

**Wojciech Głód**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego  
wojciech.glod@ue.katowice.pl

# **INTERNACJONALIZACJA W PROCESIE ROZWOJU MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW – WYBRANE WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

## **Wprowadzenie**

Charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki światowej jest umiędzynarodowienie oraz postępujące procesy globalizacyjne działalności gospodarczej. Przenikają one wszystkie elementy otoczenia podmiotów rynkowych, tworząc niespotykane dotąd uwarunkowania zachowań tych podmiotów. Przed firmami rysuje się szerokie spektrum działania: mogą one przejmować inicjatywę względem otoczenia, szukać nowych źródeł przewagi konkurencyjnej i zdystansować konkurencję oraz dostosować się do realiów i wyzwań otoczenia. Obecnie jednym z największych wyzwań, przed którymi stają przedsiębiorstwa, jest globalizacja gospodarki. Mimo licznych barier, firmy coraz częściej dostrzegają szanse rozwojowe w internacjonalizacji działalności, próbując skutecznie konkurować na rynkach międzynarodowych. Dotyczy to nie tylko dużych przedsiębiorstw aspirujących do odegrania roli międzynarodowych graczy, ale także małych czy średnich przedsiębiorstw (MSP), które stają się uczestnikami procesów umiędzynarodowienia i globalizacji. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa, rozumiana jako podejmowanie każdej działalności gospodarczej za granicą<sup>1</sup>, wymaga przede wszystkim nowych kompetencji menedżerskich, które zapewnią opracowanie skutecznych strategii oraz sposobów wprowadzenia i utrzymania się firmy na rynkach innych krajów. Jednocześnie należy podkre-

---

<sup>1</sup> J. Rymarczyk, Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2004, s. 19.

ślić, że uwarunkowania dotyczące procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw mają charakter zarówno wewnętrzny (np. umiejętności menedżerskie, zasoby ludzkie, potencjał finansowy), jak i zewnętrzny (np. polityka państwa, dostęp do rynków międzynarodowych). Przegląd literatury wskazuje na różnorodność modeli teoretycznych procesu internacjonalizacji i jego uwarunkowań, a także studiów empirycznych. Jednakże z przeprowadzonej analizy wynika, iż brakuje badań na temat strategii umiędzynarodowienia MSP w Polsce oraz oceny wpływu internacjonalizacji na ich rozwój. Podejmowana w prezentowanych w niniejszym opracowaniu badaniach problematyka wpływu internacjonalizacji na rozwój przedsiębiorstw nie jest jednak tematem nowym. W literaturze przedmiotu można znaleźć opracowania podnoszące tematykę wpływu internacjonalizacji na rozwój przedsiębiorstw<sup>2</sup>.

## 1. Internacjonalizacja w procesie rozwoju przedsiębiorstwa – przegląd badań

Przykładowe wyniki badań zależności między internacjonalizacją a wynikami ekonomicznymi prezentuje tabela 1.

Tabela 1

Zależność między internacjonalizacją a wynikami ekonomicznymi  
wybranych badaniach empirycznych

Brewer; Siddharthan i Lal; Kumar, Michel i Shaked; Chang i Thomas; Collins	Ujemny związek między poziomem internacjonalizacji a wynikami ekonomicznymi
Vernon; Erunza i Senbet, Dunning; Kim i Lyn; Buhner, Grant; Grant, Jammine i Thomas	Dodatni związek między poziomem internacjonalizacji a wynikami ekonomicznymi
Buckley, Dunnig i Pearce; Kumar; Morck Yeung	Neutralny związek między poziomem internacjonalizacji a wynikami ekonomicznymi

Źródło: Ch.-Ch. Hsu, Internationalization and Performance: Traditional Measures and Their Decomposition, „The Multinational Business Review” 2003, Vol. 11, No. 3, s. 26.

