

# Spis treści

---

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Wstęp</b> ( <i>Anna Adamik</i> ) .....                                                                                    | 11 |
| <b>Część 1. Podstawy kształtowania przewagi konkurencyjnej i konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw</b> .....    | 13 |
| <b>Rozdział 1. Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MSP w teorii i praktyce</b> ( <i>Anna Adamik</i> ) .....             | 15 |
| 1.1. Wprowadzenie .....                                                                                                      | 15 |
| 1.2. Podstawy teorii konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....                                        | 16 |
| 1.3. Specyfika konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej MSP .....                                                          | 21 |
| 1.4. Praktyka budowy konkurencyjności MSP na przykładzie regionu łódzkiego .....                                             | 27 |
| 1.5. Podsumowanie .....                                                                                                      | 30 |
| <b>Rozdział 2. Konkurencyjność sektora MSP w Polsce</b> ( <i>Krystyna Sobczak</i> ) .....                                    | 31 |
| 2.1. Pojęcie konkurencyjności .....                                                                                          | 31 |
| 2.2. Czynniki wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstwa .....                                                           | 33 |
| 2.2.1. Czynniki wpływające pozytywnie na konkurencyjność MSP .....                                                           | 34 |
| 2.2.2. Czynniki osłabiające konkurencyjność MSP .....                                                                        | 35 |
| 2.3. Czynniki wywierające wpływ na konkurencyjność MSP w opinii przedsiębiorców .....                                        | 36 |
| 2.4. Innowacyjność a konkurencyjność MSP .....                                                                               | 41 |
| <b>Rozdział 3. Analiza kapitału rynkowego i jego wpływ na funkcjonowanie organizacji</b> ( <i>Małgorzata Adamska</i> ) ..... | 43 |
| 3.1. Wprowadzenie .....                                                                                                      | 43 |
| 3.2. Kapitał intelektualny i jego struktura .....                                                                            | 43 |
| 3.3. Kapitał rynkowy organizacji .....                                                                                       | 46 |
| 3.3.1. Kapitał kliencki .....                                                                                                | 48 |

|                                                                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3.2. Kapitał kontrahentów .....                                                                                                                                       | 51 |
| 3.3.3. Kapitał konkurencji .....                                                                                                                                        | 53 |
| 3.4. Podsumowanie .....                                                                                                                                                 | 54 |
| <br><b>Rozdział 4. Determinanty efektywności alokacji zasobów przez małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarkach rynkowych</b><br>(Izabella Steinerowska-Streb) ..... |    |
| 4.1. Wprowadzenie .....                                                                                                                                                 | 55 |
| 4.2. Sprzężenia popytowo-podażowe podmiotów w gospodarce rynkowej .....                                                                                                 | 56 |
| 4.3. Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarkach rynkowych .....                                                                                                     | 58 |
| 4.4. Czynniki determinujące efektywność alokacji zasobów .....                                                                                                          | 61 |
| 4.5. Podsumowanie .....                                                                                                                                                 | 64 |
| <br><b>Rozdział 5. Znaczenie wizerunku w budowaniu pozycji konkurencyjnej na rynku MSP</b> (Magdalena Ratalewska) .....                                                 |    |
| 5.1. Czym jest konkurencyjność? .....                                                                                                                                   | 67 |
| 5.1.1. Konkurencyjność .....                                                                                                                                            | 68 |
| 5.1.2. Przewaga konkurencyjna .....                                                                                                                                     | 68 |
| 5.2. Wizerunek jako czynnik budowania przewagi konkurencyjnej MSP .....                                                                                                 | 70 |
| 5.2.1. Istota wizerunku .....                                                                                                                                           | 70 |
| 5.2.2. Wpływ wizerunku na tworzenie przewagi konkurencyjnej MSP .....                                                                                                   | 74 |
| 5.3. Wizerunek a tożsamość – identyfikacja wizualna .....                                                                                                               | 76 |
| 5.4. Podsumowanie .....                                                                                                                                                 | 77 |
| <br><b>Rozdział 6. Kształtowanie marek przez małe i średnie przedsiębiorstwa sektora żywnościowego</b> (Hanna Górską-Warsewicz) .....                                   |    |
| 6.1. Wprowadzenie .....                                                                                                                                                 | 79 |
| 6.2. Materiał i metodyka .....                                                                                                                                          | 80 |
| 6.3. Marka i jej znaczenie z perspektywy przedsiębiorstwa i konsumenta .....                                                                                            | 80 |
| 6.4. Koncepcja Kellera i Lehmana – ujęcie teoretyczne .....                                                                                                             | 82 |
| 6.4.1. Pierwsza płaszczyzna decyzyjna w koncepcji Kellera i Lehmana .....                                                                                               | 82 |
| 6.4.2. Druga płaszczyzna decyzyjna w koncepcji Kellera i Lehmana .....                                                                                                  | 85 |
| 6.4.3. Trzecia płaszczyzna decyzyjna w koncepcji Kellera i Lehmana .....                                                                                                | 86 |
| 6.4.4. Czwarta płaszczyzna decyzyjna w koncepcji Kellera i Lehmana .....                                                                                                | 88 |
| 6.4.5. Piąta płaszczyzna decyzyjna w koncepcji Kellera i Lehmana .....                                                                                                  | 88 |
| 6.5. Koncepcja Kellera i Lehmana – ujęcie implementacyjne na potrzeby kształtowania marek w małych i średnich przedsiębiorstwach sektora żywnościowego .....            | 90 |
| 6.6. Podsumowanie .....                                                                                                                                                 | 96 |

