

Beata Glinkowska-Krauze*

 <https://orcid.org/0000-0002-6915-3297>

Internacjonalizacja firm w Polsce z sektora mikro i małych przedsiębiorstw – istota, formy, sposoby

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono wybrane zagadnienia dotyczące sposobów i form internacjonalizacji mikro i małych przedsiębiorstw w Polsce. Zawarto wyniki badań wykonanych w latach 2013–2018 na ostatecznej próbie 105 dobranych celowo przedsiębiorstw. Metodyka badań została przedstawiona we wstępie. W pierwszej części wyjaśniono istotę internacjonalizacji przedsiębiorstw w kontekście procesu globalizacji. W drugiej zaprezentowano wybrane rezultaty z wykonanych badań. Opracowanie kończą wnioski, które odnoszą się do sposobów i form internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, globalizacja, mikrofirma, mała firma, przedsiębiorstwo.

Wstęp

Internacjonalizacja działalności gospodarczej jest współcześnie stosunkowo dobrze opracowanym zagadnieniem w literaturze przedmiotu. Częściej jednak uwaga badawcza koncentruje się na średnich i dużych organizacjach, niż na mikro i małych. Ponadto, istnieje potrzeba uaktualniania zjawisk towarzyszących temu procesowi z uwagi na wciąż zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Celem przeprowadzonych badań, których wyniki zostały opisane w tym opracowaniu, jest zgromadzenie, przeanalizowanie i usystematyzowanie wiedzy na temat sposobów internacjonalizacji polskich mikro i małych przedsiębiorstw i procesów jej towarzyszących. Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu oraz opisanych w licznych opracowaniach doświadczeń praktycznych pozwoliła na zidentyfikowanie głównych problemów dotyczących

* Uniwersytet Łódzki, beata.glinkowska@uni.lodz.pl

sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw w Polsce i w rezultacie doprowadziła do sformułowania węzłowych problemów badawczych, które zostały zawarte w kwestionariuszu ankietowym. Zasadniczym narzędziem badawczym jest więc opracowany na bazie systematycznie prowadzonych badań w ramach Centrum Współpracy Naukowo-Badawczej: Polska–Ukraina autorski kwestionariusz ankietowy, wykonany na próbie 105 mikro i małych przedsiębiorstw. Od 2013 roku do 15 lipca 2018 roku przebadanych zostało 105 przedsiębiorstw z sektora mikro i małych¹, reprezentujących zróżnicowane branże: budowlaną, metalową, odzieżową, spożywczą, rolną, chemiczną, zarządzania nieruchomościami, artykułów papierniczych, piśmiennych i zabawkarskich oraz technologii CNC z sektorów: usługowego, handlowego, rolniczego, produkcyjnego. Dobór firm był celowy i skierowany do przedsiębiorstw z województwa łódzkiego, które, jak się okazało po wstępnym rozpoznaniu (rozmowa telefoniczna lub bezpośrednia), sporadycznie lub regularnie współpracują z przedsiębiorcami zagranicznymi lub działają poza granicami kraju macierzystego (bezpośrednia inwestycja zagraniczna). Kolejnymi kryteriami wyboru przedsiębiorstw były: siedziba w województwie łódzkim, różnorodność branż, wszystkie zakresy działalności (handlowy, usługowy, produkcyjny), wielkość przedsiębiorstwa, zróżnicowana forma prawna. W sumie udało się zwrotnie otrzymać 90 kwestionariuszy ankietowych i przeprowadzić 50 wywiadów częściowo skategoryzowanych, z elementami wywiadu swobodnego na próbie 105 przedsiębiorstw z sektora mikro i małych o różnej formie własności (N = 105). Warto nadmienić, że próba badawcza była większa, a liczebność próby ostatecznej wynika z konieczności zawężenia jej z uwagi na kryterium internacjonalizacji działalności (stąd N = 105). Większość respondentów nie wyraziła zgody na podanie nazw firm. Kwestionariusz ankietowy ma charakter autorski. Zawiera 33 pytania. dopełnieniem przeprowadzonych w ten sposób badań był wywiad ustny skategoryzowany, uzupełniony o wywiad swobodny z kadrą kierowniczą, przedsiębiorcami albo decydentami badanych jednostek organizacyjnych w Polsce. Kwestionariusz wywiadu opracowany został w związku z celem pracy i na podstawie kwestionariusza ankietowego. Zarówno kwestionariusze ankietowe, jak i kwestionariusze wywiadu skierowane były do przedsiębiorców, kierowników jednostek, ich zastępców i wytypowanych [Glinkowska, 2018: 181–183].

1 Z uwagi na różne czynniki dające zdolność konkurowania autorka dokonuje wyraźnego podziału w swoich badaniach na sektory: mikro i małych przedsiębiorstw oraz średnich i dużych.

