

Witold Kasperkowiak, Teresa Łuczka

~~DZIAŁALNOŚĆ MIKRO~~

JAKO DETERMINANTA
INTERNACJONALIZACJI
MIKRO, MAŁYCH I ŚREDNICH
PRZEDSIĘBIORSTW



WYDAWNICTWO
POLITECHNIKI
POZNAŃSKIEJ

Poznań 2022

RECENZENCI

prof. dr hab. Krystyna Poznańska

REDAKCJA

Donata Guminiak

SKŁAD

Emilia Kozłowska

PROJEKT OKŁADKI

38 Content Communication



Zezwala się na korzystanie na warunkach licencji *Creative Commons* — *uznanie autorstwa* — *na tych samych warunkach 4.0* (znanej również jako CC-BY-SA) dostępnej pod adresem <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> lub innej wersji językowej tej licencji, lub którejkolwiek późniejszej wersji tej licencji opublikowanej przez organizację Creative Commons.

ISBN 978-83-7775-656-0 (wersja drukowana)

ISBN 978-83-7775-657-7 (wersja elektroniczna)

<https://doi.org/10.21008/b.978-83-7775-657-7>

Wydanie 1

Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej

ul. Piotrowo 5, 61-138 Poznań

tel. +48 (61) 665 35 16

e-mail: office_ed@put.poznan.pl

<https://wydawnictwo.put.poznan.pl>

Druk i oprawa: UNI-DRUK Wydawnictwo i Drukarnia

L. Basiński, A. Basiński Spółka Jawna

ul. Przemysłowa 13, 62-030 Luboń

tel. +48 (61) 899 49 49-52

www.uni-druk.pl, e-mail: druk@uni-druk.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
CZEŚĆ I. Wybrane aspekty internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw	9
Rozdział 1. Istota, motywy i determinanty internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw	11
1.1. Istota i klasyfikacja internacjonalizacji	13
1.2. Motywy i determinanty internacjonalizacji	20
1.2.1. Strategie ekspansji	31
1.2.2. Kryteria i sposoby wejścia na rynek zagraniczny	37
1.3. Pozycja właściciela w inicjowaniu i kształtowaniu procesu internacjonalizacji ..	39
1.4. Internacjonalizacja w świetle badań empirycznych	47
Rozdział 2. Formy i modele internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw ..	56
2.1. Przegląd klasyfikacji form internacjonalizacji	57
2.2. Determinanty wyboru form wejścia na rynki zagraniczne	64
2.3. Formy eksportowe	73
2.3.1. Eksport pośredni	73
2.3.2. Eksport bezpośredni	74
2.3.3. Eksport kooperacyjny	75
2.4. Formy kontraktualne	77
2.4.1. Franczyza	78
2.4.2. Licencjonowanie	79
2.4.3. Kontrakt na poddostawy	81
2.4.4. Transakcje montażowe	82
2.4.5. Międzynarodowe sojusze kooperacyjne	83
2.4.6. Inwestycje „pod klucz”	85
2.4.7. Kontrakty menedżerskie	87
2.5. Formy inwestycyjne	87
2.5.1. Spółki joint venture	89
2.5.2. Oddział zagraniczny	91
2.5.3. Spółka córka	92

2.6. Wybrane modele internacjonalizacji	94
2.6.1. Modele etapowe	96
2.6.2. Podejście <i>born global</i> oraz <i>born-again global</i>	103
2.6.3. Modele zasobowe	105
2.6.4. Podejście sieciowe	108
2.6.5. Podejście holistyczne	112
CZĘŚĆ II. Ryzyko i niepewność w internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw	115
Rozdział 3. Istota i wielkość ryzyka w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach ...	117
3.1. Istota ryzyka, ryzyko a niepewność	119
3.2. Klasyfikacja ryzyka	124
3.3. Miara, wielkość i metody pomiaru ryzyka	125
3.4. Ryzyko w działalności przedsiębiorstw	131
Rozdział 4. Źródła, formy i zarządzanie ryzykiem w internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw	136
4.1. Szanse i ryzyko w procesie internacjonalizacji	138
4.2. Źródła ryzyka w internacjonalizacji	146
4.3. Wybrane rodzaje i formy ryzyka w działalności zagranicznej	159
4.4. Istota zarządzania ryzykiem w internacjonalizacji	164
4.5. Wielkość ryzyka a wybór formy internacjonalizacji	168
4.6. Rola firm doradczych oraz wykorzystanie programów wspierania przedsiębiorczości w inicjowaniu internacjonalizacji	177
Zakończenie	183
Bibliografia	189
Załączniki	215

WSTĘP

Mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie firmy odgrywają ważną rolę we współczesnej gospodarce rynkowej. Ich wkład w tworzenie wielkości makroekonomicznych, takich jak PKB czy zatrudnienie, jest znaczący. Jakkolwiek przedsiębiorstwa tej wielkości działają głównie na rynku lokalnym, regionalnym lub krajowym, to część z nich uczestniczy w wymianie zagranicznej. Internacjonalizacja działalności tych przedsiębiorstw najczęściej jest kojarzona z formami i modelami ich udziału w zagranicznych rynkach zbytu. Z tego punktu widzenia istotne jest, że internacjonalizacja nie oznacza wyłącznie uczestnictwa w międzynarodowej wymianie, ale przekłada się na znaczące przewartościowanie w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, umiejętność pozyskania, selekcji i wykorzystania informacji oraz wyszukiwania okazji w nowym kontekście. Firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw w porównaniu z dużymi – podobnie jak na innych rynkach – charakteryzują się większą elastycznością i szybszym reagowaniem na zmienne warunki panujące na rynku, co postrzegane jest jako kluczowe w procesie ich internacjonalizacji.

Internacjonalizacja, jak podkreślają S. O'Grady i H. Lane (1996), nie jest jedynie podjęciem działalności zagranicznej, ale także dynamicznym procesem uczenia się, w którym przedsiębiorcy powinni poprawnie interpretować informacje, aby zrozumieć rynek i dostosować się do niego.

Wybór właściwej formy internacjonalizacji umożliwia wykorzystanie szans na rynkach zagranicznych, przez co przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstwa i zwiększenia jego wartości rynkowej. Współczesny rozwój techniczny, dostępność narzędzi komunikacyjnych i informatycznych oraz ułatwienia wynikające z regulacji prawnych umożliwiają przedsiębiorcom korzystanie z różnorodnych modeli i form działalności na rynkach zagranicznych. Dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – ograniczonych we wszelkich zasobach – wybór formy i modelu internacjonalizacji bywa największym wyzwaniem, które nie tylko oznacza wzrost i rozwój organizacji, ale jest związany z wieloma rodzajami ryzyka. Z tego względu firmy z sektora MSP należą do najczęściej powstrzymujących się przed wchodzeniem na rynki zagraniczne z powodu niedostatecznej wiedzy o nich lub trudności w zarządzaniu.

Internacjonalizacja działalności zgodnie z Ruzzier, Hisrich i Antoncic (2006) – pomimo działań skierowanych na rynki zagraniczne – może wpływać na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw na rynkach krajowych. W przypadku wielu

MSP, zwłaszcza tych działających w sektorach zaawansowanych technologii, nie jest już możliwe działanie na rynku bez uwzględnienia ryzyka i możliwości stwarzanych przez konkurentów zagranicznych. Badanie ryzyka oraz jego zmiany stanowią punkt wyjścia do poznania mechanizmu jego wpływu na postawy i zachowania przedsiębiorców dokonujących wyboru form internacjonalizacji, a także impuls do przygotowania udoskonalonych narzędzi wsparcia mikro, małej i średniej przedsiębiorczości we włączaniu się w proces internacjonalizacji.

Rozpatrując fenomen internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw i związanej z nim ryzyka, rozpoznaje się wiele kwestii, takich jak:

- uwarunkowania inicjowania internacjonalizacji, geograficznego wyboru czy liczby kontrahentów,
- sposób oraz skala postrzegania ryzyka i niepewności przez właścicieli przedsiębiorstw,
- preferowane formy ryzyka, ocena jego skali,
- tempo ewolucji poziomu ryzyka na rynkach zagranicznych,
- rodzaj otoczenia – wewnętrzne czy zewnętrzne – jako istotne źródło ryzyka w wyborze wejścia na rynki zagraniczne,
- wpływ zmian poziomu ryzyka w działalności zagranicznej na aktywność gospodarczą i intensyfikację wyborów innych form internacjonalizacji,
- rola właściciela przedsiębiorstwa i jego doświadczenia w inicjowaniu i rozwoju procesu internacjonalizacji,
- potrzeba weryfikacji zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie jako przesłanka decyzji o uczestnictwie w wymianie międzynarodowej,
- dostęp przedsiębiorców do źródeł informacji o rynkach zagranicznych, rola firm doradczych i organizacji wspierających przedsiębiorczość zagraniczną.

Monografia została podzielona na dwie części. W pierwszej zostały omówione wybrane aspekty internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. W części tej zamieszczono dwa rozdziały.

W rozdziale pierwszym dokonano przeglądu pojęcia internacjonalizacji przedsiębiorstw, wskazując na wielość i wielorakość definicji. Zebrano i usystematyzowano motywy determinujące przedsiębiorstwa w ekspansji zagranicznej. Dokonując syntetycznego podsumowania wielu definicji strategii w aspekcie wpływu ryzyka na włączanie się w proces internacjonalizacji, przedstawiono różne rodzaje strategii tego procesu. Interpretując zjawisko internacjonalizacji w ujęciu procesowym, statycznym i behawiorystycznym, szczególną uwagę poświęcono roli właściciela MSP – najczęściej autonomicznej i decydującej w inicjowaniu działalności na rynkach zagranicznych. Charakteryzując najczęściej wskazywane w literaturze przedmiotu warianty internacjonalizacji, zwrócono uwagę na współpracę MSP w ramach ich sieci w otoczeniu krajowym i międzynarodowym. W końcowej części rozdziału zamieszczono – na tle statystycznej charakterystyki internacjonalizacji MSP w Unii Europejskiej – wyniki badań własnych w zakresie motywacji, determinant, a także strategii ekspansji i sposobów uczestnictwa przedsiębiorstw tej wielkości w międzynarodowym rynku zbytu.

W rozdziale drugim monografii – na tle opisywanych wariantów wejścia MSP na rynki zagraniczne – dokonano szczegółowego przeglądu klasyfikacji form internacjonalizacji przedsiębiorstw na podstawie zróżnicowanych kryteriów podziału, w tym: zaangażowania kapitału, potencjalnego zysku, motywów, strategii, kontroli i ryzyka. Ponieważ wybór formy zagranicznego zaangażowania przedsiębiorstwa bywa uznawany w literaturze przedmiotu za jakościową miarę stopnia internacjonalizacji, zwrócono uwagę na determinanty tego wyboru ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka jako czynnika obniżającego oczekiwaną wielkość zysku. W dalszej części rozdziału scharakteryzowano szczegółowo formy internacjonalizacji z podziałem na: eksportowe, kontraktualne i inwestycyjne. W badaniach nad metodami wchodzenia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne opisano także modele ekspansji geograficznej, ich ewolucję w kierunku zmniejszenia liczby kroków w podejściu etapowym oraz – zyskujące na popularności – podejścia *born global* i *born-again global* – koncentrując się na związanym z tym zróżnicowanym poziomem ryzyka. W kontekście internacjonalizacji MSP scharakteryzowano zwiększające się w ostatnich latach znaczenie modeli, których podstawą jest podejście zasobowe.

Przedmiotem rozważań w rozdziale trzecim, otwierającym część drugą monografii, było zagadnienie ryzyka – jego istoty oraz ewolucji związanych z nim badań. Podjęto próbę ustalenia genezy pojęcia ryzyka, a także zwrócono uwagę na jego spekulatywny charakter, postrzeganie przez przedsiębiorców w charakterze szansy, co jest odzwierciedleniem sytuacji związanej z rozszerzaniem działalności na nowych, zagranicznych rynkach zbytu. Na tle podejmowania decyzji przez właścicieli mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach niepewności i ryzyka scharakteryzowano oba zagadnienia według zróżnicowanych kryteriów, a także wskazano różnice w postrzeganiu zysku i straty. W tej części pracy zwrócono uwagę przede wszystkim na czynnik ryzyka w działalności gospodarczej zarówno krajowej, jak i zagranicznej, a także zidentyfikowano źródła i rodzaje ryzyka, wskazując na potrzebę nadawania mu formy użyteczności. Przeprowadzono porównanie wielu klasyfikacji, a także metod i narzędzi ewaluacji ryzyka, których celem jest wsparcie przedsiębiorców w podejmowaniu decyzji. Zawarty w rozdziale przegląd wybranych norm i aktów prawnych dotyczących zarządzania ryzykiem miał na celu wskazanie rekomendowanych rozwiązań kierowanych do przedsiębiorców. Podjęto też próbę scharakteryzowania wybranych rodzajów ryzyka w otoczeniu zewnętrznym oraz wewnętrznym mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Punktem wyjścia rozważań zawartych w rozdziale czwartym było badanie źródła i szans ryzyka oraz jego postrzegania przez przedsiębiorców w działalności zagranicznej w porównaniu z działalnością na rynku krajowym (w tym także postrzeganie różnic między ryzykiem i niepewnością). Na podstawie opinii badanych MSP zweryfikowano zmiany w poziomie ryzyka w działalności zagranicznej na tle postępującej internacjonalizacji i globalizacji. Dokonano klasyfikacji form internacjonalizacji ze względu na związane z nimi ryzyko, co miało na celu ustalenie jego wpływu na postawy i decyzje właścicieli MSP. Ułatwiło to dalszą interpretację

wyników badań dotyczących oddziaływania zmiennego poziomu ryzyka na wybór formy internacjonalizacji w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach. Zwrócono przy tym uwagę na cechy takie jak: wielkość przedsiębiorstwa, status prawny oraz rodzaj działalności. Przeprowadzono też ocenę użyteczności programów i organizacji wspierających ten proces zarówno podczas wchodzenia na rynki zagraniczne, jak i funkcjonowania na nich. Szczególnie istotnym elementem tego rozdziału było ustalenie metody zarządzania ryzykiem oraz jego struktury w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym badanych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Część I

Wybrane aspekty internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Rozdział 1

ISTOTA, MOTYWY I DETERMINANTY INTERNACJONALIZACJI MIKRO, MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Historia przedsiębiorczości międzynarodowej sięga XIX wieku p.n.e. – czasów tworzenia przez Asyryjczyków *karum*, czyli kolonii handlowych na terenach należących do dzisiejszej Turcji. Miejsca te służyły kupcom asyryjskim do prowadzenia wymiany handlowej z lokalną społecznością. W V wieku p.n.e. Celtowie z terenów Szampanii i Bawarii pośredniczyli w handlu bursztynem między europejskimi krajami basenu Morza Śródziemnego i ludami zamieszkującymi południowe wybrzeża Morza Bałtyckiego (Branowski, Pawłowski i Trzcieliński, 2013, s. 20). Jedwabnym szlakiem łączącym Daleki Wschód z Europą od III wieku p.n.e. przez kolejne 2000 lat transportowano nie tylko szlachetne tkaniny, ale także papier, żelazo, wyroby jubilerskie i perfumeryjne oraz rośliny uprawne. We wczesnych wiekach tworzenia się handlu wymiennego granice państw przebiegały w miejscach umownych, a sama wymiana handlowa miała nieskomplikowany i mało uregulowany charakter. W tamtych czasach wędrowni kupcy wystawieni byli na ryzyko utraty całego majątku lub nawet życia. Mimo zagrożeń proces wymiany handlowej rozwijał się i zyskiwał na popularności, obejmując swym działaniem obszary kolejnych państw. Należy zauważyć, że działalność zagraniczna była wówczas podejmowana przez niewielkie grupy kupców oraz ich rodziny, co stworzyło zaczątki drobnej międzynarodowej wymiany handlowej.

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowiły do niedawna „immanentny element regionu” z uwagi na ich podstawowy obszar działalności, jakim jest rynek lokalny (Łuczka, 2009, s. 279). Wzrost koniunktury gospodarczej w pierwszej dekadzie XXI wieku, postęp technologiczny i informacyjny oraz ułatwienia legislacyjne spowodowały wzrost przedsiębiorczości na całym świecie, dotyczący zarówno korporacji, jak i małych firm. Pogląd o tym, że MSP stanowią organizacje pasywne, zdezaktualizował się w ciągu ostatnich kilku dziesięcioleci, kiedy wiele przedsiębiorstw z tego sektora aktywnie włączyło się w proces internacjonalizacji, odgrywając coraz istotniejszą rolę w gospodarce (Gjellerup, 2000). Utworzenie Jednolitego Rynku Europejskiego (JRE) wpłynęło na funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynkach lokalnych i zagranicznych, ale przede wszystkim spowodowało zmiany w podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem (Daszkiewicz, Wasilczuk i Dominiak, 2005, s. 5). Mimo że kluczowy okres rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

na świecie przypada na lata siedemdziesiąte XX wieku, w sposób szczególny skupiły one uwagę badaczy przedmiotu dopiero w latach dziewięćdziesiątych. Dostrzeżono wówczas rosnący udział MSP w handlu międzynarodowym, a także wzrost znaczenia własności intelektualnej w przedsiębiorstwach, zwłaszcza w korporacjach międzynarodowych (Kraj, 2020, s. 156).

W warunkach gospodarki centralnie planowanej w Polsce MSP dowiodły swej żywotności i elastyczności, skutecznie opierając się próbom ich marginalizacji (Daszkiewicz, 2004, s. 2). W literaturze przedmiotu wskazuje się, że mogło to być wynikiem innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw przy szybkim tworzeniu lub przeprojektowywaniu produktów i usług. Wskazywana innowacyjność przejawiała się także we wprowadzaniu nowych modeli organizacyjnych zwiększających produktywność lub nowatorskich technik zwiększających sprzedaż (OECD, 2000a, s. 3). Był to proces naturalny i wynikający z natury konkurencyjnej rynku, a przedsiębiorstwo, które działając w zmiennym, turbulentnym otoczeniu, nie podejmowało wysiłków na rzecz zintensyfikowania działań twórczych i innowacyjnych, było „skazane na zagładę” (Porada-Rochoń i Brojak-Trzaskowska, 2008, s. 130–131). W opinii K. Poznańskiej (2001, s. 32) zdobycie przez przedsiębiorstwa znaczącej pozycji na rynkach Unii Europejskiej wymagało szybkiego dostosowania się do standardów europejskich, w tym przede wszystkim osiągnięcia odpowiedniego poziomu innowacyjności.

W Polsce wprowadzenie w 1990 roku pakietu reform gospodarczo-ustrojowych zwanego planem Balcerowicza przyspieszyło proces internacjonalizacji MSP. W wyniku hiperinflacji w ujęciu rocznym, rosnącego oprocentowania kredytów, a także zwiększonej konkurencji ze strony firm zagranicznych import towarów z krajów Europy Zachodniej stawał się dla właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw bardziej korzystny aniżeli dotychczasowy rodzaj działalności. Dodatkowo utworzenie Jednolitego Rynku Europejskiego w 1992 roku zwiększyło szanse mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w ekspansji geograficznej. Przyczyniły się do tego swobodny przepływ towarów i usług, a także ułatwienia w transferze wiedzy i technologii. Nastąpił wzrost konkurencji na rynkach zewnętrznych oraz na rynku wewnętrznym przy zanikającym protekcjonizmie państwowym i barierach celnych. Pojawienie się zagranicznych firm i inwestorów na polskim rynku spowodowało wzrost konkurencji i zwiększenie aktywności lokalnych przedsiębiorstw w celu zachowania przewagi konkurencyjnej lub pozycji rynkowej.

W opinii innych badaczy przedmiotu MSP w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami są mniej konkurencyjne na rynku i bywa, że nie wykorzystują szans z uwagi na gorszą jakość oferowanych produktów, niedobory finansowania i ograniczone możliwości administracyjne. Stąd często brakuje im środków niezbędnych do wejścia na rynki zagraniczne (Jansson i Sandberg, 2008, s. 66). Koncepcją będącą w sprzeczności z tą opinią jest paradoks globalny J. Naisbitta (1994, s. 406), który wskazuje, że ze wzrostem światowej gospodarki wzrośnie siła mniejszych uczestników rynku, w tym nawet pojedynczych osób. Autor koncepcji poddaje krytyce ogólnie przyjęte przekonania dotyczące dominacji dużych korporacji

w gospodarce światowej. W literaturze przedmiotu można znaleźć zarówno głosy przychylne tej teorii (Daszkiewicz, 2004, s. 23–25), jak i będące do niej w opozycji (Dominiak, 2005, s. 64).

W literaturze przedmiotu występuje też termin „glokalizacja” wprowadzony przez Tanakę na początku dziewięćdziesiątych lat XX wieku i znajdujący wyraz w określeniu „myśl lokalnie, działaj globalnie”. Odnosi się zwłaszcza do przedsiębiorstw prowadzących działalność wyłącznie na rynkach lokalnych, które są zmuszone do zmiany strategii i konkurencji z migrującymi firmami zagranicznymi. Dotyczy to określonych rodzajów usług, nieodłącznie związanych z wielkością przedsiębiorstwa i jego lokalizacją, np. usług prawnych, praktyk lekarskich, drobnego rzemiosła. Przewaga konkurencyjna MSP w porównaniu z dużymi międzynarodowymi korporacjami wynika z usytuowania działalności blisko klienta oraz znajomości historii i tradycji lokalnego rynku (Łuczka, 2002, s. 280).

Według Komisji Europejskiej jedną z kluczowych determinant ożywienia małych i średnich przedsiębiorstw, a do 2016 roku główną, był eksport (European Commission, 2017, s. 6). Od 2012 do 2018 roku proces internacjonalizacji MSP wykazywał stałą tendencję wzrostową – eksport towarów wśród 28 krajów zrzeszonych w UE wzrósł o 20%. Głównym kierunkiem dystrybucji na rynkach zagranicznych pozostaje nadal obszar UE – 70% wartości eksportu. Wśród MSP uczestniczących w internacjonalizacji 80% wybiera obszary państw członkowskich (European Commission, 2018a, s. 7). Przyczyn wyboru rynków Unii Europejskiej można upatrywać w postrzeganiu ich przez właścicieli MSP jako homogenicznych z racji zbliżonych warunków ekonomicznych, norm i aktów prawnych.

1.1. Istota i klasyfikacja internacjonalizacji

Teoria internacjonalizacji przedsiębiorstw wywodzi się z koncepcji bezpośrednio związanych z wymianą międzynarodową, które w pierwszej kolejności koncentrowały się na przepływie dóbr i usług (Gorynia i Jankowska, 2007, s. 21). Do lat siedemdziesiątych XX wieku badania nad procesem internacjonalizacji działalności skupiały się głównie na dużych organizacjach produkcyjnych, mimo rosnącego znaczenia usług mniejszych firm dla większości gospodarek (Coviello i Munro, 1997, s. 361).

Jak już podkreślano, pojęcie internacjonalizacji jest tak bardzo rozległe jak handel międzynarodowy (Daszkiewicz, Wasilczuk i Dominiak, 2005, s. 6–7). W literaturze przedmiotu występuje wiele zróżnicowanych definicji internacjonalizacji przedsiębiorstw, nie zawsze spójnych i zbieżnych. Termin ten zaczął być stosowany, gdy – począwszy od lat dwudziestych XX wieku – zjawisko to stopniowo zastępowało imperializm jako dominującą zasadę organizacji określającą transgraniczne interakcje między gospodarkami rynkowymi (Ruzzier, Hisrich i Antoncic, 2006, s. 477). Niektórzy badacze przedmiotu definiują ten proces ogólnie, jako związek

szanie zaangażowania w działalność międzynarodową (Calof i Beamish, 1995, s. 116; Havnes, 1994, s. 15; Welch i Loustarinen, 1988, s. 36). Określenie sformułowane przez G. Albauma, J. Strandskova i E. Duerra (2002, s. 4) doprecyzowuje pojęcie internacjonalizacji biznesu, nazywając ją wychodzeniem w działalności przedsiębiorstwa poza obszar państwa, w którym jest zlokalizowane. Definicja ta, szczególnie w aspekcie mnogości form umiędzynarodowienia, dopuszcza możliwość niewłaściwej interpretacji, gdyż odrzuca import lub funkcjonowanie równocześnie na rynku krajowym i zagranicznym. A. Mikołajczyk (2004, s. 209) zwraca przy tym uwagę na kluczowy wzrost powiązań gospodarczych między poszczególnymi krajami i ich regionalnymi ugrupowaniami.

W rozumieniu S. O'Grady'ego i H. Lane (1996, s. 313) internacjonalizacja jest dynamicznym procesem uczenia się, w którym menedżerowie nie mogą jedynie gromadzić informacji, ale muszą nauczyć się interpretować je poprawnie, aby zrozumieć rynek i dostosować się do niego. Autorzy wskazują jednocześnie działalność na rynkach zagranicznych jako kierunek determinujący egzystencję i rozwój w przestrzeni gospodarczej. W aspekcie przystosowania się przedsiębiorstwa do otoczenia zagranicznego O. Andersen (1997, s. 29) nazywa internacjonalizację procesem adaptacji formy transakcji wymiany do realiów rynku międzynarodowego. Według A. Bielawskiej (2006, s. 9) jest to „fenomen przekształceń strukturalnych gospodarki światowej”. Z kolei L. Melin (1992, s. 101) definiuje internacjonalizację lakonicznie jako „proces strategii przedsiębiorstwa”, co wskazuje na rozległe znaczenie tego określenia.

Badacze kolejnego nurtu koncentrują się na wybranych obszarach działalności firm, np. utożsamiając internacjonalizację z kreowaniem własnej pozycji w relacji z kontrahentami (Johanson i Mattsson, 1988, s. 309). Podejście to dotyczy współpracy wewnątrz sieci MSP w aspekcie działalności międzynarodowej. W otoczeniu globalnej i konkurencyjnej gospodarki dostrzega się potrzebę wyjścia poza klasyczne podejście w budowaniu relacji jedynie z dostawcami i klientami na rzecz nawiązywania współpracy z innymi podmiotami na rynku (konkurentami, producentami dóbr komplementarnych, podmiotami opiniotwórczymi, organami administracji, itp.). W tym aspekcie szczególnie ważną rolę odgrywają sieci osobiste i etniczne skupiające małe firmy i zbudowane wokół sieci społecznościowych. Ich siła koncentruje się przede wszystkim na zaufaniu i zaangażowaniu rodziny, przyjaciół i bliskich współpracowników, czyli menedżerów, pracowników, dostawców, klientów i doradców biznesowych (Daszkiewicz, 2014a, s. 58). Funkcjonowanie organizacji w ramach powiązań sieciowych wymaga koordynacji wszelkich działań i przygotowanej kadry, aby móc analizować informacje i podejmować decyzje, różnicując je m.in. w zależności od stopnia ich powiązania z warunkami światowego lub lokalnego rynku i kreowanego stąd ryzyka (Łuczka, 2000, s. 19). Powiązania tworzone przez przedsiębiorstwa budują i warunkują procesy ich internacjonalizacji, determinują wybór zarówno form wejścia na rynki, jak i kierunków ekspansji zagranicznej (Ziółkowska, 2016, s. 249). W kontekście sieci J. Johanson i J.E. Vahlne (1990, s. 20) zdefiniowali internacjonalizację jako „proces, w którym relacje są nieustannie ustana-

wiane, utrzymywane, rozwijane i zrywane dla osiągnięcia celów firmy”. Dla MSP ograniczonych w zakresie wszelkich zasobów włączenie się w działalność zagraniczną w ramach sieci może stanowić szansę pozyskania ich od innych uczestników.

W klasyfikacji internacjonalizacji sformułowanej przez M. Ruzzier, R.D. Hisricha oraz B. Antonica (2006, s. 479) wskazuje się na procesy zachodzące w obszarach związanych z działalnością przedsiębiorstw, które stały się podstawą do budowania tego określenia: (1) działalność operacyjną, (2) relacje w sieci, (3) zasoby, (4) otoczenie międzynarodowe.

Mimo że w światowej literaturze przedmiotu internacjonalizacja jest definiowana w różny sposób, to zawsze oznacza poszerzenie działalności firm i wychodzenie poza rynek krajowy na rynki zagraniczne (Daszkiewicz, 2004, s. 1). Aktywność ta może przyjmować zróżnicowane formy i modele, które wyrażają podejście właścicieli MSP do szans i zagrożeń na rynkach zagranicznych. Określenie internacjonalizacji jako każdego rodzaju działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą wydaje się najbardziej uniwersalne w odniesieniu do wszelkich przedsiębiorstw, w tym MSP (Rymarczyk, 2004, s. 19; Müller i Kornmeier, 2002, s. 2). Definicja ta koncentruje się przede wszystkim na rynkach zagranicznych, ale nie wyklucza internacjonalizacji działalności na rynkach krajowych.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na zróżnicowane interpretacje zjawiska internacjonalizacji z podziałem na trzy grupy (Rymarczyk, 2004, s. 19–20):

- jako proces,
- statycznie (instytucjonalnie),
- w sposób uzależniony od postępowania (behawiorystyczny).

Internacjonalizacja jako proces wyraża przebieg fazowego następowania po sobie form, przy czym wybór i osiągnięcie jednej formy umożliwia przejście do kolejnej. Przykłady z praktyki gospodarczej wskazują, że przedsiębiorstwo nie zawsze realizuje stałą sekwencję stosowanych form. W literaturze przedmiotu większość określeń internacjonalizacji najczęściej koncentruje się na pojęciu „procesu”, czyli „przebiegu następujących po sobie i powiązanych przyczynowo określonych zmian” (Słownik języka polskiego PWN, online). Oznacza to, że włączenie się w działalność na rynkach zagranicznych nie jest jednorazowym działaniem, lecz ewolucyjnym postępowaniem w działalności przedsiębiorstw. Zarządzanie w procesie internacjonalizacji charakteryzuje się ciągłością zdarzeń, progresją i rozwojem (Patora-Wysocka, 2012, s. 69–70). Ujęcie statyczne tego procesu polega na wykorzystaniu ustalonych wskaźników informujących o stopniu internacjonalizacji przedsiębiorstw, analizie i charakterystyce umiędzynarodowienia jako zjawiska instytucjonalnego na podstawie stopnia samodzielności firm w realizacji strategii (Rymarczyk, 2004, s. 24). Przedsiębiorstwo może wówczas realizować strategię związaną z włączaniem się w działalność na rynkach zagranicznych samodzielnie lub przez inne podmioty gospodarcze. W aspekcie zjawiska instytucjonalnego w opinii W.A. Borrmann (1970, s. 20) przedsiębiorstwo eksportujące i importujące można uznać za międzynarodowe jedynie w przypadku, kiedy związane jest to ze zmianą jego wewnętrznej struktury.

Zarówno internacjonalizacja, jak i globalizacja w kontekście behawiorystycznym są rozpatrywane w ujęciu zachowań właścicieli i menedżerów zarządzających przedsiębiorstwem. Pojęcie internacjonalizacji może też być stosowane w odniesieniu do zróżnicowanych elementów organizacji, takich jak (Calof i Beamish, 1995, s. 116): (1) strategia, (2) struktura organizacyjna, (3) produkty i usługi.

W literaturze przedmiotu określenia internacjonalizacja oraz umiędzynarodowienie są często stosowane zamiennie. Przy założeniu, że termin internacjonalizacja oznacza rozpoczęcie działalności na rynkach zagranicznych, umiędzynarodowienie przedsiębiorstw jest definiowane jako proces, przez który firmy zwiększają swoje zaangażowanie w działalność międzynarodową (Nieżurawski, 2009, s. 53). W opinii B. Plawgo (2004, s. 47) umiędzynarodowienie polega zazwyczaj na przechodzeniu od prostych do bardziej złożonych form internacjonalizacji.

Należy zauważyć, że w literaturze przedmiotu używa się także zamiennie terminów internacjonalizacja i globalizacja. Aktywności przypisywane z reguły przez badaczy przedmiotu procesom internacjonalizacji w raportach OECD uznawane są za przejaw globalizacji. Według OECD (2004, s. 5), proces globalizacji dla MSP można realizować za pośrednictwem dowolnego działania transgranicznego, w tym handlu, międzynarodowych inwestycji oraz udziału w strategicznych sojuszach, partnerstwach i porozumieniach dotyczących sieci, mających wpływ na różne funkcje biznesowe, od badań i rozwoju produktów po dystrybucję. W literaturze przedmiotu oraz w publikowanych raportach i danych statystycznych odnoszących się do MSP najczęściej jednak korzysta się z określenia „internacjonalizacja”, rzadziej wspomina się o wpływie globalizacji na małe firmy (Daszkiewicz, 2004, s. 14). W opinii G. Gierszewskiej i B. Wawrzyniaka (2001, s. 19) globalizacja, w odróżnieniu od internacjonalizacji, jest procesem gospodarczo-polityczno-społecznym. Na rysunku 1 przedstawiono strukturę zagadnienia internacjonalizacji oraz relacje między globalizacją a integracją.



Rys. 1. Relacja zagadnień internacjonalizacji, globalizacji i integracji

Źródło: Daszkiewicz, Wasilczuk i Dominiak, 2005, s. 9

W opinii badaczy przedmiotu integracja europejska obejmuje także Jednolity Rynek Europejski, który jest zaawansowanym etapem integracji ekonomicznej (Daszkiewicz, 2004, s. 23). Integracja jest rozumiana jako proces konsolidacji gospodarek narodowych w jeden spójny system, eliminujący granice ekonomiczne między nimi (Pelkmans, 2000). Interpretując rysunek 1, można zauważyć, że internacjonalizacja jest najbardziej obszernym zagadnieniem, zawierającym w sobie globalizację i integrację. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że globalizacja – w odróżnieniu od internacjonalizacji – nie obejmuje działalności na pojedynczych rynkach oraz współpracy przygranicznej (Daszkiewicz, Wasilczuk i Dominiak, 2005, s. 9). Definicja globalizacji sformułowana przez J. Misalę (2004, s. 260) reprezentuje podejście interdyscyplinarne, skupiające się na procesie tworzenia się jednolitego rynku towarów, usług i czynników produkcji, obejmującego wszystkie gospodarki świata, włączając w to wszystkie regiony i kontynenty. J.E. Stiglitz (2004, s. 26) określa to jako „coraz ściślejszą integrację państw oraz ludzi na świecie, spowodowaną ogromną redukcją kosztów transportu i telekomunikacji oraz zniesieniem sztucznych barier w przepływach dóbr, usług, kapitału, wiedzy i ludzi z kraju do kraju”. Internacjonalizacja jest przede wszystkim procesem ilościowym, odnoszącym się do wzrostu handlu zagranicznego czy przepływu kapitału. Z kolei globalizacja jest procesem jakościowym, zawierającym oprócz poszerzenia geograficznego międzynarodowych stosunków gospodarczych także funkcjonalną integrację rozproszonych po całym świecie działań (Daszkiewicz, 2004, s. 21).

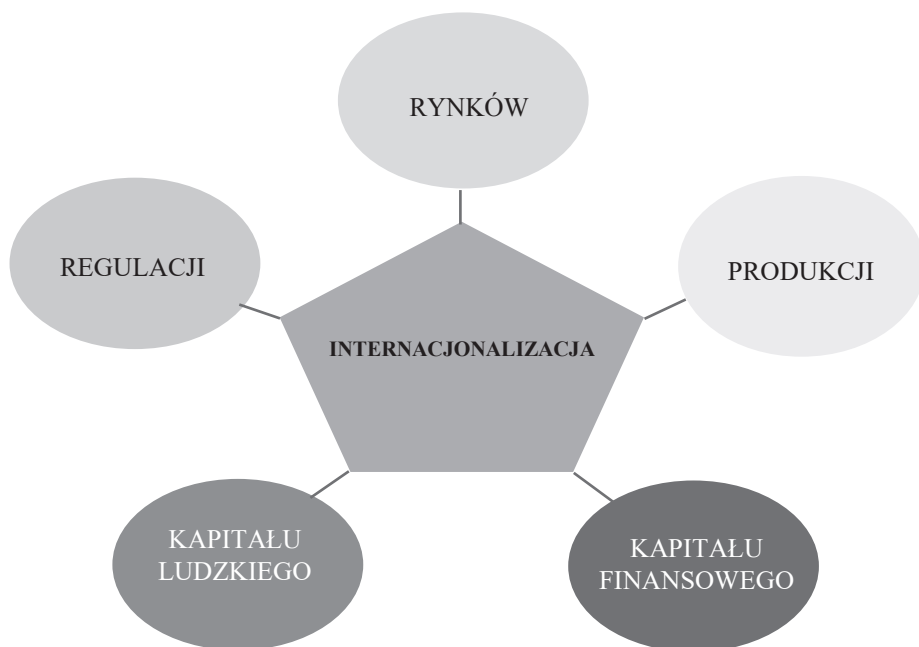
Rozpatrując pojęcie internacjonalizacji, wyodrębnia się zasadniczo jej dwa warianty: czynny (zewnątrzny) i bierny (wewnętrzny). Internacjonalizacja czynna dotyczy ekspansji przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne z wykorzystaniem zróżnicowanych form wejścia. Z kolei bierna oznacza nawiązywanie związków biznesowych z partnerami zagranicznymi bez wychodzenia z działalnością gospodarczą poza granice kraju, w którym jest zlokalizowana dana firma (Gorynia, 2007, s. 35). W tym przypadku nie dochodzi do zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa mimo zachodzącego rozwoju powiązań z przedsiębiorstwami na rynkach zagranicznych (Duliniec, 2009, s. 16). Procesy te mogą występować i przebiegać spontanicznie i okazjonalnie, ale najczęściej są efektem przyjętej strategii i mają ustrukturyzowany charakter. Niekiedy bierna forma zaangażowania przechodzi w formę czynną, na przykład import maszyny lub urządzenia może skutkować eksportowaniem dzięki niej produktów (Gołębiowski i Witek-Hajduk, 2007, s. 17).

Internacjonalizacja wewnętrzna, wyrażająca się w kontaktach firmy z zagranicznymi dostawcami, może stanowić źródło wiedzy o rynkach zewnętrznych, klientach, konkurentach i możliwych metodach wejścia. Tworzenie relacji z firmami zagranicznymi w ramach sieci umożliwia włączenie się w proces internacjonalizacji zewnętrznej (Welch i Luostarinen, 1993, s. 51). Wyniki badań szwedzkich ekonomistów dowodzą, że internacjonalizacja wewnętrzna bywa często determinantą w przystąpieniu do internacjonalizacji zewnętrznej, import zaś ma stosunkowo niewielki, ale statystycznie istotny wpływ na eksport (Holmlund, Kock i Vanyushyn, 2007, s. 462).

Jedna z istotniejszych klasyfikacji internacjonalizacji bezpośrednio odzwierciedla wzrost stopnia umiędzynarodowienia oraz zaangażowania zasobów i środków finansowych. Oparta jest na podziale według form: (1) eksportowych, (2) kontraktowych oraz (3) inwestycyjnych.

