacyjnego (konferencje krajowe po uzyskaniu stopnia doktora: II 5.28., II 5.33. II 5.37., 5.38., 5.40. oraz konferencje międzynarodowe po uzyskaniu stopnia doktora: II 5.55., 5.59., 5.60., 5.61., 5.65.).

Dokonując podsumowania mojego dorobku i osiągnięć naukowo-badawczych pragnę wskazać, że:

1. Jestem autorem lub współautorem 79 publikacji, w tym w szczególności:
 - a. autorem dwóch monografii, w tym jednej, stanowiącej osiągnięcie wynikające z art. 219 ust. 1 pkt. 2 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2020.0.85) oraz współautorem jednej monografii i autorem drugiej monografii opublikowanych przed uzyskaniem tytułu doktora (razem 4 monografii) (*poz. I 1.; II 1.1. – II 1.3. zał. 4*).
 - b. współredaktorem czterech monografii naukowych (*poz. II 3.1. – II 3.4. zał. 4*).
2. Autorem lub współautorem 45 rozdziałów w recenzowanych monografiach (w tym 8 przed uzyskaniem tytułu doktora) (*poz. II 2.1. – II 2.45. zał. 4*).
3. Autorem lub współautorem 26 publikacji naukowych w czasopismach (w tym 5 przed uzyskaniem tytułu doktora) (*poz. II 4.1. – II 4.26. zał. 4*).

Należy podkreślić, że znacznej większości opublikowanych prac jestem pierwszym lub jedynym autorem, co świadczy o mojej samodzielności naukowej. O wysokiej jakości mojego dorobku naukowego świadczą także wskaźniki bibliometryczne:

- łączna punktacja (monografie, rozdziały w monografiach i artykuły w czasopismach bez uwzględnienia wystąpień na konferencjach naukowych):
 - 449 punktów MNiSW/ 383 pkt MNiSW uwzględniając współautorów z tego samego wydziału,
 - 100 pkt monografia habilitacyjna
 - 144 pkt MNiSW / 131 pkt MNiSW uwzględniając współautorów z tego samego wydziału szacowany dorobek przed uzyskaniem stopnia doktora oraz po

uzyskaniu stopnia doktora w latach 2006-2007 - ze względu na zmiany sposobów punktacji i rozpoczęciem od 2008 roku publikowania danych bibliometrycznych przez Bibliotekę Główną UG).

- Razem: 693 pkt MNiSW/ 614 pkt MNiSW uwzględniając współautorów z tego samego wydziału
- Cytowalność (134 cytowań wg Google Scholar, 165 cytowań według Publish and Perish, 143 cytowania wg Web of Science oraz 352 pobrania z EconPapers-RePEc)
- indeks Hirsha – h -indeks= 5 wg Publish and Perish, h -indeks= 5 wg Google Scholar oraz h -indeks=4 wg Web of Science)
- 4. Łącznie w latach 2005-2020 uczestniczyłem w 64 konferencjach naukowych (w tym 26 zagranicznych) gdzie przedstawiałem referaty mające na celu upowszechnienie prowadzonych przeze mnie badań (*poz. II 5.1. – II 5.66. zał. 4*) (dwie konferencje zawierają po dwa referaty).
- 5. Brałam czynny udział w 9 projektach naukowo-badawczych, w tym:
 - a. BW nr 3460-5-0112-6 Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w warunkach rynku wewnętrznego Unii Europejskiej, kierownik: Joanna Kuczevska
 - b. BW nr 3450-5-0291-1, Strategie przedsiębiorstw na rynku UE w kierunku globalizacji czy regionalizacji, kierownik: prof. Andrzej Stępniaak
 - c. BW nr 3450-5-076-0, Polskie przedsiębiorstwa w drodze do UE. Ocena otoczenia konkurencyjnego z wykorzystaniem metody benchmarkingu, kierownik projektu: Joanna Kuczevska i Stanisław Umiński
 - d. Jean Monnet Doctoral Grant 1998-1999, Benchmarking as a tool for improving enterprise competitiveness in the process of Polish integration with the European Union, project leader: Joanna Kuczevska
 - e. KBN nr 0916/H03/2006/30 Wpływ zmian w lokalizacji przemysłu i usług w Polsce na konkurencyjność polskich regionów w warunkach integracji europejskiej, kierownik: prof. Anna Zielińska-Głębocka
 - f. KBN nr 2898/B/H03/2010/39 Analiza porównawcza zmian konkurencyjności nowych krajów członkowskich w procesie integracji z UE (na przykładzie Polski, Węgier, Czech i Słowacji), kierownik projektu: prof. Anna Zielińska-Głębocka
 - g. KBN 1649/B/H03/2010/38 Identyfikacja klastrów przemysłowych w Polsce. Próba oceny efektów ekonomicznych. Implikacje dla polityki rozwoju regionalnego, kierownik: dr Tomasz Brodzicki

