

Dr Paweł Pietrasiński

Katedra Rynku Marketingu i Jakości

Kolegium Zarządzania i Finansów

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

AUTOREFERAT

**OPIS DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ
W PRACY NAUKOWO-BADAWCZEJ**

Warszawa, 2015 r.

I. Imię i nazwisko

Paweł PIETRASIENSKI

II. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe z podaniem miejsca i roku ich uzyskania oraz tytuły rozpraw

Stopnie naukowe

- 1994 r. - tytuł magistra ekonomii, specjalność: ekonomika obrotu towarowego i usług
Wydział Handlu Wewnętrznego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Tytuł pracy magisterskiej: *Polityka komunikacyjna przedsiębiorstw branży zegarmistrzowskiej*
Praca napisana w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem pod kierunkiem Prof. dr hab. Jacka Chwałka
- 2004 r. - stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu
Uchwała Rady Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie z dnia 28 czerwca 2004 r.
Tytuł pracy doktorskiej: *Wpływ internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw na standaryzację i indywidualizację strategii marketingowych*
Promotor:
dr hab. Ireneusz Rutkowski, prof. nadzw. Szkoły Głównej Handlowej
Recenzenci:
Prof. dr hab. Elżbieta Duliniec, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Prof. dr hab. Jan Wiktor, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Inne dyplomy, certyfikaty, wyróżnienia

- 1996 r. - Studia Podyplomowe w zakresie Pedagogiki Szkoły Wyższej (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – świadectwo ukończenia studiów
- 2009 r. - Dyplom za wpieranie polsko-amerykańskiej współpracy naukowo-akademickiej przyznany przez Northeastern Illinois University (NEIU) w Chicago

- 2009 r. - Mianowanie na członka Rady Doradczej ds. Programów Międzynarodowych Northeastern Illinois University
- 2009 r. - Certyfikat ukończenia specjalistycznego szkolenia z zakresu wiedzy ogólnej na temat systemu prawnego, porządku instytucjonalnego oraz procesu decyzyjnego Unii Europejskiej, organizowanego przez Urząd Komitetu Integracji Europejskiej oraz Krajową Szkołę Administracji Publicznej, w ramach członkostwa w Korpusie Polskiej Prezydencji w Radzie Unii Europejskiej (Warszawa, 16-17.11 oraz 25-27.11.2009)
- 2011 r. - Certyfikat ukończenia seminarium nt. handlu międzynarodowego i polityki inwestycyjnej na Uniwersytecie George Washington (seminarium zorganizowane w ramach współpracy George Washington University z Washington International Trade Administration)
- 2013 r. - Wybór na członka Komitetu Redakcyjnego „Polish Journal of Management Studies” (ISSN: 2081-7452) – wydawca: Politechnika Częstochowska (czasopismo znajduje się na liście „B” Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego)
- 2014 r. - Medal „Zasłużony dla eksportu”, przyznany przez Stowarzyszenie Eksporterów Polskich za szczególne zasługi dla promocji polskiego eksportu na rynku amerykańskim
- 2015 r. - Laureat honorowej nagrody dla lidera biznesu międzynarodowego /*Outstanding International Business Leadership Honoree*/ przyznawanej przez Międzynarodowy Komitet Miast Siostrzanych Chicago
- 2015 r. - Odznaka Honorowa za Zasługi dla Rozwoju Gospodarki Rzeczypospolitej Polskiej, nadana przez Ministra Gospodarki.

III. Dotychczasowe zatrudnienie i pełnione funkcje w jednostkach naukowych

- 1995-2004 asystent w Katedrze Rynku i Marketingu Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
- 1996-2000 *urlop przyznany przez Rektora SGH na czas pełnienia funkcji konsularnej (Kierownik Wydziału Promocji Konsulatu Generalnego RP w Chicago)*
- 2004-2009 adiunkt w Katedrze Rynku i Marketingu Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

- 2005-2009 *urlop przyznany przez Rektora SGH na czas pełnienia funkcji konsularnej (Zastępca Konsula Generalnego w Konsulacie Generalnym RP w Chicago; a w 2007 roku kierujący Konsulatem Generalnym RP w Chicago)*
- 2009-obecnie *Adiunkt w Katedrze Rynku Marketingu i Jakości Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*
- 2009-2011 *Polski przedstawiciel w Komitecie Zarządzania Publicznego (Public Governance Committee) Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju w Paryżu (Organization for Economic Co-operation and Development)*
- 2009-2011 *Członek Substytucyjny Rady Gubernatorów Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej w Maastricht (European Institute of Public Administration- EIPA)*
- 2011-trwa *urlop przyznany przez Rektora SGH na czas pełnienia funkcji dyplomatycznej w Stanach Zjednoczonych (Radca-Minister, Kierownik Wydziału Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Waszyngtonie)*

IV. Główne kierunki działalności naukowej i zainteresowań naukowo-badawczych (w ujęciu chronologicznym)

Napisana pod kierunkiem Profesora Jacka Chwałka w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Szkoły Głównej Handlowej praca magisterska pt. "Polityka komunikacyjna przedsiębiorstw branży zegarmistrzowskiej" była początkiem moich zainteresowań naukowych problematyką internacjonalizacji przedsiębiorstw. Zaprezentowane w pracy badania empiryczne dotyczyły strategii marketingowych na rynku polskim przedsiębiorstw działających w skali globalnej, takich jak *Casio*, *Seiko*, *Tissot* czy *Swatch*, ze szczególnym uwzględnieniem prowadzonych przez te podmioty polityk komunikacyjnych. W wyniku przeprowadzonych badań wykazałem, iż skuteczne komunikowanie się przedsiębiorstw globalnych na rynkach narodowych wymaga dostosowania poszczególnych instrumentów promocyjnych do specyfiki rynków krajowych. Udowodniłem również, iż proces umiędzynarodawiania działalności przedsiębiorstw - w badanym przypadku globalnych przedsiębiorstw z branży zegarmistrzowskiej - wiąże się z koniecznością dostosowywania elementów marketingu-mix do lokalnych uwarunkowań o charakterze prawnym, kulturowym i ekonomicznym.

Wygranie konkursu na stanowisko asystenta w Katedrze Rynku i Marketingu w Szkole Głównej Handlowej umożliwiło mi rozwijanie zainteresowań naukowych, które - wprawdzie koncentrując się wokół tematyki związanej z globalizacją w ujęciu makro - z czasem ewoluowały w kierunku problematyki wchodzenia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Biorąc pod uwagę, iż lata 90-te dla polskich przedsiębiorstw były dopiero początkiem budowania przewag konkurencyjnych na rynkach zagranicznych, prowadzone przeze mnie badania dotyczyły strategii marketingowych przedsiębiorstw amerykańskich wchodzących na rynki zagraniczne, w tym mających swoje siedziby na terenie Stanów Zjednoczonych korporacji działających w skali globalnej (w 1996 roku objąłem stanowisko konsula - kierownika Działu Promocji Konsulatu Generalnego RP w Chicago). Przedmiotem moich zainteresowań stało się badanie procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw. Jako jeden z pierwszych wprowadziłem na gruncie polskim pojęcie „urodzonych globalistów”, wyjaśniając czynniki decydujące o szybkości umiędzynarodowienia działalności tego rodzaju przedsiębiorstw.

Obroniona przeze mnie w Szkole Głównej Handlowej rozprawa doktorska p.t. „Wpływ internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw na standaryzację i indywidualizację strategii marketingowych” poświęcona została jednemu z podstawowych dylematów przedsiębiorstw stosujących marketing i prowadzących działalność na rynkach międzynarodowych. Przeprowadzona analiza przyczynowo-skutkowa, w której przyczyną były procesy internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw, a skutkiem dokonywane wybory sposobów działania, w tym wybory dotyczące standaryzacji oraz indywidualizacji strategii marketingowych, w literaturze z dziedziny marketingu i zarządzania nie była do tamtego czasu w ten sposób ujmowana.

Zaproponowane ujęcie kwestii standaryzacji oraz indywidualizacji strategii marketingowych w kontekście internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw było propozycją zasadną z punktu widzenia przedmiotu rozprawy doktorskiej, a także nowatorską. W rozprawie znalazły się rozstrzygnięcia problemów, które jeszcze nie były w literaturze naukowej podejmowane. Po raz pierwszy przeprowadzona została jednoczesna analiza uwarunkowań zarówno standaryzacji, jak i indywidualizacji strategii marketingowych, która okazała się próbą udaną, pogłębiającą dotychczasowe ustalenia na temat obu tych koncepcji. W przeprowadzonej analizie udowodniłem, iż pełna standaryzacja wszystkich elementów strategii marketingowej w praktyce gospodarczej nie występuje. Idea produktu w pełni znormalizowanego i identycznego dla wszystkich krajów stanowi mit, na którego tle zrodziło się wiele nieporozumień. Standaryzacja nie ma bowiem charakteru dychotomicznego. Nie odzwierciedla dwóch przeciwstawnych do siebie stanów: całkowitej standaryzacji lub jej braku, czyli całkowitej indywidualizacji. Standaryzacji nie można więc traktować w kategoriach bezwzględnych. Należy natomiast mówić o zakresie standaryzacji, który może dotyczyć dwóch podstawowych wymiarów: strategii marketingowej, jako całości oraz poszczególnych jej elementów.