Istota procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw w kontekście istoty globalizacji działalności

Przechodząc do wyjaśnienia istoty internacjonalizacji, które w opinii Józefa Kukułki funkcjonuje powszechnie od drugiej połowy lat 80. XX wieku [Kukułka, 2000: 179] – w kontekście istoty globalizacji – opracowano zestawienie, umieszczając w nim różnice pomiędzy tymi procesami, co w konsekwencji ułatwia zrozumienie istoty procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw (tabela 1).

Tabela 1. Zestawienie różnic między procesem globalizacji i internacjonalizacji

Czynnik	Globalizacja	Internacjonalizacja
Istota	Proces niewymuszony, spontaniczny, samoczynny	Proces racjonalny, przemyślany
Cel	Brak	Wyraźny
Tło	Stwarza warunki, możliwości	Korzysta z warunków, możliwości
Przepływy	Pojmowane szeroko, w nieograniczony sposób	Czynników produkcji dla konkretnych celów
Kierunek	Nieokreślony	Określony
Model biznesu	Każdy, niewyraźny	„Nowy”, elastyczny

Źródło: opracowanie własne.

Z procesami internacjonalizacji i globalizacji wiązą się przepływy informacji, *know-how* i pomysłów oraz zasobów: ludzkich, informacyjnych, rzeczowych i finansowych. Postępująca globalizacja powoduje zmiany w otoczeniu o wieloczynnikowym charakterze (technologicznym, ekonomicznym, organizacyjnym, politycznym i kulturowym). Jest to dynamiczny proces, podlegający bezustannym zmianom i rozwojowi. Ewolucje mające miejsce na rynku wymuszają z kolei zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Działalność na międzynarodowych rynkach wymaga nowego podejścia do metod zarządzania.

Zdaniem Józefa Misali teorie internacjonalizacji firm są elementem składowym szerzej rozumianej teorii międzynarodowej wymiany gospodarczej, która obejmuje teorie handlu międzynarodowego i międzynarodowej migracji czynników wytwórczych [Misala, 2005: 43]. Istotą internacjonalizacji jest wykorzystanie zewnętrznych możliwości – znajdujących się na rynkach innych krajów – dzięki poszerzeniu geograficznego zasięgu działania przedsiębiorstwa. Marcin Nowakowski interpretuje ją jako proces rozwoju firmy i jako zmianę sfery działalności [Nowakowski 2004: 19]. Katarzyna

Szopik-Depczyńska podkreśla, że wraz z przemieszczaniem się zasobów materialnych dokonuje się też przemieszczanie wzorów kulturowych i cywilizacyjnych [Szopik-Depczyńska, 2010: 295]. Jeśli istotą globalizacji jest swoboda przepływów, to istotą internacjonalizacji jest wyszukiwanie szans i możliwości z tym związanych oraz unikanie ograniczeń na rynku macierzystym. Przyspieszenie globalizacji wymusza internacjonalizację działalności wszystkich organizacji [zob. Dominiak, Daszkiewicz, Wasilczuk, 2000] oraz przyspieszenie tego procesu.

Istota procesu globalizacji w większości krajów świata jest podobna, bez względu na ich specyfikę, prawo, politykę rządów, kulturę itp. Z tych samych względów natomiast odmienna jest istota internacjonalizacji. Trudno jest utożsamiać ze sobą te dwa pojęcia, a najważniejszą różnicą jest to, że globalizacja jest procesem niewymuszonym, samoczynnym, a internacjonalizacja procesem podejmowania racjonalnych decyzji o jej kierunkach i celach. Trudno jest też zakładać jakie będą kierunki globalizacji i jej tempo, natomiast czynniki te są przewidywalne w przypadku internacjonalizacji. Globalizacja tworzy możliwości dla sieci powiązań, pola do współpracy, a internacjonalizacja tworzy sieci współpracy, współdziałania. Przynosi ze sobą nowe rozwiązania i technologie, z których firmy korzystają. Podsumowując, oba procesy wiążą się z przepływami, ale w przypadku globalizacji są one zagadnieniem szerszym i odbywają się w sposób naturalny. W przypadku internacjonalizacji przedsiębiorstw przepływy związane są przede wszystkim z czynnikami produkcji i są podejmowane celowo. Istotą internacjonalizacji jest więc świadome wyszukiwanie szans poza granicami kraju macierzystego (w dowolnej formie kooperacji i organizacyjno-prawnej) i unikanie ograniczeń w kraju macierzystym, jednocześnie przy racjonalnym wykorzystaniu zasobów przedsiębiorstwa. Istotą globalizacji jest natomiast spontaniczność w przepływach: informacji, mód, zwyczajów, czynników produkcji, *know-how* itp. Respondenci postrzegają natomiast internacjonalizację jako każdy rodzaj działalności z kooperantem z zagranicy (każdą formę internacjonalizacji i każdy kontakt z przedsiębiorcami na rynku zagranicznym (np. bezpośrednie inwestycje zagraniczne).

