



Krzysztof Wodarski, Marek Krannich

**Proces internacjonalizacji
przedsiębiorstw sektora MŚP
województwa śląskiego.
Prolegomena badań pogłębionych**



**Proces internacjonalizacji
przedsiębiorstw sektora MŚP
województwa śląskiego.
Prolegomena badań pogłębionych**

Zapraszamy do naszej księgarni internetowej
www.wydawnictwo.tnoik.torun.pl/sklep/



prawolubni

Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując jej część, rób to jedynie na użytek osobisty.

SZANUJMY CUDZĄ WŁASNOŚĆ I PRAWO!

Krzysztof Wodarski, Marek Krannich

**Proces internacjonalizacji
przedsiębiorstw sektora MŚP
województwa śląskiego.
Prolegomena badań pogłębionych**



wydawca

© Copyright by

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa · Stowarzyszenie Wzajemnej Użyteczności

„DOM ORGANIZATORA”

87-100 Toruń, ul. Czerwona Droga 8

tel. (+ 48 56) 622 38 07, 622 28 98

<http://www.tnoik.torun.pl>

e-mail wydawnictwo@tnoik.torun.pl



Wydawnictwo
„Dom Organizatora”
jest członkiem
Polskiej Izby Książki

Recenzenci

Dr hab. Agnieszka Mesjasz-Lech
Prof. Politechniki Częstochowskiej

ISBN 978-83-7285-945-7

Printed in Poland

Toruń

Wydanie I

Druk ukończono w 2020 r.

przygotowanie do druku

Projekt okładki

Piotr Kabaciński

Grafika na okładce © Sikov - Fotolia.com

Studio KROPKA dtp · Piotr Kabaciński

tel. kom. 602 303 814

e-mail: biuro@swk.com.pl

Wszystkie prawa zastrzeżone. Żadna część tej książki nie może być powielana ani rozpowszechniana za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniego wyrażenia zgody przez wydawcę i autora.

Spis treści

1. Wprowadzenie.....	7
2. Internacjonalizacja – podejście, aspekty poznawcze i współczesne ujmowanie zagadnienia	11
3. Internacjonalizacja przedsiębiorstw w województwie śląskim. Badania własne – pilotażowe	35
3.1. Województwo Śląskie – syntetyczna charakterystyka	35
3.2. Założenia badawcze i metodyka badania	37
3.3. Charakterystyka respondentów	41
3.4. Uzyskane wyniki badania	48
3.5. Zróżnicowanie uzyskanych wyników w zależności od subregionu, klasyfikacji działalności, wielkości badanych przedsiębiorstw, skali obrotu oraz wielkości zatrudnienia	85
4. Wnioski.....	109
■ Spis wykresów i tabel	115
■ Załącznik. Ankieta badawcza – wzór	121
■ Spis literatury.....	129

1. Wprowadzenie

Charakterystyczną właściwością, współcześnie wysoce zglobalizowanej, gospodarki światowej jest umiędzynarodowienie oraz postępujące procesy otwarcia rynkowego. Przenikają one wszystkie składniki otoczenia przedsiębiorstw, tworząc niewystępujące dotychczas uwarunkowania zachowań tych organizacji. Przed podmiotami rynkowymi rysuje się szerokie spektrum funkcjonalne: mogą one przechwytywać inicjatywę wobec otoczenia, poszukiwać nowych źródeł przewagi rynkowej i kosztowej oraz elastycznie dopasowywać się do realiów i wyzwań otoczenia. W chwili obecnej jednym z największych wyzwań, przed którymi stają przedsiębiorstwa, jest turboglobalizacja gospodarki. Mimo licznych barier, ograniczeń i ewidentnych zagrożeń, przedsiębiorstwa coraz częściej dostrzegają szanse rozwojowe w umiędzynaradawianiu działalności, próbując skutecznie i efektywnie rywalizować w otwartych przestrzeniach światowej gospodarki. Dotyczy to nie tylko dużych korporacji, aspirujących do zdominowania eksplorowanych nisz produktowych, ale także małych oraz średnich przedsiębiorstw (MŚP), będących „solą” polskiej i śląskiej gospodarki, które – niezależnie od ich zamierzeń i woli – stają się uczestnikami procesów umiędzynarodowienia i globalizacji, intensyfikujących się wokół nich.

Wielość i zróżnicowanie teoretycznych wyjaśnień dla inspiracji, przebiegu i wyników internacjonalizacji przedsiębiorstw, wynika zarówno z przesłanek metodologicznych, jak i merytorycznych. Duża różnorodność potencjalnych dróg umiędzynarodowienia zmusza badaczy do koncentracji uwagi na wyodrębnionych aspektach (charakterystykach, cechach, profilach) podmiotów realizujących działania poza granicami kraju macierzystego. W konsekwencji nie istnieje jedna uniwersalna teoria umiędzynarodowienia, a raczej tunelowanie komplementarnych koncepcji, zastosowane do interpretowania procesu internacjonalizacji różnych rodzajów przedsiębiorstw, w różnych układach regionalnych i geograficznych. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa, rozumiana prosto, jako

każda aktywność gospodarcza, związana z międzynarodową wymianą, wymaga przede wszystkim nowych, ponadstandardowych kompetencji menedżerskich, które zapewnią opracowanie kompleksowych strategii działania oraz sposobów wprowadzenia i utrzymania się przedsiębiorstwa na rynkach innych krajów.

W województwie śląskim obecnie występują intensywnie procesy: dalsza restrukturyzacja sektora górnictwa, niekorzystna sytuacja demograficzna, migracja mieszkańców oraz daleko idąca globalizacja gospodarki światowej i zmniejszenie przewagi nad innymi województwami.

Śląskie MŚP najchętniej korzystają ze sprawdzonych, prostych, niskokosztowych rozwiązań, nie są chętne do podejmowania ryzyka związanego z wprowadzaniem nowego produktu na rynek co ściśle wiąże się z inwestowaniem w badania i rozwój.

Warto zauważyć, że uwarunkowania kreujące proces internacjonalizacji przedsiębiorstw w Polsce, mają charakter zarówno wewnętrzny (np. kompetencje zarządcze, potencjał społeczny organizacji, zdolność prowadzenia inwestycji w innowacje, umiejętność tworzenia montażu finansowych dla konkretnych przedsięwzięć, zasoby finansowe własne, itp.), jak i zewnętrzny (np. polityka rozwojowa państwa, otwarcie rynków międzynarodowych, poziom kodyfikacji działalności, bariery inwestycyjne na rynkach zewnętrznych, itp.). Kwerenda literaturowa wskazuje na różnorodność możliwych do zoperacjonalizowania teoretycznych modeli procesu internacjonalizacji i ich wewnętrznych uwarunkowań, a także dostępnych „benchmarków” implementacyjnych. Jednakże z wykonanej analizy własnej wynika obserwacja, iż brakuje badań na temat pragmatycznych, wieloaspektowych modeli umiędzynarodowienia MŚP w Polsce oraz oceny wpływu stymulatorów polityk publicznych (z poziomu państwa lub regionu) na ich rozwój. Podejmowana – w prezentowanych w niniejszej monografii badaniach pilotażowych – problematyka gotowości internacjonalizacji dla działań śląskich przedsiębiorstw na międzynarodowych rynkach jest jednak tematem nowym. W literaturze przedmiotu można znaleźć opracowania podnoszące tematykę wpływu internacjonalizacji na rozwój przedsiębiorstw oraz badanie skutków internacjonalizacji. W przypadku województwa śląskiego, tego rodzaju, planowanych wielopoziomowo badań jeszcze – wg dostępnej dla autorów wiedzy – nie próbowano realizować.

Szansą strukturalną dla utrzymania dynamiki gospodarczej Województwa Śląskiego jest zwiększenie innowacyjności oraz chęci dążenia firm do podejmowania działań w kierunku internacjonalizacji swojej działalności biznesowej, w tym eksportu oraz lokowania inwestycji za granicą.

Polityka publicznego wsparcia MŚP, na rynkach zagranicznych, poprzez aktywność władz regionalnych, powinna zostać skierowana w sposób dedykowany jednostkowo i ukierunkowana na przekonanie oraz przygotowanie przedsiębiorców do eksportu swoich produktów za granicę lub do podejmowania działań kooperacyjnych, stwarzających perspektywy aktywności międzynarodowej.

2. Internacjonalizacja – podejście, aspekty poznawcze i współczesne ujmowanie zagadnienia

Internacjonalizacja stanowi koncepcję prowadzenia działalności gospodarczej, która od początku skupiała się na charakterystyce ponadkrajowych przepływów produktów, usług i pracowników. Różne grupy naukowców, koncentrowały się także na zróżnicowanych efektach międzynarodowej wymiany gospodarczej, przede wszystkim na badaniach zmian w ujęciu makroekonomicznym lub na poziomie wybranych branż i sektorów. Dodatkowo tego rodzaju zainteresowania eksploracyjne uzupełniane były o badania inwestycji zagranicznych i przepływy kapitałowe pomiędzy poszczególnymi państwami. Uwarunkowania globalizacji rynków i liberalizacji dostępności do nich oraz swobodny przepływ towarów, usług, kapitałów i informacji, pomiędzy państwami powoduje, że przedsiębiorstwa podejmują próby znajdowania nowych nisz rynkowych dla swojej aktywności poza granicami kraju. Wynika to zarówno z faktu konieczności budowania nowych portfeli klientów, jak i znalezienia wyższej rentowności sprzedaży, zwłaszcza przy wykonawstwie produktów materialnych i usług o najwyższych parametrach jakościowych.

Geneza internacjonalizacji w wymianie gospodarczej sięga przełomu wieku XIX i XX, kiedy część amerykańskich detalistów zaczęła uruchamiać filie za granicą. Wpływ na to miały zarówno cykliczność kryzysów gospodarczych, jak i zmiany w układzie własnościowym, sprzyjające rozwojowi tzw. „kapitalizmu menadżerskiego”. Jednak dopiero przyspieszenie technologiczne oraz stabilizacja okresu powojennej odbudowy, w końcu lat 60. ubiegłego stulecia spowodowały zaistnienie procesu umiędzynaradawiania działalności gospodarczej na dużą skalę¹.

¹ Borusiak B.: Przyczyny niepowodzenia procesu industrializacji przedsiębiorstw handlu detalicznego. *Handel wewnętrzny* nr 1, 2006, s. 25–35.

W pierwszym etapie zainteresowanie aktywnością na rynkach zewnętrznych wynikało z barier inwestycyjnych i ograniczeń rozwojowych na krajowych rynkach. Działania uruchamiano najczęściej na rynkach wschodzących, które stwarzały znaczące możliwości szybkiego zwrotu kapitału oraz charakteryzowały się zdolnością obniżenia kosztów działalności, przede wszystkim kosztów robocizny bezpośredniej. Zjawisku internacjonalizacji sprzyjał inny czynnik powojennego układu sił gospodarczych – globalizacja.

Globalizacja implikuje proces pogłębiania integracji gospodarek narodowych, przejawiający się wzrostem obrotów handlowych, zwiększeniem poziomu realizacji usług oraz intensyfikacją przepływów kapitałowych, co z kolei powoduje traktowanie przez międzynarodowe korporacje świata jako w miarę homogenicznego rynku zbytu. Wzajemne przenikanie się zasobów, idei, wzorców kulturowych oraz modeli prowadzenia biznesu, zmniejsza dystans poznawczy pomiędzy państwami, powoduje jednak jednocześnie istotne zmiany w wielu dziedzinach życia gospodarczego i społecznego. Procesy te mogą zachodzić jedynie w otulinie rewolucji technologicznej, związanej z przekazywaniem informacji, opartym o globalne sieci informacyjne i powiązane z nimi, dynamicznie ewoluujące, procesy transportowe. Powstawaniu jednego globalnego rynku, z wieloma morfologicznie złożonymi konsolidacjami pomiędzy regionami i przedsiębiorstwami, władzami i interesariuszami społecznymi, niesie za sobą zarówno korzyści jak i zagrożenia. Do najważniejszych, pozytywnych wzmocnień w procesach globalizacji można zaliczyć:

- transfery technologii i know-how,
- przepływy pracowników i usług,
- wzrost różnorodności oferty produktowej,
- wzrost konkurencyjności cenowej,
- transfery kapitałowe do gospodarstw, regionów i przedsiębiorstw,
- upowszechnienie efektywniejszych modeli biznesowych,
- poszerzenie oferty współpracy pomiędzy państwami i regionami oddalonymi geograficznie od siebie.

Do negatywnych czynników związanych z procesami globalizacji można zaliczyć:

- pogłębienie nierówności rozwojowych, petryfikacja globalnych koncernów i nastawienie na egzekucję zysku, kosztem w społeczności lokalnych i środowiska przyrodniczego,

- pauperyzację całych grup ludzkości w ujęciu lokalnym i regionalnym,
- biegunowe pogłębianie nierówności dochodowych implikujących antagonizmy społeczne i wzmacniających poczucie wykluczenia,
- zwiększenie barier wejścia na rynek dla podmiotów lokalnych zwłaszcza z sektora małych i średnich przedsiębiorstw,
- upadek wielu gałęzi rodzimego przemysłu,
- nieuzasadniona ekonomicznie i niekontrolowana prywatyzacja wielu istotnych sektorów gospodarki w tym również usług publicznych,
- ogromna mobilność w przetrzucaniu kapitału, skutkująca inicjowaniem kryzysu w krajach migracji kapitałowej,
- osłabianie gospodarek i walut krajowych poprzez wzmożone przepływy kapitałowe i spekulacje giełdowe,
- nierównomierna dostępność do dystrybucji dóbr i usług i możliwości finansowania przedsięwzięć rozwojowych,
- trudności w nadzorze nad globalnymi korporacjami przez państwa narodowe,
- niewykorzystywanie dobrych praktyk w kraju pochodzenia koncernów międzynarodowych w miejscach nowego prowadzenia biznesu,
- onopolizacja rynków lokalnych poprzez kontrolę przez korporacje powiązań informacyjnych, finansowych i logistycznych na rynku globalnym,
- wymuszanie przez globalne korporacje preferencji inwestycyjnych, zmniejszających efektywność rozwoju państwa.

Turbulentność otoczenia generuje konieczność nieustannego dopasowywania się do zmian. Zanikanie blokad i ograniczeń wynikających z dystansu przestrzennego, czy też uwarunkowań polityczno-legislacyjnych aktywizuje procesy internacjonalizacji przedsiębiorstw. Dla niektórych naukowców globalizacja traktowana jest jako ostatnie ogniwo internacjonalizacji. Jako cechę globalizacji można uznać więc także konieczność adaptacyjności przedsiębiorstw krajowych, które nawet nie będąc aktywnymi na rynkach zagranicznych muszą się dostosować do międzynarodowych standardów korporacyjnych, zwłaszcza kiedy wchodzi w skład sieci kooperacyjnych dużych globalnych inwestorów. Od lat 90. XX w. wprowadzanie do strategii rozwojowych przed-

siębiorstw zagadnień internacjonalizacji i zainteresowania aktywnością na rynkach zewnętrznych staje się paradygmatem myślenia zarządczego. Usieciowienie współczesnej gospodarki, istnienie międzynarodowych łańcuchów logistycznych sprawia, że w coraz większym stopniu postępują ograniczenia dla tych podmiotów, które nie uwzględniają w swoich działaniach aktywnego wychodzenia na rynki międzynarodowe².

Internacjonalizacja jest pojęciem często występujące w publikacjach, ujmujących problematykę rozwoju i ewolucji przedsiębiorstw. Internacjonalizacja w najprostszym, a zarazem najogólniejszym ujęciu jest każdym rodzajem działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą³. W zależności od definicji internacjonalizacji zakres prowadzonej za granicą działalności gospodarczej jest różnie ujmowany. Niektórzy badacze przez internacjonalizację rozumieją przeniesienie działalności przedsiębiorstwa poza obszar kraju macierzystego⁴. Dla innych jest to cały model inwestowania na rynkach międzynarodowych, w którym przedsiębiorstwo wykorzystuje swoje przewagi konkurencyjne⁵. W bardzo wąskim ujęciu by firmę uznać za zinternacjonalizowaną wystarczy, że jeden produkt przedsiębiorstwa będzie powiązany z rynkiem zagranicznym. Przy czym forma tych powiązań nie jest istotna⁶. Dla autorów niniejszej publikacji szczególnie interesujące jest ujęcie Colofa i Beamisha: „Internacjonalizacja to proces adaptacji funkcjonowania (strategii, struktury, zasobów) do środowiska międzynarodowego”⁷.

² Lee K.B., Choi S.B.: Internationalization, dynamic environments and new product development. An empirical investigation of Korea's companies. *Journal of Korea Trade*, No.3, 2017, s. 231–247.

³ Piercy N.F.: Company Internationalization: active and reactive exporting, „*European Journal of Marketing*” 1985, nr 3, s. 44–46 oraz P.W. Turnbull, Internationalization of the Firm: a Stage Process or not?, *Conference on Export Expansion and Market Entry Modes*, Dalhousie University, 1985, Halifax, s. 20–22.

⁴ Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 21.

⁵ Dunning J.H.: The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extension, „*Journal of International Business Studies*” 1988, nr 1.

⁶ Przybylska K.: Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej, *Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni*, nr 3, Bochnia 2005, s. 74–92.

⁷ Colof J.L., Beamish, P.W.: Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, No.2, 1995, s. 115–131.

Badania analityczne procesów umiędzynarodowienia przedsiębiorstw prowadzone są na świecie szczególnie intensywnie od lat siedemdziesiątych XX wieku. Jedną z istotnych konkluzji było spostrzeżenie, że zachowania mniejszych podmiotów na rynkach zagranicznych dosyć istotnie różnią się od zachowań większych przedsiębiorstw. Dosyć zgodnie uznaje się do dziś, że najbardziej dokładnym wskaźnikiem mierzącym poziom internacjonalizacji przedsiębiorstw jest udział eksportu w całości przychodów, choć proponuje się równocześnie wiele mierników uzupełniających, takich jak liczba obsługiwanych rynków, albo rentowność. Zachowania przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych są zróżnicowane, w zależności od poziomu ich umiędzynarodowienia, którego przejawem może być realizowana strategia internacjonalizacji lub wykorzystywane w jej ramach instrumenty (formy) umiędzynarodowienia.

Globalizacja należy do najczęściej pojawiających się matryc pojęciowych i interpretacyjnych, charakteryzujących współczesną rzeczywistość gospodarczą, społeczną i polityczną w ostatnich trzydziestu latach. Gospodarka światowa w coraz mniejszym stopniu przypomina gospodarkę tradycyjną, opierającą się na połączonym potencjale gospodarek narodowych. Globalizacja, w takim rozumieniu, cechuje się niezwykle dynamiczną przestrzenną interakcją o charakterze ekonomicznym, tworzy wielowymiarowe strukturalizacje powiązań bardzo zróżnicowanych interesariuszy, z punktu widzenia gry rynkowej, implikuje innowacyjne zmiany i dynamizuje procesy w otoczeniu konkurujących podmiotów, ale jednocześnie generuje nierówności i bariery rozwojowe, prowadzi do wykluczenia oraz pauperyzacji wielu grup społecznych. Trudno pominąć procesy globalizacyjne, zwłaszcza w sferze transformacji ustrojowej, przede wszystkim, w odniesieniu do takich regionów przemysłów tradycyjnych jak Górny Śląsk. Globalizacja stanowi proces sekwencyjny, wysoce zróżnicowany, możliwy do analizy w różnych skalach, który zależy przede wszystkim od mocy kapitałowej, ekspansywności działania dużych koncernów transnarodowych oraz zasięgu terytorialnego prowadzonej działalności. W układzie „makro” globalizacja obejmuje perspektywy i zakres globalny, w układzie „mezo” tworzy relacje na poziomie gospodarek i branż, natomiast w skali „mikro” dotyczy przedsiębiorstw oraz podmiotów gospodarczych z otoczenia przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa znajdujące się pod ciągłym ciśnieniem pogłębiających się procesów globalizacyjnych, chcąc przetrwać konkurencyjnie i tworzyć perspektywy rozwoju, są zobligowane do intensyfikacji swoich odpowiedzi rynkowych, rekonfiguracji pierwotnie założonych celów strategicznych oraz w większym stopniu zmuszone zostają do zwracania uwagi na innowacyjność, a także do istotnego przekształcania swojej struktury organizacyjnej, dopasowując ją do stale aktualizowanego układu łańcucha wartości, a w przypadku sytuacji intensywnie kryzysowych, tworząc sieć elastycznych przekształceń przyjętego modelu biznesu.

Dodatkowym asumptem do aktywizacji na rynkach międzynarodowych jest wzmocnienie wizerunku marki oraz motywacyjne ukierunkowanie kierownictwa oraz pracowników na działania innowacyjne. Procesy wchodzenia na rynki międzynarodowe warunkowane są wieloma czynnikami, najczęściej o pośrednim charakterze, wynikających w największej mierze ze specyfiki i ograniczeń rynków lokalnych, na które przedsiębiorstwa chcą wchodzić. Uwzględniany jest przede wszystkim stopień ryzyka operowania na danym rynku, konieczność angażowania zróżnicowanych zasobów, średnioważonego kosztu kapitału oraz stopy zwrotu z inwestycji.⁸ Trzy najbardziej znane i często przytaczane modele internacjonalizacji, to: model uppsalski, model sieciowy i model niekonwencjonalny. Dodatkowo w tzw. głównym nurcie wyróżnia się również innowacyjne modele internacjonalizacji, modele przyspieszonej internacjonalizacji i holistyczne modele internacjonalizacji.

Jedną z porządkujących i bardziej syntetycznych klasyfikacji modeli internacjonalizacji zaproponowała N. Daszkiewicz, proponując następującą systematykę⁹:

- modele etapowe, w tym uppsalski, modelem związane z innowacjami, modele oparte na procesie uczenia się,
- modele oparte na zasobach, w tym modele cyklu życia organizacji,
- modele oparte na intencjach,
- podejście sieciowe,
- modele pozostałe, w tym model analityczny, model REM oraz autorski, sektorowo-zasobowy model Daszkiewicz.

⁸ McDonald F., Burton F., Dowling P., *International Business*, Cengage Learning EMEA, Cincinnati 2002.

⁹ Daszkiewicz N.: *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*. Wyd. II Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 36–82.

Model uppsalski opiera się na sekwencyjności wchodzenia na rynki zagraniczne¹⁰. Jego wartość pragmatyczna jest szczególnie widoczna w mniejszych państwach, które nie mają możliwości wykorzystania efektu skali. Organizacja musi się powoli dopasowywać do wymogów nowego rynku, dlatego dla zmniejszenia ryzyka najkorzystniejszą formą działań internacjonalizacyjnych jest eksport. Staje się on siłą motoryczną rozwoju przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, a tym samym tworzy podstawy do nowych inwestycji i przenoszenia działań wytwórczych poza granice własnego kraju. W modelu uppsalskim można wyszczególnić cztery poziomy internacjonalizacji:

1. Brak uregulowanej i sformalizowanej współpracy na rynkach zagranicznych,
2. Eksport z wykorzystaniem pośredników,
3. Założenie własnej chwili,
4. Inwestycje bezpośrednie za granicą, przenoszące tam działalność wytwórczą lub usługową.

Dla przedsiębiorstw zajmujących się w dużej mierze nowymi technologiami stosowany jest model przyspieszonej internacjonalizacji, zwany modelem „born global”¹¹. Zakłada on w bardzo krótkim czasie po uruchomieniu działalności aktywną działalność za granicą. Pomimo, że najczęściej działania w ramach takiego modelu realizują małe przedsiębiorstwa, to jednak produkty i usługi wytwarzane przez tego rodzaju firmy mają charakter wysoce innowacyjny, co powoduje synergetyczne wzmocnienia dla dalszego rozwoju tych aktywności w układzie globalnym.

Następnym istotnym modelem internacjonalizacji jest model sieciowy, zainicjowany w końcówce lat osiemdziesiątych XX w. W modelu tym etapowość i kaskadowanie działań nie ma tak istotnego znaczenia jak w innych modelach¹². Najważniejszym elementem, zapewniającym skuteczność działań w ramach tego modelu są wielopoziomowe więzi i współ-

¹⁰ Johanson J., Vahlne J.E.: The Internationalization Process of the Firm – A Model Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of management Studies.*, No. 1, 1977, s. 23–32.

¹¹ Witek – Hajduk M.K.: Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do UE. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 47–48.

¹² Daszkiewicz N.: Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce, SPG Gdańsk, 2004, s. 18.

praca pomiędzy przedsiębiorstwami krajowymi i zagranicznymi. Przedsiębiorstwo na rynku krajowym zaczyna proces internacjonalizacji od bezpośredniego zaangażowania w sieć, zwykle na poziomie danego państwa lub regionu, która staje się punktem wyjścia do współpracy w ramach innych sieci. Tego rodzaju związki umożliwiają efektywne przełamywanie bariery wynikającej ze skali działalności. Uczestnictwo w działaniach międzynarodowych sieci stwarza sposobność współtworzenia nowych zasobów w kooperacji z innymi uczestnikami sieci, co też przyczynia się do istotnego wzmocnienia dla podjęcia ekspansji zagranicznej.

W ujęciu holistycznym zwraca się uwagę na fakt, że formy zewnętrzznego umiędzynarodowienia przedsiębiorstw mają swoje odpowiedniki w analogicznych formach internacjonalizacji wewnętrznej, która zazwyczaj poprzedza internacjonalizację zewnętrzną¹³. Podejścia konwencjonalne podlegały krytyce, w miarę rozwoju badań nad zjawiskiem internacjonalizacji oraz w momencie, kiedy coraz silniej zaczynały oddziaływać, w sposób bardzo zróżnicowany i z różną intensywnością inne czynniki, które nie podlegały prostemu sekwencjonowaniu, te które nie wynikały z jednoznaczności: innowacyjność równa się zdolność do skutecznego umiędzynarodowienia oraz takie, których natężenia zmieniały się z punktu widzenia nasileń lub spadków sytuacji w otoczeniu organizacji. Do niekonwencjonalnych modeli internacjonalizacji wliczany jest model symultaniczny. W modelu tym przyjmuje się założenie, że ekspansja międzynarodowa przedsiębiorstwa może być realizowana równocześnie w układzie kilku rynków. Tego rodzaju proces jest możliwy dzięki mechanizmowi ujednociania się rynków oraz homogenizacji potrzeb konsumentów¹⁴.

Odpowiedzią na modele etapowe, m.in. model uppsalski, były modele oparte na zasobach przedsiębiorstwa. Przy czym należy je traktować, w kategorii podziałowej, jako rozwinięcie i modyfikację podstawowego modelu uppsalskiego. W modelach tych skupiono się na indywidualnym podejściu do przedsiębiorstwa, które ma w swoich aktywach

¹³ Fletcher R.: The internationalization from a network perspective: a longitudinal study. *The Industrial Marketing*, No. 8, 2008, s. 953–964.

¹⁴ Gorynia M., Jankowska B.: *Teorie internacjonalizacji*. *Gospodarka Narodowa*, 2007, nr 10, s. 22–44.

bardzo różne zasoby i w zróżnicowany sposób może je eksploatować. To z kolei powoduje, że występuje wiele odmiennych strategii internacjonalizacji. Można próbować je pogrupować oraz usystematyzować poznawczo i utylitarnie, ale nie da się wszystkich przedsięwzięć podporządkować tym samym wzorcom inteligentnych odpowiedzi rynkowych i nowych aktywności przedsiębiorczych.

W modelach zasobowych przyjmuje się dodatkowo, że umiędzynarodowienie jest silnie skorelowane ze wzrostem organizacji. Im jest on szybszy, tym intensywniej realizowana jest mapa drogowa umiędzynarodowienia. Organizacja ukierunkowuje się na wzrost, wykorzystując czynnik przedsiębiorczy. W następnym etapie, w rezultacie stwierdzenia braku sposobności rozwojowych na rynku krajowym, wykorzystuje mechanizm popychający. Identyfikując szanse na rynkach międzynarodowych organizacja ma możliwość wykorzystania czynnika wciągającego, w zezemplifikowanym szkielecie przedsiębiorczych szans, rozumianym jako sprzyjające warunki rozwojowe na rynkach zagranicznych¹⁵.

Poznawczo interesującym wydaje się także być model umiędzynarodowienia oparty na intencjach, w którym znacząco intensyfikuje się sprawczo rola zarządzającego przedsiębiorstwem. W modelu tym uwarunkowania kulturotwórcze, oparte na postawach i cechach osobowościowych kierującego, decydują o rozmiarze i zakresie geograficznym uruchamianego procesu internacjonalizacji. Indywidualna predylekcja menedżera do inicjowania oraz podejmowania ryzyka determinuje decyzje o zapoczątkowaniu internacjonalizacji oraz sposobie jej prowadzenia¹⁶. Model ten zaliczyć można do zupełnie odrębnej grupy modeli nie bazującej bezpośrednio na rewizjach i modyfikacjach modelu uppsalskiego. Inspiracji modelu opartego na intencjach można doszukiwać się socjologicznej koncepcji tak zwanej „głębokiej struktury”, zoperacjonalizowanej w latach sześćdziesiątych dwudziestego wieku przez francuskiego socjologa i antropologa C. Levy-Straussa. Teoria ta była również stymulacją dla badań prowadzonych w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości.

¹⁵ Daszkiewicz N.: Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce. SP Group, Gdańsk 2004, s. 50–51.

¹⁶ Gorynia M., Jankowska B.: Teorie internacjonalizacji. Gospodarka Narodowa, 2007, nr 10, s. 22–44.

Wg tego rozumienia procesów wewnętrznych w przedsiębiorstwie, tzw. „struktura głęboka” jest ukrytym znaczeniowo rusztowaniem dla zjawisk społecznych w organizacji, będącą „specyficzną konstelacją danych i wartości, stanowiących fragment wiedzy”¹⁷. Pojęcie to przeciwstawiane jest częstokroć tzw. „strukturze powierzchniowej”, odnoszącej się do widocznej części strukturalno-procesowo-proceduralnej w przedsiębiorstwach. Daje to sposobność wpisania internacjonalizacji do procesów analityczno-decyzyjnych, realizowanych przez zarządzających z punktu widzenia zakresu, tempa oraz okresu, w którym decyzje te są podejmowane.

Odmienny punkt widzenia reprezentuje P.A. Havnes¹⁸, tworząc analityczny model internacjonalizacji. W modelu tym formułuje trzy elementarne założenia:

- 1) model musi być dynamiczny,
- 2) w modelu należy uwzględnić sprzężenia zwrotne,
- 3) opis i stopień internacjonalizacji muszą być wielowymiarowe.

W modelu tym dodatkowo zakłada się, że internacjonalizacja to proces zmian w przedsiębiorstwie. Aby go przeprowadzić przedsiębiorstwo musi potrzebę zmian dostrzec oraz dysponować odpowiednimi zasobami i kompetencjami niezbędnymi do jego przeprowadzenia. Akademicko utrwalonym modelem internacjonalizacji jest również model REM. Stanowi on modyfikację podstawowego modelu uppsalskiego. Został on skonstruowany w oparciu o badania przeprowadzone na przykładzie przedsiębiorstw okresu transformacji po komunizmie i uwzględnia trzy podstawowe determinanty. Pierwszą są przyczyny międzynarodowej ekspansji, które mogą mieć źródło w otoczeniu przedsiębiorstwa lub wynikać z jego wnętrza. Drugim czynnikiem jest otoczenie. Jego wybór jest ukształtowany przez wiele różnych okoliczności, wśród których najczęściej wymienia się: poszukiwanie nowych zasobów, znajdowanie nowych rynków lub identyfikacja dodatkowych źródeł wzrostu efektywności własnej. Trzeci czynnik w niniejszym modelu to wybrana metoda internacjonalizacji, uzależniona od indywidualnych identyfikacji

¹⁷ Kutchker M., Baurle I., Schmid S.: International Evolution, International Episodes, International Epochs – Implications for Managing Internationalization. *Management International Review* 1997, No 2, s 101–123.

¹⁸ Havnes P.A.: Internationalization of Small and Medium Size Enterprises: Analytical model, *Rent VIII, Tampere* 1994.

przedsiębiorstwa¹⁹. Identyfikacje te dotyczą przede wszystkim motywów podejmowania decyzji internacjonalizacyjnych, do których możemy zaliczyć: motywy rynkowe i marketingowe, motywy kosztowe, motywy efektywnościowe, Uwarunkowania funkcjonowania zagranicznych przedsiębiorstw (w tym udogodnienia w prowadzeniu działalności) oraz poziom ryzyka inwestycyjnego.

Małe średnie przedsiębiorstwa stanowią bardzo ważny element struktury gospodarczej w krajach Unii Europejskiej. Przedsiębiorstwa tego sektora zatrudniają 2/3 pracowników sektora prywatnego i obejmują 99% liczby wszystkich funkcjonujących przedsiębiorstw²⁰. Odniesienie sukcesu przez MŚP na rynkach zewnętrznych jest zdeterminowane otoczeniem w jakim firma będzie działać, posiadanymi zasobami czy kompetencjami²¹, a także potencjałem finansowym.

Często nieznajomość uwarunkowań zewnętrznych dotyczących regulacji prawnych, czy też uwarunkowań kulturowych stanowi znaczną barierę dla MŚP w penetracji nowych rynków. Dlatego też, istotne znaczenie odgrywa wsparcie państwa oraz odpowiednio realizowana przez nie polityka przy wykorzystaniu adekwatnych metod, instrumentów, sposobów działań²².

¹⁹ Daszkiewicz N.: Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce. SP Group, Gdańsk 2004, s. 56–57.

²⁰ Konkurencyjność MŚP, http://ec.europa.eu/regional_policy/pl/policy/themes/sme-competitiveness/ [10.09.2018], por. Daszkiewicz N., (2012), *Internationalization Strategies for SMEs* [w:] N. Daszkiewicz, K Wach, *Internationalization of SMEs. Context, models and implementation*, wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 16; Kuczevska J., (2017), *Implementacja programu „Small Business Act” dla Europy w Polsce w latach 2008–2015*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 4, s. 70; Pietrasieński P., Ślusarczyk B., (2015), *Internationalization of Small and Medium Enterprises – Empirical Research Review on Barriers to Entry into Foreign Markets*, *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 11, No. 1, s. 113.

²¹ Pawłowska E., Szewc T., (2014), *Competences of local self-government managers*, *Zeszyty Naukowe Pol. Śl. Seria Organizacja i Zarządzanie*, nr 3 (27), Gliwice, s. 93–106.

²² Machnik-Słomka J., (2017), *Entrepreneurship of aviation industry in the perspective of sustainable development*, *SGEM -Conference proceedings*, Vol. 17, Ecology, economics, education and legislation. Iss. 53, *Environmental economics*. Sofia: STEF92 Technology, Albena, Bulgaria, pp. 301–308.

Unia Europejska realizuje wspólną strategię, dążąc do stworzenia gospodarki otwartej i wysoko konkurencyjnej. Tworzeniu takiej gospodarki sprzyjają inwestycje w kapitał ludzki, podnoszenie innowacyjności przedsiębiorstw, szybkie wprowadzenie nowoczesnych rozwiązań technologicznych, technicznych czy organizacyjnych. Jednym z najważniejszych obszarów realizacji strategii gospodarczej krajów Unii Europejskiej jest stymulowanie i wspieranie wzrostu przedsiębiorczości poszczególnych gospodarek, czego przykładem mogą być liczne programy wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw, w tym MŚP.

Miernikowanie zaawansowania poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw jest elementem eksploracyjnego zainteresowania badaczy z wielu przyczyn. Jedną z nich jest hipoteza badawcza, mówiąca, że wyższy stopień umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa może być powiązany z innowacyjnością organizacji, jej zdolnością do budowania przewagi na rynku międzynarodowym i wpływać bezpośrednio na wzrastającą efektywność funkcjonalną. Stworzono wiele mierników, o różnym stopniu złożoności, które próbują odzwierciedlać stopień internacjonalizacji przedsiębiorstw, w szczególności dużych koncernów transnarodowych, których aktywność na rynkach zagranicznych ma w dużej mierze charakter kapitałowy. Próby wykorzystania złożonych, wielokriterialnych wskaźników internacjonalizacji do zbadania poziomu umiędzynarodowienia rodzimych przedsiębiorstw, cechujących się mniejszym, w wielu przypadkach tylko biernym, a jeśli nawet aktywnym, to wysoce pośrednim zaangażowaniem na rynku europejskim lub globalnym, nie przynoszą satysfakcjonujących wyników z powodu braku wielu informacji niezbędnych do ich utworzenia (np. stopnia zaangażowania kapitału, czy wielkości zatrudnienia zagranicznych filii).

Realizowane dotychczas badania wskazały, że zdecydowana większość małych i średnich przedsiębiorstw poprzestaje na eksporcie i mimo często długoletniej działalności o charakterze umiędzynarodowionym nie podejmuje dalszych inwestycji bezpośrednich za granicą. Zauważalnym stał się wpływ postawy, doświadczenia oraz tolerancji ryzyka, przedsiębiorcy (właściciela-menedżera) na postęp internacjonalizacji małego przedsiębiorstwa. Paradygmat stopniowego umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, w tym przedsiębiorstw sektora MŚP w latach dziewięćdziesiątych XX wieku poddany został krytyce, z uwagi na obserwację coraz

większej liczby przedsiębiorstw wchodzących na rynki zagraniczne znacznie szybciej, niż przewidywał to uppsalski model etapowy²³. Na podstawie studiów przypadków dotyczących przedsiębiorstw szwedzkich, uczeni zaproponowali procesowy sposób patrzenia na problematykę umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Według nich internacjonalizacja przedsiębiorstw da się podzielić na kilka etapów. Po rozpoczęciu działalności, przedsiębiorstwo przez długi czas funkcjonuje jedynie na rynku krajowym. Z upływem czasu, wraz z dojrzewaniem przedsiębiorstwa napotyka ono na bariery dalszego rozwoju i rozpoczyna sprzedaż na rynkach zagranicznych. Początkowo sprzedaż ta dokonuje się głównie z wykorzystaniem pośredników i ma charakter incydentalny. Eksportuje się głównie do krajów o małym „dystansie psychicznym” (bliskich językowo, kulturowo, geograficznie). Wraz z gromadzeniem doświadczenia, inicjatywa przechodzi do samych przedsiębiorstw – rezygnują z pośrednictwa i prowadzą eksport bezpośredni, przyczyniający się do coraz wyższych przychodów. Autorzy szwedzcy przewidują, że najwyższą formą zaangażowania jest zastąpienie eksportu własną produkcją za granicą. Mimo że badania przeprowadzono na przedsiębiorstwach dużych, paradygmat ten przeniesiony został na potrzeby obserwacji zachowań mniejszych przedsiębiorstw.

