



Horyzonty Polityki
2017, Vol. 8, N° 24



MAGDALENA BELNIAK

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa
magdalena.belniak@uek.krakow.pl

DOI: 10.17399/HP.2017.082408

Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw z województwa małopolskiego. Rola zasobów i charakterystyki przedsiębiorstwa¹

Streszczenie

CEL NAUKOWY: Celem artykułu jest przedstawienie wyników przeprowadzonej analizy czynników wpływających na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw w formie próby określenia roli zasobów przedsiębiorstwa w realizowanej przez nie strategii internacjonalizacji. Artykuł oprócz studiów literaturowych bazuje na własnej ankietyzacji, którą przeprowadzono na celowo dobranej próbie ponad osiemdziesięciu przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie małopolskim.

PROBLEM I METODY BADAWCZE: Podstawowym problemem publikacji jest ilościowa i jakościowa analiza strategii internacjonalizacji małopolskich przedsiębiorstw. Artykuł wykorzystuje trzy główne narzędzia badawcze, jakimi są tradycyjne studia literaturowe, analiza danych zastanych typu *desk research* oraz ankietyzacja wśród grupy osób zarządzających polskimi przedsiębiorstwami, które umiędzynarodowiły swoją działalność (badania pogłębione przy wykorzystaniu wywiadów IDI).

PROCES WYWODU: Wywód składa się z dwóch zasadniczych elementów: wniosków płynących z analizy literatury przedmiotu w zakresie internacjonalizacji jako strategii oraz wniosków wynikających z części empirycznej artykułu, bazującej na analizie wyników przeprowadzonych badań własnych.

1 Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Sugerowane cytowanie: Belniak, M. (2017). Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw z województwa małopolskiego. Rola zasobów i charakterystyki przedsiębiorstwa. *Horyzonty Polityki*, 8(24), 167-187. DOI: 10.17399/HP.2017.082408.

WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ: Jedną ze strategii rozwoju współczesnych przedsiębiorstw stały się ostatnio niewątpliwie strategie umiędzynarodowienia, będące konsekwencją postępujących od jakiegoś czasu procesów globalizacji. Wyniki badań zależności pomiędzy posiadanymi przez przedsiębiorstwa zasobami *sensu stricto*, kompetencjami, jak i zasobami *sensu largo*, a sposobami i tempem, w jakim przebiega ekspansja, wiążą się z faktem posiadania strategii internacjonalizacji i jej rodzajem oraz ścieżką wdrażania sposobów umiędzynarodowienia. Nie bez znaczenia pozostaje kapitał zagraniczny, zasięg terytorialny internacjonalizacji oraz łączna ilość strategii implementowanych przez małopolskie przedsiębiorstwa.

WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE: Podejście do zasobów przedsiębiorstwa zarówno *sensu stricto*, jak i *sensu largo* – ma istotny wpływ na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw. Zauważono, że im większe znaczenie tych zasobów w przedsiębiorstwie, tym bardziej rozbudowana jest strategia umiędzynarodowienia. Przedsiębiorstwa posiadające ponadprzeciętne zasoby *sensu largo* mają możliwość bardziej dynamicznej ekspansji. Warto zatem przywiązywać szczególną wagę do zasobów, zwłaszcza kompetencji menedżerskich, gdyż stanowią one nie tylko element przewagi konkurencyjnej, ale także ważny czynnik procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw.

SŁOWA KLUCZOWE:

internacjonalizacja, strategii internacjonalizacji, czynniki internacjonalizacji, przedsiębiorczość międzynarodowa, zasoby przedsiębiorstwa

INTERNATIONALISATION STRATEGIES OF FIRMS
FROM MAŁOPOLSKA REGION.
THE ROLE OF RESOURCES AND CHARACTERISTICS
OF A FIRM

Abstract

RESEARCH OBJECTIVE: The aim of the article is to present the results of the conducted analysis of factors influencing the firm internationalisation process in the form of an attempt to determine the role of a firm's resources in the internationalisation strategy implemented by it. In addition to literature studies, the article bases on its own survey which was carried out on a targeted sample of over eighty enterprises located in Małopolska.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: The basic problem of the publication is a quantitative and qualitative analysis of internationalisation

strategies of firms from Małopolska. The article applies three main research tools, namely traditional literature studies, desk research and a survey carried out among a group of people managing Polish firms which have internationalised their activities (in-depth research with the use of individual in-depth interviews – IDI).

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: The reasoning consists of two principal elements: the conclusions coming from the literature of the subject on internationalisation as a strategy and conclusions arising from the empirical part of the article, based on the analysis of the results of own research.

RESEARCH RESULTS: Undoubtedly, internationalisation strategies, being the consequence of globalisation processes progressing for some time, have recently become one of development strategies of contemporary firms. The findings of research into relationships between the resources *sensu stricto* possessed by firms, competences and resources *sensu largo*, and the modes and pace at which the expansion progresses are related to the fact of possessing an internationalisation strategy and its type and the path of implementing internationalisation modes. Foreign capital, the territorial range of internationalisation, as well as the total number of strategies implemented by firms from Małopolska are also quite important.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS AND RECOMMENDATIONS: An approach to a firm's resources, both *sensu stricto* and *sensu largo*, has a great impact on the internationalisation process of businesses. It has been observed that the greater significance of those resources in a firm, the more extensive the internationalisation strategy is. Businesses with more than average resources *sensu largo* have a capability of more dynamic expansion. Therefore, it is worth attaching special importance to resources, especially managerial competences, as they are not only an element of competitive advantage, but also an important factor of the internationalisation process of firms.

KEYWORDS:

internationalisation, internationalisation strategy,
internationalisation factors, international entrepreneurship,
enterprise resources

1. WSTĘP

Internacjonalizacja przedsiębiorstw stała się w ostatnich dwóch dekadach jednym z kluczowych zagadnień badawczych, podejmowanym w ramach postępującego procesu globalizacji gospodarki światowej.