<sup>2</sup> W. Ruijgrok, H. Wagner, Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective. „Management International Review” 2007, Vol. 43, No. 1, s. 56-57; J.F. Hennart, The Theoretical Rationale for Multinationality/Performance Relationship, „Management International Review” 2007, No. 47, Special Iss.; D. Sullivan, Measuring the Degree of Internationalization of a Firm, „Journal of International Business Studies” 1994, Vol. 25, No. 2, s. 67-69; Ch.-Ch. Hsu, Internationalization and Performance: Traditional Measures and Their Decomposition, „The Multinational Business Review” 2003, Vol. 11, No. 3, s. 27; F.J. Contractor, Is International Business Good for Companies? The Evolutionary or Multi-Stage theory of Internationalization vs Transaction Costs Perspective, „Management International Review” 2007, Vol. 47, No. 3, s. 48-49.

Na podejmowane procesy internacjonalizacji przedsiębiorstw wpływa wiele czynników (wewnętrznych i zewnętrznych). Przedmiotem prowadzonych badań były czynniki wewnętrzne, a w szczególności profil przedsiębiorstwa (posiadane zasoby, forma działalności, rodzaj działalności itd.), profil właściciela/zarządzającego przedsiębiorstwem. Szczególnie ważnym czynnikiem funkcjonowania przedsiębiorstwa na arenie międzynarodowej, który również został podjęty w badaniach, jest orientacja przedsiębiorcza, która – jak się przypuszcza – odgrywa istotną rolę w podejmowaniu decyzji o wejściu na rynki międzynarodowe, a także w prowadzeniu działalności na tych rynkach, determinując efektywność procesu internacjonalizacji. W literaturze przedmiotu istnieje wiele opracowań traktujących o zależnościach między orientacją przedsiębiorczą a rozwojem przedsiębiorstwa. Zahra, Kuratko i Jennings dodatkowo podkreślają nawet, iż orientacja przedsiębiorcza jest istotną funkcją przetrwania firmy<sup>3</sup>. Można zatem przyjąć stanowisko, jeśli przedsiębiorczość jest sposobem na rozwój przedsiębiorstwa, niezależnie od jego wielkości, jest to również warunek jego przetrwania w środowisku<sup>4</sup>. Istotną zmienną decydującą o internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest poziom posiadanych zasobów. Zasobowa teoria firmy kładzie nacisk na posiadane przez organizację specyficznych aktywów, które umożliwią jej sprawne funkcjonowanie w otoczeniu konkurencyjnym. Do kluczowych czynników decydujących o zachodzących procesach internacjonalizacji należy uznać przede wszystkim poziom zasobów ludzkich, finansowych i technologicznych, nieocenioną rolę pełnią również także tzw. zasoby niematerialne (m.in. umiejętność zarządzania ryzykiem, umiejętności handlowe, reputacja wśród klientów, marka i in.). Przegląd literatury wskazuje również na istotną rolę kierownictwa firmy w badanych procesach internacjonalizacji. Cechy, które określały „profil” przedsiębiorcy, to przede wszystkim: zakres, w jakim dyrektor brał udział w podróży zagranicznych, znajomość języków obcych, lata pobytu za granicą, doświadczenie w międzynarodowej działalności. Ważne z punktu widzenia prowadzonych analiz wnioski wynikają z badań McDougall, które były związane z wpływem naczelnego kierownictwa na internacjonalizację MSP<sup>5</sup>. Wyniki badań wskazują, że firmy, które są międzynarodowymi od urodzenia posiadają pracowników z międzynarodowym doświadczeniem i innymi ważnymi umiejętnościami. Również istotne są wyniki Bloodgood, Sapienza i Almeida, które wskazują, iż międzynarodowe doświadczenie kierownictwa było związane z większą internacjo-

<sup>3</sup> J.G. Covin, D.P. Slevin, A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour, „Entrepreneurship Theory & Practice” 1991, s. 25.

<sup>4</sup> Ibid.