W pracy podkreślałem, iż większość opracowań powstałych na gruncie teorii standaryzacji dotyczyło funkcjonalnego aspektu strategii marketingowych: produktów, cen, kanałów dystrybucji oraz instrumentów aktywizacji sprzedaży (w tych ostatnich przede wszystkim reklamy). Sami badacze przyczynili się do daleko posuniętej autonomizacji problematyki standaryzacji, w wielu wypadkach koncentrując się na jednym wybranym elemencie marketingu-mix. Tego typu podejście zawężało możliwość analizy czynników mogących mieć decydujący wpływ na wybór bądź odrzucenie tej koncepcji działania.

Udowodniłem, iż podstawowym motywem skłaniającym przedsiębiorstwa do standaryzacji jest jej finansowa efektywność. Niższe koszty funkcjonowania oraz

związane z koncepcją standaryzacji korzyści skali stanowią podstawowe motywy skłaniające przedsiębiorstwa do przyjmowania tej koncepcji w strategiach marketingowych. Przedsiębiorstwa standaryzując strategię marketingową oczekują poprawy efektywności działań i w rezultacie wzmocnienia swych pozycji konkurencyjnych na rynku globalnym.

Podsumowaniem moich zainteresowań badawczych standaryzacją strategii marketingowych była praca pt. „Potencjał standaryzacji strategii marketingowych przedsiębiorstw w warunkach Wspólnego Rynku”, zrealizowana w ramach badań statutowych nr 04/S/0008/04 w Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w październiku 2004 roku. Tematem badań była: „Zdolność marketingowa polskich przedsiębiorstw w warunkach procesów integracyjnych w Europie”. Głównym celem mojej części badań była analiza możliwości standaryzowania strategii marketingowych na Wspólnym Rynku. Udowodniłem, iż rozstrzygającą kwestią jest miejsce unijnego rynku w strategii przedsiębiorstwa, które zależy od przyjętej przez nie orientacji międzynarodowej.

Wskazałem, iż etnocentrycznie zorientowane przedsiębiorstwo traktuje rynki zagraniczne, jako dodatkowe źródło przychodów/zysków. Niewielkie znaczenie rynków zagranicznych zachęca do standaryzacji strategii marketingowej. W takim wypadku można mówić o przenoszeniu strategii marketingowej przedsiębiorstwa z kraju macierzystego za granicę, bez konieczności dokonywania istotniejszych zmian jej poszczególnych elementów. Jak wykazałem, etnocentrycznie zorientowanych jest większość polskich przedsiębiorstw, co oznacza, że preferują one standaryzowanie swoich eksportowych strategii marketingowych.

W miarę zwiększania się udziału przychodów z eksportu do całkowitych przychodów przedsiębiorstw, następuje proces wykształcania się orientacji policentrycznej. Traktuje ona rynki w poszczególnych krajach, jako oddzielne obszary heterogeniczne. Zorientowanie policentryczne nie sprzyja stosowaniu standaryzacji – wymaga od przedsiębiorstwa indywidualizowania jego strategii marketingowych w poszczególnych krajach jego działalności. Zarówno w orientacji etnocentrycznej, jak i policentrycznej, Wspólny Rynek nie jest więc traktowany jako odrębny obszar. W obu tych orientacjach nie występują bowiem zintegrowane strategie marketingowe opracowane dla całego geograficznego rynku wyznaczonego granicami Unii Europejskiej. Jak wykazałem, sytuacja się zmienia, kiedy przedsiębiorstwo przyjmuje orientację regiocentryczną (nazwa wprowadzona przez autora). Rezultatem traktowania regionów, jako oddzielnych obszarów heterogenicznych są strategie marketingowe opracowane specjalnie dla określonych obszarów – w analizowanym przypadku dla Wspólnego Rynku. Udowodniłem, iż regiocentrycznie zorientowane

przedsiębiorstwa traktują rynek Unii Europejskiej, jako oddzielny, względnie homogeniczny obszar,

na którym podstawową koncepcją marketingową jest standaryzacja. Podkreśliłem również, iż na ówczesnym etapie internacjonalizacji większości polskich firm, trudno spodziewać się wykształcenia orientacji regiocentrycznej, której następstwem byłoby opracowanie oddzielnych strategii marketingowych dla najważniejszych na świecie regionów ekonomicznych: UE, NAFTA czy ASEAN. Dopiero istotne zwiększenie skali działania umożliwia bowiem przyjęcie orientacji regiocentrycznej, co wiąże się z preferowaniem standaryzacji strategii marketingowych w ramach danego bloku regionalnego, przy założeniu występowania istotnych różnic w strategiach skierowanych do poszczególnych regionów.

Ukoronowaniem badań nad problematyką związaną z formułowaniem strategii marketingowych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych była moja pierwsza książka zatytułowana „Międzynarodowe strategie marketingowe” (Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005). Książka ta jest moją najczęściej cytowaną publikacją (38 cytowań na dzień 1 października 2015 roku według Harzing’s Publish or Perish).

Jej celem było przybliżenie metod umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw oraz zaprezentowanie sposobów rozwiązywania problemów pojawiających się wraz z każdym wejściem na rynki zagraniczne. Podstawowy z nich sprowadza się do pytania - jak efektywnie kształtować strategie marketingu-mix na rynkach międzynarodowych? Z tego powodu zasadniczy akcent położony został na sposoby orientowania się przedsiębiorstw na rynek międzynarodowy oraz wynikające z tych orientacji rodzaje strategii marketingowych. Jeśli przedsiębiorstwo stosuje marketing w wymiarze międzynarodowym, to dylematem staje się wybór pomiędzy standaryzowaniem oraz indywidualizowaniem jego strategii marketingowych. Udowodniłem, iż źródłem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w skali światowej jest zdolność przedsiębiorstwa do efektywnego kształtowania zakresów standaryzacji oraz indywidualizacji poszczególnych instrumentów międzynarodowego marketingu-mix.

W książce starałem się udzielić odpowiedzi na najważniejsze z punktu widzenia internacjonalizacji działalności pytania, związane ze sposobami wchodzenia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne (jak wchodzić?), szybkością ich internacjonalizacji („urodzeni globaliści” czy „globaliści po latach?”), po sposoby kształtowania strategii marketingowych na rynkach międzynarodowych (ujednolicać czy różnicować instrumenty marketingu-mix?). Dzięki temu książka, poza walorami poznawczymi, może pełnić rolę swoistej „mapy

drogowej”

dla polskich przedsiębiorstw planujących ekspansję na rynki międzynarodowe, w tym na szczególnie atrakcyjny z punktu widzenia pierwszych faz ich internacjonalizacji Europejski Jednolity Rynek. Proces integrowania się obszaru Unii Europejskiej, którego najbardziej widocznym przykładem jest wspólna polityka handlowa, stwarza warunki do ujednoczenia działań marketingowych przedsiębiorstw. Z drugiej jednak strony, wciąż istotne różnice w uwarunkowaniach kulturowych oraz prawnych pomiędzy poszczególnymi państwami członkowskimi Wspólnoty skłaniają do podejścia zindywidualizowanego. W książce zaprezentowałem sposoby aktywnego kształtowania międzynarodowej polityki instrumentów marketingu-mix, z uwzględnieniem zarówno standaryzacji, jak i podejścia zindywidualizowanego, co było ujęciem nowatorskim.

W publikacji szczególną uwagę poświęciłem badanemu już wcześniej zjawisku tzw. „urodzonych globalistów”. Praktyka rynkowa wskazuje bowiem na rosnącą liczbę przedsiębiorstw internacjonalizujących swoją działalność w sposób odmienny niż wynikałoby to z tradycyjnego, „fazowego” procesu. Postęp technologiczny, poparty szerszą wiedzą o rynkach zagranicznych, umożliwia zarządom tych przedsiębiorstw traktowanie całego rynku światowego, jako docelowego. Fizyczny dystans do krajów będących celem ekspansji przedsiębiorstwa, dzięki wykorzystaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych, ulega znaczącemu zmniejszeniu, a w niektórych przypadkach wręcz całkowitej redukcji. Charakteryzując „urodzonych globalistów” można więc mówić o zmianie charakteru ich internacjonalizacji z ewolucyjnego na rewolucyjny.

Wprowadzona przeze mnie definicja określała „urodzonych globalistów”, jako przedsiębiorstwa, które rozpoczynają internacjonalizację działalności od chwili bądź w krótkim czasie od swojego powstania. W badaniach przyjąłem, iż firmy takie - w okresie nie dłuższym niż trzy lata od daty zarejestrowania działalności gospodarczej - realizują co najmniej 75% swoich obrotów na rynkach zagranicznych.