W ujęciu makroekonomicznym wszystkie definicje jednoznacznie wskazują, że internacjonalizacja oznacza wzrost współzależności między gospodarkami poszczególnych państw (Wach, 2012). Internacjonalizacja postrzegana jest jednak również jako strategia rozwoju przedsiębiorstw.

Jedni badacze uznają przedsiębiorstwo za umiędzynarodowione, gdy zmieni się jego struktura w wyniku eksportu bądź importu, inni uzależniają umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa od liczby krajów, na których działa (od co najmniej dwóch krajów zagranicznych). Najczęściej jednak kontekst internacjonalizacji przedsiębiorstwa odnosi się do ekspansji na rynki zagraniczne lub podjęcia jednej z form współpracy zagranicznej. K. Przybylska uważa, że internacjonalizacja jest procesem przekształcenia przedsiębiorstwa krajowego w międzynarodowe, a forma tego procesu zależy od strategii firmy (Przybylska, 2005). Sam proces umiędzynarodowienia rozpoczyna się na poziomie decyzji kierowniczych o wejściu na rynek międzynarodowy. A w momencie, gdy te decyzje skutkują powstaniem konkretnych planów dotyczących umiędzynarodowienia jako elementu strategii rozwoju przedsiębiorstwa, mówimy już o strategii internacjonalizacji (Jarosiński, 2013).

Celem artykułu jest próba określenia roli zasobów przedsiębiorstwa w realizowanej przez nie strategii internacjonalizacji. Artykuł oprócz studiów literaturowych bazuje na własnej ankietyzacji, którą przeprowadzono na celowo dobranej próbie ponad osiemdziesięciu przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie małopolskim.

2. INTERNACJONALIZACJA JAKO STRATEGIA

Według J. Johansona i J.E. Vahlnego, przedstawicielei tzw. szkoły szwedzkiej, internacjonalizacja jest to uporządkowany proces stopniowego zwiększania zaangażowania w działalność międzynarodową i związana z tym zmiana struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwie (podejście etapowe/procesowe) (Johanson i Vahlne, 1977), a w późniejszym okresie również proces rozwoju sieci powiązań biznesowych na rynku międzynarodowym oraz relacji z partnerami z innych krajów (podejście sieciowe) (Johanson i Vahlne, 1990). J. Johanson natomiast, kilka lat później współpracując z L.G. Mattssonem, określił

internacjonalizację mianem procesu adaptacyjnego strategii, struktury i zasobów przedsiębiorstwa do uwarunkowań na rynkach międzynarodowych (Johanson i Mattsson, 1993). Również w teoriach eklektycznych umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa oznacza nie tylko sukcesywny rozwój jego zaangażowania na arenie międzynarodowej, ale także daleko idące zmiany w strategii zarządzania.

Z tego względu internacjonalizację można definiować jako wszystkie działania dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa na arenie międzynarodowej, które stanowią konsekwencję planowanego procesu stopniowych dostosowań do zmieniającego się otoczenia, a więc są wpisane w jego strategię. K. Wach w tym kontekście za synonim internacjonalizacji uznaje, dość często stosowane w anglojęzycznej literaturze, pojęcie rozwoju międzynarodowego (*international growth*) (Wach, 2012). Stąd też wielu autorów zajmujących się tematyką prowadzenia działalności gospodarczej za granicą zamiast internacjonalizacji używa określenia umiędzynarodowienie, czyli prowadzenie biznesu międzynarodowego. Należy tutaj zaznaczyć, że pojęcie internacjonalizacji ma bardziej ogólny i naukowy charakter, a także jest związane z naukami ekonomicznymi (ekonomia i zarządzanie), podczas gdy biznes międzynarodowy jest bardziej związany z naukami o zarządzaniu, choć ma także pragmatyczne zastosowanie.

3. STRATEGIA, JEJ POZIOM I TREŚĆ JAKO CZYNNIK INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji strategii, ale większość autorów zgadza się, że jest to proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych do zrealizowania tych celów (Śliwiński, 2011). Według P. Druckera jest jednym z kluczowych czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa prowadzących do wzrostu (Drucker, 2005), według M.E. Portera tworzy unikatową i wartościową pozycję za pomocą odmiennego od rywali zestawu czynności (Porter, 1996), zapewnia zyskową i trwałą pozycję przedsiębiorstwa względem sił, które określają konkurencję w branży (Porter, 1990). K. Obłój istotę skutecznej strategii widzi w tworzeniu unikatowości organizacji, a R. Śliwiński nazywa strategię tworem

czysto intelektualnym, stanowiącym podstawę sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa (Śliwiński 2011). M. Gorynia pisze o bardziej rozbudowanej koncepcji, która jest planem czy wzorem integrującym główne cele przedsiębiorstwa z obowiązującą polityką i logiką postępowania w jedną całość, gdyż dobrze sformułowana strategia jest w stanie tak pokierować zasobami organizacji, że stworzą one niepowtarzalny układ oparty na własnych kompetencjach przedsiębiorstwa (Fonfara, Gorynia, Najlepszy i Schroeder, 2000).

