



### **Agnieszka Puto**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
agnieszkaputo@o2.pl

## **UWARUNKOWANIA INTERNACJONALIZACJI FIRMY Z BRANŻY OUTSOURCINGU JAKOŚCIOWEGO – CASE STUDY**

**Streszczenie:** Proces internacjonalizacji stał się dominującą cechą współczesnej gospodarki światowej. Najczęściej przejawia się on wychodzeniem przedsiębiorstwa ze swoją działalnością poza granice kraju macierzystego w celu zapewnienia sobie lepszych możliwości rozwoju. Istnieje wiele przesłanek i motywów wchodzenia na rynki zagraniczne. W dobie umiędzynaradawiania szczególnej analizie powinny zostać poddane uwarunkowania internacjonalizacji. Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób przebiega umiędzynaradawianie i co go warunkuje, stało się przesłanką do napisania artykułu. Zastosowano case study konkretnego przedsiębiorstwa z branży outsourcingu jakościowego, które w ostatnich latach osiągnęło sukces na rynku europejskim.

**Słowa kluczowe:** internacjonalizacja, globalizacja, outsourcing.

### **Wprowadzenie**

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonujące w turbulentnym otoczeniu zmuszone są do permanentnego poszukiwania najlepszych strategii rozwoju swojej działalności, mając na uwadze realizowanie podstawowych celów, jakimi są zwiększenie udziałów w rynku i wzrost zysków. Jednym ze sposobów na osiągnięcie założonych celów jest umiędzynarodowienie swojej działalności. „Kurczenie się” świata, wywołane m.in. rewolucyjnymi zmianami technologicznymi i komunikacyjno-informacyjnymi, przyczynia się do efektywnego koordynowania procesów wytwarzania elementów jednego produktu oraz świadczenia wielu usług w różnych częściach świata, oddalonych niejednokrotnie o tysiące kilometrów od finalnego odbiorcy [Stępień, 2011, s. 99]. Często internacjoni-

zacja wymuszona jest dużą liczbą konkurentów z różnych stron świata, co skłania do poszukiwania optymalnych rozwiązań, w tym tańszych zasobów. Zaangażowanie przedsiębiorstwa w międzynarodowe działanie może stanowić zarówno szansę, jak i zagrożenie. Wybierając tę drogę rozwoju, przedsiębiorstwa podejmują duże ryzyko, ale również mogą spodziewać się większych korzyści niż w przypadku działania na rynku krajowym [Nieżurawski i Nieżurawska, 2013, s. 273].

Problemem dla przedsiębiorstw, poza samą internacjonalizacją, może okazać się utrzymanie na rynkach zagranicznych. Można zatem pokusić się o zadanie pytania odnośnie do uwarunkowań, które decydują o sukcesie bądź porażce przedsiębiorstwa. Tak postawione pytanie stanowi cel niniejszego opracowania, w którym dokonany zostanie przegląd motywów i czynników warunkujących ekspansję na rynkach zagranicznych. W artykule zostanie wykorzystana jedna z jakościowych metod badawczych – studium przypadku. Głównym jej celem jest najlepsze zobrazowanie procesu internacjonalizacji wybranego przedsiębiorstwa z branży outsourcingu jakościowego.

## 1. Istota internacjonalizacji gospodarczej

Literatura przedmiotu nie przedstawia jednoznacznej definicji internacjonalizacji. Niektórzy autorzy przedstawiają internacjonalizację jako proces dostosowywania działań przedsiębiorstwa do środowiska międzynarodowego, w ramach którego przedsiębiorstwa otwierają się i odpowiadają na międzynarodowe możliwości rozwoju, podejmując różnorodne działania realizowane za granicą [Thomas-Morgan i Jones, 1999, s. 71-97]. Według innych autorów internacjonalizacja to działalność biznesowa przebiegająca poza granicami kraju macierzystego, podejmowana w celu wzrostu wartości w przedsiębiorstwie [McDougall i Oviatt, 2000]. Umiędzynarodowienie podmiotów gospodarczych polega na przechodzeniu od prostych do bardziej złożonych form internacjonalizacji: eksportu, dalej umów licencyjnych, franchisingu, joint venture, filii, aż do własnej produkcji za granicą [Pławgo, 2004, s. 47].