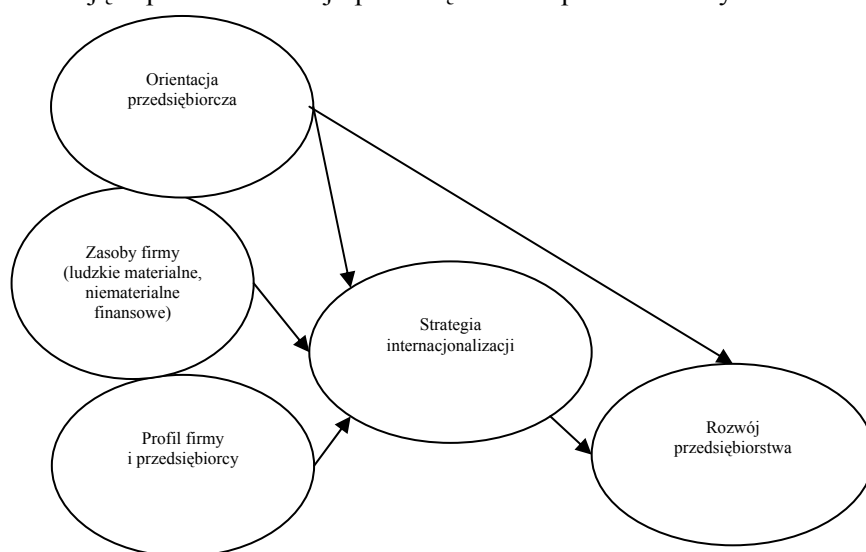
<sup>5</sup> B.M. Oviatt, P.P. McDougall, Toward a Theory of International New Ventures, „Journal of International Business Studies” 1994, Vol. 1, No. 25.

nalizacją w momencie rozpoczynania działalności firmy<sup>6</sup>. Uwarunkowania internacjonalizacji znajdują swoje odzwierciedlenie w różnych strategiach internacjonalizacji przedsiębiorstw, wyznaczających pewne charakterystyczne modele tego procesu prezentowane w literaturze przedmiotu. Strategia internacjonalizacji obejmuje różne elementy składowe; według przyjętych kryteriów strategia ta obejmuje:

- proces planowania działalności na rynkach zagranicznych,
- przyjęty model internacjonalizacji; w części empirycznej podział na przedsiębiorstwa typu born global (przedsiębiorstwa, które działalność międzynarodową rozpoczęły od momentu powstania) lub non-born global),
- zasięg działania (liczbę krajów),
- strategię rozwoju przedsiębiorstwa na podstawie macierzy Ansoffa,
- formę internacjonalizacji (eksport, import, licencję itd.)

W konsekwencji wybór odpowiedniej strategii może decydować o efektywności procesów internacjonalizacji, jak również o możliwościach rozwoju przedsiębiorstwa. Prowadzone badania uwzględniają wpływ orientacji przedsiębiorczej, zasobów firmy oraz profilu firmy i przedsiębiorców na strategię internacjonalizacji oraz wpływ strategii internacjonalizacji na rozwój przedsiębiorstwa określane przez jego wyniki ekonomiczne.

Skonstruowany na podstawie analizy literatury przedmiotu model zależności między czynnikami determinującymi procesy internacjonalizacji, a internacjonalizacją w procesie rozwoju przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Struktura modelu badawczego

<sup>6</sup> Ibid.

## 2. Wyniki badań empirycznych

W prezentowanym artykule badania zostały przeprowadzone metodą wywiadu bezpośredniego i zostały zrealizowane w okresie od 10.2011 do 12.2011 roku. Badania prowadzono w 100 losowo wybranych przedsiębiorstwach województwa śląskiego z sektora MSP, które prowadzą działalność międzynarodową. Analiza badanych przedsiębiorstw objęła okres funkcjonowania w latach 2008-2010. Jak wskazują wyniki badań, analizowane przedsiębiorstwa w większości to podmioty o charakterze handlowym i mieszanym (zwłaszcza handlowo-usługowym i handlowo-produkcyjnym). Sześć firm spośród badanych to podmioty prowadzące wyłącznie działalność usługową, a 3 z nich produkcyjną. Przeważającą formą działalności w badanych podmiotach jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Ponad 20% badanych przedsiębiorstw prowadzi swoją działalność w formie spółki jawnej, a 18% to indywidualna działalność gospodarcza. Jeden z podmiotów prowadzi swoją działalność w formie spółki akcyjnej, a 5 wykorzystuje formy mieszane. Połowa z przebadanych przedsiębiorstw funkcjonuje na rynku ponad 10 lat. 32% podmiotów działa na rynku w przedziale 5-10 lat, a co dziesiąta firma nie przekroczyła stażem istnienia na rynku 4 lat. Podział firm ze względu na realizowany model internacjonalizacji prezentuje tabela 2.