Ważnym uwarunkowaniem dla przedsiębiorstw zamierzających działać na rynkach międzynarodowych są umiejętności komunikowania się, rozumienia i wreszcie działania w obcych systemach kulturowych. Jak wykazałem, czynnik ludzki staje się jednym z głównych uwarunkowań rozwoju „urodzonych globalistów”. W szczególności chodzi o nabyte

już doświadczenie oraz posiadane kompetencje. W wielu przypadkach mamy do czynienia

z sytuacją, w której założyciel firmy dysponuje wieloletnim doświadczeniem z międzynarodowej działalności w tej samej branży, co zakładany przez niego podmiot gospodarczy. Stopień niepewności oraz ryzyko związane z podejmowaniem decyzji o międzynarodowej ekspansji może więc znacząco maleć jeszcze przed rozpoczęciem przez przedsiębiorstwo działalności. Dzięki wcześniej nabytemu przez założyciela „urodzonego globalisty” doświadczeniu oraz posiadanej przez niego wiedzy, skala niepewności i ryzyka utrzymywana jest w trakcie szybkiej ekspansji międzynarodowej na relatywnie niskim poziomie. Wykazałem, iż pomysłodawca idei działalności „urodzonego globalisty”, zamiast widzieć granice rynków krajowych, jako barierę wejścia, traktuje środowisko międzynarodowe, jako szansę na rozwój firmy. Założyłem, iż zdobywanie przez niego wiedzy, doświadczenia, jak również wypracowywanie koncepcji przyszłej działalności formalnie jeszcze nieistniejącego przedsiębiorstwa, mogą być traktowane, jako początkowe fazy procesu internacjonalizacji.

Zaprezentowana w książce analiza procesów internacjonalizacji, uwzględniająca naukowy opis zjawiska „urodzonych globalistów”, była jedną z pierwszych przeprowadzonych na gruncie polskim.

Książka zaadresowana została przede wszystkim do menedżerów wyższego i średniego szczebla w przedsiębiorstwach prowadzących bądź planujących działalność na rynku międzynarodowym, jak również osób studiujących problematykę marketingu międzynarodowego. Wnioski w niej zawarte mogą być również przydatne decydentom odpowiedzialnym za kreowanie zagranicznej polityki ekonomicznej państwa, w tym za tworzenie korzystnych warunków dla umiędzynarodowienia działalności polskich przedsiębiorstw.

W związku z objęciem w 2005 roku funkcji Zastępcy Konsula Generalnego w Konsulacie Generalnym RP w Chicago, moje zainteresowania naukowe zaczęły koncentrować się wokół roli rządów w procesach internacjonalizacji przedsiębiorstw. Obserwując - jako dyplomata - różne rządowe systemy wspierania firm, w szczególności tych małych i średnich, na rynku amerykańskim, rozpocząłem zbieranie materiałów do przyszłych badań z tego obszaru tematycznego. Doświadczenia z rynku amerykańskiego wykorzystałem w badaniach poświęconych polityce wspierania internacjonalizacji rodzimych przedsiębiorstw. Pierwsze z nich zatytułowane „*Internacjonalizacja działalności marketingowej przedsiębiorstw a rządowe instrumenty wsparcia*”, było pracą badawczą zrealizowaną

w ramach badań statutowych nr 04/S/0003/10 pt. „*Zależności między rynkiem, konkurencją a marketingiem - etap IP*” (Szkola Główna Handlowa, Warszawa 2010).

Przeprowadzone badania wykazały, iż zdecydowana większość rządów na świecie oferuje programy wspierania internacjonalizacji działalności rodzimych przedsiębiorstw, choć sam zakres stosowanych instrumentów i intensywności udzielanej pomocy jest bardzo zróżnicowany. Sytuacja taka zmienia układy sił konkurencyjnych na rynkach międzynarodowych. Przedsiębiorstwa korzystające z pomocy publicznej znajdują się w lepszej pozycji wyjściowej do internacjonalizowania działalności, niż te podmioty rynkowe, które tego rodzaju wsparcia nie otrzymują, bądź też korzystają z niego w mniejszym zakresie.

W mojej ocenie, problemem o fundamentalnym znaczeniu staje się kwestia wpływu rządowych programów wsparcia na działania marketingowe podejmowane przez przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych, czyli skuteczności tych działań rozumianej, jako stopień realizacji celów stawianych przez rządy państw wobec internacjonalizujących się podmiotów rynkowych. Dla dokonania oceny wpływu rządowych programów wsparcia na procesy internacjonalizowania działalności podmiotów rynku niezbędne było przeprowadzenie analizy ścieżek internacjonalizacji przedsiębiorstw, w tym metod wchodzenia na rynki zagraniczne.

W badaniu podjąłem próbę zidentyfikowania czynników określających zakres wspierania internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw przez rządy państw, ze szczególnym uwzględnieniem wsparcia o charakterze marketingowym, która okazała się próbą skuteczną. Realizacja tak postawionego zadania oparta została na segmentacji odbiorców kierowanej pomocy publicznej.

Celem dodatkowym pracy badawczej było wykazanie pośredniego wpływu na internacjonalizację przedsiębiorstw programów związanych ze wspieraniem procesów przedsiębiorczości, czy też polityką pro-innowacyjną państwa, w tym działaniami o charakterze badawczo-rozwojowym. Szczegółowej analizie poddany został wpływ fazowego przebiegu procesów internacjonalizacji na charakter oferowanej podmiotom rynku pomocy publicznej. W jej wyniku sformułowane zostały rekomendacje dotyczące kształtowania programów wsparcia, które poparte zostaną przykładami dobrych praktyk w tym zakresie.

W wyniku analizy najlepszych praktyk związanych ze sposobami i instrumentami stosowanymi przez rządy we wspieraniu ścieżek internacjonalizacji przedsiębiorstw, w tym także będącej - w momencie przeprowadzania badania - w finalnej fazie wdrażania przez administrację waszyngtońską Narodowej Inicjatywy Eksportowej, sformułowałem

rekomendacje związane z projektowaniem rządowych programów wsparcia, które odnosiły się w szczególności do polskiego systemu promocji eksportu.

Kolejna praca badawcza pt. *„Rola państwa w procesach internacjonalizacji działalności małych i średnich przedsiębiorstw – ujęcie zasobowe”*, którą zrealizowałem w ramach środków przyznanych na badania własne w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, była pogłębieniem moich zainteresowań naukowych problematyką wspierania przez rządy umiędzynarodowienia rodzimych podmiotów rynku.

W pracy przeprowadzona została analiza realizowanych w ostatnich latach badań pierwotnych dotyczących potrzeb zgłaszanych przez wchodzące na rynki zagraniczne małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP). Na jej podstawie sformułowane zostały rekomendacje związane z kształtem oferowanych tym podmiotom programów wsparcia. W opracowaniu przeprowadziłem również wielowymiarową analizę barier umiędzynarodowienia MSP.

Oparcie się na coraz częściej spotykanym w literaturze przedmiotu ujęciu zasobowym umożliwiło mi przeprowadzenie analizy uwarunkowań wyboru metod wejścia na rynki zagraniczne od strony zasobów materialnych i niematerialnych angażowanych w procesach internacjonalizacji. W jej wyniku wskazałem także te metody wejścia na rynki zagraniczne, które wiążą się dla przedsiębiorstw z ograniczonym dostępem do programów publicznych wspierających umiędzynarodawianie działalności firm.

Na przykładzie zaawansowanych form udziału przedsiębiorstw w rynkach międzynarodowych przedstawiłem dylematy państw związane ze wspieraniem przede wszystkim bezpośrednich inwestycji zagranicznych rodzimych firm, wskazując trzy podstawowe sytuacje rynkowe, w których wsparcie kraju wysyłającego dla przedsiębiorstw inwestujących w kraju przyjmującym powinno mieć miejsce. Wykazałem także, iż rządy powinny przeprowadzać pogłębioną segmentację odbiorców udzielanego przez nie wsparcia, przede wszystkim pod kątem zgłaszanych przez przedsiębiorstwa potrzeb, przyczyniając się tym samym do podniesienia skuteczności i efektywności funkcjonowania systemu transferowania zasobów niematerialnych pomiędzy państwem a umiędzynarodawiającymi działalność rodzimymi firmami, z priorytetowym nastawieniem na oferty skierowane do grupy docelowej podmiotów małych i średnich.