- h. Projekt "Akademia Młodego Europejczyka" (*L'Academie du Jeune Europeen*) współfinansowany ze środków Komisji Europejskiej oraz Narodowego Banku Polskiego, którego celem jest promowanie i poszerzanie wiedzy o Unii Europejskiej, kierownik projektu: prof. Ewa Latoszek (2013-2014)
 - i. Projekt "*The University of Tomorrow: internationalization of the educational proces at the University of Gdansk via cooperation with the University of Houston-Downtown*", Project is co-financed by the European Union under the European Social Fund, Human Capital Operational Programme; kierownik dr Tomasz Zarzycki
6. Współpracowałam i współpracuję z następującymi uczelniami i jednostkami naukowymi:
- a. Katedra Prawa Administracyjnego i Finansowego Przedsiębiorstw, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa
 - b. Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej
 - c. Houston Downtown University, USA
 - d. Utrecht University School of Law
 - e. Instytut Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
 - f. Sheffield Hallam University
 - g. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową
 - h. Polskie Towarzystwo Naukowe w Gdańsku
7. Zaangażowana byłam w realizację innych projektów:
- a. Kierownik ogólnopolskiego projektu „*Odkryj barwy mocy – rozwój kwalifikacji pracowników branży lakierniczej*” współfinansowanego ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki nr wniosku WND-POKL.02.01.01-00-037/09; Numer umowy: UDA-POKL.02.01.01-00-037/09 realizowanego w latach 2009-2011;
 - b. Zastępca koordynatora projektu współfinansowanego ze środków PHARE TACIS pt. „*Urban System and Urban Networking in the Baltic Sea Region - the South Baltic Case Study*” realizowanego przez Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Miasto Sopot i Miasto Lębork w latach 2000-2001.
 - c. Asystent koordynatora projektu *Tempus Project* realizowanego przez College of Europe Natolin and Ośrodek Badań Integracji Europejskiej, Uniwersytet Gdański w latach 1996-1998.
8. Wykonałam 4 raporty ewaluacyjne projektów finansowanych z funduszy UE (poz. III 2.1. – III 2.4. zał. 4).
9. Zrecenzowałam 25 artykułów naukowych (poz. II 9.1. – II 9.25. zał. 4).

10. Byłam członkiem komitetów naukowych 6 konferencji (w tym zagranicznych) (poz. II 6.1. – 6.6. zał. 4).
11. Jestem członkiem 4 stowarzyszeń naukowych, w tym 2 członkiem założycielem (poz. II 8, 1-3 zał. 4).
12. Otrzymałam następujące nagrody za osiągnięcia naukowe:
 - a. Wyróżnienie przez Polskie Towarzystwo Ekonomiczne pracy magisterskiej pt. *Wpływ Programu Rynku Wewnętrznego Unii Europejskiej na kształtowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw*"; Gdańsk 18.02.1998
 - b. Nagroda Rektora II stopnia, zbiorowa za książkę pt. *„Konkurencyjność przemysłowa Polski w procesie integracji z Unią Europejską. Teoria, praktyka, polityka”*, red. A. Zielińska-Głębocka, Gdańsk 2000; Gdańsk, październik 2001
 - c. Nagroda Rektora II stopnia zespołowa za monografię *„Polskie przedsiębiorstwo na rynku Unii Europejskiej. Szanse i zagrożenia”*, październik 2005
 - d. Nagroda Rektora III stopnia indywidualna za doktorat *„Europejska procedura benchmarkingu jako instrument poprawy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w aspekcie integracji z Unią Europejską”*, październik 2006
 - e. Nagroda Rektora SGH I stopnia zespołowa za książkę *„10 lat członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Ocena i perspektywy”*, grudzień 2015

6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę.