Tabela 2

Podział badanych przedsiębiorstw ze względu na stosowaną formę internacjonalizacji

Podział wynikający z badań	Liczba firm
Eksport	53
Import	8
Eksport-import	4
Przekazanie licencji	3
Eksport, import, przekazanie licencji	1
Filia zagraniczna	8
Filia zagraniczna, utworzenie spółki córki	1
Franchising (-biorca)	5
Franchising (-dawca)	17

W wyniku przeprowadzonych badań można stwierdzić, że istnieją czynniki mające różnicowany wpływ na proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Do najistotniejszych wyników badań można zaliczyć poszczególne składowe modele badawczego.

## 2.1. Orientacja przedsiębiorcza

W badanych przedsiębiorstwach na średnim poziomie oceniono orientację przedsiębiorczą (wszystkie wymiary w skali ocen 1-5 uzyskały wartości poniżej 3,5). Spośród wymiarów orientacji przedsiębiorczej najniżej oceniono wymiar podejmowania ryzyka, najwyżej wymiar innowacyjności. Zidentyfikowany poziom orientacji przedsiębiorczej znacząco wpływa na wybór strategii internacjonalizacji (we wszystkich jej składowych elementach), jak również na rozwój przedsiębiorstwa. Wyższym poziomem orientacji przedsiębiorczej charakteryzują się te podmioty, które działają w większej liczbie krajów (1 kraj – poziom orientacji 3,13 w skali 5-cio punktowej; 2-3 kraje – 3,15; 4 i więcej krajów – 3,32). Również w przedsiębiorstwach, w których planowano proces rozszerzenia działalności o rynki zagraniczne zanotowano wyższy poziom orientacji przedsiębiorczej (3,30). Warto podkreślić, że w przedsiębiorstwach, w których planowano ekspansję zagraniczną występuje wyższy poziom konkurencyjnej agresywności, autonomii i innowacyjności. Z kolei największym poziomem wymiaru orientacji przedsiębiorczej określanym jako podejmowanie ryzyka cechują się przedsiębiorstwa, które wykorzystały nadarzącą się okazję i rozpoczęły działalność na arenie międzynarodowej. Wymienione zależności znajdują dalsze potwierdzenie w porównaniu pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a stosowaną formą internacjonalizacji. Największym poziomem orientacji przedsiębiorczej charakteryzują się przedsiębiorstwa swoją działalność na podstawie licencji (przekazania licencji), tworzenia filii zagranicznej oraz eksportu.

## 2.2. Zasoby firmy

Zasoby ludzkie przedsiębiorstw prowadzących działalność międzynarodową zostały ocenione przez respondentów na relatywnie wysokim poziomie w stosunku do konkurentów funkcjonujących na rynku. Z przeprowadzonej analizy wynika, iż w przypadku zasobów ludzkich i finansowych nie ma znaczących różnic pomiędzy firmami stosującymi różne modele internacjonalizacji (born global i non-born global). Jedynie w przypadku zasobów technologicznych można wskazać na ich wyższy poziom, w przypadku firm realizujących model born global. Można wnioskować, że posiadana technologia jest elementem determinującym w dużym stopniu podjęcie działalności globalnej od początku istnienia firmy. Posiadane aktywa niematerialne w dużej mierze determinują wybór formy internacjonalizacji. Najwyższy poziom posiadanych aktywów niematerialnych charakteryzuje przedsiębiorstwa stosujące formę eksportu i te które utworzyły filię zagraniczną. Naj-

wyższym poziomem umiejętności zarządzania ryzykiem cechują się przedsiębiorstwa stosujące licencję, a najwyższy poziom umiejętności handlowych można zauważyć wśród przedsiębiorstw stosujących eksport. Reputacja wśród dostawców i klientów została najwyżej oceniona w firmach, które otwierały filię zagraniczną jako formę internacjonalizacji. Natomiast marka została najlepiej oceniona w przedsiębiorstwach stosujących eksport.