Wyniki badań przeprowadzonych w mikro i małych przedsiębiorstwach (N = 105)

Poddane badaniu przedsiębiorstwa odznaczają się zróżnicowaniem asortymentowym produkcji, usług i handlu. Takie celowe zróżnicowanie daje możliwość szerszego spojrzenia na analizowaną tematykę. Łącznie

badania przeprowadzono w 105 przedsiębiorstwach, a ich rezultatem było 90 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy ankietowych i 50 przeprowadzonych wywiadów z kierownikami przedsiębiorstw. Zdarzało się więc, że w ramach jednego przedsiębiorstwa przeprowadzono 3–4 wywiady, stąd łącznie zbadanych zostało 140 respondentów, ale wyniki badań odnoszą się do ogólnej liczby zbadanych podmiotów: $N = 105$ (traktowane jako 100%). Z uwagi na jakościowy charakter badań, dołożono starań, aby dotrzeć do osób odpowiedzialnych za strategię i działania związane z ekspansją zagraniczną lub przygotowaniem do niej. W tabeli 2 zestawiono podstawowe informacje na temat badanych przedsiębiorstw.

Tabela 2. Charakterystyka badanych mikro i małych polskich przedsiębiorstw

Kategoria	Nazwa oraz liczba (wartość %) przedsiębiorstw (N = 105)
Branża	Budowlana – 10 (9,5%) Metalowa – 8 (7,6%) Odzieżowa – 12 (11,4%) Pończosznicza – 3 (2,9%) Spożywcza – 34 (32,2%) Rolna/mięsna – 9 (8,6%) Zarządzania nieruchomościami – 5 (4,8%) Chemiczna – 7 (6,7%) Technologii CNC – 4 (3,8%) Informatyczna – 5 (4,8%) Kosmetyczna – 2 (1,9%) Aptekarska i ziołowa – 3 (2,9%) Artykułów papierniczych, piśmiennych i zabawkarskich – 3 (2,9%)
Zakres działalności	Produkcyjny – 24 (23%) Usługowy – 36 (34,4%) Handlowy – 45 (42,6%)
Forma organizacyjno-prawna	Jednoosobowa działalność gospodarcza – 11 (10,5%) Spółka cywilna – 17 (16,2%) Spółka jawna – 9 (8,6%) Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – 59 (56,1%) Spółka partnerska – 9 (8,6%)
Obecność na rynku w Polsce w latach (ile lat firma prowadzi działalność gospodarczą)	1–5 – 34 (32,2%) 6–10 – 27 (25,9%) 11–15 – 12 (11,4%) 16–20 – 11 (10,6%) 21–30 – 15 (14,2%) 31 i więcej – 6 (5,7%)
Siedziba	Łódź – 73 (69,5%) Poza Łodzią – 32 (30,5%)
Oddziały/filie	W Polsce – 14 (13,3%) Za granicą – 5 (4,8%)

Tabela 2 (cd.)

Kategoria	Nazwa oraz liczba (wartość %) przedsiębiorstw (N = 105)
Liczba pracowników	0–9 – 32 (30,5%) 10–49 – 68 (69,5%)
Rodzaj struktury organizacyjnej	Liniowa – 65 (62%) Funkcjonalna – 8 (7,6%) Sztabowo-liniowa – 5 (4,8%) Macierzowa – 7 (6,7%) Zadaniowa – 15 (14,1%) Sieciowa – 5 (4,8%)
Jakie stanowiska/komórki zajmują się bezpośrednio działalnością zagraniczną?	Wyodrębnione stanowisko do analiz rynków zagranicznych – 4 (3,8%) Wyodrębnione stanowisko ds. współpracy z partnerem zagranicznym – 12 (11,4%) Utworzona nowa komórka ds. współpracy z zagranicą w kraju – 11 (10,5%) Utworzona komórka ds. współpracy z zagranicą na terenie kraju, w którym jest kooperacja – 0 (0%) Utworzona nowa komórka ds. eksportu – 8 (7,6%) Utworzona nowa komórka ds. importu – 8 (7,6%) Utworzona komórka księgową – 3 (2,8%) Reorganizacja działu marketingowego – 13 (12,4%) Nałożenie nowych obowiązków tym samym pracownikom – 22 (21%) Brak nowego stanowiska/komórki – 24 (22,9%)

Źródło: opracowanie własne.