Formy eksportowe skupiają aktywności przedsiębiorców zorientowane na pozyskanie nowych rynków oraz poprawę efektywności organizacji. Zalicza się do nich eksport i import, zarówno bezpośredni, jak i pośredni. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że do tej grupy zalicza się także piggybacking – kooperacyjną formę eksportu wykorzystującą kanały dystrybucyjne innych przedsiębiorstw (Jones i Young, 2009, s. 17).

Formy kontraktowe, przez niektórych badaczy nazywane niekiedy kontraktualnymi, są oparte na współpracy z partnerami zagranicznymi (Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 39). Do grupy tych form można zaliczyć instrumenty internacjonalizacji oparte na współpracy z partnerami zagranicznymi, takie jak: licencjonowanie (usług, produktów lub praw autorskich), franczyzę, umowy montażowe lub na poddostawy, offshoring oraz outsourcing. Offshoring zyskuje coraz bardziej na znaczeniu ze względu na rosnący koszt prac badawczo-rozwojowych i związane z nim ryzyko (Poznańska, 2011, s. 151).



Rys. 2. Procesy obejmujące internacjonalizację działalności przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Daszkiewicz, 2004, s. 16

Formy inwestycyjne korelują z bezpośrednimi inwestycjami na rynkach zagranicznych (BIZ), do których zalicza się: spółki joint venture oraz własne filie zagraniczne. D. Smallbone (1996, s. 15–16) postrzega internacjonalizację jako rozległy proces kształtowania współzależności między gospodarkami różnych krajów. Zaproponowana przez niego klasyfikacja dzieli internacjonalizację na podstawie zróżnicowanych kryteriów (rys. 2).

Internacjonalizacja rynków jest wynikiem zniesienia ograniczeń w handlu międzynarodowym oraz zmian w otoczeniu przedsiębiorstw. Proces produkcji dotyczy łatwości i wzrostu transferu technologii pomiędzy krajami. Z reguły związane jest to z dużymi przedsiębiorstwami i korporacjami, ale firmy z sektora MSP mogą uczestniczyć w tym procesie, wybierając np. joint venture. Internacjonalizacja kapitału polega na międzynarodowym przepływie kapitału finansowego. W przypadku kapitału ludzkiego odnosi się to do migracji pracowniczej oraz zatrudniania w firmach zagranicznych w kraju. Internacjonalizacja regulacji dotyczy standardów i norm technicznych oraz zapisów i regulacji prawnych (Daszkiewicz, 2004, s. 16).

Z procesami internacjonalizacyjnymi jest też związane zjawisko internalizacji działalności, która polega na przejmowaniu czynności gospodarczych wcześniej realizowanych przez niezależnych partnerów. W sytuacji gdy partnerzy biznesowi zlokalizowani są na rynkach zagranicznych, proces ten prowadzi do umiędzynarodowienia działalności. Internalizacja oznacza także, że przedsiębiorstwo unika ryzyka i kosztów transakcyjnych w taki sposób, że przejmuje swoich dostawców i odbiorców, wybierając integrację pionową (Rymarczyk, 2004, s. 45–46). Internalizacja występuje także wówczas, kiedy ta sama firma kontroluje dwie lub więcej alternatywne technologie wytwarzania tego samego produktu (Casson, 2015, s. 58).

Rozważając kompleksowo pojęcie internacjonalizacji, wydaje się konieczne, by wspomnieć o zjawisku kooperencji, zwanej w literaturze przedmiotu także kooperacją, czyli współpracy z firmami, które stanowią na co dzień wzajemną konkurencję (Sękowska, Michna i Męczyńska, 2011, s. 282). Oznacza to, że kooperencja może być uznawana za formę pośrednią, łączącą cechy kooperacji i konkurencji. Rozwój produktów i usług wymaga poświęcenia zróżnicowanych zasobów, w tym przede wszystkim finansowych i ludzkich. Stąd kooperencja bywa rozwiązaniem umożliwiającym minimalizację kosztów działalności przy jednoczesnym skróceniu czasu niezbędnego na realizację zadań. Fenomen tego rozwiązania polega na tym, że mimo współpracy strony nie przestają ze sobą rywalizować. Zaufanie redukuje skłonność przedsiębiorstw do zachowań oportunistycznych przez wzmocnienie poczucia wspólnoty w działaniach, natomiast konkurencyjny charakter relacji wynika z rywalizacji na rynkach (Cygler, 2013, s. 60). W literaturze przedmiotu wskazuje się, że kooperencja bywa strategią odpowiadającą na wymogi współczesnego zarządzania realizowanego w zmiennych i niepewnych warunkach otoczenia (Sobolewska, 2016, s. 111).

W obszarze działalności międzynarodowej wielu badaczy przedmiotu używa określeń takich jak przedsiębiorstwo multinarodowe, transnarodowe czy globalne (Bielawska, 2006, s. 14). Uznaje się, że multinacjonalizacja jest zagadnieniem

węższym od internacjonalizacji, związanym z transferem zasobów, przede wszystkim kapitału, z jednej gospodarki do drugiej. W przypadku transnacjonalizacji transfer dotyczy szerszej grupy zasobów, jak kapitału, technologii, personelu zarządzającego i standardów organizacyjnych (Daszkiewicz, 2004, s. 16).

1.2. Motywy i determinanty internacjonalizacji

Przedsiębiorcy włączający się w proces internacjonalizacji działalności gospodarczej decydują o wyborze formy i modelu umiędzynarodowienia, co jest związane ze zwiększeniem aktywności oraz zaangażowaniem dodatkowych zasobów. Wyniki badań O. Burgela i G.C. Murraya (2000, s. 33) wskazują, że decyzje dotyczące wyboru form wejścia na rynki zagraniczne są kompromisem między dostępnymi zasobami i wymaganiami ze strony klienta. Ponadto kwestie innowacyjności technologii i historyczne doświadczenie firmy na rynku krajowym są szczególnie silnymi determinantami w wyborze form internacjonalizacji.

W literaturze przedmiotu występują zróżnicowane podejścia do systematyki motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw. Najczęściej jednak pojęcie „motywy internacjonalizacji” jest rozumiane jako przyczyny, które determinują przedsiębiorstwo do podejmowania działalności poza granicami kraju macierzystego (Rymarczyk, 2004, s. 57). Zarówno motywy, jak i sposoby internacjonalizacji bywają skorelowane z sektorem, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo. W firmach z sektorów tradycyjnych, nieodnoszących się do nowoczesnych technologii, internacjonalizacja z reguły przebiega według tradycyjnych modeli etapowych, będąc uwarunkowana bliskością geograficzną i kulturową rynków zagranicznych (Ziółkowska, 2016, s. 263). Według M.V. Jonesa i S. Younga (2009, s. 17) motywy przystąpienia do internacjonalizacji można skorelować z formami, jakie przedsiębiorstwo przyjmuje w ekspansji na rynki zagraniczne. Z kolei wyniki badań przeprowadzonych przez N. Daszkiewicz (2017, s. 24) wskazują, że przedsiębiorstwa zajmujące się zaawansowanymi technologiami korzystają z różnorodnych form wejścia na rynki zagraniczne. Z uwagi na pewną ułomność MSP włączających się w internacjonalizację działalności, jaką jest częsty brak wystarczających zasobów finansowych, możliwości wyboru metody wejścia na rynek zagraniczny bywają ograniczone. Ponadto firmy te dysponują niekompletną wiedzą na temat rynków zagranicznych i brakuje im niezbędnych relacji z kluczowymi partnerami zagranicznymi. Waga tych czynników jest często powiększana przez niechęć menedżerów do poszukiwania zagranicznych możliwości.

Wyznaczenie celu, jakim jest włączenie się w proces internacjonalizacji, a następnie przyjęcie odpowiedniej strategii jest indywidualnym wyborem każdego przedsiębiorcy. Cel determinuje wybór strategii oraz kraju, w którym planowana jest działalność zagraniczna, a także formę wejścia i – ostatecznie – sposób funk-

cjonowania na rynkach zagranicznych. Powoduje to, że motywy ekspansji geograficznej przedsiębiorstw są heterogeniczne i uzależnione od wielu czynników (Budnikowski, 2006, s. 146). W literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się następujące cele internacjonalizacji:

- wzrost przychodu oraz udziału w rynku z racji zwiększenia skali działalności,
- wzrost zysku – przedsiębiorstwa sprzedające swoje towary na rynkach zagranicznych uzyskują wyższą rentowność od tych, które działają wyłącznie na rynku krajowym (Bielawska, 2006, s. 9),
- obniżenie jednostkowego kosztu wytworzenia z powodu zwiększenia wielkości produkcji,
- dywersyfikację ryzyka z uwagi na działalność na różnych rynkach, często we współpracy z wieloma dostawcami, oraz zwiększenie wolumenu produkcji; dodatkowo rozproszenie źródeł finansowania, jakie mogą stosować przedsiębiorstwa umiędzynarodowione na rynkach zagranicznych, sprzyja bezpieczeństwu i zachowaniu niezależności finansowej,
- budowanie marki i zwiększenie prestiżu jako firma międzynarodowa.

Wskazując na cele internacjonalizacji, należy także rozważyć sposoby i konsekwencje związane z ewentualnym wycofaniem się z rynków zagranicznych.

Postęp w technologiach teleinformatycznych wprowadził ułatwienia komunikacyjne, a dynamiczny rozwój internetu wynika m.in. z tego, że umożliwia współpracę zespołów międzynarodowych, ma zasięg światowy i pozwala na szybki dostęp do informacji (Łuczka i Wiśniewska, 2010, s. 57). Wyniki badań wskazują, że wraz ze wzrostem wielkości MSP rośnie także mobilny dostęp do internetu (PARP, 2018, s. 62).

Wzrost mobilności klientów skutkuje upodabnianiem się ich wymagań i preferencji, bez względu na położenie geograficzne i czynniki społeczno-kulturowe. Przyczynia się to do zjawiska homogeniczności rynków pod względem oczekiwań wobec produktów, strategii marketingowych i rodzajów dystrybucji. W tabeli 1 przedstawiono wyniki opracowania Komisji Europejskiej dotyczącego kluczowych motywów wśród MSP, determinujących przedsiębiorców do włączenia się w proces internacjonalizacji. Interpretując wyniki badań, można założyć, że wśród mikroprzedsiębiorstw i małych firm najważniejszym motywem w przystąpieniu do kooperacji z partnerem zagranicznym jest możliwość wejścia na nowy i wciąż rozwijający się rynek. W następnej kolejności wymienia się większy rynek zbytu własnych produktów oraz większy stopień wykorzystania mocy produkcyjnych. To wskazuje, że mikrofirmy i małe przedsiębiorstwa, charakteryzujące się niskimi kosztami operacyjnymi, są skoncentrowane na dynamicznym rozwoju, przez co przywiązują mniejszą wagę do nowych rozwiązań technologicznych i naukowych.

Tabela 1. Motywy rozpoczęcia kooperacji z partnerami zagranicznymi wskazywane przez europejskich przedsiębiorców MSP

Stopień istotności motywu	Firmy		
	mikro	małe	średnie
1	Możliwość wejścia na nowy i wciąż rozwijający się rynek		Znaczne ograniczenie kosztów (w tym operacyjnych i transakcyjnych)
2	Większy rynek zbytu produktów	Większy stopień wykorzystania zdolności produkcyjnych	Łatwiejszy dostęp do nowoczesnych rozwiązań naukowych i technologicznych
3	Łatwiejszy dostęp do nowoczesnych rozwiązań naukowych i technologicznych	Znaczne ograniczenie kosztów (w tym operacyjnych i transakcyjnych)	Możliwość wejścia na nowy i wciąż rozwijający się rynek
Ostatni w rankingu	Łatwiejszy dostęp i możliwość pozyskania dodatkowego, zagranicznego źródła kapitału		

Źródło: European Commission, 2000b, s. 19

Przedstawione wyniki badań zwracają uwagę na podobieństwo motywów mikro i małych przedsiębiorstw, a także na odmienną w podejściu do internacjonalizacji wśród średnich firm. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że decyzje przedsiębiorstw dotyczące działalności poza granicami kraju macierzystego nie zależą od jednego motywu, ale od całej ich grupy. Poszczególne motywy internacjonalizacji można sklasyfikować według zróżnicowanych kryteriów, dzieląc je np. na (Rymarczyk, 2004, s. 57–58; Oczkowska, 2007, s. 63):

- ofensywne i defensywne,
- subiektywne i obiektywne,
- polityczne i ekonomiczne,
- występujące po stronie gospodarek inwestujących lub goszczących,
- mierzalne i niemierzalne.

Jedną z najczęściej występujących klasyfikacji motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw jest systematyka zaproponowana przez G. Albauma, J. Strandskova i E. Duerra, oparta na macierzy par czynników proaktywnych i reaktywnych oraz wewnętrznych i zewnętrznych (tabela 2).

Najczęściej opisywane w literaturze przedmiotu działania ofensywne (aktywne) są wynikiem inicjatywy podjętej przez przedsiębiorstwa. Z kolei działania defensywne są wymuszone przez czynniki zewnętrzne i inne uwarunkowania (Duliniec, 2009, s. 63).

Tabela 2. Motywy internacjonalizacji w ujęciu dwubiegunowym

Motywy	Wewnętrzne	Zewnętrzne
Proaktywne	<ul style="list-style-type: none"> – ambicje menedżerów – ekonomia skali – ekonomia zakresu – podnoszenie sprawności profesjonalnej – szansa uczenia się 	<ul style="list-style-type: none"> – szansa zwiększenia zysków, – zwiększenie wolumenu sprzedaży – obsługa klientów działających w układzie międzynarodowym – korzyści wynikające z lokalizacji – obserwacja konkurentów
Reaktywne	<ul style="list-style-type: none"> – naśladownictwo – możliwość zbytu nadwyżek produktów – możliwość wykorzystania nadwyżek potencjału produkcyjnego – rozłożenie ryzyka 	<ul style="list-style-type: none"> – nieoczekiwane zamówienia z zagranicy – nieatrakcyjny rynek krajowy – wojna o rynki zbytu z konkurentami – naciski polityczne

Źródło: Albaum, Standskov i Duerr, 1998, s. 40

W opinii J. Rymarczyka (2004, s. 60–73) motywy internacjonalizacji można podzielić na cztery grupy:

- rynkowe,
- kosztowe,
- zaopatrzeniowe,
- polityczne.

Motywami rynkowymi, jako najczęściej wybieranymi w internacjonalizacji przedsiębiorstw, są: (1) otwarcie nowych rynków, (2) utrzymanie się na posiadanych rynkach, (3) zwiększenie udziałów na posiadanych rynkach.

Według J. Rymarczyka (2004, s. 60) im większy jest posiadany lub potencjalny rynek, tym większą stanowi zachętę do podjęcia działań. Otwarcie nowych rynków może być wynikiem zróżnicowanych determinant, takich jak np. recesja na rynku krajowym lub osiągnięcie przez produkt schyłkowej fazy w cyklu życia. Zmiany popytu na rynku lokalnym mogą powodować nadprodukcję i gromadzenie się zapasów, co skłania przedsiębiorców do ekspansji geograficznej w kierunku zagranicznych rynków zbytu. Motyw ten jest także istotny dla przedsiębiorstwa posiadającego wolne moce produkcyjne. Wśród czynników rynkowych należy wymienić też chęć utrzymania lub uzyskania przewagi technologicznej czy organizacyjnej nad konkurencją oraz benchmarking firm działających już na rynkach zagranicznych.

W przypadku motywu dotyczącego utrzymania się na posiadanych rynkach można mówić o internacjonalizacji wewnętrznej lub zewnętrznej w wyniku konkurencji na tych rynkach z innymi, zagranicznymi podmiotami gospodarczymi. Włączenie się w działalność eksportową i inwestycje bezpośrednio uznawane jest także za motyw związany z chęcią zmniejszenia stopnia ryzyka w procesie internacjonalizacji działalności (Rymarczyk, 2004, s. 62).

Motywy kosztowe są związane z obniżeniem kosztów wytwarzania, zwiększającą rentowność firmy. Można ten cel osiągnąć, zwiększając produkcję w związku z rozpoczęciem działalności zagranicznej lub obniżając koszty stałe działalności. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne umożliwiają dostęp zarówno do nowych rynków zbytu, jak i do tańszych zasobów pracowniczych oraz zmniejszają koszty i ryzyko transportu w przypadku lokalizacji działalności blisko siedziby klienta. Do grupy motywów kosztowych należy zaliczyć także dostęp do tańszych surowców, energii, kredytów bankowych, podatków – w przypadku krajów o łagodniejszej polityce fiskalnej – oraz zaawansowanych technologii. Zarządzanie oparte na technologiach internetowych sprzyja kreacji nowych możliwości, co implikuje wiele korzyści ekonomicznych, w tym redukcję kosztów transakcyjnych (Łuczka, 2009b, s. 290). Możliwość wykorzystania zaawansowanych technologii, mimo pozornie wyższych kosztów, pozwala na skrócenie czasu wytwarzania i ograniczenie nakładów finansowych potrzebnych do wykonania ich we własnym zakresie (Oczkowska, 2007, s. 67).

Wśród motywów zaopatrzeniowych wymienia się dostęp do zasobów finansowych, kadrowych, produkcyjnych czy też tych o charakterze niematerialnym. Import czynników produkcyjnych jest opłacalny w sytuacji ich braku lub wysokiej ceny na rynku macierzystym (Rymarczyk, 2004, s. 65) – skorelowane jest to jednak z innymi rodzajami ryzyka. W sytuacji niedoboru surowców strategicznych na rynku lokalnym oraz w celu zapewnienia ciągłości ich dostaw niektóre firmy – co nie jest domeną MSP – decydują się na bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Z reguły dotyczy to surowców mineralnych, występujących w małych ilościach lub wyłącznie w niektórych regionach świata, np. metali ziem rzadkich oraz produktów rolnych. W celu obniżenia kosztów transportu wyroby te najczęściej poddaje się wstępnym procesom przetwórczym w miejscu ich pozyskania. Niekiedy procesy te mogą być szkodliwe dla środowiska naturalnego, w przypadku przetwarzania po dokonaniu importu wiązałyby się to więc z dodatkowymi opłatami. W warunkach niskiej stopy bezrobocia dostęp do siły roboczej lub wykwalifikowanego personelu stanowi kluczowy motyw internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Motywy polityczne to czynniki związane z polityką prowadzenia działalności zarówno po stronie kraju goszczącego, jak i kraju wizytującego. Rządy państw mogą realizować założenia wspierania eksportu przedsiębiorstw z rynku macierzystego, stosując bodźce inwestycyjne o charakterze: (1) finansowym, (2) fiskalnym, (3) pośrednim (Oczkowska, 2007, s. 68).

Bodźce finansowe mogą stanowić wsparcie dla inwestorów w postaci dopłat z funduszy państwowych (grantów), subsydiowanych kredytów lub gwarancji pożyczkowych. Bodźce fiskalne pozwalają zmniejszyć obciążenia podatkowe np. przez obniżenie podatku dochodowego, zwolnienia z ceł, dopłaty do świadczeń społecznych dla pracowników itp. Celem bodźców pośrednich jest podniesienie zyskowności inwestycji przez sprzedaż nieruchomości po preferencyjnych cenach lub uzyskanie gwarancji zakupów rządowych.

W kontekście inwestycji zagranicznych najbardziej kompleksowe ujęcie – łączące czynniki makro- i mikroekonomiczne – zaproponował J.H. Dunning, który uzależnia inwestycje przedsiębiorstw za granicą od tego, czy są spełnione następujące warunki (Bartkiewicz, 1998b, s. 13):

- przedsiębiorstwo posiada przewagę w stosunku do lokalnych podmiotów gospodarczych,
- przewaga nad lokalnymi firmami musi zostać wykorzystana przez przedsiębiorstwo indywidualnie, a nie w formie sprzedaży lub dzierżawy,
- występuje korzystna lokalizacja.

Wśród krajów wysoko rozwiniętych, oprócz aktywności eksportowej, stosowane są narzędzia wspierające bezpośrednie inwestycje zagraniczne, zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw (Rymarczyk, 2004, s. 68). W gospodarkach rozwijających się, np. byłych krajach gospodarki centralnie sterowanej, rządy państw prowadzą liberalną politykę wobec inwestorów zagranicznych przez: (1) zwolnienia celne i podatkowe, (2) brak utrudnień w transferze zysków, (3) ochronę przed ryzykiem walutowym, (4) tworzenie specjalnych stref ekonomicznych. Ekonomisci z tych krajów za nadrzędny motyw internacjonalizacji uznawali powszechnie maksymalizację stopy zysku w długim okresie, podczas gdy ekonomiści zachodni prezentowali różnicowane stanowiska (Brojakowska i Zarębski, 2014, s. 59).

Wyniki badań L. Castro (2015, s. 14–19) dotyczące motywów internacjonalizacji MSP wskazały, że dla krajów rozwijających się, takich jak Kenia, Tanzania, Malezja, kluczowe motywy wynikają z: (1) problemów na rynku lokalnym, (2) relacji w ramach sieci, (3) dążenia właściciela firmy do ekspansji geograficznej. Z kolei dla gospodarek rozwiniętych (Finlandia, Czechy Anglia) główne czynniki internacjonalizacji w opinii autorki wynikają z: (1) szans i możliwości na rynkach zagranicznych oraz (2) nasycenie rynku krajowego. Przyciąganie kapitału spowodowane jest niewystarczającym własnym kapitałem finansowym, co nie stanowi jednak reguły i niektóre kraje wspierają wybrane gałęzie gospodarki np. z uwagi na ograniczone zasoby surowców naturalnych. W biedniejszych krajach, z racji niskiego poziomu infrastruktury technicznej, niewykwalifikowanej kadry, złego funkcjonowania administracji publicznej i mało rozwiniętego rynku wewnętrznego oraz niestabilności politycznej, bezpośrednie inwestycje inwestorów zagranicznych należą do rzadkości. W interpretacji K. Przybylskiej (2001, s. 100) determinanty mające wpływ na włączanie się firm w proces internacjonalizacji zostały ujęte w szerszej perspektywie w dwóch grupach:

- motywy rynkowe, kosztowe i efektywnościowe,
- motywy wynikające z klimatu inwestycyjnego.

W przypadku motywów dotyczących klimatu inwestycyjnego na rynkach docelowych autorka zwraca uwagę na poziom ryzyka inwestycyjnego, a w szczególności na: (1) stabilizację ekonomiczną i polityczną, (2) politykę monetarną, (3) politykę fiskalną, (4) sytuację polityczną.

Zarówno w internacjonalizacji czynnej, jak i biernej proces wejścia na rynki zagraniczne może być inicjowany przez czynniki proaktywne i reaktywne, zwane także

wewnętrzny i zewnętrzny w odniesieniu do wybranego przedsiębiorstwa (tabela 3). Podział czynników internacjonalizacji na proaktywne i reaktywne dotyczy przede wszystkim analizy procesów internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, w których strategie reaktywne, charakteryzujące się niesformalizowanym i niesystematycznym działaniem, stanowią cechę małych i średnich przedsiębiorstw (Bartkiewicz, 1998a, s. 10). Czynniki wewnętrzne internacjonalizacji nazywane są proaktywnymi ze względu na kierunek wektora inicjatywy skierowanego od samego przedsiębiorstwa. Z kolei czynniki zewnętrzne, z uwagi na wtórny charakter w relacji do zmieniającego się otoczenia, nazywane są reaktywnymi (Duliniec, 2009, s. 17–19).

Tabela 3. Zestawienie czynników determinujących internacjonalizację MSP

Czynniki proaktywne	Czynniki reaktywne
1. Związane z kierownictwem przedsiębiorstwa: <ul style="list-style-type: none"> – wiedza o rynkach lub klientach zagranicznych – poszukiwanie okazji biznesowych za granicą – zainteresowanie innymi kulturami i znajomość języków obcych – długoterminowy plan rozwoju firmy – chęć odniesienia sukcesu na rynkach zagranicznych po sukcesie na rynku krajowym 2. Związane z interesem całego przedsiębiorstwa: <ul style="list-style-type: none"> – poszukiwanie nowych rynków – poprawa efektywności działania – uzyskanie dostępu do zasobów – posiadanie przewagi technologicznej – świadomość dysponowania unikatowym asortymentem produktów 	<ul style="list-style-type: none"> – nasilająca się konkurencja ze strony firm zagranicznych na rynku krajowym – wyłanianie się nowych rynków – propozycje współpracy ze strony firm zagranicznych – sukcesy innych firm zachęcające do naśladowania ich – deficyt w handlu zagranicznym – zagraniczne programy pomocowe – recesja

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tayeb, 2000, s. 131–138; Czinkota i Ronkainen, 1995, s. 215–216

Wśród czynników związanych z interesem firmy poszukiwanie nowych rynków może być związane z obniżeniem popytu na wybrane produkty lub usługi na rynku krajowym, ze zwiększeniem skali działalności lub obniżeniem kosztów. Niektóre firmy wybierają rynki międzynarodowe jako sposób na zmniejszenie zależności od niepewnych rynków krajowych, godząc się ze świadomością, że porażka procesu internacjonalizacji może zagrozić ich przetrwaniu (Sapienza i in., 2006, s. 914–933).

Należy zauważyć, że determinanty rozpoczęcia internacjonalizacji przedsiębiorstw bywają skorelowane z wcześniej przyjętym modelem ekspansji geograficznej. Zwraca się w związku z tym uwagę, że zwolennicy podejścia *born global* kierują się

przede wszystkim chęcią preferencji rynku globalnego, szczególnie kiedy dotyczy to produktów o krótkim cyklu życia lub zaawansowanych technologicznie (Bell, Young i Crick, 1998, s. 176). W opinii W. Głoda (2014, s. 86) przedsiębiorstwa typu *born global* lepiej zarządzają ryzykiem od firm realizujących podejście etapowe.

O. Burgel i G.C. Murray (2000, s. 33) sugerują, że zdolności organizacyjne przedsiębiorstw stanowią lepsze wyjaśnienie motywów i decyzji dotyczących włączenia się w proces internacjonalizacji niż teoria kosztów transakcyjnych czy podejście etapowe.

Wyniki badań przeprowadzonych przez OECD (2009a, s. 12–14) wśród małych i średnich przedsiębiorstw gospodarek członkowskich OECD i APEC wskazały na występowanie szeregu kluczowych czynników motywujących, takich jak:

- motywy wzrostu,
- motywy związane z wiedzą,
- relacje wewnątrz sieci,
- czynniki związane z rynkiem krajowym lub regionalnym.

Motywy wzrostu (rozwoju) zostały zidentyfikowane przez autorów raportu jako kluczowa determinanta włączenia się MSP w proces internacjonalizacji. Decyzje firm o podjęciu działalności za granicą są podyktowane potrzebą rozwoju działalności, zwiększania zysków i poszerzania rynków zbytu.

Motywy związane z wiedzą są skorelowane z międzynarodowym doświadczeniem właścicieli firmy i związanymi z nim umiejętnościami w obszarze zarządzania. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że rozpoczęcie działalności na rynkach zagranicznych bywa rezultatem posiadanych rozwiązań innowacyjnych, unikalnych technologii i znajomości języków obcych. Może to także funkcjonować w odwróconej konfiguracji, w której chęć pozyskania specjalistycznej wiedzy lub know-how będzie determinantą w ekspansji na rynki zagraniczne (OECD, 2009a, s. 13).

Relacje wewnątrz sieci, w tym powiązania w ramach łańcuchów dostaw, mogą stanowić czynnik wpływający w zasadniczy sposób na włączenie się lub rozwój internacjonalizacji działalności, szczególnie w obszarze eksportu. Korzystanie z powiązań w ramach sieci bywa wspólnym motywem przedsiębiorstw współpracujących ze sobą.

Czynniki związane z rynkiem lokalnym lub regionalnym dotyczą zachowań właścicieli firm, którzy na skutek osłabienia na rynkach lokalnych oraz zachęty i ułatwień eksportowych chętniej przystępują do działalności na rynkach zagranicznych. Istotny jest także korzystny wizerunek kraju – importera na rynkach docelowych jako dodatkowy bodziec w ekspansji geograficznej.

Typologia pragmatyczna motywów internacjonalizacji MSP opracowanych przez OECD w 1997 r. wyróżnia cztery kategorie czynników (Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 37):

- popychające,
- wypychające,
- szans,
- przedsiębiorcze.

Czynniki popychające – typu *pull* – dotyczą produktów lub usług, które przynoszą wysokie zyski na rynkach krajowych. Czynniki te charakteryzują przedsiębiorstwa zorientowane na zysk, które widzą potencjalny rynek zbytu za granicą, koncentrując się na korzyści skali i zasięgu działalności (Belniak, 2014, s. 53).

Czynniki wypychające – typu *push* – związane są z poszukiwaniem perspektyw rozwoju na rynkach zagranicznych z uwagi na ograniczone możliwości na rynku wewnętrznym. Dotyczy to na przykład sytuacji nasycenia rynku krajowego, przede wszystkim kiedy występuje nadprodukcja i zwiększona walka konkurencyjna.

Czynniki szans odnoszą się do wykorzystywania okazji na rynkach zagranicznych, gdzie MSP uznawane są za szczególnie zwinne w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami. Dzięki swojej elastyczności i szybkości w działaniu mogą skutecznie wykorzystywać korzystne okoliczności do rozwoju lub zwiększania zysku.

Czynniki przedsiębiorcze są skorelowane z ideami ciągłego wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw inicjowanymi przez właścicieli firm. Decyzje przedsiębiorców dotyczące włączenia się w działalność zagraniczną przedsiębiorstw najczęściej nie zależą od jednego motywu, ale od całej ich grupy, gdzie celem nadrzędnym jest maksymalizacja zysków (Brojakowska i Zarębski, 2014, s. 59).

Kolejna klasyfikacja motywów umiędzynarodowienia zaproponowana przez M.V. Jonesa i S. Younga oparta na typologii form internacjonalizacji jest szczególnie użyteczna w aspekcie działalności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (tabela 4).

Tabela 4. Typologia form internacjonalizacji według motywów umiędzynarodowienia

Formy	Motywy			
	poszukiwanie zasobów	poszukiwanie wiedzy	poszukiwanie rynków	poszukiwanie efektywności
Eksportowe	–	–	– eksport pośredni – eksport bezpośredni	–
Kontraktualne	– alianse niekapitałowe – poddostawy	– alianse niekapitałowe	– licencjonowanie – franczyza – poddostawy	– transakcje montażowe – transakcje wiązane – poddostawy
Inwestycyjne	– joint ventures – spółki córki	– joint ventures – spółki córki	– joint ventures – spółki córki	– joint ventures – spółki córki

Źródło: Jones i Young, 2009, s. 17 za: Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 39

Podział form internacjonalizacji na eksportowe, kontraktualne i inwestycyjne można znaleźć w opracowaniach wielu badaczy przedmiotu (Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 39–40; Suchkova, 2017, s. 148; Wach, 2012, s. 77–90). Klasyfikacja ta została wykorzystana w badaniach opisanych w niniejszej monografii.

Interesujące są wyniki badań własnych przeprowadzonych wśród 150 przedsiębiorstw mikro, małych i średnich w Wielkopolsce (por. załącznik 1)¹.

W badanych przedsiębiorstwach wskazywano zróżnicowane motywy, jakimi kierowano się w rozpoczynaniu działalności na rynkach zagranicznych (rys. 3). Najczęściej wskazywano pozyskanie nowych rynków zbytu jako naturalny kierunek rozwoju przedsiębiorstwa – 72% (108) respondentów. W następnej kolejności wskazywano zwiększenie skali działalności i przychodu firmy – 66% (99) ankietowanych, a także budowanie marki i zwiększenie prestiżu jako firma międzynarodowa – 49% (74). Wśród grupy badawczej jedynie 14% (21) firm szukało możliwości na rynkach zagranicznych z uwagi na wyczerpanie się popytu na ich produkt lub usługę w kraju. Zaobserwowano, że zarówno konkurencja na rynku lokalnym, jak i problemy z płatnościami polskich klientów były najrzadziej wskazywanymi motywami – odpowiednio 12% (18) oraz 11% (17) odpowiedzi.

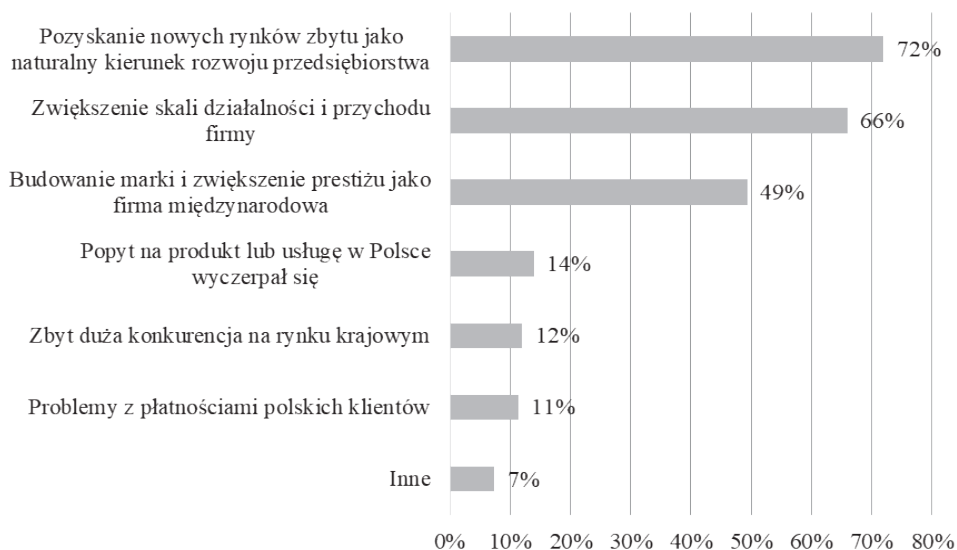
¹ Badania przeprowadzono w 2018 roku w 150 mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach w Wielkopolsce. Region ten został wybrany nieprzypadkowo, ponieważ Wielkopolska stanowi jeden z najlepiej rozwiniętych regionów pod względem ekonomicznym – zajęła trzecie miejsce w Polsce w rankingu przedsiębiorczości w 2016 roku. Województwo wielkopolskie ustępowało nieznacznie pomorskiemu oraz przewodzącemu w klasyfikacji mazowieckiemu. Ponadto Wielkopolska została sklasyfikowana według PARP na (2018, s. 35–37):

- pierwszym miejscu w rankingu liczby osób pracujących w małych firmach przypadającej na 1000 mieszkańców,
- drugim miejscu pod względem 10 innych zmiennych, kluczowych w kontekście przedmiotu badań, takich jak:
 - liczba aktywnych przedsiębiorstw (mikro, małych i średnich) na 1000 mieszkańców,
 - liczba pracujących na 1000 mieszkańców (mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa),
 - wielkość przychodów przypadających na jedną firmę (mikro i małe przedsiębiorstwa),
 - przychody na pracującego (małe przedsiębiorstwa),
 - nakłady inwestycyjne na firmę (mikroprzedsiębiorstwa),
 - nakłady na pracującego (mikroprzedsiębiorstwa).

W 2016 roku w Wielkopolsce było zarejestrowanych i aktywnych łącznie 205 549 przedsiębiorstw, z czego 99,8% (195 880) stanowiły firmy z sektora MSP.

Badanie wielkopolskich MSP przeprowadzono metodą wywiadu telefonicznego CATI, wykorzystując oprogramowanie wspomagające teleankietera podczas przeprowadzania wywiadu prowadzonego drogą telefoniczną.

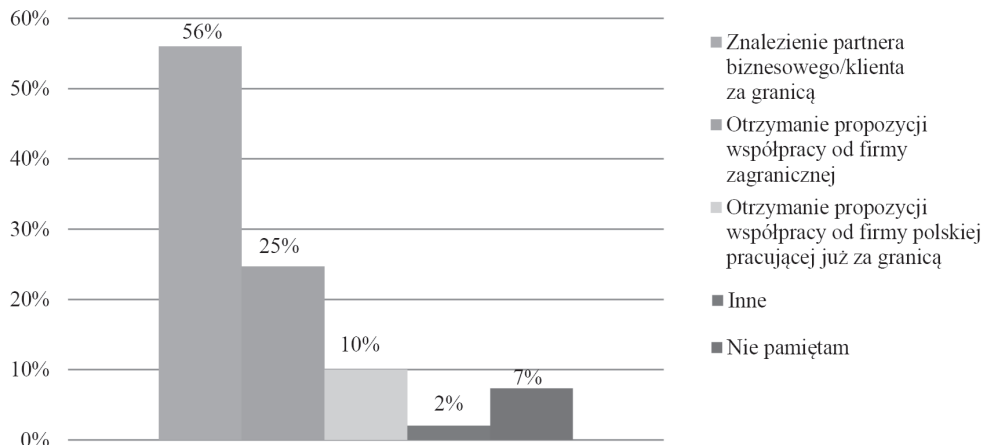
Programem wspomagającym badanie było Cati-System – zaawansowane oprogramowanie badawcze pozwalające na tworzenie i realizację badań z poziomu jednej platformy internetowej oraz zarządzanie nimi. Oprogramowanie zostało wyposażone w kreator pytań, walidator wprowadzanych danych oraz moduł odpowiedzi. Poza tym umożliwia precyzyjne przeszukiwanie obszernych zbiorów danych.



Rys. 3. Motywy decydujące o rozpoczęciu działalności na rynkach zagranicznych w badanych przedsiębiorstwach

Annotacja: ankietowani wskazywali więcej niż jedną odpowiedź, stąd suma wyników jest większa od liczby przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu

Zródło: badania własne



Rys. 4. Okoliczności sprzyjające włączaniu się badanych przedsiębiorstw w proces internacjonalizacji

Biorąc pod uwagę okoliczności, jakie sprzyjały ankietowanym w rozpoczynaniu ich działalności na rynkach zagranicznych, najczęściej wybieraną przez nich odpowiedzią było znalezienie klienta za granicą, na co wskazało 56% (84) respondentów (rys. 4). Otrzymanie propozycji współpracy od firmy zagranicznej zaznaczyło 25% (37) badanych. Na tej podstawie można założyć, że grupa badawcza skoncentrowana była na aktywnym poszukiwaniu możliwości na rynkach zagranicznych. Podejście sieciowe w ramach firm rodzimych, przejawiające się w otrzymaniu propozycji kooperacji od firmy polskiej pracującej za granicą, wybrało 10% (15) ankietowanych. Jedynie 2% (3) firm wskazało, że włączeniu się w proces internacjonalizacji towarzyszyły inne okoliczności, a 7% (11) nie pamiętało żadnych uwarunkowań.