### **2.3. Profil firmy i przedsiębiorcy**

Doświadczenie międzynarodowe osób zarządzających pozostaje na relatywnie średnim lub wysokim poziomie. Większość z zarządzających przedsiębiorstwami ukończyła specjalistyczne studia podyplomowe i kursy (zwłaszcza z zakresu zarządzania międzynarodowego). Zdecydowana większość zarządzających posiada znajomość języka angielskiego na bardzo wysokim poziomie (4,18 w 5 punktowej skali), na średnim poziomie określono znajomość języka niemieckiego (2,67). Doświadczenie międzynarodowe pracowników i zarządzających bardzo silnie wpływa na stosowaną strategię internacjonalizacji. Przedsiębiorstwa realizujące model born global posiadają większy odsetek zarządzających z przyjętymi specjalistycznymi kwalifikacjami oraz doświadczeniem w działalności międzynarodowej. Dodatkowo można wskazać, że najwyższym doświadczeniem międzynarodowym zarządzających cechują się przedsiębiorstwa, które stosowały eksport i otwierały filię jak formę internacjonalizacji. Na podstawie przeprowadzonych badań można przedstawić profil przedsiębiorstw realizujących model born global. Kadra zarządzająca, jak i pozostali pracownicy tych przedsiębiorstw posiadają specjalistyczne wykształcenie oraz większe doświadczenie międzynarodowe. Przedsiębiorstwa typu born global prowadzą w większości działalność handlową. W porównaniu do pozostałych przedsiębiorstw posiadają zasoby technologiczne na zdecydowanie wyższym poziomie. Przeprowadzona analiza pokazuje, iż przedsiębiorstwa typu born global posiadają lepsze umiejętności zarządzania ryzykiem oraz umiejętności handlowe.

### **2.4. Strategia internacjonalizacji**

W ponad połowie (54%) badanych podmiotów planowano decyzję o ekspansji zagranicznej, z czego można wnioskować, że przygotowano odpowiednie warianty strategiczne wykorzystując stosowne narzędzia analizy strategicznej. Zdecydowana większość przedsiębiorstw bazuje na strategii zwiększania udziału w rynku poprzez funkcjonowanie na rynku już opanowanym z istniejącymi pro-

duktami lub usługami. W ponad połowie badanych przedsiębiorstw stwierdzono realizowany tzw. model born global. Dominującą formą internacjonalizacji w badanych przedsiębiorstwach jest eksport. Największym partnerem biznesowym badanych przedsiębiorstw są podmioty z państw ościennych (Niemcy, Czechy, Słowacja), a także z Włoch, Francji i Wielkiej Brytanii. Wynik ten wskazuje, iż firmy zmierzają do zminimalizowania tzw. „dystansu psychicznego” w procesach umiędzynarodowienia, który z pewnością ma wpływ na wybór obszaru ekspansji i funkcjonowania podmiotów na arenie międzynarodowej.