Ponadto, sprawowanie funkcji kierowniczej w jednej z największych polskich placówek konsularnych na świecie było również początkiem moich zainteresowań obszarem zarządzania publicznego. Po powrocie z Chicago, jako polski przedstawiciel w Komitecie

Zarządzania Publicznego Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju w Paryżu, jak również Członek Substytucyjny Rady Gubernatorów Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej w Maastricht (z nominacji Szefa Służby Cywilnej RP) miałem okazję uczestniczyć w prowadzonych przez w/w instytucje badaniach komparatywnych administracji publicznych krajów członkowskich, w pierwszym przypadku państw-członków OECD,

w drugim krajów UE. Biorąc pod uwagę zbliżającą się Prezydencję Polski w Radzie Unii Europejskiej, w pierwszych miesiącach 2011 roku podjąłem się również zadania przeanalizowania realizowanych przez administracje publiczne krajów członkowskich działań o charakterze oszczędnościowym, związanych z kryzysem gospodarczym w Europie. Wyniki przeprowadzonych przeze mnie badań opublikowane zostały m.in. w wydawanym przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych miesięczniku Zarządzanie Zasobami Ludzkimi pt. *„Krótkookresowe działania i strategiczne programy oszczędnościowe w administracjach publicznych – analiza przypadków”*. Celem opracowania było zidentyfikowanie trendów związanych z wprowadzanymi przez rządy doraźnymi działaniami oszczędnościowymi w administracjach publicznych, a także przedstawienie możliwych do wykorzystania narzędzi strategicznych o charakterze długookresowym. W przeprowadzonej analizie wykorzystałem zarówno wyniki badań prowadzonych przez organizacje międzynarodowe, jak i dane oraz materiały zebrane przeze mnie dzięki aktywnemu uczestnictwu w sesjach plenarnych i grupach roboczych wspomnianego Komitetu Zarządzania Publicznego OECD, jak również Sieci Unii Europejskiej ds. Administracji Publicznej (European Union Public Administration Network – EUPAN). Biorąc pod uwagę, iż część europejskich krajów w tamtym okresie już wprowadzała dedykowane racjonalizacji zatrudnienia w administracji publicznej programy strategiczne, w opracowaniu dokonałem ich wstępnego przeglądu. Zwróciłem również uwagę na wyzwania, jak i zagrożenia związane z wdrażaniem publicznych przeglądów wydatków oraz programów nakierowanych na podnoszenie produktywności. Przedstawiłem także podstawowe dylematy wiążące się ze zwiększaniem produktywności w administracji publicznej. W wyniku przeprowadzonej analizy wykazałem, iż znaczące podnoszenie produktywności w sektorze publicznym nie jest możliwe bez wprowadzania innowacyjnych rozwiązań i nowoczesnych technologii w narodowych systemach zarządzania publicznego.

Objęcie w połowie 2011 roku stanowiska Radcy-Ministra, Kierownika Wydziału Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Waszyngtonie umożliwiło mi kontynuowanie rozpoczętych w Polsce badań nad sposobami aktywnego wspierania przez rządy procesów internacjonalizacji rodzimych przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem instrumentów wsparcia strategii wchodzenia polskich firm na rynek amerykański.

Biorąc pod uwagę, iż jednym z obszarów mojej aktywności zawodowej jest współpraca Polski i Stanów Zjednoczonych w sektorze energetyki, jestem autorem bądź współautorem kilku analiz rynkowych poświęconych temu obszarowi. Przedmiotem moich zainteresowań

i rozważań były w szczególności: zrównoważony rozwój rynku energii, w tym alternatywnych i odnawialnych źródeł energii, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki rynkowej odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw energetycznych, jak również nowoczesne technologie w energetyce jądrowej, tworzenie inteligentnych sieci energetycznych

(*smart grid*), oraz zastosowanie zasady TPA (Third Party Access) przez finalnych odbiorców energii elektrycznej. Ich rezultatem, były m.in. dwa opracowania naukowe, których byłem współautorem, poświęcone liberalizacji rynku energii elektrycznej oraz wykorzystaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju w sektorze energetyki. W związku z trwającymi negocjacjami pomiędzy Unią Europejską a Stanami Zjednoczonymi Ameryki dotyczącymi umowy Transatlantyckiego Partnerstwa na rzecz Handlu i Inwestycji (*Transatlantic Trade and Investment Partnership – TTIP*), zaangażowany jestem również w prowadzone na terenie USA działania państw członkowskich UE mające na celu włączenie obszaru energetyki, jako odrębnego rozdziału negocjacyjnego TTIP.

Ponadto, jako przewodniczący Grupy Roboczej Radców Handlowych krajów członkowskich Unii Europejskiej w Waszyngtonie D.C., zorganizowałem wizytę studyjną w Dolinie Krzemowej członków Grupy oraz waszyngtońskiej Delegatury UE. Jej celem było dokonanie analizy szans rynkowych dla europejskich firm technologicznych na terenie Zatoki San Francisco, jak również rozpoznanie istniejących systemów wspierania firm z krajów UE w regionie Doliny Krzemowej.

Równolegle, w ramach działań związanych z Polską Prezydencją, w II połowie 2011 roku samodzielnie przygotowałem i zrealizowałem międzynarodowy projekt badawczy, który uzyskał poparcie Delegatury Unii Europejskiej w Waszyngtonie oraz Radców Handlowych krajów członkowskich UE. Projekt polegał na zidentyfikowaniu wyróżniających się praktyk rządów UE we wspieraniu ekspansji rodzimych firm na rynku amerykańskim

i zakończył się wprowadzeniem jego wyników do praktyki gospodarczej. Rezultatem przeprowadzonych badań było utworzenie pierwszego polskiego biura akceleracyjnego w Dolinie Krzemowej, które rozpoczęło działalność w styczniu 2013 roku (projekt został szczegółowo opisany w monografii, wskazanej przeze mnie, jako osiągnięcie naukowe).

V. Wskazanie osiągnięcia naukowego

Jako osiągnięcie naukowe, w rozumieniu art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2004 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. Nr 65 poz. 595 ze zm.), które uznaję za znaczący wkład w rozwój nauk o zarządzaniu wskazuję monografię:

Paweł Pietrasieński, *Aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw – dobre praktyki rządów; strategie wsparcia w Dolinie Krzemowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.

Wskazane osiągnięcie w formie dzieła opublikowanego w całości zostało poddane ocenie przez Recenzentów:

- 1) Prof. dr hab. Marzenę Weresę, Dyrektora Instytutu Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (recenzja wydawnicza);
- 2) Prof. dr hab. Marię Nowicką-Skowron, Rektora Politechniki Częstochowskiej (recenzja opublikowana w: *Przegląd Organizacji*, nr 3, Warszawa 2014).

Problematyka wpływu rządowych programów wsparcia na podejmowane przez przedsiębiorstwa działania marketingowe na rynkach międzynarodowych jest zagadnieniem w literaturze światowej stosunkowo nowym, wymagającym przeprowadzenia dedykowanego i wielowymiarowego procesu badawczego. Takie wyzwanie badawcze podjąłem w wydanej w 2014 roku w Polskim Wydawnictwie Ekonomicznym książce zatytułowanej „*Aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw – dobre praktyki rządów; strategie wsparcia w Dolinie Krzemowej*”. Głównym zagadnieniem badawczym była analiza roli władz publicznych w aktywizowaniu internacjonalizacji rodzimych firm, w tym wpływu oferowanych programów wsparcia na zachowania przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych.

Monografia ma charakter teoretyczny, praktyczny oraz wdrożeniowy. Głównym celem teoretycznej części badań było opracowanie metodologii badania zależności pomiędzy oferowanymi przez rządy programami wsparcia a internacjonalizacją przedsiębiorstw, natomiast podstawowym celem części empirycznej było wypracowanie propozycji instytucjonalnych i programowych rozwiązań aktywizowania przez rządy internacjonalizacji rodzimych firm. Część praktyczna obejmowała badania empiryczne oparte na autorskiej analizie wyróżniających się praktyk we wspieraniu eksportu na rynek USA przez kraje Unii Europejskiej. Rezultatem badań jest - mająca charakter wdrożeniowy - ostatnia część pracy poświęcona wypracowaniu optymalnych, dostosowanych do specyfiki innowacyjnego ekosystemu Doliny Krzemowej, rozwiązań aktywizujących ekspansję młodych polskich firm technologicznych na rynku amerykańskim oraz globalnym.

W pracy postawiłem hipotezę główną:

- *udzielane przez rządy i ich wyspecjalizowane instytucje wsparcie dla planujących lub już prowadzących międzynarodową ekspansję przedsiębiorstw sprzyja rozwojowi procesów internacjonalizacji rodzimych podmiotów rynku;*

oraz następujące hipotezy szczegółowe:

- *przewycięzanie barier związanych z wchodzeniem na rynki zagraniczne uzależnione jest od rodzaju i wielkości zasobów, które przedsiębiorstwa decydują się zaangażować w operacje wejścia;*
- *znaczenie aktywizowania przez rządy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw powinno rosnać w przypadku, dysponujących ograniczonymi zasobami do prowadzenia operacji zagranicznych, firm małych i średnich;*
- *znajdujące się w różnych fazach internacjonalizacji przedsiębiorstwa zgłaszają zróżnicowane potrzeby wspierania procesów ich umiędzynarodowienia przez instytucje rządowe;*
- *przyjęcie przez rządowe organizacje, odpowiedzialne za aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw, orientacji rynkowej oznacza zastosowanie koncepcji marketingu, jako dominującej w ich relacjach z umiędzynarodawiającymi działalność podmiotami rynku;*

- *wielkość zasobów publicznych, angażowanych w politykę aktywizowania internacjonalizacji młodych firm technologicznych, determinuje formę zorganizowania rządowych organizacji pomostowych, zlokalizowanych w innowacyjnym ekosystemie Doliny Krzemowej.*

W rezultacie przeprowadzonej analizy, opartej na ewolucyjnym modelu Uppsala, wykazałem, iż udzielane przez rządy wsparcie dla internacjonalizujących się rodzimych przedsiębiorstw wpływa na przyspieszenie tych procesów, zarówno poprzez zmniejszanie towarzyszącego tym procesom ryzyka, jak i przekazywanie zasobów wiedzy korzystającym ze wsparcia podmiotom rynku. Zidentyfikowałem również podstawowe uwarunkowania wyboru metod wejścia na rynki zagraniczne oraz zaproponowałem zastosowanie ujęcia zasobowego (*Resource-based View*). Pozwoliło to na wzbogacenie analizy o kwestie związane z wpływaniem na te wybory przez programy rządowe.