1.2.1. Strategie ekspansji

Rozszerzenie działalności na rynki zagraniczne stanowi jedną z najistotniejszych strategii rozwojowych przedsiębiorstwa (Jonek-Kowalska i Michalak, 2013, s. 7). Sukces MSP w procesie globalizacji zależy w dużej mierze od sformułowania i wdrożenia wybranej strategii, która odzwierciedla krótko- i długoterminowe reakcje firmy na wyzwania i możliwości stwarzane przez środowisko gospodarcze (Knight, 2000, s. 13). Stwarza się bowiem w ten sposób szansę na wzrost i zwiększenie wartości przedsiębiorstwa, ale realizacja takiej strategii jest związana z ryzykiem i wieloma wyzwaniami dla menedżerów i właścicieli firm. Dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw stanowi to szczególnie duże wyzwanie z racji ograniczonych zasobów, w tym finansowych.

Pojęcie strategii zostało wprowadzone do nauk ekonomicznych na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX wieku, a za badaczy, którzy najprawdopodobniej użyli go jako pierwsi, uważa się H.L. Hansena (1959, s. 54–57) oraz A.D. Chandlera (1972, s. 10). W opinii drugiego z badaczy oznacza ona „proces określania celów długofalowych i zamierzeń przedsiębiorstwa oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów niezbędnych do realizacji tych celów”. W literaturze przedmiotu strategię określa się jako spójny, całościowy plan stworzony w celu zapewnienia osiągnięcia podstawowych celów organizacji (Glueck, 1980, s. 78). Definicja sformułowana przez S. Galatę (2004, s. 117–118) szczególnie trafnie wpisuje się w istotę internacjonalizacji MSP w aspekcie występującego ryzyka i niepewności – według tej autorki strategia jest wiedzą i sztuką stosowaną w organizacji, polegającą na mobilizowaniu i łączeniu zasobów w celu osiągnięcia wydajności i zmniejszenia niepewności.

Dokonując syntetycznego podsumowania zróżnicowanych definicji strategii z punktu widzenia wpływu ryzyka na włączenie się w proces internacjonalizacji, można przyjąć, że stanowi ona całokształt działań podejmowanych przez właściciela MSP, uwzględniających szanse i zagrożenia w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym.

nym oraz przewidywane ich zmiany, a także ich wpływ na stopień realizacji zakładanego celu przedsiębiorstwa – działalności na rynkach zagranicznych.

W zarządzaniu strategicznym ukształtowało się wiele podejść i klasyfikacji strategii w aspekcie zróżnicowanych kryteriów, takich jak (Zielińska, Długołęcki i Wójcik-Kośla, 2013, s. 185):

- stosunek do konkurencji,
- stopień globalizacji działań,
- koncentracje lub dywersyfikacje.

Włączenie się w proces internacjonalizacji oznacza konieczność sprecyzowania i zastosowania nowej strategii dostosowania oferty produktów i/lub usług, co można nazwać strategią internacjonalizacji firmy. Jej wyodrębnienie jest tym bardziej zasadne, im bardziej rynek docelowy różni się od lokalnego (Daszkiewicz, 2004, s. 65).

W literaturze przedmiotu stosuje się zamiennie określenia „sposoby wejścia na rynki zagraniczne” i „strategie wejścia na rynki zagraniczne”. Należy jednak zwrócić uwagę, że nie polega to wyłącznie na samej ekspansji geograficznej, ale także na sposobie działania na rynkach docelowych (Daszkiewicz, 2004, s. 63). Z tego powodu niektórzy badacze przedmiotu proponują posługiwanie się szerszymi znaczeniowo określeniami, takimi jak „strategia wejścia na rynek zagraniczny i jego rozwoju” lub „strategia obsługi rynku zagranicznego” (Young i in., 1989, s. 3).

Można dostrzec, że ekonomiści posługują się zróżnicowanymi definicjami strategii działalności przedsiębiorstw. Najczęściej jest ona rozumiana jako plan lub porządek działania, za pomocą którego organizacja pragnie osiągnąć przewagę konkurencyjną (Stonehouse i in., 2001, s. 94). Stosowanie strategii internacjonalizacji nie ogranicza się do dużych firm, ponieważ firmy z sektora MSP także podjęły wyzwanie eksploracji rynku międzynarodowego w celu osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej (Li i Nkansah, 2005, s. 3). Dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw przystąpienie do tego procesu bywa szczególnie trudne z uwagi na ich ekspansję na rynki zajmowane już przez obecne tam duże przedsiębiorstwa. Ustalenie planu działania ma kluczowe znaczenie w internacjonalizacji MSP i bywa uznawane za największe wyzwanie dla właścicieli firm. Internacjonalizacja firm tej wielkości przebiega w różny sposób, ponieważ najczęściej charakteryzują się one ograniczonością wszelkich zasobów oraz niskimi kompetencjami w zakresie ekspansji geograficznej. W polskiej literaturze przedmiotu przeglądu typologii strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw w aspekcie zróżnicowanych kryteriów dokonali N. Daszkiewicz i K. Wach (2013, s. 106).

W obliczu mnogości opinii badaczy przedmiotu na temat stosowanych strategii można wyodrębnić i takie, które dotyczą włączania się w proces internacjonalizacji dużych przedsiębiorstw (Glinkowska i Kaczmarek, 2016, s. 207). Najczęściej jednak małe i średnie firmy dokonują samodzielnie ekspansji geograficznej lub realizują to we współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi w ramach sieci. W tym aspekcie w literaturze przedmiotu wskazuje się na trzy podstawowe strategie wejścia na rynki zewnętrzne (tabela 5).

Tabela 5. Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw w relacji do stopnia ich samodzielności

Strategia we włączaniu się w proces internacjonalizacji		
z innymi	przez innych	samodzielnie
styl partycypacyjny	styl rynkowo-partnerski	styl transmisji funkcji
<ul style="list-style-type: none"> – uczestnictwo – przejęcie – fuzja – joint venture – konsorcjum – kooperacja 	<ul style="list-style-type: none"> – eksport/import (bezpośredni/pośredni) – transfer licencji (aktywny/pasywny) – transfer know-how – franczyza 	<ul style="list-style-type: none"> – polityka rynkowa (zaopatrzenie/zbyt) – produkcja/lokalizacja – organizacja/administracja – inne funkcje przedsiębiorstwa

Źródło: Dittmar, Mezzer i Hoyer, 1979, s. 94

Włączając się samodzielnie w proces internacjonalizacji, właściciel firmy powinien być świadomy ryzyka działalności na rynkach zewnętrznych. Ryzyko związane z eksportem będzie się zasadniczo różniło od form inwestycyjnych (Glinkowska i Kaczmarek, 2016, s. 209).

Porównując strategie internacjonalizacji MSP działających w sektorach tradycyjnych z sektorami nowoczesnych technologii, można dostrzec różnice w ich motywach, sposobie wejścia, jak i uwarunkowaniach kształtujących ten proces. Przedsiębiorstwa działające w sektorach tradycyjnych preferują rozpoczęcie działalności na rynkach zagranicznych w sposób ewolucyjny, stopniowy i reaktywny, nie gwałtowny i proaktywny. Kierunkami ich ekspansji są z reguły rynki o podobnej kulturze i poziomie technologicznym, a celem jest przetrwanie i zwiększenie skali działalności lub udziału w rynku. Z kolei przedsiębiorstwa z sektorów nowoczesnych technologii prezentują proaktywny sposób działania, szybko dostosowując się do otoczenia zewnętrznego. Wiele z tych firm angażuje się w działalność zagraniczną zaraz po uruchomieniu działalności, a ich celem staje się szybkie osiągnięcie przewagi rynkowej lub bycie pionierem w danym segmencie rynku (Bell, Young i Crick, 1998, s. 9–29).

Przedsiębiorstwa podejmujące decyzje o włączeniu się w proces internacjonalizacji podejmują równocześnie cały szereg innych decyzji cząstkowych, takich jak (Bartkiewicz, 1998a, s. 6–18):

- określenie strategii orientacji przedsiębiorstwa w kontekście obszaru działalności,
- wybór strategii rozwoju międzynarodowej pozycji przedsiębiorstwa – wybór między strategią wzrostu, konsolidacji, tworzenia pozycji rynkowej lub wycofania się,
- wybór pomiędzy strategią kooperacji z partnerem biznesowym a samodzielnym wejściem na rynki zagraniczne,
- określenie strategii konkurencji, tzn. posiadanej przewagi konkurencyjnej,

- rozwój strategii „zarządzania” otoczeniem politycznym, polegającej na dążeniu do zmniejszenia ryzyka politycznego w kraju macierzystym i goszczącym,
- tworzenie strategii koordynacji – dostosowanie lub kształtowanie struktur organizacyjnych,
- sformułowanie strategii funkcjonalnych – dostosowanie obszarów funkcjonalnych firmy do warunków działalności za granicą, w tym strategii:
 - marketingowych,
 - w sferze produkcji,
 - badań i rozwoju,
 - konkurencji,
 - zaopatrzenia,
 - personalnych,
 - finansowych.

Wybór strategii marketingowych zależy od orientacji strategicznej firmy, a podejmowane działania są skierowane na odbiorców wytwarzanych dóbr i usług w poszczególnych krajach lub na całym świecie. Według J. Rymarczyka (2004, s. 98) można podzielić je na strategie: (1) podaży, (2) dystrybucji, (3) komunikacji.

Kluczowe decyzje w sferze produkcji są skoncentrowane na wyborze produktów identycznych jak krajowe lub dostosowanych do rynków docelowych.

Strategie badań i rozwoju, zwane technologicznymi, wynikają ze strategii wejścia na rynki zagraniczne oraz strategii marketingowych. Wybór najbardziej opłacalnych technologii odbywa się z wykorzystaniem tzw. profili atrakcyjności i ryzyka oraz portfolio technologii.

Strategie konkurencji mają na celu ustalenie działań zapewniających utrzymanie lub zwiększenie przewagi konkurencyjnej, np. przez cztery typy konkurencji Portera (1985). Według J. Rymarczyka (2004, s. 86), przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę konkurencyjną dzięki przywództwu kosztowemu oraz różnicowaniu.

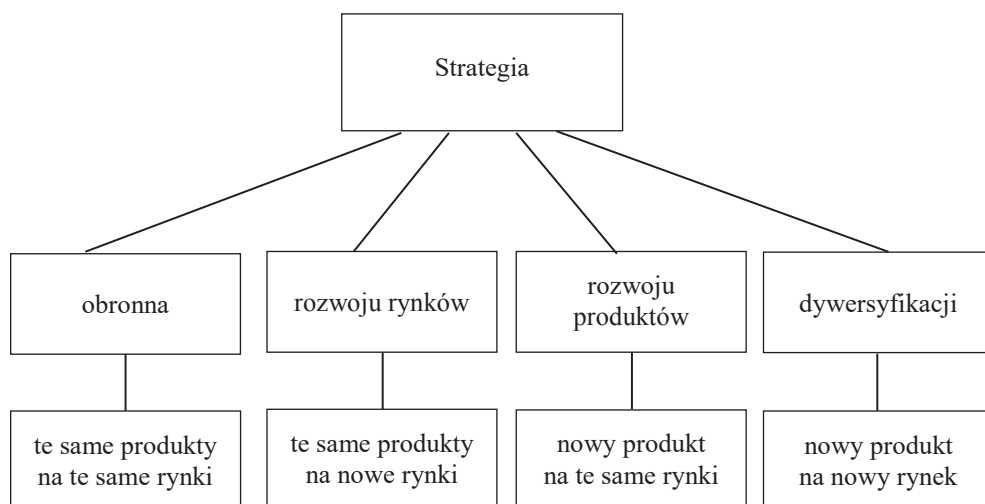
Strategie zaopatrzenia dotyczą działań mających na celu zapewnienie produkcji i sprzedaży maszyn, surowców, materiałów i produktów oraz ich substytutów, z uwzględnieniem zróżnicowanych źródeł i narzędzi dostaw, środków transportu, ograniczeń prawnych w krajach goszczących itp.

Strategie personalne powinny spełniać założenia dotyczące polityki personalnej przedsiębiorstwa oraz założenia i ograniczenia w wybranym otoczeniu.

Kluczowym zadaniem strategii finansowych jest ustalenie długoterminowych działań w zakresie ustalenia zapotrzebowania i zapewnienia źródeł finansowania oraz struktury kapitałowej. Jednym z najistotniejszych elementów strategii finansowych jest zabezpieczenie przepływów operacyjnych przed ryzykiem ekonomicznym oraz stworzenie programu zarządzania ryzykiem kursowym.

Strategie związane z otoczeniem politycznym dotyczą działań mających na celu wpływ przedsiębiorstw na otoczenie polityczne z zastosowaniem zróżnicowanych strategii zarządzania. Firmy z sektora MSP, z uwagi na niewielką skalę działalności i ograniczone zasoby, mają niewielki wpływ na kształtowanie otoczenia politycznego, a ich rola w tym obszarze bywa z reguły pasywna. Wyniki badań Komisji Europej-

skiej wykazały, że większość ankietowanych właścicieli MSP (68,3%) uznało procedury administracyjne na rynkach zagranicznych za skomplikowane, a nieco ponad połowa (57,8%) sygnalizowała trudności w pozyskaniu wiedzy jako istotny powód utrudniający rozpoczęcie aktywności eksportowej (European Commission, 2018b, s. 100). Na rysunku 5 przedstawiono koncepcję H.J. Ansoffa dotyczącą klasyfikacji strategii internacjonalizacji ze względu na kierunki zmian portfela produktów i rynków.



Rys. 5. Strategie internacjonalizacji ze względu na kierunki zmian portfela produktów i rynków

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ansoff, 1965

W klasyfikacji strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw zaproponowanej przez J. Rymarczyka (2004, s. 81–83) wyróżnia się cztery koncepcje:

- etnocentryczną,
- policentryczną,
- globalną,
- dualną.

Strategia etnocentryczna, zwana selekcyjną, dotyczy z reguły początkowych etapów internacjonalizacji i polega na wykorzystaniu za granicą przewagi konkurencyjnej uzyskanej na rynku lokalnym. Koncepcja ta opiera się na formach eksportowych w stosunku do gospodarek podobnych do krajowej. Istotnym czynnikiem decydującym o wyborze przez przedsiębiorstwo strategii wejścia na rynek zagraniczny jest zajmowana przez nie pozycja na rynku lokalnym, uwzględniająca jego atuty konkurencyjne skonfrontowane z atrakcyjnością rynku, na którym ma ono działać (Oczkowska, 2007, s. 122).

Strategia policentryczna – nazywana strategią wielu rynków – jest utożsamiana z kolejnym etapem internacjonalizacji i próbą wejścia na rynki zagraniczne poprzez wybór form inwestycyjnych. Dotyczy to działań przedsiębiorstw starających się uzyskać przewagę konkurencyjną i dostosowujących ofertę do zróżnicowanych wymagań klientów na rynkach zewnętrznych. Stąd na kluczowych rynkach tworzone są spółki nie tylko handlowe, ale również produkcyjne. Dzięki działaniom przystosowawczym strategia ta pozwala na ograniczenie politycznych interwencji w kraju goszczącym (Rymarczyk, 2004, s. 82).

W strategii globalnej, zwanej integracyjną, mimo występujących różnic między krajami traktuje się wszystkie rynki lub określone regiony jako homogeniczne. Z reguły dotyczy to takich samych produktów lub usług, przeznaczonych na wszystkie kierunki ekspansji geograficznej. Celem strategii globalnej jest zdobycie przewagi konkurencyjnej w skali globalnej lub regionalnej dzięki oszczędnościom w obszarze jednostkowych kosztów produkcji. Jest to możliwe za sprawą masowej produkcji standaryzowanych i powtarzalnych wyrobów.

Strategia dualna bywa nazywana w literaturze przedmiotu oportunistyczną, interaktywną, lokoglobalną lub transnarodową (Rymarczyk, 2004, s. 83). Koncepcja ta uwzględnia różnice między gospodarkami, ale niektóre standardy działań, jak np. marketing lub badania i rozwój, są jednakowe bez względu na kierunek internacjonalizacji. Oznacza to, że produkty bywają w niewielkim stopniu modyfikowane i dostosowywane do rynków lokalnych, podczas gdy pozostałe aktywności są ustandaryzowane i jednakowe w ramach całej organizacji. Bywa, że powodem wyboru tej strategii nie są zróżnicowane wymagania konsumentów, lecz działania protekcyjno-urzędnicze rządów państw, uniemożliwiające dystrybucję wybranych towarów lub usług. Strategia dualna stanowi połączenie strategii globalnej ze strategią policentryczną (Branowski, Pawłowski i Trzcieliński, 2013, s. 79).

Klasyfikacja zaproponowana przez J.C. Leontiadesa (1985) różnicuje strategie internacjonalizacji w kontekście celów, wielkości wymaganych inwestycji i nakładów organizacyjnych, ryzyka oraz wykorzystywanych instrumentów. Należą do nich: (1) skimming, (2) dumping, (3) eksploracja, (4) penetracja.

Skimming polega na wprowadzaniu naabrany segment rynku zagranicznego podobnej oferty produktowej jak na rynek lokalny. Strategie te realizuje się przy niskich kosztach, niewielkim wysiłku organizacyjnym i ryzyku, stosując takie formy, jak eksport pośredni przez agentów oraz licencje.

Dumping, podobnie jak skimming, charakteryzuje się minimalnymi nakładami finansowymi, organizacyjnymi i niskim stopniem ryzyka. Formą stosowaną w ramach tej strategii jest przede wszystkim eksport pośredni przez agentów i dystrybutorów.

Przedmiotem eksploracji jest pozyskiwanie informacji o rynkach, na których prowadzona jest działalność, w celu analizy zachowań potencjalnych klientów i dostawców, ale także władz lokalnych, administracji publicznej oraz rynków zagranicznych na potrzeby oceny powodzenia dużych inwestycji. Elementami strate-

gii są relacje handlowe nakierowane na niskie koszty i małe zaangażowanie organizacyjne. Typowymi formami dla eksploracji są eksport, licencje i joint ventures.

Penetracja jest po części zaprzeczeniem innych strategii – zakłada się w niej maksymalne zaangażowanie finansowe i organizacyjne poza granicami kraju. Strategia ta charakteryzuje się dużym ryzykiem i inwestycjami bezpośrednimi.

Ustalona strategia działania przy włączeniu się w działalność zagraniczną przedsiębiorstwa powinna uwzględniać przede wszystkim wielkość i specyfikę przedsiębiorstwa, np. firmy z sektora MSP chętniej i częściej stosują strategię: (1) obronną, (2) skimming, (3) etnocentryczną (Infor.pl, 2007).

Podsumowując, należy podkreślić, że strategię internacjonalizacji MSP charakteryzują się heterogenicznością i są zależne zarówno od otoczenia przedsiębiorstw, jak i postaw oraz cech właściciela. Propozycja klasyfikacji podana przez N. Daszkiewicz (2004, s. 68) stanowi syntetyczne podsumowanie wskazanych strategii w aspekcie internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Wyróżnia ona:

- strategię aktywne – firma poszukuje nowych możliwości na rynkach zagranicznych,
- strategię pasywne – firma utrzymuje przewagę konkurencyjną na rynku krajowym wobec konkurencji zagranicznej.

Wydaje się, że podział ten może stanowić punkt wyjścia dla kolejnych, bardziej szczegółowych klasyfikacji w kontekście wybranego kryterium. Problematyka strategii przedsiębiorstw w aspekcie internacjonalizacji działalności jest bardzo obszerna i wykraczająca poza ramy tej pracy. Internacjonalizacja MSP stanowi zazwyczaj strategiczny wybór w ich działalności gospodarczej, a wsparcie ze strony rządów może odegrać decydującą rolę w tym procesie. Jest to szczególnie ważne dla wielu firm z tego sektora, charakteryzujących się ograniczonymi zasobami – głównie finansowymi, dla których niektóre strategię są niedostępne lub możliwe do realizacji jedynie w ograniczonym zakresie.

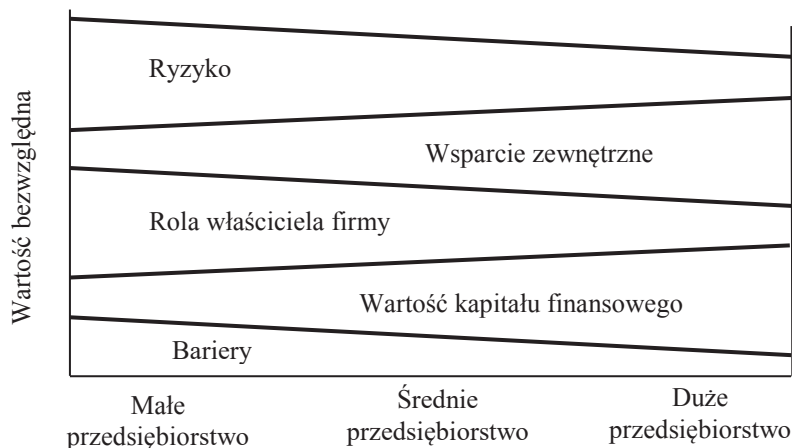
1.2.2. Kryteria i sposoby wejścia na rynek zagraniczny

Definicja internacjonalizacji działalności bywa utożsamiana z naturalnym rozwojem przedsiębiorstwa. Należy jednak zauważyć, że niektóre funkcje są unikalne dla internacjonalizacji lub przynajmniej istnieją znaczące różnice między wzrostem na rynku krajowym i zagranicznym (Ruzzier, Hisrich i Antoncic, 2006, s. 478).

Jak już wspomniano, małe i średnie przedsiębiorstwa nie stanowią mniejszej wersji dużych przedsiębiorstw, odróżnia je także styl zarządzania, system właścicielski oraz niezależność na rynku (Coviello i McAuley, 1999, s. 228). Oznacza to, że również w aspekcie internacjonalizacji działalności nie powinno się porównywać ze sobą bezpośrednio firm małych i dużych (Man, Lau i Chan, 2002). Jednym z wielu argumentów, które to potwierdzają, jest występowanie zmiennych interakcji z otoczeniem gospodarczym między firmami różnej wielkości (Shuman i Seeger, 1986, s. 8).

Nawet jeśli małe przedsiębiorstwa zaczynają dorównywać skalą działania swym dużym odpowiednikom, nie należy ich zestawiać ze sobą z uwagi na specjalny warunek nazywany w literaturze przedmiotu ubóstwem zasobów, czyli ograniczonym kapitałem finansowym przeznaczonym na rozwój. Wynika to z warunków charakterystycznych dla mniejszych firm skupiających się w rozdrobnionych i konkurencyjnych branżach (Welsh i White, 1981, s. 18).

W literaturze przedmiotu internacjonalizację dużych przedsiębiorstw eksplikuje się przez pryzmat teorii internalizacji, kosztów transakcyjnych, paradygmatu eklektycznego J.H. Dunninga (1998b) oraz teorii przewagi monopolistycznej. W przypadku MSP opinie badaczy koncentrują się na modelach etapowych ze szczególnie zarysowanym znaczeniem eksportu (Ruzzier, Hisrich i Antoncic, 2006, s. 480–481). Mimo że zarówno małe, jak i duże przedsiębiorstwa funkcjonują wspólnie na wielu rynkach, dostrzega się między nimi znaczne różnice w wadze poszczególnych czynników związanych z przystąpieniem do internacjonalizacji (rys. 6).



Rys. 6. Zależność między wielkością firmy a warunkami otoczenia biznesowego

Źródło: Kasperkowiak, Małecka i Łuczka, 2017, s. 393

Wiedza zdobyta na rynku krajowym niejednokrotnie bywa niewystarczająca do prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych (Lu i Beamish, 2001, s. 566). Dotyczy to wielu czynników niewystępujących na rynkach lokalnych oraz barier związanych z rozpoczęciem procesu internacjonalizacji. Z racji niedostatecznej wiedzy o zagranicznych gospodarkach naturalnym kierunkiem ekspansji dla przedsiębiorstw z grupy MSP stają się rynki podobne do lokalnego, funkcjonujące na zbliżonych zasadach prawnych, kulturowych i gospodarczych. Proces ten zachodzi przy minimalizacji ryzyka związanego z najczęściej wybraną formą, jaką jest

eksport, a więc również przy braku potrzeby zwiększonego inwestowania (Coviello i McAuley, 1999, s. 226).

Należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu zjawisko to zostało zdefiniowane dużo wcześniej w związku z badaniami nad internacjonalizacją MSP: wpływem dystansu psychicznego na wybór rynków docelowych (Beckermann 1956, s. 38). Może ono być wywołane domniemaniem, że inne gospodarki zlokalizowane blisko kraju macierzystego stają się bardziej do niego podobne, a podobieństwo wiąże się z większą łatwością w zarządzaniu niż odmienność (O'Grady i Lane, 1996, s. 310).

Pojęcie dystansu psychicznego było wykorzystywane w latach dziewięćdziesiątych XX wieku w badaniach nad poznaniem procesu internacjonalizacji firm szwedzkich, a także jako uzupełnienie istniejących teorii opartych na koncepcjach ekonomicznych i odległości geograficznej. S. O'Grady i H. Lane (1996) wskazują jednak, że paradoksalnie czynnik ten może stać się powodem słabych wyników przedsiębiorstwa, a nawet przyczynić się do jego porażki, i nazywają to psychicznym paradoksem odległości. Powodem niepowodzenia nie jest ryzyko zewnętrzne, związane z kierunkiem internacjonalizacji, zlekceważenie lub brak odpowiedniego przygotowania ze strony przedsiębiorstwa. Małe firmy z Azji i Europy są bardziej skłonne przystępować do internacjonalizacji w porównaniu ze swoimi odpowiednikami ze Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej (Manolova i in., 2002, s. 9). Może to być spowodowane wielkością rynku lokalnego i dystansem do innych rynków zagranicznych.

1.3. Pozycja właściciela w inicjowaniu i kształtowaniu procesu internacjonalizacji

Właściciel stanowi centrum decyzyjne przedsiębiorstwa, tworząc i rozwijając nadrzędne funkcje organizacji (Piasecki, 1997, s. 56). Kształtuje on „społeczną strukturę przedsiębiorstwa”, co stanowi jedną z kluczowych cech jakościowych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, odróżniających je od przedsiębiorstw dużych, których struktura społeczna „nie nosi indywidualnego piętna właściciela” (Łuczka, 1995, s. 115). Wyniki badań empirycznych wykazały, że przedsiębiorcy działający w sektorze MSP wykazują mniej cech analitycznych i nie są tak racjonalni w podejmowaniu decyzji jak menedżerowie większych firm (Smith i in., 1988, s. 225).

B. Piasecki (1997, s. 92) w swej definicji MSP koncentruje się na ich „samodzielnosci ekonomicznej” oraz podkreśla rolę właściciela autonomicznie podejmującego decyzje i związane z nimi ryzyko. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że nadrzędnym zadaniem przedsiębiorców jest pozyskanie wiedzy o zagrożeniach występujących na rynkach, a nieprawidłowa interpretacja danych uznawana jest za jedną z najważniejszych przyczyn występowania ryzyka (Kaczmarek, 2008, s. 117).

Z reguły dotyczy to firm rodzinnych lub spółek osobowych nieposiadających osobowości prawnej (Skowronek-Mielczarek, 2016, s. 69). W opinii F. Knighta (2009, s. 101–120) najlepszą rekompensatą za ryzyko podejmowane przez przedsiębiorców jest zysk. Właściciele działający w warunkach niepewności ryzykują utratę kapitału własnego, a nierzadko także powierzonego.

Właściciele i zarządzający MSP często charakteryzuje przeświadczenie o wyjątkowości prowadzonej przez nich działalności (Gibcus, Vermeulen i Jong, 2009, s. 76). Przedsiębiorcy wyróżniają się określonymi cechami osobowymi wpływającymi na ich proces decyzyjny, takimi jak: pochodzenie ekonomiczne i społeczne, wykształcenie i doświadczenie zawodowe (Brouthers, Andriessen i Nicolaes, 1998, s. 132). Ponadto są oni „zdecydowanymi, niecierpliwymi i zorientowanymi na działanie osobami, które mają wysokie potrzeby w zakresie osiągania doskonałych wyników” (Smith i in., 1988, s. 224). Można przyjąć założenie, że dzięki cechom swych właścicieli MSP zyskują na zwinności w wykorzystywaniu szans na rynkach oraz skróceniu czasu w podejmowaniu decyzji. J. Surma (2010, s. 51) wskazuje na związek tych cech z pewną formą osamotnienia właściciela, wynikającą z jednoosobowego podejmowania decyzji w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem bez udziału innych osób i firm konsultingowych. Właściciele małych i średnich firm bywają indywidualistami, skłonni do podejmowania ryzyka i zarabiania pieniędzy (McGrath, MacMillan i Scheinberg, 1992, s. 127). W opinii wielu badaczy przedmiotu w działaniu przedsiębiorców dostrzega się ignorowanie danych i wyników analizy na rzecz własnej intuicji (Brouthers, Andriessen i Nicolaes, 1998, s. 136). W tym aspekcie należy zwrócić uwagę na finansowanie działalności, szczególnie w fazie powstawania i wczesnego rozwoju MSP, które najczęściej pochodzi ze środków własnych właściciela. Według H.I. Ansoffa (1985, s. 71) istnieje zależność między skłonnością decydentów do ponoszenia ryzyka a poziomem realizacji celu przedsiębiorstwa – zróżnicowane warunki podejmowania ryzyka są przyczyną preferowania różnych zachowań decydentów. Przyjmując dwie zmienne do określenia postawy wobec ryzyka, czyli prawdopodobieństwo korzyści oraz prawdopodobieństwo strat, można określić profil ryzyka decydenta. Wyniki badań W. Kasperkowiaka i M. Rembiasz (2017, s. 167) wskazują na większą skłonność do podejmowania ryzyka przez przedsiębiorców działających na rynkach zagranicznych w porównaniu z aktywnymi wyłącznie na rynkach krajowych.

N. Dominguez i U. Mayrhofer (2018) dowiedli, że pozytywne nastawienie menedżerów do podejmowania ryzyka i wdrażanie pewnych mechanizmów zarządzania ryzykiem pomagają wyjaśnić fakt, że niektóre MSP decydują się na eksport do krajów o wyższym ryzyku.

W obliczu przyspieszającej globalizacji przedsiębiorstwa powinny koncentrować się na kwestiach, które podkreślają potrzebę kreatywności i jednoczesnego dostarczania innowacyjnych produktów. W związku z tym przedsiębiorstwa zainteresowane są pozyskaniem menedżerów z doświadczeniem międzynarodowym, zwracają także uwagę na takie cechy osobowościowe, jak: (1) wizja, (2) styl przy-

wództwa, (3) kreatywność, (4) zdolność do podejmowania ryzyka (Kedia i Mukherji, 1999, s. 233).

Rozpoczęcie działalności gospodarczej za granicą może być postrzegane jako wynik procesu stopniowego dostosowywania się do zmieniających się warunków w jednostkach gospodarczych i ich otoczeniu. Najczęściej proces ten przebiega etapowo, w miarę zwiększania się ryzyka i zaangażowania firmy, wraz z nabywaniem przez przedsiębiorców wiedzy wynikającej z doświadczeń własnych.

Fundamentalnym elementem w internacjonalizacji MSP, a tym samym sukcesu przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, jest świadomość i orientacja międzynarodowa kluczowych osób w przedsiębiorstwie (Bielawska, 2006, s. 9). Zainicjowanie eksportu wewnątrz przedsiębiorstwa wynika najczęściej z postrzegania przez kierownictwo tej formy internacjonalizacji jako atrakcyjnej dla firmy oraz międzynarodowej orientacji osób zarządzających (Gorynia, 2000, s. 55). W małych i średnich przedsiębiorstwach właściciel – czołowa postać w strukturze organizacyjnej – zajmuje najczęściej pozycję przedsiębiorcy i menedżera (Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 14). Centralna pozycja właściciela w procesie zarządzania MSP wskazuje na stopień gotowości do „przekraczania granic kolejnych rynków i kolejnych ograniczeń” (Łuczka 2009b, s. 277). Potwierdzają to wyniki badań B. Glinkowskiej i B. Kaczmarka (2016, s. 209), w których poddaje się analizie rolę menedżera na tle wielkości firmy, jej wieku oraz rodzaju działalności jako istotnej determinanty w sposobie internacjonalizacji i wykorzystania zasobów. W tym aspekcie szczególnie istotne są cechy osobowe właściciela i zgromadzony kapitał ludzki, które mają duży wpływ na wybór i stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa (Manolova i in., 2002, s. 9).

Wyłączając cechy osobowościowe, postrzeganie i uczestniczenie w internacjonalizacji przedsiębiorstw bywa zależne od zróżnicowanych czynników, takich jak: (1) wykształcenie, (2) znajomość języków obcych, (3) doświadczenie na rynku krajowym, (4) wiedza o rynkach zagranicznych i związanych z tym szansach i zagrożeniach. W tym kontekście proces pojmowania i adaptacji do rynków zagranicznych powinien być poprzedzony dynamicznym procesem uczenia się oraz gromadzeniem informacji i ich poprawną interpretacją, co wpisuje się w jedną z definicji internacjonalizacji (O’Grady i Lane, 1996, s. 313).

Zauważa się, że styl zarządzania zmienia się istotnie wzdłuż ścieżki rozwoju internacjonalizacji przedsiębiorstw. Na początkowych etapach podejście przedsiębiorców do eksportu jest z reguły chaotyczne i nie zawsze zaplanowane z racji braku odpowiednich struktur organizacyjnych i doświadczenia (Leonidou i Katsikaes, 1996, s. 535).

Z punktu widzenia rynków zagranicznych zachowania przedsiębiorstw w warunkach ryzyka bywają szczególnie zależne od rodzaju wykonywanej przez nich działalności oraz doświadczeń właściciela-menedżera. Wyniki badań wskazują, że w warunkach niepewności przedsiębiorcy mogą podejmować decyzje, które odbiegają od tych, jakie przewidują tradycyjne teorie ekonomiczne. Wśród wielu przyczyn tego stanu rzeczy wymienia się indywidualne postrzeganie ryzyka i podobne

doświadczenia z przeszłości (Olkiewicz, 2012, s. 549). W przypadku firm z sektora MSP, gdzie – jak już podkreślano – często łączy się funkcje zarządcze z właścicielskimi, duże znaczenie mają przedsiębiorczość i skłonność do podejmowania ryzyka. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że zwłaszcza w mniej atrakcyjnych sektorach, jak np. rolnictwo, sprzedaż detaliczna lub usługi oparte na pracy intelektualnej, unikalne źródło przewagi rynkowej bywa często zakorzenione w kapitale ludzkim właściciela (Chandler i Jansen, 1992).

Z wyników badań przeprowadzonych w 1992 roku wynika, że większość polskich właścicieli mikro, małych i średnich przedsiębiorstw deklaruwała wolę podjęcia ryzyka, włączając się w proces internacjonalizacji i uznając się za osoby wytrwałe oraz skłonne do poświęcania swojego wolnego czasu dla dobra firmy. Z kolei za wszelkie niepowodzenia lub brak realizacji założonych celów przedsiębiorcy obwiniali otoczenie lub osoby trzecie. Polscy przedsiębiorcy są dobrze wykształceni, z reguły mają wykształcenie techniczne. Podobny model dostrzega się w innych krajach europejskich, gdzie wykształcenie wiodące uzupełniane jest menedżerskim. W Polsce podstawowymi źródłami kompetencji menedżerskich są intuicja oraz literatura fachowa (Daszkiewicz, 2004, s. 142). Wyniki przeprowadzonych badań skłaniają do wniosku, że krajowe firmy zaangażowane w aktywność międzynarodową są z reguły kierowane przez starszych wiekiem i lepiej wykształconych przedsiębiorców (Blanke-Ławniczak i in., 2010, s. 23). Wskazuje się, że wykształcenie biznesowe oraz doświadczenie zdobyte na stanowiskach kierowniczych stanowią podstawę udanej kariery przedsiębiorcy (Chandler i Jansen, 1992, s. 223). Jest to szczególnie istotne w zarządzaniu procesem umiędzynarodowienia przedsiębiorstw z wykorzystaniem modeli opartych na wiedzy – np. model uppsalski skupia się na kompetencjach właścicieli firm i ich zdolności do uczenia się. Wyniki badań przeprowadzonych przez Komisję Europejską dotyczących wykształcenia właścicieli MSP wskazują, że blisko dwie trzecie polskich przedsiębiorców ma wykształcenie wyższe, podczas gdy średnia wszystkich krajów członkowskich UE wynosi jedynie 53%. Pod względem posiadanych stopni naukowych (co najmniej stopnia doktora) polscy przedsiębiorcy wypadają gorzej (4,2%) w porównaniu ze średnią reszty państw UE (12,6%) (European Commission, 2018b, s. 52).

W literaturze przedmiotu występuje wiele opisów dotyczących skoncentrowania przedsiębiorców na rozwoju podstawowych umiejętności biznesowych i przeznaczania mniejszej ilości czasu i energii na zarządzanie ryzykiem międzynarodowym (Shrader, Oviatt i McDougall, 2000, s. 1233). Koncepcja ta jest poparta badaniami wskazującymi, że MSP z doświadczeniem i szerokimi działaniami w obszarze marketingowym dysponują najlepiej wykwalifikowanymi kandydatami do włączenia się w proces internacjonalizacji (Jolly, Alahuhta i Jeannet, 1992, s. 71). Dzięki zdobytemu doświadczeniu technicznemu i marketingowemu menedżerowie wybierają rynki o bardziej zróżnicowanym i wyższym ryzyku niż ci, którym brakuje tej wiedzy lub doświadczenia (Shrader, Oviatt i McDougall, 2000, s. 1233).