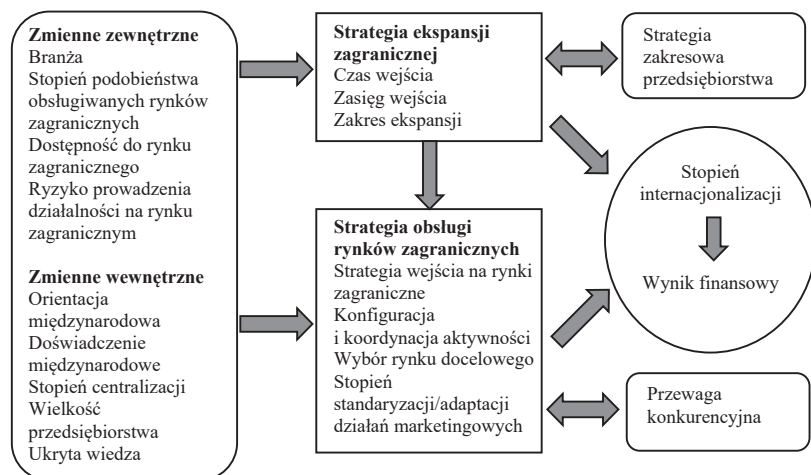
Brak konsensusu co do terminologii i definicji strategii internacjonalizacji powoduje, że autorzy zajmujący się problematyką umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa nie są także zgodni co do procesu formułowania strategii internacjonalizacji, jej treści ani relacji między strategią internacjonalizacji a innymi strategiami formułowanymi w organizacji (Witek-Hajduk, 2010).

Strategie można klasyfikować w różnych przekrojach, gdyż na poszczególnych poziomach organizacji istnieją różne strategie, posiadające odmienne funkcje w zależności od tego, którego poziomu dotyczą. M. Gorynia pisze (Fonfara, Gorynia, Najlepszy i Schroeder, 2000), że liczba poziomów strategii w organizacji waha się od dwóch do czterech; dwa poziomy wyodrębniają strategię globalną, tzn. całościową, i strategię cząstkową, tzn. rodzajową i funkcjonalną. Natomiast cztery poziomy rozkładają strategię funkcjonalną na dwie kategorie – strategii cząstkowych i strategii na poziomie operacyjnym (Thompson i Strickland, 1984). Niektórzy jednak twierdzą, że najbardziej przydatna jest koncepcja, która wyróżnia trzy poziomy: strategii organizacji czy też korporacji, strategii jednostek biznesowych – inaczej strategii konkurencji, oraz strategii funkcjonalnych (Fonfara, Gorynia, Najlepszy i Schroeder, 2000). Inni badacze: R. de Wit i R. Meyer również wyróżniają cztery poziomy strategii: 1) funkcjonalny, na którym tworzone są strategie szczegółowe związane z bieżącym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa; 2) poziom obszaru działalności, na którym powstają strategie poszczególnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa; 3) poziom korporacji, gdzie tworzone są wytyczne do zarządzania całą organizacją wieloczołową oraz 4) poziom sieci, na którym powstają strategie zarządzania relacjami w sieci (Daszkiewicz i Wach, 2013). R. Śliwiński pisze, że na poziomie strategii korporacji określony jest ogólny stosunek przedsiębiorstwa do wzrostu, a także liczby i rodzajów prowadzonych

przez przedsiębiorstwo działalności, strategia konkurencji dotyczy polepszenia szeroko rozumianej pozycji konkurencyjnej, a strategia funkcjonalna maksymalizowania produktywności zasobów w celu zbudowania przewagi konkurencyjnej (Śliwiński, 2011).

G. Karasiewicz, uwzględniając charakterystykę poszczególnych koncepcji strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa, zaproponował własny model (rys. 1), gdzie determinantami decyzji dotyczących strategii ekspansji zagranicznej i strategii obsługi rynków zagranicznych są wymienione zmienne zewnętrzne i wewnętrzne, a efekty działania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych opisane są za pomocą stopnia internacjonalizacji organizacji i jej wyniku finansowego (Karasiewicz, 2013).

W poniższym modelu strategii ekspansji zagranicznej zawierają decyzje dotyczące czasu wejścia na rynki zagraniczne, zasięgu wejścia, zakresu internacjonalizacji, a strategii obsługi rynków zagranicznych związane są ze strategią wejścia na rynki zagraniczne, konfiguracją i koordynacją aktywności w łańcuchu wartości, wyborem rynku docelowego oraz stopniem standaryzacji działań marketingowych (Karasiewicz, 2013).



Rysunek 1. Model marketingowej strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Źródło: Karasiewicz, 2013, s. 26.

M. Gorynia podkreśla, że związana bezpośrednio z kontekstem międzynarodowym internacjonalizacja działalności przedsiębiorstw może wpływać na fundamenty budowania strategii konkurencji organizacji. Według M. Goryni „(...) pierwotne i w pewnym sensie pierwszorzędne znaczenie mają czynniki zewnętrzne (...)” (Gorynia, 2007), a wewnętrzne czynniki internacjonalizacji nabierają znaczenia dopiero w momencie dywagacji co do formy umiędzynarodowienia. Do zobrazowania wagi czynników zewnętrznych autor ten posłużył się modelem M.E. Portera – dotyczącym szeroko rozumianej konkurencji – oraz modelem G.S. Yipa – wychodzącym od branżowych uwarunkowań strategii przedsiębiorstwa. Podstawą tworzenia strategii konkurencji jest układ sił obowiązujący w danej branży czy sektorze, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo. Sposób, w jaki w modelu Portera przeprowadzona została analiza konkurencji, określany jest pozycjonowaniem. Według E. Cyrsona jest to podejście zewnętrzno-wewnętrzne, ponieważ punktem wyjścia określania strategii konkurencji jest w tym modelu uwzględnienie sytuacji w otoczeniu przedsiębiorstwa (Cyrson, 2002).

Kolejnym krokiem jest określenie globalnej strategii, tak aby była maksymalnie współgrająca z uwarunkowaniami branżowymi, w celu ograniczenia zagrożeń i wykorzystania nadążających się okazji/szans (Stonehouse, Hamill, Campbell i Purdie, 2001). M. Gorynia zwraca szczególną uwagę na przyjęcie kompromisowej pozycji i uznania wzajemnego wpływu struktury w modelu M.E. Portera oraz zachowań przedsiębiorstwa. Podkreśla także szerokie rozumienie interpretacji konkurencji, znacznie wykraczające poza zwykłą rywalizację między przedsiębiorstwami, jak również zmienność w czasie różnych jej mechanizmów (Gorynia, 2000; 2007).