Działania internacjonalizacji innych krajach Unii Europejskiej prowadzone są od wielu lat. W 2000 roku przyjęto dokument o nazwie Europejska Karta małych przedsiębiorstw, a obecnie funkcjonuje program wskazujący na konieczność poprawy politycznego podejścia do przedsiębiorczości. W zapisach tego programu wyrażono *expressis verbis* konieczność kierowania się interesem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw podczas podejmowania jakichkolwiek decyzji przede wszystkim legislacyjnych. Kodyfikując szczegółowo te idee, sformułowano szczegółowe zasady postępowania, które mają przekładać się na inicjatywy legislacyjne:

- 1) nagradzanie przedsiębiorczości i sprzyjanie rozwojowi przedsiębiorstw rodzinnych,
- 2) zapewnienie uczciwym, lecz upadłym przedsiębiorcom szybkiego uruchomienia kolejnej działalności,

²³ Sousa C.M.P., Marinez-Lopez F.J., Coelho, F.: The determinants of export performance: A review of the research in the between 1998–2005, „International Journal of Management Reviews”, 2008, vol. 10, nr 4. s. 343–374

- 3) kierowanie się regułą „najpierw mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa” w działalności legislacyjnej,
- 4) zapewnienie lepszego reagowania organów administracji publicznej na potrzeby MŚP,
- 5) dostosowanie polityki publicznej do potrzeb MŚP, w tym ułatwienie ich udziału w zamówieniach publicznych oraz lepszego wykorzystania pomocy państwa dla MŚP,
- 6) ułatwienie finansowania działalności MŚP oraz zapewnienie terminowych płatności w transakcjach handlowych,
- 7) wspieranie MŚP w korzystaniu z możliwości jednolitego rynku,
- 8) wspieranie podnoszenia kwalifikacji MŚP i wdrażania innowacji,
- 9) zachęcanie MŚP do traktowania ograniczeń wynikających z ochrony środowiska jako nowych możliwości działania,
- 10) zachęcanie i wspieranie MŚP w czerpaniu korzyści z rozwoju rynku²⁴.

Wiedza i innowacje są dziś podstawą globalnego wzmocnienia. Cześć badaczy problematyki przyjmuje założenie, że rozwój gospodarczy jest niemożliwy bez dobrych wyników eksportowych, a zatem potwierdza zasadność opracowania polityki promującej eksport.²⁵ Oznacza to, że przybywa teoretycznych argumentów przemawiających za stymulowaniem niektórych działań gospodarczych, niezbędnych do promowania zmian strukturalnych, takich jak procesy umiędzynarodowienia²⁶. Dyskusje na temat ekonomii w okresie kryzysu lub doby wydłużonej transformacji, wskazują również na pewne błędy i nieścisłości w ustanawianiu modelu wzrostu i rozwoju dla gospodarek w okresie zmian. Model wzrostu dla gospodarek w okresie zmian powinien zostać zorientowany na eksport. Korporacje zorientowane na eksport angażują się w bardziej innowacyjne działania i wykazują większe możliwości wdrażania inno-

²⁴ Think Small First. The Small Business Act for Europe, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52008DC0394&from=EN> [10.09.2018]

²⁵ Chang, R., Kaltani, L., Loayza, N.V.2009. Openness can be good for growth: The role of policy complementarities. *Journal of Development Economics*, 90, 33–49.

²⁶ Rodrik, D.: *Industrial Policy: Don't Ask Why, Ask How*. *Middle East Development Journal*, 1, 1–29, 2009.

wacji w porównaniu do innych przedsiębiorstw. Różnice w wydajności przedsiębiorstw eksportujących mogą otworzyć nowe ścieżki rozwoju i ułatwić niezbędne zmiany strukturalne w kierunku pożądanego modelu wzrostu w gospodarkach w okresie przejściowym. Badania pokazują, że najlepsze efekty w przekształcaniu przedsiębiorstw można osiągnąć, jeżeli eksportują one na bardziej rozwinięte i wymagające rynki, ze względu na efekty komplementarne, powstałe w wyniku sprawniejszego dopasowania konkurencyjnego.²⁷

Naukowcy poddali weryfikacji powszechny paradygmat, mówiący o tym, że popyt wewnętrzny oraz działalność eksportowa stanowią niezależne kategorie ekonomicznych analiz i udowodnili, że w rzeczywistości sprzedaż eksportowa i wewnątrz krajowa się uzupełniają. W przypadku przedsiębiorstw krajowych sprzedaż eksportowa wydaje się wynikać z dobrego usytuowania w istniejących niszach popytowych na rynku krajowym.²⁸ Można poczynić spostrzeżenie, że zarządzając sprzedażą krajową, w szerszym kontekście międzynarodowej sieci, korporacje zagraniczne zwykle dokonują kompromisu między sprzedażą krajową a eksportową. Równoległe do wzrostu gospodarek zagranicznych, które wpływają na eksport, wzrost gospodarki krajowej wpływa na sprzedaż krajową.

Jednak rosnąca intensywność światowego eksportu, który towarzyszy rozwojowi procesów globalizacji, stanowi ważne zjawisko na rynku globalnym. Wraz ze światowym wzrostem wartości eksportowej produkcji przemysłowej zmniejsza się udział w globalnej wartości dodanej eksportu. Niezależnie od poziomu rozwoju gospodarczego obserwuje się spadek udziału krajowej wartości dodanej eksportu produkcji przemysłowej w całości eksportu produkcji przemysłowej, ze względu na postępujące rozdrobnienie procesów produkcyjnych. W Polsce, a także w województwie śląskim, eksport jest ściśle powiązany z wysoką intensywnością importu. Może to wskazywać na słabo rozwinięte przedsiębiorstwa, które nie mogą konkurować z innymi światowymi markami,

²⁷ Oleszczuk, P.: Zmiana udziału krajowej wartości dodanej eksportu w eksporcie produkcji przemysłowej ogółem, na przykładzie Polski i wybranych krajów, w latach 1995–2011. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 174, 83–96, 2019.

²⁸ Salomon, R., Shaver, J.M. 2005. Export and Domestic Sales: Their Interrelationship and Determinants. *Strategic Management*, 26, 855–871.

a tym samym koncentrują się na centralnych ogniwach łańcucha wartości. Udział składników produktu przetworzonego i następnie eksportowanego, zasadza się w dużej części na komponentach importowanych, a nie wytwarzanych samodzielnie, w kraju. „Kompleksowa internacjonalizacja” przedstawia złożone i zindywidualizowane podejście stosowane przez instytucje w celu zintegrowania globalnych lub międzynarodowych elementów w ramach nauczania, badań i świadczenia usług. „Kompleksowa internacjonalizacja” przybrała w przeszłości unikalne i różnorodne formy między różnymi instytucjami oraz lokalnymi i globalnymi granicami geograficznymi²⁹.

Badania nad wyborem trybu wejścia przedsiębiorstwa na rynki międzynarodowe zawsze były kluczowym obszarem badawczym, na ścieżkach prowadzenia procesu internacjonalizacji. Tryb wejścia można zdefiniować jako porozumienie instytucjonalne, które miałyby znaczący wpływ na podejmowanie decyzji przez przedsiębiorstwa w przyszłości³⁰.

Każde przedsiębiorstwo może wybrać tryb wejścia, taki jak eksport, wspólne przedsięwzięcie, sojusz strategiczny, spółka w 100% zależna, fuzje i przejęcia oraz inne opcje dostępu do prowadzenia działalności międzynarodowej³¹. Eksport jest jednym z najważniejszych sposobów wejścia dla firm w celu rozszerzenia działalności i nisz rynkowych na inne państwo, w celu uzyskania większych możliwości i wypracowania lepszych wyników³². Wspólne przedsięwzięcie kapitałowe jest ekonomicznie i prawnie niezależną jednostką organizacyjną, w której ponad dwie organizacje dominujące wspólnie inwestują w zasoby na realizację określonych celów³³. Nowy podmiot rynkowy staje się ważnym narzę-

²⁹ Hudzik J.K.: *Comprehensive Internationalization: From Concept to Action*. NAFSA, Washington DC, 2011.

³⁰ Sakr, M.; Jordaan, A.: *Emerging Multinationals Corporations: Theoretical and Conceptual Framework; Economic Research Southern Africa: Cape Town, South Africa, 2016; s. 574.*

³¹ Colombage, S.R.; Gunasekarage, A.; Shams, S.M.: *Target's organisational form and returns to Australian bidders in cross-border acquisitions. Account. Financ. 2014, 54, s. 1063–1091.*

³² Donthu, N.; Kim, S.H.: *Implications of firm controllable factors on export growth. J. Glob. Mark. 1993, 7, s. 47–64.*

³³ Yan, A.; Luo, Y.: *International Joint Ventures: Theory and Practice: Theory and Practice; Routledge: London, UK, 2016; s. 182–188.*

dziem dla firm poszukujących możliwości na rynkach zagranicznych, zwłaszcza w celu usunięcia barier własności intelektualnej na całym świecie³⁴.

Na związek między internacjonalizacją przedsiębiorstwa a innowacjami ma wpływ wiele czynników, a strategia internacjonalizacji zmniejsza zmienność dochodu i ryzyka korporacyjnego, co jest korzystne dla ciągłych inwestycji i innowacji firm w badania i rozwój³⁵.

Na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw międzynarodowych oddziałuje wiele założeń i uwarunkowań podstawowych, w tym elementy wewnętrzne i zewnętrzne. Czynniki wewnętrzne obejmują m.in.: wiek firmy, strukturę własności, zdolność do innowacji, międzynarodowe doświadczenie, międzynarodową motywację. Elementy zewnętrzne zawierają uwarunkowania kraju przyjmującego, takie jak poziom ekonomiczny, poziom ryzyka politycznego, lokalizację geograficzną i elementy społeczno-narodowościowe³⁶.

W rzeczywistości czynniki wewnętrzne mają największy i bezpośredni wpływ na międzynarodową ekspansję przedsiębiorstw. W oparciu o perspektywę teorii, zasadzającej się fundamentalnie na zasobach, wcześniejsze badania pokazują, że wielkość przedsiębiorstwa³⁷, wiek przedsiębiorstwa³⁸ i nagromadzenie międzynarodowego doświadczenia³⁹ budują relacje z ekspansją zagraniczną przedsiębiorstw. Inne ba-

³⁴ Colombage, S.R.; Gunasekarage, A.; Shams, S.M.: Target's organisational form and returns to Australian bidders in cross-border acquisitions. *Account. Financ.* 2014, 54, s. 1063–1091.

³⁵ Felicio, J.A.; Caldeirinha, V.R.; Ribeiro-Navarrete, B.: Corporate and individual global mind-set and internationalization of European SMEs. *J. Bus. Res.* 68, 2015, s. 797–802.

³⁶ Casillas, J.C.; Moreno-Menendez, A.M.: Speed of the internationalization process: The role of diversity and depth in experiential learning. *J. Int. Bus. Stud.* 2014, 45, s. 85–101.

³⁷ Wei, Y.; Zheng, N.; Liu, X.; Lu, J.: Expanding to outward foreign direct investment or not? A multidimensional analysis of entry mode transformation of Chinese private exporting firms. *Int. Bus. Rev.*, 2014, 23, s. 356–370.

³⁸ Xie, Q.: Firm age, marketization, and entry mode choices of emerging economy firms: Evidence from listed firms in China. *J. World Bus.* 2017, 52, s. 372–385.

³⁹ Xue, Q.; Zheng, Q.; Lund, D.W.: The internationalization of service firms in China: A comparative analysis with manufacturing firms. *Thunderbird Int. Bus. Rev.* 2013, 55, s. 137–151.

dania wykazały natomiast, że doświadczenie kraju przyjmującego jest związane z możliwościami przejmowania przedsiębiorstw⁴⁰.

Ponadto w oparciu o podstawy instytucjonalne wykazano badawczo, że struktura własności jest ważnym czynnikiem wpływającym na lokalizację inwestycji zagranicznych. Przedsiębiorstwa państwowe zwykle wybierają kraje lub regiony o bogatych zasobach naturalnych i mniejszym ryzyku politycznym, podczas gdy przedsiębiorstwa prywatne są bardziej zainteresowane potencjałem rynkowym krajów przyjmujących⁴¹.

Morfologia procesów decyzyjnych, w działaniach internacjonalizacyjnych, tworzy skrośny układ powiązań, pomiędzy otoczeniem makroekonomicznym oraz bliższym otoczeniem rynkowym, w tym z warunkami instytucjonalnymi do inwestowania, z jednej strony⁴², a czynnikami bliskości, takimi jak: bliskość instytucjonalna, językowa, przyrodnicza, geograficzna i ekonomiczna, wpływającymi na podejmowanie decyzji na szczeblu międzynarodowym w sposób niezwykle złożony i ciągle jeszcze nie w pełni poznawczo zgłębiany⁴³. W dyskursie akademickim stworzono pewien typ konsensusu, obejmujący w miarę zintegrowane standardy pomiaru różnic pomiędzy krajem przyjmującym a krajem macierzystym. Najczęściej stosowany w analitycznym rozpoznaniu jest dystans między niektórymi cechami kraju przyjmującego i kraju ojczystego, taki jak: dystans kulturowy, dystans instytucjonalny, dystans geograficzny i dystans psychologiczny⁴⁴.

Sektor MŚP stanowi przeważającą większość przedsiębiorstw w Polsce. Obejmuje on 99,8% ogółu przedsiębiorstw, wśród których dominują mikroprzedsiębiorstwa (96,2%; 1,94 mln). Natomiast małe firmy

⁴⁰ Rienda, L.; Claver, E.; Quer, D.: The internationalisation of Indian multinationals: Determinants of expansion through acquisitions. *J. Asia. Pac. Econ.* 2013, 18, s. 115–132.

⁴¹ Ramasamy, B.; Yeung, M.; Laforet, S.: China's outward foreign direct investment: Location choice and firm ownership. *J. World Bus.* 2012, 47, s. 17–25.

⁴² Xie, E.; Reddy, K.; Liang, J.: Country-specific determinants of cross-border mergers and acquisitions: A comprehensive review and future research directions. *J. World Bus.* 2017, 52, s. 127–183.

⁴³ Frigant, V.: Between Internationalisation and Proximity: The Internationalisation Process of Automotive First tier Suppliers; Groupe de Recherche en Economie Théorique et Appliquée (GREThA): Pessac, France, 2007; s. 3–31.

⁴⁴ Tihanyi, L.; Griffith, D.A.; Russell, C.J. The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: A meta-analysis. *J. Int. Bus. Stud.* 2005, 36, s. 270– 283.

(2,8%, 57,2 tys.) oraz średnie przedsiębiorstwa (0,8%, 15,4 tys.) stanowią niewielki odsetek tej grupy⁴⁵. Mikro i małe przedsiębiorstwa cechują się większą rentownością i płynnością finansową niż średnie, ale ich dynamika eksportu jest niewielka w porównaniu z dużymi podmiotami. Obserwowany jest natomiast dynamiczny wzrost wartości eksportu wyrobów i usług w firmach średnich⁴⁶.

Większość MŚP w Polsce koncentruje się wyłącznie na rynku krajowym, a skłonność do prowadzenia działalności międzynarodowej wynosi 11,2% i jest mniejsza niż w Unii Europejskiej (15,2%)⁴⁷. Jednakże tendencje w zakresie skłonności MŚP do eksportu są korzystne. Od 2014 r. liczba polskich eksporterów wzrosła o 37%⁴⁸. Pomimo to wielkość polskiego eksportu i importu w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej jest stosunkowo niska. Przeciętna wartość eksportu na jedną polską firmę z grupy MŚP jest dwukrotnie niższa niż wartość generowana przez MŚP w Unii Europejskiej, a wielkość polskiego importu w tych przedsiębiorstwach jest niższa o 25% od importu w Unii Europejskiej⁴⁹. Z tego względu przygotowywane i wdrażane są rozwiązania instytucjonalne wspierające internacjonalizację MŚP w Polsce.

Na funkcjonowanie sektora MŚP, jakość podejmowanych tam działań inwestycyjnych oraz na zwiększanie przedsiębiorczej elastyczności małych i średnich podmiotów w ich otoczeniu, wpływ ma również potencjał regionalny oraz reguły działania i formy wsparcia ze strony władz regionalnych. Rozwój regionalny uzależniony jest od wielu czynników, kształtujących oddziaływanie pośrednie i bezpośrednie na sytuację ekonomiczną w danym regionie.

⁴⁵ Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, PARP, Warszawa, czerwiec 2018, s. 12; Przedsiębiorczość w Polsce, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa, wrzesień 2017, s. 52.

⁴⁶ Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, PARP, Warszawa, czerwiec 2018, s. 10.

⁴⁷ Tamże, s. 8; Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i Unii Europejskiej, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2017, s. 5.

⁴⁸ Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, PARP, Warszawa, czerwiec 2018, s. 12.

⁴⁹ Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i Unii Europejskiej, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2017, s. 5; Przedsiębiorczość w Polsce, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa, wrzesień 2017, s. 55.

Elementem korygującym doktrynę neoliberalnego braku interwencjonizmu po stronie instytucji państwowych jest obecnie odwołanie się do nurtów neokeynsizmu, który niuansuje sposób i charakter oddziaływania władz. Nurt ten odwołuje się do szerokiego zestawu czynników, wpływający na tempo i specyfikę rozwoju gospodarczego, takich jak współpraca z ośrodkami naukowymi, instytucjami otoczenia biznesu, koherencja z normami kulturowymi i zjawiskami społecznymi czy też zgodność ze identyfikowanymi trendami zmian w otoczeniu globalnym, zwłaszcza technologicznym. Publiczne wsparcie stanowi niezbędną odpowiedź na samonapędzający się mechanizm wykładniczego różnicowania w poziomach rozwoju. Biorąc to pod uwagę, katalizatory i dźwignie rozwoju, istniejące w ramach interwencji publicznej, niwelujące dysproporcje rozwojowe zasadzają się między innymi: na inwestycjach w infrastrukturę, wspieraniu umiędzynarodowienia poprzez eksport, wzmacnianiu inwestycji funkcjonujących na rzecz rozwoju przedsiębiorstw, aktywizacji postaw innowacyjnych, nowoczesnych metodach zarządzania, czy też konsolidacji kapitału ludzkiego poprzez progresję kompetencji specyficznych, a także przyspieszenie procesu transferu technologii. Rusztowaniem niezbędnego przyspieszenia procesu rozwoju regionalnego jest również współdziałanie dużej grupy interesariuszy, tworzących punktowe elementy oddziaływania, zwłaszcza w procesach kreacji przedsiębiorczości, pobudzania wymiany wiedzy i kooperacyjnego inicjowania wspólnych przedsięwzięć. Znacząca rola w procesie zrównoważonego rozwoju regionalnego przypisana jest również elicie polityczno-urzędniczej oraz jednostkom badawczo-naukowym i wyższym uczelniom, gdzie – zgodnie z założeniami teorii potrójnej helisy – nie może zaistnieć holistyczna oraz zrównoważona akceleracja mechanizmów modernizacyjnych, z poziomu regionu, bez współpracy pomiędzy trzema siłami motorycznymi zmian: przedsiębiorcami, światem nauki i wdrożeń technologicznych, a także administracją różnych szczebli.

Endo i egzogeniczne czynniki rozwoju regionalnego można podzielić następująco⁵⁰:

⁵⁰ Warczak M.: Endogeniczne i egzogeniczne czynniki rozwoju gospodarczego z perspektywy finansów gminy, *Współczesna Gospodarka*, vol.6 s. 111–122, 2015.

1. Ekonomiczne:

- Zasoby naturalne, zasoby pracy, majątek trwały, zasoby ludzkie, nauka i technika (częściowo egzogeniczny), nowoczesny styl zarządzania (częściowo egzogeniczny), innowacyjny rynek wewnętrzny, inflacja, kursy walutowe (częściowo egzogeniczny), polityka pieniężna.

2. Społeczne:

- Struktura demograficzna, oświata i wychowanie, ochrona zdrowia, system ubezpieczeń społecznych, upowszechnianie kultury, rozwój turystyki i sportu, wartości kulturowe, tradycje, wykształcenie, potencjał ludzki i kapitał społeczny, kapitał intelektualny.

3. Przestrzenne:

- Czynniki lokalizacji, czynniki koncentracji, współpraca transgraniczna (częściowo egzogeniczny).

4. Ekologiczne:

- Zachowanie i utrwalenie równowagi ekologicznej, racjonalne gospodarowanie zasobami środowiska naturalnego.

5. Polityczno-ustrojowe:

- Charakter władzy, zakresy kompetencji władzy, sposób sprawowania władzy, akceptacja władzy przez społeczeństwo, obowiązujące uregulowania prawne i stosunki międzynarodowe (częściowo egzogeniczny), polityka międzynarodowa (częściowo egzogeniczny) i krajowa.

6. Techniczne:

- Odpowiednie wyposażenie infrastrukturalne, zaplecze techniczno-badawcze, przemysł wysokiej technologii, innowacyjność procesowa i produktowa (częściowo egzogeniczny).

7. Lokalne:

- Rozwój samorządności, unikatowe walory obszaru,
- rozwój inicjatyw i form społecznej działalności.

Przedsiębiorstwa małe i średnie, ukierunkowane na chęć rozwoju, decydują się na internacjonalizację z różnych powodów. Trzeba tutaj wymienić takie obszary jak zwiększenie oferty handlowej, rozbudowa systemu sprzedaży, czy zwiększenie elastyczności firmy. Jeżeli dokładniej przyjrzeć się motywom przekonującym przedsiębiorców do internacjona-

lizacji to ogromną rolę odgrywa chęć zwiększenia obrotów. Jest bowiem jasnym, że zdobycie nowych rynków to pozyskanie nowych klientów. Ogólnie rzecz ujmując każde wejście do kolejnego kraju oznacza wzrost liczby odbiorców. Ostatecznie przekłada się to na większe przychody, a z czasem również i dochody.

Patrząc na sektor MŚP oraz próby przedsiębiorstw w zakresie inicjowania procesów umiędzynarodowienia można zauważyć wzrastającą autoświadomość w zakresie konieczności większego zaangażowania w wymianę międzynarodową.

Kolejnym powodem internacjonalizacji jest znaczny wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa, bowiem wejście na kolejne rynki zagraniczne otwiera przed nim coraz to nowe możliwości. Wiedza i doświadczenie pozyskane przez pracowników przedsiębiorstwa w jednym państwie bardzo szybko procentują i pozwalają na o wiele łatwiejsze i szybsze pozyskiwanie nowych rynków. Warto również zwrócić uwagę na zwiększanie konkurencyjności firmy na rynku lokalnym. Jeżeli klienci i kontrahenci dowiadują się, że firma posiada licznych odbiorców zagranicznych, to zyskuje wizerunek przedsiębiorstwa, które tym samym zyskuje na wiarygodności.

Badania empiryczne pokazują jednak, że tylko niewielki procent firm internacjonalizuje swoją działalność/ uczestniczy w globalnej gospodarce⁵¹. Literatura ekonomiczna wyjaśnia niepowodzenia internacjonalizacji, jako konsekwencję niejednorodności poziomów produktywności firm funkcjonujących w różnych krajach w określonych branżach. Literatura identyfikuje też bariery wejścia na rynki zagraniczne. Jako najistotniejsze zewnętrzne wymienia się koszty⁵², ryzyko⁵³. Wewnętrzne bariery MŚP, to ograniczone zasoby finansowe lub/i osobowe⁵⁴. Przedsiębiorstwom brakuje doświadczenia i informacji na temat innych krajów

⁵¹ Mayer T. and Gianmarco I.P.O. (2007) *The Happy Few: The Internationalisation of European Firms*, Bruegel Blueprint 3; Helpman E., (2011), *Understanding Global Trade*. Cambridge: Harvard University Press

⁵² Melitz M., (2003), *The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity*, *Econometrica* 71: 1695–1725. DOI: 10.1111/1468-0262.00467

⁵³ Eden L., and Miller S.R., (2004), *Distance Matters: Liability of Foreignness, Institutional Distance and Ownership Strategy*, Bush School Working Paper #404.

⁵⁴ Nakos i Brouthers, 2002; Brouthers i Nakos, 2004)

i regionów, znajomości kultury i procedur w instytucjach regulujących działalność gospodarczą za granicą⁵⁵. Teleinformatyka, technologie informacyjno-komunikacyjne, technologie teleinformacyjne (ang. Information and Communication Technologies – ICT) także wspomagają międzynarodową komunikację i ekspansję MŚP⁵⁶. ICT ułatwiają MŚP pokonanie przeszkód towarzyszących wejściu na zagraniczne rynki (łatwiejszym jest gromadzenie informacji o rynkach zagranicznych, zwyczajach, procedurach podatkowych, płatnościach itp.).

Można, benchmarkingowo rzecz ujmując, wskazać wiele przykładów pozytywnego wspierania działań internacjonalizacyjnych wśród sąsiadów Polski, z krajów należących do UE.

Patrząc na działania największego gospodarczo Polski sąsiada – Republiki Federalnej Niemiec – można zauważyć wiele form aktywnego, instytucjonalnego wspierania procesów internacjonalizacji. Charakterystyczną cechą sektora małych i średnich przedsiębiorstw w RFN jest inteligentna specjalizacja. Dzięki ścisłej współpracy z ośrodkami badawczymi przedsiębiorstwa te są w stanie zaoferować specjalistyczne produkty, poszukiwane na rynkach globalnych. Są to często produkty niszowe, z którymi konkurenci – przede wszystkim ze względu na zapóźnienie technologiczne – nie są w stanie efektywnie konkurować. W rezultacie przedsiębiorstwa takie stają się światowym liderem w danej specjalności. Należy podkreślić, że rozwój sektora MŚP, w przedstawionym kształcie, nie byłby możliwy bez wsparcia ze strony władz i instytucji publicznych. Niemiecki system polityczno-prawny charakteryzuje przejrzystość i stabilność, stosunkowo niski poziom biurokracji oraz konsensus wszystkich sił politycznych co do długofalowych interesów Republiki Federalnej. Oprócz instrumentów wsparcia bezpośredniego, niemieckie przedsiębiorstwa mogą korzystać z bogatej oferty wsparcia realizowanego przez izby gospodarcze, instytucje finansowe czy też inne organizacje. Wsparcie dla sektora MŚP jest zróżnicowane, wielokryterialne i komplementarne, na

⁵⁵ Battisti G. and co., (2005), *Inter and Intra firm Diffusion of ICT in the United Kingdom (UK) and Switzerland (CH): An Internationally Comparative Study Based on Firm-level Data*, KOF Workingpapers 05-111, KOF Swiss Economic Institute, ETH Zurich

⁵⁶ Hagsten E., Kotnik, P., (2017), *ICT as facilitator of internationalisation in small- and medium-sized firms*, *Small Business Economics* 48(2): 431–446

poziomie państwa, landów, samorządu gospodarczego, instytucji finansowych, gestorów środków UE oraz organizacji trzeciego sektora (np. w zakresie szkoleń dla przedsiębiorców). Niemiecki sektor MŚP uzyskuje korzystniejsze wartości poszczególnych wskaźników w porównaniu do pozostałych krajów UE. Niemieckie przedsiębiorstwa wykazują większą sprawność zwłaszcza w zakresie relatywnie niskich kosztów zarówno w aspekcie eksportu, jak i importu. Dominują również w kategorii szybkości zawierania transakcji na rynku międzynarodowym jak i w zestawieniu związanym z wymogami biurokratycznymi dotyczącymi wymiany międzynarodowej. Aktywność międzynarodowa sektora MŚP w Niemczech skoncentrowana jest na rynku wewnętrznym. Zaledwie 7% niemieckich podmiotów tego sektora zawiera transakcje związane z zakupem dóbr i usług z kontrahentami z krajów spoza obszaru UE (średnia UE wynosi w tej kategorii 8%). W przypadku eksportu jest odmiennie, w tym przypadku 6% niemieckich eksporterów zawiera transakcje eksportowe z podmiotami spoza Unii (średnia UE wynosi 4%)⁵⁷.

⁵⁷ Wodarski K (red.), Krannich M (red.): Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw – polskie i europejskie doświadczenia. Rozdział VI – rozwiązania instytucjonalne wspierające internacjonalizację małych i średnich przedsiębiorstw w RFN.

3. Internacjonalizacja przedsiębiorstw w województwie śląskim. Badania własne – pilotażowe

3.1. Województwo Śląskie – syntetyczna charakterystyka

Województwo śląskie zajmuje obszar o powierzchni 12 333 km², co stanowi 3,9% powierzchni Polski i plasuje je na 14-tym miejscu wśród wszystkich województw. Charakteryzuje się ono najwyższym stopniem urbanizacji i gęstości zaludnienia w całym kraju, która wynosi 374 osoby na kilometr kwadratowy. Położone jest ono na południu Polski, na tak zwanym obszarze transgranicznym. Graniczy z Czechami oraz ze Słowacją. Od wielu lat jest jednym z najatrakcyjniejszych województw w kraju pod względem dobrostanu inwestycyjnego. Przez województwo śląskie przebiega kluczowy korytarz transportowy w osi Bałtyk – Adriatyk oraz szlak handlowo – transportowy z Azji i Europy Wschodniej do państw Europy Zachodniej. Atrakcyjność inwestycyjna województwa śląskiego wynika bezpośrednio ze skali uprzemysłowienia, dysponowania bogactwami naturalnymi oraz skoncentrowaną tkanką miejską, w postaci przeszło dwumilionowej konurbacji śląskiej. Region Śląska do najlepiej skomunikowanych obszarów w kraju, posiada jeden z najwyższych wskaźników gęstości dróg publicznych na 100 km², wyższą gęstością cechuje się jedynie obszar Małopolski⁵⁸. Główne wyróżniki rangi województwa śląskiego, na tle innych obszarów geograficznych, to⁵⁹:

⁵⁸ Dohn K., Knop L., Kramarz M., Przybylska E.: Transport intermodalny w kontekście rozwoju regionalnego. Wyd. Dom Organizatora, Toruń, 2019, s. 129.

⁵⁹ Atrakcyjność inwestycyjna regionów. Instytut Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa w 2017.

- największy w Polsce zespół miejski, tworzący wyjątkowy potencjał inwestycyjny,
- największy w Polsce węzeł komunikacyjny, sprzyjające rozwojowi przemysłu w licznych powiązaniach kooperacyjnych,
- najsilniej uprzemysłowiony region Polski, o specjalizacjach tradycyjnych (górnictwo, hutnictwo, przemysł maszynowy, kolejnictwo, energetyka), poddanych skutecznej restrukturyzacji, pozwalających na rozwój usług, w tym usługi logistycznych,
- liczne podstrefy ekonomiczne, oferujące atrakcyjne tereny inwestycyjne,
- główne kierunki kształcenia w województwie odnoszące się do nauk ścisłych i kierunków technicznych,
- szerokie możliwości inwestowania wzmocnione atrakcyjną oceną atutów inwestycyjnych,
- wysoki etos pracy,
- znaczący udział w krajowej produkcji sprzedanej, między innymi: w produkcji wyrobów metalowych, w górnictwie i wydobywaniu, motoryzacji, produkcji wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych, produkcji urządzeń elektrycznych, produkcji maszyn i urządzeń, produkcji artykułów spożywczych.

Badania pokazują, że województwo śląskie dysponuje zbliżoną, do przeciętnej krajowej, jakością kapitału ludzkiego instytucji, a co za tym idzie także przeciętną zdolnością do absorpcji nowych technologii. Wyżej oceniany jest, ponadprzeciętnie, potencjał innowacyjny regionu, zdeterminowany wysoką jakością umiejscowionych w regionie uczelni wyższych oraz instytutów naukowo-badawczych, przy czym obszar ten podobnie jak sfera działania instytucji publicznych ciągle wymaga pogłębienia reform oraz wzrostu skali finansowania. Podniesienie konkurencyjności Województwa Śląskiego wymaga instytucjonalnej gotowości do prowadzenia długofalowej polityki modernizacyjnej, zarówno z poziomu regionalnego, jak i poziomu centralnego. Zmianom tego rodzaju muszą towarzyszyć reformy wychodzące poza działania w zakresie restrukturyzacji przemysłu i poza zwykłą modernizację infrastrukturalną. Wymagają one aktywizacji w zakresie wsparcia ze strony administracji publicznej oraz poprawy międzynarodowej pozycji lokalnych uczelni wyższych i instytucji naukowo badawczych.

3.2. Założenia badawcze i metodyka badania

Badania pilotażowe, przygotowane w Katedrze Zarządzania i Logistyki Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej, koncentrowały się na kompleksowym, szerokim interpretacyjnie i holistycznym podejściu do problemów internacjonalizacji. Celem prowadzonych badań wstępnych było wykonanie analizy pierwotnej sektora MŚP, w kontekście możliwości podjęcia, utrwalenia bądź rozszerzenia wymiany międzynarodowej, a tym samym zidentyfikowania potencjału i możliwości zwiększenia wolumenu eksportu tej grupy przedsiębiorstw w województwie śląskim. Badania takie stanowią punkt wyjścia do badań pogłębiionych, które umożliwiałyby wypracowanie aktywizujących programów wdrożeniowych, z punktu widzenia polityki samorządu województwa śląskiego oraz generowałyby sposobność samodzielnego przygotowania strategii eksportowych własnych, poprzez zainteresowane podmioty z sektora MŚP. Dla tak sformułowanego celu głównego określone zostały wyznaczone cele cząstkowe, w zakresie przedmiotu prowadzonych analiz, do których można zaliczyć identyfikację:

- a) potrzeb przedsiębiorców sektora MŚP dla pobudzenia działalności eksportowej,
- b) barier w sektorze MŚP województwa śląskiego, ograniczających eksport produktów i usług,
- c) potencjału rozwoju eksportu z sektora MŚP,
- d) potencjału współpracy międzynarodowej i gotowość przedsiębiorców do orientacji na rynki zagraniczne (w tym również przedsiębiorców z zagranicy inwestujących w Polsce),
- e) czynników w otoczeniu – głównie procesów migracyjnych, wpływających na zasoby personalne przedsiębiorstw,
- f) barier na rynkach międzynarodowych ograniczających eksport firm sektora MŚP,
- g) instrumentów oddziaływania na sektor MŚP, dla wzmocnienia procesów internacjonalizacji ze strony samorządu regionalnego województwa śląskiego (polityka migracyjna, strategie rozwojowe, wsparcie instytucjonalne, instytucjonalne podmioty wsparcia).

Ze względu na prekursorski charakter badań, prowadzonych na terenie województwa śląskiego, istotnym elementem stało się sformułowanie celów naukowych w proponowanych badaniach. Nie istnieją bowiem kompletne bazy wiedzy i informacji, a także sposoby postępowania, zwłaszcza w sektorze MŚP, które umożliwiały uniwersalizację działań wzmacniających procesy umiędzynarodowienia. W związku z tym głównym celem naukowym prowadzonych badań jest stworzenie instrumentarium pozwalającego na wskazanie obszaru badań pogłębionych oraz potencjalnych kierunków aktywizacji sektora MŚP, w województwie śląskim, w procesach internacjonalizacji gospodarki regionu.

Dla tak określonego celu głównego można sformułować następujące cele naukowe cząstkowe:

1. Opracowanie metodyki badań pogłębionych w obszarze internacjonalizacji.
2. Identyfikacja rodzaju i struktury potrzeb przedsiębiorców sektora, dla wzmocnienia procesu internacjonalizacji.
3. Określenie czynników zewnętrznych, wpływających na procesy internacjonalizacji, w tym zdolność absorpcji emigrantów oraz aktywizację przedsiębiorstw zakładanych przez cudzoziemców na terenie woj. śląskiego – dla ich ekspansji zagranicznej.
4. Identyfikacja rodzajów barier w sektorze MŚP, uniemożliwiających aktywizację działalności eksportowej.
5. Opracowanie założeń metodyki oceny pomiaru oraz oceny potencjału internacjonalizacji w sektorze MŚP woj. śląskiego.

Dla tak zdefiniowanych celów naukowych oraz praktycznych przeprowadzone zostaną badania w dwóch nurtach: pierwotne i wtórne. W przypadku każdego z nich wykorzystane zostaną zindywidualizowane źródła danych oraz metody badawcze własne. Badania wtórne oparte będą o pogłębione studia literaturowe z zakresu kształtowania się procesów i modeli internacjonalizacji przedsiębiorstw, gdzie wykorzystana zostanie baza źródłowa krajowa i zagraniczna, a także zestawienia, będące w zasobach baz wiedzy Urzędu Marszałkowskiego woj. śląskiego, w tym szczegółowe dane statystyczne. Badania pierwotne o charakterze jakościowym będą zrealizowane w oparciu o wartościowaną metodę pola

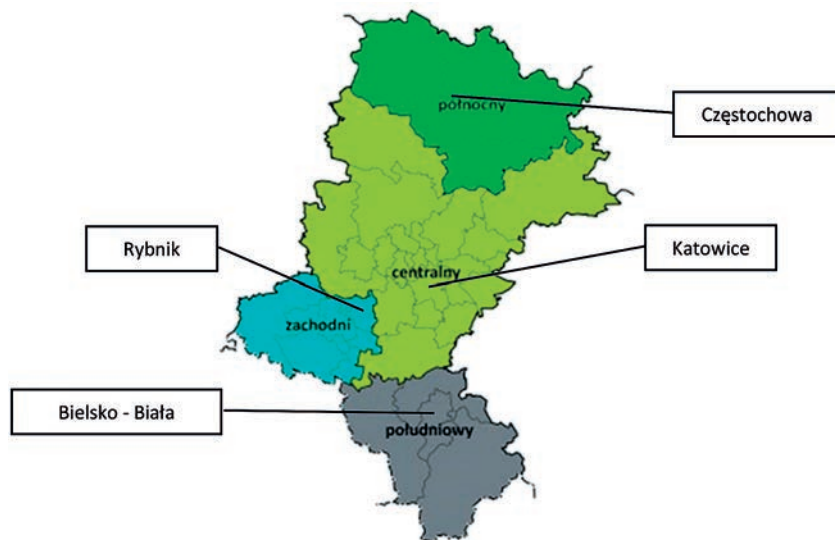
sił oraz punktową ocenę atrakcyjności sektora eksportowego oraz wybrane studia przypadków. Dodatkowo badania będą prowadzone wśród przedstawicieli środowisk branżowych – izb samorządu zawodowego i stowarzyszeń zajmujących się problematyką przedsiębiorczości sektora MŚP, w postaci wywiadu narracyjnego z baterią pytań otwartych. Drugi kwestionariusz ankietowy zostanie skierowany do cudzoziemców oraz przedstawicieli międzynarodowych izb współpracy i dotyczyć będzie kompetencji migrujących pracowników oraz nastawienia przedsiębiorców zagranicznych, inwestujących w Polsce, w województwie śląskim, do aktywizacji na rynkach międzynarodowych. Analizowane w niniejszej monografii badanie ankietowe pierwotne wykonano, w układzie terenowym, w okresie od września 2019 r. do lutego 2020 r. Ze względu na zagrożenie pandemiczne COV-SARS 2 prezentowana monografia badawcza została nieco opóźniona w przygotowaniu.

Badanie internacjonalizacji przedsiębiorstw w województwie śląskim zostało przeprowadzone za pomocą techniki CATI na grupie 100 respondentów (przedsiębiorstw). Przedsiębiorstwa biorące udział zostały podzielone na poszczególne sekcje działalności:

- Sekcja C – Przetwórstwo przemysłowe,
- Sekcja F – Budownictwo,
- Sekcja G – handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych,
- Sekcja H – transport i gospodarka magazynowa,
- Sekcja J – Informacja i komunikacja.

Do badania wykorzystano ankietę ze skalą Likerta, w liczebności 18 pytań. Wzór ankiety znajduje się w załączniku nr 1 niniejszej monografii. Przyjęte kryteria zagadnień badawczych, umieszczone w ankiecie wynikały z dotychczasowych doświadczeń eksploracji zagadnień internacjonalizacyjnych. Jednocześnie musiały one spełniać kryteria użytkowe, tj. ograniczony czas, którzy przedsiębiorcy – respondenci mogli poświęcić badaniom oraz czytelny, w miarę jednoznacznie (choć czasami nieco subiektywnie) interpretowana treść pytania.

Kolejnym uwzględnionym elementem było miejsce siedziby w podziale na poszczególne subregiony województwa śląskiego, tj. centralny, południowy, północny i zachodni (rys. 1).