Warto podkreślić, że w literaturze przedmiotu coraz częściej przedsiębiorstwa prowadzące działalność ekonomiczną wychodzącą poza granice jednego państwa określa się mianem zaangażowanych w biznes międzynarodowy [Śliwa, 2012, s. 31].

Internacjonalizacja może przybierać różne formy, w zależności od tego, z jaką siłą przedsiębiorstwo zaangażowało się w działalność poza rynkiem krajowym. Obecnie za jej najwyższy etap uważa się globalizację [Liberska, 2002; Kuraś, 2012].

Przedsiębiorstwo, planując funkcjonowanie na rynkach zagranicznych, może zdecydować się na stworzenie nowego przedsiębiorstwa (*greenfield*) lub otwarcie zagranicznej filii bądź zakładu montażowego. Może również zakupić istniejące przedsiębiorstwo lub wykupić taką ilość akcji lub udziałów, która pozwala na kontrolowanie jego działalności [Gostomski, 2003, s. 211]. Należy podkreślić, iż najbardziej klasyczną formę internacjonalizacji stanowi eksport/import. Poza nim przedsiębiorstwa mogą wejść w powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym lub zacząć samodzielną działalność na rynku zagranicznym. Wybór instrumentów internacjonalizacji uzależniony jest zarówno od potencjału przedsiębiorstwa, jak i czynników charakteryzujących dany rynek docelowej lokalizacji przedsięwzięcia lub branży, w której działa.

## **2. Uwarunkowania i motywy podejmowania działalności zagranicznej**

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnorodnych podejść do systematyki uwarunkowań oraz motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw. Jak podkreślają N. Daszkiewicz i K. Wach [2013, s. 36], należy rozgraniczać motywy i uwarunkowania internacjonalizacji. Motywy internacjonalizacji (pobudki) mają ogólniejsze znaczenie i oznaczają to, co skłania do jakiegoś działania, do podjęcia jakiejś decyzji. Natomiast uwarunkowania internacjonalizacji odnoszą się do warunków funkcjonowania przedsiębiorstw.

Uwarunkowania można podzielić najogólniej – zgodnie z ich taksonomią – na zewnętrzne i wewnętrzne. Pierwsze z nich tkwią w otoczeniu ogólnym oraz konkurencyjnym, w wymiarze zarówno krajowym, jak i międzynarodowym. Drugi rodzaj uwarunkowań wewnętrznych tkwi w przedsiębiorstwie, głównie chodzi o potencjał przedsiębiorstwa i rolę przedsiębiorcy, która jest istotna w procesie internacjonalizacji [Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 37].

E. Kosińska charakteryzuje uwarunkowania internacjonalizacji w oparciu o podział na dwie podstawowe grupy: zmienne endogeniczne charakteryzujące przedsiębiorstwo oraz zmienne egzogeniczne względem przedsiębiorstwa. Zmienne endogeniczne (wewnętrzne) określane są poprzez posiadane zasoby, formułowane cele i charakter oferowanych wartości kompozycji marketingu-mix. Są to uwarunkowania rozwoju o charakterze podstawowym. Odzwierciedlają one z jednej strony posiadane aktywa, majątek trwały o charakterze rzeczowym i finansowym, a z drugiej strony wartości rynkowej firmy, stopy dywidendy, stopy zwrotu kapitału, zyskowość itd. Zmienne egzogeniczne (zewnętrzne wobec przedsiębiorstwa) stanowią otoczenie zagraniczne (w kra-

jach ekspansji) oraz otoczenie krajowe. Zmienne dotyczące mikrootoczenia są opisywane przez rozmiary rynku (w aspekcie podmiotowym), potencjał i dynamikę jego wzrostu, struktury oraz zasadnicze atrybuty obsługiwanego segmentu rynku, zarówno w kraju, jak i rynku potencjalnej ekspansji, a także strukturę i natężenie układów konkurencyjnych w sektorach działania przedsiębiorstwa [Kosińska (red.), 2008, s. 115-116].