Główne determinanty wyboru strategii przedsiębiorstwa leżą w modelu Yipa w najbliższym otoczeniu organizacji. Autor wyróżnia następujące grupy czynników, skłaniające przedsiębiorstwo do podjęcia ekspansji zagranicznej: czynniki rynkowe (PKB, styl życia, upodobania konsumentów, szeroko rozumiana globalizacja życia, rozwój reklamy, mediów itd.), czynniki kosztowe (postęp technologiczny, korzyści skali, rozwój spedycji międzynarodowej, skrócony cykl życia produktu, wzrost kosztów B&R, pojawienie się krajów nowo uprzemysłowionych), czynniki rządowe (znoszenie barier taryfowych i pozataryfowych, rozwój instytucji handlu światowego,

powstawanie wielu instytucji gospodarczych, prywatyzacja i denacjonalizacja wielu branż, wprowadzenie systemu wolnorynkowego, pojawienie się nowych prężnych gospodarek), czynniki konkurencyjne (powstawanie aliansów globalnych, wzrost globalnych sieci międzynarodowych współzależności, pojawienie się *born global*, powiększenie się liczby krajów na rynku konkurencyjnym, ciągły wzrost poziomu obrotów w handlu światowym i udziału zagranicznych podmiotów w strukturze własności) oraz czynniki dodatkowe (zrewolucjonizowany rynek informatyczny i telekomunikacyjny), udogodnienia w podróżach biznesowych, globalizacja rynków finansowych (Gorynia, 2000; 2007).

Oba modele: Portera i Yipa podkreślają znaczący wpływ otoczenia konkurencyjnego na sytuację strategiczną przedsiębiorstwa, choć model Yipa eksponuje wyłącznie czynniki z otoczenia przedsiębiorstwa związane z kontekstem międzynarodowym. Na tej podstawie M. Gorynia opiera stwierdzenie, że warunki otoczenia wymuszają czasami na przedsiębiorstwie podjęcie działalności w skali międzynarodowej, a internacjonalizacja staje się po prostu koniecznością, chociaż firma może się również zdecydować na ścieżkę ekspansji zagranicznej w celu wykorzystania szans rozwoju, jaki wiąże się z umiędzynarodowieniem działalności (Gorynia, 2000; 2007). M. Gorynia zauważa, że motywy zagranicznej ekspansji mogą być bardzo różne, zmieniać się w czasie, wzajemnie warunkować i być powiązane z formą internacjonalizacji, ale jako podstawowe czynniki podejmowania działań na rynku międzynarodowym wymienia wiek i fazę cyklu życia przedsiębiorstwa, produktu i technologii, branżę, kraj macierzysty i jego sytuację rynkową, sytuację na rynku docelowym, dotychczasowe doświadczenie przedsiębiorstwa oraz fazę procesu internacjonalizacji (Gorynia, 2000; 2007).

4. STRATEGIA JAKO CZYNNIK INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW W MAŁOPOLSCE

Analiza relacji zachowań strategicznych przedsiębiorstw z województwa małopolskiego z procesem ich internacjonalizacji oparta została na zmiennych badawczych, jakimi są jedne z czynników wewnątrzorganizacyjnych: strategia internacjonalizacji i jej treść

na poszczególnych poziomach, zgodnie z założeniami podejścia strategicznego. Analiza opiera się na H1 twierdzącej, że strategia internacjonalizacji tych przedsiębiorstw zdeterminowana jest posiadanymi przez przedsiębiorstwo zasobami wewnętrznymi i jego przewagą konkurencyjną budowaną na kluczowych kompetencjach, oraz H2 stanowiącej, że strategię internacjonalizacji są opracowywane i wdrażane z jednakową uwagą przez wszystkie przedsiębiorstwa bez względu na ich wielkość.

W celu weryfikacji postawionych hipotez posłużono się ankietą, w której postawione zostały pytania o wzorce i strategię internacjonalizacji przedsiębiorstwa, m.in. o to, jak wcześnie od powstania firmy przebiegała ekspansja zagraniczna i czy odbywała się stopniowo, czy też szybko, a także na ile zidentyfikowane w przedsiębiorstwie są strategię międzynarodowe i co obejmują. Na potrzeby badań empirycznych posłużono się próbą badawczą obejmującą 80 zinternacjonalizowanych przedsiębiorstw, które są zarejestrowane i działają w województwie małopolskim (Belniak, 2015b). Spośród analizowanych 80 przedsiębiorstw z województwa małopolskiego 28,75% miało sformułowaną w pełni, a 38,75% częściowo strategię internacjonalizacji. Pozostałe 32,50% przedsiębiorstw nie posiadało zdefiniowanej strategii umiędzynarodowienia.

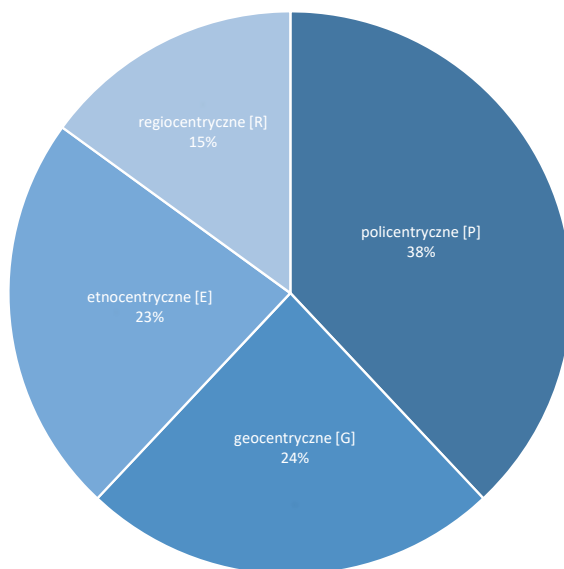
Wyniki te są zbieżne z badaniami przeprowadzonymi przy podobnych założeniach metodycznych przez międzynarodowy zespół kierowany przez K. Wach (Wach, 2014; Wach i Wojciechowski, 2014; Daszkiewicz i Wach, 2014), według którego z 274 przebadanych przedsiębiorstw 28% nie wdrożyło strategii internacjonalizacji, tylko 18% miało sformalizowaną strategię, natomiast aż 54% badanych przedsiębiorstw deklarowało posiadanie częściowej strategii, głównie niesformalizowanej.