## 2.5. Rozwój przedsiębiorstwa

W zdecydowanej większości przedsiębiorstw można zauważyć tendencję rozwojową zarówno na poziomie finansów, jak i zasobów ludzkich oraz udziału w rynku. Najsilniej oddziałującym czynnikiem strategii internacjonalizacji na rozwój przedsiębiorstwa jest przyjęta forma internacjonalizacji. Najwyższą wartością wskaźników świadczących o rozwoju cechują się przedsiębiorstwa, które dokonały internacjonalizacji poprzez przekazanie licencji (3,42 w 5-punktowej skali) oraz te, które otworzyły filię zagraniczną (wartość 3,11). Zbliżoną wartość średnią uzyskanych wskaźników można zauważyć w przedsiębiorstwach będących franchisingobiorcami oraz eksporterami. Najniższy poziom wyników świadczących o rozwoju przedsiębiorstwa osiągnęli importerzy (wartość 2,19). Poprawa wyników finansowych jest główną korzyścią realizowanych procesów internacjonalizacji w badanych przedsiębiorstwach. Najniższą tendencję wzrostową odnotowano w przypadku zatrudnienia (w 30 badanych przedsiębiorstwach zatrudnienie nie wzrosło, a w dalszych 29 wzrosło od 1%-4%). Umiarkowany i znaczący wzrost odnotowano we wskaźnikach określających poziom sprzedaży i udział w rynku. Przedsiębiorstwa stosujące model born global osiągnęły lepsze wyniki świadczące o poziomie rozwoju przedsiębiorstwa. W stosunku do konkurentów funkcjonujących na rynku 52% z badanych podmiotów uzyskało większą zyskowność z prowadzonej działalności, 40% uzyskało taką samą zyskowność, a 8% przedsiębiorstw niższą od konkurentów.

W podsumowaniu badań dokonano analizy wpływu poszczególnych czynników na rozwój przedsiębiorstw. Celem zbadania siły wpływu poszczególnych badanych zmiennych na rozwój przedsiębiorstwa wykorzystano drzewa regresyjne (klasyczny algorytm CART<sup>7</sup>). Widać z niej wyraźnie, że największy

<sup>7</sup> A. Breiman, G. Friedman, T. Olshen, S. Stone, Classification and Regression Trees, CRC Press, Londyn 1984; Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R, red. R. Walesiak, E. Gatnar, WN PWN, Warszawa 2009.



wpływ na efektywność mają zmienne mierzące poziom orientacji przedsiębiorczej – wymiary konkurencyjnej agresywności, proaktywności i innowacyjności. Najważniejsza zmienna określająca strategię internacjonalizacji to forma internacjonalizacji, ale jej znaczenie dla objaśniania kształtowania się efektywności stanowi nieco mniej niż 50% wpływu zmiennej – orientacji przedsiębiorczej w wymiarze konkurencyjnej agresywności. Pytania określające strategię według podziału Ansoffa praktycznie nie mają znaczenia dla poziomu efektywności i zajmują ostatnie miejsca w przedstawionym rankingu zmiennych. Szczegółową analizę omawianych zależności prezentuje tabela 3.

Tabela 3

Zestandaryzowane wartości ważności poszczególnych zmiennych w stosunku do zmiennych definiujących rozwój przedsiębiorstwa

Zmienna	Relatywna ważność [%]
<b>Orientacja przedsiębiorcza (OP)</b> (Konkurencyjna agresywność)	100
<b>OP</b> (Proaktywność)	86
<b>OP</b> (Innowacyjność)	80
Forma internacjonalizacji	46
Proces planowania internacjonalizacji	37
<b>OP</b> (Autonomia)	29
Liczba krajów ekspansji zagranicznej	25
Model internacjonalizacji	17
Strategia 1 Ansoffa („nowy produkt – stary rynek”)	14
<b>OP</b> (Podejmowanie ryzyka)	13
Strategia 2 Ansoffa („stary produkt – nowy rynek”)	9
Strategia 3 Ansoffa („stary produkt – stary rynek”)	4
Strategia 4 Ansoffa („nowy produkt – nowy rynek”)	3