Rys. 1. Podział województwa śląskiego na subregiony wraz z głównymi miastami

Źródło: http://ibrbs.pl/mediawiki/images/thumb/5/5f/Podregiony_ryc.4.jpg/250px-Podregiony_ryc.4.jpg

Próba badawcza była reprezentowana zgodnie z charakterystyką przedstawioną w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej

Etykiety wierszy	DZIAŁ C	DZIAŁ F	DZIAŁ G	DZIAŁ H	DZIAŁ J	łącznie
Subregion centralny	4	5	11	3	2	25
Subregion południowy	5	6	10	2	1	25
Subregion północny	6	5	11	3	1	25
Subregion zachodni	4	6	11	3	1	25
łącznie	19	22	43	11	5	100

Źródło: Badania własne

Ponadto, w badaniu charakterystyka próby badawczej zawierała podział na mikro, małe, jak i średnie przedsiębiorstwa. Ponieważ na terenie województwa śląskiego dominują mikro przedsiębiorstwa, rozkład proporcjonalny uniemożliwiłby przeprowadzenie wywiadów wśród firm małych i średnich w liczbie pozwalającej na właściwe wnioskowanie. W związku z powyższym, biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstw, założono równomierny rozkład próby, co przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wielkość przedsiębiorstw

Wielkość przedsiębiorstw	Liczba wywiadów
Mikro przedsiębiorstwa	34
Małe przedsiębiorstwa	33
Średnie przedsiębiorstwa	33
Łącznie	100

Źródło: Badania własne

3.3. Charakterystyka respondentów

■ Siedziba przedsiębiorstw

Należy zauważyć, subregiony województwa śląskiego zawierają następujące powiaty⁶⁰:

A. SUBREGION CENTRALNY:

- powiat będziński,
- powiat bieruńsko-lędziński,
- powiat gliwicki,
- powiat lubliniecki,
- powiat mikołowski,
- powiat pszczyński,
- powiat tarnogórski,
- powiat zawierciański,
- miasta na prawach powiatu: Bytom, Chorzów, Dąbrowa Górnicza, Gliwice, Jaworzno, Katowice, Mysłowice, Piekary Śląskie, Ruda Śląska, Siemianowice Śląskie, Sosnowiec, Świętochłowice, Tychy, Zabrze;

B. SUBREGION PÓŁNOCNY

- powiat częstochowski,
- powiat kłobucki,
- powiat myszkowski,
- miasta na prawach powiatu: Częstochowa;

⁶⁰ <http://rops-katowice.pl/dopobrania/2015.11.10-3ke.pdf>

C. SUBREGION POŁUDNIOWY

- powiat bielski,
- powiat cieszyński,
- powiat żywiecki,
- miasta na prawach powiatu: Bielsko-Biała;

D. SUBREGION ZACHODNI

- powiat raciborski,
- powiat rybnicki,
- powiat wodzisławski,
- miasta na prawach powiatu: Jastrzębie-Zdrój, Rybnik Żory.

Tabela 3. Siedziba przedsiębiorstw wg powiatów (n = 100)

Odpowiedź	N	Ogółem
Powiat wodzisławski	12	12,0%
Powiat m. Częstochowa	9	9,0%
Powiat m. Katowice	8	8,0%
Powiat cieszyński	8	8,0%
Powiat m. Bielsko-Biała	7	7,0%
Powiat bielski	7	7,0%
Powiat m. Rybnik	7	7,0%
Powiat częstochowski	6	6,0%
Powiat kłobucki	6	6,0%
Powiat myszkowski	4	4,0%
Powiat m. Gliwice	4	4,0%
Powiat raciborski	3	3,0%
Powiat żywiecki	3	3,0%
Powiat m. Jastrzębie-Zdrój	3	3,0%
Powiat pszczyński	2	2,0%
Powiat zawierciański	2	2,0%
Powiat m. Siemianowice Śląskie	2	2,0%
Powiat m. Sosnowiec	2	2,0%
Powiat będziński	1	1,0%
Powiat tarnogórski	1	1,0%
Powiat m. Dąbrowa Górnicza	1	1,0%
Powiat m. Mysłowice	1	1,0%
Powiat gliwicki	1	1,0%

Źródło: Badania własne

Największy odsetek stanowiły przedsiębiorstwa zlokalizowane w powiecie wodzisławskim (12,0%). Duża liczba przedsiębiorstw posiadała siedzibę w powiecie miasta Częstochowa (9,0%). Trzecim najczęściej występującym miejscem prowadzenia działalności był powiat miasta Katowice oraz powiat cieszyński (po 8,0%). Najmniejsza liczba podmiotów biorących udział w badaniu została odnotowana w Mysłowicach, Dąbrowie Górniczej, powiecie tarnogórskim oraz gliwickim (po 1 przedsiębiorstwie).

Największe grono przedsiębiorstw stanowiły podmioty prowadzące działalność w Bielsku-Białej Częstochowie oraz Katowicach (odpowiednio po 12,0%, 10,0% i 8,0%). Dużą reprezentację w badaniu miało miasto Rybnik (7,0%). Z kolei co dwudziesty podmiot prowadził działalność w Gliwicach (5,0%).

Tabela 4. Siedziba przedsiębiorstw wg miast (n = 100)

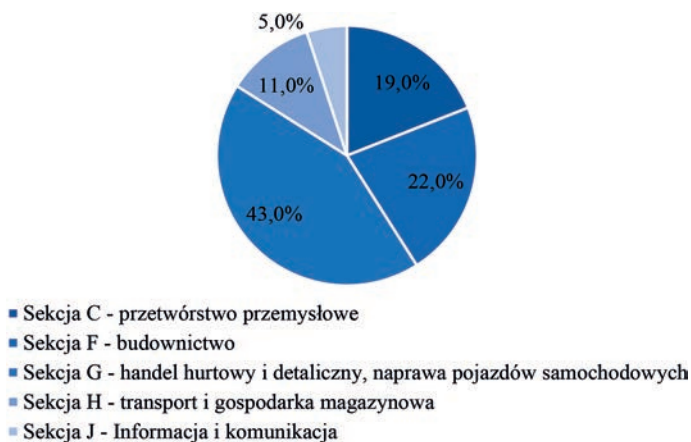
Miasta	Liczba	Ogółem
Bielsko-Biała	12	12,0%
Częstochowa	10	10,0%
Katowice	8	8,0%
Rybnik	7	7,0%
Gliwice	5	5,0%
Radlin	4	4,0%
Wodzisław Śląski	4	4,0%
Gruszewnia	3	3,0%
Jastrzębie Zdrój	3	3,0%
Myszków	3	3,0%
Racibórz	3	3,0%
Pozostałe miasta	38	38,0%

Źródło: Badania własne

■ Przedmiot działalności EKD

Największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa zajmujące się handlem hurtowym, detalicznym i naprawą pojazdów samochodowych. Co piąte (22,0%) przedsiębiorstwo swoją główną działalność opierało o budownictwo. Przetwórstwo przemysłowe było działalnością 19,0% firm

biorących udział w badaniu. Z kolei co dziesiąty podmiot związany był z transportem i gospodarką magazynową.

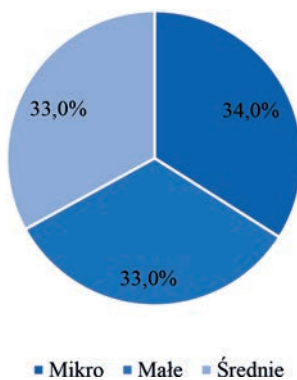


Rys. 2. Przedmiot działalności EKD (w przypadku wielu działalności proszę wpisywać główny przedmiot działalności) (n = 100)

Źródło: Badania własne

■ Wielkość przedsiębiorstwa

W badaniu udział wzięło 34,0% mikro przedsiębiorstw oraz po 33,0% małych i średnich firm.

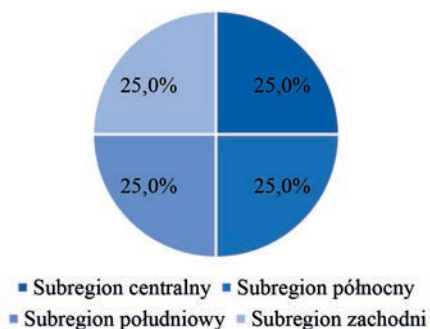


Rys. 3. Wielkość przedsiębiorstwa (n = 100)

Źródło: Badania własne

■ Przedsiębiorstwa w poszczególnych subregionach

Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu zostały sklasyfikowane na podstawie działalności w poszczególnym subregionie województwa śląskiego. Każdy z subregionów reprezentowała taka sama liczba przedsiębiorstw.

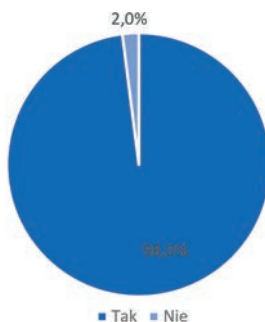


Rys. 4. Przedsiębiorstwa w poszczególnych subregionach

Źródło: Badania własne

■ Przedsiębiorstwa prowadzące eksport

98% przedsiębiorstw biorących udział w badaniu było już eksporterem swoich dóbr i usług. Tylko 2% przedsiębiorstw nie prowadziło eksportu w czasie realizacji badania, jednakże każde z nich deklarowało rozpoczęcie eksportu usług w przyszłości.



Rys. 5. Przedsiębiorstwa prowadzące eksport (n = 100)

Źródło: Badania własne

■ Rok rozpoczęcia działalności przedsiębiorstw

W badaniu największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa, które rozpoczęły swoją działalność w 1999 roku (10,0%). Bardzo często pojawiającym się rokiem rozpoczęcia działalności był również rok 2004 (9,0%), 1989 (8,0%) oraz 2015 (6,0%). Na podstawie uzyskanych odpowiedzi można stwierdzić, że dużą część grupy respondentów stanowiły przedsiębiorstwa utworzone w latach 90-tych (39 podmiotów).

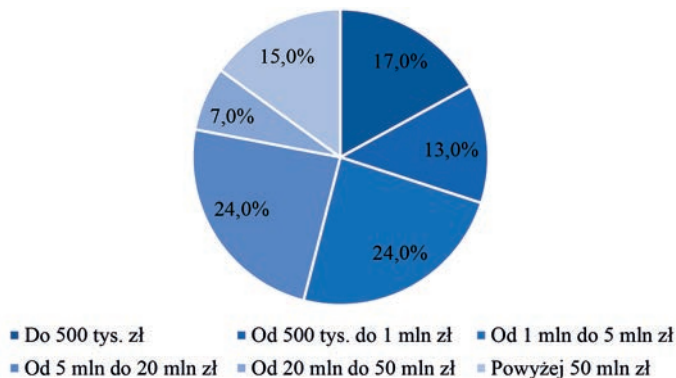
Tabela 5. Rok rozpoczęcia działalności (n = 100)

Rok	Liczba	Ogółem
1999	10	10,0%
2004	9	9,0%
1989	8	8,0%
2015	6	6,0%
1990	5	5,0%
1991	5	5,0%
1994	5	5,0%
1996	5	5,0%
1993	4	4,0%
2000	4	4,0%
2009	4	4,0%
Pozostałe lata	35	35,0%

Źródło: Badania własne

■ Roczny obrót przedsiębiorstw

Co czwarte przedsiębiorstwo (24,0%) uzyskiwało obrót roczny od 1 do 5 mln złotych. Taki sam odsetek odpowiedzi odnotowano dla wysokości obrotu od 5 do 20 mln złotych. Trzecim najczęstszym wskazaniem był obrót do 500 tys. złotych. Prawie co siódme przedsiębiorstwo (15,0%) biorące udział w badaniu uzyskiwało dochód powyżej 60 mln złotych. Można więc stwierdzić, że prawie połowa przedsiębiorstw posiadała dochód od 1 do 20 mln złotych.

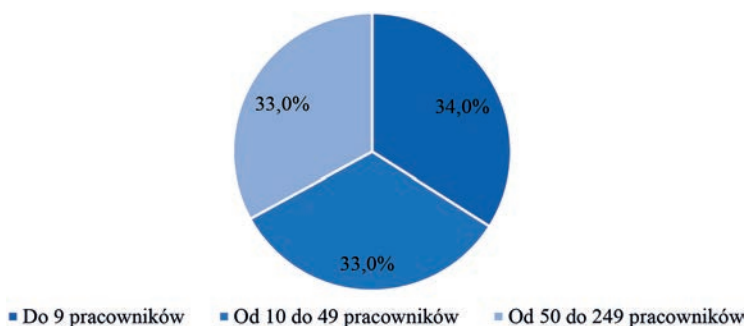


Rys. 6. Roczny obrót (n = 100)

Źródło: Badania własne

■ Liczba zatrudnionych pracowników

Największy odsetek odpowiedzi (34,0%) uzyskano dla wielkości zatrudnienia do 9 pracowników. Co trzecie przedsiębiorstwo zatrudniało od 10 do 49 pracowników. Również co trzecie przedsiębiorstwo biorące udział w badaniu było średnią firmą, czyli zatrudniającą od 50 do 249 pracowników.



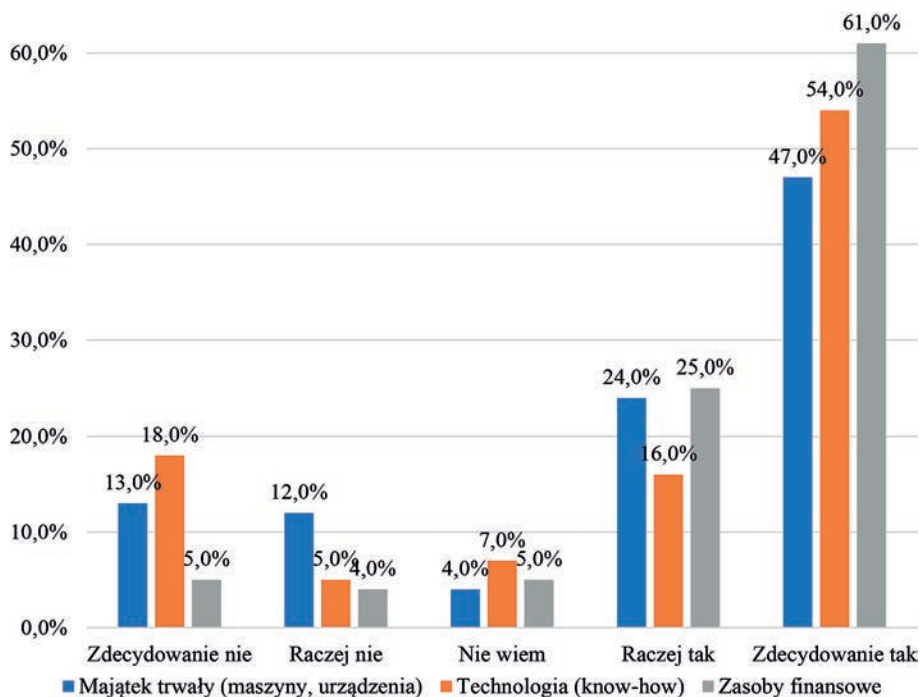
Rys. 7. Liczba zatrudnionych pracowników (n = 100)

Źródło: Badania własne

3.4. Uzyskane wyniki badania

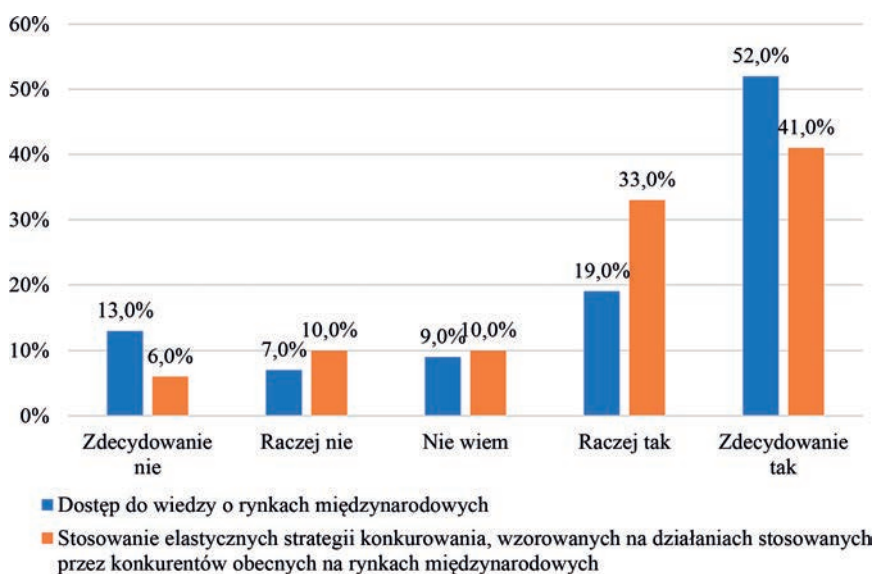
■ Zasoby najbardziej istotne do prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych w długim okresie

Dla 6 na 10 respondentów zasoby finansowe były zdecydowanie ważne w prowadzeniu działalności na rynkach zagranicznych. Co czwarte przedsiębiorstwo stwierdzało, że są one raczej ważne. Majątek trwały był mniej ważny niż technologia oraz zasoby finansowe. Dla mniej niż połowy przedsiębiorstw były one zdecydowanie ważne (47,0%). Dla majątku trwałego odnotowano również większy odsetek odpowiedzi (12,0%), że raczej nie jest on istotny. 70,0% ankietowanych podkreślało, że technologia (know-how) pełniła raczej istotną lub zdecydowanie istotną rolę w prowadzeniu działalności na rynkach zagranicznych.



Rys. 8. Zasoby w postaci majątku trwałego, technologii oraz zasobów finansowych (n = 100)
Źródło: Badania własne

Ponad połowa przedsiębiorstw (52,0%) uważała, że dostęp do wiedzy o rynkach międzynarodowych pełni zdecydowanie najistotniejszą rolę w prowadzeniu działalności na tych rynkach. Kolejnych 19% respondentów uważało tę wiedzę za istotną. Z kolei stosowanie elastycznych strategii konkurowania, wzorowanych na działaniach stosowanych przez konkurentów było zdecydowanie istotne dla 41,0% ankietowanych firm. Co trzecie przedsiębiorstwo stwierdziło, że powyższy element był raczej ważny. Większy odsetek odpowiedzi (13,0%), że zdecydowanie nie odgrywało istotnej roli w prowadzeniu działalności na rynkach zagranicznych stwierdzono dla dostępu do wiedzy o rynkach międzynarodowych niż stosowania elastycznych strategii konkurowania.

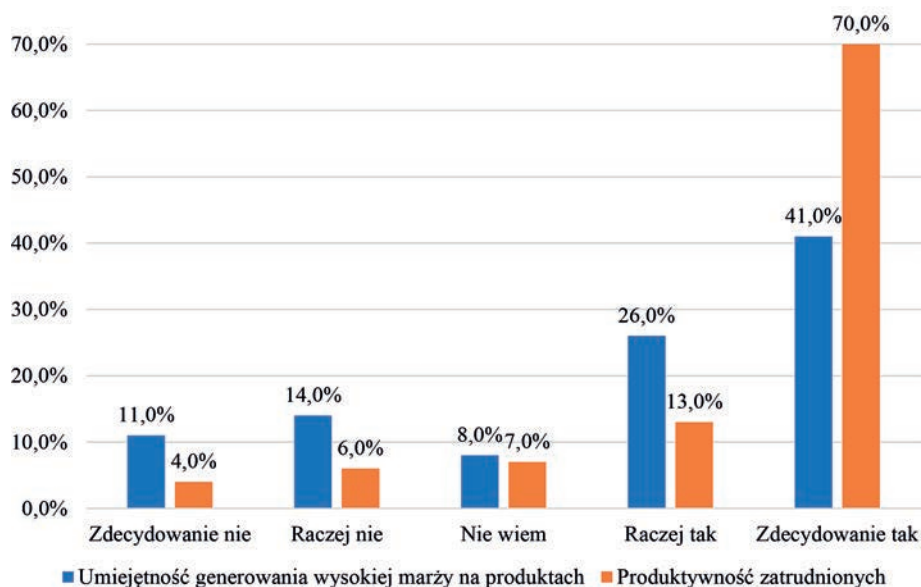


Rys. 9. Zasoby w postaci dostępu do wiedzy o rynkach międzynarodowych oraz stosowania elastycznych strategii konkurowania, wzorowanych na działaniach stosowanych przez konkurentów obecnych na rynkach międzynarodowych (n = 100)

Źródło: Badania własne

Znacznie większa grupa przedsiębiorstw (70,0%) zdecydowanie uważała, że produktywność zatrudnionych odgrywała istotną rolę w prowadzeniu działalności na rynkach zagranicznych, niż umiejętność generowania wysokiej marży na produktach (41,0%). Zaobserwowano odwrotną zależność w twierdzeniach, że czynniki te raczej mają znacze-

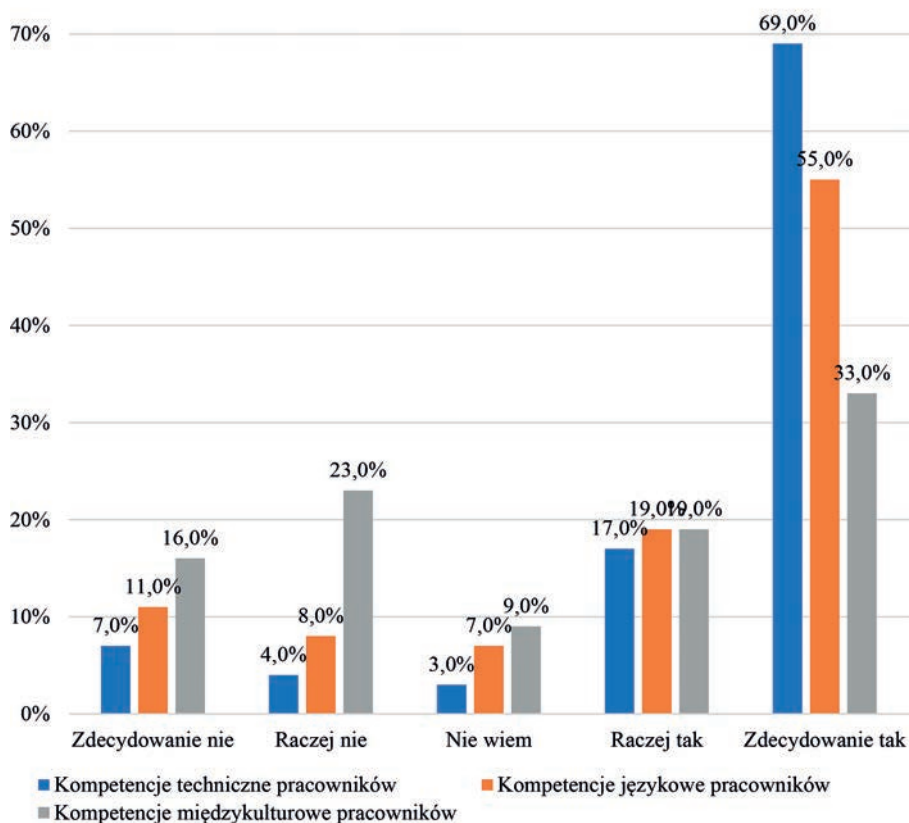
nie. Co czwarte przedsiębiorstwo (26,0%) wskazywało na umiejętność generowania wysokiej marży na produktach, a 13,0% zakładów pracy na produktywność zatrudnionych. Negatywne odpowiedzi („zdecydowanie nie” oraz „raczej nie”) częściej były wskazywane dla umiejętności generowania wysokiej marży na produktach.



Rys. 10. Zasoby w postaci umiejętności generowania wysokiej marży na produktach oraz produktywność zatrudnionych (n = 100)

Źródło: Badania własne

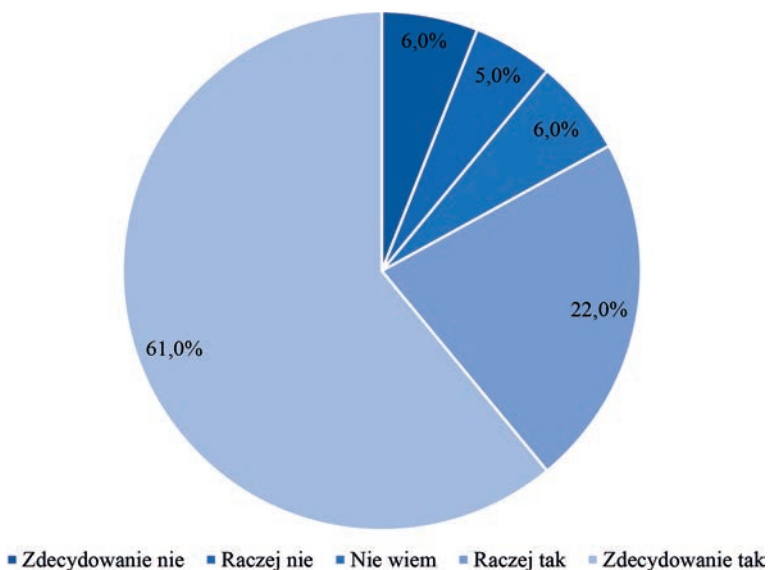
Dla ponad 2/3 przedsiębiorstw (69,0%) kompetencje techniczne pracowników były zdecydowanie istotne do prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych w długim okresie. Kompetencje językowe pracowników były zdecydowanie istotne dla ponad połowy (55,0%) ankietowanych przedsiębiorstw. Zdecydowanie najmniejszy odsetek odpowiedzi uzyskano dla kompetencji międzykulturowych pracowników (33,0%). Uzyskano zbliżone odsetki odpowiedzi dla poszczególnych kompetencji we wskazaniach, że raczej są istotne w prowadzeniu działalności na rynkach zagranicznych. Największy odsetek zdecydowanie nieistotnego wpływu odnotowano dla kompetencji międzykulturowych pracowników (16,0%).



Rys. 11. Zasoby w postaci kompetencji (technicznych, językowych oraz międzykulturowych)
(n = 100)

Źródło: Badania własne

Zdecydowana większość przedsiębiorstw (61,0%) uważała, że kreatywność pracowników zdecydowanie była istotna do prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych. Również niespełna co czwarta firma (22,0%) stwierdzała, że raczej jest ona istotna. Tylko co dziesiąte przedsiębiorstwo (11,0%) udzieliło negatywnej odpowiedzi (wskazania „zdecydowanie nie” i „raczej rysunku poniżej zlewają się wartości nie”).

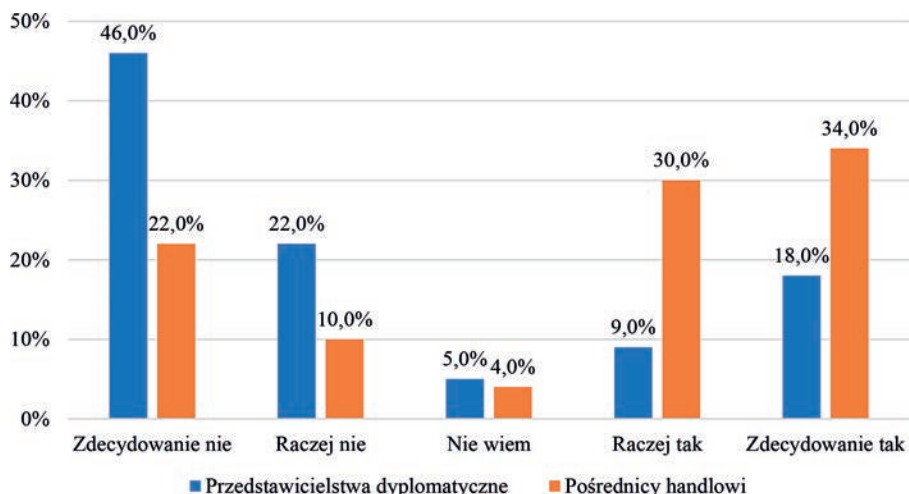


Rys. 12. Zasoby w postaci kreatywności pracowników (n = 100)

Źródło: Badania własne

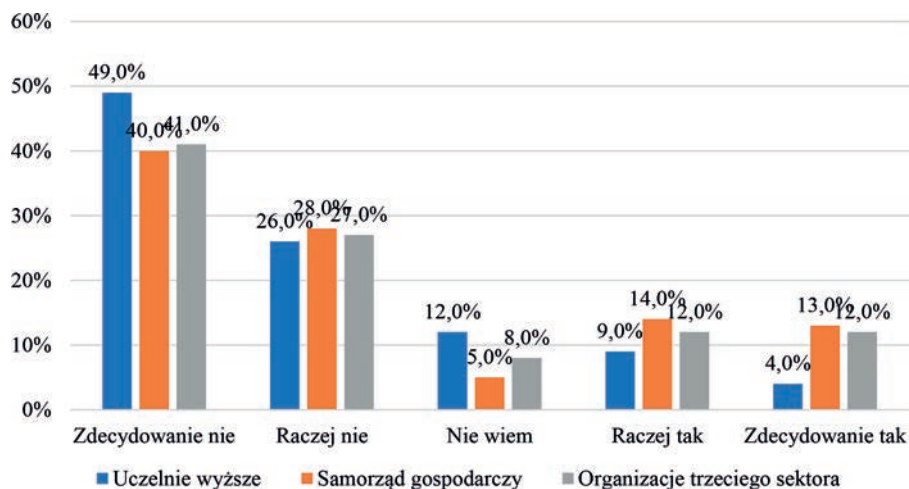
- **Instytucje/organizacje najlepiej (najsprawniej, najskuteczniej i najbardziej efektywnie) wspomagające w działaniach ukierunkowanych na rynki międzynarodowe**

Prawie połowa (46,0%) przedsiębiorstw stwierdziła, że przedstawicielstwa dyplomatyczne są zdecydowanie nienajlepszymi organizacjami wspomagającymi w działaniach ukierunkowanych na rynkach międzynarodowych. W przypadku pośredników handlowych ponad połowa respondentów wypowiedziała się pozytywnie (w tym 34,0% odpowiedzi „zdecydowanie tak” oraz 30,0% „raczej tak”). Na podstawie uzyskanych danych można więc stwierdzić, że przedstawicielstwa dyplomatyczne w opinii firm nie spełniają najlepiej funkcji wspomagającej w działaniach ukierunkowanych na pomoc w ekspansji na rynkach międzynarodowych.



Rys. 13. Wpływ przedstawicielstw dyplomatycznych oraz pośredników handlowych na wspomaganie w działaniach ukierunkowanych na rynki międzynarodowe (n = 100)

Źródło: Badania własne



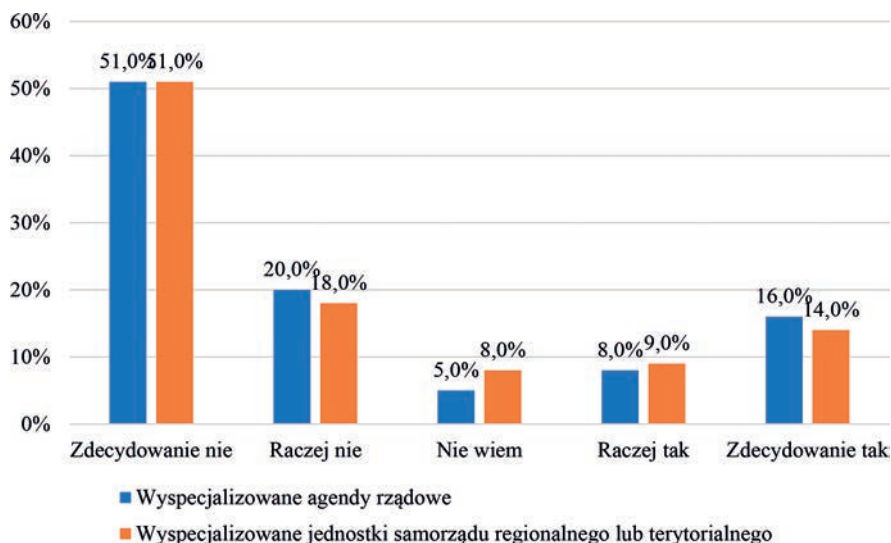
Rys. 14. Wpływ uczelni wyższych, samorządu gospodarczego oraz organizacji trzeciego sektora na wspomaganie w działaniach ukierunkowanych na rynki międzynarodowe (n = 100)

Źródło: Badania własne

Ponad połowa przedsiębiorstw (51,0%) stwierdzała, że zdecydowanie wyspecjalizowane agendy rządowe oraz jednostki samorządu regionalnego lub terytorialnego nie są najlepszą instytucją do wspomaga-

nia w działaniach ukierunkowanych na rynki międzynarodowe. Ponadto co czwarty respondent wskazywał dla powyższych instytucji odpowiedź „raczej nie”. Uzyskano niski odsetek odpowiedzi pozytywnych.

Wśród pozostałych instytucji, jedno przedsiębiorstwa wskazała na ministra finansów, jako instytucji najlepiej wspomagającej w działaniach ukierunkowanych na rynki międzynarodowe.

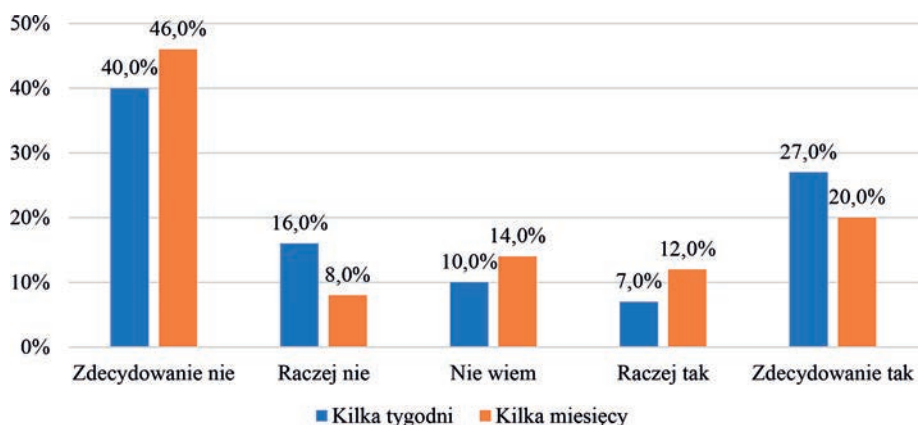


Rys. 15. Wpływ wyspecjalizowanych agend rządowych oraz jednostek samorządu regionalnego lub terytorialnego na wspomaganie w działaniach ukierunkowanych na rynki międzynarodowe (n = 100)

Źródło: Badania własne

- **Okres przygotowawczy konieczny do wejścia na rynki zagraniczne (lub rozszerzenie działalności na rynkach zagranicznych)**

Ankietowani częściej stwierdzali, że kilka miesięcy było zdecydowanie niewłaściwym terminem do wejścia na rynki zagraniczne (46,0%). Nieznacznie większy odsetek dla zdecydowanie pozytywnych odpowiedzi odnotowano dla kilku tygodni okresu. Co najmniej co dziesiąty respondent nie potrafił określić jednoznacznie swojego zdania dla obu przedstawionych na wykresie terminów.

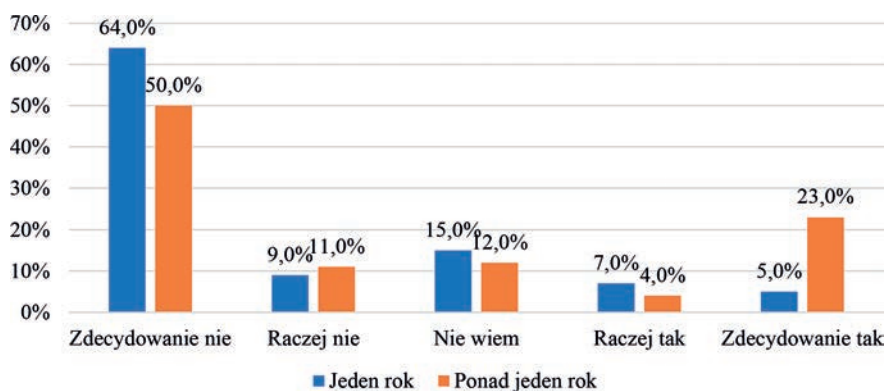


Rys. 16. Okres przygotowawczy konieczny do wejścia na rynki zagraniczne (lub rozszerzenia działalności na rynkach zagranicznych) (n = 100)

Źródło: Badania własne

Prawie 2/3 respondentów (64,0%) stwierdzało, że jeden rok to zdecydowanie zły okres konieczny do przygotowania się do wejścia na rynki zagraniczne. Podobne zdanie miała połowa respondentów (50,0%) w ocenie okresu powyżej jednego roku. Odnotowano, jednak dla tego okresu większy odsetek zdecydowanie pozytywnych odpowiedzi (23,0%).

Wśród innych wskazań, odnotowano jedną odpowiedź, że najlepszy termin to „bez przygotowania”.

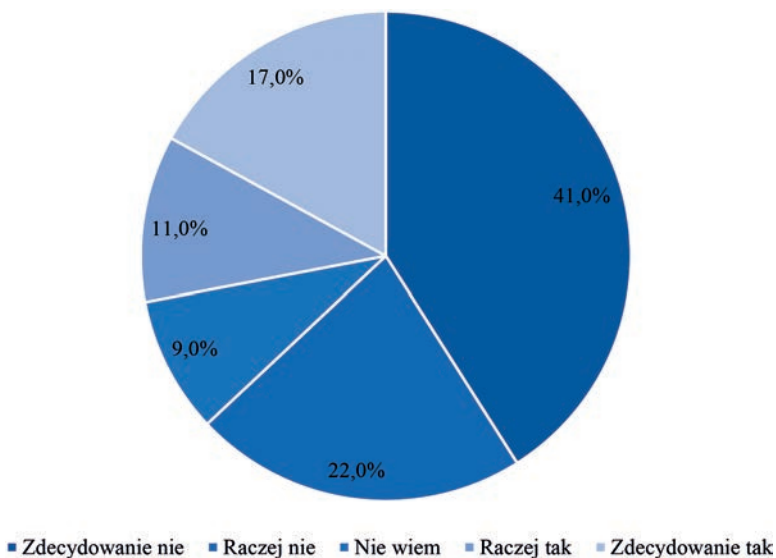


Rys. 17. Co najmniej roczny okres przygotowawczy konieczny do wejścia na rynki zagraniczne (lub rozszerzenie działalności na rynkach zagranicznych) (n = 100)

Źródło: Badania własne

■ Wpływ migracji z zagranicy na prowadzenie działalności na rynkach zagranicznych

W ocenie przedsiębiorstw migracja oraz dopływ pracowników z zagranicy nie pomogłyby w prowadzeniu działalności na rynkach zagranicznych. Świadczy o tym liczba odpowiedzi „zdecydowanie nie” i odpowiedzi „raczej nie”. Odpowiednio stanowią one 41,0% i 22% wszystkich odpowiedzi. Tylko 17,0% firm wskazało, że zdecydowanie pomogłyby im migracja oraz dopływ pracowników z zagranicy.