A. Działalność dydaktyczna

Jako pracownik Katedry Ekonomii Międzynarodowej i Rozwoju Gospodarczego realizuję i realizowałam zajęcia dydaktyczne na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych, pierwszego i drugiego stopnia oraz na studiach MBA, podyplomowych oraz szkoleniach zawodowych. Prowadzę lub prowadziłam zajęcia z następujących przedmiotów:

1. **Przedmioty ogólnowydziałowe i kierunkowe (wykłady, ćwiczenia i konwersatoria):** ekonomika integracji europejskiej, zarządzanie międzynarodowe, funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach rynku wewnętrznego UE, rynek wewnętrzny UE, benchmarking – instrument wspierania konkurencyjności przedsiębiorstw, kierowanie projektami europejskimi, środki pomocowe UE, swobody

transferów na jednolitym rynku europejskim, innowacyjne przedsiębiorstwo oraz project management – skuteczne kierowanie projektami.

2. **Studia MBA (wykłady i ćwiczenia): *Business Economics*** w języku angielskim na studiach MBA Wydziału Ekonomicznego UG; MBA Erasmus-Rotterdam – studiach MBA realizowanych w Gdańskiej Fundacji Kształcenia Managerów (GFKM) oraz studiach MBA realizowanych przez GFKM i Politechnikę im. I. Kanta w Kaliningradzie. Ponadto ***Ekonomia Menedżerska*** na studiach MBA realizowanych przez GFKM i Business Centre Club w Warszawie.
3. **Studia podyplomowe (wykłady i ćwiczenia): *zarządzanie przedsiębiorstwem na rynku UE***: studia podyplomowe „Europejski model zarządzania” realizowane przez GFKM; studia podyplomowe dla kandydatów na urzędników w instytucjach UE realizowane przez Wydział Prawa i Administracji UG; studia podyplomowe „Fundusze UE” realizowane przez Wyższą Szkołę Bankową; studia podyplomowe dla menedżerów realizowane przez Centrum Edukacji w Płocku.

Ponadto przedmioty:

- przedsiębiorstwo na rynku UE, rynek wewnętrzny UE, wykorzystanie funduszy dla przedsiębiorstw – SPO WKP oraz zarządzanie międzynarodowe – na studiach podyplomowych „Integracja Europejska” realizowanych na Wydziale Ekonomicznym UG;
- ***European Project Management*** – na studiach podyplomowych w języku angielskim „*International Business*” realizowanych na Wydziale Ekonomicznym UG.

4. **Przeprowadzone szkolenia zawodowe:**

- Wykorzystanie Funduszy Strukturalnych w ramach programu SPO WKP - dotacje inwestycyjne oraz Zasady i funkcjonowanie jednolitego rynku UE w ramach seminariów europejskich organizowanych przez Centrum Europejskie UG;
- Szkolenia dla bezrobotnych na temat pozyskiwania funduszy UE organizowane przez Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Gdańsku;
- Szkolenia klastrów w projekcie zrealizowanym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wraz z Instytutem Badań nad Gospodarką Rynkową w latach 2005-2008, którego celem było promowanie klasteringu w Polsce (nr 55/PARP/2.3b/2005) - cykl szkoleń i coachingu potencjalnych klastrów m.in.: Klaster Kaletników z Elbląga, klaster Łeba Błękitna Kraina czy Klaster Turystyczny „Bory Tucholskie”.

- Szkolenia z zakresu kierowania projektami europejskimi realizowane w Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów (GFKM) oraz Wyższej Szkole Bankowej w Gdańsku.

Na Uniwersytecie Gdańskim byłam:

Promotorem 85 prac licencjackich i 10 prac magisterskich;

Recenzentem 40 prac licencjackich i 29 prac magisterskich.

W roku akademickim 2019/2020 prowadzę seminaria licencjackie w których łącznie uczestniczy 14 studentów.