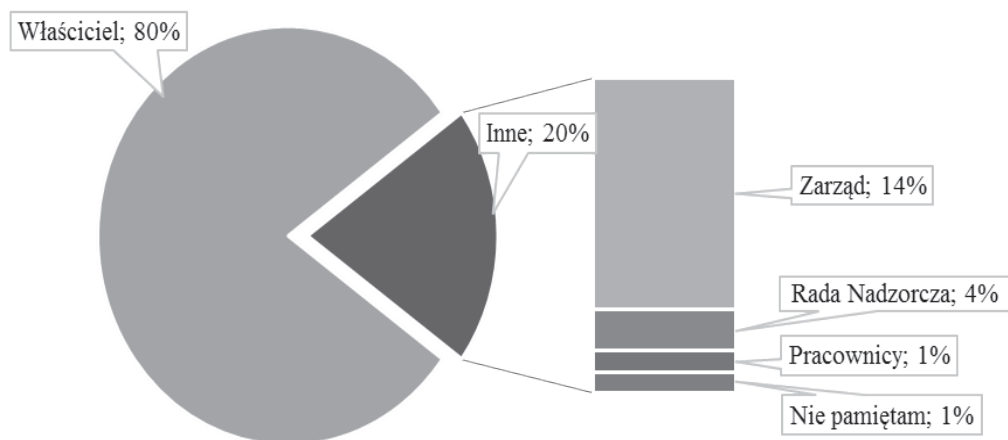
Delegowanie zadań stanowi kluczową umiejętność w procesie zarządzania przedsiębiorstwem – z uwagi na nieskomplikowaną strukturę MSP właściciel po-

dejmując wszystkie istotne decyzje oraz niechętnie deleguje swoje uprawnienia i korzysta z usług ekspertów (T. Łuczka, 2009b, s. 278). W procesie internacjonalizacji wraz z poszerzaniem obszaru działalności zwiększa się także zakres prac i obowiązków. Dlatego w pierwszej kolejności należy określić obszar i stopień odpowiedzialności przeznaczony do oddelegowania w działalności na rynkach zagranicznych (Laudien i Freiling, 2011, s. 352). Zespół osób wyznaczony do tej pracy powinien mieć odpowiednią wiedzę i kompetencje. Wyniki badań Komisji Europejskiej wykazały, że większość ankietowanych właścicieli MSP (63%) uznała brak odpowiednich zasobów personalnych w tym zakresie za jeden z kluczowych powodów utrudniających rozpoczęcie aktywności eksportowej (European Commission, 2018b, s. 101). Można zatem postawić tezę, że doświadczenie w biznesie międzynarodowym stanowi najbardziej korzystny rodzaj doświadczenia dla firm wkraczających na nowe rynki w aspekcie zarządzania ryzykiem międzynarodowym (Shrader, Oviatt i McDougall, 2000, s. 1233). Dla przedsiębiorców nieposiadających takich kwalifikacji oznacza to konieczność pozyskiwania na rynku pracy osób z wiedzą i doświadczeniem w działalności zagranicznej. W. Pućik (1988, s. 89) zauważa, że postawa „jesteśmy bezpieczni” osłabia motywację do uczenia się od innych. Postępująca globalizacja sprawia, że tradycyjne metody prowadzenia działalności tracą na aktualności i ustępują miejsca podejściu globalnemu, dlatego kluczowe jest, aby właściciele i menedżerowie przedsiębiorstw charakteryzowali się takim właściwie podejściem, popartym odpowiednimi umiejętnościami i wiedzą (Kedia i Mukherji, 1999, s. 230).

Biorąc pod uwagę kluczową rolę właścicieli MSP zarówno w działalności krajowej, jak i zagranicznej, zbadano mechanizm podejmowania przez nich decyzji o wyborze formy internacjonalizacji. Zgodnie z uzyskanymi wynikami w większości MSP w Wielkopolsce inicjatywa wejścia na rynki zagraniczne podejmowana jest przez właściciela (rys. 7): w 80% (120) właściciel firmy był inspiratorem i odgrywał kluczową rolę w procesie włączania się w internacjonalizację działalności. Inicjatywa zarządu oraz rady nadzorczej była w zdecydowanej mniejszości – odpowiednio 14% (22) oraz 4% (6) ankietowanych. Na uwagę zasługuje znikoma aktywność pracowników MSP w tworzeniu koncepcji rozwoju przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych – jedynie 1% (1) respondentów wskazało tę odpowiedź, tyle samo ankietowanych nie potrafiło odpowiedzieć na to pytanie. Może to świadczyć o niskich kompetencjach, niewielkim doświadczeniu pracowników lub o ograniczaniu przez przedsiębiorców dywersyfikacji ryzyka, które wiąże się z kompetencjami i umiejętnością delegowania władzy w przedsiębiorstwie. Zdolność do delegowania uprawnień bywa zjawiskiem rzadko spotykanym w MSP (Łuczka i Przepióra, 2012, s. 138–155).

Wyniki badań wskazują, że właściciele mikro, małych i średnich przedsiębiorstw odgrywają kluczową rolę w rozpoczynaniu procesu internacjonalizacji działalności. Może to także wynikać ze zdobytego przez nich wcześniej doświadczenia na rynkach zagranicznych w innych przedsiębiorstwach, co zaobserwowano wśród 49% (73) ankietowanych. Przedsiębiorcy rozpoczynający działalność zagra-

niczną bez praktyki w tym zakresie stanowili 40% (60) grupy badawczej. Przeszło co dziesiąty respondent z badanej grupy – 11% (17) nie potrafił wskazać odpowiedzi na to pytanie. Wiedza o rynkach zagranicznych stanowi jeden z istotnych czynników wpływających na proces internacjonalizacji wszystkich przedsiębiorstw. W aspekcie MSP wydaje się to szczególnie ważne z powodu ograniczonych zasobów i związanych z tym możliwości pozyskiwania wiedzy. Kluczowe w odniesieniu sukcesu na rynkach zagranicznych jest to, aby zdobyte informacje były rzetelne i użyteczne w procesie podejmowania ryzyka przez właścicieli firm we włączaniu się w proces internacjonalizacji.



Rys. 7. Struktura decydentów inicjujących proces internacjonalizacji wśród badanych przedsiębiorstw

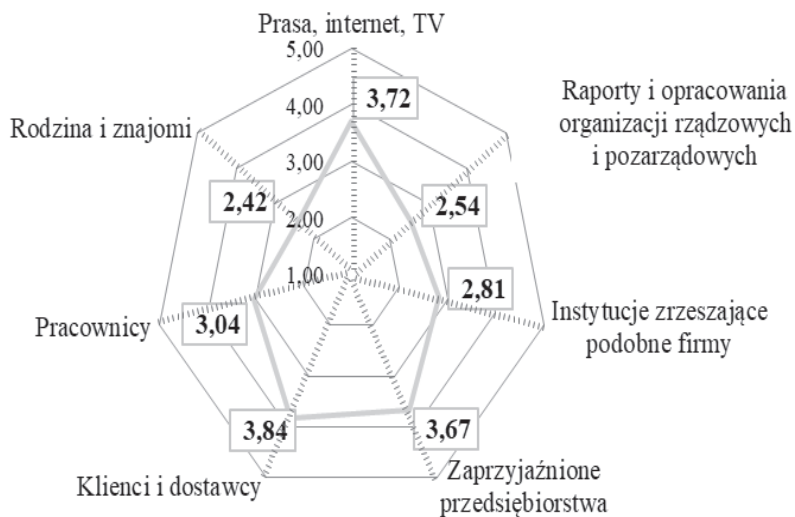
Źródło: badania własne

W literaturze przedmiotu wiedza i doświadczenie właścicieli MSP uznawane są za jeden z najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa, a ich wpływ jest szczególnie znaczący dla mikro i małych przedsiębiorstw (Stawasz i Ropęga, 2014, s. 102). Menedżerowie, poprzez działania i wypowiedzi, kształtują obraz świata organizacji w umysłach swoich pracowników, a to z kolei wpływa na zachowania i działania wewnątrz organizacji (Trzecieliński i in., 2010, s. 343). Proces internacjonalizacji wymaga wysokich kompetencji i umiejętności menedżerskich, a także znajomości narzędzi analiz biznesowych. Przykładem takiego działania jest wybór formy internacjonalizacji, w którym kryterium stanowi m.in. zakres potencjalnego zysku i ponoszonego ryzyka (Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 46).

Zebrany materiał empiryczny umożliwił przeprowadzenie analizy porównawczej postrzegania przez ankietowanych przedsiębiorców zróżnicowanych źródeł informacji o ryzyku w działalności na rynkach krajowych i zagranicznych (rys. 8). Respondenci

dokonywali oceny, stosując skalę od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie nieużyteczne, a 5 zdecydowanie użyteczne źródło informacji. Uzyskane wyniki wskazują, że jeśli chodzi o pozyskiwanie wiedzy, przedsiębiorcy preferują podejście sieciowe. Jako najwyżej oceniane źródła wiedzy respondenci wymieniali:

- klientów i dostawców (3,84),
- prasę, internet, TV (3,72),
- zaprzyjaźnione przedsiębiorstwa (3,67).



Rys. 8. Użyteczność źródeł informacji o ryzyku na rynkach zagranicznych w wyborze formy internacjonalizacji w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: badania własne

Należy stwierdzić, że uzyskane wyniki są zbieżne z badaniami Ł. Małysa (2011, s. 197), w których najczęstszymi typami podmiotów w kooperacji byli dostawcy (84,7%) oraz klienci (81,4%).

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele przykładów potwierdzających użyteczność relacji wewnątrz sieci. W opinii J. Cyglera relacje z innymi uczestnikami sieci na rynkach zagranicznych sprzyjają m.in. (2002, s. 161–165):

- pozyskiwaniu informacji,
- redukcji niepewności,
- pozyskiwaniu nowych zdolności rozwojowych i ułatwionemu dostępowi do deficytowych zasobów i umiejętności.

W opinii J. Bruneela, H. Yli-Renko i B. Clarysee (2010, s. 164–182) przedsiębiorstwo może skorzystać z wiedzy kluczowych partnerów: klientów, dostawców czy inwestorów, ale także uczyć się przez doświadczenie z wykorzystaniem wewnętrzne-

go zespołu pracowników zajmującego się handlem międzynarodowym. Wśród badanych przedsiębiorstw, jak wykazano wcześniej, wykorzystanie wiedzy pracowników jest relatywnie niewielkie, co może wynikać z niskiej oceny użyteczności tego źródła wiedzy dla przedsiębiorców (3,04).

Drugim w kolejności najwyższej ocenianym przez respondentów źródłem informacji o rynkach zagranicznych były środki masowego przekazu – prasa, internet oraz telewizja (3,72). Znaczenie wykorzystania internetu w rozszerzaniu działalności polskich małych i średnich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne potwierdzają wyniki badań, zgodnie z którymi rozwój i dostęp do internetu były niewątpliwie przyczyną wzmocnienia internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw (Łuczka, 2007, 2008, 2009a).

Obecnie w celach promocyjnych firmy powszechnie wykorzystują nie tylko własne strony internetowe, ale coraz częściej również zróżnicowane media społecznościowe (Pawlak i Siemieniak, 2016). Mimo rozwijających się technologii cyfrowych, analizując wskaźnik DESI², można zauważyć, że polskie MSP należą do najslabiej wykorzystujących technologie cyfrowe w Europie. W opinii badaczy przedmiotu wskazuje się, że stanowi to istotną przeszkodę dla firm z tego sektora w internacjonalizacji rynków (Śledziwska i in., 2018, s. 112).

Wśród badanych przedsiębiorstw najniżej ocenianymi źródłami informacji o rynkach zagranicznych w kontekście użyteczności w wyborze formy internacjonalizacji były: raporty i opracowania organizacji rządowych i pozarządowych (2,54), opinie rodziny i znajomych (2,42). Użyteczność raportów i opracowań organizacji rządowych i pozarządowych, a także instytucji zrzeszających podobne firmy zostały ocenione szczególnie nisko przez ankietowanych – odpowiednio (2,54) oraz (2,81), co może świadczyć o utrudnionym dostępie do tych informacji, braku ich wiarygodności dla przedsiębiorców lub niedostosowaniu treści lub formy przekazu do potrzeb MSP.

Podsumowując, należy podkreślić, że właściciele MSP są głównymi inicjatorami internacjonalizacji, a wyboru form tego procesu dokonują, kierując się intuicją i doświadczeniem, a także informacjami pozyskanymi od innych przedsiębiorców i ze środków masowego przekazu. W zarządzaniu ryzykiem MSP najczęściej stosują podejście intuicyjne. Częściej korzystają z konsultacji ekspertów, aniżeli stosują wyrafinowane metody identyfikacji i oceny ryzyka, co preferują firmy większe (Toulová, Tuzová i Veselá, 2016, s. 419–420). Właściciele MSP doceniają znaczenie wiedzy w procesie internacjonalizacji, potrafią ją pozyskiwać i na podstawie tego, najczęściej osobiście, podejmują decyzję o ekspansji geograficznej w działalności przedsiębiorstwa. Równocześnie może to stanowić ograniczenie dla przedsiębiorstw, ponieważ główną barierą wzrostu MSP, kierowanych z reguły jednoosobowo przez właściciela, bywają bariery zarządcze (PARP, 2016, s. 124–130). Wyniki badań są

² DESI (Digital Economy and Society Index) – wskaźnik publikowany przez Komisję Europejską, którego głównym zadaniem jest skwantyfikowanie danego kraju pod względem stopnia jego cyfryzacji.

zgodne z obserwacjami Z. Patory-Wysokiej (2012), która wskazuje, że działania właścicieli MSP opierają się głównie na intuicji, a nie analizowanych danych, co zwiększa ryzyko niepowodzeń. W literaturze przedmiotu można znaleźć opinie, że w działaniach właścicieli MSP dostrzega się strategie oparte na ich osobistych celach zamiast na strategii najlepiej dopasowanej na podstawie racjonalnej analizy (Brouthers, Andriessen i Nicolaes, 1998, s. 136). Wyniki badań empirycznych M. Belniak (2014, s. 204) potwierdzają, że postawa przedsiębiorcy ma wpływ na tempo procesu internacjonalizacji, ale jednocześnie wskazują, że nie przekłada się na stosowanie bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji.

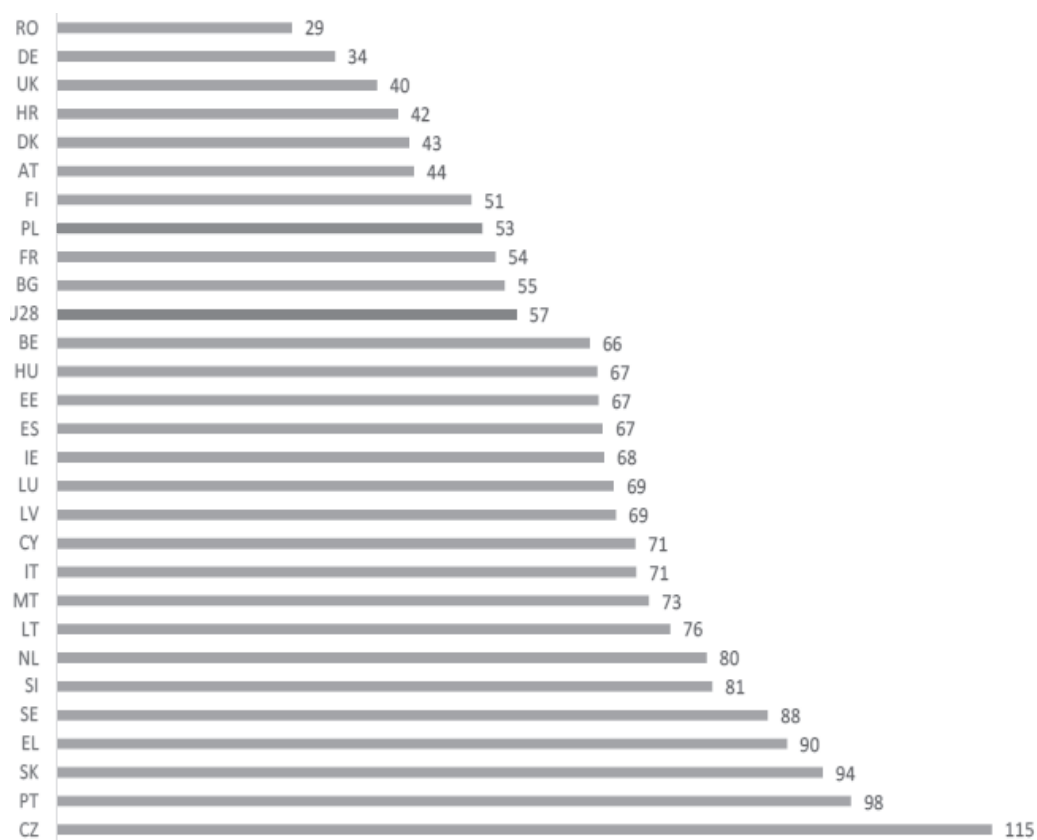
1.4. Internacjonalizacja w świetle badań empirycznych

Wstąpienie Polski do Unii Europejskiej spowodowało przełom i ożywienie w całej gospodarce. Znalazło to odzwierciedlenie we wzroście zarówno eksportu, jak i importu. W aspekcie dynamiki produkcji przemysłowej tylko sześć krajów OECD w pierwszych latach XXI wieku zanotowało większą dynamikę niż Polska. Proces włączania się w działalność zagraniczną jest w znacznej mierze zależny od sytuacji gospodarczej w UE.

W ostatnich latach notuje się systematyczny wzrost liczby polskich przedsiębiorstw. W latach 2009–2016 zwiększa się ona o 20%, do poziomu 2,01 mln przedsiębiorstw niefinansowych, określanych jako aktywne. W tym samym czasie liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wśród krajów członkowskich UE sięgnęła blisko 24,5 mln. Szczególnie dynamicznie rozwija się mikroprzedsiębiorczość z 21-procentowym wzrostem we wskazanym przedziale czasu (PARP, 2018, s. 5). W 2017 roku łącznie 1838 podmiotów gospodarczych z siedzibą w Polsce wykazało zaangażowanie w 3941 jednostkach za granicą w postaci udziałów, oddziałów lub w innej formie (GUS, 2019, s. 17).

W porównaniu z latami spowolnienia gospodarczego 2015–2016 od 2017 roku dostrzega się także wzrost o 7,9% importu i eksportu przedsiębiorstw z siedzibą w Polsce. W 2016 roku jedynie 88,1 tys. firm (4,4%) sprzedawało swoje wyroby za granicę, a 20,2 tys. (1%) – usługi. Wyroby z zagranicy sprowadzało 152,2 tys. podmiotów (7,6%), usługi zaś – 29,5 tys. (1,5%). Niskie wartości zarówno dla eksportu, jak i importu były spowodowane nadal niewielkim zaangażowaniem mikroprzedsiębiorstw w tego typu działalność. W 2016 roku wartość eksportu polskich przedsiębiorstw wynosiła blisko bilion złotych, z kolei importu 921,2 mln zł (PARP, 2018, s. 6).

W porównaniu z innymi państwami europejskimi polska gospodarka charakteryzuje się umiarkowaną liczbą przedsiębiorstw sektora MSP na tysiąc mieszkańców (rys. 9).

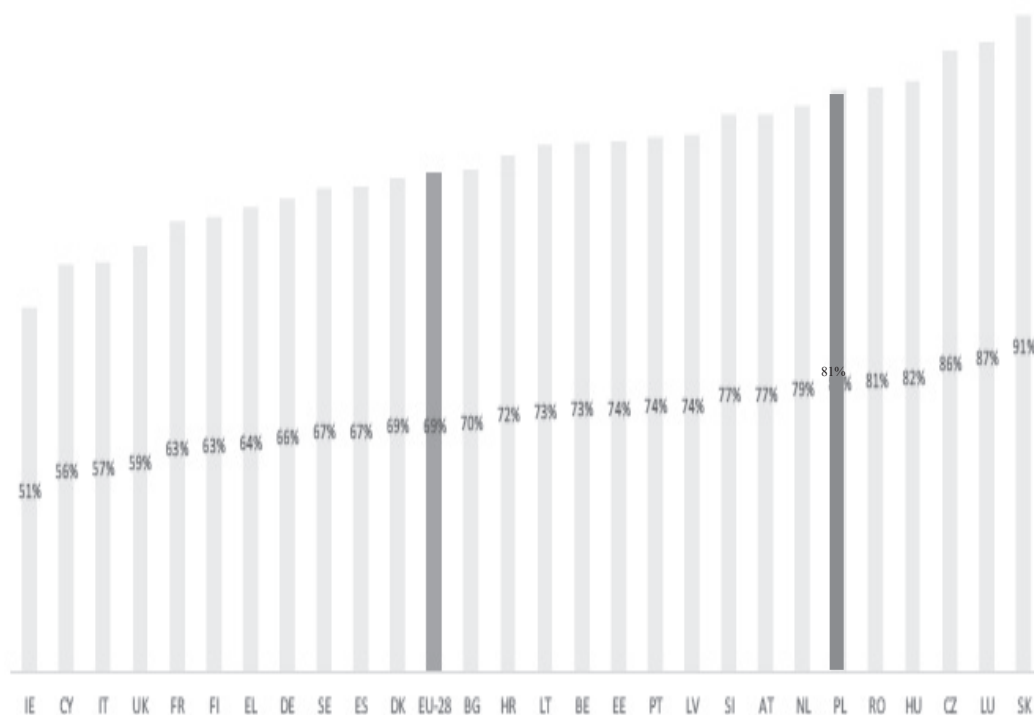


Rys. 9. Liczba MSP na tysiąc mieszkańców wśród krajów członkowskich UE

Źródło: European Commission, 2018b, s. 15

W 2017 roku Polska znalazła się w grupie sześciu krajów Unii Europejskiej o największym wzroście liczby firm. W tym czasie internacjonalizacja MSP przyczyniła się do wzrostu eksportu w ramach 28 państw członkowskich o 20% od 2012 roku, a 70% eksportu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw było skierowanych na rynki unijne (European Commission, 2018b, s. 7).

Jedną z podstawowych miar internacjonalizacji gospodarki jest liczba przedsiębiorstw zajmujących się importem lub eksportem. Zgodnie z danymi GUS w 2016 roku jedynie 4% polskich firm sprzedawało swoje wyroby za granicę, a tylko 1% usługi (PARP, 2016, s. 27). W przypadku importu odsetek firm był wyższy zarówno dla wyrobów (7,6%), jak i usług (1,5%). W obu przypadkach wyniki zaniżał mało zinternacjonalizowany sektor mikroprzedsiębiorstw. Na rysunku 10 przedstawiono udział eksportu MSP w gospodarce poszczególnych krajów UE.



Rys. 10. Udział rynków unijnych w eksporcie gospodarek zrzeszonych w UE

Źródło: European Commission, 2018b, s. 15

W ostatnich latach w Polsce odnotowuje się wzrost importu i eksportu wśród mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (tabela 6). W 2016 roku 80% wszystkich eksportujących MSP zajmowało się handlem wewnątrz UE, podczas gdy blisko połowa sprzedawała na rynki poza UE, nieco ponad 25% zaś sprzedawała na oba rynki. Z danych GUS wynika, że w 2016 r. przeciętny polski eksporter grupy mikro, małych i średnich przedsiębiorstw sprzedał za granicę towary o wartości 2,6 mln zł, a eksport ich usług wyniósł 3,8 mln zł (PARP, 2016, s. 27).

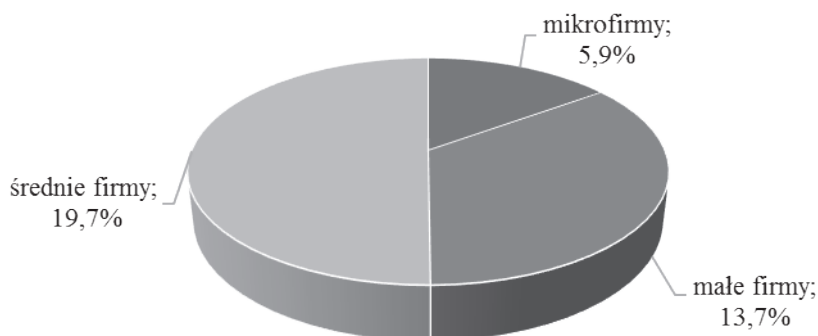
Wyniki te zaniża średnia sprzedaż towarów i usług mikroprzedsiębiorstw – odpowiednio o 0,7 mln zł i 2,0 mln zł. Mimo wzrostu tempa globalizacji nadal niewielka część przychodu przedsiębiorstw pochodzi z eksportu towarów i usług (rys. 11). Może to świadczyć o przywiązaniu przedsiębiorstw do rynków lokalnych lub o postrzeganiu rynków zagranicznych jako zbyt ryzykownych.

Pod względem bezpośrednich inwestycji zagranicznych wyniki polskich MSP odbiegają znacząco od średniej krajów członkowskich Unii Europejskiej (tabela 7).

Tabela 6. Odsetek polskich importerów i eksporterów wyrobów i usług według wielkości w latach 2010–2016

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Odsetek importerów wyrobów	Ogółem	5,2%	7,1%	7,2%	7,6%	7,8%	7,8%	7,6%
	0-9	3,4%	5,4%	5,5%	5,8%	6,0%	6,0%	5,7%
	10-49	39,6%	39,2%	39,0%	41,3%	42,4%	42,6%	45,0%
	50-249	57,4%	57,3%	57,2%	58,2%	58,1%	59,1%	62,9%
	> 249	88,2%	89,1%	88,8%	89,5%	87,6%	89,9%	89,6%
Odsetek eksporterów wyrobów	Ogółem	3,5%	3,9%	4,3%	4,6%	4,4%	4,4%	4,4%
	0-9	2,0%	2,6%	2,9%	3,1%	3,0%	3,1%	3,0%
	10-49	32,4%	28,6%	30,0%	31,5%	31,1%	29,9%	31,5%
	50-249	47,5%	45,0%	47,1%	47,3%	46,8%	46,3%	48,9%
	> 249	66,3%	66,9%	67,4%	66,9%	66,3%	66,2%	66,4%
Odsetek importerów usług	Ogółem	1,0%	1,0%	1,1%	1,3%	1,3%	1,4%	1,5%
	0-9	0,43%	0,41%	0,48%	0,59%	0,63%	0,68%	0,68%
	10-49	7,9%	8,0%	9,1%	10,2%	11,0%	12,2%	13,7%
	50-249	23,0%	23,7%	26,9%	29,9%	31,1%	32,4%	36,8%
	> 249	60,0%	62,9%	66,3%	69,0%	68,5%	72,3%	73,5%
Odsetek eksporterów usług	Ogółem	0,7%	0,7%	0,8%	0,9%	1,0%	1,0%	1,0%
	0-9	0,27%	0,27%	0,32%	0,38%	0,42%	0,45%	0,43%
	10-49	6,2%	6,5%	7,1%	8,1%	8,9%	9,9%	10,0%
	50-249	16,3%	16,4%	19,1%	22,4%	23,7%	24,6%	26,1%
	> 249	45,7%	46,5%	50,6%	54,3%	54,4%	56,9%	56,8%

Źródło: PARP, 2018, s. 31



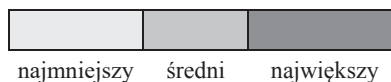
Rys. 11. Udział eksportu w sprzedaży MSP

Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS, 2019

Tabela 7. Udział europejskich MSP w strukturze bezpośrednich inwestycji zagranicznych

Państwo	Średnia	Wielkość przedsiębiorstw		
		mikro	małe	średnie
Malta	11	11	7	11
Szwecja	11	11	16	21
Luksemburg	10	10	5	27
Austria	8	8	9	16
Belgia	8	8	2	17
Dania	8	7	13	25
Niemcy	6	6	9	13
Słowenia	6	6	5	6
Czechy	5	5	3	9
Cypr	5	5	11	26
Portugalia	5	5	7	12
EU – średnia	4	3	7	15
Finlandia	4	3	7	17
Węgry	4	4	5	2
Słowacja	4	3	4	7
Hiszpania	3	2	4	21
Irlandia	3	2	6	24
Łotwa	3	3	7	8
Litwa	3	3	3	10
Polska	3	3	4	
Estonia	2	1	4	7
Grecja	2	2	2	6
Francja	2	1	6	16
Chorwacja	2	1	6	25
Holandia	2	1	7	16
Rumunia	2	2	3	0
Zjednoczone Królestwo	2	2	6	14
Włochy	1	1	3	17
Bułgaria	0	0	2	4

Udział w ramach jednej gospodarki:



Źródło: opracowanie własne na podstawie: European Commission, 2018b, s. 111

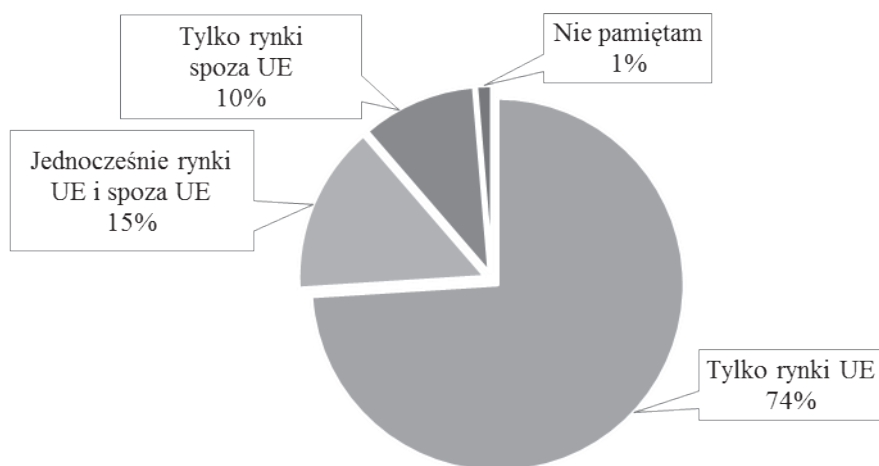
Średnio w 2017 roku wśród krajów członkowskich UE jedynie 4% dokonało bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Dostrzega się jednak, że w niektórych krajach, takich jak Luksemburg, Malta, Dania i Austria, zainteresowanie bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi (BIZ) było co najmniej dwukrotnie większe. W grupie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw bezpośrednie inwestycje zagraniczne były częściej wybierane przez większe firmy – średnie przedsiębiorstwa były powiązane z BIZ w większym stopniu niż średnia na poziomie gospodarek Unii Europejskiej. Dotyczy to także firm o wyższych przychodach (ponad 2 mln euro rocznie) oraz o większej dynamice wzrostu. MSP, które stanowiły część międzynarodowej grupy, wykazywały większe zainteresowanie (11%) bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi. Reguły tej nie stwierdzono w kontekście wieku europejskich przedsiębiorstw z wyjątkiem gospodarek Polski oraz Danii. Formy inwestycyjne charakteryzują się wysokim stopniem ryzyka w procesie włączania się w działalność zagraniczną, co może stanowić barierę dla wielu przedsiębiorstw, w szczególności dysponujących ograniczonymi zasobami mikro, małych i średnich firm (European Commission, 2018b, s. 110).

Większość gospodarek europejskich, w tym Polska, powieliła model, w którym zaangażowanie w bezpośrednie inwestycje zagraniczne rośnie wraz z wielkością przedsiębiorstw. Firmy z udziałem kapitału zagranicznego odgrywają kluczową rolę w polskim eksporcie – blisko dwie trzecie jego wartości (65,5%) pochodzi od tej grupy przedsiębiorstw, przy czym stanowią one prawie jedną trzecią polskich eksporterów (31%), czyli około 5,5 tys. firm (PARP, 2018, s. 34).

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że z wielu powodów, w tym korzystnego położenia geograficznego oraz powiązań komunikacyjnych z innymi regionami kraju i Europy, gospodarka Wielkopolski stanowi atrakcyjny region dla inwestorów zagranicznych (Bartkiewicz, 2010, s. 13).

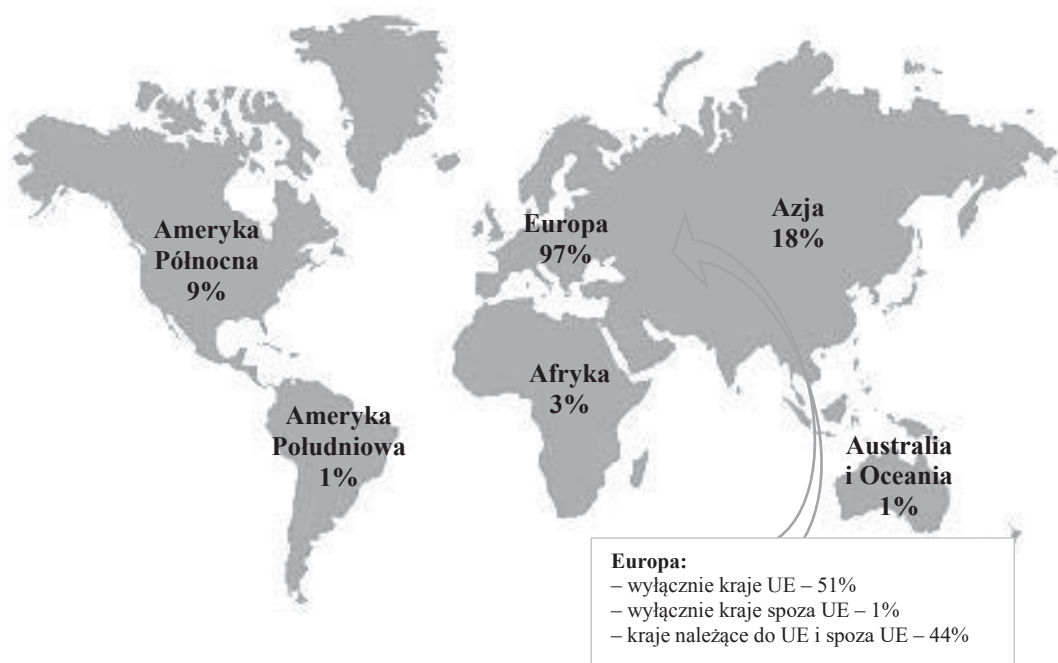
W 2018 roku jedynie 10% mikro i małych wielkopolskich przedsiębiorstw eksportowało swoje wyroby i usługi, co sytuuje region poniżej średniej wszystkich województw (13%). Wśród najczęściej wybieranych kierunków internacjonalizacji znalazły się: Niemcy (61%), Holandia (23%), Francja (19%), Wielka Brytania (13%) oraz Szwecja (11%), a najczęściej wskazywanymi motywami w ekspansji geograficznej były: wyższa opłacalność działalności za granicą niż w kraju (64%) oraz szybszy wzrost popytu na rynkach zagranicznych niż w kraju (Bank Pekao, 2019, s. 137).

Zgodnie z wynikami badań własnych główny kierunek ekspansji geograficznej inicjujący internacjonalizację badanych przedsiębiorstw skoncentrowany był na rynkach Unii Europejskiej, na co wskazało 74% (111) badanych. Rozpoczęcie działalności zagranicznej wyłącznie na rynkach pozaunijnych zaznaczyło 10% (15) respondentów, a jednocześnie na obu rynkach – UE, jak i poza nią – 15% (22). Jedynie 1% (2) ankietowanych nie pamiętało zainicjowania internacjonalizacji działalności (rys. 12).



Rys. 12. Struktura rynków geograficznych inicjujących internacjonalizację badanych przedsiębiorstw

Źródło: badania własne

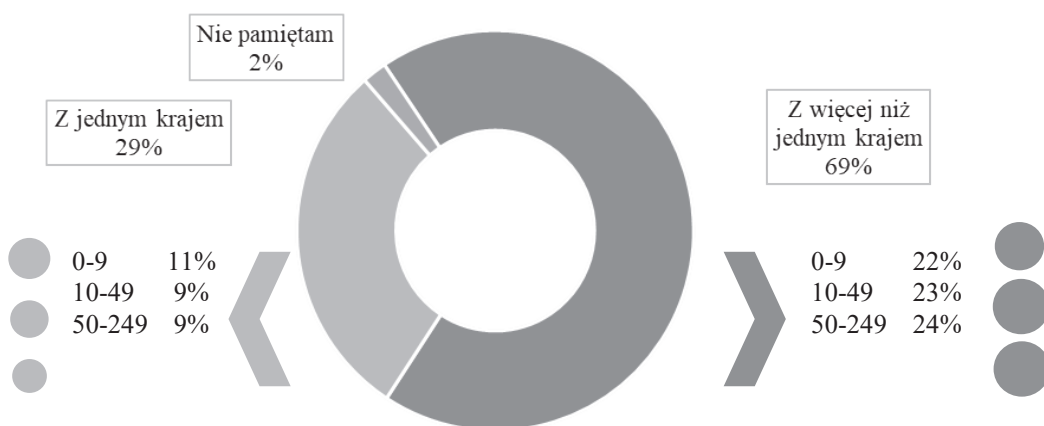


Rys. 13. Zasięg terytorialny działalności zagranicznej badanych przedsiębiorstw
Adnotacja: ankietowani wskazywali więcej niż jedną odpowiedź, stąd suma wyników jest większa od liczby przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu

Źródło: badania własne

Zasięg terytorialny działalności zagranicznej badanych przedsiębiorstw niemal w każdym przypadku był ograniczony do rynków europejskich – 97% (142), a blisko połowa ankietowanych – 51% (77) wskazała rynki UE jako główny obszar działalności zagranicznej (rys. 13). Europejskie gospodarki pozaunijne zaznaczyło jedynie 1% (2) ankietowanych, z kolei działalność na obu obszarach – rynkach UE jak i spoza UE – prowadziło 44% (66) spośród badanych przedsiębiorstw. Na rynki azjatyckie wskazywało 18% (27) przedsiębiorców, a jedynie co dziesiąte przedsiębiorstwo w ramach grupy badawczej dokonało ekspansji geograficznej w Ameryce Północnej – 9% (13). Działalność na pozostałych rynkach była zdecydowanie mniejsza. Z uwagi na możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi ankietowani mogli podać wiele rynków, na których prowadzą działalność, dlatego suma odpowiedzi jest większa niż 100%. Warto zauważyć, że tylko 15% (22) ze wszystkich respondentów nie prowadziło działalności gospodarczej na rynku krajowym. Słaba dywersyfikacja geograficzna eksportu może być ryzykowna dla MSP ze względu na silne uzależnienie od koniunktury gospodarczej jednego partnera handlowego.

Wyniki badań własnych są zbieżne z badaniami przeprowadzonymi w 2018 roku przez Bank Pekao SA (2019, s. 141) wśród polskich MSP, z których wynika, że około 90% badanych firm zadeklarowało eksport do krajów Europy, a ponad 23% na rynki pozaeuropejskie.



Rys. 14. Liczba krajów rozpoczynających internacjonalizację w badanych przedsiębiorstwach według wielkości

Źródło: badania własne

Wśród badanych przedsiębiorstw 69% (103) zdecydowało się na rozpoczęcie działalności jednocześnie na więcej niż jednym rynku zewnętrznym (rys. 14). W mniejszości znalazły się przedsiębiorstwa, które zainicjowały działalność zagraniczną

wyłącznie w jednym kraju – 29% (44), a tylko 2% (3) ankietowanych nie pamiętało szczegółów rozpoczęcia internacjonalizacji.

Na podstawie wyników testu nieparametrycznego analizy wariancji Kruskala-Wallisa dotyczącej liczby lat aktywności na rynkach zagranicznych dostrzeżono istotne statystycznie zróżnicowanie między wielkościami przedsiębiorstw w ramach badanych MSP ($H(2; 146) = 13,02; p = 0,0015$). Na to istotne statystycznie zróżnicowanie wpływa różnica między mikro a małym przedsiębiorstwem ($p = 0,0160$) oraz między mikro a średnim przedsiębiorstwem ($p = 0,0057$). Mediana okresu istnienia na rynku zagranicznym badanych przedsiębiorstw wynosiła odpowiednio:

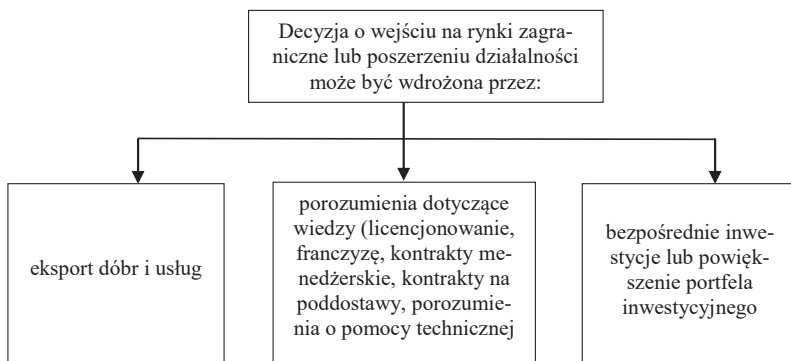
- dla mikroprzedsiębiorstwa – poniżej jednego roku,
- dla małego przedsiębiorstwa – 4 lata.
- dla średniego przedsiębiorstwa – 4 lata.