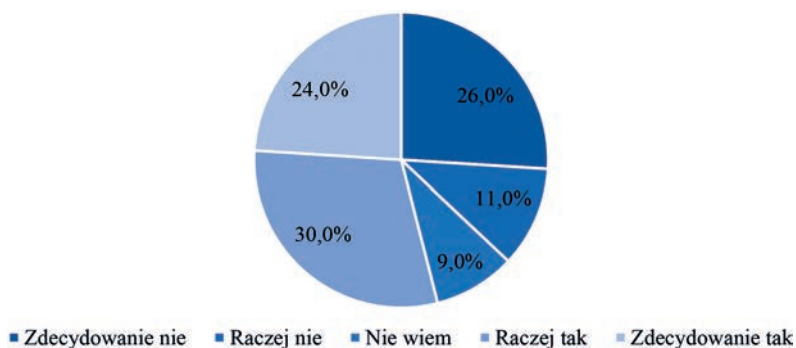
Rys. 18. Czy migracja oraz dopływ pracowników z zagranicy pomogłyby Państwu w prowadzeniu działalności na rynkach zagranicznych? (n = 100)

Źródło: Badania własne

■ Kierunki pozyskiwania pracowników z zagranicy

Imigracja z Ukrainy była bardzo chętnie wskazywana pod względem wsparcia procesów internacjonalizacji. Pozytywne odpowiedzi („zdecydowanie tak” oraz „raczej tak”) odnotowano w ponad połowie odpowiedzi (54,0%). Co czwarte przedsiębiorstwo (24,0%) wskazało odpowiedź „zdecydowanie tak”. Zbliżony odsetek (26,0%) firm stwier-

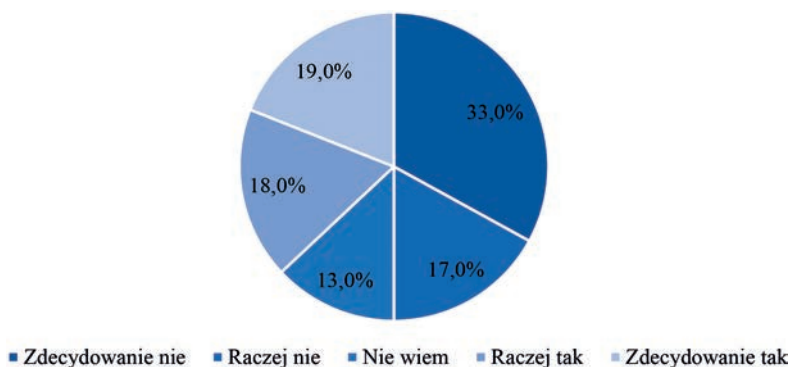
dził także, że zdecydowanie nie był to kierunek pozyskiwania pracowników z zagranicy w celu wsparcia procesów internacjonalizacji.



Rys. 19. Ukraina (n = 100)

Źródło: Badania własne

Dla Rosji zaobserwowano wyższy poziom negatywnych odpowiedzi niż w przypadku Ukrainy, w szczególności dla „zdecydowanie nie” – więcej o 7,0%. Co piąte (19,0%) przedsiębiorstwo było zdecydowanie zainteresowane pracownikami z Rosji. Ponad co piąte (13,0%) nie potrafiło określić swojego stanowiska względem kierunku rosyjskiego.

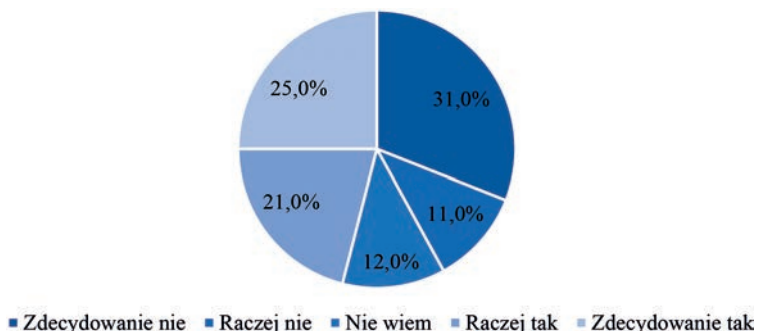


Rys. 20. Rosja (n = 100)

Źródło: Badania własne

Co czwarta firma (25,0%) zdecydowanie preferowała imigrantów z Białorusi, a co piąta (21,0%) wskazywała odpowiedź „raczej tak”. Jed-

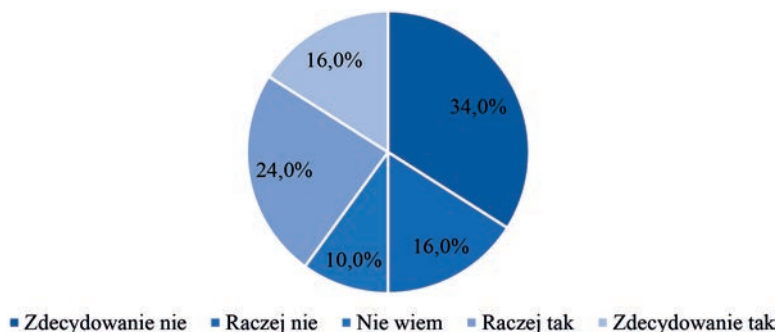
nakże najwięcej wskazań uzyskano dla stwierdzenia, że zdecydowanie nie był to możliwy kierunek pozyskiwania pracowników.



Rys. 21. Białoruś (n = 100)

Źródło: Badania własne

Połowa przedsiębiorstw nie była zainteresowana pozyskiwaniem pracowników z Europy Zachodniej, w tym aż 34,0% udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie nie”. Zdecydowanym zainteresowaniem wykazało się tylko 16,0% firm, a co dziesiąta nie potrafiła określić swojego stosunku do zatrudniania pracowników z Europy Zachodniej.

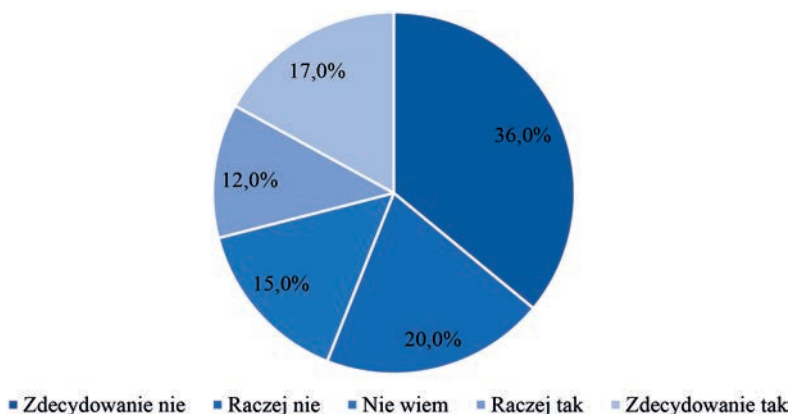


Rys. 22. Państwa Europy Zachodniej (n = 100)

Źródło: Badania własne

Spośród wszystkich wymienionych kategorii krajów, pracodawcy najczęściej wskazywali opinię zdecydowanie negatywną (36,0%) dla pracowników z krajów pozaeuropejskich. Również co piąta firma udzielała odpowiedzi raczej negatywnej (20,0%). Odnotowano tylko 17,0%

pozytywnych opinii dla pracowników z krajów pozaeuropejskich, jako możliwe wsparcie procesów internacjonalizacji.



Rys. 23. Pracownicy z krajów pozaeuropejskich (n = 100)

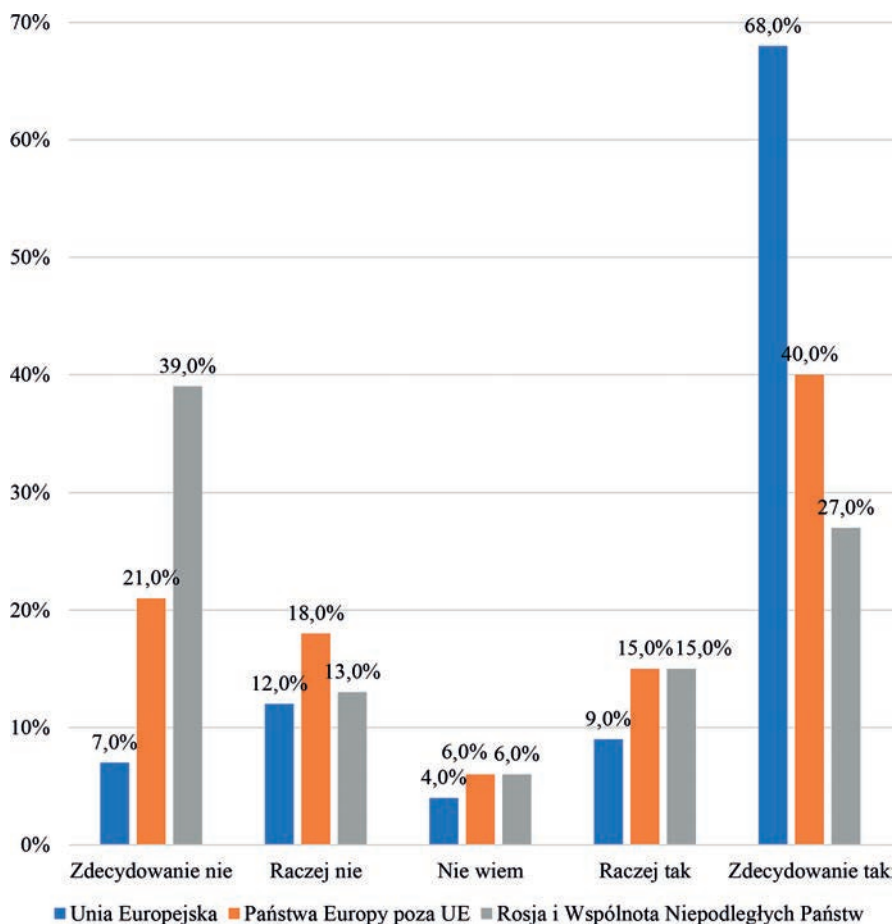
Źródło: Badania własne

■ Główne potencjalne kierunki ekspansji międzynarodowej

Ponad 2/3 respondentów (68,0%) stwierdziło, że Unia Europejska jest zdecydowanie głównym potencjalnym kierunkiem ekspansji międzynarodowej. Zdecydowanie głównym kierunkiem ekspansji dla 40,0% przedsiębiorstw były państwa Europy poza UE.

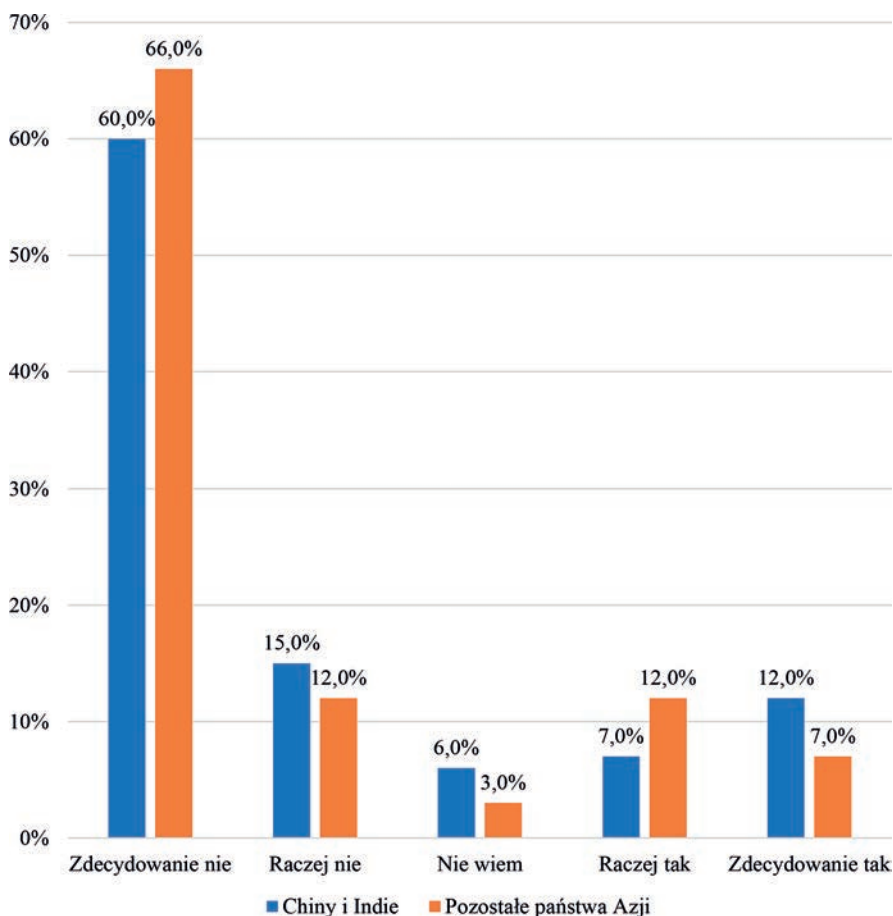
Dla co czwartego przedsiębiorstwa (27,0%) głównie potencjalnym kierunkiem była Rosja oraz kraje WNP. Jednakże dla powyższego kierunku wskazano również największy odsetek odpowiedzi „zdecydowanie nie” (39,0%).

Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu nie były zainteresowane krajami azjatyckimi, jako potencjalnymi kierunkami ekspansji międzynarodowej. 60,0% przedsiębiorstw jest zdecydowanie niezainteresowane Chinami i Indiami. Kolejne 15% przedsiębiorstw również nie uważa tego kierunku za właściwy. Natomiast pozostałymi państwami Azji nie było zainteresowanych 2/3 badanych zakładów pracy. Zaobserwowano niski poziom odpowiedzi „raczej tak” oraz „zdecydowanie tak”.



Rys. 24. Potencjalne kierunki ekspansji międzynarodowej – UE, państwa Europy poza UE, Rosja i WNP (n = 100)

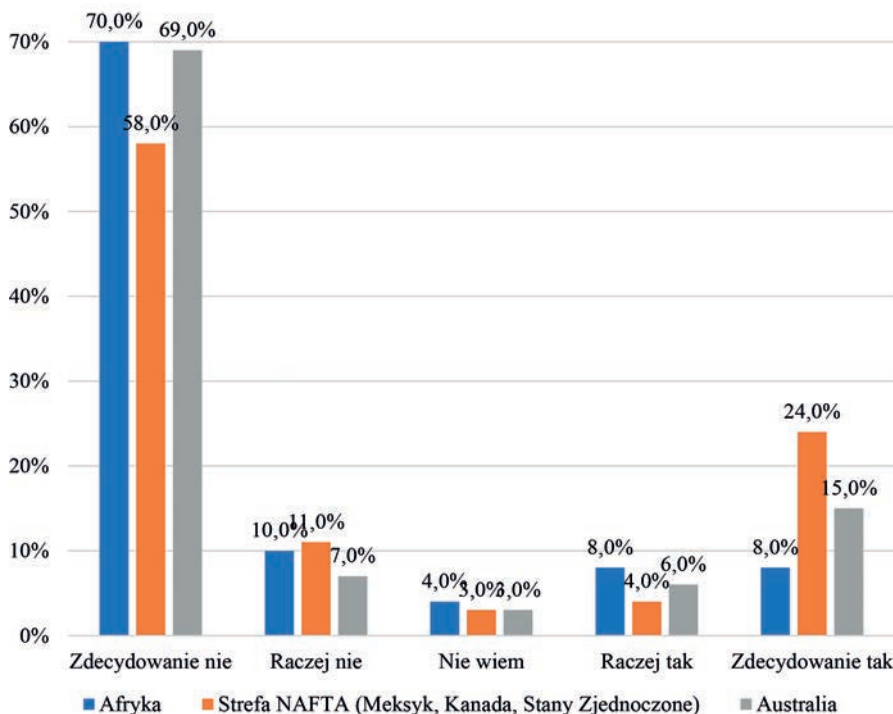
Źródło: Badania własne



Rys. 25. Potencjalne kierunki ekspansji międzynarodowej – Chiny i Indie, Pozostałe państwa Azji (n = 100)

Źródło: Badania własne

Większość przedsiębiorstw zdecydowanie nie była również zainteresowana ekspansją w Afryce (70,0%), strefie NAFTA (58,0%) i Australii (69,0%). Tylko w przypadku strefy NAFTA zanotowano znaczący odsetek odpowiedzi, że jest to zdecydowanie potencjalny kierunek ekspansji międzynarodowej (25,0% wskazań). Jednakże powyższe wskazania może wynikać głównie ze względu na udział Stanów Zjednoczonych w strefie NAFTA.



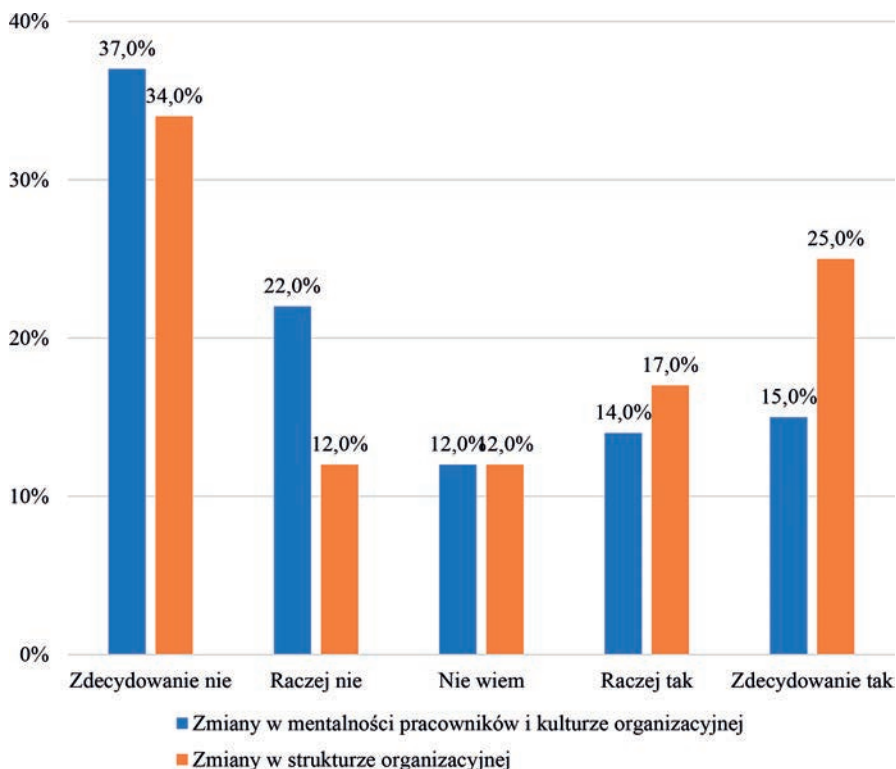
Rys. 26. Potencjalne kierunki ekspansji międzynarodowej – Afryka, strefa NAFTA oraz Australia (n = 100)

Źródło: Badania własne

- Zakres przygotowania (organizacyjnego, kulturowego, marketingowego, kadrowego i zarządczego) w aktywizacji na rynki międzynarodowe**

Żeby przygotować się do wejścia na rynki międzynarodowe, według co czwartego przedsiębiorstwa należy zdecydowanie przygotować zmiany w strukturze organizacyjnej. Z tym stwierdzeniem ponadto raczej się zgadza 19,0% respondentów. Zmiany te mają polegać na większej elastyczności w realizowaniu zamówień oraz włączeniu do układów typu liniowego lub funkcjonalnego elementów organizacji procesowej i projektowej. Zmiany kultury organizacyjnej mają obejmować nastawienie na innowacyjność oraz większe wykorzystanie przedsiębiorczości wewnątrzorgani-

zacyjnej. W przypadku zmiany w mentalności pracowników i kultury organizacyjnej zanotowano niższe odsetki odpowiedzi (odpowiednio 15,0% dla „zdecydowanie tak” i 14,0% dla „raczej tak”). Zaobserwowano również znaczny odsetek odpowiedzi „zdecydowanie nie” dla obu odpowiedzi. Dla zmian w strukturze organizacyjnej 34,0% oraz 37,0% dla zmian w mentalności pracowników i kulturze organizacyjnej. W badaniu 12,0% ankietowanych nie potrafiło dla obu stwierdzeń określić swojego zdania.

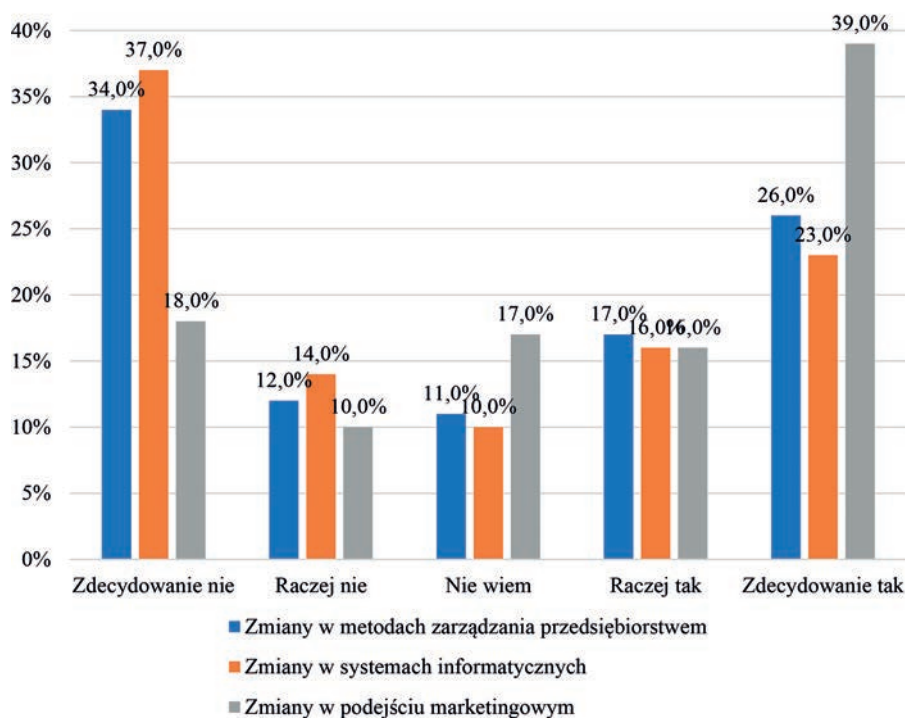


Rys. 27. Zmiany w strukturze organizacyjnej oraz w mentalności pracowników i kulturze organizacyjnej (n = 100)

Źródło: Badania własne

Przedsiębiorcy częściej wskazywali, że zdecydowane zmiany w podejściu marketingowym, rozumiane przede wszystkim jako aktywne formy promowania na rynkach międzynarodowych oraz tworzenie podstaw do wdrażania elementów marketingu relacji. (39,0%) są niezbędne do przygotowania na rynki międzynarodowe, niż zdecydowane zmiany w meto-

dach zarządzania przedsiębiorstwem (26,0%), czy zdecydowane zmiany w systemach informatycznych (23,0%). Zbliżony odsetek odpowiedzi (między 16,0% a 17,0%) uzyskano dla każdej ze zmian, że są one raczej potrzebne. Zauważono również niższy odsetek odpowiedzi „zdecydowanie” nie (18,0%) dla zmian w podejściu marketingowym, niż w przypadku pozostałych dwóch zmian. Największą liczbę wskazań wśród osób niezdecydowanych odnotowano dla zmian w podejściu marketingowym.

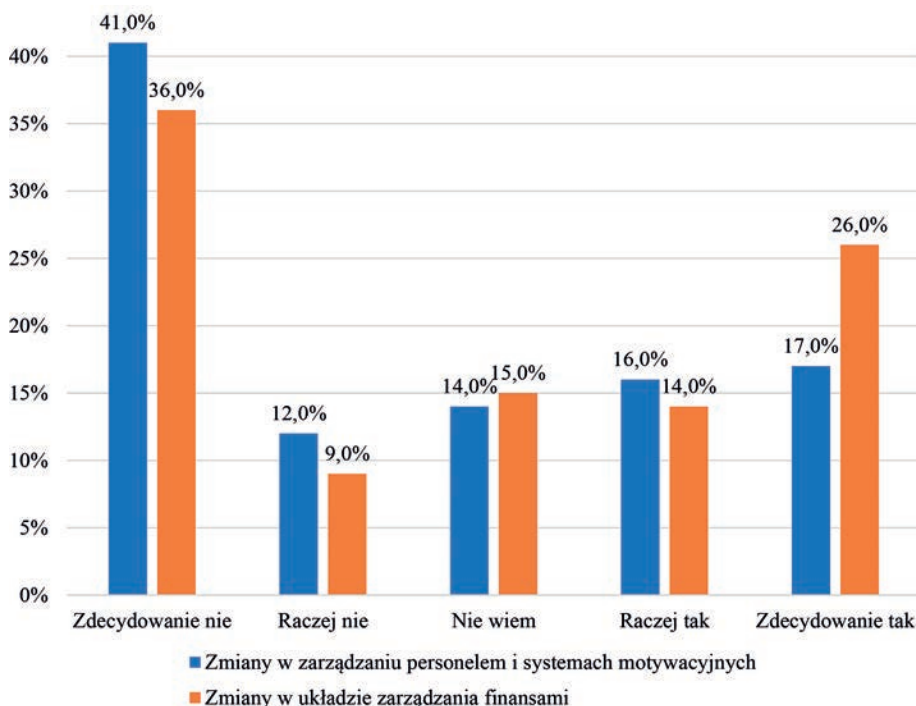


Rys. 28. Zmiany w metodach zarządzania przedsiębiorstwem, w systemach informatycznych oraz w podejściu marketingowym (n = 100)

Źródło: Badania własne

Firmy bardzo często wskazywały (41,0%), że zmiany w zarządzaniu personelem (szkolenia, zarządzanie kompetencjami i talentami) oraz systemami motywacyjnymi zdecydowanie nie były ujmowane w przygotowaniu się na rynki międzynarodowe. Podobną zależność zaobserwowano dla zmian w układzie zarządzania finansami (36,0%). Co czwarte przedsiębiorstwo (26,0%) stwierdzało, że zmiany w układzie zarządzania finansami

mi (głównie podejście do płynności, rentowności, montażu kredytowego dla inwestycji oraz gospodarki zapasami) były zdecydowanie obejmowane w przygotowaniu się na rynki międzynarodowe. W przypadku zmian w zarządzaniu personelem i systemami motywacyjnymi odsetek ten był niższy dla odpowiedzi „zdecydowanie tak” o 9 punktów procentowych.



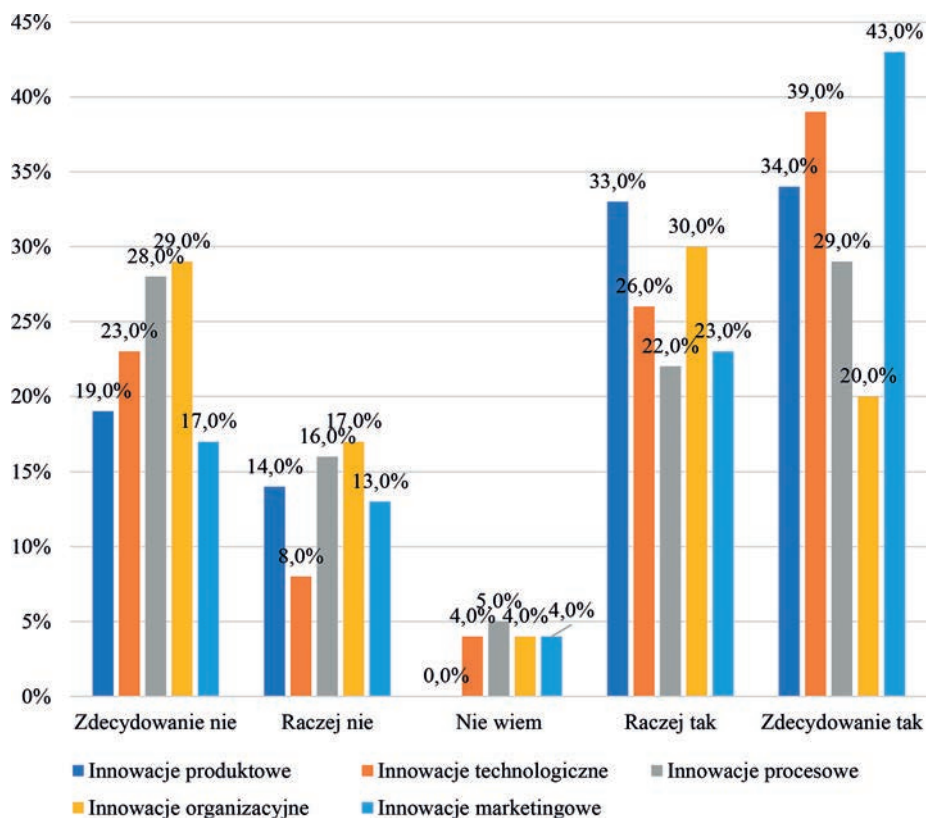
Rys. 29. Zmiany w zarządzaniu personelem i systemach motywacyjnych, zmiany w układzie zarządzania finansami (n = 100)

Źródło: Badania własne

■ Innowacje niezbędne na rynkach międzynarodowych

Wśród innowacji przedsiębiorstwa najczęściej zdecydowanie wskazywały na innowacje marketingowe (pozycjonowanie produktu, promocja oraz strategii cenowe) (43,0%) oraz technologiczne (nowe linie wytwórcze, doskonalenie procesów produkcyjnych, poprawa działalności serwisowej) (39,0%). Najmniej zdecydowanych odpowiedzi uzyskano dla innowacji organizacyjnych (praktyki biznesowe, organizacja miejsca pracy, relacje

zewewnętrzne) (20,0%). Wśród innowacji raczej niezbędnych przedsiębiorstwu co trzeci ankietowany (33,0%) wskazywał na innowacje produktowe (znaczące ulepszenia parametrów technicznych, komponentów i materiałów oraz funkcjonalności). Duży odsetek wskazań, że innowacje nie są niezbędne przedsiębiorstwu, odnotowano dla innowacji organizacyjnych (29,0%) oraz procesowych (logistyka, procesy pomocnicze) (28,0%).



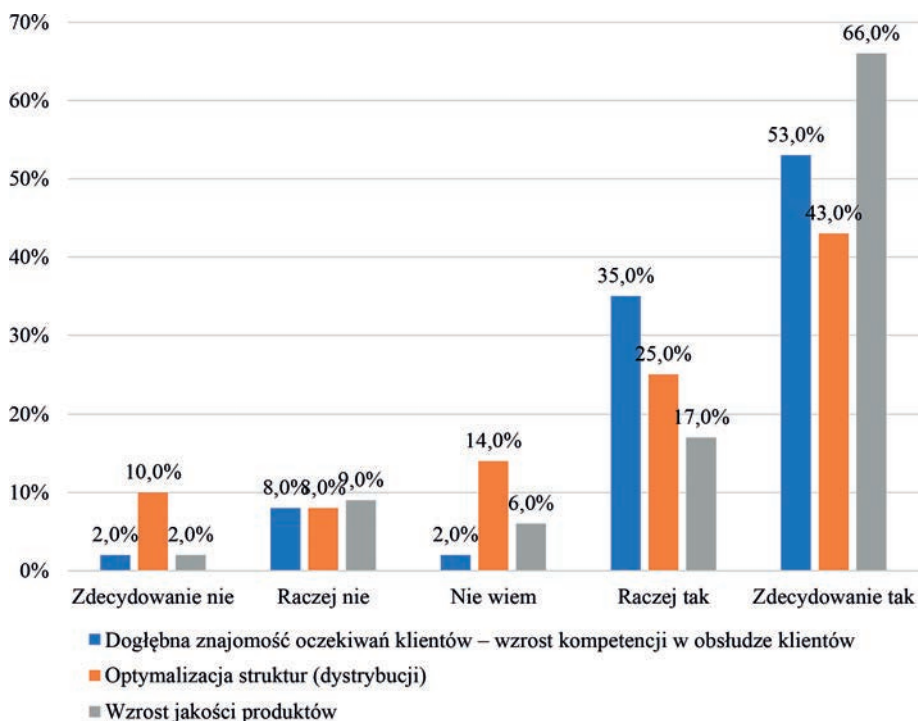
Rys. 30. Innowacje produktowe, innowacje organizacyjne, innowacje technologiczne, innowacje marketingowe, innowacje procesowe (n = 100)

Źródło: Badania własne

- **Elementy polityki przedsiębiorstwa zapewniające sukces w ekspansji na międzynarodowych rynkach**

Dla 2/3 firm wzrost jakości produktów był zdecydowanie ważnym elementem polityki przedsiębiorstwa, zapewniając sukces w ekspansji

na międzynarodowych rynkach. Niższy odsetek odpowiedzi (53,0%) odnotowano dla dogłębnej znajomości oczekiwań klientów. Dla powyższego elementu ponadto zanotowano największą liczbę odpowiedzi „raczej tak” (35,0%). Co czwarty respondent także wskazywał, że optymalizacja struktur (dystrybucji) raczej zapewnia sukces w ekspansji. Dla optymalizacji struktur odnotowano dużo większy odsetek (10,0%) wskazań dla odpowiedzi, że zdecydowanie nie zapewnia ten element sukcesu.

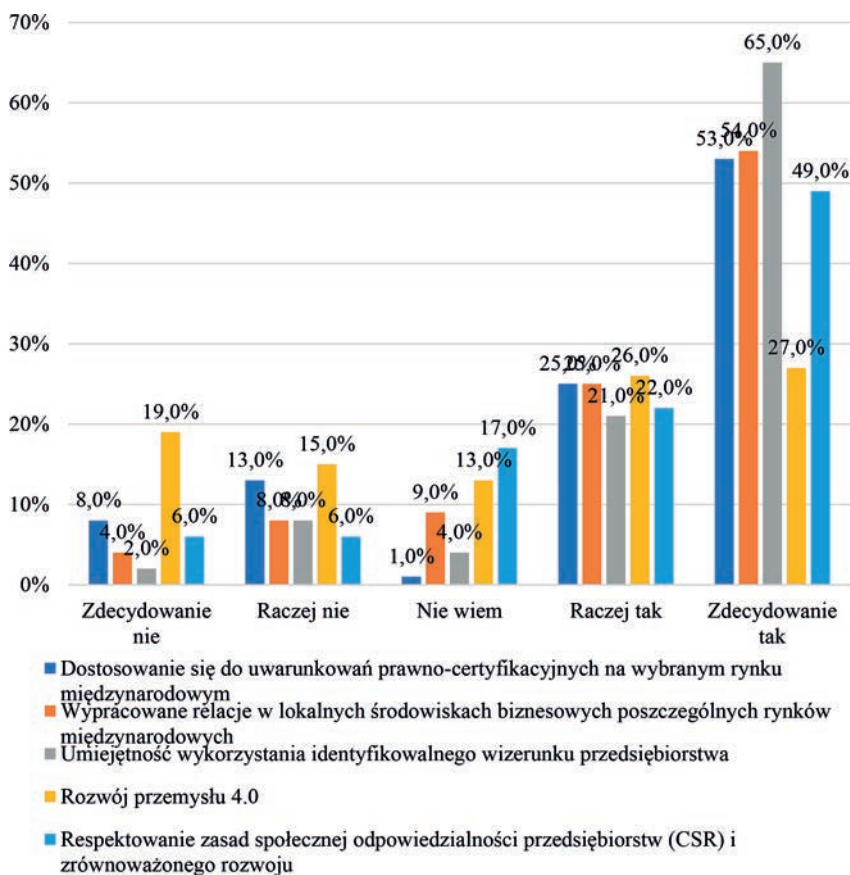


Rys. 31. Wpływ elementów polityki przedsiębiorstwa na zapewnienie sukcesu w ekspansji (n = 100)

Źródło: Badania własne

2/3 przedsiębiorstw (65,0%) uważało, że umiejętność wykorzystania identyfikowalnego wizerunku przedsiębiorstwa zdecydowanie zapewnia sukces w ekspansji na międzynarodowych rynkach. Ponad połowa przedsiębiorstw wskazywało również na zdecydowanie istotny wpływ dostosowania się do uwarunkowań prawno-certyfikacyjnych na

wybranych rynkach międzynarodowych oraz wypracowanie relacji w lokalnych środowiskach biznesowych poszczególnych rynków międzynarodowych (odpowiedni po 53,0% i 54,0%). Zauważono także bardzo małą liczbę wskazań, że zdecydowanie zapewnia sukces rozwój przemysłu 4.0 (27,0%). Ponadto dla tego elementu aż 17,0% uczestników badania nie potrafiło określić jego wpływu na sukces. Wśród odpowiedzi o zdecydowanym braku wpływu na sukces zaobserwowano dużą liczbę odpowiedzi dla rozwoju przemysłu 4.0 (19,0%). Jedno przedsiębiorstwo z kolei wskazało wśród innych elementów, że zdecydowanie na sukces w ekspansji ma wpływ budowanie więzi (relacji) z klientami.

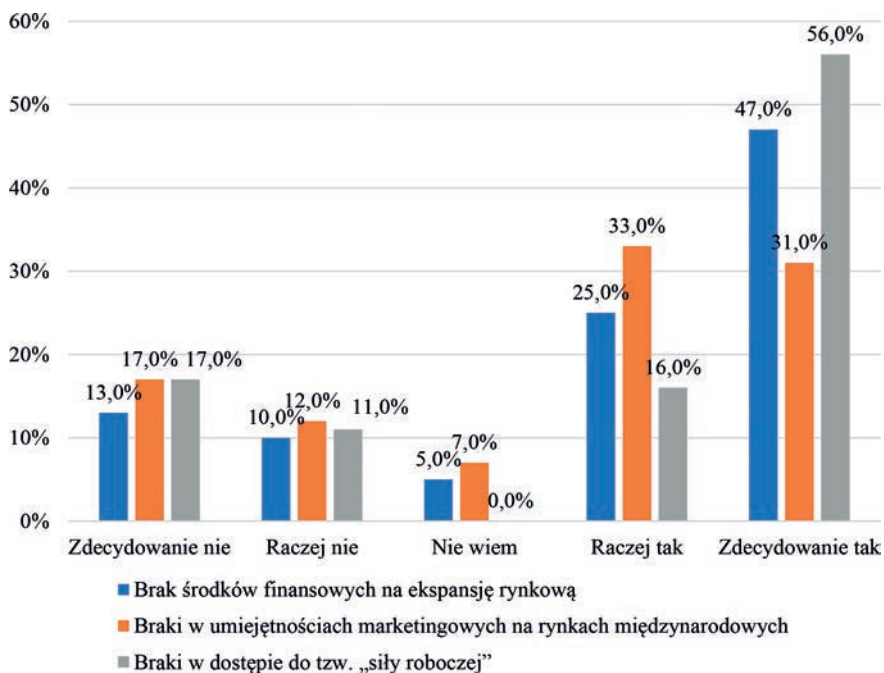


Rys. 32. Wpływ elementów polityki przedsiębiorstwa na zapewnienie sukcesu w ekspansji (n = 100)

Źródło: Badania własne

■ Najistotniejsze bariery przy wchodzeniu na rynki międzynarodowe

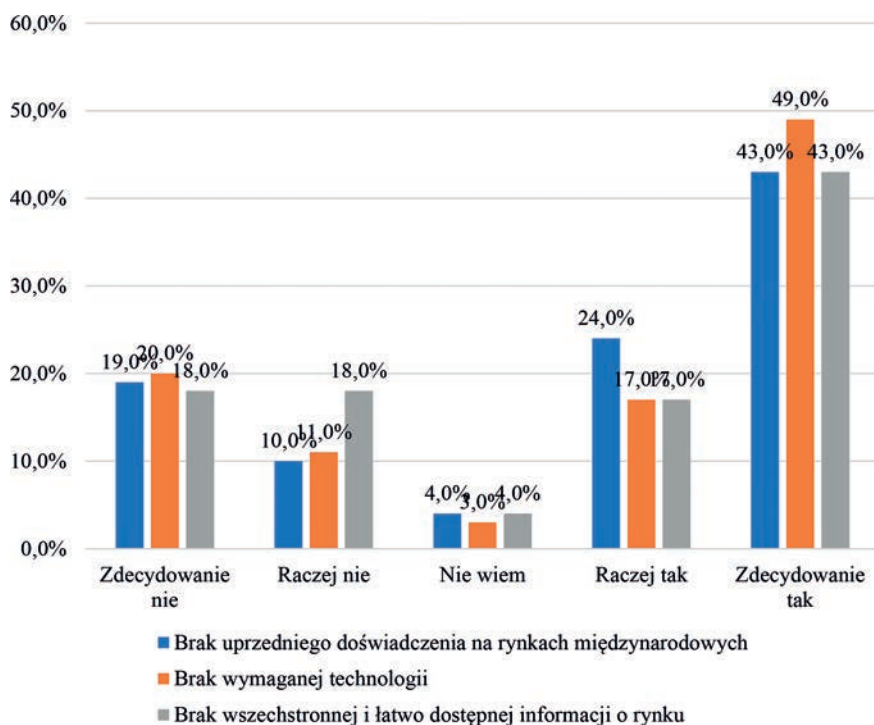
Ponad połowa przedsiębiorstw (56,0%) stwierdzała, że braki w dostępie do tzw. siły roboczej są zdecydowanie istotne przy wchodzeniu na rynki międzynarodowe. Z kolei niespełna połowa firm (47,0%) za zdecydowanie istotną barierę wskazywała brak środków finansowych na ekspansję rynkową. Mniej niż co trzeci zakład pracy (31,0%) wskazywał za zdecydowanie istotną barierę braki w umiejętnościach marketingowych na rynkach międzynarodowych. Jednakże ta bariera zyskała największą liczbę odpowiedzi „raczej tak” (33,0%). Wśród odpowiedzi negatywnych („zdecydowanie nie” oraz „raczej nie”) uzyskano zbliżone poziomy wyniki pomiędzy trzema zaprezentowanymi barierami na rys. 32.