B. Działalność organizacyjna

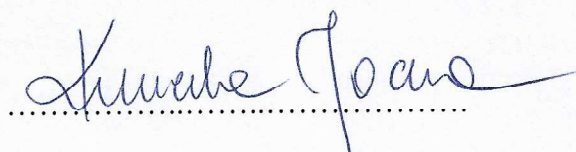
1. Współorganizator i inicjator *I Ogólnopolskiej konferencji naukowej pt. „Organizacje sektora publicznego – czynniki i pomiar skuteczności. Wymiar ekonomiczny, zarządczy i prawny”*, Katedra Ekonomiki Integracji Europejskiej Uniwersytet Gdański, Katedra Prawa Administracyjnego i Finansowego Przedsiębiorstw Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz Instytut Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, 29-31 maj 2017 roku, Warszawa.
2. Organizator i inicjator Seminarium Międzynarodowego *Entrepreneurship and efficiency of insolvency law*, Katedra Ekonomiki Integracji Europejskiej, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański, 14 czerwiec 2016.
3. Udział w organizacji konferencji naukowych: *EU Adjustment to Eastern Enlargement. Polish and European Perspective*, Uniwersytet Gdański i PECSA, 23-26 październik 1997 oraz *Oblicza konkurencyjności państw i regionów Grupy Wyszehradzkiej*, Katedra Ekonomiki Integracji Europejskiej, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański, maj 2012.
4. Zainicjowanie współpracy z *Corvinus University of Budapest, Faculty of Business Administration, Corvinus School of Management* i organizacja *Intensive Executive MBA Course* dla studentów MBA Gdańskiej Fundacji Menedżerów – 2009 rok.
5. Powołanie i opieka naukowa *Studenckiego Koła Naukowego Innovative Ways Group*, na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego (2016 – do chwili obecnej) (<http://innovativewaysgroup.pl/>).

W ramach działalności SKN m.in. opieka merytoryczna i pomoc w organizacji dwóch Ogólnopolskich Zjazdów Organizacji Studenckich w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie i 2017 i 2018 roku.

Za całokształt działalności SKN otrzymało I nagrodę w Pomorskim Konkursie Przedsiębiorczości w 2018 roku.

6. Współpraca i koordynowanie działań związanych z podjęciem współpracy z **Pomorskim Parkiem Naukowo-Technologicznym w Gdyni** w zakresie realizacji zajęć na specjalności Innowacyjność w Gospodarce, Wydział Ekonomiczny UG.

Biorąc pod uwagę powyższe, zdecydowałem się ubiegać o nadanie stopnia dr habilitowanego.



(podpis wnioskodawcy)

Bibliografia

(uwaga: pozostała literatura przedmiotu znajduje się w bibliografii monografii *Benchmarking jako metoda diagnozy konkurencyjności przedsiębiorstw w klastrach*).

1. Albertin M.R., Pontes H.L.J., Frota E.R., Assunção M.B. (2015), *Flexible Benchmarking: A New Reference Model*, „Benchmarking: An International Journal”, Vol. 22(5).
2. Ambastha A., Momaya K. (2004), *Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models*, „Singapore Management Review”, Vol. 26(1).
3. Andersen B., Camp R.C. (1995), *Current Position and Future Development of Benchmarking*, The TQM Magazine, MCB University Press, Vol. 7/5.
4. Andersen B., Pettersen P. (1994), *The Basis of Benchmarking: What, When, How, and Why*, Pacific Conference on Manufacturing, Djakarta, Indonesia.
5. Asheim B. (2007), *Differentiated Knowledge Bases and Varieties of Regional Innovation Systems, Innovation*, „The European Journal of Social Science Research”, Vol. 20(3).
6. Asheim B., Coenen L. (2005), *Knowledge Bases and Regional Innovation Systems: Comparing Nordic Countries*, „Research Policy”, No. 34(8).
7. Asheim B., Coenen L., Moodysson J., Vang J. (2005), *Regional Innovation System Policy: A Knowledge-Based Approach*, Lund University, Paper No. 13.
8. Asheim B.T., Gertler M. (2005), *The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems* [w:] J. Fagerberg, D. Mowery, R. Nelson (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, New York.
9. Asheim B.T., Hansen H.K. (2009), *Knowledge Bases, Talents and Contexts: On the Usefulness of the Creative Class Approach in Sweden*, „Economic Geography”, Vol. 85(4).