### 3. Wnioski

Przeprowadzone badania odnosiły się w swoim charakterze do warunków wewnętrznych funkcjonowania przedsiębiorstw w kontekście procesów internacjonalizacji. Analizy potwierdzają, że kluczowe znaczenie dla realizowanych procesów internacjonalizacji w kontekście rozwoju przedsiębiorstw ma orientacja przedsiębiorcza. Wyniki prowadzonych badań pozwalają na sformułowanie rekomendacji zarówno dla menedżerów, jak i polityki gospodarczej. Pierwsi powinni skoncentrować się na zapewnieniu odpowiedniej jakości poziomu zasobów, jak i rozwijaniu podejścia przedsiębiorczego w działaniu. Polityka gospodarcza powinna zaś zmierzać do udostępnienia, na poziomie regionalnym i lokalnym, zasobów kluczowych dla internacjonalizacji, w szczególności informacyjnych. Jednakże

podstawowym priorytetem zarówno dla samych podmiotów, jak i dla działań politycznych winno być tworzenie przestrzeni dla swobodnej współpracy w myśl zasady kooperacji (zarówno między podmiotami administracji publicznej, jak i przedsiębiorstwami), które są w stanie najskuteczniej przełamywać bariery internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw. Przeprowadzone studia literaturowe oraz otrzymane wyniki badań empirycznych pozwalają na wskazanie kierunków doskonalenia procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw sektora MSP celem jego optymalizacji. Na podstawie badań można założyć, iż proces ten powinien uwzględniać następujące szczegółowe przesłanki:

- a) doskonalenie umiejętności związanych z zarządzaniem ryzykiem, które w działalności międzynarodowej mają szczególne znaczenie i powodują wzrost orientacji przedsiębiorczej,
- b) zarządzanie ryzykiem wymaga opracowania strategii, która powinna obejmować następujące działania: opracowanie jednolitego podejścia do klasyfikacji ryzyka, tworzenie jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, opracowanie metodyki antycypowania awaryjnych sytuacji i oceny ich potencjalnych konsekwencji, tworzenie ogólnej bazy danych dotyczącej strat, opracowanie metodyki podejmowanych działań w zakresie zarządzania ryzykiem, aktywne wykorzystanie działań ograniczających ryzyko<sup>8</sup>,
- c) podejmowanie bardziej agresywnych działań związanych z funkcjonowaniem na rynkach międzynarodowych, zwłaszcza w fazie wejścia,
- d) wdrożenie innowacji produktowych, jak również tych związanych ze stosowaniem nowoczesnych metod zarządzania,
- e) doskonalenie zasobów, zwłaszcza w obszarze zasobów ludzkich, co wiąże się z podniesieniem kwalifikacji zarówno osób zarządzających, jak i pracowników niższego szczebla; zmiany te wymuszają wdrożenie procesu zarządzania wiedzą w tym pozyskiwania informacji o rynkach międzynarodowych; jest to m.in. związane z identyfikacją potrzeb szkoleniowych, rozwojem systemu szkoleń wewnętrznych, dzieleniem się doświadczeniem i nabytymi umiejętnościami oraz tworzeniem sieci współpracy z partnerami biznesowymi,
- f) poprawę procesu planowania ekspansji zagranicznej; działalność na arenie międzynarodowej powinna być poprzedzona sformułowaniem czytelnego planu w konwencji biznesplanu, jak również innych działań przygotowawczych (np. nawiązywanie kontaktów, prowadzenie analiz rynku).

<sup>8</sup> K. Krzakiewicz, Organizacja procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie [w:] Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie, red. K. Zimniewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003, s. 155.

Niewątpliwą zaletą prowadzonych badań empirycznych jest wprowadzenie orientacji przedsiębiorczej do modelu procesu internacjonalizacji. Wpływ tej zmiennej bardzo rzadko staje się przedmiotem zainteresowania w badaniach procesów internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw<sup>9</sup>. W kontekście powyższych rozważań jako przedmiot dalszych analiz należy wskazać zagadnienia wpływu poszczególnych czynników wewnętrznych (zwłaszcza poszczególnych zasobów, którymi dysponuje przedsiębiorstwo) oraz wpływu czynników zewnętrznych na podejmowane procesy internacjonalizacji. Interesujące wydaje się również przeprowadzenie analizy porównawczej firm o zasięgu krajowym i międzynarodowym oraz porównanie zachodzących procesów internacjonalizacji w innych krajach Europy Środkowej – uwzględniające aspekty zarządzania strategicznego.