W związku z wieloznacznym definiowaniem w literaturze światowej pomocy udzielanej przez państwa dla umiędzynarodawiających działalność firm, w badaniach zaproponowałem własną, porządkującą klasyfikację rządowych programów aktywizowania internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz zidentyfikowałem czynniki określające zakres publicznego wsparcia. W tym kontekście szczegółowej analizie poddane zostały marketingowe instrumenty aktywizowania procesów umiędzynarodowienia działalności podmiotów rynku. Dokonując podziału na standaryzowane oraz indywidualizowane formy wsparcia, wprowadziłem klasyfikację udzielanej pomocy ze względu na segmentację jej docelowych odbiorców, wyróżniając rządowe programy o charakterze zróżnicowanym i skoncentrowanym, jak również te przygotowane pod kątem indywidualnych potrzeb przedsiębiorstw.

Biorąc pod uwagę, iż jednym z celów monografii było stworzenie teoretycznych podstaw do badania zależności pomiędzy oferowanymi przez rządy programami wsparcia, a internacjonalizacją przedsiębiorstw, zaproponowałem ewolucyjną koncepcję oferowanej w różnych fazach umiędzynarodowienia podmiotów rynku pomocy publicznej, i opracowałem na jej potrzeby teoretyczne podstawy badania powyższych zależności.

W przeprowadzonej w monografii analizie udowodniłem, iż przewyższanie barier związanych z wchodzeniem na rynki zagraniczne uzależnione jest między innymi od rodzaju i wielkości zasobów, które przedsiębiorstwo decyduje się zainwestować w operację wejścia, czyli od ich transferu z kraju wysyłającego, będącego najczęściej krajem macierzystym

przedsiębiorstwa, do kraju przyjmującego, będącego celem geograficznej ekspansji firmy. Strategiczne znaczenie przepływu zasobów w procesach umiędzynarodowienia przedsiębiorstw jest powodem, iż analiza roli państw we wspieraniu wejść przedsiębiorstw na rynki zagraniczne dokonana została w oparciu o wspomniane już ujęcie zasobowe. Umożliwiło mi ono przeprowadzenie analizy uwarunkowań wyboru metod wejścia na rynki zagraniczne od strony zasobów materialnych i niematerialnych angażowanych w procesach internacjonalizacji.

Biorąc pod uwagę, iż małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) stanowią najważniejsze źródło wzrostu gospodarczego oraz zatrudnienia, ich udział w rynkach międzynarodowych pozostaje niewspółmiernie niski w stosunku do roli, jaką podmioty te odgrywają w swoich macierzystych gospodarkach narodowych. Powodem tego są liczne bariery o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, ograniczające bądź wręcz uniemożliwiające ekspansję MSP na rynkach zagranicznych. Powyższy stan rzeczy spowodował, iż państwa oferują różnego rodzaju programy wsparcia, których celem jest pomoc rodzimym małym i średnim firmom w przezwyciężaniu barier wejścia na rynki zagraniczne. Z tego właśnie powodu, istotna część monografii poświęcona została roli rządów narodowych w aktywizowaniu internacjonalizacji MSP.

Jednym z celów pracy było znalezienie odpowiedzi na pytanie czy oferowane przez krajowe rządy programy wsparcia pokrywają się z oczekiwaniami i potrzebami MSP, które planują wejście na rynki międzynarodowe. W wyniku przeprowadzonej analizy, opartej na badaniach pierwotnych realizowanych przede wszystkim przez OECD, wykazałem, iż rola pomocy publicznej rośnie w przypadku firm małych i średnich, w tym przede wszystkim mikro-przedsiębiorstw dysponujących ograniczonymi zasobami do prowadzenia operacji zagranicznych. W mojej ocenie wielkość przedsiębiorstwa powinna być jednym z kluczowych kryteriów decydujących o przyznawaniu pomocy publicznej w procesach internacjonalizacji podmiotów rynku. Właściwie zaadresowana pomoc państwa może przyczynić się do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej rodzimych MSP na rynkach zagranicznych.

Analizując zaangażowanie państw w programy wsparcia przedsiębiorstw zaproponowałem podział tych programów ze względu na funkcjonalne kategorie związane z przekraczaniem barier internacjonalizacji, tj.: otoczeniem biznesowym, dostępem do rynków zagranicznych, zdolnościami przedsiębiorstw oraz instrumentami finansowymi. Przeprowadzona analiza porównawcza badań OECD związanych z głównymi barierami

internacjonalizacji pokazała rozdźwięk w opiniach menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw z krajów członkowskich, a odpowiadającymi za kształtowanie programów wsparcia przedstawicielami tych państw. Zwróciłem przy tym uwagę na wiele ograniczeń towarzyszących badaniom komparatywnym, w tym na trudności w dokonywaniu zbiorczych analiz wyników badań prowadzonych za pomocą zróżnicowanych metod badawczych. Zaproponowałem również kryteria określania zakresu i sposobów zaangażowania państwa w promocję procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw, w tym m.in. kryteria związane z grupami docelowymi tych programów oraz systemowymi rozwiązaniami organizowania tego rodzaju wsparcia. W przeprowadzanej analizie wykorzystałem hierarchiczny model kształtowania zainteresowania odbiorców AIDA, którymi dla państw-nadawców są przedsiębiorstwa-odbiorcy rządowych instrumentów wspierania internacjonalizacji.

W ramach analizy transferów zasobów rządowych wspierających internacjonalizację polskich przedsiębiorstw, scharakteryzowałem sposoby i instrumenty udzielania wsparcia, w tym programy związane z przepływem zasobów materialnych (m.in. skierowany do mikro-, małych i średnich odbiorców „Paszport do eksportu”) oraz niematerialnych, w tym przede wszystkim rolę podlegających Ministrowi Gospodarki Wydziałów Promocji Handlu i Inwestycji Ambasad i Konsulatów RP, będących – w obecnym systemie promocji polskiego eksportu – głównym, obok sieci Centrów Obsługi Inwestorów i Eksporterów, punktem kontaktowym dla zainteresowanych eksportem oraz innymi formami internacjonalizacji polskich przedsiębiorców.

Nadrzędnym zadaniem empirycznej części prezentowanego dzieła było wypracowanie propozycji instytucjonalnych i programowych rozwiązań aktywizowania przez struktury państwa umiędzynarodowienia polskich podmiotów gospodarczych. Empiryczna część monografii oparta została na autorskiej analizie wyróżniających się praktyk we wspieraniu eksportu na rynek amerykański przez kraje członkowskie Unii Europejskiej. Zaprojektowany i zrealizowany przez mnie w trakcie polskiej Prezydencji w Radzie Unii Europejskiej projekt badawczy - w roli Przewodniczącego Grupy Roboczej Radców Handlowych UE w Waszyngtonie D.C. - uzyskał pełne poparcie zarówno ze strony przedstawicieli państw członkowskich, jak i Delegatury UE w Waszyngtonie.

Należy podkreślić, iż badania dobrych praktyk w aktywizowaniu internacjonalizacji przedsiębiorstw wpisują się w politykę Komisji Europejskiej, która zakłada nie tylko identyfikację instrumentów wsparcia proponowanych przez poszczególne kraje, ale także

popiera możliwości nawiązywania współpracy pomiędzy krajami członkowskimi na rzecz wspierania eksportu na rynki krajów trzecich¹. Działania te mają również na celu identyfikację luk w programach, zwiększenie efektywności wsparcia, a tym samym konkurencyjności firm UE na rynkach zagranicznych. Podkreślenia wymaga przy tym fakt, iż główną grupą docelową działań podejmowanych przez Komisję, jak i kraje członkowskie są małe i średnie firmy, a coraz częściej także firmy młode, będące w pierwszej fazie komercjalizacji swoich pomysłów biznesowych, czyli tzw. start-upy.

W ramach procesu selekcji wyróżniających się rozwiązań wykorzystano zarówno zmodyfikowane przeze mnie podejście marketingowe, polegające na analizie udzielanego wsparcia od strony jego biorców, czyli przedsiębiorstw, jak i nawiązującą do koncepcji zarządzania publicznego autorską formułę „4K”, która stanowiła podstawę do identyfikacji wyróżniających się praktyk opartych na kooperacji, koprodukcji, kooperencji oraz koordynacji, w ramach prowadzonych przez kraje członkowskie polityk aktywizowania internacjonalizacji.