Wracając do prezentowanych wyników badań własnych, w przypadku przedsiębiorstw posiadających strategię przeważały te, które ujmowały w niej:

- rynki zagraniczne, na które dokonywana jest ekspansja;
- sposoby wejścia na rynki międzynarodowe;
- zachowanie wobec konkurentów;
- adaptację lub standaryzację produktu na rynkach zagranicznych.

Spośród analizowanych firm 27 uwzględniło przy formułowaniu strategii specyficzne warunki panujące na poszczególnych rynkach,

11 formułowało różne strategie dla danej grupy rynków zagranicznych, a pozostałe stosowały jednolitą/standardową strategię na wszystkich rynkach (rys. 2).



Rysunek 2. Rodzaj strategii wykorzystywany przez przedsiębiorstwo.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych ($n = 80$).

Strategia a zasoby

Chcąc zweryfikować hipotezę H1, zbadano zależności pomiędzy posiadanymi przez przedsiębiorstwa zasobami *sensu stricto*, kompetencjami i zasobami *sensu largo* a sposobami i tempem, w jakim przebiegała ekspansja, faktem posiadania strategii internacjonalizacji i jej rodzajem oraz ścieżką wdrażania sposobów internacjonalizacji. Zwrócono także uwagę na zasięg terytorialny internacjonalizacji oraz łączną ilość strategii implementowanych przez polskie przedsiębiorstwa.

Analizując istotnie statystycznie na poziomie istotności $\alpha = 0,1$ zależności pomiędzy wybranymi zmiennymi (tab. 1), stwierdzono,

że ekspansja przedsiębiorstw zachodziła powoli tam, gdzie znaczenie zasobów *sensu stricto* było najmniejsze. Z kolei ekspansja była dynamiczna w przypadku wysokich i ponadprzeciętnych zasobów przedsiębiorstwa.

Tabela 1

Wyniki testu niezależności względem wybranych zmiennych χ^2 Pearsona w zakresie posiadanych zasobów i przebiegu internacjonalizacji

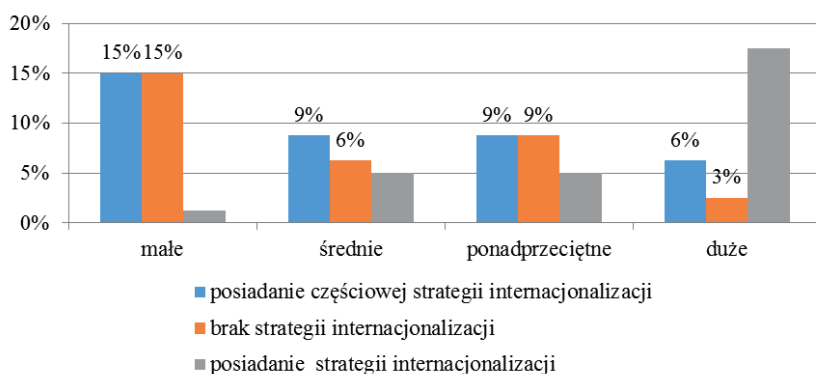
Lp.	Zmienna 1	Zmienna 2	Pearson χ^2 η	η	wartość p	C
1	Zasoby <i>sensu stricto</i> (znaczenie)	Sposób przebiegania ekspansji	11,0791	6	0,086	0,348
2		Jak przebiegała ekspansja	15,0148	3	0,002	0,397
3		Posiadanie strategii internacjonalizacji	23,2585	6	0,001	0,474
4	Kompetencje	Posiadanie strategii internacjonalizacji	21,7868	6	0,001	0,462
5		Rodzaj strategii internacjonalizacji	27,7435	15	0,023	0,507
6		Ścieżka wdrażania sposobów internacjonalizacji	21,3269	12	0,046	0,458
7	Zasoby <i>sensu largo</i> (znaczenie)	Posiadanie strategii internacjonalizacji	25,0128	6	0,000	0,488
8	Jak przebiegała ekspansja	Rodzaj strategii internacjonalizacji	10,9934	5	0,052	0,347
9		Ścieżka wdrażania sposobów internacjonalizacji	8,2054	4	0,084	0,305
10	Posiadanie filii oddziałów za granicą	Posiadanie strategii internacjonalizacji	15,6838	2	0,000	0,404
11	Ścieżka wdrażania sposobów internacjonalizacji		33,6335	8	0,000	0,544
12	Liczba elementów uwzględnianych w strategii internacjonalizacji (mało ≤ 3 / średnio ≤ 5 / dużo 6 i więcej)	Rodzaj strategii internacjonalizacji	21,5182	10	0,018	0,460
13		Zasięg terytorialny	9,5363	4	0,049	0,326
14		Posiadanie filii oddziałów za granicą	31,5879	2	0,000	0,532
15		Ścieżka wdrażania sposobów internacjonalizacji	39,9216	8	0,000	0,576

16	Rodzaj strategii internacjonalizacji	Zasięg terytorialny	17,7372	10	0,060	0,426
17			59,0947	20	0,000	0,651
18	Zasięg terytorialny	Ścieżka wdrażania sposobów internacjonalizacji	17,2292	8	0,028	0,420
19	Posiadanie filii oddziałów za granicą		14,5557	4	0,006	0,392

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych w Stata 12 ($n = 80$).