|                                                                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Część 2. Strategie i uwarunkowania budowy przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw</b>                | <b>99</b>  |
| <b>Rozdział 7. Zarządzanie relacjami z interesariuszami (Agata Austen)</b>                                                | <b>101</b> |
| 7.1. Wprowadzenie                                                                                                         | 101        |
| 7.2. Teoria interesariuszy w zarządzaniu publicznym                                                                       | 102        |
| 7.3. Relacje z interesariuszami                                                                                           | 105        |
| 7.4. Zarządzanie relacjami z interesariuszami w organizacjach publicznych – wyniki badań empirycznych                     | 109        |
| 7.5. Podsumowanie                                                                                                         | 115        |
| <b>Rozdział 8. Determinanty wyboru strategii rynkowych przez przedsiębiorstwa sektora żywnościowego (Karol Krajewski)</b> | <b>116</b> |
| 8.1. Wprowadzenie                                                                                                         | 116        |
| 8.2. Strategie konkurencji a zachowania małych przedsiębiorstw sektora żywnościowego                                      | 117        |
| 8.3. Istota i determinanty funkcjonowania rynku żywnościowego                                                             | 120        |
| 8.4. Uwarunkowania wyboru strategii rynkowych przez małe i średnie przedsiębiorstwa sektora żywnościowego                 | 124        |
| 8.5. Podsumowanie                                                                                                         | 129        |
| <b>Rozdział 9. Niedoceniane naśladownictwo – rozwój nowych przedsiębiorstw a konkurencja (Maciej Koczerga)</b>            | <b>132</b> |
| 9.1. Wprowadzenie                                                                                                         | 132        |
| 9.2. Wspieranie innowacyjności w polityce gospodarczej                                                                    | 133        |
| 9.3. Innowacyjność w przedsiębiorstwach                                                                                   | 134        |
| 9.3.1. Przedsiębiorcy a pragnienie bycia wyjątkowym                                                                       | 137        |
| 9.3.2. Przecenianie innowacyjności technicznej                                                                            | 138        |
| 9.4. Innowacyjność a percepcja                                                                                            | 139        |
| 9.5. Znaczenie imitacji                                                                                                   | 140        |
| 9.6. Imitacje istniejących produktów i rozwiązań                                                                          | 141        |
| 9.7. Późniejsze wejście na rynek jako strategia                                                                           | 142        |
| 9.8. Przewaga drugiego gracza                                                                                             | 143        |
| 9.9. Konkurencja a wartość dla klienta                                                                                    | 144        |
| <b>Rozdział 10. Zarządzanie łańcuchem dostaw a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw (Anna Baraniecka)</b>             | <b>147</b> |
| 10.1. Wprowadzenie                                                                                                        | 147        |
| 10.2. Krótka charakterystyka koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw                                                       | 148        |
| 10.3. Doskonałość w zarządzaniu łańcuchem dostaw                                                                          | 150        |
| 10.4. Uwarunkowania wykorzystania SCM w Polsce                                                                            | 153        |
| 10.5. Podejście małych i średnich przedsiębiorstw do zarządzania łańcuchem dostaw                                         | 156        |

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 10.6. Poziomy gotowości małych i średnich przedsiębiorstw do zarządzania łańcuchem dostaw ..... | 158 |
| 10.7. Podsumowanie .....                                                                        | 159 |

## **Rozdział 11. Logistyczne aspekty funkcjonowania małych i średnich**

|                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>przedsiębiorstw (Krzysztof Zowada) .....</b>                     | <b>160</b> |
| 11.1. Wprowadzenie .....                                            | 160        |
| 11.2. Rola logistyki w działalności firmy .....                     | 161        |
| 11.3. Specyfika małych i średnich przedsiębiorstw a logistyka ..... | 162        |
| 11.4. Decyzje logistyczne w MSP .....                               | 165        |
| 11.5. MSP jako ogniwo w łańcuchu dostaw .....                       | 167        |
| 11.6. Podsumowanie .....                                            | 169        |