Rozważając motywy internacjonalizacji, należy rozpatrywać przyczyny powodujące podejmowanie przez przedsiębiorstwo działalności poza granicami kraju lub angażowanie się w podjęcie współpracy z zagranicznym partnerem. Trudno określić wagi, nadrzędność czy znaczenie tych motywów. Wydaje się, że przyczyn internacjonalizacji jest tyle, ile przedsiębiorstw, które ją realizują.

**Tabela 1.** Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw

Motywy proaktywne	Motywy reaktywne
<ul style="list-style-type: none"> <li>– gospodarowanie zorientowane na zysk</li> <li>– unikalność produktów</li> <li>– przewaga informacyjna</li> <li>– przewaga technologiczna</li> <li>– korzyści podatkowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– naciski konkurencji</li> <li>– nadprodukcja</li> <li>– spadek sprzedaży na rynku wewnętrznym</li> <li>– nasycenie rynku krajowego</li> <li>– nadwyżka zdolności produkcyjnych</li> <li>– bliskość geograficzna klientów</li> </ul>

Źródło: Na podstawie [www 2].

Pewne jest, że motywy internacjonalizacji sprowadzają się do realizowania celów zaplanowanych przez przedsiębiorstwa, mogą być również odpowiedzią na szanse i okazje pojawiające się na rynku. Motywy internacjonalizacji mogą przybierać charakter proaktywny lub reaktywny. Najczęściej głównym czynnikiem internacjonalizacji jest poszukiwanie źródła wzrostu zysku przez właścicieli czy kierownictwo przedsiębiorstwa, a opisywane grupy motywów ukazują jedynie zachowania przedsiębiorstw w dążeniu do realizacji celów [Pluta-Olearnik, 2013, s. 60].

Motywy proaktywne odnoszą się do poszukiwania rynków za granicą, podczas gdy motywy reaktywne internacjonalizacji wskazują bardziej na strategię podążania za klientami na rynkach zagranicznych.

Motywy reaktywne internacjonalizacji przedsiębiorstw stanowią popularną strategię przedsiębiorstw, które obsługują duże korporacje międzynarodowe. Dla przykładu firma, podążając za swoim klientem, tworzy przedstawicielstwa lub oddziały w krajach działania swoich klientów. Tak podejmowane działania mają bierny charakter i jeśli firma będzie zdana na rynku zagranicznym wyłącznie na klienta, za którym podążyła, to jej byt może być zagrożony. Z drugiej strony takie bierne rozpoczęcie działalności na obcym rynku może stanowić przyczynę

do rozwoju przedsiębiorstwa. Wskutek ponoszenia relatywnie mniejszego ryzyka przedsiębiorstwo może rozpoznać rynek (bez presji poszukiwania klientów) i stopniowo zdobywać nowych klientów.

W przypadku motywów proaktywnych szczególną rolę pełni kierownictwo przedsiębiorstwa, ponieważ występuje jako inicjator rozwoju rynków firmy oraz jako aktywny wykonawca tej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Istotnym elementem proaktywnym jest posiadanie przez przedsiębiorstwo wyróżniających je kompetencji (w tym szczególnej wiedzy i kwalifikacji personelu), które będą przyciągały klientów zagranicznych, a także przewaga technologiczna nad konkurentami zagranicznymi [Pluta-Olearnik, 2013, s. 61].

Jak wykazują badania przeprowadzone przez A. Żbikowską, dotyczące przesłanek decydujących o podjęciu przez polskie przedsiębiorstwa działalności eksportowej (N=141), najczęściej wymienianym motywem była wielkość rynku zagranicznego, mierzona skalą potencjalnych klientów. Drugim istotnym motywem była możliwość zwiększania skali produkcji lub pełniejszego wykorzystania mocy produkcyjnych w kraju. Kolejne miejsca zajmowały zamówienia z zagranicy/zapytania ofertowe, geograficzna bliskość rynku zagranicznego [Żbikowska, 2013, s. 24-25].