W przedsiębiorstwach, gdzie znaczenie zasobów *sensu stricto* było bardziej ograniczone, ekspansja przebiegała później niż w przypadku przedsiębiorstw deklarujących ponadprzeciętne i duże znaczenie zasobów. Można również zauważyć, że wielkość posiadanych zasobów *sensu stricto* miała wpływ na formułowanie strategii internacjonalizacji przez przedsiębiorstwa. W zależności od wielkości znaczenia tych zasobów przedsiębiorstwa posiadały tylko częściową strategię lub w niektórych przypadkach wcale jej nie miały.

Zależność ta miała również znaczenie w przypadku zasobów *sensu largo*. Przedsiębiorstwa, które wysoko oceniały znaczenie zasobów *sensu largo* (ujmujących także kompetencje), zdecydowanie najczęściej posiadały sformułowaną strategię internacjonalizacji. Te, dla których znaczenie zasobów było niewielkie, wykształcały co najwyżej częściową strategię internacjonalizacji lub nie posiadały jej wcale (rys. 3).



Rysunek 3. Znaczenie zasobów *sensu largo* a posiadana strategia internacjonalizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych ($n = 80$).

Stwierdzono ponadto, że ekspansja przebiegała stosunkowo wcześniej w przypadku zastosowania strategii geocentrycznej na wszystkich rynkach oraz w sytuacji rozpoczęcia ekspansji międzynarodowej natychmiast (lub w 1-2 lata od powstania firmy) i to zarówno do krajów sąsiadujących, krajów Europy Środkowo-Wschodniej, jak również na inne rynki międzynarodowe, bez względu na odległość geograficzną. Zauważono również, że podmioty, które w kwestionariuszu zadeklarowały posiadanie sformułowanej strategii internacjonalizacji, zaznaczały co najmniej pięć jej typów. Jednocześnie te same przedsiębiorstwa najczęściej posiadały filie lub oddziały zagraniczne. Przedsiębiorstwa działające tylko na rynkach należących do UE i poza UE stosowały różne rodzaje strategii, z uwzględnieniem specyfiki krajów docelowych, w zależności od rynku ekspansji. Przedsiębiorstwa, które zaczynały od prostego eksportu, z czasem wprowadzając bardziej zaawansowane sposoby umiędzynarodowienia, ostatecznie najczęściej posiadały oddziały lub filie zagraniczne. Istnieje też relatywnie duży odsetek przedsiębiorstw (10%), który wdrażał kilka form internacjonalizacji i posiada obecnie filie lub oddziały zagraniczne.

Na podstawie zaprezentowanych obliczeń statystycznych widać, że zasoby *sensu stricto* mają wpływ zarówno na sposób, jak i szybkość przebiegania ekspansji oraz na to, czy przedsiębiorstwo dysponuje strategią internacjonalizacji (hipotezę zerową o braku zależności posiadania strategii i wielkości zasobów *sensu stricto* odrzucamy przy najniższym ryzyku). Same kompetencje również mają wyraźny wpływ na fakt posiadania strategii, jej rodzaj oraz wybór rodzaju ścieżki internacjonalizacji. Rozpatrywanie zasobów w ujęciu szerokim (*sensu largo*) nasuwa wniosek, że przedsiębiorstwa oceniające wyżej znaczenie zasobów *sensu largo* częściej formułują strategię internacjonalizacji.

Strategia a wielkość przedsiębiorstwa

Warto dodać, że wśród przedsiębiorstw określonych jako duże w latach 2011-2014 zatrudnienie wzrosło w 11 na 16 przypadków, a w wypadku średnich w 15 na 25 przypadków. Jednocześnie najczęściej spadek zatrudnienia odnotowano w mikro- i średnich

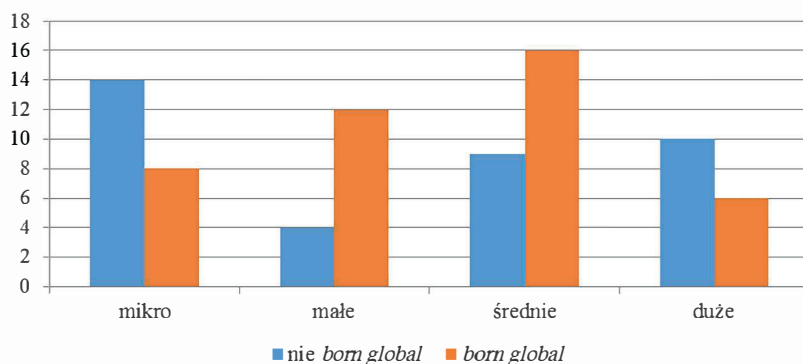
przedsiębiorstwach. Zatrudnienie wzrosło w przedsiębiorstwach, w których stosowano specyficzne dla danego rynku strategie internacjonalizacji, spadło natomiast najczęściej w sytuacji, gdy przedsiębiorstwa implementowały różne strategie, niemniej jednak zależność ta jest istotna statystycznie, gdy przyjmiemy duże ryzyko popełnienia błędu rodzaju $\alpha = 0,1$.

Wielkość przedsiębiorstwa odgrywała również rolę w kontekście ilości wymiarów sformułowanej strategii. Najbardziej rozbudowane strategie występowały w przypadku podmiotów dużych, a najprostsze w mikro- i średnich przedsiębiorstwach.

Hipoteza głosząca, że strategie internacjonalizacji są opracowywane i wdrażane z jednakową uwagą przez wszystkie przedsiębiorstwa bez względu na ich wielkość, została odrzucona, co oznacza, że wielkość przedsiębiorstwa wpływa na wybór i realizację strategii internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw. Przeprowadzone badania wykazały wprost proporcjonalne znaczenie wielkości przedsiębiorstwa w stosunku do liczby aspektów uwzględnianych w strategii internacjonalizacji przez badane przedsiębiorstwa.