W obszarze zarządzania systemem aktywizowania internacjonalizacji przedsiębiorstw najczęściej wskazywane przez Radców Handlowych krajów UE były programy oraz instrumenty oparte na kooperacji rządów z czołowymi ośrodkami akademickimi, zarówno krajowymi, jak i tymi na rynku wejścia, jak również przykłady koprodukcji oferty wsparcia pomiędzy rządami a biznesem, czyli wspólnego tworzenia rozwiązań wspierających internacjonalizację przedsiębiorstw. W szczególności ten ostatni trend dodatkowo potwierdza przyjmowanie przez rządy krajów UE orientacji rynkowej, co narzuca konieczność wprowadzania przez reprezentujące te państwa instytucje koncepcji marketingu, jako dominującej w ich relacjach z internacjonalizującymi działalność podmiotami rynku.

Jak wykazałem, w ramach podejścia marketingowego szczególne znaczenie ma przyjęcie przez dawców pomocy publicznej orientacji na klienta, którym – w przypadku tego badania – były europejskie przedsiębiorstwa wchodzące na rynek USA lub już na nim działające. Wykształcanie się orientacji rynkowej w instytucjach rządowych odpowiedzialnych za aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw wiąże się z budowaniem trwałych związków z odbiorcami pomocy publicznej, zgodnie z zasadami marketingu relacyjnego. Sposobem na tworzenie tego typu relacji jest wdrażanie systemów

¹ Komisja Europejska, *Small Business, Big World – a new partnership to help SMEs seize global opportunities*, “Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions”, Bruksela, 2011

badania satysfakcji klientów (*Customer Satisfaction Measurement* - CSM), którymi są przedsiębiorstwa korzystające z rządowych instrumentów wsparcia. Wyniki przeprowadzonych badań ankietowych wykazały, że większość instrumentów wsparcia proponowanych przez poszczególne kraje zaopatrzonych jest w systemy monitorowania ich skuteczności lub pomiaru satysfakcji odbiorców-przedsiębiorców. Ewaluacja jest jednym z kluczowych czynników, na których bazie podejmowana jest decyzja o kontynuacji, czy też usprawnieniu funkcjonowania danego narzędzia wsparcia.

Wymiernym rezultatem przeprowadzonych badań było wdrożenie zaprojektowanego przeze mnie systemu mierzącego zadowolenie z pomocy udzielonej im przez Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Waszyngtonie w całej sieci placówek WPHI na świecie. Decyzją Ministerstwa Gospodarki system ten wdrożony został w 2013 roku we wszystkich 49-ciu Wydziałach Promocji Handlu i Inwestycji Ambasad i Konsulatów RP.

Podkreślenia wymaga również fakt, że w badaniach ankietowani przedstawiciele krajów członkowskich UE, jako najbardziej efektywne, przytaczali programy promujące rodzime innowacje za granicą w miejscach, takich jak Dolina Krzemowa, gdzie potencjał firm, w szczególności tych małych i średnich, może być przekuty w możliwości na skalę globalną. Biorąc pod uwagę, iż większość firm w Dolinie Krzemowej zakładana jest przez imigrantów

i obcokrajowców, wsparcie w takiej formie jest dla przedsiębiorstw europejskich sprawą kluczową. Brak podobnych instrumentów w polskim systemie promocji powodował, że rodzące się polskie firmy miały utrudniony start na rynku amerykańskim (wobec firm z większości krajów członkowskich, które takie programy wsparcia już realizowały). Szacując utracone korzyści polskich start-upów, wynikające z ich zdecydowanie gorszej pozycji wejścia do Doliny Krzemowej, w porównaniu z unijnymi konkurentami (z Austrii, Belgii, Czech, Grecji, Portugalii, Hiszpanii, Finlandii, Danii, Estonii, Francji, Węgier, Holandii czy Szwecji), ale także krajami spoza UE (jak Norwegia czy Szwajcaria, które utrzymują w Silicon Valley swoje własne centra wspierania innowacyjności), rekomendowanym Ministerstwu Gospodarki rozwiązaniem było utworzenie zamiejscowego oddziału w Dolinie Krzemowej WPHI Ambasady RP w Waszyngtonie. Należy tutaj nadmienić, iż w Silicon Valley do końca 2012 roku nie działała żadna polska instytucja publiczna, a Konsulat Generalny w Los Angeles od 2007 roku nie posiada stanowiska ds. promocji gospodarczej.

Biorąc pod uwagę, iż priorytetowym obszarem zainteresowania krajów członkowskich UE jest aktywizowanie internacjonalizacji innowacyjnych firm - w przypadku Stanów Zjednoczonych dominującą praktyką jest wspieranie ich aktywności marketingowej na terenie Doliny Krzemowej – końcowa część monografii poświęcona została szczególnemu rodzajowi publicznych instytucji wsparcia, mianowicie rządowym organizacjom nazywanym przez autora pomostowymi (tzw. *bridge organizations*) oraz oferowanym przez nie programom akceleracyjnym. Głównym celem ostatniej, aplikacyjnej części pracy było zaproponowanie

– w ramach innowacyjnego ekosystemu Doliny Krzemowej – instytucjonalnych i programowych rozwiązań odpowiadających na potrzeby zgłaszane przez młode polskie firmy technologiczne. Dodatkowo, wyniki przeprowadzonej przeze mnie analizy wykorzystane zostały do pilotażowego zastosowania rekomendowanego rozwiązania w praktyce gospodarczej.

Dla osiągnięcia tak postawionego celu, w pierw dokonałem analizy poszczególnych elementów gospodarczego ekosystemu Doliny Krzemowej pod względem ich atrakcyjności dla innowacyjnych start-upów. Na podstawie wcześniej omówionych badań wśród Radców Handlowych UE wykazałem, iż partnerstwa krajów członkowskich UE z inkubatorami i akceleratorami w Dolinie Krzemowej stanowią dominującą i rekomendowaną formę wspierania młodych firm technologicznych z Europy i ich komercjalizacji na rynku amerykańskim i światowym.

Identyfikując rozwiązania stosowane przez kraje członkowskie UE oraz inne państwa we wspieraniu internacjonalizacji ich przedsiębiorstw na terenie Stanów Zjednoczonych, zwróciłem uwagę na nierównomierne rozłożenie szans we wchodzeniu do Doliny Krzemowej. Właśnie w tym regionie większość wysokorozwiniętych państw zdecydowała się zlokalizować rządowe bądź para-rządowe przedstawicielstwa, działające na zasadzie mostów technologicznych (stąd wprowadzenie pojęcia „organizacji pomostowych”), czyli podmiotów łączących krajowe firmy z intelektualnymi, finansowymi i technologicznymi zasobami Silicon Valley.

W monografii zidentyfikowałem charakterystyczne cechy rządowych organizacji pomostowych. Wykazałem również, iż młode polskie firmy, z powodu braku jakiegokolwiek rządowej instytucji wsparcia w Dolinie Krzemowej, mają utrudniony dostęp do korzystania z technologicznych i finansowych zasobów tego regionu, niż przedsiębiorstwa pochodzące z państw, które w tym najbardziej innowacyjnym ekosystemie na świecie posiadają już wyspecjalizowane organizacje pomostowe.

Mając na względzie optymalizację wyboru wyspecjalizowanej amerykańskiej instytucji otoczenia biznesu, jako miejsca zlokalizowania biura akceleracyjnego WPHI Ambasady RP w Waszyngtonie, przeprowadziłem porównanie czołowych organizacji inkubacyjno-akceleracyjnych, działających na terenie Stanów Zjednoczonych. Rezultatem analizy porównawczej było stworzenie kryteriów, którymi powinny kierować się rządy państw bądź reprezentujące ich agencje przy wyborze lokalnych instytucji partnerskich, zarówno tych działających na zasadach „for profit”, jak i organizacji o statusie niekomercyjnym.

Przeprowadzone badania rządowych organizacji otoczenia biznesu w Dolinie Krzemowej wykazały, iż wielkość zaangażowanych zasobów determinuje wybór przez państwa formy zorganizowania wspierających ich macierzyste firmy organizacji pomostowych. Wykazałem, iż te kraje, które decydują się na przeznaczenie stosunkowo nie dużych zasobów, zarówno finansowych, jak i ludzkich, na infrastrukturę wsparcia rodzimych przedsiębiorstw

w Dolinie Krzemowej, w przeważającej większości podejmują partnerską współpracę z doświadczonymi, lokalnymi instytucjami otoczenia biznesu zwanymi „strefami miękkiego lądowania”. Natomiast decyzja o zaangażowaniu relatywnie wyższych zasobów publicznych w tamtym regionie najczęściej wiąże się powołaniem samodzielnej placówki pomostowej, świadczącej na rzecz rodzimych firm szereg usług wsparcia o charakterze inkubacyjno-akceleracyjnym.

Na podkreślenie zasługuje fakt, iż wyniki zaprezentowanych w monografii badań wykorzystane zostały do pilotażowego zastosowania rekomendowanego rozwiązania w praktyce gospodarczej. Biuro akceleracyjne w San Francisco Wydziału Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Waszyngtonie (Silicon Valley Acceleration Center) jest pierwszą i jak na razie jedyną tego rodzaju instytucją wsparcia, działającą w ramach polskiej dyplomacji gospodarczej².