Większość spośród respondentów prowadzi działalność od 1 roku do 5 lat (34; 32%). Staż funkcjonowania w granicach 6–10 lat ma 27 podmiotów (25,8%). Od 16 do 20 lat działa 11 badanych przedsiębiorstw (10,5%), od 20 do 30 lat – 15 firm (14,35%). Najdłuższym stażem – powyżej 30 lat – charakteryzuje się 6 badanych podmiotów (5,7%). Analizując branże, można zauważyć, że najdłuższy staż rynkowy mają firmy budowlane, odzieżowe, pończosnicze, spożywcze i z branży ochrony zdrowia (aptekarskie i ziołowe). Najkrótszym stażem cechują się natomiast firmy kosmetyczne, informatyczne i z obszaru zarządzania nieruchomościami. Jeśli chodzi o formę organizacyjno-prawną, to najdłużej funkcjonują spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, w formie jednoosobowej działalności gospodarczej i spółki cywilnej.

Przedsiębiorstwa mają przede wszystkim strukturę liniową (65; 62%) oraz zadaniową (15; 4,3%). Struktury sztabowo-liniowa i sieciowa (po 5 podmiotów; 4,8%) występują u respondentów w niewielkim stopniu. Konfrontując rodzaj struktury z wielkością przedsiębiorstwa, można zauważyć, że mikro i małe firmy mają raczej strukturę liniową lub zadaniową. Wielkość firmy ma znaczenie dla rodzaju struktury organizacyjnej: im

większa firma, tym stopień jej elastyczności i złożoności rośnie. Przeobrażenia strukturalne i – w ślad za nimi – organizacyjne, polegające na przykład na łączeniu zadań i stanowisk, następują pod wpływem wielu czynników wewnętrznych, ale także zmian w otoczeniu. W przypadku przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych należy uwzględnić przede wszystkim czynniki kulturowe (np. moda, religia, trendy, styl życia, przyzwyczajenia itd.) i technologiczne (stan i rodzaj technologii, sposób wykonania pracy). To właśnie zewnętrzne czynniki strukturotwórcze wymuszają często konieczność zmiany i regulacji wewnętrznych procesów. Rozwój technologii informatycznych i komunikacyjnych oddziałuje na sposób dostosowania przedsiębiorstwa do rynku. Duże znaczenie dla charakteru struktury organizacyjnej i jej kształtu ma też postawa przedsiębiorców i menedżerów, wiek firmy i jej wielkość. Wejście na dany rynek zagraniczny wymaga wykonywania nowych zadań i czynności, a to z kolei pociąga zmiany stanowiskowe, personalne i organizacyjne. Z biegiem czasu, niewielkie struktury często się rozrastają i przechodzą w inny rodzaj dopasowania strukturalnego, mającego charakter powiązań sieciowych.

Przedsiębiorstwa z sektora mikro, głównie w procesie internacjonalizacji, nakładają nowe obowiązki na swoich pracowników (22; 21%), reorganizują dział marketingu (13; 12,4%) lub wyodrębniają stanowisko ds. współpracy z partnerem zagranicznym. Natomiast w przedsiębiorstwach zatrudniających od 10 do 49 pracowników tworzona jest najczęściej nowa komórka ds. współpracy z zagranicą wewnątrz firmy (11; 10,5%). W badanych małych firmach nie utworzono komórki ds. współpracy z zagranicą na terenie kraju, w którym jest kooperacja, czyli na terenie tzw. kraju goszczącego (0; 0%). Tylko 3,8% (4) wszystkich badanych firm tworzy nowe stanowisko zajmujące się działalnością zagraniczną, a odrębne własne stanowisko ds. współpracy z partnerem zagranicznym utworzyło 12 (11,4%) badanych przedsiębiorstw. W tym ostatnim przypadku są to zwykle przedsiębiorstwa mające oddziały i filie poza granicami kraju macierzystego. Nowo utworzone działy do spraw eksportu i importu posiada łącznie 16 badanych małych przedsiębiorstw (15,2%). Prowadzą one eksport i import bezpośredni jako formy internacjonalizacji. Są to organizacje małe zatrudniające od 21 do 49 pracowników. Nową komórkę księgową utworzyły tylko 3 przedsiębiorstwa (2,9%). Analizując wielkość badanych podmiotów, okazało się, że są to firmy zatrudniające powyżej 40 pracowników (40–49). Natomiast aż 24 badane organizacje (22,9%) nie utworzyły nowych komórek/stanowisk do obsługi transakcji zagranicznych. Są to firmy zatrudniające 0–9 pracowników i mające sporadyczne kontakty z kooperantami z zagranicy albo prowadzące eksport i import pośredni jako formy internacjonalizacji.