Strategia a pozostałe uwarunkowania

Stwierdzono, że zachodzą statystycznie istotne zależności pomiędzy faktem, że przedsiębiorstwo zinternacjonalizowało się w ciągu trzech lat od powstania (*born global*), a wielkością przedsiębiorstwa w roku 2014 oraz wyborem strategii internacjonalizacji. Jak wynika z danych empirycznych, wśród małych i średnich przedsiębiorstw dominował typ *born global* (odpowiednio 75% i 64%). W przypadku mikroprzedsiębiorstw (22) jedynie osiem było *born global*, a duże stanowiły 37,5%. Przedsiębiorstwa typu *born global* najczęściej wykorzystywały różne strategie od początku działalności w porównaniu z tymi, u których internacjonalizacja nastąpiła później niż w ciągu pierwszych trzech lat od powstania (rys. 4).



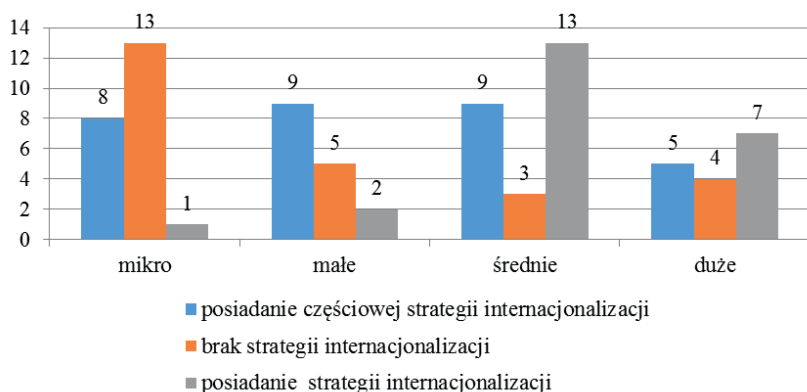
Rysunek 4. Występowanie przedsiębiorstw typu born global a wielkość przedsiębiorstw w 2014 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych ($n = 80$.)

Warto zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa o przeważającym udziale kapitału zagranicznego (ponad 50%) w aktywach przedsiębiorstwa to relatywnie najczęściej duże podmioty, podczas gdy mikro- i małe przedsiębiorstwa bazowały głównie na kapitale krajowym. Proporcje w wymiarze przedsiębiorstwo krajowe/zagraniczne a wielkość przedsiębiorstwa nie uległy istotnej zmianie, biorąc pod uwagę lata 2011 i 2014. Interesujące wydaje się, że przedsiębiorstwa o przeważającym udziale kapitału zagranicznego relatywnie częściej posiadały przynajmniej częściową strategię internacjonalizacji, a w grupie tych, które jej nie posiadały, znalazły się wyłącznie podmioty z kapitałem krajowym. Jednocześnie przedsiębiorstwa o przeważającym kapitalem krajowym stosowały co najwyżej trzy formy strategii internacjonalizacji, podczas gdy w przedsiębiorstwach o przeważającym udziale kapitału zagranicznego występowała strategia w co najmniej sześciu wymiarach.

Warto odnotować, iż w analizowanej próbie w roku 2011 podmioty rodzinne stanowiły najczęściej mikro- i małe przedsiębiorstwa. W 2014 r. do grupy przedsiębiorstw rodzinnych zaliczano już także przedsiębiorstwa średniej wielkości. Tylko co czwarty duży podmiot wskazywał, że jest przedsiębiorstwem rodzinnym. Z relatywnie dużym ryzykiem (0,083) można uznać, że posiadanie strategii internacjonalizacji było związane z faktem, czy dana firma jest rodzinna,

czy też nie. Rodzinne podmioty bowiem relatywnie częściej nie posiadały w ogóle zdefiniowanej strategii internacjonalizacji. Spójny z tym stwierdzeniem jednak jest fakt, że to najczęściej duże i średnie podmioty posiadały sformułowaną strategię internacjonalizacji, podczas gdy mikroprzedsiębiorstwa (wśród których najczęściej można było spotkać podmioty rodzinne) strategii tej nie miały (rys. 5).



Rysunek 5. Posiadanie strategii internacjonalizacji a wielkość przedsiębiorstwa w 2014 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych ($n = 80$).

W tabeli 2 przedstawione zostały istotne statystycznie na poziomie istotności $\alpha = 0,1$ zależności pomiędzy wybranymi zmiennymi.

Tabela 2

Wyniki testu niezależności zmiennych χ^2 Pearsona w zakresie strategii internacjonalizacji

Lp.	Zmienna 1	Zmienna 2	Pearson χ^2 η	η	wartość p	C
1	Born global	Wielkość przedsiębiorstwa w 2014 r.	8,5237	3	0,036	0,310
2		Rodzaj strategii internacjonalizacji	12,0639	5	0,029	0,361
3	Wzrost zatrudnienia 2014/2011 (tak/nie/ bez zmian)	Wielkość przedsiębiorstwa w 2011 r.	14,2883	6	0,027	0,389
4		Rodzaj strategii internacjonalizacji	16,1133	10	0,096	0,409
5	Przewaga kapitału krajowego/ zagranicznego w aktywach przedsiębiorstwa	Wielkość przedsiębiorstwa w 2014 r.	12,4029	3	0,006	0,366
6		Wielkość przedsiębiorstwa w 2011 r.	14,4209	3	0,002	0,390
7		Posiadanie strategii internacjonalizacji	11,5184	2	0,003	0,354
8		Liczba elementów uwzględnianych w strategii internacjonalizacji (mało ≤ 3 /średnio ≤ 5 / dużo 6 i więcej)	13,5243	2	0,001	0,380
10	Rodzinne/ nierodzinne	Wielkość przedsiębiorstwa w 2014 r.	9,4492	3	0,024	0,325
11		Wielkość przedsiębiorstwa w 2011 r.	8,9098	3	0,031	0,316
12			4,9778	2	0,083	0,242
13	Wielkość przedsiębiorstwa w 2014	Posiadanie strategii internacjonalizacji	23,5283	6	0,001	0,476
14		Liczba elementów uwzględnianych w strategii internacjonalizacji (mało ≤ 3 /średnio ≤ 5 / dużo 6 i więcej)	12,6238	6	0,049	0,369
15	Wielkość przedsiębiorstwa w 2011	Posiadanie strategii internacjonalizacji	23,3463	6	0,001	0,475
16		Liczba elementów uwzględnianych w strategii internacjonalizacji (mało ≤ 3 /średnio ≤ 5 / dużo 6 i więcej)	14,4327	6	0,025	0,390
17	Rodzaj strategii internacjonalizacji		21,5182	10	0,018	0,460