Wśród badanych przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych powyżej 5 lat najwięcej było firm średnich 37% (46), następnie małych 32% (40) oraz mikrofirm 31% (39).

Rozdział 2

FORMY I MODELE INTERNACJONALIZACJI MIKRO, MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa charakteryzują się zwinnością i zdolnością do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki panujące na rynku krajowym i zagranicznym. Osiągają to dzięki dostosowaniu produktów lub usług do oczekiwań nabywców, przy czym modyfikacja lub całkowita zmiana charakteru działalności nie wymaga od nich wysokich nakładów (OECD, 2000a, s. 3). Ze względu na wskazywaną elastyczność przedsiębiorstwa tej wielkości stają się także cenionymi podwykonawcami lub kooperantami dużych firm. Oznacza to, że szybko dostosowujące się do otoczenia MSP mogą przyjmować zróżnicowane formy w rozpoczynaniu działalności za granicą. W literaturze przedmiotu wskazuje się na wielość i różnorodność form internacjonalizacji działalności wybieranych przez firmy chcące uczestniczyć w tym procesie (Welch i Luostarinen, 1988, s. 43). W początkowych badaniach dotyczących klasyfikacji form i modeli wejścia MSP na rynki zagraniczne zwracano uwagę na występowanie zależności łączących je ze specyfiką oraz otoczeniem przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu można znaleźć zróżnicowane klasyfikacje wariantów włączania się w proces internacjonalizacji. Na rysunku 15 przedstawiono podział metod wejścia na rynki zagraniczne według M.Z. Brooke'a (1986), wskazujący główne działalności w kierunku: (1) eksportowania, (2) porozumienia w zakresie wiedzy oraz (3) realizacji inwestycji zagranicznych.



Rys. 15. Warianty wejścia na rynki zagraniczne

Źródło: Brooke, 1986

Decyzja o wyborze sposobu internacjonalizacji bywa uzależniona od wielu czynników endogenicznych – wskazujących na potencjał przedsiębiorstwa, oraz egzogenicznych – charakteryzujących docelowy rynek zbytu oraz branżę (Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 39). Wybór najbardziej odpowiedniej i korzystnej metody wejścia na rynki zagraniczne należy zaliczyć do najważniejszych elementów procesu decyzyjnego przedsiębiorstwa internacjonalizującego swoją działalność (Rymarczyk, 2004, s. 152).

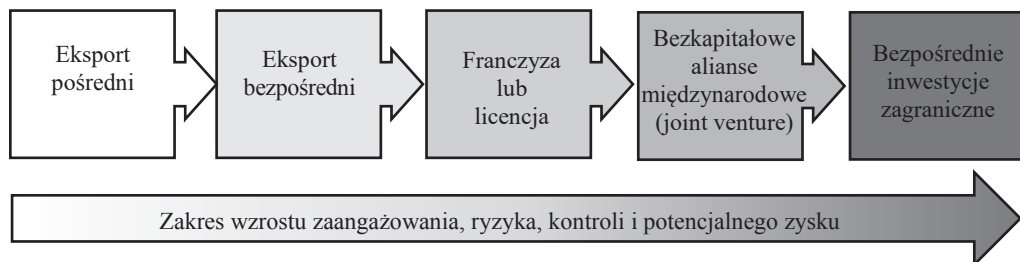
Blisko połowa wszystkich małych i średnich przedsiębiorstw wśród krajów Unii Europejskiej (52%) była zaangażowana w działalność międzynarodową w ostatnich trzech latach, z czego 39% przedsiębiorstw dokonało importu, a 33% eksportu (European Commission, 2018a, s. 3). Ograniczone zasoby finansowe oraz zwiększona w stosunku do rynków krajowych liczba zagrożeń stanowią często kluczowe czynniki hamujące MSP w przystąpieniu do internacjonalizacji. Przedsiębiorstwa, które zdecydowały się na ekspansję zagraniczną, najczęściej wybierały sposób internacjonalizacji, jakim są formy eksportowe – mimo dostępu do innych, bardziej zyskowych, ale też i ryzykownych instrumentów. Mikro, mali i średni przedsiębiorcy w Polsce postrzegali perspektywicznie zmiany w gospodarce rynkowej. Potwierdza to wartość wskaźnika KERNA³, który w pierwszym kwartale 2019 roku wyniósł –60,25 pkt, co daje wynik o 9,76 pkt wyższy aniżeli na końcu 2018 roku. optymizm przedsiębiorców przekładał się na większą skłonność do inwestycji: można zatem założyć, że także do internacjonalizacji i bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

2.1. Przegląd klasyfikacji form internacjonalizacji

Wybór formy zagranicznego zaangażowania firmy bywa najlepszą jakościową miarą stopnia internacjonalizacji (Gołębiowski i Witek-Hajduk, 2007, s. 16). W literaturze przedmiotu termin „forma” bywa stosowany zamiennie z innymi określeniami, takimi jak „moda”, „metoda”, „sposób”, „ścieżka”, „tryb” albo „instrument”. W opinii B. Petersena i L.S. Welcha (2002, s. 157) przedsiębiorcy stosują zróżnicowane strategie, korzystając w tym samym czasie z jednej z form wejścia na rynki zagraniczne lub ich kombinacji, niekiedy konkurujących ze sobą, np. podczas wrogiego przejęcia firmy. W opinii N. Daszkiewicz (2004, s. 69) nie należy jednak łączyć pojęć dotyczących strategii i narzędzi internacjonalizacji, w których pierwsze oznacza działania prowadzące do osiągnięcia celów firmy, a drugie definiuje sposoby, w jakie firma może przenosić swoje produkty, technologie i wiedzę na rynki zagraniczne.

³ Wskaźnik KERNA ilustruje kierunek zmian w nastrojach przedsiębiorstw prezentowany kwartalnie przez Instytut Keralla Research od 2009 roku.

W literaturze przedmiotu występuje wiele klasyfikacji form wejścia na rynki zagraniczne. Na rysunku 16 usystematyzowano je z punktu widzenia zaangażowania, ryzyka, kontroli i potencjalnego zysku.



Rys. 16. Cechy form wejścia na rynki zagraniczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kotler, 1994, s. 385;
Baourakis, Katsioloudes i Hadjidakis, 2007, s. 238

Jak wskazano wcześniej, jedna z najczęściej wykorzystywanych klasyfikacji form internacjonalizacji opartych na motywach rozpoczęcia tego procesu zakłada podział na: (1) eksportowe, (2) kontraktualne, (3) inwestycyjne. Klasyfikacja ta została przyjęta w badaniach przywołanych w niniejszej monografii (tabela 8).

Tabela 8. Klasyfikacja form internacjonalizacji ze względu na motywy jej rozpoczęcia

FORMY INTERNACJONALIZACJI MSP		
EKSPORTOWE	KONTRAKTUALNE	INWESTYCYJNE
Eksport pośredni	Franczyza	Joint venture
Eksport bezpośredni przez: <ul style="list-style-type: none"> – agenta – własne biuro przedstawicielskie – dystrybutora zagranicznego – własną sieć dystrybucji 	Licencjonowanie	Oddział zagraniczny Spółka córka
	Umowy na poddostawy	
	Transakcje montażowe	
	Kontrakty menedżerskie	
	Inwestycje pod klucz	
Eksport kooperacyjny: <ul style="list-style-type: none"> – konsorcjum eksportowe – piggybacking 	Międzynarodowe sojusze kooperacyjne	

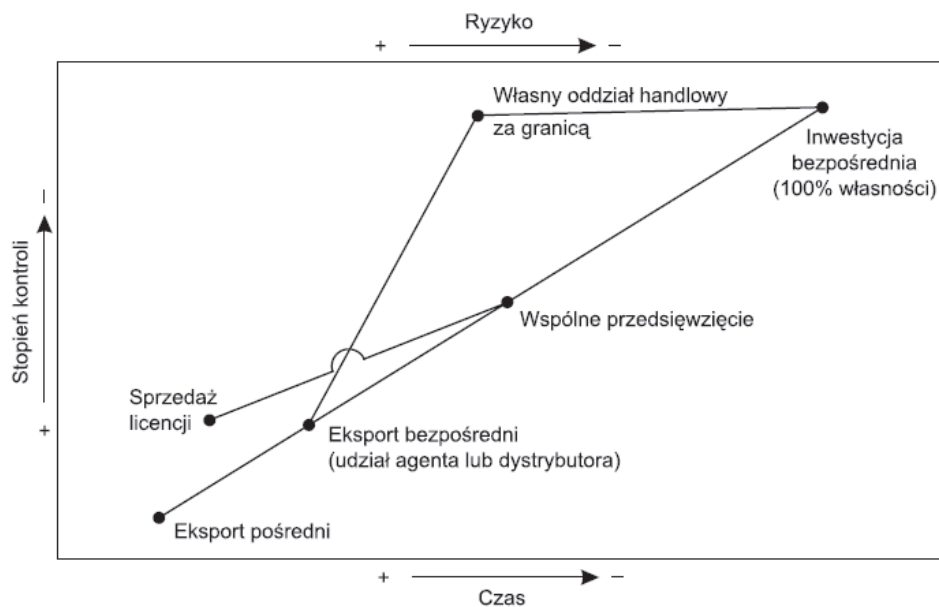
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 41–44

Inna klasyfikacja form współpracy zagranicznej została oparta na podziale form na klasyczne i nowoczesne (Hadryś, 2011, s. 125). Wśród form klasycznych wyróżnia się eksport, import i tranzyt – przewóz przez terytorium własnego lub innego kraju. Z kolei do nowoczesnych form zalicza się licencjonowanie, franczyzę, obrót uszlachetniający oraz transakcje: kompensacyjne, offsetowe, barterowe i switchowe.

Kierując się wyłącznie stopniem zaangażowania kapitału, B.N. Kumar i H. Hausmann (1992, s. 916) zaproponowali kryterium podziału form internacjonalizacji na:

- handel zagraniczny, w tym przede wszystkim eksport,
- formy kooperacyjne bez udziału kapitału (np. przekazanie licencji lub franczyza),
- formy kooperacyjne z udziałem kapitału (np. joint venture lub spółka córka).

F.R. Root (1987) prezentuje zbliżone podejście w aspekcie problematyki badań dotyczących wpływu ryzyka na wybór formy internacjonalizacji MSP (rys. 17). Internacjonalizacja przedsiębiorstw pojmowana jest w tym przypadku jako proces polegający na pokonywaniu kolejnych etapów w umiędzynarodowieniu, wskazujący na wzrost ryzyka mimo rosnącego stopnia kontroli.



Rys. 17. Formy internacjonalizacji a stopień kontroli i rozmiary ryzyka

Źródło: Root, 1987, s. 18

Podobieństwo w kategoryzacji sposobów wejścia na rynki zagraniczne można zaobserwować w dorobku naukowym M. Goryni (2000, s. 50), który dostrzega rolę importu jako formy internacjonalizacji szczególnie popularnej wśród firm z sektora MSP. Na rysunku 18 zaprezentowano podział form internacjonalizacji w aspekcie strategii ekspansji zagranicznej.



Rys. 18. Strategie wejścia na rynki zagraniczne

Źródło: Gorynia, 2007, s. 110

Z kolei zgodnie z kryterium przyjętym w kategoryzacji form internacjonalizacji zaproponowanej przez J.P. Jeanneta i H.D. Henneseya (2004, s. 290–310) punkt wyjścia stanowi rodzaj działalności przedsiębiorstw:

- eksport: bezpośredni, pośredni, zagraniczna filia handlowa,
- produkcja zagraniczna: sprzedaż licencji, franczyza, kontrakty produkcyjne, montaż, zintegrowana produkcja.

Dodatkowo autorzy zwracają także uwagę na strategie własnościowe, takie jak wspólne przedsięwzięcia, alianse, przejęcia.

W tabeli 9 przedstawiono z kolei koncepcję J. Cieślaka, w której kluczowym kryterium klasyfikacji form internacjonalizacji jest sposób, w jaki została uregulowana współpraca między partnerami zlokalizowanymi w różnych krajach (Cieślak, 2011, s. 183).

Propozycja E. Dülfera (1992, s. 137) dotycząca klasyfikacji form internacjonalizacji bazuje na instytucjonalnej obecności podmiotu za granicą. Podążając za tą koncepcją, można rozróżnić dwie grupy form:

- niewymagające instytucjonalnej obecności przedsiębiorstwa za granicą, jak: eksport pośredni, eksport bezpośredni, import bezpośredni, przekazanie licencji, franczyza, licencjonowanie, sprzedaż licencji, leasing;
- wymagające instytucjonalnej obecności przedsiębiorstwa za granicą, jak: kontrakt menedżerski, inwestycja „pod klucz”, utworzenie i prowadzenie zakładu produkcyjnego, montażowego lub filii handlowej.

Tabela 9. Formy internacjonalizacji z punktu widzenia sposobu regulacji współpracy między kontrahentami

Regulacja rynkowa	Umowy kooperacyjne	Regulacja kapitałowa
Sprzedż gotowych materiałów, wyrobów, aparatury i urządzeń Eksport usług Import wyrobów gotowych, aparatury i urządzeń Import usług Zatrudnianie zagranicznych pracowników	Udzielanie licencji Współpraca międzynarodowa w zakresie badań i rozwoju Współpraca międzynarodowa w zakresie produkcji, dystrybucji i marketingu Zaangażowanie zagranicznego partnera strategicznego w kapitale spółki	Tworzenie przedstawicielstw i oddziałów za granicą Tworzenie filii kontrolowanych w 100% Tworzenie zagranicznych przedsiębiorstw afiliowanych, także o kapitale mieszanym typu joint venture

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cieślak, 2011, s. 183

Z kolei według J. Whitelock (2002, s. 342) formy internacjonalizacji występujące na rynku można uszeregować według czterech głównych grup (przy czym należy zwrócić uwagę, że autorka wydziela podejście strategiczne jako odrębną formę internacjonalizacji):

- model Uppsala,
- paradygmat eklektyczny,
- podejście sieciowe,
- podejście strategiczne.

W literaturze przedmiotu przeważa podejście holistyczne do internacjonalizacji przedsiębiorstw, można także znaleźć opisy klasyfikujące jej formy na zewnętrzne i wewnętrzne. Internacjonalizacja wewnętrzna oznacza przystąpienie przedsiębiorstwa do współpracy międzynarodowej przez pozyskiwanie zagranicznych partnerów i funkcjonowanie na rynku macierzystym. Jest to szczególnie istotne dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, ograniczonych wielkością każdego z kapitałów i nieprzygotowanych do aktywnej ekspansji zagranicznej (Pławgo, 2004, s. 93). W przypadku internacjonalizacji zewnętrznej firma jest skoncentrowana na ekspansji na rynki zagraniczne. W dłuższej perspektywie przedsiębiorstw tej wielkości może się zdarzyć, że internacjonalizacja wewnętrzna determinuje powodzenie internacjonalizacji zewnętrznej (Holmlund, Kock i Vanyushyn, 2007, s. 472). Wyniki badań V. Hernández i M.J. Nieto (2015, s. 304) dotyczących korelacji między obiema formami wskazują jednak, że jednoczesne podjęcie działań wewnętrznych i zewnętrznych wpływa na uzyskanie lepszych wyników pod względem wzrostu obrotów przedsiębiorstwa aniżeli zaangażowanie w tylko jeden kierunek aktywności. W tabeli 10 przedstawiono poszczególne instrumenty internacjonalizacji wewnętrznej i zewnętrznej.

Tabela 10. Zewnętrzne i wewnętrzne formy internacjonalizacji przedsiębiorstw

Zewnętrzne	Wewnętrzne
Eksport pośredni	Import pośredni
Eksport bezpośredni	Import bezpośredni
Umowy na poddostawy	Zakup licencji
Transakcje montażowe	Udział we franczyzie jako franczyzobiorca
Sprzedaż licencji	Joint ventures organizowane na terenie kraju macierzystego
Udział we franczyzie jako franczyzodawca	
Kontrakt menedżerski	
Inwestycje pod klucz	
Joint venture na rynkach zagranicznych	
Oddział zagraniczny	
Filia zagraniczna	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Fletcher, 2001, s. 30

W literaturze przedmiotu występują zróżnicowane klasyfikacje w ramach każdej z form, np. spółek joint venture (Seibert, 1981, s. 12), a za kryteria podziału przyjmuje się:

- lokalizację spółek, np. w krajach rozwijających się, na obszarze Unii Europejskiej lub w krajach byłego bloku wschodniego,
- ustalony okres trwania wspólnego przedsięwzięcia,
- sposób utworzenia, czyli założenie nowego przedsiębiorstwa lub przejęcie istniejącego,
- funkcje, np. produkcyjną, handlową, badawczo-usługową itd.,
- liczbę partnerów biorących udział we wspólnym przedsięwzięciu,
- pochodzenie partnerów, np. zagraniczne, gdzie partnerzy są spoza kraju lokalizacji inwestycji (ang. *foreigners joint venture*) oraz z udziałem partnera lokalnego (ang. *foreign local joint venture*),
- dywersyfikację działalności z podziałem na wertykalne, horyzontalne i lateralne.

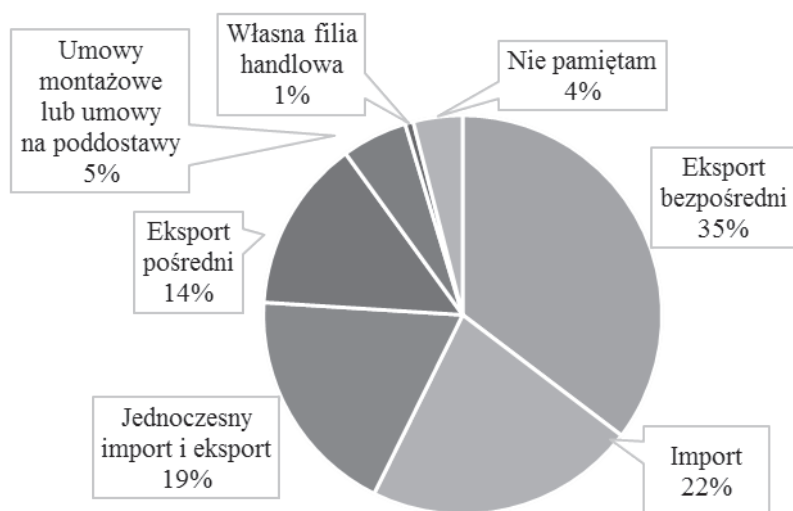
Dla formy joint venture najczęściej stosowanym kryterium podziału są proporcje udziałów partnerów. Zgodnie z tym wyróżnia się udziały:

- większościowe (ang. *majority joint venture*), gdzie partner posiada więcej niż 50% udziałów,
- mniejszościowe (ang. *minority joint venture*), gdzie partner posiada mniej niż 50% udziałów,
- parytetowe (ang. *equity joint venture*), w których obaj partnerzy posiadają po 50% udziałów.

Dla porównania zagraniczne filie można klasyfikować z użyciem następujących czynników (Gorynia, 2007, s. 131):

- rodzaj działalności: handlowa, produkcyjna, montażowa, wydobywcza,
- kierunek inwestowania,
- wiek filii,
- metoda utworzenia,
- odpowiedzialność finansowa,
- stopień centralizacji decyzji.

W polskiej literaturze przedmiotu szczegółowego przeglądu klasyfikacji teorii i modeli internacjonalizacji dokonali N. Daszkiewicz oraz K. Wach (Daszkiewicz, 2004; Daszkiewicz i Wach, 2013; Wach, 2012).



Rys. 19. Struktura form internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw

Źródło: badania własne

W badanych przedsiębiorstwach mechanizm wyboru formy internacjonalizacji stanowił jedną z najważniejszych zmiennych (rys. 19). Najczęściej wybieranym przez ankietowanych sposobem wejścia na rynki zagraniczne był eksport bezpośredni, który wskazało 35% (53) respondentów, następnym import 22% (33). Opcję jednoczesnego importu i eksportu zaznaczyło 19% (28) ankietowanych. Pozostałe formy stanowiły: eksport pośredni 14% (21), umowy montażowe lub umowy na poddostawy 5% (8) oraz własna filia handlowa 1% (1). Jedynie 4% (6) ankietowanych nie pamiętało, którą z form wybrano przy rozpoczynaniu działalności zagranicznej.

Nikt z ankietowanych nie zaznaczył franczyzy, licencji, eksportu kooperacyjnego, spółki joint venture ani własnej fabryki za granicą. Oznacza to także, że przy włączaniu się w proces internacjonalizacji respondenci nie wybierali najmniej ryzykownych form tego procesu.

Wyniki badań przeprowadzonych przez B. Glinkowską i B. Kaczmarka (2016, s. 205) na grupie polskich eksporterów dowodzą, że dominującą formą zaangażowania na rynkach zagranicznych jest właśnie eksport bezpośredni – 90% wskazań, oraz pośredni – 59%. Podobne rezultaty uzyskano w badaniach przeprowadzonych w 2010 roku w 62 firmach z sektora MSP w Wielkopolsce, zgodnie z którymi najczęściej wybieraną formą internacjonalizacji był eksport bezpośredni – 48,6% (Blanke-Ławniczak i in., 2010, s. 205). Z kolei według danych GUS najbardziej popularną formę działalności polskich MSP stanowi import. Z danych za 2016 rok wynika, że 4% przedsiębiorstw działających w Polsce (88,1 tys.) sprzedaje wyroby za granicę, a zaledwie 1% (20,2 tys.) usługi. Analogiczne są szacunki w zakresie importu – odsetek firm sprowadzających wyroby z zagranicy wyniósł 8% (152,2 tys.), a usługi – 2% (29,5 tys.) (PARP, 2018, s. 30). Potwierdzają to wyniki badań K. Przybylskiej (2008, s. 137) przeprowadzonych w 2008 roku wśród 415 firm z sektora MSP, z których wynika, że najczęściej wybierane formy stanowiły import bezpośredni (31,86%) i eksport bezpośredni (29,20%).

W opinii M.V. Jonesa oraz S. Younga (2009, s. 17) motywy rozpoczęcia działalności na rynkach zagranicznych można skorelować z formami, jakie wybiera przedsiębiorstwo w tym procesie. W literaturze przedmiotu panuje pogląd, że proces internacjonalizacji jest powiązany z postawami przedsiębiorczymi właścicieli firm (Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 36–39; Rymarczyk, 2004, s. 57–73).

2.2. Determinanty wyboru form wejścia na rynki zagraniczne

Zainteresowanie wyborem trybu wejścia na rynki zagraniczne sięga początków XX wieku, kiedy zajmowano się badaniem produkcji w skali międzynarodowej (Southard, 1931; Caves, 1974). U schyłku drugiego tysiąclecia nasiliły się opinie, że wybór modelu wejścia na rynki zagraniczne jest jedną z najważniejszych decyzji strategicznych dla przedsiębiorstw planujących ekspansję geograficzną działalności gospodarczej (Root, 1994; Kumar i Subramaniam, 1997; Chung i Enderwick, 2001; Nakos i Brourthers, 2002).

Wybór formy internacjonalizacji stanowi jedno z największych wyzwań w działalności przedsiębiorstw z racji towarzyszącego temu procesowi ryzyka (Blanke-Ławniczak i in., 2010, s. 21). Przy założeniu, że podjęcie decyzji o sposobie wejścia na rynek zagraniczny jest podporządkowane długoterminowemu osiągnięciu zysku, pozostałe kryteria przyjmują charakter warunków ograniczających (Gory-

nia, 2007, s. 147). W.J. Otta (1994, s. 54–55) wskazuje kryteria, które mogą być pomocne w wyborze formy internacjonalizacji, takie jak:

- zysk,
- ryzyko,
- kontrola,
- wymagania odnośnie do zaangażowania zasobów,
- synchronizacja faz internacjonalizacji,
- polityka gospodarcza,
- strategia konkurencji,
- pozycja przedsiębiorstwa,
- specyfika produktu,
- inne, np. czas, metody płatności.

Parametr ryzyka bywa przez przedsiębiorców postrzegany jako determinanta obniżająca oczekiwaną wielkość zysku. Można więc założyć, że jego korygujący charakter przejawia się w procesie podejmowania decyzji dotyczącej sposobu i formy wejścia na rynki zagraniczne. W sytuacji wysokiego ryzyka przedsiębiorcy dokonują wyboru form wymagających mniejszego kapitału finansowego, co oznacza, że np. wysokie ryzyko inwestycyjne może być kluczowym czynnikiem w wyborze licencji lub franczyzy zamiast tworzenia spółki córki lub oddziału.

Analizując determinanty wyboru form internacjonalizacji, można odwołać się do uniwersalnych teorii opisujących podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie, jakimi są na przykład modele decyzyjne A. Buckleya (2002, s. 18), lub do szczegółowych klasyfikacji, jak np. trzy podejścia F.R. Roota, odnoszące się bezpośrednio do wyboru wejścia na rynki zagraniczne (Albaum i in., 1994, s. 162–164; Gorynia, 2007, s. 146–147). Są to następujące podejścia:

- naiwne – decydent stosuje takie same formy internacjonalizacji dla wszystkich rynków zagranicznych, ignorując ich heterogeniczność,
- pragmatyczne – przedsiębiorca korzysta z użytecznej formy dla każdego z nowych rynków zbytu z zastrzeżeniem, że w sytuacji zagrożenia lub nieopłacalności procesu weryfikuje otoczenie gospodarcze, wybierając inną, najbardziej odpowiednią formę,
- strategiczne – to podejście wymaga, aby wszystkie alternatywne formy wejścia były każdorazowo porównywane i oceniane przed dokonaniem wyboru. Zastosowanie omawianej reguły decyzyjnej polega na wyborze takiej formy, która maksymalizuje wkład zysku w okresie planowania strategicznego z zastrzeżeniem: (1) dostępności zasobów firmy, (2) ryzyka, (3) celów non-profit.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na trzy grupy metod wyboru wejścia na rynek z punktu widzenia zestawu kryteriów (Gorynia, 2007, s. 150):

- metody wyboru oparte na rachunku ekonomicznym,
- metody wyboru oparte na etapie rozwoju i internacjonalizacji,
- metody wyboru wielokryterialnego.

Wśród metod opartych na rachunku ekonomicznym jednym z najbardziej znanych modeli jest propozycja R. Vernona (1966, s. 201), gdzie determinantą wpły-

wającą na wybór formy internacjonalizacji jest rachunek kosztów produkcji eksportowej oraz kosztów produkcji za granicą. Wskazuje on korzystniejszą formę internacjonalizacji w aspekcie kosztów całkowitych. Model Vernona ma jednak ograniczone możliwości zastosowania, ponieważ umożliwia wybór jedynie między eksportem a inwestycją zagraniczną. Innym rozwiązaniem dotyczącym tej samej kwestii jest model S. Hirscha (1976). Jego zaletą jest większa przejrzystość konstrukcji, ale wadą są trudniejsze w kwantyfikacji różnice przewagi nad wybranym miejscem produkcji, obejmującym wszystkie posiadane aktywa. Model P.J. Buckleya i M.C. Cassona (1985) jest zbliżony do modeli R. Vernona i S. Hirscha, ale w porównaniu z nimi zawiera jeszcze jedną możliwość wyboru formy internacjonalizacji, jaką jest sprzedaż licencji. Model ten opiera się na hipotezie, że eksport, sprzedaż licencji i bezpośrednie inwestycje zagraniczne stanowią modele wejścia zestawione w kolejności rosnącej w aspekcie kosztów stałych i malejącej w przypadku kosztów zmiennych (Gorynia, 2007, s. 153). Propozycja F.R. Roota (1984) powiela propozycje P.J. Buckleya i M.C. Cassona, ale rozpatruje je na podstawie teorii eklektycznej.

Innym, bardziej rozbudowanym instrumentem pomocnym w wyborze formy internacjonalizacji jest model F.J. Contractor'a i P. Lorange'a (1988). Rozwiązanie to pozwala na porównanie dowolnych metod ekspansji zagranicznej realizowanej samodzielnie lub we współpracy z partnerem biznesowym. Rachunek kosztów transakcyjnych, znanych jako model E. Andersona i H. Gatignona (1986, s. 3), zakłada wybór formy internacjonalizacji na podstawie determinanty, jaką jest efektywność przedsięwzięcia. Autorzy koncepcji, jako nieliczni wśród badaczy przedmiotu, zwrócili uwagę na ryzyko skorelowane z formami wejścia na rynki zagraniczne. Model oparto na założeniu, że posiadanie kontroli nad przedsięwzięciem ma krytyczny wpływ na jego efektywność. Z kolei poziom kontroli determinowany jest przez cztery trudno kwantyfikowalne zmienne, w tym niepewność i możliwość zróżnicowanych zachowań wśród przedsiębiorców.

Kolejną propozycją, uwzględniającą ryzyko wyboru danej formy internacjonalizacji, jest kalkulacja opłacalności J.P. Jeanneta i H.D. Hennesseya (1988), choć metoda ta dedykowana jest raczej dla dużych przedsiębiorstw.

W wyborze metody wejścia na rynki zagraniczne przez rozwój działalności pomyslność realizowanych strategii ekspansji bywa uzależniona od doświadczenia kluczowych osób w firmie w prowadzeniu działalności poza granicami kraju. Dla MSP decyzja o przyjęciu kierunku i sposobu wejścia na rynki zagraniczne jest zależna od postawy właściciela, jego doświadczenia i świadomości związanych z tym szans i zagrożeń. Nie bez znaczenia jest także dojrzałość organizacji i zdolność jej zasobów intelektualnych do przystąpienia do internacjonalizacji działalności. Przedsiębiorcy decydujący się na rozpoczęcie ekspansji zagranicznej muszą sprostać wymaganiom zarządczym i nakładom finansowym. Przyjmując, że postrzeganie procesu internacjonalizacji działalności ma charakter indywidualny i jest zależne od zachowania menedżera, można uważać takie determinanty jak: wiedza, stosunek do eksportu, postrzeganie ryzyka, za kluczowe przy podejmowaniu decyzji o wejściu

na rynki zagraniczne (González, 2005, s. 111). Jednym z narzędzi stosowanych w metodach wyboru opartych na etapie rozwoju i internacjonalizacji jest drzewo decyzyjne M.Z. Brooke'a (1986), które w wyborze formy internacjonalizacji odwołuje się do doświadczenia międzynarodowego firmy. Im większe doświadczenie, tym więcej możliwości związanych z ekspansją zagraniczną. Model M.Z. Brooke'a wykazuje podobieństwa do modeli sekwencyjnych, gdyż zakłada realizację strategii według przyjętego wcześniej harmonogramu przedsięwzięcia.

Metody wyboru wielokryteriowego są oparte na założeniu, że najważniejszą i jedyną determinantą w wyborze formy internacjonalizacji jest zysk. Modele te wskazują na praktyczne podejście do realizacji procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwach, ale jednocześnie dostrzega się w nich złożoność oddziaływania wielu zróżnicowanych determinant, w tym wpływ także niemierzalnej niepewności. Nie bez znaczenia są także kultura organizacyjna firmy, jej zwyczaje i wewnętrzne konflikty. Metody wyboru wielokryteriowego mogą być wykorzystywane w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach, które w związku z ograniczeniami zasobów wybierają optymalne rozwiązanie, kierując się przede wszystkim zyskiem. W ramach tej metody wskazuje się na procedurę F.R. Roota (1987), która przedstawia proces podejmowania decyzji o wyborze sposobu wejścia na rynek zagraniczny w formie diagramu. Po analizie wpływu determinant zewnętrznych i wewnętrznych następuje porównawcza analiza zyskowości i ryzyka. Podstawową zaletą procedury Roota jest jej uniwersalność, umożliwiająca rozważenie wszelkich potencjalnych form internacjonalizacji. Poza tym konstrukcja modelu umożliwia elastyczny dobór czynników (Gorynia, 2007, s. 186).

Na wybór form internacjonalizacji przez MSP ma wpływ wiele rozmaitych determinant. W procesie podejmowania decyzji przedsiębiorcy powinni uwzględniać każde rozwiązanie odnoszące się do związanego z nią kosztu, ryzyka, a także kontroli. Na rysunku 20 przedstawiono klasyfikację form wejścia na rynki zagraniczne na tle stopnia zaangażowanego kapitału oraz występującego ryzyka.

Wybór sposobu wejścia na rynki zagraniczne bywa uzależniony od sytuacji, w której określone formy internacjonalizacji stwarzają bardziej korzystne możliwości dla wybranych produktów lub usług, np. odrzucenie eksportu z uwagi na zbyt wysokie koszty transportu w porównaniu z pozostałymi kosztami. Z kolei w przypadku towarów zaawansowanych technologicznie rekomendowany jest wybór formy umożliwiającej kontrolę nad zachowaniem ochrony praw własności, np. poprzez filię lub oddział za granicą.

Według S. Hollensa (2011, s. 322) kompleksowy model wyboru instrumentów internacjonalizacji zawiera 16 determinant, wśród których znajdują się także specyficzne cechy poszczególnych form internacjonalizacji, stosunek do ryzyka oraz determinanty transakcyjne. W kontekście wielkości i skali działania przedsiębiorstwa oraz atrakcyjności rynków docelowych wybór formy internacjonalizacji powinien umożliwiać maksymalizację zysku przy występującym stopniu ryzyka (rys. 21).



Rys. 20. Charakterystyka form internacjonalizacji w aspekcie zaangażowanego kapitału i występującego ryzyka

Źródło: opracowanie własne



Rys. 21. Rekomendowane formy internacjonalizacji w aspekcie wielkości firmy i atrakcyjności rynku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sznajder, 1995, s. 75

W literaturze przedmiotu występują opisy determinant zróżnicowanych sposobów wejścia na rynki zagraniczne. W opinii J.M. Stopforda i T.M. Wellsa (1972) wybór trybu wejścia bywa uzależniony od międzynarodowego doświadczenia firmy i dywersyfikacji jej produktów. Wyniki badań M. Dubina (1975), a następnie J. Johansona i J.E. Vallne'a (1977) oraz W.H. Davidsona (1980) koncentrowały się

na inkrementalnym sposobie wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Podobne podejście, wskazujące sekwencyjny model umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, ograniczające możliwości wyboru form internacjonalizacji, można znaleźć w dorobku D.K. Eitmana, A.I. Stonehilla i M.H. Moffeta (2001, s. 466). Koncepcje te, uznające stopniowy wzrost i zaangażowanie przedsiębiorstw w proces przystąpienia do internacjonalizacji i umiędzynarodowienia działalności, należą do najstarszych modeli opisywanych w literaturze przedmiotu.

Przyjmuje się, że pierwszym etapem w działalności na rynkach zagranicznych jest najczęściej zaangażowanie w eksport, sporadyczne lub regularne – w zależności od liczby faz bądź koncepcji badawczej. Jedynie część literatury przedmiotu dotyczącej wyboru formy internacjonalizacji koncentruje się na wielu pozornie niezwiązanych ze sobą determinantach, jak ryzyko kraju, czynniki polityczne i poziom gospodarczy rynków docelowych.

W opinii J.H. Dunninga (2001, s. 176) internacjonalizacja przedsiębiorstw nie może być rozpatrywana w ramach jednej teorii. Zaproponowany przez niego paradygmat eklektyczny (OLI) został stworzony w celu zmapowania wszystkich determinant wpływających na wybór kierunków internacjonalizacji przedsiębiorstw. Stanowi on połączenie kilku teorii: monopolistycznej, przewagi konkurencyjnej, lokalizacji oraz internalizacji. Paradygmat OLI obejmuje trzy grupy czynników wpływających na internacjonalizację firmy (Hollenstein, 2005, s. 438):

- O (ang. *ownership-specific*) – cechy i potencjał przedsiębiorstwa przyczyniające się do jego przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych. Przewaga może być wynikiem zdolności zarządczych, marketingowych lub organizacyjnych, a także wiedzy o specyfice rynków docelowych,
- L (ang. *location-specific*) – potencjalne zyski wynikające z alokacji czynników produkcji pomiędzy krajami oraz zróżnicowaniem ich dostępności, cen, lub jakości. Istotnym czynnikiem różnicującym są m.in. koszty transportu oraz obciążenia podatkowe,
- I (ang. *internalizing advantages*) – korzyści przedsiębiorstw uzyskiwane z internalizacji działalności gospodarczej, w tym możliwości współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi, jak alianse, fuzje i przejęcia.

Zastosowanie paradygmatu eklektycznego bywa jednak ograniczone, ponieważ został oparty na doświadczeniach dużych przedsiębiorstw (Kowalewski i Radło, 2014, s. 2). Ponadto OLI dotyczy wybranego aspektu internacjonalizacji, jaką jest produkcja zagraniczna. Oznacza to, że w przypadku MSP przydatność paradygmatu eklektycznego J.H. Dunninga wydaje się marginalna (Daszkiewicz, 2004, s. 37).

Wyniki badań J.W. Lu i P.W. Beamish (2001, s. 569), dotyczące sposobu wejścia na rynki zagraniczne, wskazują na różnice w wynikach finansowych przedsiębiorstw wybierających formy eksportowe oraz korzystających z bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). Oznacza to, że w początkowej fazie firmy eksportujące odczuwają liniowy wzrost negatywnego wpływu internacjonalizacji na zyski, równoległe do ich poziomu internacjonalizacji. W przypadku przedsiębiorstw angażujących się w BIZ wzrost wpływu na wyniki finansowe może mieć charakter

nieliniowy, a stopień internacjonalizacji może wcześniej oddziaływać korzystnie na wyniki firm. Skłania to do opinii, że w przypadku MSP wybór trybu wejścia na rynek międzynarodowy bywa znaczącym czynnikiem w prowadzeniu dalszej działalności poza granicami kraju.

Wskazanie najlepszego modelu rozpoczęcia działalności na rynkach zagranicznych, odpowiedniego do każdego otoczenia rynkowego i rodzaju prowadzonej działalności, jest niemożliwe. Menedżerowie rozważający zróżnicowane determinanty i podejmujący pod ich wpływem decyzje dotyczące wyboru drogi internacjonalizacji przyjmują założenie, że wskazany przez nich model będzie najbardziej opłacalny (Brouthers i Nakos, 2004, s. 234). Przystąpienie do internacjonalizacji w ramach wybranego modelu oznacza zgodę na zaangażowanie zasobów przedsiębiorstwa, a tym samym podjęcie ryzyka.