Rys. 33. Bariery braku środków finansowych, braku umiejętności marketingowych oraz braku w dostępie do tzw. „siły roboczej” (n = 100)

Źródło: Badania własne

Prawie połowa przedsiębiorstw (49,0%) wskazała na zdecydowanie istotną barierę braku wymaganej technologii. Ponadto dla powyższej bariery zaobserwowano 17,0% odpowiedzi, że raczej ma ona istotny wpływ. 43,0% przedsiębiorstw uważało, że brak uprzedniego doświadczenia na rynkach międzynarodowych oraz brak wszechstronnej i łatwo dostępnej informacji o rynku są zdecydowanie najistotniejszymi barierami przy wchodzeniu na rynek międzynarodowy. Co około piąty respondent dla wymienionych barier wskazywał, że zdecydowanie nie są one istotnymi barierami przy wchodzeniu na rynek zagraniczny.

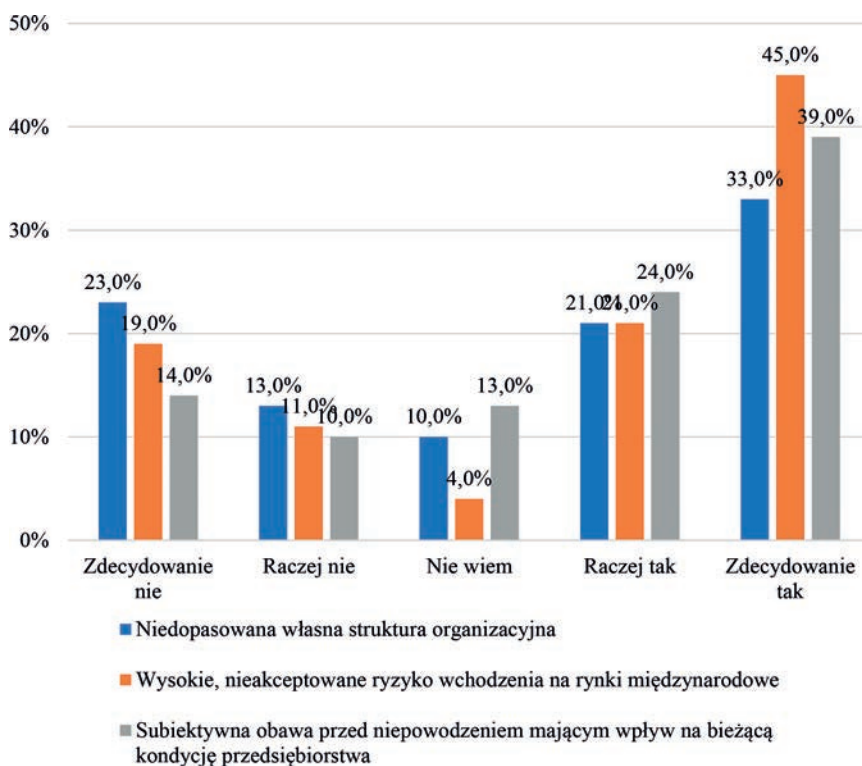


Rys. 34. Bariery braku uprzednie doświadczenia, braku wymaganej technologii oraz braku wszechstronnej i łatwo dostępnej informacji o rynku (n = 100)

Źródło: Badania własne

Wysokie, nieakceptowalne ryzyko wchodzenia na rynki międzynarodowe było zdecydowaną barierą dla 45,0% przedsiębiorstw. Z kolei za zdecydowanie najistotniejszą barierę uznawano także subiektywną obawę przed niepowodzeniem mającym wpływ na bieżą-

całą kondycję przedsiębiorstwa (39,0%) oraz niedopasowanie własnej struktury organizacyjnej (33,0%). Co najmniej co piąte przedsiębiorstwo wskazywało każdą z tych barier jako raczej istotną przy wchodzeniu na rynek zagraniczny. Należy podkreślić bardzo wysoki odsetek odpowiedzi, że niedopasowanie własnej struktury organizacyjnej zdecydowanie nie jest barierą przy wchodzeniu na rynki międzynarodowe. Odnotowano, że aż 13,0% przedsiębiorców nie potrafiło ocenić subiektywnej obawy przed niepowodzeniem mającym wpływ na bieżącą kondycję przedsiębiorstwa. Jedno przedsiębiorstwo dodatkowo wśród innych barier wskazało na zdecydowane znaczenie nieznaności języków obcych.

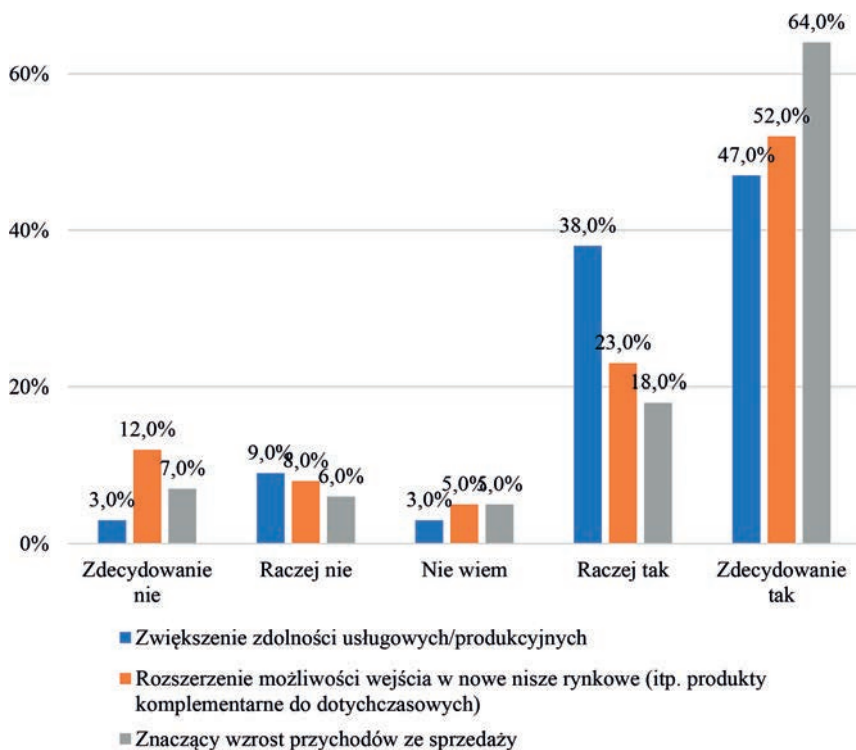


Rys. 35. Bariery niedopasowania własnej struktury organizacyjnej, wysokiego i nieakceptowanego ryzyka oraz subiektywna obawa przed niepowodzeniem wpływającym na bieżącą kondycję przedsiębiorstwa (n = 100)

Źródło: Badania własne

■ Spodziewane efekty wewnątrzorganizacyjne przy wchodzeniu na rynki międzynarodowe

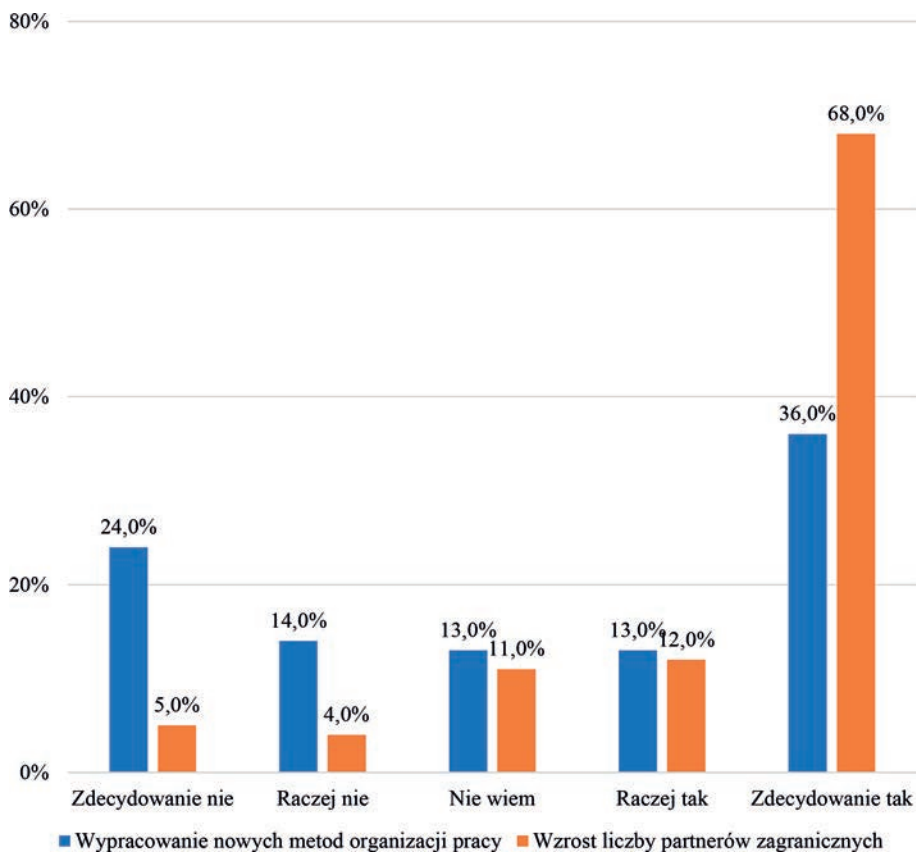
Znaczący wzrost przychodów ze sprzedaży był zdecydowanie spodziewanym efektem po wejściu na rynki międzynarodowe przez 64,0%. Ponadto ponad połowa (52,0%) firm zdecydowanie spodziewała się rozszerzenia możliwości wejścia w nowe nisze rynkowe. Przedsiębiorstwa częściej wskazywały, że raczej się spodziewają zwiększenia zdolności usługowych lub produkcyjnych (38,0%) niż w przypadku dwóch wcześniej wspomnianych efektów. Co najmniej co piąty (12,0%) przedsiębiorca stwierdzał także, że zdecydowanie nie spodziewa się rozszerzenia możliwości wejścia w nowe nisze rynkowe.



Rys. 36. Spodziewane efekty wewnątrzorganizacyjne po wejściu na rynki międzynarodowe (n = 100)

Źródło: Badania własne

Tylko co trzecie przedsiębiorstwo (36,0%) zdecydowanie spodziewało się wypracowania nowych metod organizacji pracy. Z kolei co czwarty zakład pracy (24,0%) uważał, że tego efektu zdecydowanie się nie spodziewał. Z kolei wzrost liczby partnerów zagranicznych był zdecydowanie oczekiwany przez ponad 2/3 respondentów (68,0%). Tylko co dwudzieste przedsiębiorstwo (5,0%) zdecydowanie nie spodziewało się takowego efektu.

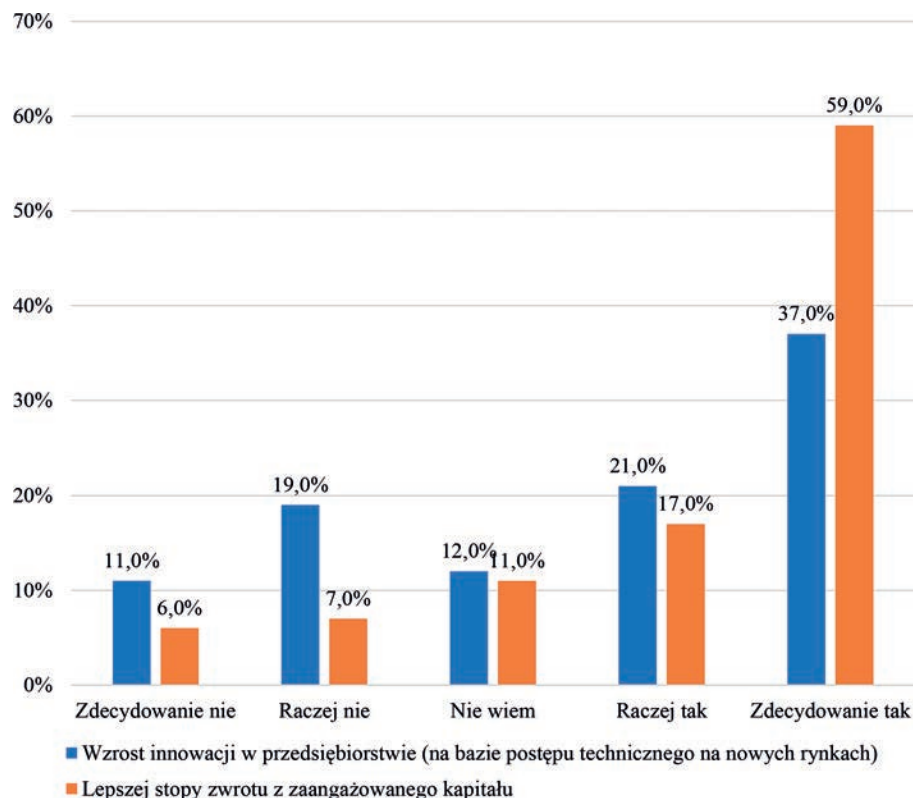


Rys. 37. Spodziewane efekty wewnątrzorganizacyjne po wejściu na rynki międzynarodowe (n = 100)

Źródło: Badania własne

Ponad połowa (59,0%) spodziewała się zdecydowanie lepszej stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału, a 17,0% raczej spodziewała się tego efektu. Z kolei w przypadku wzrostu innowacji w przedsiębiorstwie

37,0% ankietowanych zdecydowanie się tego spodziewało, a co piąta firma (21,0%) raczej się spodziewała. Częściej też respondenci dla wzrostu innowacyjności w przedsiębiorstwie wskazywali, że zdecydowanie nie spodziewali się tego efektu niż w przypadku lepszej stopy zwrotu (więcej o 5,0%).



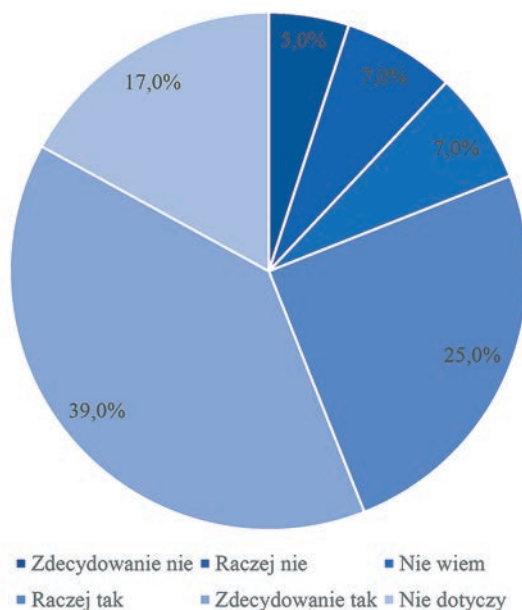
Rys. 38. Spodziewane efekty wewnątrzorganizacyjne po wejściu na rynki międzynarodowe (n = 100)

Źródło: Badania własne

■ Wpływ kooperacji z innymi przedsiębiorstwami na decyzję o wchodzeniu na rynki międzynarodowe

Większość przedsiębiorstw miała pozytywną opinię o wpływie kooperacji z innymi przedsiębiorstwami na decyzję o wchodzeniu na rynki międzynarodowe. 39,0% uważało, że zdecydowanie to wpływa na de-

cyzję, a co czwarte, że raczej posiada to wpływ. Tylko co dwudzieste badane przedsiębiorstwo uważało, że zdecydowanie nie ma to wpływu. 17,0% nie udzieliło odpowiedzi ze względu na to, że nie realizują kooperacji z innymi przedsiębiorstwami.



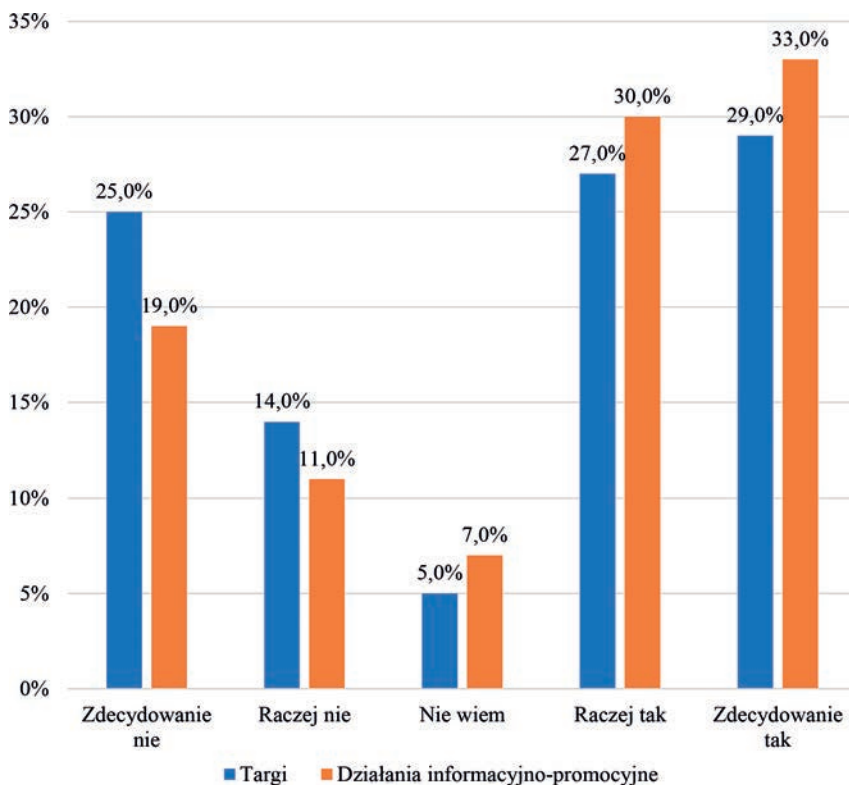
Rys. 39. Czy doświadczenia w kooperacji z innymi przedsiębiorstwami – jeśli Państwo taką współpracę realizujecie – mogą wpłynąć na Państwa decyzję o wchodzeniu na rynki międzynarodowe? (n = 100)

Źródło: Badania własne

■ Działania informacyjno-promocyjne

Działania informacyjno-promocyjne (wyspecjalizowane jednostki lub ośrodki wsparcia, spółki celowe dla promowania działań internacjonalizacyjnych, system brokerów informacji, ośrodki doradcze przy samorządzie wojewódzkim z kompleksowymi konsultacjami i analityką jednostkowych studiów przypadków, wsparcie placówek dyplomatycznych) były chętniej wskazywane jako zdecydowanie (33,0%) i raczej odpowiednio (30,0%) formy aktywnego wsparcia działań w obszarze umiędzynarodowienia niż targi (odpowiednio po 29,0% i 27,0%). Z kolei targi były częściej wskazywane (25,0%) jako działanie zdecy-

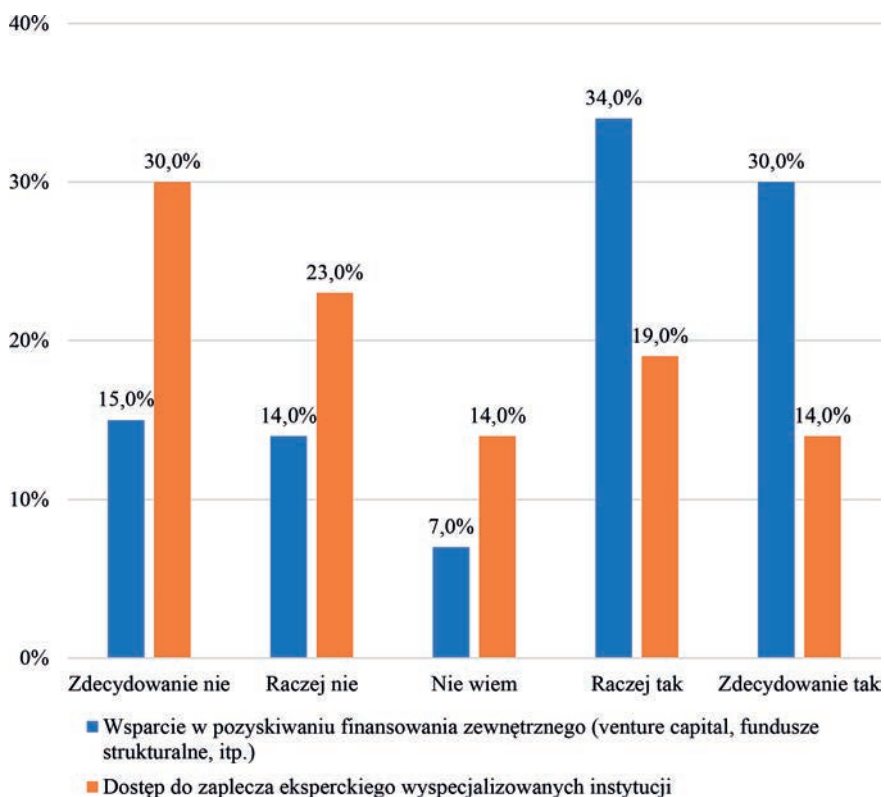
dowanie nieodpowiednie. Obrazuje to mniejszą skuteczność targów niż działań informacyjno-promocyjnych w aspekcie wsparcia wejścia na rynki zagraniczne.



Rys. 40. Targi oraz działania informacyjno-promocyjne jako formy aktywnego wsparcia działań w obszarze umiędzynarodowienia (n = 100)

Źródło: Badania własne

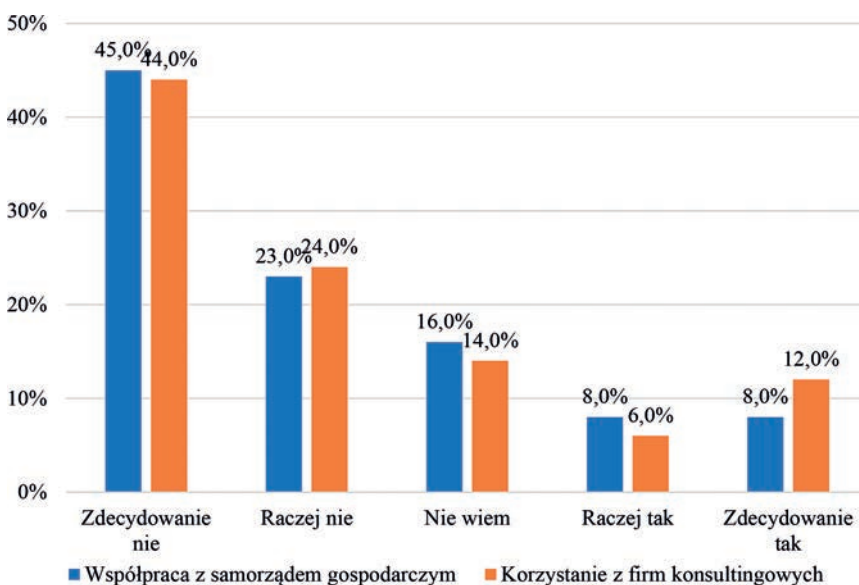
W opinii przedsiębiorców wsparcie w pozyskiwaniu finansowania zewnętrznego odgrywało istotną rolę we wsparciu działań w obszarze umiędzynarodowienia. Zdecydowanie pozytywnych opinii udzieliło 30,0% respondentów, a raczej pozytywnych 34,0%. W zakresie dostępu do zaplecza eksperckiego wyspecjalizowanych instytucji zaobserwowano negatywne wskazania. Prawie co trzeci respondent (30,0%) uważał, że zdecydowanie ta forma aktywnego wsparcia nie działa. A co czwarty (23,0%) twierdził, że raczej nie działa.



Rys. 41. Wsparcie w pozyskiwaniu finansowania zewnętrznego oraz dostęp do zaplecza eksperckiego wyspecjalizowanych instytucji jako forma aktywnego wsparcia działań w obszarze umiędzynarodowienia (n = 100)

Źródło: Badania własne

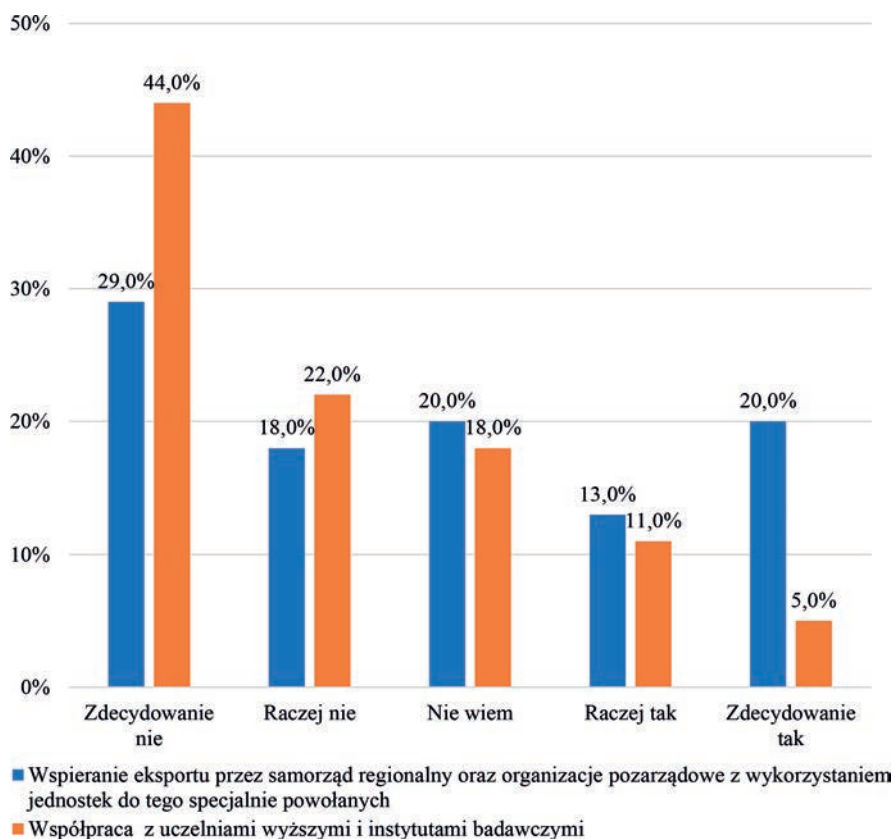
Współpraca z samorządem gospodarczym i korzystanie z firm konsultingowych były rzadziej wskazywane niż wcześniej wymienione elementy, jako najbardziej odpowiednia forma aktywnego wsparcia działań w obszarze umiędzynarodowienia. Odpowiednio po 45,0% i 44,0% respondentów wskazywało dla powyższych elementów odpowiedź „zdecydowanie nie”. Co czwarty respondent dla obu kategorii wskazywał, że raczej nie jest to odpowiednia forma aktywnego wsparcia. Tylko 8,0% ankietowanych dla współpracy z samorządem gospodarczym i 12,0% dla korzystania z firm konsultingowych wskazywało odpowiedzi, że zdecydowanie są one odpowiednią formą aktywnego wsparcia działań w obszarze umiędzynarodowienia.



Rys. 42. Współpraca z samorządem gospodarczym oraz korzystanie z firm konsultingowych jako forma aktywnego wsparcia działań w obszarze umiędzynarodowienia (n = 100)

Źródło: Badania własne

Współpraca z uczelniami wyższymi i instytucjami badawczymi były rzadko wskazywane jako najbardziej odpowiednia forma aktywnego wsparcia działań w obszarze umiędzynarodowienia (odpowiednio 5,0% wskazań „zdecydowanie tak” oraz 11,0% wskazań „raczej tak”). W przypadku wspierania eksportu przez samorząd regionalny oraz organizacje pozarządowe z wykorzystaniem jednostek do tego specjalnie powołanych, co piąte przedsiębiorstwo (20,0%) wskazywało, że zdecydowanie jest to odpowiednia forma, a 13,0% udzieliło odpowiedzi, że raczej jest to odpowiednia forma. Z kolei na zdecydowanie niewłaściwą formę takiej aktywności wskazało 44,0% przedsiębiorstw na współpracę z uczelniami wyższymi i instytucjami badawczymi, a także 29,0% w zakresie wspierania eksportu przez samorząd regionalny oraz organizacje pozarządowe z wykorzystaniem jednostek do tego specjalnie powołanych. Około co piąte przedsiębiorstwo nie potrafiło określić konkretnej odpowiedzi dla powyższych dwóch form wsparcia. Odnotowano także po jednym wskazaniu, że zdecydowanie odpowiednią formą aktywnego wsparcia są kontakty z poprzednich eventów oraz kredyty.

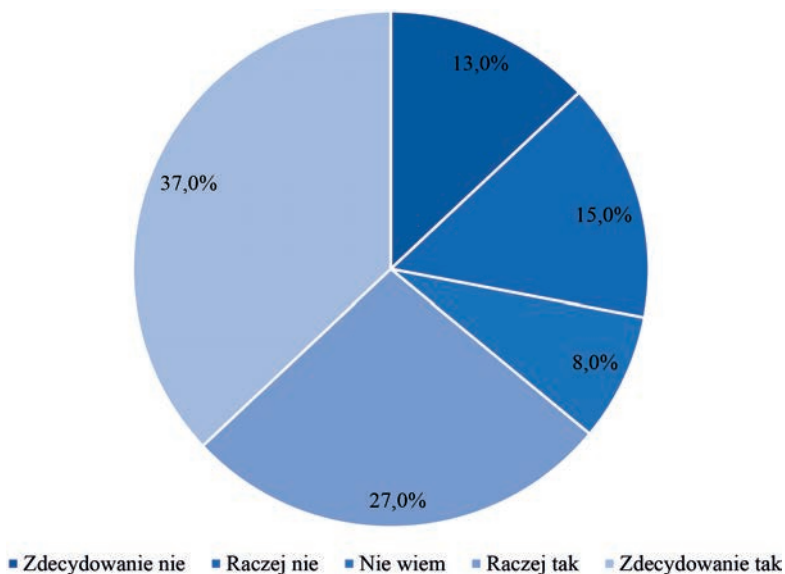


Rys. 43. Współpraca z uczelniami wyższymi i instytucjami badawczymi oraz wspieranie eksportu przez samorząd regionalny i organizacje pozarządowe jako formy aktywnego wsparcia działań w obszarze umiędzynarodowienia (n = 100)

Źródło: Badania własne

■ Skłonność do rozszerzenia działalności przy wchodzeniu na rynki międzynarodowe

W zdecydowanej większości przedsiębiorstwa były zainteresowane w badaniu poszerzeniem swojej działalności przy wchodzeniu na rynki międzynarodowe. 37,0% firm były zdecydowanie skłonne a 27,0% raczej skłonne. Tylko 13,0% przedsiębiorstw było zdecydowanie nieskłonne do rozszerzenia swojej działalności.

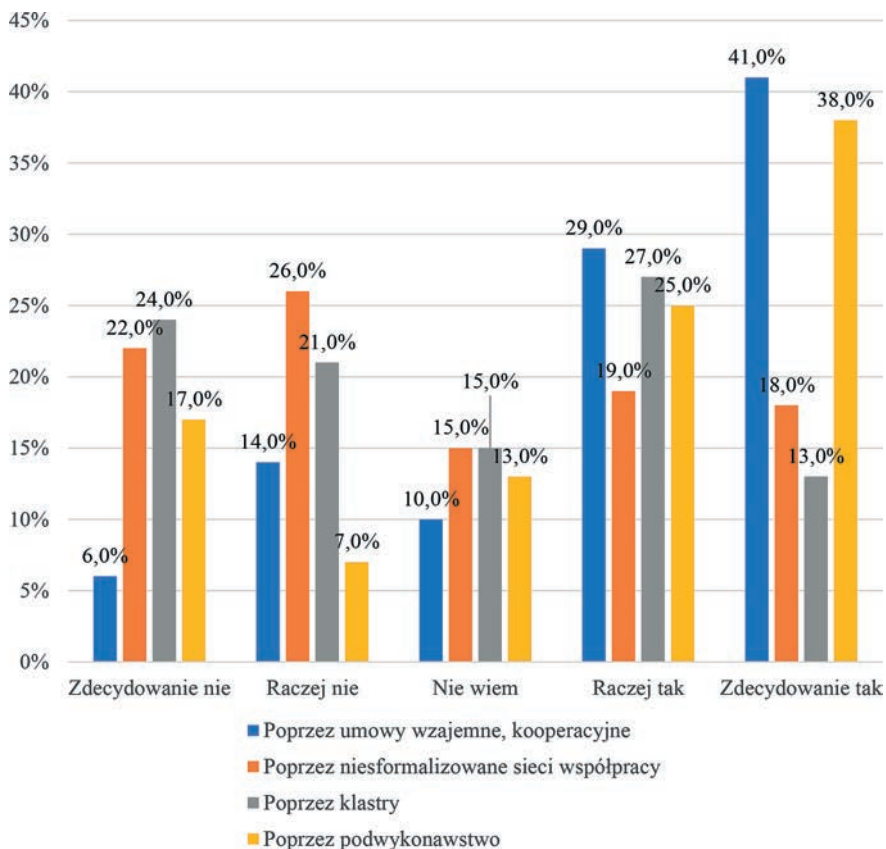


Rys. 44. Czy bylibyście Państwo skłonni rozszerzyć swoją działalność przy wchodzeniu na rynki międzynarodowe? (n = 100)

Źródło: Badanie własne

■ Spodziewane efekty wewnątrzorganizacyjne po wejściu na rynki międzynarodowe

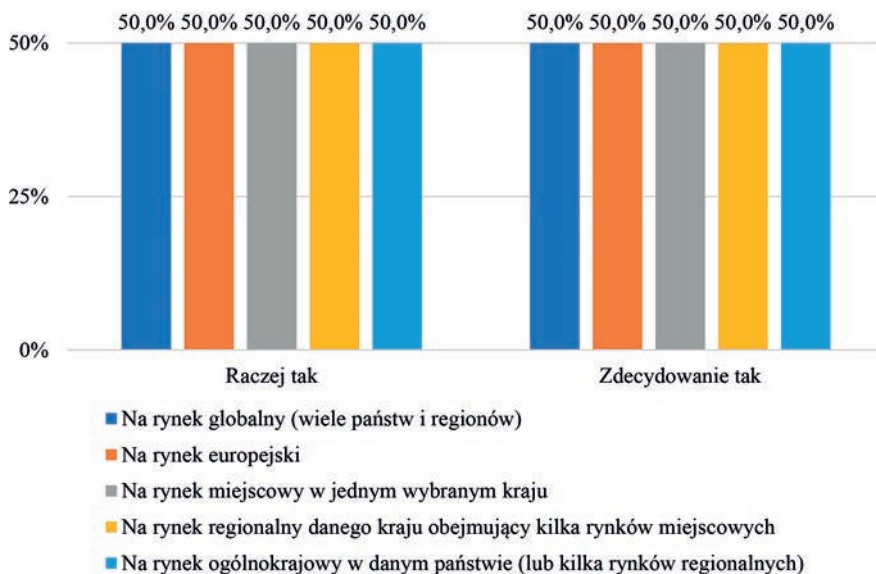
Wśród spodziewanych efektów wewnątrzorganizacyjnych po wejściu na rynki międzynarodowe zdecydowanie najbardziej spodziewano się ich poprzez umowy wzajemne i kooperacyjne (odpowiednio 41,0% dla odpowiedzi „zdecydowanie tak” oraz 29,0% dla odpowiedzi „raczej tak”). Często przedsiębiorcy wskazywali, że zdecydowanie spodziewany efekt powinien nastąpić poprzez podwykonawstwo (38,0%). Bardzo małą liczbę odpowiedzi „zdecydowanie tak” (13,0%) i jednocześnie dużą „zdecydowanie nie” (24,0%) uzyskano dla spodziewanego efektu poprzez klastry. Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że spodziewany efekt nie był realizowany poprzez klastry oraz niesformalizowane sieci współpracy. Największe nadzieje przedsiębiorcy pokładali w efektach poprzez umowy wzajemne oraz podwykonawstwo.



Rys. 45. Spodziewane efekty wewnątrzorganizacyjne po wejściu na rynki międzynarodowe
Źródło: Badania własne

■ Rozważane rynki wejścia firm, które nie prowadzą jeszcze eksportu

Dwa przedsiębiorstwa, które nie rozpoczęły eksportu w czasie prowadzonego badania, były zainteresowane tym samym stopniem aktywności w każdym z przedstawionych rynków. Odnotowano dla każdego kierunku po jednej odpowiedzi „raczej tak” oraz „zdecydowanie tak”.