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych w Stata v. 12 ($n = 80$).

5. ZAKOŃCZENIE

Reasumując, podejście do zasobów przedsiębiorstwa – zarówno tych *sensu stricto*, jak i *sensu largo* – ma istotny wpływ na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw. Ograniczone znaczenie zasobów *sensu stricto* powoduje zdecydowanie późniejszą internacjonalizację, przy czym im mniejsze zasoby w organizacji, tym bardziej fragmentaryczna strategia lub zupełny jej brak.

To sama prawidłowość dotyczy zasobów *sensu largo*; im większe znaczenie tych zasobów w przedsiębiorstwie, a zwłaszcza kompetencji menedżerskich, tym bardziej rozbudowana jest strategia umiędzynarodowienia. Również wielkość posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów ma przełożenie na posiadanie przez nie strategii internacjonalizacji. Ponadprzeciętne zasoby *sensu largo* stwarzają możliwość bardziej dynamicznej ekspansji.

Nie bez znaczenia pozostaje także wielkość samego przedsiębiorstwa. Małe i średnie podmioty częściej podejmują wczesną internacjonalizację, stanowiąc znaczny odsetek firm typu *born global*. W przedsiębiorstwach określanych jako duże znaczącą rolę odgrywa natomiast kapitał zagraniczny – jako czynnik dający możliwość formułowania bardziej rozbudowanej strategii umiędzynarodowienia.

Przedstawione badania mają jednak, jak większość innych, pewne ograniczenia. Należy przede wszystkim w nich wskazać czas oraz wielkość próby badawczej, z których wynika brak możliwości absolutyzowania wniosków. Przeprowadzenie dalszych badań, być może na skalę całego kraju, mogłoby posłużyć do potwierdzenia wpływu roli zasobów przedsiębiorstw na wprowadzane przez nie strategie internacjonalizacji.

BIBLIOGRAFIA

- Belniak, M. (2015a). Factors Stimulating Internationalisation of Firms: An Attempted Holistic Synthesis. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 125-140. Pozyskano z: <http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2015.030209>.
- Belniak, M. (2015b). Internacjonalizacja jako kierunek rozwoju przedsiębiorczości firm w województwie małopolskim – wyniki badań

- empirycznych. W: A. Postuła, J. Majczyk i M. Darecki (red.), *Przedsiębiorczość: jednostka, organizacja kontekst*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski, 32-49.
- Belniak, M. (2015c). Ogólne otoczenie krajowe i zagraniczne jako egzogeniczny czynnik procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa. *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*, 1(1), 43-59.
- Cyrson, E. (2002). Nowy paradygmat strategii konkurencji. W: E. SkaWińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Nowe podejście*. Warszawa: PWN, 22.
- Daszkiewicz, N. i Wach, K. (2013). *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*. Kraków: Wydawnictwo UEK.
- Daszkiewicz, N. i Wach, K. (2014). Patterns of Business Internationalisation in Poland: Empirical Results from the V4 Survey. W: A. Durendez i K. Wach (red.), *Patterns of Business Internationalisation in Visegard Countries – In search for Regional Specifics*. Cartagena: Universidad Politecnica de Cartagena.
- Drucker, P. (2005). *Podstawy zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo MtBiznes.
- Fonfara, K., Gorynia, M., Najlepszy, E. i Schroeder, J. (2000). *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Gorynia, M. (2000). Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym. W: M. Gorynia (red.), *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*. Poznań: Wydawnictwo AE w Poznaniu, 35-39.
- Gorynia, M. (2007). *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Jarosiński, M. (2013). *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Johanson, J. i Mattsson, L.G. (1993). Internationalization in industrial systems – a network approach. W: P.J. Buckley i P.N. Ghauri (red.), *The internationalization of the Firm: A Reader*. London: Academic Press.
- Johanson, J. i Vahlne, J.E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4).
- Johanson, J. i Vahlne, J.E. (1997). The Internationalisation Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8.
- Karasiewicz, G. (2013). *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, 11-12.

- Przybylska, K. (2005). Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej. *Zeszyty Naukowe WSE w Bochni*, 3.
- Stonehouse, G., Hamill, J., Campbell, D. i Purdie, T. (2001). *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*. Warszawa: Wydawnictwo Felberg SJA.
- Śliwiński, R. (2011). *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Thompson, A. i Strickland, A. (1984). *Strategic Management. Concepts and Cases*, Business Publications Inc. Texas: Plano.
- Wach, K. (2012). *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie*. Warszawa: PWN.
- Wach, K. (2014). International Strategies of Businesses: Some Evidence from Internationalised Polish Firms. W: A.S. Gubik i K. Wach (red.), *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*. Miskolc: University of Miskolc, 41-56.
- Wach, K. i Wojciechowski, L. (2014). The Size and the Strategic International Orientation: The Use of EPRG Model among Polish Family and Non-Family Firms. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 15(7), 143-156.
- Witek-Hajduk, M. (2010). *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License
<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>