W trakcie badań ustalono także formy współdziałania mikro i małych przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych. Wyniki badań empirycznych zestawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Stosowane formy współdziałania przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych

Forma współdziałania	Liczba i odsetek przedsiębiorstw (N = 105)
Kooperacja produkcyjna (porozumienie między partnerami)	31 (29,5%)
Alians strategiczny	2 (1,9%)
Obrót towarowy (eksport, import)	42 (40%)
Świadczenie usług	10 (9,5%)
Oddział (handlowy, produkcyjny)	3 (2,9%)
Filia	2 (1,9%)
<i>Leasing</i>	2 (1,9%)
Kontrakt menedżerski	7 (6,7%)
Bezpośrednia inwestycja zagraniczna	4 (3,8%)
Inna (umowa ustna)	2 (1,9%)

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań zawarte w tabeli 3 pokazują, że eksport i import są najczęściej stosowanymi formami współdziałania badanych przedsiębiorstw (42; 40%). W kwestionariuszu ankietowym nie rozgraniczono tych form na pośrednie i bezpośrednie, ale zapytano o nie podczas wywiadu. Rezultaty badań pokazały, że przeważa eksport i import pośredni nad bezpośrednim (ponad 64% firm z tej grupy stosuje właśnie tę najprostszą formę). Kolejnym rodzajem spośród najczęściej stosowanych form internacjonalizacji przedsiębiorstw jest kooperacja produkcyjna (porozumienie między partnerami) (31; 29,5%). Polega ona przede wszystkim na wykonywaniu dla partnera określonych faz procesu produkcyjnego. Dość popularną formą współdziałania jest też świadczenie usług dla innych organizacji (10; 9,5%). Do najczęściej świadczonych przez nie usług należą: analizy rynkowe, doradztwo, usługi wykonania projektów budowlanych, usługi opracowania rysunków technicznych dla wykonania wysoko precyzyjnych części w technologii CNC (dokładność do 3–5 mikrometrów). Bezpośredniej inwestycji zagranicznej dokonały 4 przedsiębiorstwa (3,8%). Alians strategiczny i *leasing* są dla mikro i małych przedsiębiorstw mało popularną formą współdziałania (po 2 podmioty; 1,9%). Podobnie oddziały

i filie utworzyło tylko 5 spośród 105 badanych przedsiębiorstw (4,8%). Zawarcie kontraktów menedżerskich zadeklarowało 7 podmiotów (6,7%).

Badane przedsiębiorstwa wykazały zróżnicowany „moment” wejścia na rynek zagraniczny. Prawie połowa badanych firm (49; 46,7%) rozpoczęła proces internacjonalizacji po kilku latach od chwili rozpoczęcia działalności na rynku krajowym. Wywiad pogłębiany dał wyjaśnienie dla takiej sytuacji: albo firmy osiągnęły pewien stan rozwoju na rynku krajowym i chciały się rozwijać poza jego granicami, albo szukały lepszych możliwości na rynkach zagranicznych – lub też nadarzała się okazja i to ona właśnie rozpoczęła proces myślenia o wyjściu poza granice własnego kraju. Po pierwszym roku od rozpoczęcia działalności o internacjonalizacji myślało (lub ją rozpoczęło) 29 badanych firm (27,6%). Sytuacja taka dotyczy przedsiębiorców, którzy przetrwali pierwszy rok na krajowym rynku. 25 firm (23,8%) rozpoczęło natomiast proces internacjonalizacji już z chwilą otworzenia działalności. Można je uznać za „urodzone jako międzynarodowe” (*born global*). O rozwoju internacjonalizacji nie myślały 2 badane firmy (1,9%). Prowadzą one eksport pośredni i mentalnie nie uważają tego za proces internacjonalizacji (wywiad pogłębiany). We wszystkich analizowanych przypadkach współpracę zagraniczną rozpoczęli albo właściciele firm, albo ich menedżerowie.

Firmy podejmujące współpracę z zagranicznym kooperantem lub funkcjonujące poza granicami kraju macierzystego zmuszone są podejmować wiele działań dostosowawczych o różnym charakterze. Prawie wszystkie firmy wprowadziły od 2012 roku zmiany o charakterze organizacyjnym (103; 98,1%). Aż 93 firmy (88,6%) wprowadziły zmiany o charakterze marketingowym, 79 (75,2%) o charakterze technologicznym, 89 (84,8%) procesowym, a 2 firmy (1,9%) opatentowały pomysł lub produkt. Każda z analizowanych firm wprowadziła przynajmniej 2–3 zmiany o różnym charakterze. Takie wyniki świadczą o przedsiębiorczości ich menedżerów i właścicieli.

Badane firmy kierują się różnymi motywami w procesie internacjonalizacji. Z zaproponowanej kafeterii motywów respondenci zadeklarowali zaprezentowane w tabeli 4, w której umieszczono motywy każdego rodzaju firm, to oznacza, że nie ma tu rozgraniczenia na firmy eksportujące, importujące, bezpośrednie inwestycje zagraniczne itp. Pod tabelą uwzględniono jednak, które czynniki najczęściej wybierali eksporterzy, a które importerzy.