**Tabela 2.** Bodźce decydujące o podjęciu przez polskie przedsiębiorstwa działalności eksportowej (N=141)

Grupa motywów	Bodziec	Odsetek wskazań*
Motywy rynkowe	– wielkość rynku zagranicznego	48,9%
	– zapytania ofertowe lub zamówienia z zagranicy	44,0%
	– bliskość rynku zagranicznego	29,8%
	– podążanie za dotychczasowymi krajowymi klientami firmy, którzy rozpoczęli działalność za granicą	5,0%
Motywy ekonomiczne	– możliwość zwiększenia skali produkcji lub pełniejszego wykorzystania mocy produkcyjnych kraju	46,8%
	– możliwość uzyskania większej stopy zysku	31,9%
	– trudności w sprzedaży produktów na rynku krajowym (spadek popytu, nasilające się działania konkurencji, nadprodukcja w firmie lub w branży)	28,4%
	– ograniczenie ryzyka przez dywersyfikację działalności	22,7%
Motywy prawne	– korzystne przepisy prawa za granicą	2,8%
	– wsparcie dla działań za granicą, udzielane przez polskie instytucje	1,4%

\* respondenci mieli możliwość wskazania jednocześnie trzech motywów

Źródło: [Żbikowska, 2013, s. 25].

Z pewnością na podejmowanie działań międzynarodowych oraz stopień ich efektywności mają wpływ umiejętności, działania innowacyjne i przedsiębiorcze. Przyczynkami sukcesu internacjonalizacji są: struktura wiedzy, sieci współpracy, wykorzystanie Internetu, międzynarodowa orientacja.

### 3. Metodologia badań i charakterystyka badanej firmy

W artykule zostanie wykorzystana jedna z jakościowych metod badawczych – studium przypadku. Głównym jej celem jest najlepsze zobrazowanie procesu internacjonalizacji wybranego przedsiębiorstwa. Przedstawione zostaną cele, motywy działania oraz efekty umiędzynarodowienia firmy. Badaniem została objęta częstochowska spółka funkcjonująca w branży outsourcingu jakościowego.

Na podstawie wywiadu przeprowadzonego z Prezesem Zarządu zostaną ustalone:

- analiza czynników powstawania spółek zagranicznych,
- czas powstawania kolejnych spółek zagranicznych,
- motywy umiędzynarodowienia działalności.

Firma powstała w 2006 r. jako jednoosobowa działalność gospodarcza, a w 2008 r. przekształciła się w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Aktualnie analizowana spółka jest największą spółką należącą do grupy kapitałowej, w skład której dodatkowo wchodzi spółki z zakresu doradztwa personalnego i szkoleń.

Spółka specjalizuje się w świadczeniu usług selekcji, sortowania, naprawy detali i komponentów oraz wyrobów gotowych. Jej klientami są średnie i duże firmy będące przedstawicielami głównie przemysłu motoryzacyjnego, AGD, RTV, FMCG, szklarskiego i inne.

Firma posiada 12 oddziałów w Polsce w kluczowych regionach dla polskiego przemysłu. Dzięki doświadczonym pracownikom oraz inwestycjom w nowoczesne rozwiązania oferowane swoim klientom uzyskała ona opinię firmy świadczącej usługi na najwyższym poziomie. O jej sukcesie świadczą otrzymane ostatnio nagrody; wśród najważniejszych można wymienić: nominację do nagrody Lidera Polskiego Biznesu 2014, Ambasador Polskiej Gospodarki w kategorii „Kreator Rozwiązań” (2014), Gazele Biznesu (2014) czy Medal Europejski (2013).

### 4. Ekspansja zagraniczna analizowanej spółki

Sukces w Polsce, jaki udało się osiągnąć w okresie czterech lat istnienia spółki, przełożył się na decyzję o poszerzeniu oferty na rynki zagraniczne. Firma stopniowo otwierała kolejne spółki w państwach europejskich, tworzyła nowe centra jakościowe, inwestowała w nowych ekspertów i pracowników. Tak w przeciągu kilku lat stworzyła sieć spółek zagranicznych przynależących do spółki matki w Polsce, które mieszczą się: w Rumunii (powstała w 2009 r.), na Słowacji (2010 r.), w Wielkiej Brytanii (2012 r.), Serbii (2012 r.), na Węgrzech (2012 r.), w Czechach (2013 r.), w Niemczech (2014 r.), Słowenii (2015 r.).