Niektórzy badacze przedmiotu różnicują formy wejścia według następujących kryteriów (Maignan i Lukas, 1997, s. 8; Woodcock, Beamish, Makino, 1994, s. 253):

- wymagana wielkość zasobów,
- poziom kontroli,
- stopień ryzyka technologicznego.

M. Gorynia (2000, s. 75) dodaje do tego jeszcze inne czynniki determinujące wybór formy internacjonalizacji:

- zakres potencjalnego zysku,
- zakres zaangażowania i zarządzania.

W opinii innych badaczy przedmiotu należy także zwrócić uwagę na takie czynniki jak (Baourakis, Katsioloudes i Hadjidakis, 2007, s. 238–239):

- wielkość i wzrost rynku,
- regulacje prawne,
- konkurencja,
- infrastruktura na rynkach docelowych,
- cele firmy,
- zasoby wewnętrzne i możliwości,
- elastyczność działania.

K. Macharzina i M.K. Welge (1989, s. 1542) wskazują, że na wybór formy inwestycji kapitałowej mają także wpływ:

- wielkość przedsiębiorstwa,
- cechy wytwarzanych produktów,
- stopień dywersyfikacji oferty,
- doświadczenie zagraniczne,
- strategia objęcia własności,
- względy polityczne.

Podsumowując, należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu opisano wiele zróżnicowanych klasyfikacji determinant i znaczenie wyboru formy internacjonalizacji działalności. W tym aspekcie zasadne jest przeprowadzenie badania mikro- i makrootoczenia przedsiębiorstwa w celu określenia najbardziej istotnych czynników. Według T.L. Wheelena i J.D. Hungera (2011, s. 101) badanie otoczenia poprzedza

kolejne etapy w procesie rozwoju firmy, jakimi są formułowanie i wdrażanie strategii, a następnie kontrola wyników. Dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw do kluczowych determinant mikroekonomicznych należą ich wiek, związany ściśle z genezą, pozycja na rynku oraz historia kredytowa firm, co jest istotne z punktu widzenia zarówno kapitałodawców, jak i kontrahentów (Łuczka, 2015, s. 89).

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że źródła finansowania zawsze stanowią główną determinantę rozwoju sektora MSP. Przedsiębiorstwa tej wielkości bazują głównie na kapitale własnym, ograniczając zobowiązania do minimum. Bariera ta wpływa bezpośrednio na ich rozwój i ekspansję. Współczesne przedsiębiorstwa, chcąc zapewnić sobie stały rozwój, powinny odpowiadać zasadom konkurencyjności rynku i w sposób elastyczny dostosowywać się do zmieniającego się otoczenia gospodarczego (Kasperkowiak i Małecka, 2018, s. 812–813).

Tabela 11. Struktura źródeł finansowania w rozpoczynaniu internacjonalizacji w badanych przedsiębiorstwach

Źródło kapitału	Udział procentowy w kosztach finansowania internacjonalizacji			
	< 25%	25–50%	> 50%	suma
Kapitał własny	15	21	42	79
Kredyt bankowy	6	11	7	24
Leasing	3	4	1	9
Pożyczka inna niż bankowa	3	1	–	4
Inwestor zewnętrzny lub inna firma	1	1	1	3
Dotacje unijne	2	1	–	3
Dotacje krajowe	1	–	–	1
Pożyczka od rodziny lub znajomych	1	1	–	1
Inne	1	–	–	1
Nie pamiętam	–	–	–	8

Adnotacja: ankietowani wskazywali więcej niż jedną odpowiedź, stąd suma wyników jest większa od liczby przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu.

Źródło: badania własne

Zgodnie z wynikami badań własnych struktura źródeł finansowania przedsiębiorstw przy włączaniu się w proces internacjonalizacji wskazuje na kapitał własny jako rozwiązanie dominujące (tabela 11). Ten model finansowania wybrało 79% (118) ankietowanych, z czego blisko połowa – 42% (63) – wykorzystwała kapitał własny, finansując ponad 50% kosztów związanych z ekspansją geograficzną. Co piąte

z badanych przedsiębiorstw – 21% (32) – finansowało włączenie się w proces internacjonalizacji w przedziale 25–50% kosztów, a 15% (23) ankietowanych poświęciło kapitał własny, pokrywając jedynie do 25% całkowitych kosztów rozpoczęcia działalności za granicą. Kolejnym z najczęściej wybieranych przez badane przedsiębiorstwa źródeł finansowania był kredyt bankowy, który wskazało 24% (36) firm. Najczęściej ankietowani zdecydowali się na wykorzystanie kredytu, finansując 25–50% kosztów internacjonalizacji, co zaznaczyło 11% (17) respondentów. Jedynie 9% (13) z badanych przedsiębiorstw wskazało na leasing. Może to oznaczać, że ankietowani zdecydowali się na wykorzystanie kapitału własnego, tym samym unikając ryzyka kredytu bankowego i innych pożyczek. Pozostałe źródła kapitału były wskazywane sporadycznie, a liczba ankietowanych w żadnym z nich nie przekroczyła 4%. Dotacje unijne były częściej wykorzystywane w finansowaniu internacjonalizacji – 3% (4) niż wsparcie z funduszy krajowych 1% (1). Dwie spośród badanych firm – 1% – zaznaczyły inne źródła finansowania, wskazując na zaliczki od kontrahentów oraz kredyt kupiecki. Jedynie 8% (12) ankietowanych nie pamiętało źródeł finansowania włączenia się w proces internacjonalizacji działalności.

Uzyskane rezultaty są zbieżne z wynikami innych badaczy przedmiotu. W badaniach T. Łuczki (2015, s. 94), przeprowadzonych wśród 361 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w Wielkopolsce, kapitał własny stanowił podstawowe źródło finansowania inwestycji dla ponad 70% ankietowanych. Zauważono także, że struktura kapitału w sektorze MSP jest zależna od wielu determinant makro- i mikroekonomicznych, w tym wieku przedsiębiorstwa. Według badań przeprowadzonych w 2018 roku przez Bank Pekao SA w procesie wytworzenia produktów i usług na rynki zagraniczne ze środków własnych korzystają przede wszystkim mikroprzedsiębiorcy (93%), ale również firmy małe (88%) oraz średnie (80%) (Bank Pekao, 2019, s. 146).

Przy analizie makrootoczenia i ustaleniu wpływu poszczególnych czynników na wybór formy internacjonalizacji pomocnym narzędziem może być metoda PEST⁴ pozwalająca określać wpływ otoczenia na organizację (Stonehouse i in., 2001, s. 81). Należy jednak wziąć pod uwagę, że wiele czynników będzie kształtować się w odmienny sposób w zależności od uwarunkowań sytuacyjnych przedsiębiorstwa (Włodarkiewicz-Klimek, Kałkowska i Goliński, 2010, s. 328). W metodzie tej zakłada się skoncentrowanie uwagi wyłącznie na badaniu makrootoczenia przedsiębiorstwa, co czyni ją niedoskonałą i niekompletną w pozyskiwaniu informacji dla przedsiębiorców. Z tego powodu wyniki analizy PEST powszechnie uzupełniane są przez stosowanie techniki heurystycznej SWOT, zapewniającej kompleksową analizę czynników warunkujących sytuację gospodarczą (Kasperkowiak i Małecka, 2018, s. 814).

⁴ PEST, znane także jako PESTLE, PESTEL, PESTLIED, STEEPLE, SLEPT oraz LONGPESTLE (akronim od podstawowych czynników otoczenia organizacji; ang. *political, economic, social and technological*) – metoda badania makrootoczenia, zwana generalną segmentacją otoczenia. Pozwala analizować otoczenie, które ma kluczowy wpływ na funkcjonowanie firmy.

2.3. Formy eksportowe

Formy eksportowe są skoncentrowane na aktywnościach importowych i eksportowych. Podana kolejność nie jest przypadkowa, ponieważ większość przedsiębiorstw decyduje się na wybór tej sekwencji, która z racji potrzeby niewielkiego zaangażowania w działalność zagraniczną jest związana z niskim stopniem ryzyka. Eksport stanowi najbardziej tradycyjną metodę ekspansji międzynarodowej firmy (Glinkowska i Kaczmarek, 2016, s. 201). W porównaniu z bardziej zaawansowanymi formami internacjonalizacji podstawowymi zaletami eksportu są relatywnie niewielkie koszty przedsięwzięć na rynkach zagranicznych oraz związany z tym niski stopień ryzyka. Działania eksportowe podejmowane są z reguły w sytuacji, kiedy sprzedaż produktu lub usługi zaczyna spadać w wyniku nasycenia rynku wewnętrznego (Stonehouse i in., 2001, s. 118). Z kolei do głównych wad eksportu należy zaliczyć każdorazowo występujące koszty transportu oraz niekiedy bariery celne i utrudnienia w obrocie wybranymi towarami i usługami.

K. Przybylska (2008, s. 138) wskazuje, że wśród polskich małych przedsiębiorstw dominuje bierna forma internacjonalizacji (import), a w wypadku średnich firm – formy aktywne. Bardzo często uczestnictwo w internacjonalizacji w oparciu o formę bierną warunkuje przejście do formy czynnej (Rymarczyk, 2004, s. 159). Nie należy jednak tego uznawać za powszechnie obowiązującą prawidłowość.

2.3.1. Eksport pośredni

Eksport pośredni polega na sprzedaży towarów i/lub usług z pomocą agenta. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że jest to naturalna konsekwencja organicznego wzrostu przedsiębiorstwa, które wykorzystało wszystkie swoje możliwości na rynku krajowym i dąży do poszerzania rynków zbytu poprzez eksport pośredni, bezpośredni lub kooperacyjny. Badania empiryczne opisywane w literaturze przedmiotu wskazują eksport pośredni jako powszechny sposób przystąpienia do internacjonalizacji MSP (Daszkiewicz, 2004, s. 71). Ta forma wejścia na rynki międzynarodowe jest najczęściej wybierana przez właścicieli zarówno polskich (Daszkiewicz, 2004, s. 71; Gorynia, 2000, s. 53; Przybylska, 2008, s. 138; Rembiasz, 2011, s. 50), jak i zagranicznych małych i średnich firm (Hollensen, 2011, s. 335). Eksport pośredni jest utożsamiany w głównej mierze z sytuacjami, w których producent nie ma doświadczenia w eksporcie, a skala jego działania nie wskazuje na potrzebę zwiększenia zaangażowania w tym obszarze. Sprzedaż produktów z wykorzystaniem pośrednika bywa wartościowym doświadczeniem w działalności eksportowej, dając firmie czas na zdobycie potrzebnej wiedzy oraz jednocześnie wymuszając poprawę jakości. W literaturze przedmiotu zwraca się także uwagę, że sprzedaż wysyłkowa, mimo wielu podobieństw z formą eksportową, nie jest jej

zmodyfikowaną wersją ani odmianą. Dotyczy to przede wszystkim zyskującej na popularności sprzedaży internetowej (Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 40).

W eksporcie pośrednim wykorzystuje się pośredników, którzy znajdują się w kraju macierzystym firmy i ponoszą odpowiedzialność za wysyłkę i sprzedaż produktów. W literaturze przedmiotu wskazuje się na cztery typy pośredników (Kotler, 1994, s. 385):

- hurtownik krajowy – pośrednik kupujący wyroby producenta i sprzedający je za granicę na własny rachunek,
- agent krajowy, w tym przedsiębiorstwo handlowe – pośrednik zajmujący się negocjowaniem i zawieraniem transakcji, wynagradzany na zasadzie prowizji,
- jednostka współpracująca – jednostka podejmująca działania eksportowe w imieniu kilku producentów, będąca im częściowo podporządkowana administracyjnie,
- przedsiębiorstwo handlu zagranicznego – pośrednik zajmujący się eksportem wyrobów innego przedsiębiorstwa, wynagradzany na zasadzie honorarium.

Wśród wielu zalet tej formy internacjonalizacji, jaką jest eksport pośredni, najczęściej wymienia się niewielkie koszty wejścia na rynek oraz niski stopień ryzyka finansowego. Przedsiębiorstwo nie tworzy komórek organizacyjnych zajmujących się eksportem, nie organizuje sieci sprzedawców i nie uczestniczy w zawieraniu kontraktów zagranicznych. W transakcjach międzynarodowych pośrednik jest dostawcą *know-how* oraz serwisu, przenosząc na siebie skutki ryzyka popełnienia błędu. Do największych wad tej formy można zaliczyć brak możliwości zdobywania wiedzy o rynkach zagranicznych, pełną zależność od pośrednika oraz ryzyko wyboru przez niego innego dostawcy lub podjęcia samodzielnej produkcji. Ponadto formy eksportowe z reguły charakteryzują się także niską opłacalnością zawieranych transakcji, choć nie jest to regułą na rynku (Korbkow, 1999, s. 93).

2.3.2. Eksport bezpośredni

Eksport bezpośredni polega na samodzielnym podejmowaniu przez producenta czynności związanych z przekroczeniem granicy przez towar, a także jego zbytem za granicą (Rymarczyk, 2004, s. 162). Najczęściej to rozwiązanie jest stosowane w obrocie dóbr inwestycyjnych i wymaga od przedsiębiorców wiedzy o rynkach zbytu, posiadania sieci kontaktów handlowych oraz znajomości zasad międzynarodowej wymiany handlowej (Rymarczyk, 1997, s. 20). W początkowej fazie eksport jest inicjowany przez dostarczenie produktu po uzyskaniu zapłaty, ale wzrostowi sprzedaży może towarzyszyć zwiększanie struktur w tym obszarze w firmie macierzystej, aby docelowo utworzyć biura sprzedaży za granicą (Stonehouse i in., 2001, s. 118). W literaturze przedmiotu wskazuje się cztery warianty eksportu bezpośredniego jako działania z wykorzystaniem (Wach, 2012, s. 77–81):

- agenta,
- własnego biura przedstawicielskiego,

- dystrybutora zagranicznego,
- własnej sieci dystrybucji zagranicznej.

Eksport bezpośredni przez agenta oraz dystrybutora zagranicznego polega na sprzedaży produktów w imieniu producenta. Może to stanowić swego rodzaju ograniczenie w rozwoju producenta na rynku zagranicznym, ponieważ dystrybutorzy, chcąc chronić się przed bezpośrednią sprzedażą z ich pominięciem, wymagają wyłączności w reprezentowaniu wybranego producenta. Rozwiązanie to wykazuje dużo podobieństw do eksportu pośredniego przez pośrednika krajowego. Odróżnia je lokalizacja geograficzna jednostki odpowiedzialnej za sprzedaż i dystrybucję, a także wyższe ryzyko finansowe i potrzeba zaangażowania większych zasobów kadrowych oraz bardziej skomplikowanych form finansowania (Suchkova, 2017, s. 148). Przewaga tej formy eksportu nad eksportem pośrednim polega na bezpośrednim kontakcie z klientami zagranicznymi i elastyczności przejawiającej się w możliwości względnie łatwego dokonywania pożądanych zmian (Rymarczyk, 2004, s. 160). Związane jest to jednak z wyższymi aniżeli w przypadku eksportu pośredniego kosztami wynikającymi z utrzymywania struktur sprzedażowych za granicą, a także umiarkowanym ryzykiem finansowym. Dzięki eksportowi bezpośredniemu firma producencka nie korzysta z pośredników z kraju pochodzenia, chociaż może posługiwać się ich odpowiednikami w kraju docelowym (Osland, Taylor i Zou, 2001, s. 3). P. Kotler (1994, s. 385) wskazuje na praktyki przedsiębiorstw, w których korzysta się z reprezentanta firmy z kraju pochodzenia pracującego na rynkach zagranicznych, nazywając go podróżującym akwizytorem.

Z kolei własna sieć dystrybucji za granicą umożliwia bezpośredni kontakt z klientem i pozyskiwanie wiedzy o rynku zagranicznym, a ponadto zapewnia kompleksową kontrolę realizowanych transakcji. Wysoki koszt wejścia, konieczność posiadania kompetentnych zasobów kadrowych oraz stałe koszty utrzymania struktur handlowych za granicą są z reguły rekompensowane przez wyższą opłacalność tej formy internacjonalizacji. Wśród wad rozwiązania z użyciem własnej sieci dystrybucji T. Korbkow (1999, s. 93) wymienia także większe ryzyko niepowodzeń i strat związanych z uczeniem się na własnych błędach oraz konieczność odpowiednio większej skali działania. W przypadku przedsiębiorców MSP działanie w obszarze eksportu bezpośredniego pozwala na rozwój i intensyfikację zagranicznych kontaktów handlowych, co może zapoczątkować wybór form internacjonalizacji wymagających większego zaangażowania wszelkich zasobów przedsiębiorstwa.

2.3.3. Eksport kooperacyjny

Kluczem do skutecznej kooperacji firm jest współdziałanie, które opiera się na zasadzie, że podejmowana jest ona w celu zlikwidowania luki zaistniałej w wewnętrznej sieci tworzenia wartości dla klienta (Wyrwicka i Werner 2010, s. 206). Eksport kooperacyjny jest formą internacjonalizacji, która polega na nawiązywaniu

przez eksportera (producenta) współpracy z różnymi firmami krajowymi lub zagranicznymi. Rozwiązanie to stanowi ciekawą alternatywę dla innych form, umożliwiających włączenie się w działalność zagraniczną nawet w przypadku braku wystarczających zasobów kapitałowych, pracowniczych lub doświadczenia na rynkach zewnętrznych. Rezultatem tej współpracy bywa połączenie zasobów przy jednoczesnym podziale ryzyka oraz kosztów przedsięwzięcia. Współdziałanie eksporterów z pośrednikami może przybierać dwie formy: konsorcjum eksportowe oraz tzw. piggybacking (Encyklopedia Zarządzania, hasło *Eksport pośredni*). Eksport kooperacyjny bywa często utożsamiany z eksportem pośrednim. Zasadniczą różnicą jest to, że w wypadku tego drugiego sprawami eksportowymi zajmuje się podmiot niezależny od producenta, natomiast w przypadku eksportu kooperacyjnego podmiot zależny od zrzeszonych w kooperacji producentów. Sama kooperacja może przybierać zróżnicowane modele i zakres działań, w zależności od ustaleń firm, które do niej przystąpiły.

Jedną z form eksportu kooperacyjnego jest konsorcjum eksportowe, które polega na wspólnym prowadzeniu działalności z innymi eksporterami. Stanowi ono porozumienie formalne przedsiębiorców, którzy zachowując swoją odrębność, zrzeszają się, aby zwiększyć szanse powodzenia eksportu każdego z nich. Dołączenie do konsorcjum eksportowego wymaga rezygnacji z niektórych własnych celów i podporządkowania się priorytetom grupy. W zamian zostaje powołana do funkcjonowania forma wsparcia umożliwiająca przezwyciężenie barier, które nie byłyby możliwe do pokonania przez każdego z członków z osobna. Dzięki efektowi skali firmy zrzeszone w konsorcjum zyskują silniejsze stanowisko w negocjacjach na rynkach zagranicznych (Rozwój Eksportu, 2015). Dołączenie do konsorcjum eksportowego umożliwia rozproszenie kosztów na wielu partnerów eksportowych, łatwiejsze zdobywanie wiedzy o rynkach zagranicznych i wykorzystanie możliwości przedsiębiorstw dominujących. Konsorcjum eksportowe jest instrumentem przeznaczonym głównie dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, planujących rozpoczęcie działalności na rynkach zagranicznych. W szeroko pojętej praktyce gospodarczej klasyfikacja tych form opiera się na zróżnicowaniu produktów i usług, będących w relacji do siebie (Polska Fundacja Konsorcjów Eksportowych, 2014), na: (1) konkurencyjne, (2) komplementarne, (3) konkurencyjne i komplementarne. Nadmierna zależność od partnerów eksportowych może jednak stanowić utrudnienie, przyczyniać się do ograniczania kreowania i promocji poszczególnych firm, a w skrajnych przypadkach prowadzić do zakończenia działalności na rynkach zagranicznych lub nawet bankructwa.

Piggybacking to forma eksportu pośredniego, w której producent sprzedaje swoje towary za granicą za pośrednictwem innego eksportera. Najczęściej przedmiotem sprzedaży są produkty komplementarne lub uzupełniające produkty głównego eksportera, niejednokrotnie sprzedawane pod jego marką (Rymarczyk, 2004, s. 163; Daszkiewicz, 2004, s. 71). Piggybacking stanowi korzystne rozwiązanie dla firm z sektora MSP, które mogą korzystać z łatwej, relatywnie taniej i obciążonej niskim ryzykiem formy internacjonalizacji. Eksporter sprzedający swoje towary

zachowuje niezależność w kształtowaniu ceny i akcji marketingowych za granicą. Z reguły piggybacking jest etapem przejściowym przed przyjęciem kolejnych, bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji. Wadą tego instrumentu sprzedaży jest zależność i transparentność we współpracy z partnerem eksportowym.

Alternatywnym rozwiązaniem dla eksportu jest internacjonalizacja oparta na integracji zasobów i zdolności firmy, polegająca na ustaleniu współpracy między partnerami handlowymi lub przez BIZ. Wymaga to jednak większego – w porównaniu z formami eksportowymi – zaangażowania wszystkich zasobów firmy, co stanowi dodatkowe wyzwanie dla MSP i tłumaczy ich incydentalne korzystanie z tej formy internacjonalizacji.

2.4. Formy kontraktualne

Formy kontraktualne są oparte na współpracy kooperacyjnej, będącej konsekwencją kontraktów zawieranych pomiędzy przedsiębiorstwami. Jest to rozwiązanie pozwalające na łączenie nakładów kapitałowych i wiedzy technicznej oraz zmniejszanie i rozkładanie ryzyka na większą liczbę partnerów. Kooperacja *sensu largo* oznacza współpracę przy wytwarzaniu wyrobów i świadczeniu usług, obejmuje wszystkie rodzaje związków między przedsiębiorstwami. Z kolei kooperacja *sensu stricto*, tzw. kooperacja właściwa, to współpraca wyspecjalizowanych przedsiębiorstw, między którymi występują przepływy elementów kooperacyjnych i świadczenie usług, wykonywane na specjalne zamówienie odbiorcy (Famielec, 1988, s. 9). Wśród głównych motywów skłaniających do podejmowania działań kooperacyjnych wymienia się (Cygler, 2002, s. 82–90):

- dążenie do zmniejszenia lub ograniczenia skutków ryzyka,
- osiągnięcie efektów skali działania,
- obniżenie kosztów,
- rozwój firmy, pracowników lub produktów,
- osiągnięcie efektów synergii we współpracy,
- pozyskiwanie nowej wiedzy, kompetencji i technologii,
- łatwiejszy dostęp do rynku.

Formy kontraktualne skupiają się przede wszystkim na takich działalnościach, jak:

- franczyza,
- licencjonowanie,
- umowy na poddostawy,
- transakcje montażowe,
- międzynarodowe sojusze kooperacyjne,
- inwestycje pod klucz,
- kontrakty menedżerskie.

Formy te stanowią rozpowszechniony model współpracy pomiędzy firmami z sektora MSP a dużymi spółkami. Tworzone umowy kooperacyjne mogą mieć charakter horyzontalny – odnoszący się do tego samego sektora, lub pionowy – związany z różnymi branżami.

2.4.1. Franczyza

Franczyza jest jedną z form internacjonalizacji polegającą na sprzedaży przez francyzodawcę (francyzera) krajowego praw do prowadzenia działalności handlowej przez francyzobiorcę (francyzanta) zagranicznego (Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 44). Przedmiotem sprzedaży są ograniczone prawa do użytkowania nazwy firmy według ustalonych zasad, obejmujące np. zachowanie nazw towarów, używanie nazwy francyzera, stosowanie określonych narzędzi marketingowych, spójny charakter reklam, zachowanie cen sprzedaży oraz reżimu jakościowego. Francyzant jest zobligowany do uiszczenia opłaty wstępnej oraz wnoszenia regularnych opłat bieżących. W zamian otrzymuje dostęp do technologii, urządzeń, a także wytyczne i narzędzia systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Umowa francyzy nakłada obowiązki na obie strony. Udzielający zobowiązuje się do przeprowadzenia szkolenia, doradztwa i wspierania francyzobiorcy w tworzeniu i działalności operacyjnej. Z kolei druga strona jest zobligowana do prowadzenia działalności w sposób wskazujący na funkcjonowanie w ramach jednego przedsiębiorstwa. W szeroko pojętej praktyce gospodarczej francyzerami są z reguły duże przedsiębiorstwa, a francyzantami małe, często z grupy MSP.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się następujące formy francyzy (Bartkiewicz i Rembiasz, 2016, s. 41):

- dystrybucyjną – z centralną dystrybucją towarów,
- przemysłową – polegającą na odstępowaniu opatentowanej technologii produkcji,
- usługową.

Franczyza bywa instrumentem internacjonalizacji zbliżonym do licencjonowania i, syntetycznie ujmując, można powiedzieć, że każda franczyza w swojej formule zawiera licencję, ale nie każda licencja jest francyzą (Internicola, 2019, s. 5). W tabeli 12 zestawiono kluczowe obszary różniące obie formy internacjonalizacji.

Zaletą francyzy są niskie koszty wejścia, a także realne możliwości szybkiej ekspansji geograficznej jednocześnie w wielu kierunkach.

Wśród jej wad wymienia się koszty kontroli, konieczność podziału zysku i możliwość wystąpienia konfliktów między partnerami biznesowymi. Franczyzer jest także narażony na brak stabilności w zachowaniu narzuconych standardów jakości przez francyzanta oraz w skrajnym przypadku jego nielojalność. Dla uniknięcia tego w szeroko pojętej praktyce gospodarczej przeprowadza się szczegółową kontrolę przedsiębiorstw przystępujących do francyzy.

Tabela 12. Różnice między franczyzą a licencjonowaniem

Kategoria	Licencjonowanie	Franczyza
Koncepcja	Umowa prawna, na podstawie której jedno przedsiębiorstwo sprzedaje prawa własności innej firmie, pobierając za to opłatę.	System prawny, w którym franczyzodawca zezwala franczyzobiorcy na stosowanie modelu biznesowego i marki za określoną opłatą, traktując ją jako swój niezależny oddział.
Aspekt prawny	Licencjonowanie podlega odpowiednim aktom umownym na poziomie krajowym i międzynarodowym na podstawie konwencji paryskiej, tzw. porozumienia TRIPS (porozumienia w sprawie handlowych aspektów własności intelektualnej).	Nie istnieją zapisy prawa dotyczącego franczyzy w wymiarze międzynarodowym, a jedynie zdwywersyfikowanym, lokalnym.
Zakres kontroli	Licencjodawca sprawuje kontrolę nad własnością intelektualną przekazaną licencjobiorcy, ale nie może mieć kontroli nad szczegółami jego działalności biznesowej.	Franczyzodawca może sprawować szeroką kontrolę nad działalnością operacyjną franczyzobiorcy, ustanawiając zasady i normy funkcjonowania.
Istota działania	Obejmuje jednorazowe przeniesienie określonej własności intelektualnej przez licencjodawcę na licencjodawcę.	Polega na regularnej, stałej pomocy franczyzodawcy na rzecz franczyzobiorcy, zapewnieniu szkoleń i wsparcia marketingowego.
Monopol terytorialny	Licencjodawca może sprzedać swoją własność intelektualną wielu licencjobiorcom na tym samym obszarze gospodarczym. W związku z tym nie ma domniemanego monopolu na licencjonowanie.	Franczyzodawca może wyznaczyć tylko jednego franczyzobiorcę jako swój niezależny oddział na wybranym obszarze gospodarczym. W związku z tym przyznaje się prawa do monopolu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.educba.com/franchising-vs-licensing>

2.4.2. Licencjonowanie

Licencjonowanie jest formą kontraktualną, zawieraną z jedną lokalną firmą partnerską lub większą ich liczbą. Polega na zawarciu umowy, według której zagraniczny licencjobiorca nabywa prawo do wytwarzania i/lub sprzedawania produktów na podstawie uzyskanej licencji. Przedsiębiorstwo przenosi do organizacji zagranicznej prawo do korzystania ze wszystkich lub wybranych elementów: nazwy firmy, patentów, znaków towarowych, kampanii reklamowych, wzorów użytkowych, stosowanych technologii i know-how. Oznacza to także, że licencją objęte mogą być zarówno prawa do produkcji, jak i sprzedaży pod marką licencjodawcy

(Harrison, Dalkarin i Elsy, 2000, s. 15). Dzięki temu licencjobiorca może korzystać z prestiżu i opinii licencjodawcy na rynku. Istotnym elementem umowy licencyjnej jest zachowanie odpowiedniej jakości licencjonowanego produktu oraz związanego z nim serwisu sprzedaży. Licencjobiorca płaci licencjodawcy opłatę początkową i/lub dywidendy ze sprzedaży. Na wysokość ceny licencji mają wpływ zróżnicowane determinanty, ale najczęściej wymienia się (Root, 1981):

- rozmiary rynku i zyskowność licencjobiorcy,
- wskaźnik rentowności, gdzie z reguły zakłada się, że nie powinna ona być dla licencjodawcy niższa aniżeli w przypadku eksportu lub bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
- zwyczaje branżowe, w tym wysokości opłat na rzecz licencjodawcy,
- wiek i stopień ochrony patentowej,
- inne możliwości obsługi rynku przez licencjobiorcę.

Licencjonowanie jest pomocnym instrumentem dla mikro, małych i średnich firm w internacjonalizacji ich działalności bez potrzeby posiadania kapitału finansowego wymaganego przy samodzielnym wejściu na rynki zagraniczne. Umowa licencyjna jest kluczowym elementem współpracy obu stron, ponieważ licencjobiorca, przez wprowadzenie ulepszeń i zwiększenie swobody sprzedaży, mógłby stanowić w przyszłości konkurencję dla licencjodawcy na wybranym obszarze. W tym celu licencjodawcy wprowadzają rozwiązania niemożliwe lub trudne do skopiowania, aby bez względu na odniesiony sukces lub porażkę licencjobiorca był od nich uzależniony. W umowach licencyjnych często stosowane są zapisy chroniące licencjodawcę, polegające na ustaleniu rynków, na których będzie odbywała się dystrybucja produktów.

W wielu przedsiębiorstwach jest stosowany outsourcing usług (np. księgowych, prawnych, technicznych, utrzymania czystości, transportu, uszlachetniania itd.) na rzecz mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, zwinnych i zdolnych do szybkiej oraz efektywnej realizacji zadań. Charakteryzuje je niskie zaangażowanie kapitałowe, niewymagające dużych inwestycji finansowych, co umożliwia właścicielowi firmy przeznaczenie posiadanych zasobów na realizację innych zadań. Licencjonowanie jest formą internacjonalizacji zapewniającą licencjodawcy relatywnie niski, lecz stały dochód i umożliwiającą utrzymywanie kontroli nad działalnością, choć jedynie w ograniczonym zakresie. W literaturze przedmiotu wśród niewielu wad licencjonowania wymienia się (Gorynia, 2000, s. 57):

- zależność obrotów na rynku zewnętrznym od zagranicznego kontrahenta,
- utrudnioną kontrolę nad zachowaniem odpowiedniej jakości produktu,
- możliwość przekształcenia się zagranicznego przedsiębiorstwa w konkurenta po wygaśnięciu ważności licencji.

Czynniki determinujące wybór licencjonowania jako formy internacjonalizacji i nawiązujące do paradygmatu eklektycznego Dunninga można podzielić na trzy kategorie (Contractor, 1985, s. 57): (1) związane z krajem licencjobiorcy, (2) z branżą, (3) z firmą licencjodawcy i licencjobiorcy.

Czynniki związane z krajem licencjodawcy są skorelowane z ryzykiem politycznym, ograniczeniami legislacyjnymi i administracyjnymi. Dotyczy to także praw i ograniczeń odnoszących się do zagranicznych inwestycji bezpośrednich oraz okoliczności sprzyjających odrzuceniu eksportu na rzecz licencjonowania.

Czynniki związane z branżą dotyczą: fazy cyklu życia produktu, który ma być przedmiotem internacjonalizacji, tempa zmian stosowanej technologii oraz wymaganego kapitału finansowego na badania i rozwój. Z reguły licencjonowanie dotyczy produktów będących w fazie dojrzałości rynkowej w sytuacji zwiększonej koncentracji konkurencji na rynku, co wskazuje na konieczność stosowania zaawansowanych akcji marketingowych. Dla licencjodawcy może pojawić się ryzyko spowolnienia w rozwoju, jeśli przedmiotem licencji będzie przestarzała i nierozwojowa technologia.

W przypadku umowy licencyjnej należy mówić o relacjach obu stron mających charakter współpracy, a nawet uzależnienia od siebie. Ograniczony najczęściej kapitałem finansowym licencjodawca jest związany z licencjodawcą i podporządkowany stosowanym przez niego rozwiązaniom technologicznym i handlowym. Licencjonowanie może być także odpowiednim rozwiązaniem dla licencjodawców nieprzygotowanych do bezpośrednich inwestycji zagranicznych z racji nieodpowiednich struktur i zasobów finansowych, kadrowych i rzeczowych. Forma ta jest zbliżona do franczyzy, ale różni się od niej węższym zakresem współpracy między przedsiębiorstwami. Biorcami w umowach licencyjnych bywają z reguły przedsiębiorstwa o ustabilizowanej pozycji na rynku, podczas gdy w umowach franczyzowych są to najczęściej firmy nowe lub początkujące. Szeroko pojęta praktyka gospodarcza wskazuje na długotrwały charakter umów licencyjnych, przy czym zawarte w nich zapisy są efektem negocjacji obu stron. Z kolei kontrakty franczyzowe są krótkotrwałe i najczęściej kilkakrotnie przedłuża się ich termin ważności, a możliwości zmian warunków ich obowiązywania są niewielkie i narzucone przez franczyzodawcę. Sprzedaż licencji za granicę jest często wykorzystywana w celu wydłużenia cyklu życia produktu lub rozpowszechnienia marki wyrobu lub producenta. Bywa, że umowa licencyjna stanowi część innej umowy, tzw. relacji hybrydowych, np. joint venture lub międzynarodowych sojuszy kooperacyjnych.

2.4.3. Kontrakt na poddostawy

Kontrakt na poddostawy polega na realizacji zamówień przez przedsiębiorstwo lokalne na rzecz kontrahenta zagranicznego. W literaturze przedmiotu można znaleźć opisy tej formy internacjonalizacji pod nazwą „podwykonawstwo” (Rembiasz, 2011, s. 50). Przedmiotem zamówienia mogą być komponenty lub usługi. W odróżnieniu od standardowych umów importowo-eksportowych kontrakty na poddostawy są z reguły długoterminowe. Końcowy produkt, będący efektem współpracy międzynarodowej, staje się przedmiotem dystrybucji zleceniodawcy (Gorynia, 2000, s. 66). Najczęściej przedmiotem umowy jest półprodukt, wybrany element większej

całości lub rodzaj usługi według przygotowanego przez zleceniodawcę projektu, opisu technicznego i specyfikacji procesu produkcji. W przypadku dużych zamówień, gdzie mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa nie są w stanie występować w charakterze głównego wykonawcy, a nawet składać ofert wspólnie z innymi firmami, podwykonawstwo może stanowić jedyną możliwość realizacji zlecenia (Borowiec, 2010, s. 101). Korporacje międzynarodowe, pozyskując mniejszych dostawców na całym świecie, stymulują i zachęcają ich do przystępowania do internacjonalizacji (Lehmann i Schlange, 2004, s. 301). Wykonawstwo gotowych produktów stanowi rzadkość wśród kontraktów na poddostawy. Kontrakty te charakteryzują się względnie długotrwałą współpracą między stronami i odróżniają się od transakcji montażowych tym, że dostawca występuje pod własną marką, a w transakcjach montażowych pozostaje anonimowy. Przykładem tej formy internacjonalizacji są międzynarodowe porozumienia kooperacyjne, które najczęściej bywały utożsamiane ze współpracą krajów kapitalistycznych z socjalistycznymi w drugiej połowie XX wieku. Na podstawie dostarczanych licencji, technologii i know-how firmy z krajów socjalistycznych produkowały podzespoły lub całe produkty na rynki zewnętrzne. Od ostatniej dekady XX wieku można zaobserwować wśród dużych firm tendencję do współpracy z mniejszymi, wyspecjalizowanymi dostawcami. W wyniku tego produkty małych przedsiębiorstw, będące elementami gotowych wyrobów wytwarzanych przez duże międzynarodowe koncerny, stają się przedmiotem dystrybucji na rynek światowy. Można zatem założyć, że podwykonawstwo stwarza szansę dla MSP w procesie poznawania zasad i wymogów obowiązujących na rynkach globalnych, co staje się podstawą ich przyszłej samodzielnej ekspansji zagranicznej (Bąkiewicz, 2006, s. 96).

2.4.4. Transakcje montażowe

Transakcje montażowe stanowią formę internacjonalizacji opartą na kooperacji między przedsiębiorstwami zlokalizowanymi w różnych krajach, których przedmiotem współpracy jest wysyłanie lub przyjmowanie towarów w celu ich obróbki, przetworzenia, naprawy lub uszlachetnienia.

Współpraca w zakresie obróbki lub przetworzenia polega na tym, że partner zagraniczny zleca innemu przedsiębiorstwu wytworzenie określonej partii wyrobów gotowych według dostarczonego projektu, wzoru, na podstawie sprecyzowanych rodzajów materiałów i instrukcji produkcyjnych, często z wykorzystaniem powierzonych w użytkowanie maszyn. Ta forma współpracy zagranicznej może przynieść korzyści obu stronom, ponieważ zleceniodawca otrzymuje produkt, jakiego potrzebuje, bez angażowania się bezpośrednio w produkcję, a zleceniobiorca poza zyskami z wykonanego zlecenia zdobywa wiedzę o rynku i sposobie funkcjonowania klienta zagranicznego (Hadryś, 2011, s. 128). Z kolei w przypadku obrotu uszlachetniającego przedmiotem zlecenia nie jest kompleksowe wyprodukowanie, a jedynie obróbka powierzonego przez zleceniodawcę towaru, pozostającego własnością zlecającego.

Transakcje montażowe mogą przyjąć charakter aktywny – polegający na przyjmowaniu towarów z zagranicy, lub pasywny – oparty na wysyłaniu towarów (Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 43). Mimo że transakcje montażowe nie wymagają wysokich nakładów finansowych, co wpływa na niski poziom ryzyka przedsięwzięcia, powodują całkowite uzależnienie od zleceniodawcy. Z jednej strony zawężony kontakt z otoczeniem zewnętrznym powoduje ograniczony dostęp do wiedzy o rynkach zagranicznych (Suchkova, 2017, s. 149). Z drugiej strony zdobywane doświadczenie w zakresie materiałów stosowanych w produkcji, wzorów, wymaganej jakości, preferencji i gustów klientów na rynkach zagranicznych umożliwia podjęcie własnego eksportu w przyszłości.