Tabela 4. Główne motywy wejścia na rynek zagraniczny

Motywy*	Liczba firm (N = 105)
Powiększenie przychodów firmy	92 (87,6%)
Zyskanie większej marży handlowej na jednej sztuce produktu	87 (77,1%)
Chęć szybkich zarobków	30 (28,6%)
Chęć rozwoju	44 (39%)
Malejące możliwości sprzedaży na rynku krajowym	58 (55,2%)
Chęć znalezienia niszy na rynku zagranicznym	4 (3,8%)
Istnienie luk prawnych, tzw. okazji, związanych z przepisami prawa w danym kraju, na który przedsiębiorstwo zamierza wejść	8 (7,6%)
Niższe koszty zakupu: surowców, materiałów, półproduktów lub produktów gotowych (niższe niż w Polsce)	59 (48,6%)
Brak odpowiednich surowców i materiałów w kraju macierzystym	38 (36,2%)
Znajomość konkretnego rynku zagranicznego	5 (4,8%)
Znajomość z odpowiednimi osobami z zagranicy, co znacząco ułatwia kontakty	12 (11,4%)
Wsparcie państwa i przychylna polityka	0 (0,0%)
Istnienie instytucji doradczych pomagających w procesie internacjonalizacji	0 (0,0%)
Prestiż	1 (1,0%)
Inne	0 (0,0%)

* Respondenci mogli wybrać dowolną liczbę opcji.

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzony wywiad, w zestawieniu z wynikami badań ankietowych, pokazał, że dla przedsiębiorstw eksportujących najważniejszymi motywami są kolejno: powiększenie przychodów firmy, zyskanie większej marży handlowej na jednej sztuce produktu, malejące możliwości sprzedaży na rynku krajowym, chęć rozwoju, chęć znalezienia niszy na rynku zagranicznym. Dla przedsiębiorstw importujących najważniejsze okazały się następujące motywy: powiększenie przychodów firmy, chęć szybkich zarobków, niższe koszty zakupu surowców, materiałów, półproduktów lub produktów gotowych (niższe niż w Polsce), brak odpowiednich surowców i materiałów we własnym kraju, istnienie luk prawnych (tzw. okazji, związanych z przepisami prawa w danym kraju, na który przedsiębiorstwo zamierza wejść). Poza tym wszystkie przedsiębiorstwa zaznaczyły zróżnicowane czynniki – wśród nich: znajomości

z odpowiednimi osobami z zagranicy, ułatwiającymi kontakty (12; 11,4%), znajomość konkretnego rynku zagranicznego (5; 4,8%), prestiż (1; 1%). Za uniwersalne motywy można uznać powiększenie przychodów firmy (92; 87,6%), chęć szybkich zarobków (30; 28,6%), rozwoju (44; 39%), malejącą możliwość sprzedaży na rynku krajowym (58; 55,2%).

Na drodze do internacjonalizacji przedsiębiorstw jest wiele ograniczeń. Respondenci wymienili źródnicowane bariery spośród zaproponowanej kafeterii (tabela 5). Mają one charakter zbiorczy, oznacza to, że nie ma tu rozgraniczenia na firmy eksportujące, importujące, bezpośrednie inwestycje zagraniczne itp. Pod tabelą uwzględniono jednak, które czynniki najczęściej wybierali eksporterzy, a które importerzy.

Tabela 5. Główne bariery wejścia na rynek zagraniczny

Bariery*	Liczba firm (N = 105)
Brak informacji o rynkach zagranicznych i związanych z nimi warunkach funkcjonowania na rynku danego kraju	100 (95,2%)
Brak znajomości (kolegów, przyjaciół, kooperantów za granicą)	88 (83,8%)
Brak solidnego kooperanta	79 (75,2%)
Nieznajomość przepisów prawa danego kraju	99 (94,3%)
Strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub prawem	89 (84,8%)
Brak bezpośredniego dostępu do rynków	24 (22,9%)
Wysokie cła i podatki na rynkach zagranicznych	28 (26,7%)
Lęk przed niedostateczną jakością oferowanych produktów własnych	36 (34,3%)
Duże koszty reklamacji i gwarancji	57 (54,3%)
Wysokie koszty transportu	81 (77,1%)
Problemy z komunikacją i bariery językowe	71 (67,6%)
Brak kapitału	67 (63,8%)
Brak wsparcia państwa	101 (96,2%)
Brak informacji o istnieniu instytucji wsparcia	89 (84,8%)
Inne	0 (0,0%)

* Respondenci mogli wybrać dowolną liczbę opcji.

Źródło: opracowanie własne.

Analogicznie jak w przypadku motywów, inne bariery zakresłali eksporterzy, a inne importerzy (pokazał to dopiero przeprowadzony wywiad).