Ponadto, zaprezentowane w końcowej części monografii wyniki badania satysfakcji przedsiębiorców wykazały, iż ocena oferowanego przez WPHI wsparcia wyraźnie wzrasta w grupie docelowej uczestników programów akceleracyjnych, realizowanych przez biuro MG/WPHI w Dolinie Krzemowej. Badania wykazały, iż respondenci preferowali te formy wsparcia, które zakładają bezpośredni kontakt z klientem/przedsiębiorcą, takie jak misje

²https://washington.trade.gov.pl/pl/SiliconValleyAccelerationCenterSVAC/article/detail.8557,Silicon_Valley_Acceleration_Center_SVAC (oficjalna strona internetowa Wydziału Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Waszyngtonie)

gospodarcze, czy imprezy targowe, networkingowe, promocyjne. Z drugiej strony wyniki te należy traktować, jako wyraźny sygnał ze strony środowiska polskich przedsiębiorców, wskazujący na potrzebę poszerzenia oferty sieci Wydziałów Promocji Handlu i Inwestycji na świecie o zaawansowane formy wsparcia, takie jak objęty badaniem program „10 Dni na START”, czy też realizowany przez Ministerstwo Gospodarki, Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Waszyngtonie wielofazowy program akceleracyjny „Polski Most Krzemowy”. Zgodnie z zaprezentowanymi w monografii wnioskami, za silną stroną tego ostatniego programu należy uznać jego wielofazowy charakter, polegający na dokonywaniu oceny postępów czynionych przez uczestniczące w nim firmy w miarę przechodzenia do kolejnych faz programu. Takie rozwiązanie, oparte na stopniowym weryfikowaniu przygotowania przedsiębiorstw przez specjalistów z Doliny Krzemowej, pozwala na kwalifikowanie do kolejnych, coraz bardziej zaawansowanych etapów programu najlepiej predysponowanych do ekspansji na amerykańskim rynku firm.

Nawiązując do wyników przeprowadzonych przeze mnie badań wśród Radców Handlowych UE, za wzorcową praktykę należy uznać te programy organizacji pomostowych, które zakładają stopniowe zwiększanie wielkości rządowego wsparcia dla tych firm, które mają największe szanse odnieść sukces rynkowy w Dolinie Krzemowej. Biorąc pod uwagę wielofazową strukturę programu „Polski Most Krzemowy”, konkurencyjny charakter naboru, jak i budowanie wokół projektu na bieżąco weryfikowanej profesjonalnej sieci mentorsko-eksperskiej, założenia projektu znakomicie wpisują się w opisywane w monografii badania „dobrych praktyk”, związane z kształtowaniem oferty rządowych organizacji pomostowych w Dolinie Krzemowej.

Należy przy tym podkreślić, iż doświadczenia w realizacji projektu systemowego „Polski Most Krzemowy”, którego realizacja zakończy się w grudniu 2015 roku, mają posłużyć do projektowania kolejnych edycji tego programu w nowej europejskiej perspektywie finansowej obowiązującej do roku 2020.

Biorąc pod uwagę rozważania teoretyczne oraz przeprowadzone badania uważam, iż monografia wzbogaca dorobek dziedziny nauk ekonomicznych, ze szczególnym uwzględnieniem dyscypliny nauk o zarządzaniu o nowe elementy w sferach teoretycznych oraz zastosowań praktycznych:

- Dokonano przeglądu teorii i usystematyzowano wiedzę dotyczącą internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw, w tym w szczególności ujęcia ewolucyjnego, opierającego się na behawiorystycznym modelu Uppsala, wzbogaconym o elementy związane z możliwościami wpływania przez rządy na przebieg procesów internacjonalizacji. Przeprowadzone badania rozszerzone zostały o koncepcje internacjonalizacji oparte na krytycznej ocenie modelu ewolucyjnego, takie jak podejście sieciowe czy fenomen „urodzonych globalistów”.
- Zaproponowano modelowe ujęcie wpływu rządowych programów wsparcia na działania przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, wprowadzając autorską propozycję oceny ich skuteczności.
- Dzięki wykorzystaniu w badaniach ujęcia zasobowego (*Resource-based View*), po raz pierwszy przeprowadzono analizę uwarunkowań wyboru metod wejścia na rynki zagraniczne ze względu na angażowane w procesach internacjonalizacji zasoby materialne i niematerialne. Na przykładzie polskiego systemu aktywizowania umiędzynarodowienia przedsiębiorstw zaproponowano autorski sposób klasyfikacji transferów zasobów publicznych, które towarzyszą procesom internacjonalizacji, identyfikując czynniki określające zakres udzielanej pomocy.
- Dokonując podziału na standaryzowane oraz indywidualizowane formy wsparcia, wprowadzono nową klasyfikację form pomocy ze względu na segmentację jej docelowych odbiorców, wyróżniając rządowe programy o charakterze zróżnicowanym i skoncentrowanym, jak również te przygotowane pod kątem indywidualnych potrzeb przedsiębiorstw. W przeprowadzonej analizie wykorzystano - nawiązując do formuły promocyjnej AIDA - hierarchiczny model kształtowania zainteresowania odbiorców, którymi dla państw-nadawców są rodzime przedsiębiorstwa planujące internacjonalizację działalności bądź znajdujące się w jej początkowych fazach.
- Empiryczną część pracy oparto na międzynarodowym projekcie badawczym, który uzyskał pełne poparcie zarówno ze strony przedstawicieli państw członkowskich, jak i Delegatury Unii Europejskiej w Waszyngtonie oraz polskiego Ministerstwa Gospodarki. Podstawowy cel badania, jakim było zidentyfikowanie

wyróżniających się rozwiązań stosowanych przez kraje UE przy wspieraniu internacjonalizacji

ich rodzimych przedsiębiorstw na rynku amerykańskim został zrealizowany.

Ponadto, projekt wpisał się w rekomendacje Komisji Europejskiej związane z promowaniem tzw. „dobrych praktyk”, czyli rozwiązań rekomendowanych do stosowania przez rządy państw członkowskich we wspieraniu ekspansji europejskich firm na rynki krajów trzecich.

- W ramach procesu selekcji wyróżniających się rozwiązań wykorzystano zmodyfikowane przez autora podejście marketingowe, analizujące udzielane wsparcie od strony jego biorców, jak i nawiązującą do koncepcji zarządzania publicznego autorską formułę „4K”, która stanowiła podstawę do identyfikacji „dobrych praktyk” opartych na kooperacji, koprodukcji, kooperencji oraz koordynacji w aktywizowaniu internacjonalizacji przedsiębiorstw przez kraje członkowskie UE.
- Przeprowadzona analiza zlokalizowanych w Dolinie Krzemowej rządowych organizacji pomostowych, w tym oferowanych przez nie programów akceleracyjnych, była jedną z pierwszych zaprezentowanych w literaturze naukowej. W monografii dokonano również analizy komparatywnej czołowych organizacji inkubacyjno-akceleracyjnych, działających na terenie Stanów Zjednoczonych. Jej rezultatem było stworzenie kryteriów, którymi powinny kierować się rządy państw bądź reprezentujące ich agencje przy wyborze do współpracy lokalnych instytucji wspierania biznesu.
- Wyniki przeprowadzonych badań umożliwiły wdrożenie, dostosowanego do specyfiki innowacyjnego ekosystemu Doliny Krzemowej, rozwiązania instytucjonalnego aktywizującego ekspansję młodych polskich firm technologicznych na rynku amerykańskim, do praktyki gospodarczej³. W styczniu 2013 roku powołano w San Jose (od stycznia 2014 r. w San Francisco) pierwsze w historii dyplomacji gospodarczej RP biuro akceleracyjne (działające pod nazwą POLSKA Silicon Valley Acceleration Center), oferujące polskim firmom dostęp do zasobów wiedzy,

³ Polskie przedsiębiorstwa, z powodu braku (do 31 grudnia 2012 r.) macierzystej instytucji rządowego wsparcia w Dolinie Krzemowej, miały utrudniony dostęp do korzystania z technologicznych i finansowych zasobów tego regionu, w porównaniu z firmami z krajów, które takie wyspecjalizowane instytucje wsparcia już posiadały.

technologicznych
i kapitałowych regionu Zatoki San Francisco.

- Zaprezentowany w monografii autorski zintegrowany system elektronicznego badania satysfakcji firm ze świadczonego przez Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Waszyngtonie wsparcia jest osiągnięciem wdrożeniowym - decyzją kierownictwa Ministerstwa Gospodarki system wprowadzony został w całej sieci WPHI na świecie (50 placówek).
- Zaprojektowanie i wdrożenie, we współpracy z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, amerykańskiej części pierwszego w Polsce wielofazowego programu akceleracyjnego p.n. „Polski Most Krzemowy”, realizowanego ze środków Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.