10. Balassa B. (1965), *Trade Liberalisation and "Revealed" Comparative Advantage*, Manchester School of Economic and Social Studies, nr 33.
11. Bergman E.M., Feser E. (1999), *Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications* [w:] S. Loveridge (ed.), *Web Book of Regional Science*, Regional Research Institute, Morgantown.
12. Bogan Ch.E., English M.J. (1994), *Benchmarking for Best Practices*, McGraw-Hill, New York.
13. Bogan Ch.E., English M.J. (2004), *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, tłum. P. Fraś, A. Kancierz, J. Dobrzański, Helion, Gliwice.
14. Bossak J.W., Bieńkowski W. (2004), *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGII, Warszawa.
15. Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa: od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa.
16. Brodzicki T., Szultka S., Tamowicz P. (2004), *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski*, Niebieskie Księgi, Rekomendacje nr 11, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
17. Camp R.C. (1989), *Benchmarking. The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee.
18. Clarke G.R.G., Cull R., Kisunko G., *External finance and firm survival in the aftermath of the crisis: Evidence from Eastern Europe and Central Asia*, *Journal of Comparative Economics*, nr 40/2012.
19. Codling S. (1998), *Benchmarking*, Aenor, London.
20. Codling S. (2005), *Benchmarking Basics*, Workshop Materials, Workshop organised by The Benchmarking Centre (10–11.03.2005), Stamford, UK.
21. Cooke P. (1992), *Regional Innovation Systems: Competitive Regulation in the New Europe*, „Geoforum”, Vol. 23(3).
22. Cooke P. (2001), *Regional Innovation System, Clusters and the Knowledge Economy*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 10(4).
23. Cooke P. (2004), *The Role of Research in Regional Innovation Systems: New Models Meeting Knowledge Economy Demands*, „International Journal of Technology Management”, Vol. 28(3–6).
24. Cooke P., Heidenreich M., Braczyk H. (2004), *Regional Innovation Systems*, Routledge, London.
25. Cooke P., Leydesdorff L. (2006), *Regional Development in the Knowledge-Based Economy: The Construction of Advantage*, „Journal of Technology Transfer”, Vol. 31(1–2).
26. Daszkiewicz N. (2008), *Konkurencyjność podmiotów – ujęcie teoretyczne* [w:] eadem (red.) *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
27. Daszkiewicz N., Olczyk M. (2014), *Competitiveness of the Visegrad Countries – Paths for Competitiveness Growth (chapter 2)* [w:] D. Kiendl-Wendner, K. Wach (red.), *International Competitiveness in Visegrad Countries: Macro and Micro Perspectives*, Fachhochschule Joanneum, Graz
28. De la Mothe J. (2004), *The Institutional Governance of Technology, Society and Innovation*, „Technology in Science”, No. 26
29. Deardorf A.V. (1985), *Comparative Advantage and International Trade and Investment in Services*, Research Seminar in International Economics, Gerald R. Ford School of Public Policy, The University of Michigan, Post-Print Paper, nr 5.
30. Delers A., Feys B. (2015), *Benchmarking*, Lemaite Publishing, Namur.
31. Delgado M., Ketels C., Porter M., Stern S. (2012), *The Determinants of National Competitiveness*, NBER Working Paper 18249, National Bureau of Economic Research, Cambridge.
32. Dołęgowski T. (2016), *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki a solidarność, dobro wspólne i jakość życia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
33. Dzierżanowski M., Rybacka M., Szultka S. (2011), *Rola klastrów w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
34. EFQM (2019), *EFQM Business Excellence Model*, www.efqm.org (dostęp: 20.06.2019).