## **Rozdział 12. Jednolitość decyzji w łańcuchu dostaw w przestrzeni wirtualnej**

|                                                                                                 |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>(Ewa Kowalska-Napora) .....</i>                                                              | <i>170</i> |
| 12.1. Wzorce kryterialne służące do określenia miar przestrzeni .....                           | 170        |
| 12.1.1. Klasyczna teoria decyzji, oparta na parametryzacji decyzyjnej – studium przypadku ..... | 172        |
| 12.1.2. Wartość relatywna produktu logistycznego .....                                          | 174        |
| 12.2. Topologia przestrzeni decyzji jako kontinuum zmian .....                                  | 176        |
| 12.2.1. Konstruowanie ogólnego modelu pomiaru .....                                             | 176        |
| 12.2.2. Implementacja założeń pola szacowań .....                                               | 181        |
| 12.3. Wartość niematerialna jako wyznacznik właściwej strategii .....                           | 183        |

## **Część 3. Rola współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw z otoczeniem rynkowym w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej .....**

### **Rozdział 13. Menedżerowie w procesie budowania wiedzy na rzecz małych**

|                                                                                                      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>i średnich przedsiębiorstw (Bogusław Kaczmarek) .....</b>                                         | <b>187</b> |
| 13.1. Wprowadzenie .....                                                                             | 187        |
| 13.2. Specyfika funkcjonowania MSP .....                                                             | 188        |
| 13.3. Współpraca menedżerów w procesie pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy .....                   | 189        |
| 13.3.1. Motywy współpracy menedżerów z jednostkami otoczenia biznesowego województwa łódzkiego ..... | 190        |
| 13.3.2. Zakres przedmiotowy współpracy menedżerów z jednostkami otoczenia biznesu .....              | 191        |
| 13.4. Podsumowanie .....                                                                             | 193        |

### **Rozdział 14. Współpraca z podmiotami zewnętrznymi a wyniki rynkowe małych i średnich przedsiębiorstw – analiza empiryczna (Łukasz Małys) .....**

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 14.1. Wprowadzenie ..... | 194 |
|--------------------------|-----|

|                                                                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 14.2. Analiza kooperacji małych i średnich przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi .....                                                                             | 195 |
| 14.2.1. Metodyka badań .....                                                                                                                                           | 195 |
| 14.2.2. Współpraca przedsiębiorstw sektora MSP z podmiotami zewnętrznymi ...                                                                                           | 196 |
| 14.2.3. Współpraca przedsiębiorstw sektora MSP z podmiotami zewnętrznymi a wyniki rynkowe .....                                                                        | 199 |
| 14.3. Podsumowanie .....                                                                                                                                               | 205 |
| <br><b>Rozdział 15. Motywy współpracy małych i średnich przedsiębiorstw</b>                                                                                            |     |
| – wyniki badań ( <i>Milena Ratajczak-Mrozek</i> ) .....                                                                                                                | 206 |
| 15.1. Wprowadzenie .....                                                                                                                                               | 206 |
| 15.2. Motywy i korzyści ze współpracy przedsiębiorstw sektora MSP .....                                                                                                | 207 |
| 15.3. Motywy współpracy – prezentacja wyników badań .....                                                                                                              | 209 |
| 15.3.1. Metodyka badań .....                                                                                                                                           | 209 |
| 15.3.2. Motywy współpracy postrzegane przez badane przedsiębiorstwa .....                                                                                              | 210 |
| 15.3.3. Motywy współpracy związane z technologią i innowacyjnością .....                                                                                               | 214 |
| 15.4. Podsumowanie .....                                                                                                                                               | 217 |
| <br><b>Rozdział 16. Umowy regulujące proces sprzedaży jako formy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw (<i>Agnieszka Połomska-Jasienowska</i>) .....</b> |     |
| 16.1. Wprowadzenie .....                                                                                                                                               | 218 |
| 16.2. Pojęcie współdziałania i podstawowe terminy z nim związane .....                                                                                                 | 219 |
| 16.3. Metodyka oraz wyniki prowadzonych badań .....                                                                                                                    | 227 |
| 16.4. Podsumowanie .....                                                                                                                                               | 233 |
| <br><b>Rozdział 17. Offshoring przedsiębiorstw usługowych – analiza procesu i jego wpływ na sektor MSP (<i>Karolina Sadowska</i>) .....</b>                            |     |
| 17.1. Wprowadzenie .....                                                                                                                                               | 235 |
| 17.2. Firmy sektora MSP w Unii Europejskiej .....                                                                                                                      | 236 |
| 17.3. Outsourcing i offshoring jako odpowiedź przedsiębiorstw na zmieniające się uwarunkowania rynkowe .....                                                           | 238 |
| 17.4. Offshoring w praktyce małych i średnich przedsiębiorstw usługowych w Polsce ....                                                                                 | 246 |
| 17.5. Podsumowanie .....                                                                                                                                               | 249 |
| <br><b>Rozdział 18. Modele biznesu w sektorze turystycznym – ujęcie relacyjne (<i>Tadeusz Falencikowski</i>) .....</b>                                                 |     |
| 18.1. Wprowadzenie .....                                                                                                                                               | 250 |
| 18.2. Pojęcie modeli biznesu .....                                                                                                                                     | 251 |
| 18.3. Normatywne modele biznesu .....                                                                                                                                  | 253 |
| 18.4. Formalnoprawne modele działalności turystycznej .....                                                                                                            | 255 |
| 18.5. Modele biznesu turystycznego .....                                                                                                                               | 256 |
| 18.6. Podsumowanie .....                                                                                                                                               | 258 |