Nowe inwestycje branży motoryzacyjnej w Europie Środkowo-Wschodniej stały się szansą rozwoju dla analizowanej spółki. Rejon ten był w stanie przyciągnąć wiele inwestycji zagranicznych dzięki atrakcyjnym kosztom pracy, bliskości geograficznej z Europą Zachodnią, wykwalifikowanym pracownikom oraz polepszającemu się klimatowi dla biznesu [www 1]. Spółka zaczęła zatem otwierać swoje oddziały tam, gdzie funkcjonowali/otwierali swoje zakłady produkcyjne producenci samochodów. Mamy tutaj do czynienia z motywami reaktywnymi internacjonalizacji. O ile w Polsce rynek motoryzacyjny nie stanowi jedyne obsługiwane sektora, o tyle za granicą daje blisko 90% przychodów. Można wskazać na pewne zagrożenie uzależnienia się tylko od jednej branży. Celem funkcjonowania analizowanych spółek córek na poszczególnych rynkach zagranicznych jest minimalizacja ryzyka i maksymalizacja zysku w takim okresie, przez jaki będą funkcjonować jej usługobiorcy (w tym przypadku branża motoryzacyjna).

Rozpoczęcie działalności spółki zagranicznej w pierwszej fazie rozwoju zawsze finansowane jest z środków własnych spółki matki lub spółek córek osiągających zyski. Moment między rozpoczęciem działalności a zdobyciem zdolności kredytowej w lokalnych bankach jest zawsze obciążony dużym ryzykiem niepowodzenia. Z analizy tab. 3, przedstawiającej liczbę zatrudnionych, liczbę klientów, przychody netto i wynik finansowy za 2014 r., wynika, że firma stale finansuje rozwój nowych oddziałów. Specyfika rynku często wywołuje potrzebę utrzymywania nierentownego oddziału w danym kraju (np. Słowacja) celem kompleksowej obsługi wybranego klienta w całej Europie. Brak obsługi klienta w danym kraju mógłby wiązać się z zerwaniem kontraktu w innym kraju.

**Tabela 3.** Daty powstawania zagranicznych spółek

Kraj spółki	Liczba zatrudnionych pracowników (bez umowy zlecenia)	Liczba obsługiwanych klientów	Przychody netto w 2014 r. (w EUR)	Wynik finansowy w 2014 r. (w EUR)
Rumunia	105	115	935 000	15 000
Słowacja	29	13	321 000	-49 000
Wielka Brytania	14	5	143 000	15 000
Serbia	88	36	355 000	57 000
Węgry	5	0	4 043	-15 000
Czechy	10	3	34 000	-11 000
Niemcy	7	1	15 395	1 000
<b>SUMA</b>	<b>227</b>	<b>173</b>	<b>1 807 438</b>	<b>13 000</b>

Źródło: Na podstawie danych uzyskanych z analizowanego przedsiębiorstwa.

Wynik finansowy spółek córek nie jest na zadowalającym poziomie. Niestety moment rozruchu jest zawsze kosztochłonny. Prezes Spółki widzi w rynkach zagranicznych potencjał rozwoju, o czym mogą świadczyć przychody netto uzyskane w 2014 r. W kolejnej fazie stabilizacji nacisk zostanie położony na wzrost rentowności i efektywności działania.

Poza koniecznością finansowania ze środków własnych, kierownictwo spółki wskazuje na istotny czynnik utrudniający rozwój na rynkach zagranicznych. Mowa tutaj o różnorodności kulturowej. Problemem okazuje się współpraca pomiędzy przedstawicielami różnych kultur, co może utrudniać komunikację. Czynnikiem decydującym o sukcesie internacjonalizacji jest zatem znajomość kultury kraju goszczącego.

Stosowana strategia internacjonalizacji ma charakter regiocentryczny, tj. dla krajów, w których firma funkcjonuje, przygotowuje się jednolitą ofertę, promocję, podobne kanały sprzedaży, jedyne, co pozostaje zróżnicowane, to cena.