35. Enright M. (1992), *Why Local Clusters are the Way to Win the Game*, World Lin, nr. 5, July/August.
36. Esser K., Hillebrand W., Messner D., Meyer-Stammer J. (1999), *Systemic Competitiveness. New Challenges to Business Politics*, „Economics”, Vol. 59, Institute for Scientific Cooperation, Tübingen.
37. Etzkowitz H., Leydesdorff L. (1995), *The Triple Helix of University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development*, „EASST Review”, Vol. 14(1).
38. European Commission (1996b), *Benchmarking the Competitiveness of European Industry*, COM(1996) 463 final, Brussels, 9.10.1996.
39. European Commission (2001), *Customs, Benchmarking, Information and Guidelines*, DOC TAXUD/728/2000, 13.02.2001.
40. European Commission (2003), *Thinking Small in an Enlarged Europe*, COM 26 final, 21.01.2003 Brussels.
41. European Commission (2008), *Think Small First. A Small Business Act for Europe*, COM 394 final, 2.03.2008, Brussels.
42. European Commission (2016), *Interactive SME Database. SBA Profile*, http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/#t_0_2, dostęp: 10.11.2016.
43. Gancarczyk M. (2015), *Enterprise- and Industry-level Drivers of Cluster Evolution and Their Outcomes for Clusters in Developed and Less Developed Countries*, „European Planning Studies”, Vol. 23(10).
44. Głowska C. (2018), *Znaczenie organizacji klastrowej dla środowiska potrójnej helisy*, Difin, Warszawa.
45. Gorynia M. (1999), *Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach teoretycznych*, „Ekonomista”, nr 4.
46. Gorynia M. (2002), *Pojęcie konkurencyjności – istota i poziomy* [w:] idem (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
47. Gorynia M. (2009a), *Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym* [w:] idem, E. Łaźniewska (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
48. Gorynia M. (2009b), *Teoretyczne aspekty konkurencyjności* [w:] idem, E. Łaźniewska (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
49. Gorynia M., Jankowska B. (2007b), *Wpływ klastrów na konkurencyjność i internacjonalizację przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7–8.
50. Gorynia M., Jankowska B. (2008b), *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
51. Gorynia M., Jankowska B., Owczarzak R. (2005), *Zarządzanie strategiczne jako próba syntezy teorii przedsiębiorstwa*, „Ekonomista”, nr 5.
52. Gorynia M., Kowalski T. (2013), *Nauki ekonomiczne i ich klasyfikacja a wyzwania współczesnej gospodarki*, „Ekonomista”, nr 4.
53. Grycuk A. (2003), *Koncepcja gron w teorii i praktyce zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
54. Hill Ch.W., Schilling M.A., Jones G.R. (2016), *Strategic Management. An Integrated Approach*, 12th ed., Cengage Learning, Canada.
55. Hindley B., Smith A. (1984), *Comparative Advantage and Trade in Services*, World Economy, vol. 7, nr 4.
56. Jagiełło E.M. (2008), *Strategiczne budowanie konkurencyjności gospodarki*, Poltext, Warszawa
57. Jankowska B. (2012), *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
58. Januszkiewicz W. (2000), *Konkurencyjność sfery usług a rola państwa przed akcesją Polski do Unii Europejskiej* [w:] H. Podedworny, I. Grabowski, H. Wnorowski (red.), *Konkurencyjność gospodarki polskiej a rola państwa przed akcesją do Unii Europejskiej*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.
59. Karlöf B., Östblom S. (1995), *Benchmarking. Równaj do najlepszych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa

60. Keegan R. (ed.) (1998), *Benchmarking Facts. A European Perspective*, European Company Benchmarking Forum, Forbairt, Ireland.
61. Ketels Ch. (2003), *The Development of the Cluster Concept – Present Experiences and Further Developments*, paper prepared for NRW conference on clusters, Duisburg, Germany, 5 December.
62. Ketels Ch. (2015), *Competitiveness and Clusters: Implications for a New European Growth Strategy*, WWForEurope Working Paper No. 84, WIFO, Vienna.
63. Ketels Ch. (2016), *Review of Competitiveness Frameworks*, Report for the Irish National Competitiveness Council, Dublin
64. Krugman P.R. (1994), *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, „Foreign Affairs”, Vol. 73(2).
65. Krugman P.R. (1996), *Making Sense of the Competitiveness Debate*, „Oxford Review of Economic Policy”, Vol. 12(3).
66. Kuczevska J. (2006b), *Benchmarking jako instrument poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] A. Kaleta, K. Moskowicz, L. Woźniak L. (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, seria: Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, nr 1116, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
67. Kuczevska J. (2007b), *Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania*, PARP, Warszawa.
68. Kyrö P. (2003), *Revising the Concept and Forms of Benchmarking*, „Benchmarking: An International Journal”, Vol. 10(3).
69. Kyrö P. (2004), *Benchmarking as an Action Research Process*, „Benchmarking: An International Journal”, Vol. 11(1).
70. Leydesdorff L. (2000), *The Triple Helix: An Evolutionary Model of Innovations*, „Research Policy”, Vol. 29(2).
71. Leydesdorff L., Meyer M. (2006), *Triple Helix Indicators of Knowledge-based Innovation systems. Introduction to the Special Issue*, „Research Policy”, Vol. 35(10).
72. Mączyńska E., Morawska S. (2015), *Efektywność procedur upadłościowych. Bankructwa przedsiębiorstw. Katarhis i nowa szansa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
73. Mann S., Abbas A., Kohl H., Orth R., Görmer M. (2010), *Global Survey on Business Improvement and Benchmarking*, <https://www.globalbenchmarking.org> (dostęp: 10.07.2019).
74. Meyer-Stamer J. (1996), *Konkurencyjność systemowa*, „Gospodarka Narodowa”, nr 3
75. Misala J. (2011), *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki narodowej*, PWE, Warszawa.
76. Moriarty J.P., Smallman C. (2009), *En Route to a Theory of Benchmarking*, „Benchmarking: An International Journal”, Vol. 16(4).
77. Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D. (2010), *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa.
78. PARP (2018), *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2018. Raport ogólny*, Warszawa
79. Pcters E., Hood N. (2000), *Implementing the Cluster Approach*, „International Studies of Management and Organization”, Vol. 30(2).
80. Pierścionek Z. (2001), *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
81. Pierścionek Z. (2011), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
82. Porter M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
83. Porter M.E. (1992), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa.
84. Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa.
85. Porter M.E., Emmons W.M. (2003), *Institutions for Collaboration: Overview*, Harvard Business On-line.
86. Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, Vol. 68(3).
87. Roelandt Th.J.A., den Hertog P. (eds.) (1998), *Cluster Analyses & Cluster-Based Policy in OECD-Countries*, OECD-TIP Group, The Hague/Utrecht.
88. Rosenfeld S. (1997), *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*, European Planning Studies, Vol. 5(1).

89. Saul J. (2004), *Benchmarking for Nonprofits. How to measure, manage and improve performance*, Wilder Publishing, Saint Paul.
90. Searles B. (2019), *Benchmarking Partnership Austria*, dostępne Global Benchmarking Network (2019), 15.06.2019
91. Skawińska E., Zalewski R.I. (2009), *Klustry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, PWE, Warszawa.
92. Skokan K., Rumpel P. (2007), *Constructing Regional Advantage: Does it Matter to the Czech Regions?*, MPRA Paper, No. 12378.
93. Sölvell Ö., Ketels C., Lindqvist G. (2003), *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower AB, Stockholm.
94. Stankiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
95. *The Global Competitiveness Report* (2018), World Economic Forum.
96. Watson G.H. (1993), *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance against the World's Best*, John Wiley & Sons, New York.
97. Weeks D.F. (2019), *Global Leadership and Benchmarking Associates*, USA, dostępne Global Benchmarking Network (2019), 15.06.2019
98. Weresa M.A. (2008), *Definicje, determinanty oraz sposoby pomiaru konkurencyjności krajów* [w:] W. Bieńkowski, M.A. Weresa (red.), *Czynniki i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarek w kontekście globalizacji – wstępne wyniki badań*, SGH Warszawa
99. Wiercińska A. (2018), *Korzyści i bariery benchmarkingu na przykładzie szpitali województwa pomorskiego*, seria: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 514, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
100. Zielińska-Głębocka A. (2003), *Teoretyczne koncepcje konkurencyjności* [w:] eadem (red.), *Potencjał konkurencyjny polskiego przemysłu w warunkach integracji europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
101. Żmuda M. (2017), *Towards a Taxonomy of International Competitiveness*, „Journal of Management and Business Administration. Central Europe”, Vol. 25(3).
102. Żmuda M., Molendowski E. (2016), *W poszukiwaniu istoty konkurencyjności gospodarki narodowej: studium interdyscyplinarne*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 3(81).