|                                                                                                                                                                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Część 4. Internacjonalizacja w teorii i praktyce kształtowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw</b>                                                                                                   | 261 |
| <b>Rozdział 19. Wpływ internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw na ich wyniki ekonomiczne</b> ( <i>Marianna Strzyżewska</i> )                                                                                           | 263 |
| 19.1. Sformułowanie problemu                                                                                                                                                                                               | 263 |
| 19.2. Problem zależności między internacjonalizacją przedsiębiorstw a ich wynikami ekonomicznymi w literaturze zagranicznej i polskiej                                                                                     | 264 |
| 19.3. Konceptualizacja badania                                                                                                                                                                                             | 267 |
| 19.3.1. Teza badania i jej operacjonalizacja                                                                                                                                                                               | 267 |
| 19.3.2. Metoda pozyskania danych                                                                                                                                                                                           | 270 |
| 19.4. Kontekstualizacja analizy wyników badania                                                                                                                                                                            | 270 |
| 19.4.1. Cechy podmiotów objętych badaniem                                                                                                                                                                                  | 271 |
| 19.4.2. Specyfika okresu objętego badaniem                                                                                                                                                                                 | 272 |
| 19.4.3. Efekt kraju pochodzenia                                                                                                                                                                                            | 273 |
| 19.5. Analiza wyników statystycznych                                                                                                                                                                                       | 274 |
| 19.5.1. Poziom zaangażowania przedsiębiorstw w internacjonalizację                                                                                                                                                         | 274 |
| 19.5.2. Poziom częściowych składowych SWI                                                                                                                                                                                  | 275 |
| 19.5.3. Zależność między SWI i zmianami w poziomie sprzedaży ogółem oraz sprzedaży na rynkach zagranicznych                                                                                                                | 276 |
| 19.5.4. Zależność między SWI i rentownością sprzedaży ogółem oraz rentownością sprzedaży na rynkach zagranicznych                                                                                                          | 277 |
| 19.6. Wnioski z wyników badania                                                                                                                                                                                            | 278 |
| 19.6.1. Wnioski o charakterze teoretycznym                                                                                                                                                                                 | 278 |
| 19.6.2. Wniosek o charakterze metodologicznym                                                                                                                                                                              | 279 |
| 19.6.3. Wnioski o charakterze normatywnym dla praktyków                                                                                                                                                                    | 280 |
| <b>Rozdział 20. Budowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw przez umiędzynarodowienie działalności – koncepcja kwestionariusza ankiety</b> ( <i>Renata Sękowska, Anna Michna, Anna Męczyńska</i> ) | 281 |
| 20.1. Wprowadzenie                                                                                                                                                                                                         | 281 |
| 20.2. Umiędzynarodowienie działalności a budowa przewagi konkurencyjnej MSP                                                                                                                                                | 282 |
| 20.3. Modele umiędzynarodowienia działalności gospodarczej                                                                                                                                                                 | 283 |
| 20.4. Wybrane narzędzia badawcze stosowane w badaniach nad umiędzynarodowieniem działalności gospodarczej MSP                                                                                                              | 288 |
| 20.5. Koncepcja kwestionariusza ankiety jako narzędzia diagnozującego stopień umiędzynarodowienia MSP                                                                                                                      | 291 |
| <b>Bibliografia</b>                                                                                                                                                                                                        | 295 |
| <b>Słowniczek</b>                                                                                                                                                                                                          | 313 |
| <b>Indeks</b>                                                                                                                                                                                                              | 321 |