2.4.5. Międzynarodowe sojusze kooperacyjne

Formy te, zwane także międzynarodowymi aliansami strategicznymi, są związkami pomiędzy przedsiębiorstwami międzynarodowymi, których celem jest uzyskanie grupowej przewagi konkurencyjnej (Gorynia, 2000, s. 70). Alians strategiczny umożliwia nie tylko wejście na nowy rynek, ale także wymianę doświadczeń i wiedzy między współpracującymi firmami, co pozwala znacznie rozszerzyć działalność i uzyskać przewagę nad konkurencją. W porównaniu z innymi możliwościami rozwoju na rynku, jak np. fuzje i przejęcia, charakteryzuje go względna samodzielność i niezależność, co umożliwia relatywnie łatwe i szybkie wycofanie się ze współpracy. Przystąpienie do sojuszu nie powoduje zmiany właścicieli ani ich udziałów w żadnej z firm. Tym samym kluczowe struktury firm pozostają niezmiennione i niezależne, jak przed przystąpieniem do współpracy. Z reguły nie dochodzi także do wymiany wiedzy i technologii, ponieważ partnerzy mogą konkurować ze sobą na rynku. Najczęściej ta forma internacjonalizacji bywa wybierana przez korporacje posiadające spółki córki w wielu krajach, ale ułatwienia i rozwój technik komunikacyjnych spowodowały wzrost zainteresowania międzynarodowymi sojuszami kooperacyjnymi także wśród firm z sektora MSP, które mają coraz większą możliwość ściślejszego powiązania z gospodarką międzynarodową. Dotyczy to przede wszystkim współpracy w ramach rozwijających się sieci przedsiębiorstw.

W literaturze przedmiotu wśród głównych cech międzynarodowych sojuszy kooperacyjnych najczęściej wskazuje się (Young i in., 1989, s. 273–274):

- zbliżony potencjał biznesowy obu partnerów,
- możliwość występowania zjawiska konkurencyjności między partnerami,
- asymetrię we wnoszonych udziałach, np. technologii, marketingu, finansach, itp.,
- dążenie do poprawy sytuacji koalicjantów na rynkach zagranicznych przez działania nakierowane na zmianę rynku lub osiągnięcie przewagi konkurencyjnej kooperujących partnerów nad pozostałymi przedsiębiorstwami.

Międzynarodowe sojusze kooperacyjne nie mają jednoznacznie określonego statusu prawnego.

W literaturze przedmiotu można znaleźć różne klasyfikacje sojuszy strategicznych. Najczęściej jednak wymienia się sojusze: (1) komplementarne, (2) integracyjne, (3) addytywne (Strategor, 2001, s. 244–248). Sojusze komplementarne łączą przedsiębiorstwa, których zarówno kompetencje, jak i udziały są zróżnicowane, np. jedno przedsiębiorstwo tworzy produkt, którego sprzedaż może być rozwijana dzięki umiejętnościom drugiego.

Alianse integracyjne są tworzone przez firmy, które planują uzyskiwać korzyść skali w zakresie wytwarzania wybranego produktu bądź stadium procesu produkcyjnego. Te z kolei są włączane do własnej produkcji każdego z partnerów i sprzedawane na rynku.

Sojusze addytywne są oparte na kooperacji przedsiębiorstw wspólnie wytwarzających i sprzedających wybrany produkt. W przeciwieństwie do sojuszy komplementarnych umiejętności i wkłady partnerów mają podobny charakter, a ich wspólnym celem jest uzyskanie odpowiednio dużej skali produkcji – wskutek tego na rynek trafia jeden wspólny produkt. Forma ta wymaga jednak całkowitego zawieszenia konkurencji między partnerami. Międzynarodowe sojusze strategiczne mogą dotyczyć także firm działających w różnych branżach, a ich działanie jest skupione na uzyskaniu korzyści wyłącznie w swoim obszarze.

W odróżnieniu od innych form rozwoju przedsiębiorstw, jak np. fuzje, głównym celem sojuszy kooperacyjnych jest wyłącznie współpraca między partnerami, bez przejmowania jednego z nich w celu stworzenia wspólnego przedsiębiorstwa. Firmy działające w podobnych branżach mogą jednak przekształcić alians w fuzję, co pozwala stworzyć nową, większą organizację, posiadającą silniejszą markę, i jeszcze bardziej wzmocnić pozycję współpracujących ze sobą firm wobec silniejszych konkurentów.

Autonomia przedsiębiorstw przystępujących do aliansu i wynikająca z tego ich niezależność mogą sprzyjać powstawaniu konfliktów między partnerami. Przyczyn tego należy upatrywać w samej formie współpracy, a także w niewłaściwie przeprowadzanym procesie tworzenia sojuszu. Determinantami konfliktów stają się m.in. roszczenia związane z korzyściami w kontekście wnoszonych udziałów, rozbieżność celów, niezgodność poglądów i podział odpowiedzialności. Spory mogą wystąpić także w przypadku konkurowania ze sobą partnerów w innym segmencie rynku aniżeli dotyczącym kooperacji w ramach sojuszu. Wśród wad międzynarodowych sojuszy kooperacyjnych przeważają te, które wynikają z niesformalizowanych relacji między partnerami. Zalicza się do nich:

- niejednakowy podział korzyści,
- rozbieżność celów i sposobów ich realizacji,
- problemy komunikacyjne wewnątrz sojuszu,
- możliwość wystąpienia konfliktów prowadzących do łatwego zerwania współpracy.

W wielu krajach działalność państwa sprzyja powstawaniu aliansów strategicznych, które przyczyniają się do realizacji celów państwowych, najczęściej gospodarczych, militarnych i promocyjnych. Sojusze przedsiębiorstw otrzymują wsparcie

w postaci kapitału finansowego na realizację inwestycji lub przeprowadzenie badań, zniesienie ograniczeń handlowych i ulgi podatkowe. W tabeli 13 przedstawiono kluczowe korzyści, jakie stwarza przystąpienie do międzynarodowych sojuszy kooperacyjnych.

Tabela 13. Korzyści wynikające z działalności międzynarodowych sojuszy kooperacyjnych

Kosztowe	Jakościowe
Wykorzystanie sieci partnera Kombinacja potencjałów badawczych i rozwojowych partnerów Standaryzacja Wspólne wykorzystanie zasobów	Utworzenie rozwiązań systemowych jako kombinacja istniejących zasobów Dostęp do nowych materiałów, produktów i procesów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rymarczyk, 2004, s. 204

Globalizacja rynków stanowi silną determinantę w rozwoju znaczenia międzynarodowych sojuszy kooperacyjnych, które ograniczają ryzyko przedsięwzięć na rynkach zagranicznych. Odzwierciedlają one też efekt postępu procesów internacjonalizacji oraz współczesną formę ich przejawiania się (Rymarczyk, 2004, s. 208).

2.4.6. Inwestycje „pod klucz”

Inwestycje „pod klucz” to rodzaj formy internacjonalizacji polegający na kompleksowym utworzeniu za granicą przedsiębiorstwa o produkcyjnym lub usługowym charakterze działalności. W literaturze przedmiotu nazywa się ją „kooperacją niekapitałową” (Gorynia, 2000, s. 64). Zleceniobiorca przyjmujący zlecenie od przedsiębiorstwa przystępującego do internacjonalizacji zobligowany jest do dostawy obiektu budowlanego, infrastruktury technicznej, maszyn i urządzeń, a także zatrudnienia personelu. Najczęściej zlecenie kończy się na etapie uruchomienia technicznego nowej fabryki lub zakładu usługowego, ale stosowane są także rozwiązania, w których zleceniobiorca jest odpowiedzialny za kompleksowe lub częściowe zarządzanie nowo utworzoną jednostką gospodarczą. W zależności od skali projektu i decyzji zleceniodawcy zleceniobiorcą może być jedno przedsiębiorstwo, które pełni wówczas rolę wykonawcy generalnego, lub kilka przedsiębiorstw działających w ramach konsorcjum, w którym jedno z nich jest wykonawcą generalnym. Z reguły odpowiedzialność za powierzony projekt i związane z tym ryzyko może dotyczyć jednego kontrahenta lub wielu firm. Podstawową determinantą wysokiego ryzyka finansowego inwestycji „pod klucz” jest kompleksowość przedsięwzięcia. Najczęściej są to projekty typu *greenfield*, czyli realizacja inwestycji na terenie do-

tychczas niezabudowanym, niezagospodarowanym, bez infrastruktury lub z częściowo przygotowaną infrastrukturą przemysłową, lub *brownfield* – nabycie przedsiębiorstwa przez fuzję, przejęcie lub adaptację istniejących już budynków i infrastruktury przemysłowej, wymagające całościowej koordynacji prac w obszarach takich jak: finansowanie, projektowanie, wykonawstwo oraz negocjacje i nabycie wyposażenia fabryki (Gorynia, 2000, s. 64).

Koordynacja finansowania inwestycji „pod klucz” należy do skomplikowanych i trudnych w realizacji przedsięwzięć, ponieważ ta forma internacjonalizacji z reguły bywa finansowana z wielu źródeł (w tym banków, krajowych i zagranicznych instytucji finansowych oraz inwestorów zewnętrznych). Z uwagi na wysoką wartość zleceń rozwiązanie to bywa najczęściej wykorzystywane przez duże przedsiębiorstwa. Z kolei mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa mogą uczestniczyć w takim przedsięwzięciu, realizując zamówienia na poddostawy. Nie bez znaczenia jest w tym przypadku ryzyko polityczne kraju docelowego. Utrudnienia w koordynacji projektowania mogą wynikać ze specyfiki systemu prawnego za granicą, wyrażającego się w odmiennych wymogach bezpieczeństwa i rozbieżnych parametrach oraz warunkach zawartych w normach technicznych.

W przypadku koordynacji wykonawstwa można wskazywać na podobne determinanty dotyczące projektowania (wymagań technicznych i związanych z bezpieczeństwem), a także na występowanie luki technologicznej między dostawcą a kupującym. Przedsiębiorstwo zlecające wskazuje wykonawcy generalnemu lub konsorcjum firm parametry techniczne, sugerowane lub preferowane marki producentów, typy i modele maszyn i urządzeń. Przyczyną trudności negocjacyjnych są czynniki polityczne, kulturowe, technologiczne oraz braki kompetencyjne osób lub zespołów przeprowadzających negocjacje.

Brak kontroli między poszczególnymi dostawcami jest wpisany w charakter tej formy internacjonalizacji. Powierzenie prac innemu przedsiębiorstwu powoduje odsunięcie inwestora od realizacji poszczególnych etapów, a w konsekwencji zapewnia oszczędność czasu i możliwość poświęcenia uwagi innym zadaniom. Stanowi to niewątpliwie ważną zaletę, ale zlecenie realizacji projektu bez pełnej kontroli i wpływu na jego fazy umożliwia zleceniobiorcy wybór rozwiązań droższych lub tańszych kosztem niższej jakości. Korzystanie wyłącznie z własnej sieci kontaktów stwarza ryzyko nepotyzmu, a w przypadku współpracy z nieuczciwym partnerem biznesowym także ryzyko defraudacji powierzonego kapitału finansowego. Z racji wysokich nakładów finansowych inwestycje „pod klucz” są częściej wybierane przez duże przedsiębiorstwa, ale wiele firm z sektora MSP zaczyna korzystać z tej formy internacjonalizacji, opierając się na współpracy w ramach sieci przedsiębiorstw.

Nakładom finansowym i wysokiemu poziomowi ryzyka towarzyszą potencjalnie wysokie zarobki następujące po zakończeniu inwestycji „pod klucz”. Ponadto w przypadku tej formy internacjonalizacji ryzyko związane z projektem ponosi zleceniobiorca.

2.4.7. Kontrakty menedżerskie

Kontrakty menedżerskie to popularny sposób świadczenia usług zarządczych, najczęściej przez osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą dla dużych firm. W skrajnym przypadku, kiedy firma z kraju zleceńdawcy świadczy usługi zarządzania na rynkach zagranicznych, zachodzi internacjonalizacja działalności obu przedsiębiorstw. Przedmiotem kontraktu może być aktywność operacyjna, koordynacja projektu lub wybranej jego części. Zadania i zakres prac są ustalone indywidualnie dla każdego przypadku.

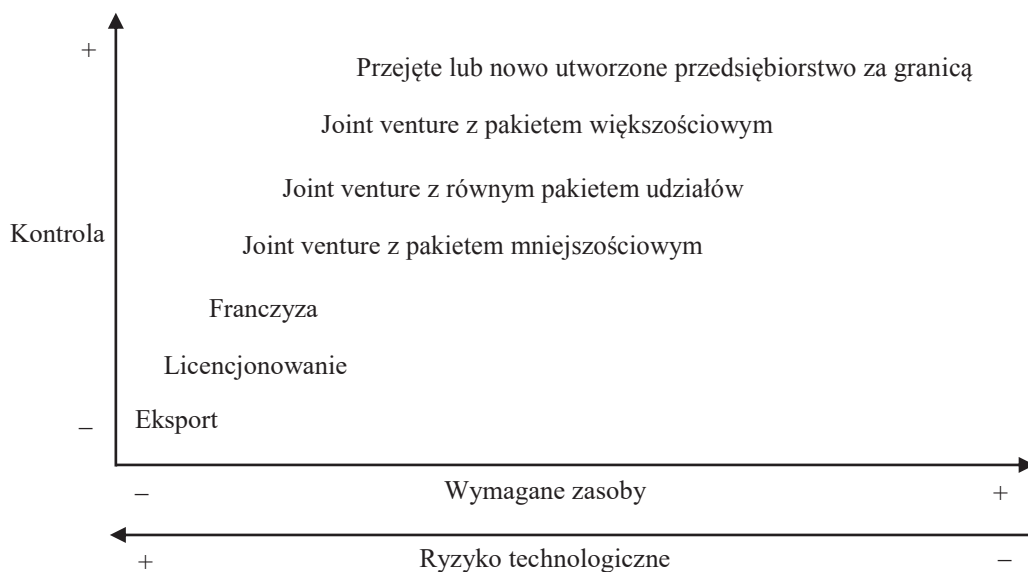
Istota i obowiązki firmy zarządzającej są zbliżone do zarządzania własną filią na rynku zagranicznym. Z reguły wyróżnia je brak udziału we własności przedmiotu kontraktu ze strony osoby świadczącej taką usługę, ale w szeroko pojętej praktyce gospodarczej znane są przypadki wsparcia inwestycji w postaci udziału mniejszociowego. Według M. Goryni (2000, s. 63) kontrakty menedżerskie mogą być alternatywną formą wejścia na rynki zagraniczne w przypadku potrzeby zaangażowania kapitału przekraczającego możliwości finansowe firmy przystępującej do internacjonalizacji bądź kiedy związane z tym ryzyko jest zbyt wysokie. Przedsiębiorstwa lub osoby zarządzające z tytułu świadczonych usług osiągają korzyści materialne w postaci stałej zapłaty, udziałów w zyskach, prowizji z dodatkowych aktywności, jak np. poczynionych oszczędności lub wynegocjowanych kontraktów dla firmy. Wśród korzyści niematerialnych najczęściej wskazuje się na możliwość szybkiego zdobycia doświadczenia na rynkach zagranicznych oraz tworzenia relacji biznesowych bez ponoszenia z tego tytułu zwiększonych kosztów. Ponadto charakteryzuje je potrzeba niskiego zaangażowania kapitałowego, czemu towarzyszy niskie ryzyko działalności.

2.5. Formy inwestycyjne

Formy inwestycyjne, w porównaniu z innymi metodami, wyróżnia permanentna obecność przedsiębiorstw biorących udział w internacjonalizacji na rynkach zagranicznych. Działalność poprzedzona jest wówczas inwestycją w nowo utworzone oddziały firmy, zawiązywaniem spółek joint venture lub spółek córek. Może to przebiegać przez kompleksowe przeprowadzenie procesu utworzenia spółki bądź nabycie działającego już przedsiębiorstwa. Czynnikiem różnicującym formy inwestycyjne jest poziom własności. Oddział firmy stanowi całkowicie własność firmy macierzystej, co najczęściej dotyczy także spółek córek. W przypadku joint ventures żadne z przedsiębiorstw nie posiada 100% udziałów w spółce. Konsekwencją tego dla oddziału firmy jest podległość prawna krajowi pochodzenia, co wyklucza ingerencję ze strony władz lokalnych, które wykazują mniejszą przychylność aniżeli w przypadku spółek córek (Rymarczyk, 2004, s. 193).

Z uwagi na ograniczoną operatywność oddziałów zagranicznych ta forma internacjonalizacji bywa rzadko wybierana przez przedsiębiorstwa, a kluczową determinantą w wyborze między spółką córką a joint venture jest wielkość kapitału, jakiego wymaga utworzenie nowej firmy, oraz możliwa do zaakceptowania wielkość udziałów. W wyborze między wskazanymi formami istotne są cechy kraju macierzystego i docelowego, a w szczególności skala ich różnic. Im bardziej kraje będą się od siebie różniły pod względem ustroju politycznego, poziomu gospodarczego i technologicznego, tym ważniejsze – ale i bardziej ryzykowne – jest dla inwestora znalezienie lokalnego partnera biznesowego.

Formy inwestycyjne są odmianą BIZ. Wybór określonej formy zapewnia przedsiębiorcom poczucie własności, a tym samym kontroli nad działalnością na rynkach zagranicznych. Zwiększone zaangażowanie zasobów tworzy bariery wyjścia, które zmniejszają zdolność firmy do zmiany wybranej formy internacjonalizacji. Tym samym decyzja dotycząca trybu wejścia stanowi swego rodzaju kompromis, ponieważ firma nie może jednocześnie posiadać dużej kontroli i korzystać z elastyczności typowej dla wybranej metody. Liczba wymaganych zasobów jest zróżnicowana w zależności od przyjętej formy wejścia, od minimalnych związanych eksportem pośrednim, przez umiarkowane – dotyczące kosztów szkolenia w przypadku licencji, do rozległych inwestycji w procesie tworzenia lub przejmowania spółek za granicą. W literaturze przedmiotu zasoby te definiowane są jako „dedykowane, których nie można ponownie wdrożyć do alternatywnych zastosowań bez ponoszenia dodatkowych kosztów” (Hill, Hwang i Kim, 1990, s. 118–119). Mogą to być



Rys. 22. Parametry wpływające na wybór formy internacjonalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Maignan i Lukas, 1997, s. 9

aktywa materialne, np. infrastruktura techniczna, lub niematerialne, np. wiedza w zakresie zarządzania. Kontrola utożsamiana jest ze zdolnością firmy do wpływania na decyzje i rozwiązania realizowane na rynkach zagranicznych. Przykładem ryzyka technologicznego może być powielenie przez licencjobiorcę technologii i rozwiązań stosowanych przez licencjodawcę po ustaniu współpracy. Najmniejsze ryzyko technologiczne dotyczy całkowicie zależnych spółek z uwagi na możliwość sprawowania nad nimi pełnej kontroli. Podane kryteria są silnie skorelowane ze sobą (Woodcock, Beamish i Makino, 1994, s. 257). Na rysunku 22 przedstawiono zależność wielkości zasobów, poziomu kontroli oraz stopnia ryzyka.

Zwiększona kontrola powoduje zmniejszenie ryzyka technologicznego. Jej zwiększenie wymaga także znaczniejszego zaangażowania zasobów. Wybór określonej formy internacjonalizacji powinien być konsekwencją przyjętej wcześniej strategii. W literaturze przedmiotu nie zawsze panuje zgodność w kategoryzacji sposobów wejścia na rynki zagraniczne w aspekcie poziomu ryzyka i stopnia kontroli przedsiębiorstwa nad operacjami na rynkach docelowych. Dla obu tych zmiennych dostrzega się zróżnicowane podejście do eksportu bezpośredniego i spółek joint venture.

2.5.1. Spółki joint venture

Internacjonalizacja działalności oparta na tworzeniu wspólnych przedsięwzięć gospodarczych pomiędzy przedsiębiorstwami jest popularnym i umiarkowanie ryzykownym sposobem ekspansji geograficznej. W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji określających spółkę joint venture. Najczęściej wskazuje się, że jest to forma wejścia na rynki zagraniczne polegająca na tworzeniu spółki częściowo zależnej i kontrolowanej obustronnie przez przedsiębiorstwo macierzyste i partnera zagranicznego (Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 44). Spółki joint venture są popularnym, choć nie jedynym środkiem dostępu do zasobów innej firmy, często preferowanym rozwiązaniem w porównaniu z innymi możliwościami, np. licencjonowaniem lub niekapitałowymi aliansami strategicznymi (Beamish i Lupton, 2009, s. 75).

Najkorzystniejsze dla przedsiębiorców jest posiadanie większości udziałów w spółce, ponieważ zapewnia to decydujący wpływ na strategię i rozwój. Barięrami uniemożliwiającą osiągnięcie tego celu może być brak wystarczającego kapitału, sprzeciw partnera biznesowego lub lokalne przepisy prawne. Najbardziej równoprawnym modelem są udziały parytetowe, choć z uwagi na trudności w podejmowaniu decyzji są rzadko stosowane w praktyce. W obu przypadkach rozwiązaniem może być ustalenie innego podziału głosów niż wynikający z proporcji udziałów.

W odróżnieniu od córek joint venture posiada osobowość prawną, choć w porównaniu z nimi ich udział w światowych inwestycjach bezpośrednich jest znacznie mniejszy. Przyczyną tego stanu rzeczy jest forma organizacyjno-prawna spółek córek, preferowana przez korporacje międzynarodowe. Dowodzi to jednak pozytywnej oceny joint venture jako środka do osiągnięcia celów internacjonalizacyjnych w określonych warunkach (Rymarczyk, 2004, s. 200).

Wybór tej formy w głównej mierze zależy od cech kraju goszczącego, odróżniających go od kraju macierzystego. Wśród kluczowych determinant najczęściej wymienia się:

- ograniczone możliwości utworzenia własnego przedsiębiorstwa podyktowane ustawodawstwem kraju – celu ekspansji geograficznej,
- etnocentryzm zamieszkującego tam społeczeństwa.

Dla przedsiębiorców funkcjonujących na innych rynkach i nieposiadających wystarczającego doświadczenia oraz wiedzy o uwarunkowaniach rynków docelowych wybór formy joint venture jest jedną z metod obniżania ryzyka w procesie internacjonalizacji. Większość projektów joint venture opiera się na wnoszonym przez jednego partnera biznesowego know-how lub rozwiązaniu innowacyjnym, a także kapitale lub majątku trwałym drugiej strony przystępującej do przedsięwzięcia.

Strategie partnerów joint venture nie muszą być takie same, a miejscem utworzenia spółki nie zawsze są rynki zagraniczne. W swoich badaniach P.W. Beamish i N.C. Lupton (2009, s. 75) dokonali podziału tych form działalności, określając spółki tworzone poza granicami kraju nazwą „międzynarodowe joint venture”. Formy te można uznać za szczególną metodę internacjonalizacji i kooperacji między przedsiębiorstwami zlokalizowanymi w różnych krajach, włączając problematykę międzynarodowych stosunków gospodarczych zarówno w wymiarze mikro – kooperujących przedsiębiorstw, jak i makro – macierzystych krajów partnerów biznesowych (Rymarczyk, 2004, s. 202). Wspólne przedsięwzięcie może być zorientowane na osiągnięcie skonkretyzowanego, jednorazowego celu lub regularnej i ciągłej współpracy.

W prawie polskim wszelkie umowy dotyczące realizacji projektów joint venture mogą być zawierane jako umowy nienazwane, podlegające zapisom Kodeksu cywilnego. Dodatkowo, gdy wraz z zawarciem umowy joint venture jest tworzona spółka, umowy takie w zakresie stosunków pomiędzy współnikami podlegają regulacjom Kodeksu spółek handlowych. Wynika to z faktu, że w polskim systemie prawnym brak jest kompleksowej regulacji dotyczącej spółek joint venture. W związku z tym przy zawieraniu umów międzynarodowych zaleca się korzystanie z przewodników zawierających szczegóły umów kooperacyjnych, funkcjonujących w obrocie międzynarodowym, np. przewodnika stworzonego przez Europejską Komisję Gospodarczą ONZ dostępnego pod adresem internetowym: <http://www.unece.org>.

Redukcja ryzyka w przypadku wyboru formy internacjonalizacji, jaką stanowi spółka joint venture, najczęściej utożsamiana jest z wyeliminowaniem zagrożeń o charakterze politycznym, wynikających z rozpoczęcia współpracy z partnerem lokalnym zaznajomionym z przepisami prawa i posiadającym lokalną sieć kontaktów, w tym w administracji państwowej. W krajach wysokiego ryzyka formy internacjonalizacji z zaangażowaniem firm lokalnych zapewniają niższe koszty wejścia w porównaniu z innymi formami kapitałowymi z uwagi na łatwiejszy dostęp do wiedzy (Brouthers, 2002, s. 206). Ponadto taki rodzaj współpracy może być lepiej postrzegany niż inne formy internacjonalizacji, szczególnie w przypadku rynków o wysokim stopniu etnocentryzmu. Zaletą międzynarodowych joint venture jest

gwarancja samodzielności uczestniczących w niej partnerów biznesowych przy organizacyjnym wyodrębnieniu kooperacji, co powoduje mniejsze obciążenie organizacji macierzystych w porównaniu z innymi formami współpracy, jakimi są np. fuzje i przejęcia. Dla firm o ograniczonym kapitale finansowym oraz niezdolnych do samodzielnego procesu internacjonalizacji stanowi to ułatwienie w dostępie do rynków zagranicznych, co jest szczególnie zauważalne w sektorze MSP. W tym aspekcie źródła finansowania wybierane przez firmy o zróżnicowanej wielkości odzwierciedlają ich ogólne profile, zarządzanie finansami, a także wiele innych determinant (Łuczka i Małecka, 2017, s. 376).

Synergia funkcjonowania formy joint venture jest uzyskiwana dzięki efektowi skali oraz zaangażowaniu partnerów biznesowych o zróżnicowanej kombinacji zasobów. Wspólne przedsięwzięcia stanowią jednak szczególny problem w zakresie cen transferowych, ponieważ słuzenie interesom np. lokalnych akcjonariuszy przez maksymalizację lokalnego zysku może być nieoptymalne z ogólnego punktu widzenia dużych międzynarodowych korporacji (Eitman, Stonehill i Moffet, 2013, s. 426).

W literaturze przedmiotu wśród niewielu wad utworzenia spółki joint venture i związanego z tym ryzyka w działalności gospodarczej najczęściej wymienia się (Rymarczyk, 2004, s. 200–201; Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 44; Koltler, 1994, s. 386):

- konieczność poszukiwania i selekcji odpowiedniego partnera biznesowego,
- potencjalne problemy z zarządzaniem spółką wynikające z różnic kulturowych,
- możliwą utratę kontroli nad know-how i technologią oraz różnice w celach strategicznych firmy: wspólna własność może stanowić utrudnienie w ustaleniu jednoznacznej polityki marketingowej w skali światowej,
- zmniejszone możliwości swobodnego kształtowania cen transferowych,
- możliwość wystąpienia konfliktu interesów między udziałowcami nawet w przypadku posiadania równej liczby udziałów (różnicę zdań co do strategii działania, podziału zysków, wydatków na inwestycje).

Większość zagrożeń dotyczy konfliktu i etyki zarządzania wśród partnerów biznesowych. W aspekcie potencjalnych zagrożeń mających różne źródła osoba menedżera kierującego nowo powstałą spółką odgrywa kluczową rolę we wczesnym rozpoznaniu niebezpieczeństw i odpowiednim zarządzaniu ryzykiem. Podkreśla się, że spółki joint venture nie są traktowane tak samo jak firmy, w których kapitał jest wyłącznie krajowy. Należy pamiętać, że w praktyce gospodarczej różnice te ograniczają się do odmiennej sprawozdawczości gospodarczej.

2.5.2. Oddział zagraniczny

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że najbardziej zaawansowaną formą internacjonalizacji jest samodzielne prowadzenie działalności na rynkach zagranicznych (Wach, 2006, s. 56).

Oddział zagraniczny jest formą bezpośrednich inwestycji zagranicznych, tworzoną na rynku docelowym jako jednostka organizacyjna, będąca częścią przedsię-

biorstwa w kraju macierzystym. Inwestor jest wyłącznym właścicielem oddziału. Zgodnie z art. 3 pkt 4 Ustawy z dnia 6 marca 2018 r. o zasadach uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terenie Rzeczypospolitej Polskiej oddział jest „wyodrębnioną i samodzielną organizacyjnie częścią działalności gospodarczej, wykonywaną przez przedsiębiorcę poza siedzibą przedsiębiorcy lub głównym miejscem wykonywania działalności” (Dz.U. 2018, poz. 649). W porównaniu z innymi formami internacjonalizacji utworzenie oddziału wymaga większego zaangażowania kapitału finansowego i ludzkiego, a w przypadku MSP zwiększonego zaangażowania ich właściciela. Nie występuje tu czynnik ryzyka wynikający np. z nieporozumień między partnerami, negocjowania umów licencyjnych lub zabezpieczenia know-how. Forma internacjonalizacji, jaką jest oddział zagraniczny ma wiele zalet. W literaturze przedmiotu wskazuje się na (Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 44):

- zachowanie pełnej kontroli centralnej nad oddziałem,
- relatywnie dobry wizerunek oddziału na rynku miejscowym.

Autorzy wskazują jedną wadę, jaką jest skomplikowana procedura rejestracyjna. Oddział nie jest podmiotem odrębnym od przedsiębiorcy zagranicznego i nie posiada (Biznes.gov.pl):

- osobowości prawnej,
- zdolności prawnej,
- zdolności sądowej (możliwości bycia stroną w postępowaniu sądowym),
- zdolności procesowej (możliwości samodzielnego występowania przed sądem w obronie swoich interesów).

Zgodnie z literą prawa oddział powinien funkcjonować pod tą samą nazwą co firma macierzysta, mimo że występuje i prowadzi działalność w innym miejscu niż ona. Jako podmiot wyodrębniony organizacyjnie w strukturze jednostki nie posiada osobowości prawnej, ale sporządza samodzielnie sprawozdania finansowe (Infor.pl, 2011).

2.5.3. Spółka córka

Spółka córka, zwana także filią, powstaje przez utworzenie na rynku zagranicznym spółki zależnej i stanowiącej w całości własność przedsiębiorstwa macierzystego. Podobnie jak w przypadku oddziału zagranicznego inwestor jest wyłącznym właścicielem filii. Czynnikiem odróżniającym spółkę córkę od oddziału firmy jest posiadanie osobowości prawnej. Oddział podlega prawu kraju pochodzenia (Rymarczyk, 2004, s. 193). Z kolei filia podlega systemowi prawnemu kraju, w którym się znajduje. Według G.D. Newboulda, P.J. Buckleya oraz J.C. Thurwella (1979, s. 127) utworzenie spółki córki o charakterze produkcyjnym jest jednym z najbardziej ryzykownych przedsięwzięć, jakie może podjąć przedsiębiorstwo w działalności zagranicznej.

Z uwagi na kierunek inwestowania strategia filii może być skoncentrowana na obniżeniu kosztów przez wykorzystanie tańszych zasobów na rynkach docelowych lub źródeł zaopatrzenia, jak np. surowce i materiały do produkcji. Wiek filii świadczy o jej stabilności na rynku, poza tym wskazuje na samodzielność w działalności w strukturach organizacyjnych spółki macierzystej.

W literaturze przedmiotu wymienia się dwie metody utworzenia spółki córki (Gorynia, 2007, s. 131):

- nabycie spółki na rynku docelowym,
- realizację inwestycji polegającą na utworzeniu jej od początku, tzw. *greenfield*.

Kryterium odpowiedzialności finansowej wskazuje na status, jaki filia może posiadać w ocenie przedsiębiorstwa macierzystego:

- centrum kosztów,
- centrum zysków,
- centrum inwestycji.

Klasyfikacja oparta na stopniu centralizacji decyzji wskazuje na poziom swobody zarządzających filią od skrajnego podporządkowania się firmie macierzystej po pełną samodzielność w działalności. Wśród wielu zalet posiadania filii jedną z kluczowych jest możliwość obniżania kosztów działalności. Dotyczy to przede wszystkim uniknięcia kosztów transportu, a w niektórych przypadkach również opłat celnych. Nie występują tu także ograniczenia importowe. Poza tym przedsiębiorstwo przystępujące do internacjonalizacji ma możliwość korzystania z tańszych zasobów ludzkich oraz surowców i materiałów do produkcji. Czerpanie korzyści z wielu zalet i udogodnień, jakim jest posiadanie spółki córki za granicą, jest związane z koniecznością większego zaangażowania kapitału finansowego i zwiększonego poziomu zróżnicowanych rodzajów ryzyka, które inaczej niż na przykład w spółce joint venture nie są współdzielone z innym partnerem. Bywa, że w przypadku transferu technologii do krajów o niższym poziomie rozwoju technologicznego przedsiębiorstwo przystępujące do internacjonalizacji ma trudności ze znalezieniem zasobów ludzkich o odpowiednich kwalifikacjach i zbudowaniem odpowiedniej kultury organizacji. W literaturze przedmiotu kulturę organizacji określa się jako podstawowy zestaw kluczowych wartości, przekonań, zrozumienia i norm wspólnych dla pracowników. Może dotyczyć etycznych zachowań, zaangażowania pracowników, wydajności i zapewnia utrzymanie zintegrowanego zespołu. Zjawisko kultury organizacji można zaobserwować w jej działalności (Wyrwicka, 2011, s. 181).

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa z reguły dysponują ograniczonym potencjałem wszelkich zasobów, co powoduje, że przystępując do ekspansji zagranicznej, wybierają mniej zaawansowane formy (Przybylska, 2008, s. 137). W tabeli 14 przedstawiono zalety i wady filii zagranicznych.

Bez względu na wielkość przedsiębiorstwa można oczekiwać, że strategia globalna organizacji będzie determinantą wyboru formy i kierunków geograficznych internacjonalizacji. Decyzje odnoszące się do sposobu wejścia muszą być spójne z rozwojem strategicznym firmy w sektorach globalnych, a także muszą go wspierać (Stonehouse i in., 2001, s. 127).

Tabela 14. Zalety i wady spółki córki na rynku zagranicznym

ZALETY	WADY
Pełna kontrola filii na poziomie centralnym Wpływ na inne przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych i tworzenie z nimi sieci Wpływ na wizerunek firmy na rynku miejscowym Możliwość obniżenia kosztów działalności Brak ograniczeń w imporcie wyrobów gotowych Łatwy transfer technologii, informacji i kapitału na rynek zagraniczny Korzystanie z zasobów lokalnych, często tańszych, znających miejscowe realia społeczno-kulturowe	Wysokie koszty wejścia i potrzeba zaangażowania kierownictwa Skomplikowana procedura rejestracji Wysokie ryzyko działalności Możliwe utrudnienia w znalezieniu odpowiedniego personelu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 44; Gorynia 2007, s. 133; Rymarczyk, 2004, s. 190

2.6. Wybrane modele internacjonalizacji

Decyzja o internacjonalizacji działalności, a następnie przyjęcie strategii umiędzynarodowienia jest efektem realizacji przyjętego kierunku rozwoju przedsiębiorstw. Wybór formy stanowi jeden z kluczowych etapów tego procesu, ponieważ podjęcie działań jest związane z zaangażowaniem zarówno zasobowym, jak i kapitałowym w aspekcie ryzyka wewnętrznego i zewnętrznego. W badaniach nad metodami wchodzenia MSP na rynki zagraniczne nieodzowne dla uzyskania pełnego obrazu tego procesu jest włączenie rozważań dotyczących także podejść i modeli internacjonalizacji przedsiębiorstw.

W literaturze przedmiotu wymienia się wiele kryteriów dotyczących klasyfikacji modeli internacjonalizacji, które powstawały od lat siedemdziesiątych XX wieku, od kiedy zaczęto intensyfikować badania nad ekspansją geograficzną małych i średnich przedsiębiorstw. Wskazuje się także na brak uniwersalnego rozwiązania, które stanowiłoby odniesienie zarówno do korporacji transnarodowych i dużych przedsiębiorstw, jak i do MSP, czego dowodem może być występowanie wielu zróżnicowanych struktur wśród modeli internacjonalizacji przedsiębiorstw (Brojakowska i Zarębski, 2014, s. 58). Proponowane przez badaczy przedmiotu ogólne koncepcje, a w dalszej kolejności ich uzupełnienia, modyfikacje, a nawet zaprzeczenia wynikają z rozbieżności w podejściu do procesu internacjonalizacji. W tabeli 15 przedstawiono zestawienie głównych modeli internacjonalizacji przedsiębiorstw w aspekcie rodzaju podejścia do tego procesu.