## Podsumowanie

Warto także podkreślić, że ekspansja zagraniczna małych i średnich przedsiębiorstw i budowanie przewagi konkurencyjnej na arenie międzynarodowej nie może odbywać się wyłącznie na podstawie własnych, wewnętrznych zasobów i kompetencji w dziedzinie zarządzania międzynarodowego. Ograniczenia wewnętrznych zasobów sprawiają, że w przypadku MSP wyjątkowo duża jest rola zewnętrznych czynników ekspansji. W tworzeniu bardziej sprzyjających warunków otoczenia i relacji małych firm z tym otoczeniem należy poszukiwać podstawowych źródeł powiększania międzynarodowej konkurencyjności MSP. Wiąże się to z problematyką sieciowości, budowania sieci współpracy i wspólnego, z innymi podmiotami, tworzenia potrzebnych konfiguracji kluczowych kompetencji, niezbędnych nie tylko na rynkach międzynarodowych. Jednocześnie można postawić pytanie, które czynniki silniej wpływają na międzynarodową konkurencyjność MSP? Kwestia ta ma nie tylko aspekt teoretyczny, lecz także istotne znaczenie praktyczne. Rozstrzygnięcia w tym zakresie mogą ułatwić wskazanie, w jakim obszarze należy przede wszystkim poszukiwać możliwości podniesienia międzynarodowej konkurencyjności MSP, co z kolei pomoże wyznaczyć priorytety polityki wsparcia internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw.

---

<sup>9</sup> Częściową próbę odpowiedzi na działania przedsiębiorcze w kontekście umiędzynarodowienia przynoszą badania realizowane pod kierunkiem T. Kraśnickiej w 2008 r. – *Przedsiębiorczość międzynarodowa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. T. Kraśnicka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008.

## Literatura

- Breiman A., Friedman G., Olshen T., Stone S., *Classification and Regression Trees*, CRC Press, Londyn 1984.
- Hsu Ch.-Ch., *Internationalization and Performance: Traditional Measures and Their Decomposition*, „*The Multinational Business Review*” 2003, Vol. 11, No. 3.
- Contractor F.J., *Is International Business Good for Companies? The Evolutionary or Multi-Stage Theory of Internationalization vs Transaction Costs Perspective*, „*Management International Review*” 2007, Vol. 47, No. 3.
- Covin J.G., Slevin D.P., *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour*, „*Entrepreneurship Theory & Practice*” 1991.
- Hennart J.F., *The Theoretical Rationale for Multinationality/Performance Relationship*, „*Management International Review*” 2007, No. 47, special iss.
- Krzakiewicz K., *Organizacja procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie [w:] Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. K. Zimmewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003.
- Oviatt B.M., McDougall P.P., *Toward a Theory of International New Ventures*, „*Journal of International Business Studies*” 1994, Vol. 1, No. 25.
- Przedsiębiorczość międzynarodowa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. T. Kraśnicka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008.
- Ruigrok W., Wagner H., *Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective*, „*Management International Review*” 2007, Vol. 43, No. 1.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Sullivan D., *Measuring the Degree of Internationalization of a Firm*, „*Journal of International Business Studies*” 1994, Vol. 25, No. 2.
- Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R*, red. R. Walesiak, E. Gatnar, WN PWN, Warszawa 2009.

## Streszczenie

W artykule zaprezentowano wyniki badań empirycznych dotyczące procesów internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw. Opracowanie zawiera wyniki wpływu wybranych czynników na procesy internacjonalizacji w przedsiębiorstwach. Istotnym elementem prowadzonych badań jest wskazanie wpływu internacjonalizacji na rozwój przedsiębiorstwa. W podsumowaniu wskazano implikacje teoretyczne i praktyczne.

## **INTERNATIONALIZATION IN DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES – SELECTED RESULTS OF EMPIRICAL**

### **Summary**

The article presents the results of empirical research on the process of internationalization of small and medium-sized enterprises. The study contains the results of the influence of selected factors on the internationalization processes in enterprises. An important part of the research is to identify the impact of internationalization on the development of the company. In summary indicated the theoretical and practical implications.