W dalszych badaniach nad sposobami wspierania procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw należałoby pogłębiać segmentację potrzeb oraz możliwości ich zaspokajania przez programy rządowe. Jak wykazałem, segmentacja odbiorców tego rodzaju pomocy powinna wiązać się z wyborem rynku docelowego oraz przyjęciem przez organizacje rządowe marketingowych strategii jego obsługi.

Istnieje potrzeba kontynuowania badań nad rolą państwa we wspieraniu procesów internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw, w tym ich pogłębiania o dalsze analizy wielowymiarowej aktywności rządów w światowych centrach innowacyjności. Dalszych analiz wymaga działalność rządowych organizacji pomostowych, która - w moim przekonaniu - jest kluczowym elementem wspierania procesów internacjonalizacji rodzimych firm,

w tym przypadku europejskich przedsiębiorstw aspirujących do miana globalnych i walczących o pozycję w innowacyjnym ekosystemie. W przyszłych badaniach nacisk należałoby położyć również na analizę struktur organizacyjnych tego rodzaju podmiotów, ich więzi z instytucjami w kraju, poziom zaangażowanych zasobów kapitałowych i ludzkich, formę prawną działalności, historię rozwoju organizacji oraz modele współpracy z partnerami lokalnymi.

VI. Podsumowanie osiągnięć naukowo-badawczych

Jestem autorem bądź współautorem 41 publikacji (37 to liczba prac samodzielnych), przy czym 31 z nich opublikowanych zostało po uzyskaniu stopnia doktora. 13 prac naukowych wydanych zostało w języku angielskim, wszystkie z nich po doktoracie (szczegółowy wykaz moich publikacji naukowych znajduje się w załączniku 4).

W swoim dorobku naukowym mam 2 samodzielne monografie, w tym jedną stanowiącą osiągnięcie naukowe, o którym mowa w art. 16 ust. 2 ustawy, współautorstwo jednego artykułu znajdującego się w bazie Journal Citation Reports, jak również 14 artykułów w recenzowanych czasopiśmie naukowych znajdujących się na liście Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (w tym 12 będących pracami samodzielnymi). 3 z nich znajdują się w bazie SCOPUS.

Jestem również autorem 16 rozdziałów w monografiach publikowanych w języku polskim i angielskim, współautorem 1 rozdziału w monografii w jęz. angielskim oraz autorem 4 publikacji w periodykach branżowych, 2 artykułów o statusie materiałów roboczych oraz jednej opublikowanej recenzji. Ponadto, jestem autorem szeregu analiz i ekspertyz gospodarczych, z których najważniejszych 7 wymienionych zostało w załączniku nr 5.

Zgodnie z punktacją przyznawaną przez MNiSW, moje publikacje po uzyskaniu stopnia doktora to w sumie 176 punktów (aktywność publikacyjną przedstawia zestawienie tabelaryczne).

Aktywność publikacyjna	Przed doktoratem	Po doktoracie /punktacja MNiSW/	Łącznie
<i>Publikacje w języku angielskim</i>			
Artykuły w czasopiśmie wyróżnionych na liście Journal Citation Report (Załącznik 4, pkt. II A)	-	1 /15 p./	1
Artykuły w pozostałych czasopiśmie recenzowanych znajdujących się w wykazie MNiSW /część B/ (Załącznik	-	6 /38 p./	6

4, pkt. II B)			
Rozdziały w monografiach (Załącznik 4, pkt. II D)	-	4 /20 p./	4
Upublicznione artykuły o statusie materiałów roboczych /working papers/ (Załącznik 4, pkt. II F)	-	2	2
Aktywność w języku angielskim łącznie:	-	13 /73 p./	13
<i>Publikacje w języku polskim</i>			
Autorstwo monografii (Załącznik 4, pkt. I oraz pkt. II C)	-	2 /40 p./	2
Artykuły opublikowane w recenzowanych czasopismach znajdujących się w wykazie MNiSW - część B/ (Załącznik 4, pkt. II B)	3	5 /35 p./	8
Rozdziały w monografiach (Załącznik 4, pkt. II D)	6	7 /28 p./	13
Publikowane recenzje (Załącznik 4, pkt. II G)	1	-	1
Publikacje w periodykach branżowych (Załącznik 4, pkt. II H)	-	4	4
Aktywność w języku polskim łącznie:	10	18 /103 p./	28
Publikacje łącznie:	10	31 /176 p./	41
Punktacja po doktoracie łącznie:			

Liczba cytowań moich publikacji według programu Harzing's Publish or Perish wyniosła 93 (stan na dzień 01.10.2015r.), natomiast indeks Hirscha według tego programu to wartość 4. Liczba cytowań moich publikacji według bazy Google Scholar wyniosła 91 (stan na dzień 01.10.2015r.), zaś indeks Hirscha według tej bazy osiągnął wartość 5.

Na mój dorobek naukowy składa się również uczestnictwo w 5 krajowych projektach badawczych (badania statutowe i własne), z których 3 realizowane były przeze mnie po uzyskaniu stopnia doktora (szerzej na ten temat w załączniku nr 5). Wyniki badań własnych prezentowałem łącznie na 13 konferencjach naukowych w Polsce, przy czym 7 referatów wygłosiłem po doktoracie. Brałem również aktywny udział w 9 polskich konferencjach naukowych oraz wydarzeniach popularyzujących naukę i promujących polsko-amerykańskie stosunki gospodarcze. Byłem także członkiem Rad Programowych dwóch konferencji o charakterze międzynarodowym.

Ponadto, jestem członkiem Komitetu Redakcyjnego czasopisma naukowego „Polish Journal of Management Studies”, jak również recenzentem w czasopiśmie „Przegląd

Organizacji”. Oba czasopisma znajdują się na liście „B” Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Za szczególne zasługi dla promocji polskiego eksportu w 2014 roku uhonorowany zostałem Medalem „Zasłużony dla Eksportu” przyznany przez Stowarzyszenie Eksporterów Polskich.

Decyzją Ministra Gospodarki z dnia 24 września 2015r. otrzymałem Odznakę Honorową za Zasługi dla Rozwoju Gospodarki Rzeczypospolitej Polskiej.

W obszarze międzynarodowym, autorskie referaty wygłosiłem na 7 konferencjach naukowych w Stanach Zjednoczonych. W USA prowadziłem także sesje plenarne i dyskusje panelowe na 8 wydarzeniach o charakterze naukowo-gospodarczym (szczegółowe informacje na temat międzynarodowych osiągnięć naukowych i popularyzatorskich znajdują się w załączniku nr 6).

Wykłady gościnne wygłosiłem na American University w Waszyngtonie D.C. (KOGOD School of Business), Northwestern University (School of Continuing Studies w Chicago), Springfield Illinois University, Northeastern Illinois University w Chicago oraz kalifornijskim San Jose State University. Ponadto, byłem organizatorem bądź współorganizatorem kilkunastu konferencji i seminariów promujących rozwój polsko-amerykańskich relacji akademickich i gospodarczych.

W Stanach Zjednoczonych przeprowadziłem dwa projekty badawcze, w tym jeden samodzielny. Opisane w rozprawie autorskie badania pt. *Results of the research on good practices in facilitating SMEs' internationalization applied by the EU Member States on the United States Market*, wykonane zostały przeze mnie w ramach Przewodnictwa w Grupie Roboczej Radców Handlowych Unii Europejskiej w Waszyngtonie. Udział w projekcie badawczym wzięli Radcy Handlowi dwudziestu krajów unijnych, mających swoje rządowe agendy w Waszyngtonie (Austria, Belgia, Cypr, Czechy, Estonia, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Łotwa, Niemcy, Polska, Portugalia, Słowacja, Słowenia, Szwecja, Wlk. Brytania i Włochy). Wyniki badań zaprezentowane zostały w kilku moich publikacjach naukowych; były również promowane przez kraje członkowskie UE, polskie Ministerstwo Gospodarki, jak i Delegaturę Unii Europejskiej w Waszyngtonie D.C.

Rezultatem przeprowadzonych badań były następujące wdrożenia: (1) utworzenie biura akceleracyjnego w Dolinie Krzemowej Wydziału Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Waszyngtonie; (2) wprowadzenie zintegrowanego systemu oceny satysfakcji klientów-przedsiębiorców, korzystających z usług WPHI Ambasady RP w

Waszyngtonie,

a następnie z usług całej sieci WPHI na świecie; oraz (3) zaprojektowanie i wdrożenie na rynku amerykańskim wielofazowego programu akceleracyjnego p.n. „Polski Most Krzemowy”

(we współpracy z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości).

W uznaniu za rozwijanie polsko-amerykańskiej współpracy naukowo-akademickiej w 2009 roku otrzymałem dyplom uznania od władz Northeastern Illinois University w Chicago oraz nominację do Zewnętrznej Rady Doradczej do Spraw Programów Międzynarodowych tegoż uniwersytetu (NEIU External Advisory Board for International Programs),

w której działam do chwili obecnej.

W 2015 roku zostałem laureatem honorowej nagrody dla liderów biznesu międzynarodowego (*Outstanding International Business Leadership Honoree*), przyznawanej przez działający przy biurze Burmistrza Miasta Chicago Międzynarodowy Komitet Miast Siostrzanych.