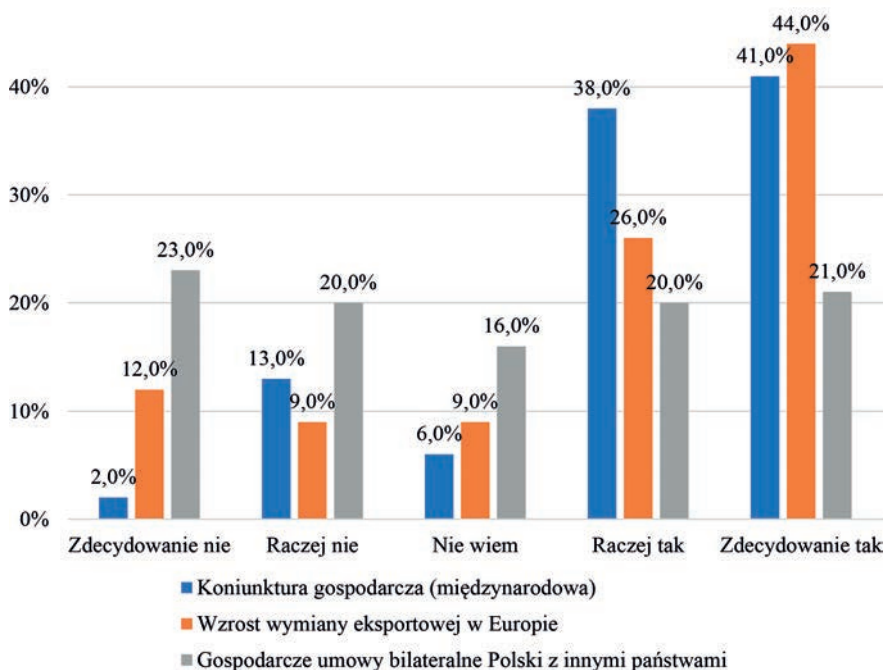


Rys. 46. Rozważane rynki przez przedsiębiorstwa nieprowadzące jeszcze działalności eksportowej (n = 2)

Źródło: Badania własne

■ **Najważniejsze szanse w otoczeniu zewnętrznym, na które nie mają wpływu przedsiębiorstwa, a mogą oddziaływać na aktywność międzynarodową**

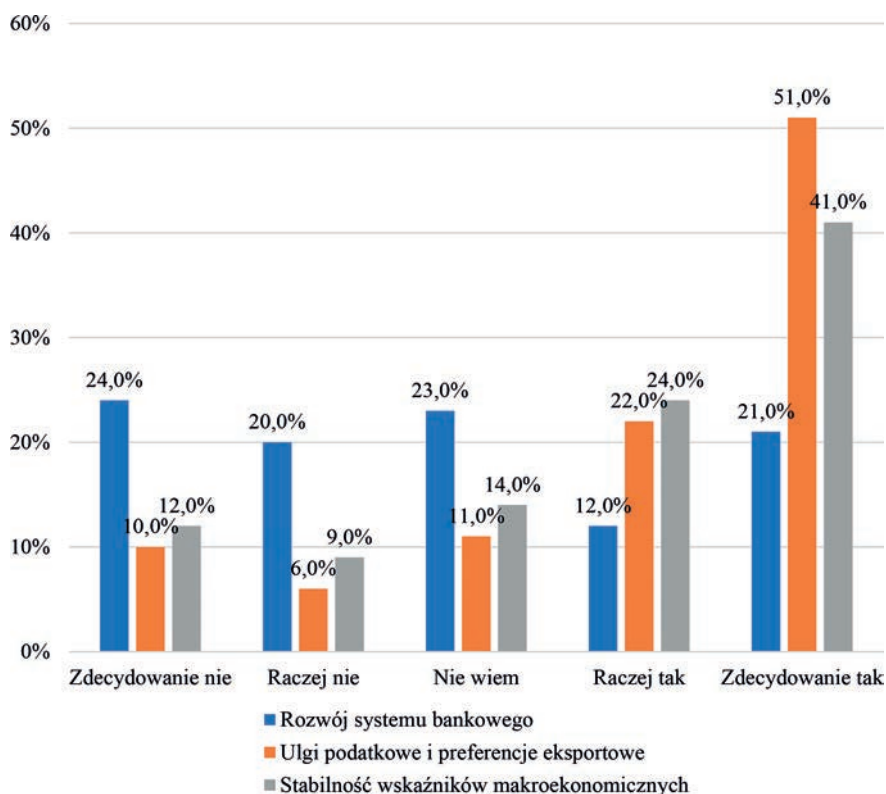
Wśród najważniejszych szans w otoczeniu zewnętrznym respondenci najchętniej wskazywali na koniunkturę gospodarczą – 41,0% odpowiedzi „zdecydowanie tak” oraz 38,0% dla odpowiedzi „raczej tak”. Jednakże, jako zdecydowanie najważniejszą szansę przedsiębiorstwa najczęściej wskazywały wzrost wymiany eksportowej (44,0%). Niski odsetek odpowiedzi „zdecydowanie tak” zaobserwowano dla szansy, jaką dają gospodarcze umowy bilateralne Polski z innymi państwami (21,0%). Dla powyższej szansy uzyskano również dużą liczbę opinii o zdecydowanie nie najważniejszym znaczeniu (23,0%) oraz niezdecydowania w zakresie udzielenia odpowiedzi (16,0%).



Rys. 47. Koniunktura gospodarcza, wzrost wymiany eksportowej w Europie oraz gospodarcze umowy bilateralne jako szanse w otoczeniu zewnętrznym oddziałujące na aktywność międzynarodową (n = 100)

Źródło: Badania własne

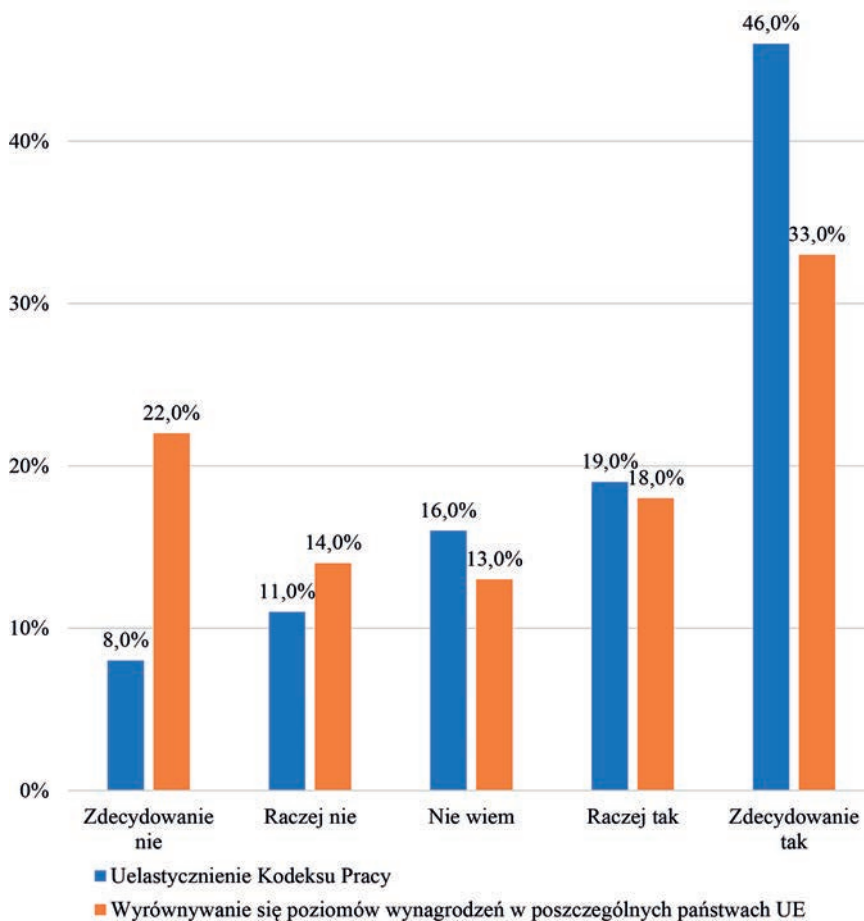
Ponad połowa przedsiębiorstw (51,0%) zdecydowanie stwierdziła, że ulgi podatkowe i preferencje eksportowe były najważniejszymi szansami w otoczeniu zewnętrznym. Również co piąta firma (22,0%) uznawała ten czynnik za raczej najważniejszy. Duża liczba przedsiębiorstw ponadto wskazywała na stabilność wskaźników makroekonomicznych – odpowiednio po 41,0% i 24,0% dla odpowiedzi „zdecydowanie tak” oraz „raczej tak”. Zauważono ponadto, że tylko co piąte przedsiębiorstwo (21,0%) wskazywało na rozwój systemu bankowego jako zdecydowanie najważniejszej szansy w otoczeniu zewnętrznym. Dla powyższego elementu respondenci najczęściej również wyrażali opinię, że zdecydowanie nie jest to najważniejsza szansa w otoczeniu zewnętrznym (24,0%).



Rys. 48. Rozwój systemu bankowego, ulgi podatkowe i preferencje eksportowe oraz stabilność wskaźników makroekonomicznych jako szanse w otoczeniu zewnętrznym oddziałujące na aktywność międzynarodową (n = 100)

Źródło: Badania własne

Respondenci częściej wskazywali, że zdecydowanie najważniejszą szansą jest uelastycznienie Kodeksu Pracy (46,0%) niż wyrównywanie się poziomów wynagrodzeń w poszczególnych państwach UE (33,0%). Dla obu szans zaobserwowano zbliżony poziom odpowiedzi „raczej tak” (odpowiednio po 19,0% i 18,0%). Zauważono, że wyrównywanie się poziomów wynagrodzeń w poszczególnych państwach UE było zdecydowanie nie najważniejszą szansą w otoczeniu zewnętrznym dla ponad co piątego przedsiębiorstwa (22,0%).



Rys. 49. Uelastycznienie Kodeksu Pracy oraz wyrównywanie się poziomów wynagrodzeń w poszczególnych państwach UE jako szanse w otoczeniu zewnętrznym oddziałujące na aktywność międzynarodową (n = 100)

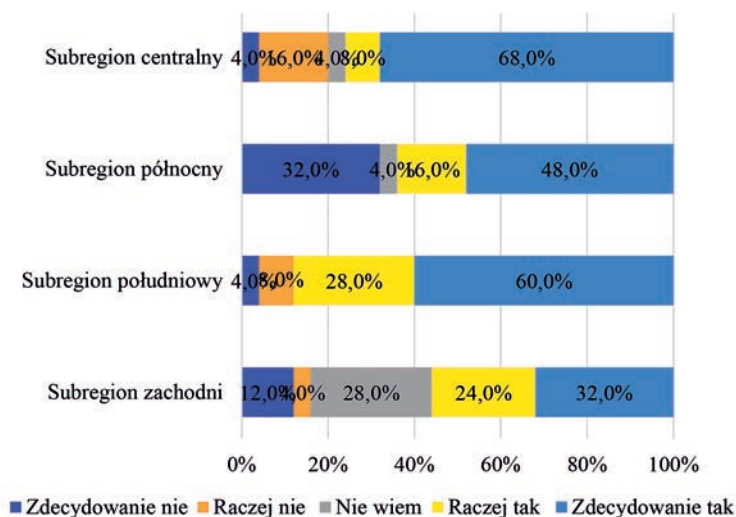
Źródło: Badania własne

3.5. Zróznicowanie uzyskanych wyników w zależności od subregionu, klasyfikacji działalności, wielkości badanych przedsiębiorstw, skali obrotu oraz wielkości zatrudnienia

Przedstawione poniżej różnice istotne statystycznie zostały potwierdzone testem Pearsona ($p < 0,001$).

■ **Istotność dostępu do wiedzy o rynkach międzynarodowych w zależności od subregionu**

W zakresie zasobów istotnych w prowadzeniu działalności na rynkach zagranicznych zauważono, że przedsiębiorstwa z subregionu zachodniego rzadziej wskazywały na zdecydowanie istotny wpływ dostępu do wiedzy o rynkach międzynarodowych – 32,0% odpowiedzi, przy ogólnym poziomie 52,0%. Ponadto w subregionie północnym firmy częściej opiniowały, że zdecydowanie nieistotny był dostęp do wiedzy o rynkach międzynarodowych w prowadzeniu działalności na rynkach zagranicznych w długim okresie.



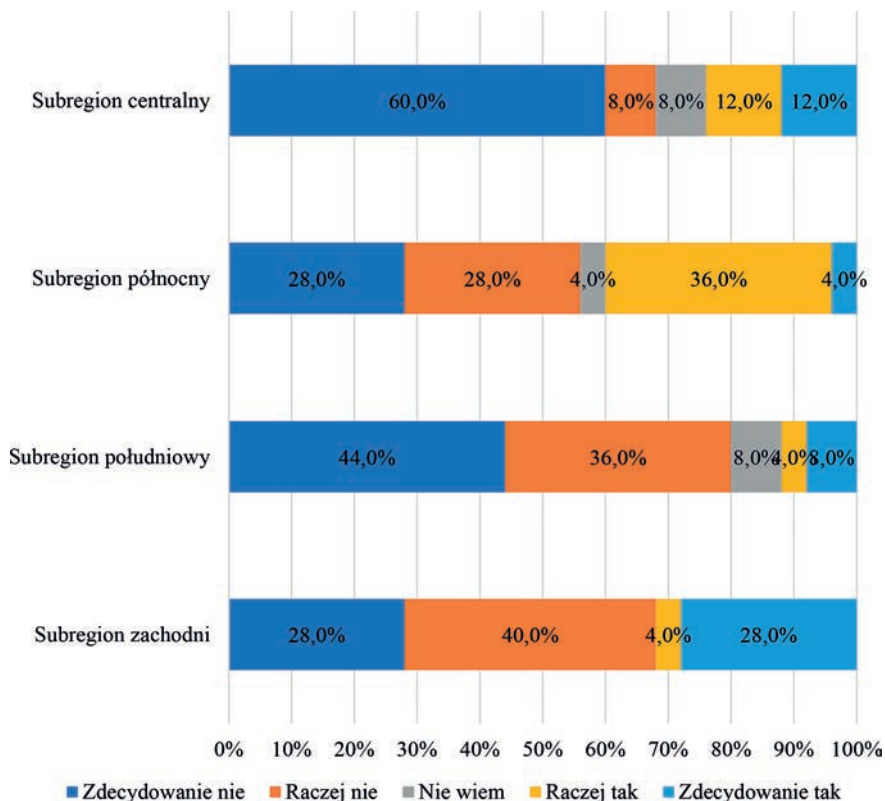
Rys. 50. Istotność dostępu do wiedzy o rynkach międzynarodowych w zależności od subregionu (n = 100)

Źródło: Badania własne

■ **Wspomaganie samorządu gospodarczego w działaniach ukierunkowanych na rynki międzynarodowe w zależności od subregionu**

Zaobserwowano w subregionie centralnym większą liczbę wskazań, że samorząd gospodarczy zdecydowanie nie był instytucją najlepiej

wspomagającą w działaniach ukierunkowanych na rynki międzynarodowe – 60,0% wskazań w stosunku do ogólnego poziomu 40,0%. Jednocześnie zanotowano, że odpowiedzi „raczej nie” były rzadziej stwierdzone przez przedsiębiorstwa z subregionu centralnego – 8,0% w stosunku do średniej z wszystkich subregionów na poziomie 28,0%.



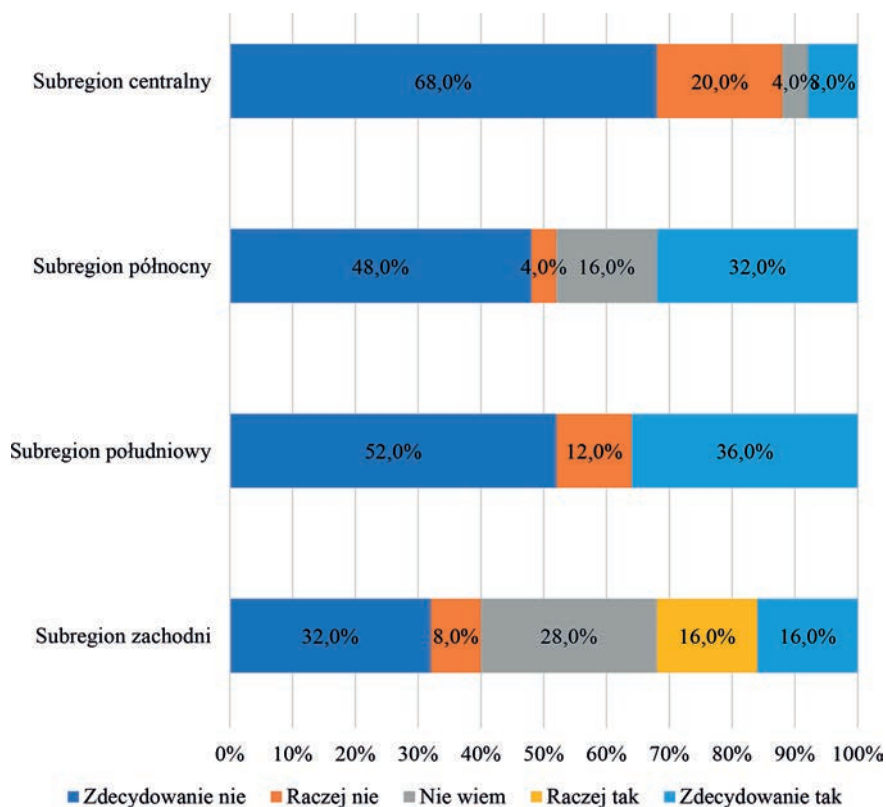
Rys. 51. Wspomaganie samorządu gospodarczy w działaniach ukierunkowanych na rynki międzynarodowe w zależności od subregionu (n = 100)

Źródło: Badania własne

■ Konieczność ponad rocznego okresu przygotowawczego do wejścia na rynki zagraniczne w poszczególnych subregionach

Ogółem przedsiębiorstwa w połowie przypadków wskazywały, że ponad jeden rok był okresem zdecydowanie niekoniecznym do wejścia na rynki zagraniczne lub rozszerzenie działalności na rynkach zagranicz-

nych. Jednakże w subregionie centralnym odsetek wskazań na powyższą odpowiedź był zdecydowanie wyższy (68,0%), z kolei w subregionie zachodnim zdecydowanie niższy (32,0%) niż wyniki uzyskane w przeliczeniu na ogół przedsiębiorstw biorących udział w badaniu.



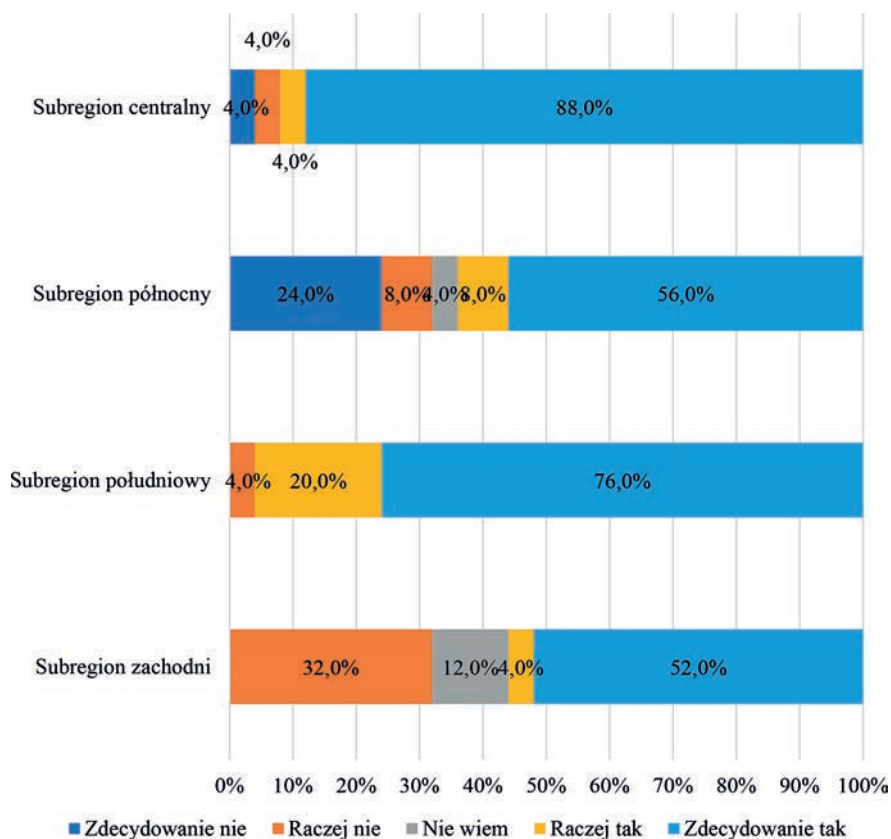
Rys. 52. Konieczność ponad rocznego okresu przygotowawczego do wejścia na rynki zagraniczne w poszczególnych subregionach (n = 100)

Źródło: Badania własne

■ **Unia Europejska**
jako główny potencjalny kierunek ekspansji międzynarodowej
w zależności od subregionu województwa

Przedsiębiorstwa z subregionu centralnego częściej wskazywały, że zdecydowanie głównym potencjalnym kierunkiem ekspansji międzynarodowej była Unia Europejska – o 20 punktów procentowych więcej niż

w ujęciu ogółu przedsiębiorstw. Ponadto zaobserwowano większą liczbę wskazań w subregionie północnym, że Unia Europejska zdecydowanie nie była głównym potencjalnym kierunkiem – 24,0% wskazań przy 7,0% odsetka odpowiedzi ogółem.



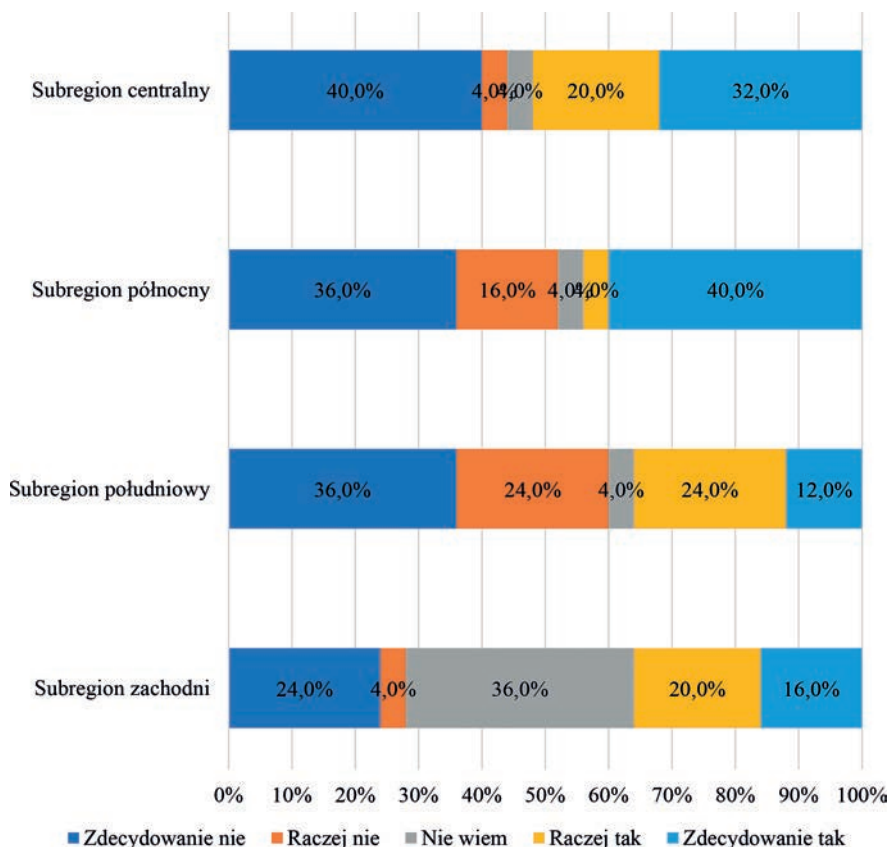
Rys. 53. Unia Europejska jak główny potencjalny kierunek ekspansji międzynarodowej w zależności od subregionu województwa (n = 100)

Źródło: Badania własne

■ Zmiany w strukturze organizacyjnej w przygotowaniu na rynki międzynarodowe w zależności od subregionu

W subregionie północnym zaobserwowano większą liczbę odpowiedzi, że zmiany w strukturze organizacyjnej zdecydowanie obejmowały lub obejmowałyby zakres przygotowania na rynki międzynarodowe.

we. Powyższą odpowiedź w subregionie północnym wskazano częściej o 15 punktów procentowych.



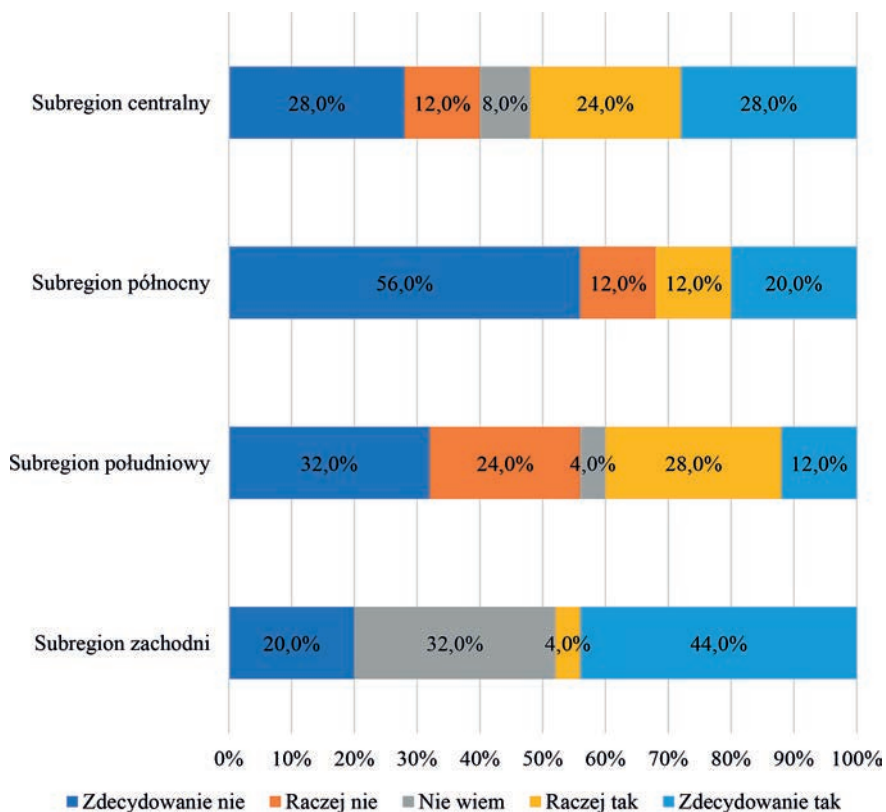
Rys. 54. Zmiany w strukturze organizacyjnej w przygotowaniu na rynki międzynarodowe w zależności od subregionu (n = 100)

Źródło: Badania własne

■ **Zmiany w metodach zarządzania przedsiębiorstwem w przygotowaniu na rynki międzynarodowe w zależności od subregionu**

W subregionie północnym przedsiębiorstwa częściej, niż w innych regionach (o 22 punkty procentowe) stwierdzały, że zmiany w metodach zarządzania przedsiębiorstwem zdecydowanie nie obejmowały za-

kresu przygotowania na rynki międzynarodowe. Z kolei w subregionie zachodnim zauważono większą liczbę opinii, że zmiany w metodach zarządzania przedsiębiorstwem zdecydowanie obejmowały przygotowanie na rynki międzynarodowe.



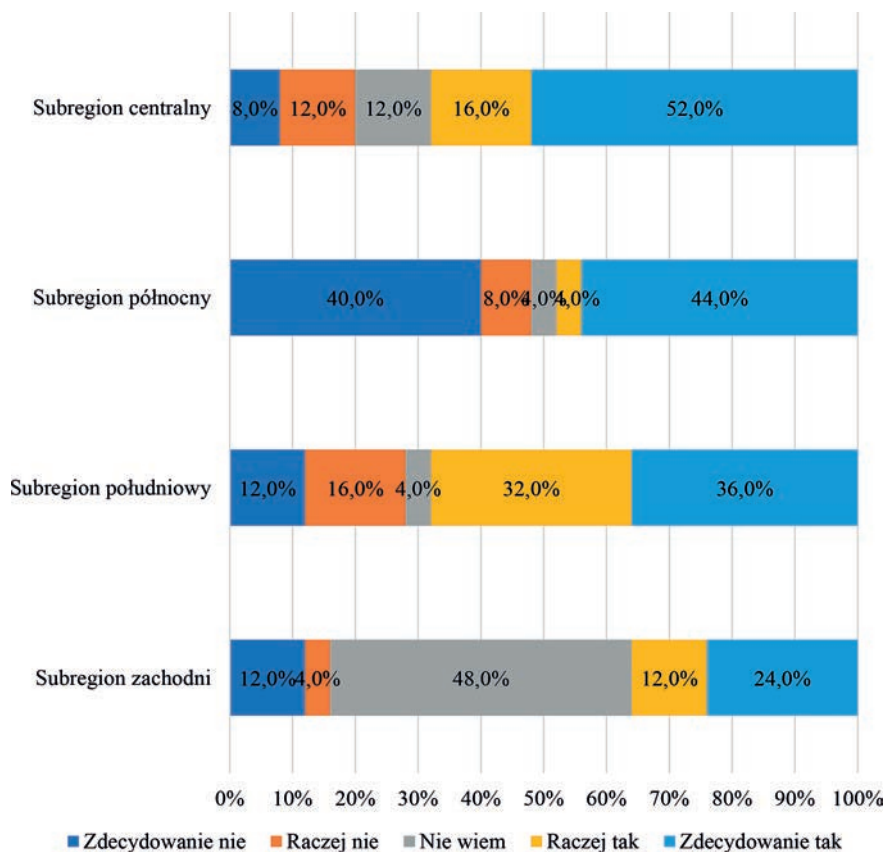
Rys. 55. Zmiany w metodach zarządzania przedsiębiorstwem w przygotowaniu na rynki międzynarodowe w zależności od subregionu (n = 100)

Źródło: Badania własne

- **Zmiany w podejściu marketingowym w przygotowaniu na rynki międzynarodowe w zależności od subregionu**

Zakłady pracy z subregionu północnego wskazywały znacznie częściej, że zmiany w podejściu marketingowym nie były ujmowane w przygotowaniu na rynki międzynarodowe – wyższy odsetek odpowiedzi o 22,0%

w stosunku do ogółu przedsiębiorstw. Z kolei zmiany w podejściu marketingowym były zdecydowanie identyfikowane w subregionie centralnym, co potwierdziła ponad połowa (52,0%) przedsiębiorstw z tego subregionu.



Rys. 56. Zmiany w podejściu marketingowym w przygotowaniu na rynki międzynarodowe w zależności od subregionu (n = 100)

Źródło: Badania własne

■ Niezbędność innowacji procesowych dla realizacji działań na rynkach międzynarodowych

Wśród przedsiębiorstw w subregionie północnym zauważono również wyższy odsetek odpowiedzi dla stwierdzenia, że innowacje procesowe zdecydowanie nie były niezbędne dla realizacji działań na rynkach międzynarodowych (więcej o 28,0% niż w pozostałych charakterystykach).



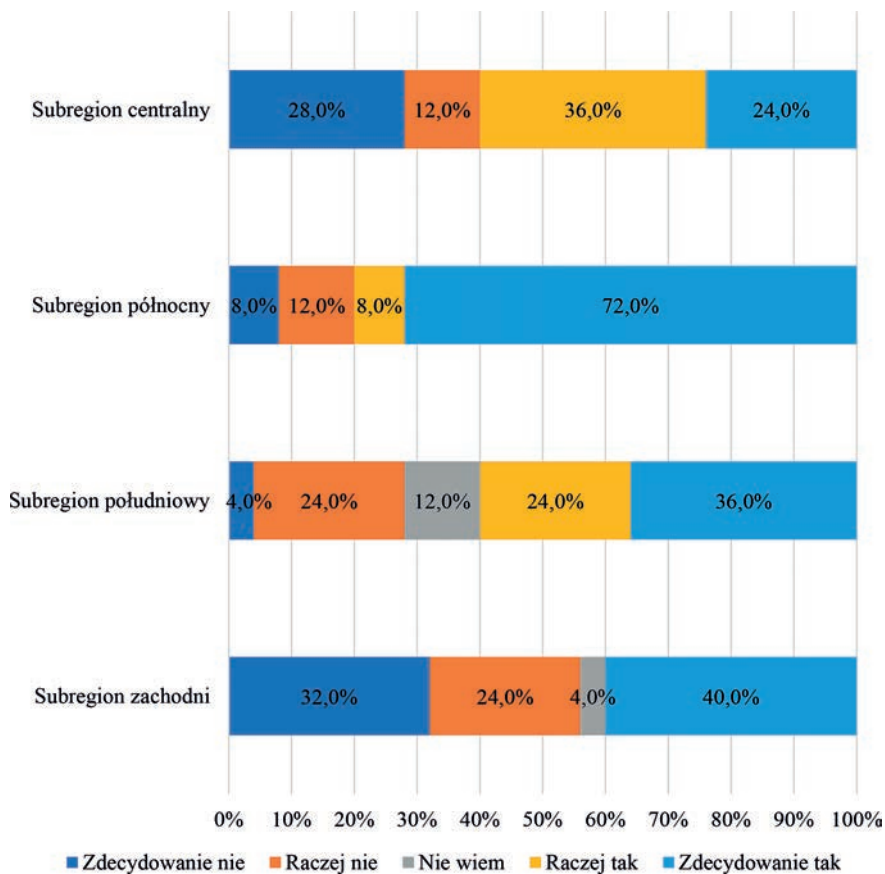
Rys. 57. Niezbędność innowacji procesowych dla realizacji działań na rynkach międzynarodowych (n = 100)

Źródło: Badania własne

- **Brak wszechstronnej i łatwo dostępnej informacji o rynku jako najistotniejsza bariera przy wchodzeniu na rynki międzynarodowe**

Przedsiębiorcy z subregionu północnego częściej stwierdzali, że brak wszechstronnej i łatwo dostępnej informacji o rynku był zdecydowanie najistotniejszą barierą przy wchodzeniu na rynki międzynarodowe.

we – o 29 punktów procentowych wyższy odsetek innych odpowiedzi razem.



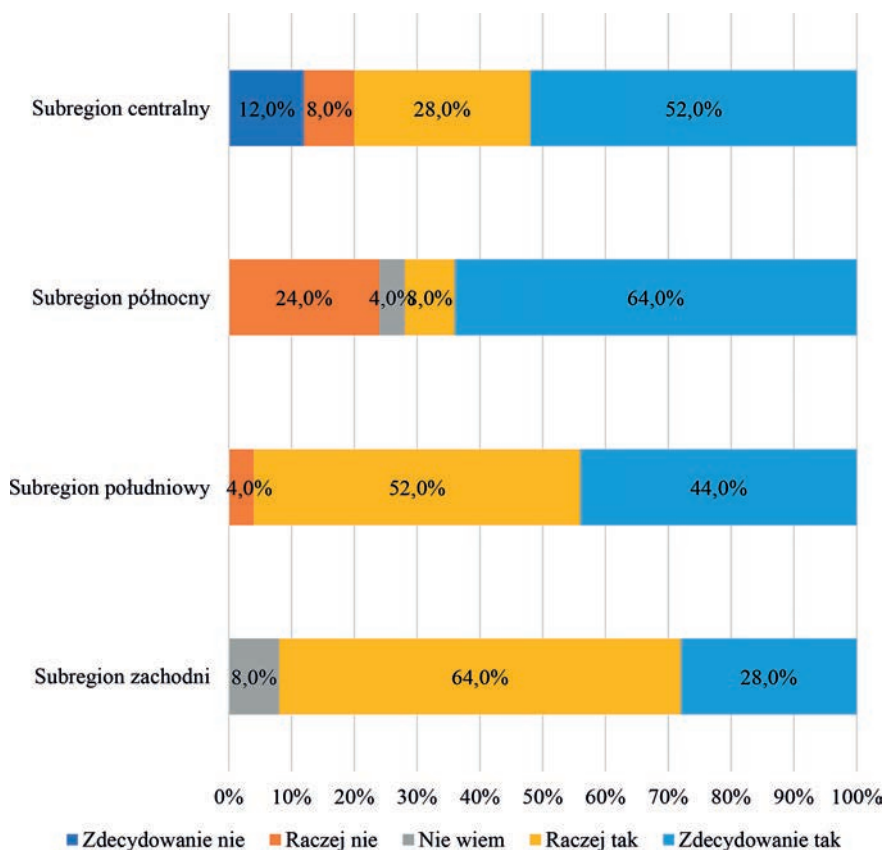
Rys. 58. Brak wszechstronnej i łatwo dostępnej informacji o rynku jako najistotniejsza bariera przy wchodzeniu na rynki międzynarodowe (n = 100)

Źródło: Badania własne

- Zwiększenie zdolności usługowych/produkcyjnych jako spodziewany efekt wewnętrzzorganizacyjny po wejściu na rynki międzynarodowe**

Zaobserwowano, że przedsiębiorcy z subregionu zachodniego rzadziej wskazywali (mniej o 19,0% niż ogół firm w pozostałych subregionach) na zdecydowanie spodziewany efekt wewnętrzzorganizacyjny

po wejściu na rynki międzynarodowe. Jednakże zauważono wysoki poziom odpowiedzi, że czynnik ten raczej był spodziewanym efektem wewnątrzorganizacyjnym (64,0% przy średniej wszystkich wskazań na poziomie 38,0%).



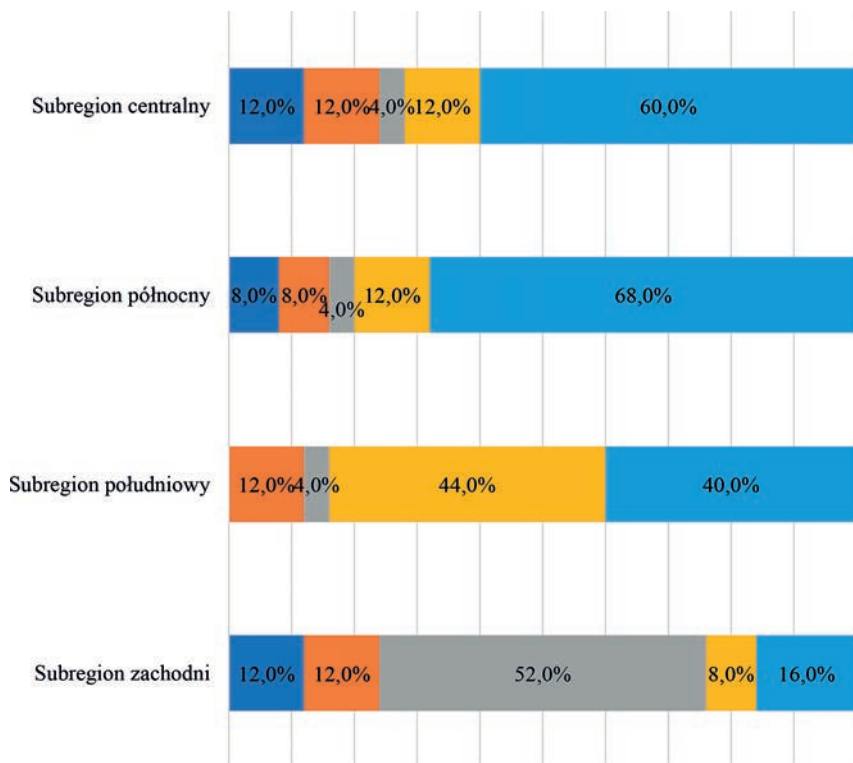
Rys. 59. Zwiększenie zdolności usługowych/produkcyjnych jako spodziewany efekt wewnątrzorganizacyjny po wejściu na rynki międzynarodowe (n = 100)

Źródło: Badania własne

- Uelastycznienie Kodeksu Pracy**
jako najważniejsza szansa w otoczeniu zewnętrznym,
mogąca oddziaływać na aktywność międzynarodową

Ponad połowa przedsiębiorstw z subregionu zachodniego (52,0%) nie potrafiła określić swojego stanowiska względem szansy, jaką było

uelastycznienie Kodeksu Pracy (wynik dla subregionów to 16,0% wskaźników). Jednocześnie przedsiębiorcy z subregionu północnego częściej uważali, że uelastycznienie Kodeksu Pracy zdecydowanie było najważniejszą szansą w otoczeniu zewnętrznym.