Strategia marketingowa analizowanej spółki odpowiada strategii spowolnionej ekspansji w postaci rozwoju rynku i rozwoju usługi. Firma systematycznie wchodzi z podobnymi usługami na nowe rynki, mając w planach poszerzanie usług.

## **Podsumowanie**

Przedstawiony w artykule case study pozwala stwierdzić, że sukcesem wejścia na rynki zagraniczne jest przede wszystkim posiadanie wystarczających zasobów finansowych na rozwój nowych zagranicznych firm oraz jasno określony cel, do którego dąży menedżer. Powinien on potrafić dostosować się do lokalnych warunków w celu jak najbardziej optymalnego wykorzystania potencjału rynku zagranicznego.

Trudno jest przedstawić uniwersalny przepis na sukces umiędzynarodowienia firmy. O jej powodzeniu lub porażce decyduje wiele różnorodnych czynników, zależnych od otoczenia, rynku czy warunków wewnętrznych przedsiębiorstwa. Najważniejsze, aby firma potrafiła identyfikować to, co jest kluczowe dla jej sukcesu przy jednoczesnym śledzeniu możliwych zagrożeń. Nie podlega dyskusji, że firmy wchodzące na rynki zagraniczne muszą umieć dostosowywać się do warunków, jakie na nich panują, a to wymaga często modyfikacji produktów/usług czy też sposobu zarządzania całą firmą.



## Literatura

- Daszkiewicz N., Wach K. (2013), *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
- Gostomski E. (2003), *Rodzaje transakcji stosowanych w obrotach międzynarodowych* [w:] H. Treder (red.), *Podstawy handlu zagranicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Kosińska E., red. (2008), *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa, s. 218.
- Kuraś P. (2012), *Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 8.
- Liberska B. (2002), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa.
- McDougall P.P., Oviatt B. (2000), *International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths*, „Academy of Management Journal”, No. 43(1).
- Nieżurawski L., Nieżurawska J. (2013), *Wybrane przyczyny sukcesu i porażek internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4/2.
- Plawgo B. (2004), *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa.
- Pluta-Olearnik M. (2013), *Internacjonalizacja usług a strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw*, „Handel Wewnętrzny”, tom I, maj-czerwiec (A), Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur.
- Stępień B. (2011), *Międzynarodowa kooperacja gospodarcza – przyczyny i uwarunkowania instytucjonalne i kulturowe* [w:] B. Stępień (red.), *Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy*, PWE, Warszawa.
- Śliwa M. (2012), *Organizacja w środowisku międzynarodowym. Zarys teoretyczno-instytucjonalny* [w:] B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Thomas-Morgan A., Jones M.V. (2009), *Post-entry Internationalization Dynamics: Differences between Smes in the Development Speed of Their Internationalization Sales*, „International Small Business Journal”, No. 27(1).
- Żbikowska A. (2013), *Uwarunkowania ekspansji eksportowej polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek”, nr 2.
- [www 1], <http://www.coface.pl/Aktualnosci-i-Media/Biuro-prasowe/Sektor-motoryzacyjny-w-Europie-Srodkowo-Wschodniej-silnie-zalezny-od-zagranicznych-inwestycji> (dostęp 4.09.2015).
- [www 2], <http://www.pearsoned-ema.com> (dostęp: 14.01.2015).

---

**CONDITIONING OF INTERNATIONALIZATION OF FIRMS  
FROM THE SECTOR OF QUALITY OUTSOURCING – CASE STUDY**

**Summary:** The process of internationalization has become the dominant feature of the contemporary world economy. Most frequently it occurs at the moment of an enterprise crossing its own national frontiers with the aim of ensuring itself of better opportunities of development. There is a multitude of premises and motives behind entering foreign markets. In the era of internationalization, the conditioning of internationalization should be placed under particular scrutiny. The search for the answer as to what course internationalization takes on and what conditions it has both become the premise behind writing this paper. In the herein paper, a case study of a specific enterprise from the quality outsourcing sector has been applied, which in fact has achieved success on the European market over the past several years.

**Keywords:** internationalization, globalization, outsourcing.