Respondenci przedsiębiorstw eksportujących określali najczęściej jako najważniejsze następujące bariery: brak informacji o rynkach zagranicznych i związanych z nimi informacji o warunkach funkcjonowania na rynku danego kraju, nieznajomość przepisów prawa potencjalnego kraju goszczącego, brak wsparcia państwa, brak informacji o istnieniu instytucji wsparcia, brak znajomości (kolegów, przyjaciół, kooperantów za granicą), brak solidnego kooperanta, strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub przepisami prawa, brak bezpośredniego dostępu do rynków, lęk przed niedostateczną jakością oferowanych produktów własnych, duże koszty reklamacji i gwarancji, problemy z komunikacją i bariery językowe, a także brak kapitału. Importerzy najczęściej wskazywali na (kolejność według wagi: od najwyższej do najniższej): nieznajomość przepisów prawa w danym kraju, brak wsparcia państwa, brak informacji o istnieniu instytucji wsparcia, brak znajomości (kolegów, przyjaciół, kooperantów za granicą), brak solidnego kooperanta, strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub przepisami prawa, brak bezpośredniego dostępu do rynków, wysokie koszty transportu, problemy z komunikacją i bariery językowe, brak kapitału, wysokie cła i podatki na rynkach zagranicznych. We wszystkich analizowanych przypadkach najpoważniejszymi barierami są: brak informacji o rynkach zagranicznych i związanych z nimi warunkach funkcjonowania na rynku danego kraju (100; 95,2%), brak wsparcia ze strony państwa (101; 96,2%), nieznajomość przepisów prawa danego kraju (99; 94,3%), strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub przepisami prawa (89; 84,8%), brak informacji o istnieniu instytucji wsparcia (89; 84,8%), problemy z komunikacją i bariery językowe (71; 67,6%), brak kapitału (67; 63,8%). Czynniki te (bariery) można uznać za uniwersalne.

Wyniki badań, uzyskanych dzięki rozbudowanemu kwestionariuszowi ankietowemu i wykonanym wywiadam pozwoliły na dokonanie wielu reasumpcji. Najważniejsze wnioski – z punktu widzenia tematu tego opracowania – zawarto w poniższym podsumowaniu.

Zakończenie

Analizując uzyskane wyniki, w procesie internacjonalizacji u większości badanych organizacji, zwłaszcza większych, występuje wiele cech zbieżnych z założeniami modelu uppsalskiego (sekwencyjnego), na przykład:

- proces internacjonalizacji postępuje stopniowo, tzn. od sporadycznych działań pośrednich lub bezpośrednich, poprzez nawiązywanie ścisłej i dość regularnej współpracy (kooperacji), aż po

chęć otworzenia własnej filii (handlowej lub produkcyjnej) za granicą (bezpośrednia inwestycja zagraniczna – BIZ);

- zainicjowanie przez firmę trwałej kooperacji z partnerem zagranicznym i zwiększenie jej zaangażowania na rynku danego kraju goszczącego jest często kolejnym etapem dalszej ekspansji lub kolejnej formy internacjonalizacji.

Charakter etapowości i sekwencyjności procesu internacjonalizacji dla wielu jednostek organizacyjnych nie wyklucza wszakże przypadkowości czy celowości omijania wielu etapów. Uwzględniając założenia modelu Michaela R. Czinkoty i Jana Johansona [zob. Johanson, Vahlne, 1977: 23; Czinkota, Ronkainen, Moffet, 2002: 5], podkreślającego etapowość procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw (od firmy niechętnej do podjęcia współpracy zagranicznej, przez firmę eksperymentującą, aż po firmę eksportującą), zauważono, że brak jest w praktyce badanych przypadków takiej sekwencji, jaka została ujęta w tym podejściu (mimo dostrzeżenia pewnej etapowości w ewolucji myślenia przedsiębiorcy, czy też menedżera). Na skłonność organizacji do internacjonalizacji – i na przebieg tego procesu – duży wpływ ma doświadczenie i zaangażowanie właścicieli oraz kierowników firm (podobnego zdania są Yair Aharoni [1966: 71] i John H. Dunning [1988: 31]). W przypadku polskich przedsiębiorstw proces ten jest dość elastyczny i rozpoczyna się zwykle od współpracy i kooperacji z przedsiębiorstwami zagranicznymi (w Polsce albo poza jej granicami). Stosunkowo często krajowe przedsiębiorstwa nawiązują współpracę z firmami z krajów bezpośrednio sąsiadujących z Polską i najczęściej ma ona charakter obrotu towarowego (eksport–import – często pośrednie). Coraz większe znaczenie w nawiązywaniu zagranicznych kontraktów i kooperacji ma rozwijająca się technologia informacyjna i komunikacyjna. Stanowi ona najszybszy i najtańszy środek komunikowania się z podmiotami z różnych krajów.

Badane przypadki pokazują zróżnicowane drogi internacjonalizacji. Sposób wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny zależy od wielu przesłanek i czynników, spośród których wyróżnić można między innymi: jakość i ilość posiadanych zasobów, charakter rynku zagranicznego, politykę kraju macierzystego, istnienie barier o różnym charakterze, indywidualne motywy, skalę ryzyka. Determinantą sposobu internacjonalizacji jest też rodzaj prowadzonej działalności. Obrót towarowy nie wymaga od przedsiębiorstwa posiadania własnych zasobów ludzkich poza granicami kraju, ale wydaje się on być często początkowym etapem internacjonalizacji firm z sektora mikro, małych, a często też średnich.