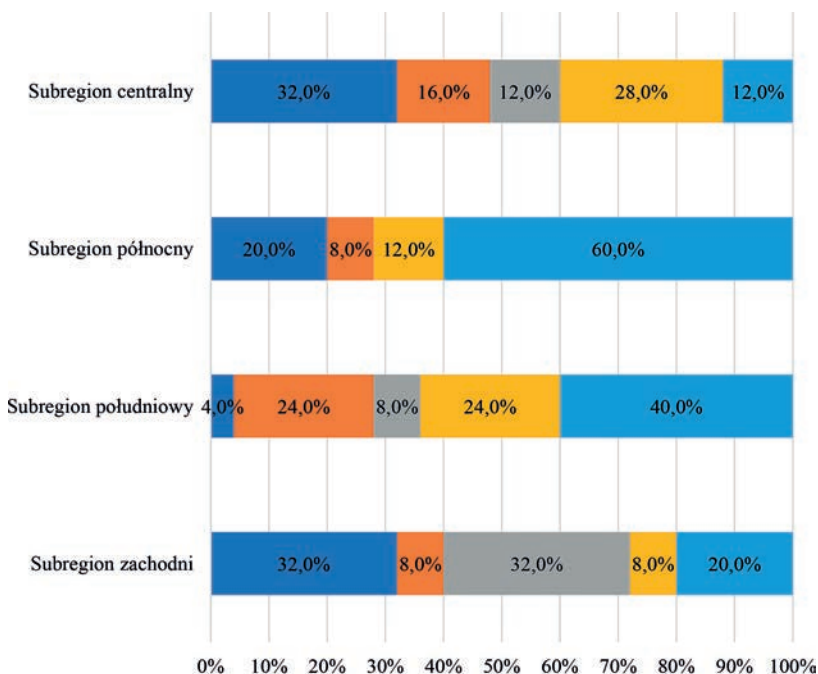
Rys. 60. Uelastycznienie Kodeksu Pracy jako najważniejsza szansa w otoczeniu zewnętrznym, mogąca oddziaływać na aktywność międzynarodową (n = 100)

Źródło: Badania własne

- Wyrównywanie się poziomów wynagrodzeń w poszczególnych państwach UE jako najważniejsza szansa w otoczeniu zewnętrznym, mogąca oddziaływać na aktywność międzynarodową**

Większość przedsiębiorstw (60,0%) z subregionu północnego zdecydowanie uznawała wyrównywanie się poziomów wynagrodzeń w poszczególnych państwach UE za najważniejszą szansę w otoczeniu ze-

wnętrznym, na którą nie ma się wpływu, a która może oddziaływać na aktywność międzynarodową. Odsetek odpowiedzi był większy o 27,0% niż uzyskany wynik z pozostałych subregionów.



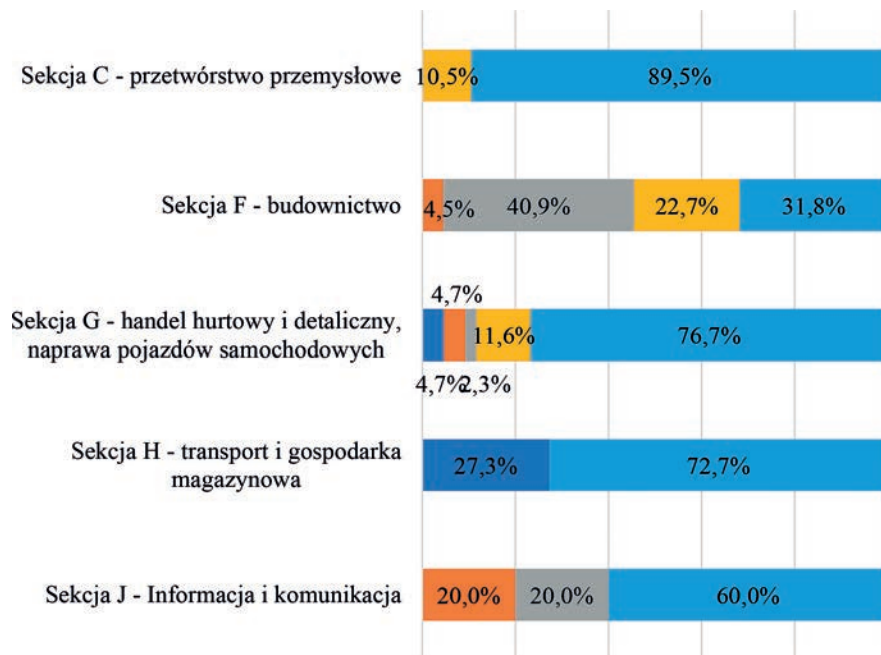
Rys. 61. Wyrównywanie się poziomów wynagrodzeń w poszczególnych państwa UE jako najważniejsza szansa w otoczeniu zewnętrznym, mogąca oddziaływać na aktywność międzynarodową (n = 100)

Źródło: Badania własne

■ Spodziewany efekt wzrostu liczby partnerów zagranicznych w zależności od przedmiotu działalności Europejskiej Klasyfikacji Działalności przedsiębiorstw

Wzrost liczby partnerów zagranicznych jako spodziewany efekt wewnątrzorganizacyjny po wejściu na rynki międzynarodowe był zróżnicowany w zależności od sekcji przedmiotu działalności EKD. Przedsiębiorstwa zajmujące się przetwórstwem przemysłowym zdecydowanie liczyły na wzrost liczby partnerów zagranicznych (89,5%). Z kolei aż 40,9% firm z branży budowniczej nie potrafiło wskazać spodziewanego

efektu wewnątrzorganizacyjnego w zakresie liczby partnerów zagranicznych. Warto również podkreślić, że co czwarte przedsiębiorstwo (27,3%) zajmujące się transportem i gospodarką magazynową stwierdziło, że zdecydowanie nie spodziewało się efektu w postaci wzrostu liczby partnerów zagranicznych.



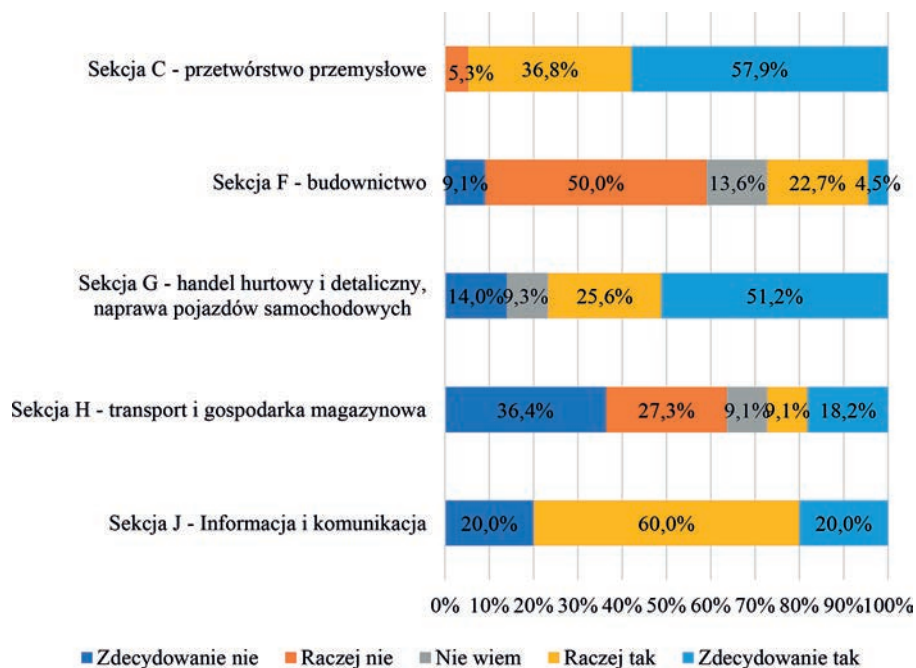
Rys. 62. Spodziewany efekt wzrostu liczby partnerów zagranicznych w zależności od przedmiotu działalności EKD przedsiębiorstw (n = 100)

Źródło: Badania własne

■ **Skłonność do rozszerzenia działalności przy wchodzeniu na rynki międzynarodowe w zależności od przedmiotu działalności EKD przedsiębiorstw**

Przedsiębiorstwa przemysłowe zdecydowanie były bardziej skłonne do rozszerzenia swojej działalności przy wchodzenia na rynki międzynarodowe – więcej o 20,9% wskazań odpowiedzi „zdecydowanie tak” niż w ujęciu ogółem. Z kolei aż połowa przedsiębiorstw budowlanych raczej była nieskłonna do rozszerzenia działalności. Najmniejszy odsetek zde-

cydowanie skłonnych przedsiębiorstw do rozszerzenia działalności był w sektorze budownictwa. Przedsiębiorstwa z sekcji informacji i komunikacji były w głównej mierze (60,0%) raczej skłonne do poszerzenia działalności przy wchodzeniu na rynki międzynarodowe.



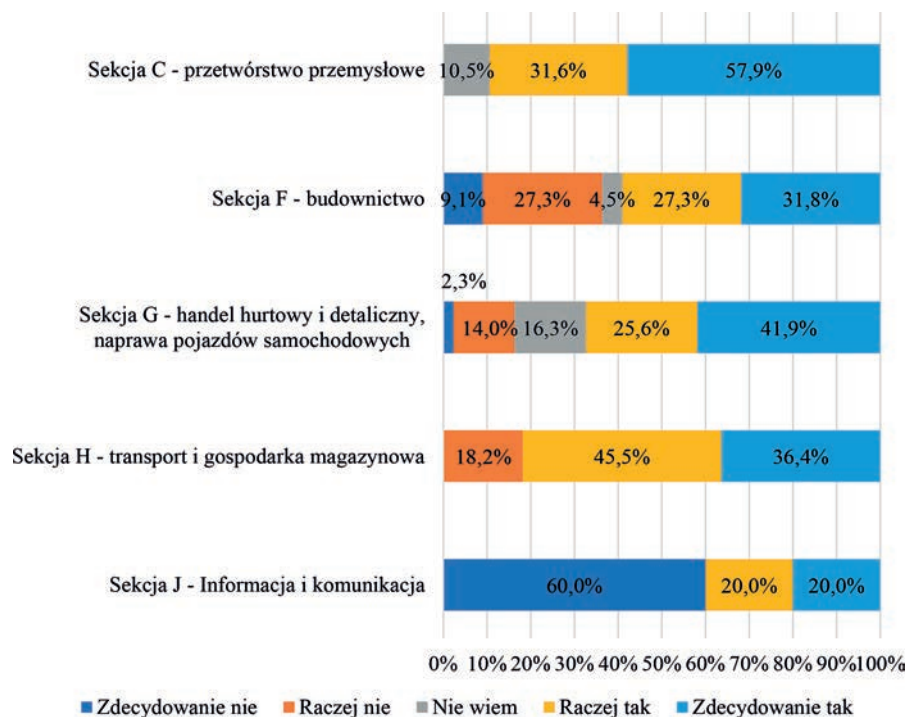
Rys. 63. Skłonność do rozszerzenia działalności przy wchodzeniu na rynki międzynarodowe w zależności od przedmiotu działalności EKD przedsiębiorstw (n = 100)

Źródło: Badania własne

■ **Możliwość współpracy poprzez umowy wzajemne, kooperacyjne w zależności od przedmiotu działalności EKD przedsiębiorstw**

Zaobserwowano, że aż 60,0% przedsiębiorstw z sektora informacji i komunikacji zdecydowanie nie było zainteresowanych możliwością współpracy z innymi przedsiębiorstwami poprzez umowy wzajemne i kooperacyjne. Powyższy wynik był dziesięciokrotnie wyższy niż wynik ogółem dla wszystkich (6,0%). Ponadto widoczne było duże zróżnico-

wanie odpowiedzi w zależności od sekcji działalności, np. przedsiębiorstwa przetwórstwa przemysłowego były częściej zdecydowanie zainteresowane (57,9%) współpracą poprzez umowy wzajemne i kooperacyjne niż przedsiębiorstwa z sektora informacji i komunikacji (20,0%).



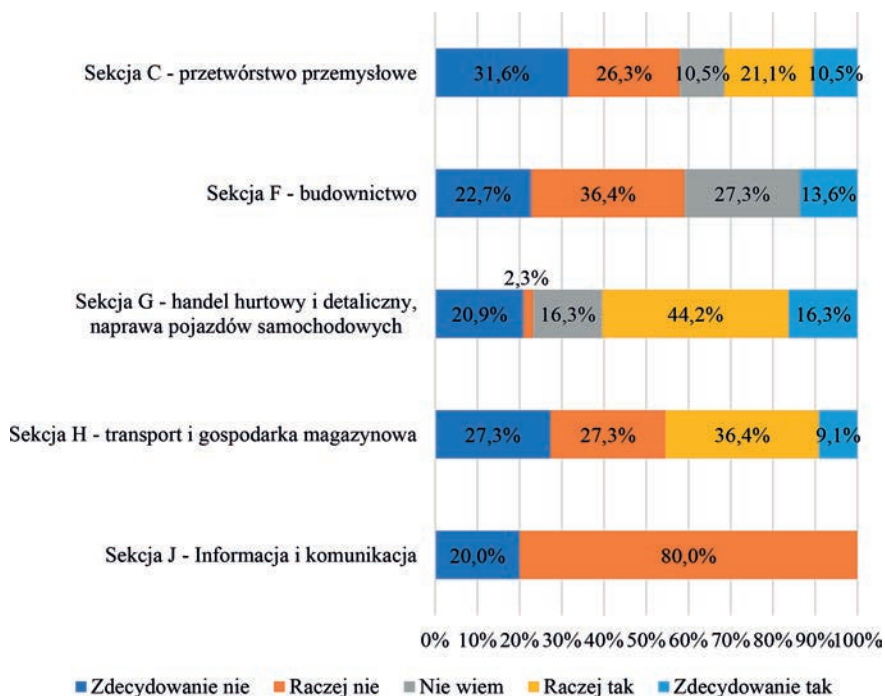
Rys. 64. Możliwość współpracy poprzez umowy wzajemne, kooperacyjne w zależności od przedmiotu działalności EKD przedsiębiorstw (n = 100)

Źródło: Badania własne

■ Możliwość współpracy poprzez klastry w zależności od przedmiotu działalności EKD przedsiębiorstw

Co piąte przedsiębiorstwo (21,0%) raczej nie było zainteresowane współpracą poprzez klastry. Jednakże w przypadku firmy z sektora informacji i komunikacji wskaźnik odpowiedzi był zdecydowanie wyższy i wyniósł 80,0% przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa z sektora informacji i komunikacji w żadnym przypadku nie były zainteresowane tą formą współpracy, ponieważ pozostałe 20,0% firm zdecydowanie nie było za-

interesowanych klastrami, jako formą współpracy w prowadzeniu działalności międzynarodowej. Niski poziom zainteresowania powyższą formą był również widoczny wśród firm budowlanych, jednakże warto również podkreślić, że co czwarte (27,3%) przedsiębiorstwo budowlane nie potrafiło określić swojego stosunku do powyższej możliwości współpracy.



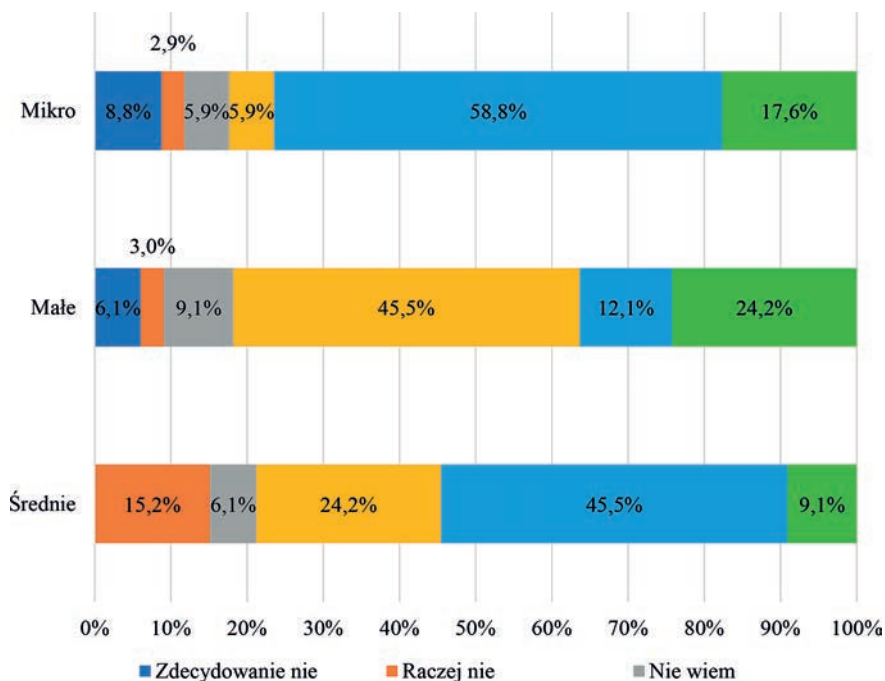
Rys. 65. Możliwość współpracy poprzez klastry w zależności od przedmiotu działalności EKD przedsiębiorstw (n = 100)

Źródło: Badania własne

- **Wpływ doświadczenia w kooperacji z innymi przedsiębiorstwami na decyzję o wchodzeniu na rynki międzynarodowe w zależności od wielkości przedsiębiorstwa**

Doświadczenie w kooperacji z innymi przedsiębiorstwami miało większy wpływ wśród mikro firm niż wśród małych i średnich przed-

siębiorstw. Ponad połowa 58,8% mikro przedsiębiorstw uważało, że doświadczenie w kooperacji wpływało na decyzję o wchodzeniu na rynki międzynarodowe. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw wskaźnik ten był niższy i wynosił odpowiednio 12,1% i 45,5%. Należy jednak podkreślić, że małe przedsiębiorstwa często wskazywały odpowiedź „raczej tak” (45,5%), co również świadczy o wpływie doświadczenia w kooperacji z innymi przedsiębiorstwami na decyzję o wchodzeniu na rynki międzynarodowe.



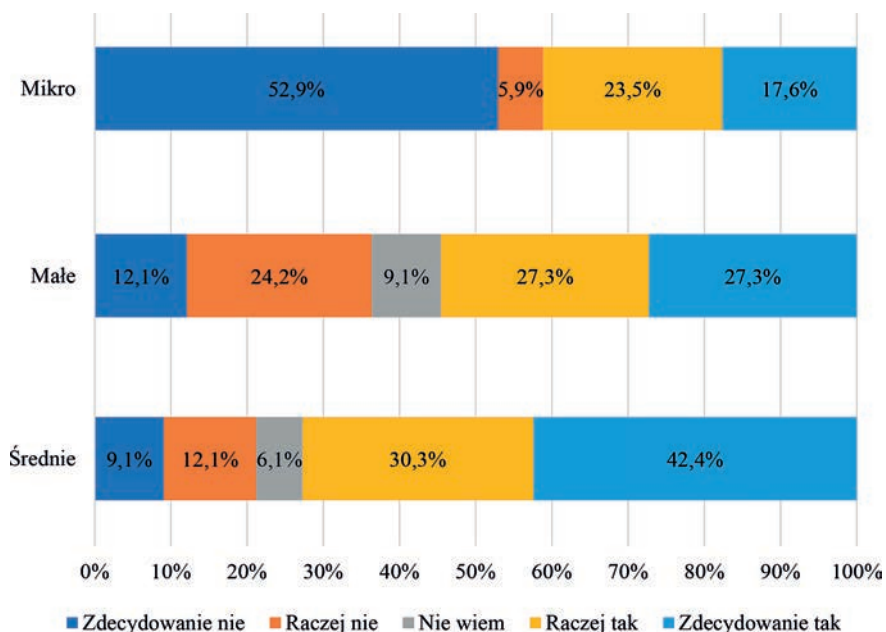
Rys. 66. Wpływ doświadczenia w kooperacji z innymi przedsiębiorstwami na decyzję o wchodzeniu na rynki międzynarodowe w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (n = 100)

Źródło: Badania własne

- **Targi jako najbardziej odpowiednia forma aktywnego wsparcia działań w obszarze umiędzynarodowienia w zależności od wielkości przedsiębiorstwa**

W przeprowadzonym badaniu zaobserwowano znacznie wyższy odsetek odpowiedzi wśród mikro przedsiębiorstw, że targi zdecydowanie

nie są najbardziej odpowiednią formą aktywnego wsparcia działań w obszarze umiędzynarodowienia. Powyższą odpowiedź wskazała ponad połowa 52,9% mikro przedsiębiorstw, gdy odsetek odpowiedzi dla małych i średnich firm wyniósł odpowiednio 12,1% i 9,1%. Ponadto średnie przedsiębiorstwa częściej stwierdzały, że targi są zdecydowanie najbardziej odpowiednią formą aktywne wsparcia działań (więcej o 13,4% niż w średniej w tej kategorii).



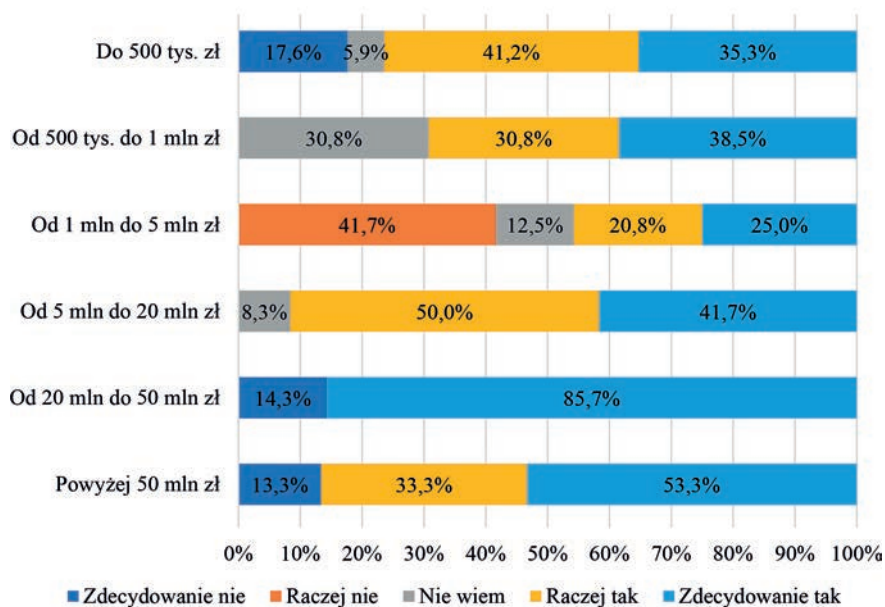
Rys. 67. Targi jako najbardziej odpowiednia forma aktywnego wsparcia działań w obszarze umiędzynarodowienia w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (n = 100)

Źródło: Badania własne

- **Istotność stosowania elastycznych strategii konkurowania, wzorowanych na działaniach stosowanych przez konkurentów obecnych na rynkach międzynarodowych ze względu na roczny obrót przedsiębiorstwa**

W przypadku podmiotów z obrotem od 20 do 50 mln złotych rocznie zauważono znacząco odbiegające wyniki w stosunku do przed-

siębiorstw znajdujących się w innych przedziałach rocznego obrotu. Aż 85,7% przedsiębiorstw z powyższym obrotem stwierdziło, że zdecydowanie stosowanie elastycznych strategii konkurowania, wzorowanych na działaniach stosowanych przez konkurentów obecnych na rynkach międzynarodowych było najbardziej istotnym zasobem do prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych. Ponadto nie zanotowano żadnej odpowiedzi „raczej tak”, „raczej nie” oraz przedsiębiorstw niezdecydowanych dla powyższego przedziału rocznego obrotu.



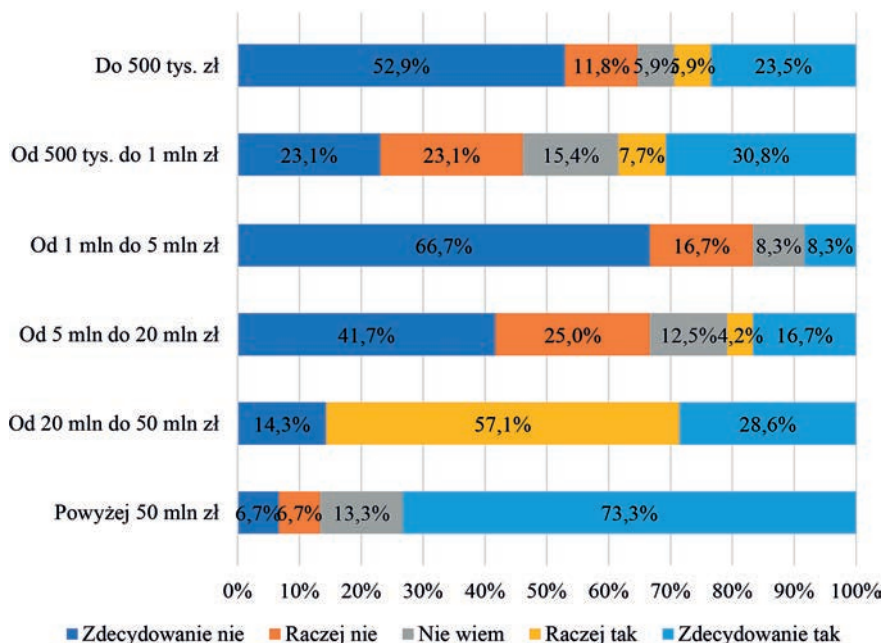
Rys. 68. Istotność stosowania elastycznych strategii konkurowania, wzorowanych na działaniach stosowanych przez konkurentów obecnych na rynkach międzynarodowych ze względu na roczny obrót przedsiębiorstwa (n = 100)

Źródło: Badania własne

- Istotność kilku tygodni okresu przygotowawczego do wejścia na rynki zagraniczne ze względu na roczny obrót przedsiębiorstwa**

Przedsiębiorstwa posiadające roczny obrót między 20 mln zł a 50 mln zł również inaczej określały konieczny okres przygotowawczy do wejścia na rynki zagraniczne ze względu na roczny obrót przedsię-

biorstwa. Ponad połowa (57,1%) z nich stwierdziła, że kilka tygodni jest raczej koniecznym okresem przygotowawczym. W pozostałych przedziałach rocznego obrotu odsetek odpowiedzi był zdecydowanie niższy. Przedsiębiorstwa z obrotem rocznym od 20 mln zł do 50 mln zł również rzadko wskazywały, że zdecydowanie nie jest to konieczny termin do przygotowania przedsiębiorstwa do wejścia na rynki zagraniczne – odsetek mniejszy o 25,7% w stosunku do wszystkich wskazań.



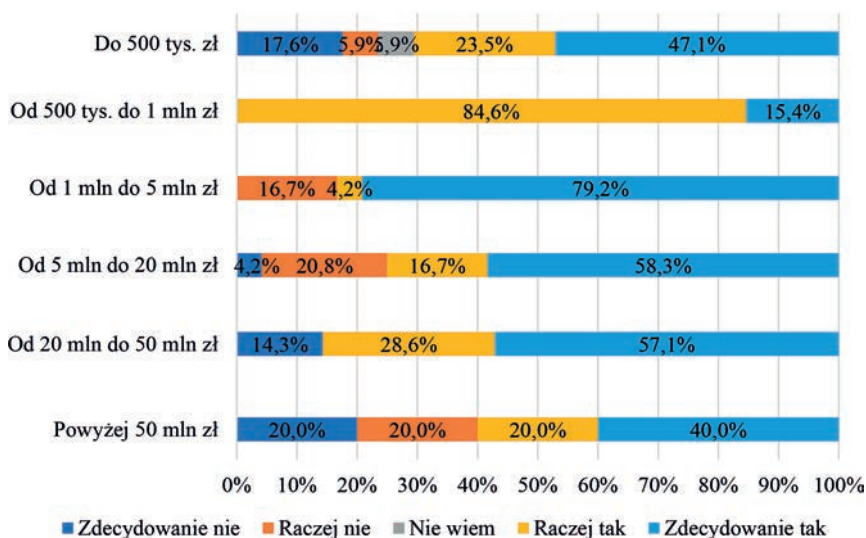
Rys. 69. Istotność kilku tygodni okresu przygotowawczego do wejścia na rynki zagraniczne ze względu na roczny obrót przedsiębiorstwa (n = 100)

Źródło: Badania własne

- Wpływ dostosowania się do uwarunkowań prawno-certyfikacyjnych na wybranym rynku międzynarodowym jako element zapewniający sukces w zależności od obrotu rocznego przedsiębiorstwa**

Wśród przedsiębiorstw z rocznym obrotem od 500 tys. zł do 1 mln zł zaobserwowano, że częściej wskazywały one odpowiedź „raczej tak” niż

inne firmy z innym przedziałem obrotu rocznego w zakresie wpływu na dostosowanie się do uwarunkowań prawno-certyfikacyjnych na wybranym rynku międzynarodowym jako elementu zapewniającego sukces w ekspansji. Powyższą odpowiedź podkreśliło aż 84,6% przedsiębiorstw z obrotem roczny od 500 tys. zł do 1 mln zł, podczas gdy w ujęciu wszystkich przedsiębiorstw biorących udział w badaniu wynik wyniósł 25,0%. Ponadto przedsiębiorstwa z tym przedziałem obrotu rocznego nie wskazywały negatywnych odpowiedzi w zakresie zapewniania sukcesu przez dostosowywanie się do uwarunkowań prawno-certyfikacyjnych na wybranym rynku międzynarodowym. Rzadko jednak były one zdecydowanie pewne o zapewnianiu sukcesu w ekspansji przez omawiany czynnik (tylko 14,3%). Z kolei największy odsetek odpowiedzi o zdecydowanej pewności co do zapewniania sukcesu w ekspansji przez dostosowanie się do uwarunkowań prawno-certyfikacyjnych został odnotowany wśród przedsiębiorstw z obrotem rocznym od 1 mln zł do 5 mln zł. Odsetek odpowiedzi był wyższy o 26,2% niż uzyskany w ujęciu wszystkich przedsiębiorstw biorących udział w badaniu.

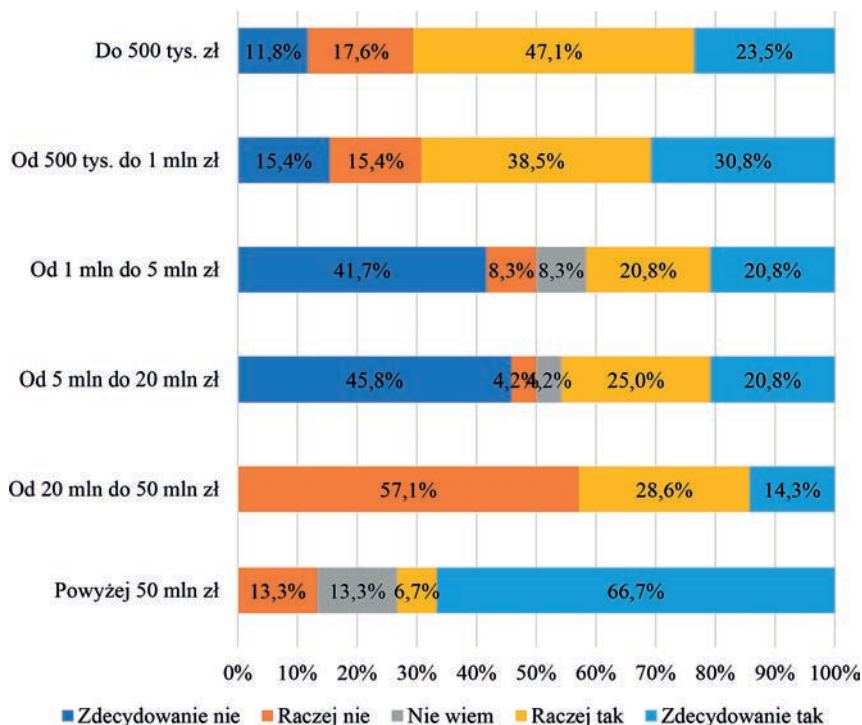


Rys. 70. Wpływ dostosowania się do uwarunkowań prawno-certyfikacyjnych na wybranym rynku międzynarodowym jako element zapewniający sukces w zależności od obrotu rocznego przedsiębiorstwa (n = 100)

Źródło: Badania własne

■ **Targi jako forma aktywnego wsparcia działań w obszarze umiędzynarodowienia w zależności od obrotu rocznego przedsiębiorstwa**

Zaobserwowano wysoki odsetek odpowiedzi, że targi raczej nie są najbardziej odpowiednią formą aktywnego wsparcia działań w obszarze umiędzynarodowienia (57,1%) w grupie przedsiębiorstw o rocznym obrocie od 20 mln zł do 50 mln zł. Wynik ten był więc czterokrotnie wyższy niż odsetek odpowiedzi uzyskany w odniesieniu do wszystkich przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu. Co czwarte przedsiębiorstwo biorące udział w badaniu zaopiniowało dla targów odpowiedź „zdecydowanie nie”, jednakże nie uzyskano takowych odpowiedzi (0%) wśród przedsiębiorstw z rocznym obrotem od 20 mln zł do 50 mln zł.

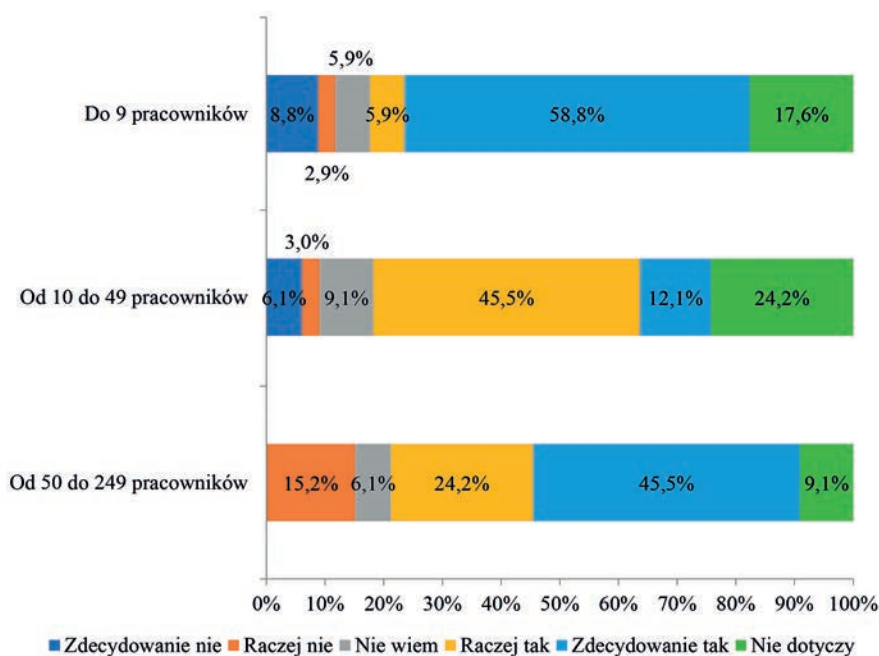


Rys. 71. Targi jako forma aktywnego wsparcia działań w obszarze umiędzynarodowienia w zależności od obrotu rocznego przedsiębiorstwa (n = 150)

Źródło: Badania własne

■ **Wpływ doświadczenia w kooperacji z innymi przedsiębiorstwami na decyzję o wchodzeniu na rynki międzynarodowe w zależności od wielkości zatrudnienia w przedsiębiorstwie**

Zauważono zależność pomiędzy wielkością zatrudnienia a oceną wpływu doświadczenia w kooperacji z innymi przedsiębiorstwami. Przedsiębiorstwa do 9 zatrudnionych pracowników najczęściej wskazywały zdecydowany wpływ (58,8%) powyższego czynnika na decyzję o wchodzeniu na rynki międzynarodowe. Z kolei przedsiębiorstwa małe zatrudniające od 10 do 49 pracowników w głównej mierze stwierdzały, że raczej czynnik ma wpływ (45,5%) na podejmowaną decyzję – największy odsetek odpowiedzi spośród wszystkich trzech wielkości zatrudnienia.



Rys. 72. Wpływ doświadczenia w kooperacji z innymi przedsiębiorstwami na decyzję o wchodzeniu na rynki międzynarodowe w zależności od wielkości zatrudnienia w przedsiębiorstwie (n = 100)

Źródło: Badania własne

4. Wnioski

Przeprowadzenie badań pozwoliło wskazać najważniejsze aspekty związane z procesem internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w województwie śląskim. Na podstawie otrzymanych wyników sformułowano następujące wnioski:

1. Do najbardziej istotnych zasobów do prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych w długim okresie zdecydowanie zaliczały się produktywność zatrudnionych (70,0%) oraz kompetencje techniczne pracowników (69,0%). Istotną rolę w procesie pełnił także zasób kreatywności pracowników (69,0% odpowiedzi „zdecydowanie tak”). Prowadzenie działalności na rynkach zagranicznych w długim okresie nie mogło również obyć się bez zasobów finansowych, które były zdecydowanie istotne dla 61,0% ankietowanych przedsiębiorstw.
2. W badaniu zaobserwowano negatywne opinie o wsparciu instytucji oraz organizacji rządowych i samorządowych w działaniach ukierunkowanych na rynki międzynarodowe. Najgorszą opinią w tym zakresie charakteryzowały się wyspecjalizowane agendy rządowe oraz wyspecjalizowane jednostki samorządu regionalnego lub terytorialnego, które uzyskały ponad połowę odpowiedzi (po 51,0%), że zdecydowanie nie wspomagają w działaniach przedsiębiorstwa. Wśród słabo wspierających instytucji znalazły się również uczelnie wyższe z prawie połową wskazań „zdecydowanie nie” (49,0%). Również przedstawicielstwa dyplomatyczne nie cieszyły się dużym zainteresowaniem ze strony przedsiębiorstw, jako instytucje wspomagające działania. Do najlepszych instytucji zdecydowanie wspomagających działanie wskazano pośredników handlowych (34,0%). Uzyskane informacje mogą świadczyć o słabym lub niedopasowanym zakresie wsparcia przedsiębiorstw przez instytucje państwowe, w porównaniu do organizacji komercyjnych i prywatnych.

3. Jako zdecydowanie konieczny okres do przygotowania się do wejścia na rynki zagraniczne przedsiębiorstwa wskazywały na okres kilku tygodni (27,0%) oraz ponad jednego roku (23,0%). Dla co piątego przedsiębiorstwa kilka miesięcy był również zdecydowanie koniecznym okresem do przygotowania się. Przedsiębiorstwa najrzadziej wskazywały w tym zakresie na okres 1 roku. Uwidacznia to fakt, że w przypadku przedsiębiorstw preferowany był bardzo krótki lub bardzo długi okres przygotowawczy.
4. W celu wsparcia procesów internacjonalizacji przedsiębiorcy najchętniej sięgali po zasoby ludzkie z Europy Wschodniej (w tym z Ukrainy i Rosji) oraz państw Europy Zachodniej. Nie byli jednak oni równie skłonni do pozyskiwania pracowników z krajów pozaeuropejskich. Jako główny potencjalny kierunek ekspansji zdecydowanie wskazywana była przez aż 2/3 firm Unia Europejska. Z kolei zdecydowanie najbardziej niepotencjalnym kierunkiem została wskazana Afryka (70,0%). Świadczy to raczej o standardowych kierunkach ekspansji zagranicznej przez śląskie przedsiębiorstwa.
5. W ekspansji zagranicznej kluczową rolę odgrywał marketing. Zmiany w podejściu marketingowym pełniły zdecydowanie istotną funkcję w przygotowaniu na rynki międzynarodowe dla 39,0% przedsiębiorstw. Istotną rolę marketingu potwierdziła również kwestia innowacji niezbędnych do realizacji działań na rynkach międzynarodowych. Innowacje marketingowe były najczęściej wskazywane jako zdecydowanie niezbędne w powyższych działaniach. Niektóre z przedstawionych przedsiębiorstwom elementy polityki pełniły ważną funkcję w zapewnieniu sukcesu w ekspansji na międzynarodowych rynkach. Były nimi dla ok. 2/3 firm zdecydowanie istotne aspekty jakości produktów oraz umiejętność wykorzystania identyfikowanego wizerunku przedsiębiorstwa.
6. Najistotniejszą barierą przy wchodzeniu na rynki międzynarodowe były zdecydowanie braki w dostępie do tzw. siły roboczej. Dla 2/3 firmy biorących udział w badaniu zdecydowanie spodziewanym efektem wewnątrzorganizacyjnym był znaczący wzrost przychodów ze sprzedaży oraz wzrost liczby partnerów zagranicznych. Podczas procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw zdecydowanie niewłaściwą formą aktywnego wsparcia działań było

korzystanie z firm konsultingowych, współpraca z samorządem gospodarczym oraz z uczelniami wyższymi.