Polskie firmy nie mają wypracowanego jednego sposobu internacjonalizacji, który można byłoby kojarzyć z modelowym ujęciem lub z polską specyfiką. Sposoby (drogi) internacjonalizacji są w dużej mierze zależne

od motywów, barier i form internacjonalizacji. Większość badanych przedsiębiorstw należy zaliczyć do grupy, która nie wymaga stałej obecności za granicą. Jeżeli zaś chodzi o tzw. polską specyfikę, to dotyczy ona raczej podmiotów z sektora średnich i dużych (autorka wykonywała takie badania równolegle). Od sekwencyjnego podejścia odstają polskie niewielkie i „młode” firmy, które często od razu wchodzi ze swoim produktem czy usługą na rynki zagraniczne – co przypomina założenia modelu *born global*. To właśnie on może okazać się dominujący w przyszłości, zwłaszcza dla firm niewielkich i innowacyjnych.

Wykonane badania pozwoliły też na kolejne konkluzje, a mianowicie:

- brak wiedzy o zagranicznym rynku jest zasadniczą barierą wejścia na ten rynek;
- zdobywanie wiedzy o danym rynku zagranicznym jest przesłanką do rozpoczęcia trwałej i regularnej kooperacji, co pozwala przedsiębiorstwu przechodzić na „wyższy poziom” internacjonalizacji (efekt uczenia się);
- rozpoczęcie przez przedsiębiorstwo trwałej kooperacji z firmą zagraniczną i zwiększenie jej zaangażowania na danym rynku zagranicznym (goszczącym) to następny etap związany z obecnością firmy na kolejnym rynku zagranicznym (rynkach zagranicznych);
- przedsiębiorczość i entuzjazm menedżerów i właścicieli firm oraz chęć podejmowania wyzwań są ważnymi determinantami rozpoczęcia internacjonalizacji działalności.

Podsumowując rozważania dotyczące internacjonalizacji mikro i małych przedsiębiorstw, podkreślić należy, że istnieją pewne podobieństwa w sposobach rozpoczynania współpracy zagranicznej niektórych firm. Dotyczą one takich kryteriów, jak wielkość firmy, jej historia, rodzaj działalności i przedsiębiorczość kierowników.

Mikro i małym firmom, częściej niż średnim i dużym, brakuje doświadczenia w zakresie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a „ich internacjonalizacja” zazwyczaj nie nosi znamion procesu uczenia się. Młode firmy, których działalność opiera się na innowacyjnych projektach, lub istniejące od dawna na rynku, ale „przejęte” w drodze sukcesji przez młodych, entuzjastycznych, mobilnych właścicieli, nieraz rozpoczynają intensywny proces ekspansji bez powolnego zdobywania doświadczenia. Ten model wydaje się być w przyszłości naturalny.

BIBLIOGRAFIA

- Aharoni Y. (1966), *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Graduate School of Business, Cambridge.
- Czinkota M.R., Ronkainen J.A., Moffet M.H. (2002), *International Business*, South-Western Thomson Learning, Australia–United States.
- Dominiak P., Daszkiewicz N., Wasilczuk J. (2000), *The Adjustment Process of SME in Poland and the Czech Republic to the Single European Market, Research Output*, ACE P-97-8178R, Gdańsk.
- Dunning J.H. (1988), *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extension*, „Journal of International Business Studies”, no. 1, s. 1–31.
- Glinkowska B. (2018) *Internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Johanson J., Vahlne J.E. (1977), *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „Journal of International Business Studies”, vol. 8, no. 1, s. 23–32.
- Kukułka J. (2000), *Teoria stosunków międzynarodowych*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.
- Misala J. (2005), *Teorie biznesu międzynarodowego*, [w:] M.K. Nowakowski (red.), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Nowakowski M. (red.) (2004), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Szopik-Depczyńska K. (2010), *Strategie rozwoju i umiędzynarodowienia przedsiębiorstw*, [w:] K. Janasz i in. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa.

**INTERNATIONALIZATION OF COMPANIES
IN POLAND FROM THE MICRO
AND SMALL ENTERPRISE SECTOR
– THE ESSENCE, FORMS, METHODS**

SUMMARY

The paper presents selected issues at ways and forms of internationalization of micro and small enterprises in Poland. It includes the results of research made in the years 2013–2018 on a sample of 105 intentionally selected enterprises. The research methodology was presented in the introduction. The first part explains the essence of internationalization of enterprises in the context of the globalization process. The second part presents selected results from the tests performed. The study ends with conclusions, which concern the methods and forms of internationalization of the surveyed enterprises.

Keywords: internationalization, globalization, micro company, small company, enterprise.