7. W przeprowadzonym badaniu należy podkreślić pozytywny aspekt chęci rozszerzenia swojej działalności przy wchodzeniu na rynki międzynarodowe przez przedsiębiorstwa (63,0% łącznie dla wskazań „zdecydowanie tak” oraz „raczej tak”). W zakresie współpracy z innymi przedsiębiorstwami zaobserwowano, że możliwość współdziałania poprzez klastry były zdecydowanie najmniej chętną opcją kooperacji przez przedsiębiorstwa, które wskazały tylko 13,0% firm.
8. Wartym podsumowania, w przeprowadzonym badaniu, jest również fakt, że tylko ulgi podatkowe i preferencje eksportowe były wskazane przez ponad połowę przedsiębiorstw jako zdecydowanie najważniejsza szansa w otoczeniu zewnętrznym, na którą nie ma się wpływu, a może oddziaływać ona silnie na aktywność międzynarodową.

Przedstawiona prolegomena badawcza, w postaci badań pilotażowych, poddanych analizie w niniejszej monografii, stanowi punkt wyjścia do dalszych badań o charakterze pogłębionym, na terenie województwa śląskiego, w ramach szerszego projektu badań internacjonalizacyjnych podejmowanych przez Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej. Wyznaczone zostały cele tak przygotowanego i rozłożonego na najbliższe cztery lata projektu badawczego:

1. Określenie założeń i efektywnych działań w zakresie zarządzania zmianą biznesową, dla wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw sektora MŚP, w procesach internacjonalizacji gospodarki, budujących wizerunek przedsiębiorczego Regionu Śląskiego na rynkach międzynarodowych.
2. Zbudowanie i testowanie modelu efektywnej internacjonalizacji – przedsiębiorców sektora MŚP Regionu Śląskiego, a tym samym promocji wizerunku Regionu, jako przestrzeni gospodarczej opartej na elastyczności i specjalizacji firm oraz aktywnych międzynarodowo strukturach sieciowych. Zakres merytoryczny tych aktywności skoncentruje się na przeprowadzeniu analiz pozwalających określić pozycję gospodarki województwa śląskiego w globalnym łańcuchu wartości oraz możliwości działania na rynkach zagranicznych przez podmioty sektora MŚP województwa śląskiego.

3. Szczegółowy zakres analiz będzie wynikał z przeprowadzonego – ogólnego badania o charakterze rozpoznawczym, sygnalizującym deficyty, konieczne do przeprowadzenia wnikliwej diagnozy w szczególności z wykorzystaniem wstępnie zweryfikowanych narzędzi i benchmarków międzynarodowych.
4. Określenie kryteriów poprawy zdolności funkcjonowania na rynkach międzynarodowych, poprzez propozycje modelowych zmian struktury zatrudnienia w sektorze MŚP, na obszarze Województwa Śląskiego.
5. Charakterystyka metod i narzędzi oddziaływania bezpośredniego w zakresie wzmocnienia przedsiębiorczości sektora MŚP, nastawionych na intensyfikację działań na rynkach międzynarodowych, szczególnie w obszarach inteligentnych specjalizacji województwa śląskiego.

Punktem wyjścia do opracowania ustandaryzowanych ramowych rozwiązań modelowych w zakresie umiędzynarodowienia dla Województwa Śląskiego będą indywidualne strategie dla MŚP, stanowiące swojego rodzaju gwarancję i bezpieczeństwo osiągnięcia sukcesu. Utrwalenie rozwiązań modelowych korzystania z narzędzi biznesowych przyczyni się – zadaniem inicjatorów projektu – do śmielszych działań przedsiębiorców na rynkach zagranicznych, zapewniając tym samym stabilizację gospodarczą regionu i poprawę sprawności województwa we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań technologicznych. W celu zachęcenia przedsiębiorców do wykorzystania potencjału rynków międzynarodowych potrzebne jest pokazanie dobrych praktyk. Istotne jest, aby narzędzia zaproponowane w projekcie były przetestowane na reprezentatywnej grupie przedsiębiorstw z sektora MŚP i dobre praktyki opierały się na ich sukcesie odniesionym w Regionie. Do badania zaproszonych zostanie 400 przedsiębiorców m.in. z obszarów kluczowych inteligentnych specjalizacji woj. Śląskiego w szczególności:

- technologii informacyjnych,
- technologii medycznych,
- technologii energetycznych,
- gospodarki surowcowej.

Testowanie modelu internacjonalizacji MŚP przeprowadzone będzie na próbie 40 wyselekcjonowanych przedsiębiorstw (z grupy 400).

Rozwiązania modelowe będą gotowe do wdrażania innowacji organizacyjnych, rynkowych, finansowych i technologicznych, w zakresie zagadnień, obejmujących m.in.:

- sterowanie procesem migracyjnym, z uwzględnieniem regionalnego salda migracyjnego z logiką elastycznej dyslokacji miejsc pracy,
- poszerzenie profili specjalizacji,
- pozyskiwanie intelektualnych elit organizacyjnych,
- zarządzanie projektami na rynkach międzynarodowych,
- szacowanie potencjału rynkowego w celu minimalizacji ryzyka inwestycyjnego
- umiejętność utrzymania płynności finansowej,
- zarządzanie terenami inwestycyjnymi.

Syntetycznie podsumowując, efekty całościowych badań i opracowanie wielokryterialnego modelu internacjonalizacji pozwoli na wypracowanie następujących efektów:

- 1) kompleksową diagnozę potrzeb i barier MŚP województwa śląskiego w dostęпах do rynków zagranicznych,
- 2) opracowanie gotowych narzędzi do weryfikacji i budowania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw małych i średnich, Regionu Śląskiego, na rynkach zagranicznych,
- 3) dedykowany – dla śląskich MŚP – dostęp do know-how w zakresie rozwoju biznesu na rynkach zagranicznych,
- 4) kompleksowe i uaktualnione bazy danych w zakresie możliwości działania śląskich MŚP w obszarze internacjonalizacji.

Spis wykresów i tabel

Rys. 1. Podział województwa śląskiego na subregiony wraz z głównymi miastami.....	40
Rys. 2. Przedmiot działalności EKD (w przypadku wielu działalności proszę wpisywać główny przedmiot działalności) (n = 100).....	44
Rys. 3. Wielkość przedsiębiorstwa (n = 100).....	44
Rys. 4. Przedsiębiorstwa w poszczególnych subregionach.....	45
Rys. 5. Przedsiębiorstwa prowadzące eksport (n = 100)	45
Rys. 6. Roczny obrót (n = 100)	47
Rys. 7. Liczba zatrudnionych pracowników (n = 100)	47
Rys. 8. Zasoby w postaci majątku trwałego, technologii oraz zasobów finansowych (n = 100)	48
Rys. 9. Zasoby w postaci dostępu do wiedzy o rynkach międzynarodowych oraz stosowania elastycznych strategii konkurencyjnych, wzorowanych na działaniach stosowanych przez konkurentów obecnych na rynkach międzynarodowych (n = 100)	49
Rys. 10. Zasoby w postaci umiejętności generowania wysokiej marży na produktach oraz produktywność zatrudnionych (n = 100)	50
Rys. 11. Zasoby w postaci kompetencji (technicznych, językowych oraz międzykulturowych) (n = 100)	51
Rys. 12. Zasoby w postaci kreatywności pracowników (n = 100)	52
Rys. 13. Wpływ przedstawicielstw dyplomatycznych oraz pośredników handlowych na wspomaganie w działaniach ukierunkowanych na rynki międzynarodowe (n = 100)	53
Rys. 14. Wpływ uczelni wyższych, samorządu gospodarczego oraz organizacji trzeciego sektora na wspomaganie w działaniach ukierunkowanych na rynki międzynarodowe (n = 100)	53
Rys. 15. Wpływ wyspecjalizowanych agend rządowych oraz jednostek samorządu regionalnego lub terytorialnego na wspomaganie w działaniach ukierunkowanych na rynki międzynarodowe (n = 100)	54
Rys. 16. Okres przygotowawczy konieczny do wejścia na rynki zagraniczne (lub rozszerzenia działalności na rynkach zagranicznych) (n = 100)	55

Rys. 17. Co najmniej roczny okres przygotowawczy konieczny do wejścia na rynki zagraniczne (lub rozszerzenie działalności na rynkach zagranicznych) (n = 100).....	55
Rys. 18. Czy migracja oraz dopływ pracowników z zagranicy pomogłoby Państwu w prowadzeniu działalności na rynkach zagranicznych? (n = 100)	56
Rys. 19. Ukraina (n = 100).....	57
Rys. 20. Rosja (n = 100).....	57
Rys. 21. Białoruś (n = 100).....	58
Rys. 22. Państwa Europy Zachodniej (n = 100)	58
Rys. 23. Pracownicy z krajów pozaeuropejskich (n = 100).....	59
Rys. 24. Potencjalne kierunki ekspansji międzynarodowej – UE, państwa Europy poza UE, Rosja i WNP (n = 100).....	60
Rys. 25. Potencjalne kierunki ekspansji międzynarodowej – Chiny i Indie, Pozostałe państwa Azji (n = 100)	61
Rys. 26. Potencjalne kierunki ekspansji międzynarodowej – Afryka, strefa NAFTA oraz Australia (n = 100).....	62
Rys. 27. Zmiany w strukturze organizacyjnej oraz w mentalności pracowników i kulturze organizacyjnej (n = 100).....	63
Rys. 28. Zmiany w metodach zarządzania przedsiębiorstwem, w systemach informatycznych oraz w podejściu marketingowym (n = 100).....	64
Rys. 29. Zmiany w zarządzaniu personelem i systemach motywacyjnych, zmiany w układzie zarządzania finansami (n = 100)	65
Rys. 30. Innowacje produktowe, innowacje organizacyjne, innowacje technologiczne, innowacje marketingowe, innowacje procesowe (n = 100).....	66
Rys. 31. Wpływ elementów polityki przedsiębiorstwa na zapewnienie sukcesu w ekspansji (n = 100).....	67
Rys. 32. Wpływ elementów polityki przedsiębiorstwa na zapewnienie sukcesu w ekspansji (n = 100).....	68
Rys. 33. Bariery braku środków finansowych, braku umiejętności marketingowych oraz braku w dostępie do tzw. „siły roboczej” (n = 100).....	69
Rys. 34. Bariery braku uprzednie doświadczenia, braku wymaganej technologii oraz braku wszechstronnej i łatwo dostępnej informacji o rynku (n = 100).....	70
Rys. 35. Bariery niedopasowania własnej struktury organizacyjnej, wysokiego i nieakceptowalnego ryzyka oraz subiektywna obawa	

	przed niepowodzeniem wpływającym na bieżącą kondycję przedsiębiorstwa (n = 100)	71
Rys. 36.	Spodziewane efekty wewnątrzorganizacyjne po wejściu na rynki międzynarodowe (n = 100).....	72
Rys. 37.	Spodziewane efekty wewnątrzorganizacyjne po wejściu na rynki międzynarodowe (n = 100).....	73
Rys. 38.	Spodziewane efekty wewnątrzorganizacyjne po wejściu na rynki międzynarodowe (n = 100).....	74
Rys. 39.	Czy doświadczenia w kooperacji z innymi przedsiębiorstwami – jeśli Państwo taką współpracę realizujecie – mogą wpłynąć na Państwa decyzję o wchodzeniu na rynki międzynarodowe? (n = 100).....	75
Rys. 40.	Targi oraz działania informacyjno-promocyjne jako formy aktywnego wsparcia działań w obszarze umiędzynarodowienia (n = 100).....	76
Rys. 41.	Wsparcie w pozyskiwaniu finansowania zewnętrznego oraz dostęp do zaplecza eksperckiego wyspecjalizowanych instytucji jako forma aktywnego wsparcia działań w obszarze umiędzynarodowienia (n = 100)	77
Rys. 42.	Współpraca z samorządem gospodarczym oraz korzystanie z firm konsultingowych jako forma aktywnego wsparcia działań w obszarze umiędzynarodowienia (n = 100).....	78
Rys. 43.	Współpraca z uczelniami wyższymi i instytucjami badawczymi oraz wspieranie eksportu przez samorząd regionalny i organizacje pozarządowe jako formy aktywnego wsparcia działań w obszarze umiędzynarodowienia (n = 100)	79
Rys. 44.	Czy bylibyście Państwo skłonni rozszerzyć swoją działalność przy wchodzeniu na rynki międzynarodowe? (n = 100)	80
Rys. 45.	Spodziewane efekty wewnątrzorganizacyjne po wejściu na rynki międzynarodowe	81
Rys. 46.	Rozważane rynki przez przedsiębiorstwa nieprowadzące jeszcze działalności eksportowej (n = 2)	82
Rys. 47.	Koniunktura gospodarcza, wzrost wymiany eksportowej w Europie oraz gospodarcze umowy bilateralne jako szanse w otoczeniu zewnętrznym oddziałujące na aktywność międzynarodową (n = 100).....	83
Rys. 48.	Rozwój systemu bankowego, ulgi podatkowe i preferencje eksportowe oraz stabilność wskaźników makroekonomicznych jako szanse w otoczeniu zewnętrznym oddziałujące na aktywność międzynarodową (n = 100)	84

Rys. 49. Uelastycznienie Kodeksu Pracy oraz wyrównywanie się poziomów wynagrodzeń w poszczególnych państwach UE jako szansa w otoczeniu zewnętrznym oddziałujące na aktywność międzynarodową (n = 100).....	85
Rys. 50. Istotność dostępu do wiedzy o rynkach międzynarodowych w zależności od subregionu (n = 100)	86
Rys. 51. Wspomaganie samorządu gospodarczy w działaniach ukierunkowanych na rynki międzynarodowe w zależności od subregionu (n = 100)	87
Rys. 52. Konieczność ponad rocznego okresu przygotowawczego do wejścia na rynki zagraniczne w poszczególnych subregionach (n = 100).....	88
Rys. 53. Unia Europejska jak główny potencjalny kierunek ekspansji międzynarodowej w zależności od subregionu województwa (n = 100).....	89
Rys. 54. Zmiany w strukturze organizacyjnej w przygotowaniu na rynki międzynarodowe w zależności od subregionu (n = 100)	90
Rys. 55. Zmiany w metodach zarządzania przedsiębiorstwem w przygotowaniu na rynki międzynarodowe w zależności od subregionu (n = 100).....	91
Rys. 56. Zmiany w podejściu marketingowym w przygotowaniu na rynki międzynarodowe w zależności od subregionu (n = 100)	92
Rys. 57. Niezbędność innowacji procesowych dla realizacji działań na rynkach międzynarodowych (n = 100).....	93
Rys. 58. Brak wszechstronnej i łatwo dostępnej informacji o rynku jako najistotniejsza bariera przy wchodzeniu na rynki międzynarodowe (n = 100).....	94
Rys. 59. Zwiększenie zdolności usługowych/produkcyjnych jako spodziewany efekt wewnątrzorganizacyjny po wejściu na rynki międzynarodowe (n = 100).....	95
Rys. 60. Uelastycznienie Kodeksu Pracy jako najważniejsza szansa w otoczeniu zewnętrznym, mogąca oddziaływać na aktywność międzynarodową (n = 100).....	96
Rys. 61. Wyrównywanie się poziomów wynagrodzeń w poszczególnych państwa UE jako najważniejsza szansa w otoczeniu zewnętrznym, mogąca oddziaływać na aktywność międzynarodową (n = 100).....	97
Rys. 62. Spodziewany efekt wzrostu liczby partnerów zagranicznych w zależności od przedmiotu działalności EKD przedsiębiorstw (n = 100).....	98

Rys. 63. Skłonność do rozszerzenia działalności przy wchodzeniu na rynki międzynarodowe w zależności od przedmiotu działalności EKD przedsiębiorstw (n = 100)	99
Rys. 64. Możliwość współpracy poprzez umowy wzajemne, kooperacyjne w zależności od przedmiotu działalności EKD przedsiębiorstw (n = 100).....	100
Rys. 65. Możliwość współpracy poprzez klastry w zależności od przedmiotu działalności EKD przedsiębiorstw (n = 100).....	101
Rys. 66. Wpływ doświadczenia w kooperacji z innymi przedsiębiorstwami na decyzję o wchodzeniu na rynki międzynarodowe w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (n = 100)	102
Rys. 67. Targi jako najbardziej odpowiednia forma aktywnego wsparcia działań w obszarze umiędzynarodowienia w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (n = 100)	103
Rys. 68. Istotność stosowania elastycznych strategii konkurowania, wzorowanych na działaniach stosowanych przez konkurentów obecnych na rynkach międzynarodowych ze względu na roczny obrót przedsiębiorstwa (n = 100)	104
Rys. 69. Istotność kilku tygodni okresu przygotowawczego do wejścia na rynki zagraniczne ze względu na roczny obrót przedsiębiorstwa (n = 100)	105
Rys. 70. Wpływ dostosowania się do uwarunkowań prawno-certyfikacyjnych na wybranym rynku międzynarodowym jako element zapewniający sukces w zależności od obrotu rocznego przedsiębiorstwa (n = 100)	106
Rys. 71. Targi jako forma aktywnego wsparcia działań w obszarze umiędzynarodowienia w zależności od obrotu rocznego przedsiębiorstwa (n = 150)	107
Rys. 72. Wpływ doświadczenia w kooperacji z innymi przedsiębiorstwami na decyzję o wchodzeniu na rynki międzynarodowe w zależności od wielkości zatrudnienia w przedsiębiorstwie (n = 100)..	108



Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej.....	40
Tabela 2. Wielkość przedsiębiorstw.....	41
Tabela 3. Siedziba przedsiębiorstw wg powiatów (n = 100).....	42
Tabela 4. Siedziba przedsiębiorstw wg miast (n = 100).....	43
Tabela 5. Rok rozpoczęcia działalności (n = 100)	46

Załącznik. Ankieta badawcza – wzór

Metryczka	
a) Wielkość przedsiębiorstwa*	<input type="checkbox"/> Mikro <input type="checkbox"/> Małe <input type="checkbox"/> Średnie
b) Przedmiot działalności EKD (w przypadku wielu działalności proszę wpisywać główny przedmiot działalności)	
c) Rok rozpoczęcia działalności	
d) Roczny obrót	a) Do 500 tys. b) Od 500 tys. do 1 mln zł c) od 1 do 5 mln zł d) od 5 mln do 20 mln e) od 20 do 50 mln f) powyżej 50 mln
e) Siedziba	Miejscowość:..... Powiat:
f) Subregion [przydzielany automatycznie na podstawie powiatu]	a) Centralny b) Północny c) Południowy d) Zachodni
g) Liczba zatrudnionych	a) Do 9 pracowników b) od 10 do 49 pracowników c) od 50 do 249 pracowników d) 250 i więcej [zakończenie ankiety]
h) Czy przedsiębiorstwo jest już eksporterem?	<input type="checkbox"/> Tak [przejdź do ankiety] <input type="checkbox"/> Nie [przejdź do i]
i) Czy przedsiębiorstwo planuje w przyszłości eksportowanie swoich produktów?	<input type="checkbox"/> Tak [przejdź do ankiety] <input type="checkbox"/> Nie [zakończenie ankiety]

* Klasyfikacja przedsiębiorstw:

- mikroprzedsiębiorstwa, to podmioty, które w co najmniej jednym z dwóch lat obrotowych średniorocznie zatrudniały mniej niż 10 pracowników oraz osiągnęły roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, usług i wyrobów oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 mln Euro lub sumy aktywów jego bilansu na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 mln Euro,
- małe przedsiębiorstwa to podmioty, które w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniały średniorocznie nie mniej niż 50 pracowników i osiągnęły roczny obrót ze sprzedaży nie przekraczający 10 mln Euro lub sumy aktywów bilansu na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły 10 mln Euro,
- średnie przedsiębiorstwa to podmioty, które w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniały średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz osiągnęły roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 50 mln Euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 43 mln Euro

1	zdecydowanie nie	raczej nie	nie wiem	raczej tak	zdecydowanie tak
Które z poszczególnych rodzajów zasobów są najbardziej istotne do prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych w długim okresie?					
• Majątek trwały (maszyny, urządzenia)					
• Technologia (know-how)					
• Zasoby finansowe					
• Dostęp do wiedzy o rynkach międzynarodowych					
• Stosowanie elastycznych strategii konkurencyjnych, wzorowanych na działaniach stosowanych przez konkurentów obecnych na rynkach międzynarodowych					
• Umiejętność generowania wysokiej marży na produktach					
• Produktywność zatrudnionych					
• Kompetencje techniczne pracowników					
• Kompetencje językowe pracowników					
• Kompetencje międzykulturowe pracowników					
• Kreatywność pracowników					
Inne – jakie					
2	zdecydowanie nie	raczej nie	nie wiem	raczej tak	zdecydowanie tak
Które z instytucji/organizacji mogą najlepiej Państwa wspomagać w działaniach ukierunkowanych na rynki międzynarodowe?					
• Przedstawicielstwa dyplomatyczne					
• Pośrednicy handlowi					
• Uczelnie wyższe					
• Samorząd gospodarczy					
• Organizacje trzeciego sektora					
• Wyspecjalizowane agendy rządowe					
• Wyspecjalizowane jednostki samorządu regionalnego lub terytorialnego					
Inne – jakie					

3	zdecydowanie nie	raczej nie	nie wiem	raczej tak	zdecydowanie tak
Jaki okres przygotowawczy byłby konieczny dla Państwa do wejścia na rynki zagraniczne (lub rozszerzenia działalności na rynkach zagranicznych)?					
• Kilka tygodni					
• Kilka miesięcy					
• 1 rok					
• Ponad 1 rok					
Inne – jakie					
4	zdecydowanie nie	raczej nie	nie wiem	raczej tak	zdecydowanie tak
Czy migracja oraz dopływ pracowników z zagranicy pomógłby Państwu w prowadzeniu działalności na rynkach zagranicznych?					
5	zdecydowanie nie	raczej nie	nie wiem	raczej tak	zdecydowanie tak
Możliwości pozyskiwania pracowników z zagranicy (dla wsparcia procesów internacjonalizacji) powinny obejmować kierunki imigracji					
• Ukraina					
• Rosja					
• Białoruś					
• Państwa Europy Zachodniej					
• Pracowników z krajów pozaeuropejskich					
Inne – jakie					

6	zdecydowanie nie	raczej nie	nie wiem	raczej tak	zdecydowanie tak
Główne potencjalne kierunki ekspansji międzynarodowej to dla Państwa przedsiębiorstwa:					
• Unia Europejska					
• Państwa Europy poza UE					
• Rosja i Wspólnota Niepodległych Państw					
• Chiny i Indie					
• Pozostałe państwa Azji					
• Afryka					
• Strefa NAFTA (Meksyk, Kanada, Stany Zjednoczone)					
• Australia					
Inne – jakie					
7	zdecydowanie nie	raczej nie	nie wiem	raczej tak	zdecydowanie tak
Co obejmowało lub co obejmowałoby Państwa przygotowanie na rynki międzynarodowe:					
• Zmiany w mentalności pracowników i kulturze organizacyjnej					
• Zmiany w strukturze organizacyjnej					
• Zmiany w metodach zarządzania przedsiębiorstwem					
• Zmiany w systemach informatycznych					
• Zmiany w podejściu marketingowym					
• Zmiany w zarządzaniu personelem i systemach motywacyjnych					
• Zmiany w układzie zarządzania finansami					
Inne – jakie					

8	zdecydowanie nie	raczej nie	nie wiem	raczej tak	zdecydowanie tak
Które rodzaje innowacji są niezbędne w Państwa przedsiębiorstwach dla realizacji działań na rynkach międzynarodowych?					
• Innowacje produktowe					
• Innowacje technologiczne					
• Innowacje procesowe					
• Innowacje organizacyjne					
• Innowacje marketingowe					
Inne – jakie					
10	zdecydowanie nie	raczej nie	nie wiem	raczej tak	zdecydowanie tak
Które z elementów polityki przedsiębiorstwa – w Państwa opinii – zapewnią sukces w ekspansji na międzynarodowych rynkach					
• Dogłębna znajomość oczekiwań klientów – wzrost kompetencji w obsłudze klientów					
• Optymalizacja struktur (dystrybucji)					
• Wzrost jakości produktów					
• Dostosowanie się do uwarunkowań prawno-certyfikacyjnych na wybranym rynku międzynarodowym					
• Wypracowane relacje w lokalnych środowiskach biznesowych poszczególnych rynków międzynarodowych					
• Umiejętność wykorzystania identyfikowalnego wizerunku przedsiębiorstwa					
• Rozwój przemysłu 4.0					
• Respektowanie zasad społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) i zrównoważonego rozwoju					
Inne – jakie					

11	zdecydowanie nie	raczej nie	nie wiem	raczej tak	zdecydowanie tak
Spośród barier przy wchodzeniu na rynki międzynarodowe do najistotniejszych można zaliczyć:					
• Brak środków finansowych na ekspansję rynkową					
• Braki w umiejętnościach marketingowych na rynkach międzynarodowych					
• Braki w dostępie do tzw. „siły roboczej”					
• Brak uprzedniego doświadczenia na rynkach międzynarodowych					
• Brak wymaganej technologii					
• Brak wszechstronnej i łatwo dostępnej informacji o rynku					
• Niedopasowana własna struktura organizacyjna					
• Wysokie, nieakceptowane ryzyko wchodzenia na rynki międzynarodowe					
• Subiektywna obawa przed niepowodzeniem mającym wpływ na bieżącą kondycję przedsiębiorstwa					
Inne – jakie					
12	zdecydowanie nie	raczej nie	nie wiem	raczej tak	zdecydowanie tak
Jakich efektów wewnątrzorganizacyjnych spodziewacie się Państwo po wejściu na rynki międzynarodowe?					
• Zwiększenie zdolności usługowych/produkcyjnych					
• Rozszerzenie możliwości wejścia w nowe nisze rynkowe (itp. produkty komplementarne do dotychczasowych)					
• Znaczący wzrost przychodów ze sprzedaży					
• Wypracowanie nowych metod organizacji pracy					
• Wzrost liczby partnerów zagranicznych					
• Wzrost innowacji w przedsiębiorstwie (na bazie postępu technicznego na nowych rynkach)					
• Lepszej stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału					
Inne – jakie					

13	zdecydowanie nie	raczej nie	nie wiem	raczej tak	zdecydowanie tak
Czy doświadczenia w kooperacji z innymi przedsiębiorstwami – jeśli Państwo taką współpracę realizujecie – mogą wpłynąć na Państwa decyzję o wchodzeniu na rynki międzynarodowe?					
Nie dotyczy [dla firm, które nie realizują kooperacji z innymi przedsiębiorstwami]					
14	Zdecydowanie nie	raczej nie	nie wiem	raczej tak	zdecydowanie tak
Która forma aktywnego wsparcia działań w obszarze umiędzynarodowienia byłaby najbardziej odpowiednia:					
• Targi					
• Działania informacyjno-promocyjne					
• Wsparcie w pozyskiwaniu finansowania zewnętrznego (venture capital, fundusze strukturalne, itp.)					
• Dostęp do zaplecza eksperckiego wyspecjalizowanych instytucji					
• Współpraca z samorządem gospodarczym					
• Korzystanie z firm konsultingowych					
• Wspieranie eksportu przez samorząd regionalny oraz organizacje pozarządowe z wykorzystaniem jednostek do tego specjalnie powołanych					
• Współpraca z uczelniami wyższymi i instytutami badawczymi					
Inne – jakie					
15	zdecydowanie nie	raczej nie	nie wiem	raczej tak	zdecydowanie tak
Czy bylibyście Państwo skłonni rozszerzyć swoją działalność przy wchodzeniu na rynki międzynarodowe?					

16	zdecydowanie nie	raczej nie	nie wiem	raczej tak	zdecydowanie tak
Jakie widzą państwo możliwości współpracy z innymi przedsiębiorstwami dla prowadzenia działalności międzynarodowej?					
• Poprzez umowy wzajemne, kooperacyjne					
• Poprzez niesformalizowane sieci współpracy					
• Poprzez klastry					
• Poprzez podwykonawstwo					
Inne – jakie					
17	zdecydowanie nie	raczej nie	nie wiem	raczej tak	zdecydowanie tak
[dla programisty: nie dotyczy firm, które prowadzą eksport] Przy wchodzeniu na rynki międzynarodowe rozważają Państwo wejście					
• Na rynek globalny (wiele państw i regionów)					
• Na rynek europejski					
• Na rynek miejscowy w jednym wybranym kraju					
• Na rynek regionalny danego kraju obejmujący kilka rynków miejscowych					
• Na rynek ogólnokrajowy w danym państwie (lub kilka rynków regionalnych)					
Inne – jakie					
18	zdecydowanie nie	raczej nie	nie wiem	raczej tak	zdecydowanie tak
Najważniejsze szanse w otoczeniu zewnętrznym, na które państwo nie mają wpływu, a które mogą oddziaływać na aktywność międzynarodową, to wg Państwa:					
• Koniunktura gospodarcza (międzynarodowa)					
• Wzrost wymiany eksportowej w Europie					
• Gospodarcze umowy bilateralne Polski z innymi państwami					
• Rozwój systemu bankowego					
• Ulgi podatkowe i preferencje eksportowe					
• Stabilność wskaźników makroekonomicznych					
• Uelastycznienie Kodeksu Pracy					
• Wyrównywanie się poziomów wynagrodzeń w poszczególnych państwach UE					
Inne – Jakie					

Spis literatury

1. Atrakcyjność inwestycyjna regionów. Instytut Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa w 2017.
2. Battisti G. and co.: Inter and Intra firm Diffusion of ICT in the United Kingdom (UK) and Switzerland (CH): An Internationally Comparative Study Based on Firm-level Data, KOF Workingpapers 05-111, KOF Swiss Economic Institute, ETH Zurich 2005.
3. Borusiak B.: Przyczyny niepowodzenia procesu industrializacji przedsiębiorstw handlu detalicznego. *Handel wewnętrzny* nr 1, 2006.
4. Casillas, J.C.; Moreno-Menendez, A.M.: Speed of the internationalization process: The role of diversity and depth in experiential learning. *J. Int. Bus. Stud.* 2014, 45.
5. Chang, R., Kaltani, L., Loayza, N.V.: Openness can be good for growth: The role of policy complementarities. *Journal of Development Economics*, 2009.
6. Colof J.L.; Beamish, P.W.: Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, No.2, 1995.
7. Colombage, S.R.; Gunasekarage, A.; Shams, S.M.: Target's organisational form and returns to Australian bidders in cross-border acquisitions. *Account. Financ.* 2014, 54.
8. Daszkiewicz N.: Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce. SP Group, Gdańsk 2004.
9. Dohn. K., Knop L., Kramarz M., Przybylska E.: Transport intermodalny w kontekście rozwoju regionalnego. Wyd. Dom Organizatora, Toruń, 2019.
10. Donthu, N.; Kim, S.H.: Implications of firm controllable factors on export growth. *J. Glob. Mark.* 1993, 7.
11. Dunning J.H: The Eclectic Paradigm of International Production: A Re-statement and Some Possible Extension, *Journal of International Business Studies*, 1988, nr 1.
12. Eden L., Miller S.R.: Distance Matters: Liability of Foreignness, Institutional Distance and Ownership Strategy, Bush School Working Paper, 2004.
13. Felicio, J.A.; Caldeirinha, V.R.; Ribeiro-Navarrete, B.: Corporate and individual global mind-set and internationalization of European SMEs. *J. Bus. Res.* 68, 2015.

14. Fletcher R.: The internationalization from a network perspective: a longitudinal study. *The Industrial Marketing*, No. 8, 2008.
15. Frigant, V.: *Between Internationalisation and Proximity: The Internationalisation Process of Automotive First tier Suppliers*; Groupe de Recherche en Economie Théorique et Appliquée (GREThA): Pessac, France, 2007.
16. Gorynia M., Jankowska B.: *Teorie internacjonalizacji*. *Gospodarka Narodowa*, 2007, nr 10.
17. Hagsten E., Kotnik, P.: ICT as facilitator of internationalisation in small- and medium-sized firms, *Small Business Economics* 48(2), 2017.
18. Havnes P.A.: *Internationalization of Small and Medium Size Enterprises: Analytical model*, Rent VIII, Tampere 1994.
19. Helpman E.: *Understanding Global Trade*. Cambridge: Harvard University Press, 2011.
20. Hudzik J.K.: *Comprehensive Internationalization: From Concept to Action*. NAFSA, Washington DC, 2011.
21. Johanson J., Vahlne J.E.: The Internationalization Process of the Firm – A Model Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of management Studies*, No. 1, 1977.
22. Konkurencyjność MŚP, http://ec.europa.eu/regional_policy/pl/policy/themes/sme-competitiveness/ [10.09.2018].
23. Kutchker M., Bäurle I., Schmid S.: International Evolution, International Episodes, *International Epochs – Implications for Managing Internationalization*. *Management International Review* 1997, No 2, s 101–123.
24. Kuczevska J.: Implementacja programu „Small Business Act” dla Europy w Polsce w latach 2008–2015, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 4, 2017.
25. Lee K.B., Choi S.B.: Internationalization, dynamic environments and new product development. An empirical investigation of Korea's companies. *Journal of Korea Trade*, No. 3, 2017.
26. Machnik-Słomka J.: Entrepreneurship of aviation industry in the perspective of sustainable development, *SGEM -Conference proceedings*, Vol. 17, Ecology, economics, education and legislation. Iss. 53, Environmental economics. Sofia: STEF92 Technology, Albena, Bulgaria, 2017.
27. Mayer T. and Gianmarco I.P.O.: *The Happy Few: The Internationalisation of European Firms*, *Bruegel Blueprint* 3, 2007.
28. McDonald F., Burton F., Dowling P.: *International Business*, Cengage Learning EMEA, Cincinnati 2002.
29. Melitz M.: The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity, *Econometrica* 71: 1695–1725. DOI: 10.1111/1468-0262.00467, 2003.

30. Oleszczuk, P.: Zmiana udziału krajowej wartości dodanej eksportu w eksporcie produkcji przemysłowej ogółem, na przykładzie Polski i wybranych krajów, w latach 1995–2011. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 174, 83–96, 2019.
31. Pawłowska E., Szewc T.: Competences of local self-government managers, *Zeszyty Naukowe Pol. Śl. Seria Organizacja i Zarządzanie*, nr 3 (27), Gliwice, s.93–106, 2014.
32. Piercy N.F.: Company Internationalization: active and reactive exporting, „*European Journal of Marketing*”, 1985, nr 3.
33. Pietrasieński P., Ślusarczyk B.: Internationalization of Small and Medium Enterprises – Empirical Research Review on Barriers to Entry into Foreign Markets, *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 11, 2017.
34. *Przedsiębiorczość w Polsce*, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa, wrzesień 2017.
35. Przybylska K.: Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej, *Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni*, nr 3, Bochnia 2005.
36. Ramasamy, B.; Yeung, M.; Laforet, S.: China's outward foreign direct investment: Location choice and firm ownership. *J. World Bus.*, 47, 2012.
37. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa, czerwiec 2018.
38. Rienda, L.; Claver, E.; Quer, D.: The internationalisation of Indian multinationals: Determinants of expansion through acquisitions. *J. Asia. Pac. Econ.* 2013, 18.
39. Rodrik, D.: *Industrial Policy: Don't Ask Why, Ask How*. *Middle East Development Journal*, 1, 2009.
40. Rymarczyk J.: *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
41. Sakr, M.; Jordan, A.: *Emerging Multinationals Corporations: Theoretical and Conceptual Framework*; Economic Research Southern Africa: Cape Town, South Africa, 2016.
42. Salomon, R., Shaver, J.M.: Export and Domestic Sales: Their Interrelationship and Determinants. *Strategic Management*, 26, 2005.
43. *Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i Unii Europejskiej*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2017.
44. Sousa C.M.P., Marinez-Lopez F.J., Coelho, F.: The determinants of export performance: A review of the research in the between 1998–2005, „*International Journal of Management Reviews*”, 2008, vol. 10, nr 4.

45. Think Small First. The Small Business Act for Europe, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52008D-C0394&from=EN> [10.09.2018].
46. Tihanyi, L.; Griffith, D.A.; Russell, C.J.: The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: A meta-analysis. *J. Int. Bus. Stud.* 2005, 36.
47. Turnbull P.W.: Internationalization of the Firm: a Stage Process or not?, Conference on Export Expansion and Market Entry Modes, Dalhousie University, 1985, Halifax.
48. Warczak M.: Endogeniczne i egzogeniczne czynniki rozwoju gospodarczego z perspektywy finansów gminy, *Współczesna Gospodarka*, vol.6, 2015.
49. Wei Y.,Zheng N., Liu X.; Lu J.: Expanding to outward foreign direct investment or not? A multidimensional analysis of entry mode transformation of Chinese private exporting firms. *Int. Bus. Rev.*, 2014, 23.
50. Witek–Hajduk M.K.: Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do UE. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
51. Wodarski K (red.), Krannich M (red.): Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw – polskie i europejskie doświadczenia. Rozdział VI – rozwiązania instytucjonalne wspierające internacjonalizację małych i średnich przedsiębiorstw w RFN, 2020.
52. Xie, E.; Reddy, K.; Liang, J.: Country-specific determinants of cross-border mergers and acquisitions: A comprehensive review and future research directions. *J. World Bus.* 2017.
53. Xie, E.: Firm age, marketization, and entry mode choices of emerging economy firms: Evidence from listed firms in China. *J. World Bus.* 2017.
54. Xue, Q.; Zheng, Q.; Lund, D.W.: The internationalization of service firms in China: A comparative analysis with manufacturing firms. *Thunderbird Int. Bus. Rev.* 2013, 55.
55. Yan, A.; Luo, Y.: *International Joint Ventures: Theory and Practice: Theory and Practice*; Routledge: London, UK, 2016.

TOWARZYSTWO NAUKOWE ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA

STOWARZYSZENIE WYŻSZEJ UŻYTECZNOŚCI

DOM ORGANIZATORA

ul. Czerwona Droga 8
87-100 Toruń
tel. (56) 622 38 07, (56) 622 28 98

www.tnoik.torun.pl
e-mail: sekretariat@tnoik.torun.pl

www.wydawnictwo.tnoik.torun.pl/sklep/
e-mail: wydawnictwo@tnoik.torun.pl



DZIAŁ WYDAWNICTW

Wydajemy drukiem
poradniki, podręczniki akademickie i komentarze
z zakresu prawa, ekonomii, organizacji i zarządzania

DZIAŁ EDUKACJI

Organizujemy szkolenia, seminaria,
konferencje naukowe krajowe i międzynarodowe

Chcesz wiedzieć więcej?

zapraszamy
do naszej księgarni internetowej



www.wydawnictwo.tnoik.torun.pl/sklep/

W monografii podjęto bardzo aktualny temat związany z internacjonalizacją przedsiębiorstw. Na szczególne uznanie zasługuje fakt przeprowadzenia badań wśród małych i średnich przedsiębiorstw, które, mimo że najliczniej występują w polskiej gospodarce, napotykają najwięcej barier na drodze umiędzynarodowienia swojej działalności (...)

Przeprowadzone przez Autorów badania uważam za bardzo wartościowe, a monografię przygotowaną w sposób właściwy. Charakteryzuje się ona jasnością i logiką wywodów i stanowi bez wątpienia ciekawą lekturę dla wszystkich chcących pogłębić swoją wiedzę z zakresu internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw.

Dr hab. Agata Mesjasz-Lech, prof. PCz

ISBN 978-83-7285-945-7



9 788372 859457