Tabela 15. Przegląd głównych teorii i modeli internacjonalizacji MSP

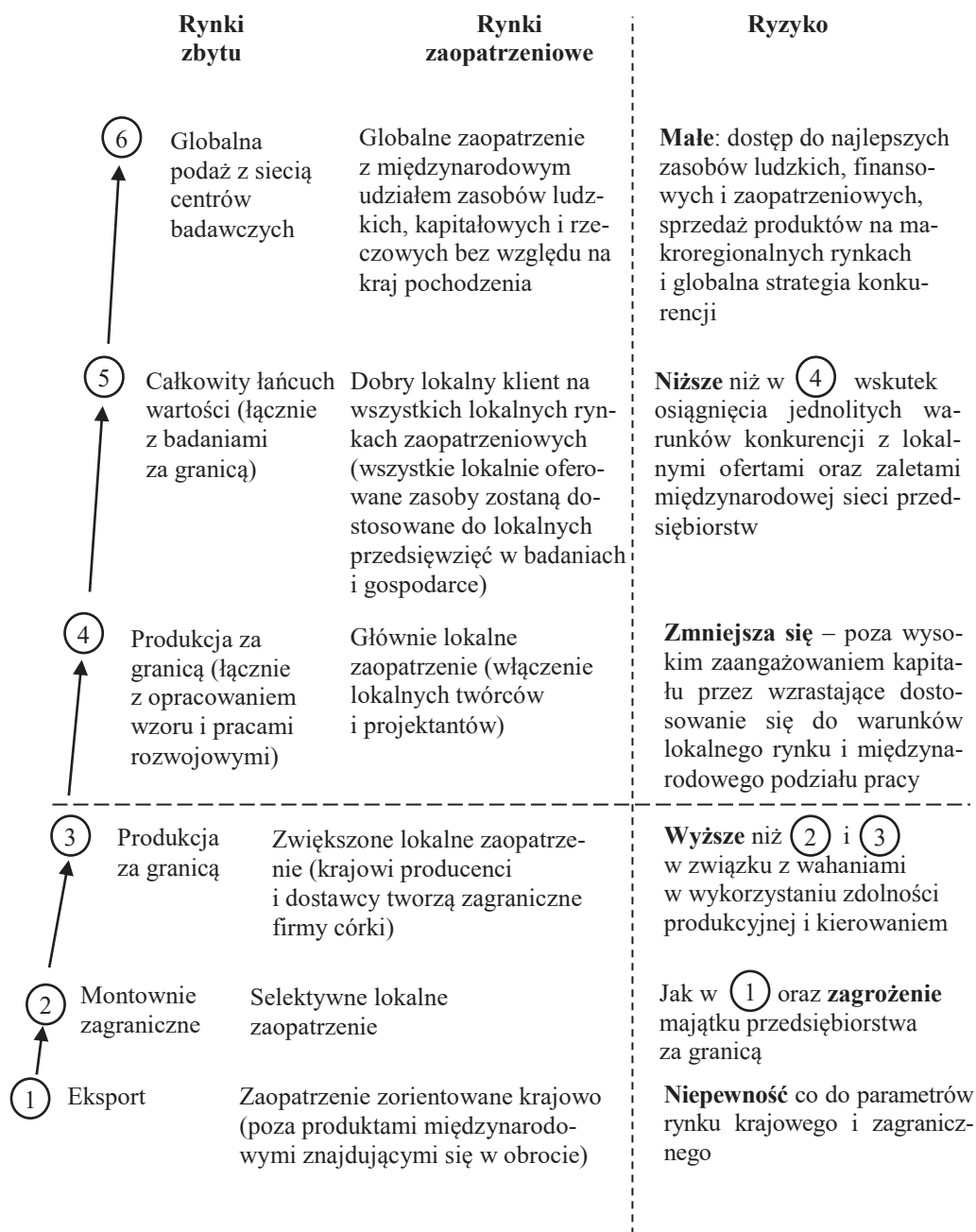
Podójście	Modele
Etapowe	model uppsalski
	modele innowacyjne
	modele fińskie
	modele hybrydowe
Zasobowe	modele zasobowe
	modele kompetencyjne
	modele zasobowo-kompetencyjne
Sieciowe	teorie sieciowej internacjonalizacji
Szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej	ogólne modele przedsiębiorczości międzynarodowej
	modele międzynarodowych przedsięwzięć (INV)
	model urodzonych globalistów (<i>born global</i>)
	model przyspieszonej internacjonalizacji
Zarządczo-strategiczne	model podejścia strategicznego
	modele decyzyjne
	modele organizacyjne
Protoholistyczne (konceptje zintegrowane)	modele ogólne
	modele oparte na wiedzy
Alternatywne	alternatywne teorie internacjonalizacji

Źródło: Wach, 2012, s. 99

W prezentowanych modelach można dostrzec zmiany zachodzące w gospodarce i wynikające z tego poszukiwania przedsiębiorców w kierunku bardziej efektywnego wejścia na rynki zagraniczne, dostosowanego do zaistniałych warunków rynkowych. Niektóre z teorii internacjonalizacji w ogóle nie odnoszą się do MSP, ponieważ w początkowym okresie badań proces ten rozpatrywano wyłącznie w kontekście dużych przedsiębiorstw i korporacji transnarodowych, które jako pierwsze dokonywały ekspansji na rynki zagraniczne. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa utożsamiano z rynkami lokalnymi oraz działalnością na potrzeby większych firm. Wśród polskich badaczy przedmiotu tematyką modeli i podejść w internacjonalizacji MSP szczególnie zajmowali się K. Wach (2012, s. 94–131), który dokonał szczegółowego przeglądu klasyfikacji, oraz N. Daszkiewicz (2004, s. 38–62), której imieniem został nazwany jeden z modeli. Za najbardziej popularne uznaje się modele w podejściach etapowym, sieciowym oraz zasobowym.

2.6.1. Modele etapowe

Paradygmatem dominującym w teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw, występującym do ostatniej dekady XX wieku, był model etapowy zaproponowany przez J. Johansona i P.F. Wiedersheima (Daszkiewicz, 2004, s. 38). W literaturze przedmiotu wskazuje się, że modele etapowe są zdecydowanie bardziej przydatne do badań procesu internacjonalizacji MSP niż inne modele (Daszkiewicz, Wasilczuk i Dominiak, 2005, s. 10). Większość mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z powodu trudnych lub niemożliwych do pokonania barier wewnętrznych i zewnętrznych nie może korzystać z doświadczeń dużych firm i korporacji transnarodowych (Rembiasz, 2011, s. 26–27). Podejście procesowe z reguły bywa związane z wyborem koncepcji zakładającej stopniowy wzrost zaangażowania w działalność międzynarodową. Oznacza to, że przedsiębiorstwo po uzyskaniu stabilizacji na rynku krajowym stopniowo rozszerza obszar swojej działalności za granicą (Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 57). Mimo że liczba związanych z tym etapów jest różna w poszczególnych schematach klasyfikacyjnych, to ścieżka wzrostu eksportu, a dalej zwiększania zaangażowania na rynkach zagranicznych stanowi tutaj podstawowe założenie (Daszkiewicz, Wasilczuk i Dominiak, 2005, s. 10). Dla modeli etapowych umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa następuje poprzez sekwencyjną ekspansję na rynkach lub stosowanie bardziej skomplikowanych, przy tym często kapitałochłonnych, a tym samym ryzykownych form wejścia. W obu przypadkach przechodzenie do kolejnej fazy internacjonalizacji związane jest zazwyczaj ze wzrostem zaangażowania wszystkich zasobów przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że badania prowadzone na podstawie modeli etapowych stanowiły z reguły próbę przypisania działalności firmy do określonego etapu internacjonalizacji (Daszkiewicz, 2007, s. 15). Ekspansja geograficzna MSP jest tradycyjnie odnoszona do teorii etapowych z uwagi na specyfikę jej występowania, przejawiającą się w ograniczonym dostępie do wiedzy i informacji, ale przede wszystkim w limitowanych zasobach rzeczowych i finansowych. W podejściu tym szereg kolejnych kroków internacjonalizacji odzwierciedla poszerzanie wiedzy i zaangażowania właścicieli MSP w działalność zagraniczną (Coviello i Munro, 1997, s. 363). Dzięki temu w przedsiębiorstwach rozwijana jest wiedza specjalistyczna w zakresie zarządzania działalnością na rynkach zagranicznych (Brouthers i Nakos, 2004, s. 233). W badaniach w tym obszarze wskazuje się na heterogeniczność schematów klasyfikacyjnych o różnej liczbie etapów (od kilku do kilkunastu), podkreślając ich część wspólną, jaką jest rozwój eksportu. Z reguły według większości kryteriów etap pierwszy oznacza sporadyczną i niesystematyczną działalność eksportową, co można uznać za symplifikację w charakterystyce procesu internacjonalizacji.



Rys. 23. Formy obecności przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym – sześć stopni globalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Henzler, 1992, s. 85

cd. tabeli 16

Etap I Nieregularna działalność eksportowa, brak zaangażowania zasobów za granicą	Etap IV Eksperymentalne eksportowanie do państw sąsiednich	Etap I Wpływ importu/zamówienia od klientów z zagranicy Etap II Podstawowa produkcja	Etap III Ograniczone zaangażowanie do sąsiednich krajów	Etap IV Eksporterzy eksperymentujący/korzystne podstawy przy małym ich wykorzystaniu	Etap IV Obecni eksporterzy z pośrednimi inwestycjami za granicą	Etap I Niższy etap zaangażowania w eksport	Etap IV Próba i wybór/ przyjęcie eksportowania	Etap III Sporadyczne zaangażowanie w działania eksportowe	Etap IV Eksporter eksperymentujący
Etap II Eksport do państw sąsiednich przez niezależnych pośredników/agentów	Etap V Doświadczony eksporter/ optymalne dostosowanie się do otoczenia	Etap III Zaawansowana produkcja, skuteczny marketing Etap IV Marketing, kanały dystrybucji typu „push”	Etap IV Aktywne zaangażowanie/ systematyczny eksport nowymi metodami dystrybucji	Etap V Średnio doświadczony eksporterzy/korzystne podstawy i aktywne zaangażowanie w eksport	Etap II Średni etap zaangażowania w eksport	Etap II Średni etap zaangażowania w eksport	Etap IV Regularne zaangażowanie w działania eksportowe	Etap V Doświadczony, mały eksporter	Etap VI Doświadczony, duży eksporter
Etap III Eksport do państw bardziej oddalonych/ tworzenie filii handlowych	Etap VI Eksport do krajów bardziej oddalonych/ tworzenie filii handlowych	Etap V Marketing, kanały dystrybucji typu „pull”	Etap V Zaangażowanie/ alokacja zasobów pomiędzy krajowymi a zagranicznymi rynkami	Etap VI Duży i doświadczony eksporter/ bardzo koordynowane podstawi eksportowe i przyszłe plany eksportowe		Etap III Wysoki etap zaangażowania w eksport			

Źródło: Daszkiewicz, 2004, s. 39-40; Leonidou i Katsikeas, 1996, s. 522

W obliczu postępującego procesu globalizacji i integracji gospodarek zmieniających zachowanie MSP na rynkach globalnych założenie o etapowym wejściu na rynki zagraniczne staje się ryzykowne i podaje się je w wątpliwość (Daszkiewicz, 2007, s. 15). Wokół modeli etapowych narosło wiele kontrowersji wynikających z pomijania lub „przeskakiwania” poszczególnych kroków przez przedsiębiorstwa. W polskiej literaturze przedmiotu zostało to szczegółowo omówione przez N. Daszkiewicz (2004, s. 45–47) oraz K. Przybylską (2018, s. 46). Wyniki badań nad internacjonalizacją polskich przedsiębiorstw wskazują, że podejście etapowe jest szczególnie popularne wśród firm produkcyjnych (Ziółkowska, 2016, s. 251).

Klasyfikacja form internacjonalizacji H.A. Henzlera według stopnia udziału w rynku zagranicznym umożliwia przeprowadzenie analizy poziomu ryzyka odpowiadającego każdemu ze stopni (rys. 23). Rosnące ryzyko w pierwszych trzech stopniach dotyczy przede wszystkim sektora MSP. W kolejnych stopniach globalizacji ryzyko stopniowo spada, ale etapy te są rzadko osiąganym przez przedsiębiorstwa tej wielkości.

W podanej klasyfikacji dostrzega się zwiększający, a następnie zmniejszający się poziom ryzyka na kolejnych etapach internacjonalizacji. W tabeli 16 przedstawiono najczęściej opisywane w literaturze przedmiotu modele etapowe.

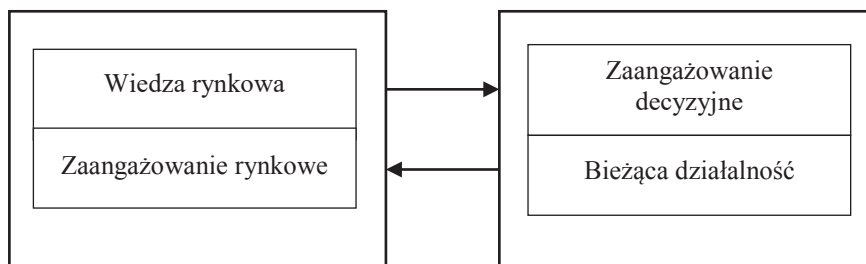
Należy podkreślić, że występuje wiele rozmaitych opisów modeli etapowych nieuwjętych w tabeli 16, jak np. P. Lekvalla i C. Wahlbina (1973), Ch.M. Kortha (1985) lub J. Cieślaka (1987). Jeden z głównych fundamentów teorii internacjonalizacji – model etapowy Uppsala (U-model) zaproponowany przez J. Johansona i F. Wiedersheina-Paula – został stworzony na podstawie obserwacji działalności międzynarodowej ówczesnie małych szwedzkich firm o zasięgu lokalnym (Sandvik, Atlas Copco, Facit oraz Volvo). Twórcy modelu założyli istnienie czterech następujących po sobie etapów (Johanson i Wiedersheim-Paul, 1975, s. 307):

- brak regularnej działalności eksportowej,
- eksport przez niezależnych pośredników,
- utworzenie zagranicznej filii handlowej,
- utworzenie zagranicznej filii produkcyjnej.

Na rysunku 24 przedstawiono sekwencję etapów jako podstawowy mechanizm internacjonalizacji przedsiębiorstw w modelu uppsalskim.

Punktem wyjścia modelu uppsalskiego były teoria behawioralna oraz teoria oparta na zasobach (Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 59). Zgodnie z tą koncepcją przekraczanie kolejnych etapów wynika z decyzji przedsiębiorców dotyczących tempa procesu internacjonalizacji, powodującej także stopniowe zwiększanie stopnia ryzyka związanego z większym zaangażowaniem w działalność zagraniczną. Podejście to, mimo znaczącego wkładu w teorię internacjonalizacji, nie uwzględnia złożoności tego procesu oraz wskazuje jedynie hipotetyczne czynniki i zagrożenia wpływające na jego niepowodzenie. Należy zaznaczyć, że w czasie formułowania przez J. Johansona i F. Wiedersheina-Paula stanowiska w latach siedemdziesiątych XX wieku wszystkie badane przedsiębiorstwa odnosiły sukcesy gospodarcze dzięki umiędzy-

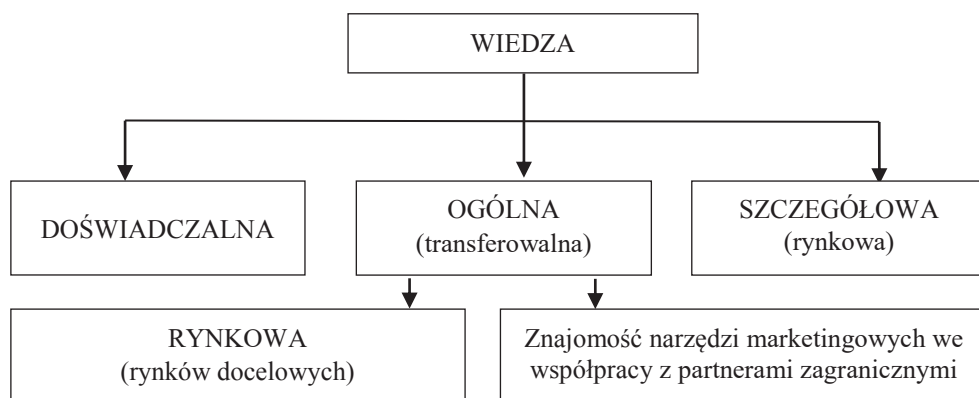
narodowieniu działalności. W późniejszym czasie jedna z firma (Facit) pod wpływem zagrożeń na rynku zakończyła działalność.



Rys. 24. Kolejność etapów w internacjonalizacji przedsiębiorstw w modelu uppsalskim

Źródło: Johanson i Vahlne, 1977, s. 26

W modelu uppsalskim, oprócz centralnego założenia o etapowym przystępowaniu do internacjonalizacji, wskazywano także na jednokierunkowy charakter tego procesu. Twórcy U-modelu zwracali szczególną uwagę na wiedzę jako kluczowy element w działalności zagranicznej przedsiębiorstw. Na rysunku 25 przedstawiono klasyfikację wiedzy zależną od źródła, z jakiego została pozyskana.



Rys. 25. Klasyfikacja wiedzy w modelu uppsalskim

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Johanson i Vahlne, 1977, s. 28

Wiedza doświadczalna jest konsekwentnie zdobywana na rynku macierzystym przedsiębiorstwa, ale też niezbędna, aby włączyć się w proces internacjonalizacji. Wiedza ogólna (transferowalna) obejmuje wiedzę rynkową dotyczącą rynków docelowych oraz znajomość narzędzi marketingowych stosowanych we współpracy

z partnerami zagranicznymi, niezależnie od kraju ich pochodzenia. Szczegółowa wiedza rynkowa jest gromadzona w trakcie działalności na wybranym rynku zagranicznym. W kolejnych badaniach J. Johanson i J.E. Vahlne (2009, s. 1416) podkreślali kluczowe znaczenie wiedzy dotyczącej internacjonalizacji w procesie umiędzynarodowienia.

Wątpliwe możliwości transferowania wiedzy doświadczalnej oraz coraz częstsze przypadki przystępowania przedsiębiorstw do internacjonalizacji z pominięciem poszczególnych etapów wywołały krytykę modelu wśród kolejnych badaczy przedmiotu (McDougall, Shane i Oviatt, 1994; Coviello i Munro, 1995; Wolff i Pett, 2000). Wielu z nich wskazuje na powszechne praktyki omijania poszczególnych kroków także wśród przedsiębiorstw na rynku fińskim, czyli tym, który stał się podstawą stworzenia modelu uppsalskiego (Welch i Luostarinen, 1988, s. 45, Wolff i Pett, 2000). Przy okazji wskazywano na rozpowszechnianą współpracę firm w ramach sieci (Chetty i Holm, 2000; Loane i Bell, 2006). W reakcji na pojawiającą się krytykę twórcy modelu zaproponowali włączenie powiązań sieciowych do swojej koncepcji (Johanson i Vahlne, 2009, s. 1411–1412). Autorzy poszerzyli opis procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa o wiedzę uzyskiwaną z relacji biznesowych z innymi firmami. Przystąpienie do kolejnego etapu internacjonalizacji warunkowane było identyfikacją możliwości i chęcią ich wykorzystania. W ulepszonym modelu uppsalskim źródłem niepewności przestał być dystans psychiczny, a stało się nim wykluczenie poza sieć relacji biznesowych, w których zaufanie jest kluczowym elementem w rozwoju biznesu (Johanson i Vahlne, 2009, s. 1421). Należy zauważyć, że wystąpienie aspektu sieci w podejściu etapowym sprzyja obniżeniu stopnia ryzyka w procesie wchodzenia na rynki zewnętrzne dzięki wykorzystaniu wiedzy innych przedsiębiorców oraz możliwości przenoszenia na nich ryzyka.

Od czasu prezentacji U-modelu powstało wiele kolejnych odmian i form tego procesu, co uczyniło z niego niestabilny paradygmat w teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw. Ostatecznie autorzy założyli możliwość wystąpienia odstępstw od teorii w realizacji przebiegu procesu dla uzasadnionych przypadków. Obserwując internacjonalizację współczesnych przedsiębiorstw, dostrzega się częstą rozbieżność w porównaniu z klasycznymi założeniami U-modelu.

W kolejnych latach powstawały koncepcje internacjonalizacji nawiązujące do idei sekwencyjnego charakteru procesu ekspansji zagranicznej, w większości przez rozbudowę i wprowadzenie większej liczby etapów. Cechę wspólną tych koncepcji stanowi występowanie odmiennych etapów (Andersen, 1993, s. 213; Gorynia i Jankowska, 2007, s. 24–25).

Przyjęcie jednolitego schematu w podejściu do internacjonalizacji przedsiębiorstw jest niewłaściwe, ponieważ wykorzystują one zróżnicowane modele i strategie w ekspansji geograficznej (Newbould, Buckley i Thurwell, 1979, s. 127). Krytyka modeli etapowych ze strony badaczy przedmiotu dotyczy także niezwracania wystarczającej uwagi na konteksty branżowe i otoczenie wewnętrzne przedsiębiorstw, co wskazuje na ich „zbyt deterministyczny” charakter (Reid, 1983, s. 44). Mając na uwadze, że granice w działalności produkcyjnej i usługowej stają się

coraz bardziej rozmyte (np. strategie firm oferujących usługi internetowe o zasięgu globalnym), w odniesieniu do sektora usług podejście etapowe wydaje się nieadekwatne (Bell, Naughton i Young, 2001, s. 175). Model uppsalski, podobnie jak inne modele konwencjonalne, zakłada występowanie znaczących różnic między rynkami, co stanowi kluczowe źródło ryzyka.

2.6.2. Podejście *born global* oraz *born-again global*

W początkowym okresie badań nad internacjonalizacją postrzegano ją wyłącznie jako proces etapowy, w którym firmy stopniowo zwiększają zaangażowanie na rynkach zagranicznych. Na przełomie tysiąclecia J.A. Wolff i T.L. Pett badali firmy włączające się w proces internacjonalizacji od momentu ich powstania, określając je mianem „stworzonych jako globalne” (*born global*) i podając w wątpliwość podejście etapowe jako jedyną metodę ekspansji geograficznej (Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 60). Firmy te stają się globalne od momentu powstania lub przez włączanie się w działalność zagraniczną w ciągu kolejnych dwóch lat, choć opinie badaczy przedmiotu w tej kwestii są różne, często przyjmuje się okres od dwóch do pięciu lat od założenia jako kryterium klasyfikacji. P.P. McDougall, S. Shane i B.M. Oviatt (1994, s. 469) nazwali je „nowymi międzynarodowymi przedsięwzięciami” (INV – ang. *international new ventures*), definiując je jako organizacje biznesowe, które od początku działalności dążą do uzyskania znaczącej przewagi konkurencyjnej dzięki wykorzystaniu zasobów i sprzedaży produktów w wielu krajach. Kluczowym celem dla firm powstałych jako globalne nie jest chęć poszerzenia rynku lub zwiększenia w nim udziału, lecz zajęcie niszy rynkowej przed konkurentami szczególnie wtedy, kiedy dotyczy to produktów o krótkim cyklu życia lub zaawansowanych technologicznie (Bell i in., 2001, s. 176). Przedsiębiorstwa wybierające koncepcję *born global* dokonują szybszej ekspansji na wiele rynków w porównaniu z korzystającymi z modeli etapowych. Efektem tego jest dynamiczne zwiększenie obszaru działalności i możliwości sprzedaży towarów lub usług, a w konsekwencji osiągnięcie wysokiej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału. W literaturze przedmiotu wskazuje się podział przedsiębiorstw *born global* na (Bell, McNaughton i Young, 2001, s. 176–186):

- innowacyjne, uatrakcyjnijające swoją ofertę i zwiększające jakość swoich towarów i usług,
- bazujące na wiedzy, czyli wykorzystujące wiedzę i stosujące nowe rozwiązania.

Poziom innowacyjności wśród przedsiębiorstw może być zróżnicowany. Jedną z największych słabości chińskich firm *born global* w porównaniu z ich amerykańskimi lub australijskimi odpowiednikami bywa niski poziom innowacyjności (Andersson, Danilovic i Huang, 2015, s. 25). W literaturze anglojęzycznej nazywa się je odpowiednio: opartymi na wiedzy (ang. *knowledge-based*) i wykorzystującymi wiedzę (ang. *knowledge-intensive*).

W przypadku przedsiębiorstw *born global* wykorzystujących wiedzę ścieżka i tempo internacjonalizacji są determinowane tym, czy są one technicznymi innowatorami, czy jedynie adaptują istniejącą technologię (Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 77). Dynamika postępu technologicznego skracającego czas życia produktów przyspiesza realizację procesu internacjonalizacji.

Rozpoczęcie działalności na rynkach zagranicznych niejednokrotnie odbywa się kosztem rynku krajowego. Przedsiębiorstwa wybierające podejście *born global* powinny charakteryzować się większą elastycznością w przystosowaniu się do rynków zagranicznych w porównaniu z firmami reprezentującymi modele etapowe. Podejście to charakteryzuje się wysoką dynamiką. W obszernej literaturze przedmiotu poświęconej tematyce *born global* dostrzega się względną zgodność zarówno co do opisu podejścia, jak i charakterystyki przedsiębiorstw decydujących się na ten wybór, przy czym podkreśla się, że (Lehmann i Schlange, 2004, s. 219):

- a) firmy przystępujące do internacjonalizacji jako przedsiębiorstwa *born global* napotykają na problem związany z zapewnieniem odpowiednich zasobów ludzkich z uwagi na konieczność opracowania i wdrażania produktów lub usług przy jednoczesnym spełnieniu wymogów na rynkach zagranicznych oraz często krajowych. Stanowi to dodatkowe ryzyko dla ograniczonych wszelkimi zasobami MSP. W przedsiębiorstwach wybierających tradycyjne modele etapowe dobór produktów przeznaczonych na rynki zagraniczne jest konfrontowany z oczekiwaniami klientów na rynku krajowym. Z tego powodu przedsiębiorstwa *born global* zobligowane są do zapewnienia zdolności równoległego zarządzania obsługą uruchomienia działalności i przeprowadzeniem procesu internacjonalizacji. Dla koncepcji etapowych procesy te z reguły przebiegają wielofazowo;
- b) koszty inwestycyjne związane z wyborem koncepcji *born global* z reguły przewyższają koszty stopniowej internacjonalizacji. Dzieje się tak m.in. dlatego, że ryzyko jednoczesnego wejścia na kilka rynków zagranicznych jest większe niż stopniowa ekspansja geograficzna.

Uogólniając, praktyki przedsiębiorstw wybierających koncepcję *born global* mają podobne cechy:

- aktywność gospodarcza bywa zorientowana na wybraną niszę rynkową,
- kierunki geograficzne rozwoju firm są determinowane podobieństwem rynków docelowych,
- działalność w sieciach bywa stymulantem do rozwoju działalności,
- internacjonalizację postrzega się w kategorii szans i możliwości, a wiedza oraz doświadczenie właściciela firmy w przedsiębiorczości międzynarodowej, a także sieć kontaktów stanowią częsty przyczynek do wyboru koncepcji *born global*.

Wśród przedsiębiorstw przystępujących do internacjonalizacji dostrzega się także zjawisko *born-again global*. Rozwiązanie to jest stosowane przez firmy, które po latach funkcjonowania na rynku lokalnym w krótkim czasie decydują się na ponowne przystąpienie do internacjonalizacji (Bell, McNaughton i Young, 2001, s. 173). Definicja ta stoi w sprzeczności z frazą *again* w nazwie, sugerującą

wcześniejsze rozpoczęcie tego procesu. Określenia podawane przez A. Bielawską (2006, s. 20) – przedsiębiorstwa „odrodzone jako globalne” – oraz Daszkiewicz i Wacha (2013, s. 77) – „ponownie stworzone jako globalne” – trafniej wskazują na charakter i przebieg włączenia się w działalność międzynarodową dla tego przypadku. Przystąpienie do internacjonalizacji dla firm *born-again global* może być spowodowane zmianami właścicielskimi lub nagłym pojawieniem się czynnika wpływającego na działalność na rynku lokalnym, np. dużego konkurenta, dóbr substytucyjnych lub nowej technologii. Z reguły przedsiębiorstwa te wywodzą się z branż tradycyjnych, sporadycznie z sektorów zaawansowanych technologicznie (Bielawska, 2006, s. 20; Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 77).

Cechą wspólną przedsiębiorstw odrodzonych jako globalne jest gromadzenie wiedzy podczas działalności na rynku krajowym, aby dalej wykorzystać ją w formie innowacji na rynkach zagranicznych. Wiele przykładów firm wskazuje na to, że zmieniają one podejście i schemat działalności bądź je modyfikują pod wpływem nowych narzędzi i możliwości, np. rozwoju sprzedaży internetowej.

Przedsiębiorcy wybierający model *born global* w celu zmniejszania ryzyka internacjonalizacji preferują najczęściej formę eksportową lub korzystają z powiązań sieciowych.

2.6.3. Modele zasobowe

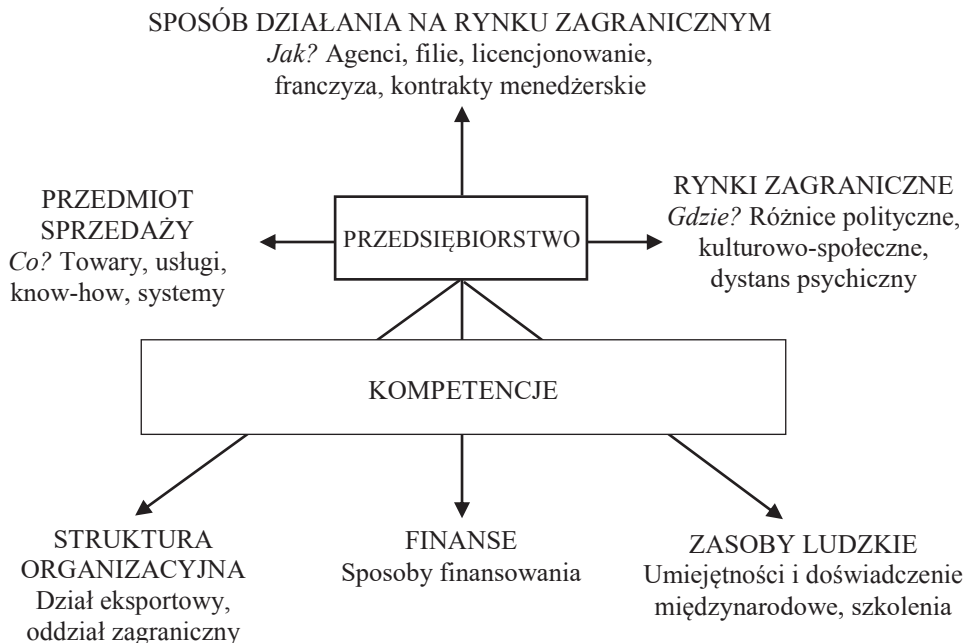
W literaturze przedmiotu wskazuje się na zwiększające się w ostatnich latach znaczenie modeli tworzonych na podstawie podejścia zasobowego RBV (*resource-based view*), rozumianego jako wypadkowa kompetencji i zasobów, głównie niematerialnych, determinujących internacjonalizację firm (Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 61). W przeciwieństwie do teorii uznających strukturę sektora za główny czynnik przewagi konkurencyjnej teoria zasobowa wskazuje, że może nim być posiadanie unikalnych zasobów przez przedsiębiorstwo (Barney, 1991, s. 99). Stąd nie tylko aktualna kondycja firm, ale także ich potencjał wywierają wpływ na proces internacjonalizacji działalności (Daszkiewicz, 2014b, s. 11). Poza tym wiedza i doświadczenie właściciela lub personelu we współpracy z partnerami zagranicznymi umożliwiają pomijanie przez firmy kroków internacjonalizacji wskazywanych przez teorie etapowe.

Ze szczegółowego porównania wynika, że teoria oparta na zasobach stwarza większe możliwości interpretacji, bez stosowania wspólnego wzorca dla wszystkich przedsiębiorstw (Daszkiewicz, 2004, s. 50). Sama teoria bywa uznawana za skuteczne narzędzie analizy internacjonalizacji działalności, mimo iż koncentruje się wyłącznie na otoczeniu wewnętrznym przedsiębiorstw. Model ten jest uznawany za archetyp modeli zasobowych ze względu na definicję regulującą proces internacjonalizacji w aspekcie zróżnicowanych zasobów przedsiębiorstwa. Pierwotnie badania zaliczane do nurtu zasobowego były skoncentrowane na unikatowej prze-

wadze przedsiębiorstwa i charakterystyce osoby podejmującej decyzję o włączeniu się w działalność za granicą. W kolejnych latach dokonano eksplikacji podejścia, dodając kolejne czynniki, takie jak przyjęta strategia internacjonalizacji oraz kompetencje (Wach, 2012, s. 107–109). Na rysunku 26 przedstawiono jeden z pierwszych modeli zasobowych zaproponowany przez L. Welcha i R. Loustarinena.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że w ramach teorii zasobowej optymalne wykorzystanie i utrzymanie unikalnych zdolności – jakimi są rdzenne kompetencje – stanowi o możliwościach rozwoju i przyszłości przedsiębiorstw. Na rdzenne kompetencje składają się przede wszystkim aktywa niematerialne, takie jak wiedza i umiejętność jej wykorzystania, aktywa materialne pełnią jedynie funkcje pomocnicze (Hadryś, 2011, s. 112).

Zgodnie z teorią zasobową właściciel firmy odgrywa kluczową rolę w procesie internacjonalizacji. W tym aspekcie sukces na rynkach zagranicznych i wyniki finansowe przedsiębiorstw pozostają znacząco zależne od wykorzystania pojawiających się tam szans i możliwości gospodarczych. W modelach internacjonalizacji opartych na zasobach zakłada się, że w obliczu wyzwań globalnej konkurencji przedsiębiorstwa bywają niezdolne do rywalizacji na rynku, wykorzystują wyłącznie własne zasoby i kompetencje. Staje się to motywem w poszukiwaniu współdziałania z innymi firmami w ramach międzynarodowych sieci wspierającej w internacjonalizacji i umożliwiającej dostęp do zasobów zewnętrznych (Przybylska, 2018, s. 61).



Rys. 26. Zasobowe podejście do internacjonalizacji według L.S. Welcha i R. Loustarinena

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Welch i Loustarinen, 1999, s. 85

Przykładem modelu internacjonalizacji opartym na wiedzy jako kluczowym zasobie firmy jest model K. Mejriego i K. Umemoto (2010, s. 161), w którym wskazuje się, że wiedza jest najbardziej krytycznym zasobem dla małych i średnich przedsiębiorstw i może stanowić rekompensatę dla braku innych zasobów.

Model zasobowo-sektorowy internacjonalizacji odzwierciedla sposoby wejścia na rynki zagraniczne przez gospodarki transformowane (Daszkiewicz, 2004, s. 58). W literaturze przedmiotu występuje niewiele opisów modeli przynależnych lub podobnych temu modelowi. Jest to szczególnie ważne w ramach badań przeprowadzonych w celu opracowania niniejszej monografii, dotyczących polskich przedsiębiorstw, które włączały się w proces internacjonalizacji w ostatnich dekadach, w czasie krajowej transformacji gospodarczej. Model zasobowo-sektorowy powstał na podstawie modelu REM oraz modelu wzrostu J. Wiklunda.

Model REM jest jedyną propozycją opisu internacjonalizacji przedsiębiorstw w gospodarce transformowanej (Daszkiewicz, 2004, s. 58). W tworzeniu modelu K. Liuhto odtworzył proces włączania się działalność zagraniczną firm postsowieckich – Gazpromu i Łukoilu. Mimo że REM był oparty na cechach korporacji transnarodowych, model ten może mieć szersze zastosowanie, w tym w charakterystyce internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw.

Koncepcja K. Liuhto opiera się na trzech czynnikach (Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 63):

- czynnika R – wskazującym powód włączenia się przedsiębiorstwa w proces internacjonalizacji; w tym aspekcie zarówno motywy zewnętrzne, jak i wewnętrzne określają, jaka jest zależność i równowaga między argumentami za i przeciw rozpoczęciu działalności na rynkach zagranicznych (Liuhto, 2001, s. 43),
- czynnika E – związanym z wyborem otoczenia, szczególnie w aspekcie polityki państwa wobec firm krajowych, wspierającej bądź ograniczającej internacjonalizację. Autor modelu określa to mianem środowiska, ponieważ w obliczu zacierania się granic państw termin ten wydaje się właściwszy niż określenie kraju bądź lokalizacji (Rugman i Verbeke, 1998, s. 123),
- czynnika M – wyborze modalnym, wskazującym sposób, w jaki przedsiębiorstwo rozpoczyna proces internacjonalizacji.

W związku z tym, że nie istnieje uniwersalny tryb ani środowisko, wybór modalny zależy od środowiska i odwrotnie. Tym samym uznaje się, że czynniki E oraz M są wzajemnie zależne (Liuhto, 2001, s. 43).

Model J. Wiklunda opracowany w 1996 roku jest oparty na założeniu, że właściciel jest kluczowym czynnikiem w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw. Jego wiedza i doświadczenie stanowią najważniejszy zasób w firmie, umożliwiając wykorzystanie innych zasobów (Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 65). Decyzje właścicieli determinują strategię rozwoju firmy opracowaną z uwzględnieniem ilości i jakości zasobów, którymi dysponuje, a także ich efektywnego wykorzystania w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym i zagranicznym (Przybyłska, 2018, s. 65). Wśród kluczowych wyborów związanych z internacjonalizacją

MSP najczęściej wskazuje się ustalenie momentu rozpoczęcia tego procesu, wybór formy i lokalizacji rynków zagranicznych.

Model J. Wiklunda skupia zróżnicowane teoretyczne podejścia do wzrostu firmy (Daszkiewicz, 2004, s. 51): zasobowe, adaptacyjne, motywacyjne.

W modelu J. Wiklunda determinanty wzrostu MSP wynikają z kombinacji czynników wewnętrznych i zewnętrznych (Wiklund, Patzelt i Sheperd, 2009, s. 351–374).

Model N. Daszkiewicz (2004) stanowi odpowiedź na potrzebę opisu internacjonalizacji polskich i innych firm sektora MSP poddanych transformacji gospodarczej, w których (Daszkiewicz, 2004, s. 59):

- właściciel/menedżer firmy odgrywa kluczową rolę we włączaniu się w działalność zagraniczną,
- zasoby, otoczenie i sektor stanowią pozostałe czynniki implikujące strategiczne decyzje firmy dotyczące internacjonalizacji.

Model N. Daszkiewicz charakteryzuje się dużym uniwersalizmem i może wykraczać poza przyjęte granice opisu gospodarek transformowanych, szczególnie dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

W literaturze przedmiotu wskazuje się także na inne modele zintegrowane, w których dostrzega się relacje między zróżnicowanymi kategoriami w rozwoju przedsiębiorstw (nie tylko w kierunku rynków zagranicznych) i ich znaczenie. W modelu D. Storeya (1994) należy uwzględnić i dostosować 36 czynników jakościowych. W koncepcji P. Davidssona (1991) istotny jest podział czynników obiektywnych i subiektywnych (Matejun, 2015, s. 42). We wszystkich podanych modelach zwrócono szczególną uwagę na cechy charakteryzujące właściciela MSP, jego motywacje, ambicje i oczekiwania związane z rozwojem firmy, a także subiektywne postrzeganie potencjału w otoczeniu zewnętrznym.

2.6.4. Podejście sieciowe

W sytuacji, kiedy pojedyncze przedsiębiorstwo napotyka na nieoczekiwany wzrost popytu, produkt jest strategicznie ważny i nie podlega standaryzacji, a konkurencja niestabilna i nieprzewidywalna, strategia współpracy z innymi przedsiębiorstwami może przyczynić się do sprostania nieprzewidzianym sytuacjom na rynku (Hara i Kanai, 1994, s. 494–495). W obliczu przyspieszającego procesu globalizacji większość mniejszych firm nie jest w stanie poradzić sobie z szybkimi zmianami wśród gospodarek międzynarodowych, wykorzystując wyłącznie własne zasoby (Przybylska, 2018, s. 64). Tworzenie zróżnicowanych relacji z otoczeniem może stać się narzędziem podwyższania przewagi konkurencyjności, a w konsekwencji wzmocnienia pozycji na rynku. W literaturze przedmiotu relacje te nazywane są więziami i zaliczane są do nich (Nowodziński i Tomski, 2011, s. 48):

- koegzystencja – współlistnienie, brak współpracy i różne cele podmiotów gospodarczych,

- współpraca – dokonywane transakcje, wspólny cel stron, przeważają więzi o charakterze społecznym oraz ekonomicznym,
- konkurencja – brak współpracy, prosta i bezpośrednia interakcja, akcja jednej strony wywołuje reakcję drugiej, cele niespójne i niezależne,
- kooperencja – współzależne relacje konkurencji i kooperacji między przeciwnikami na rynku zachowującymi swoją odrębność organizacyjną i prawną, interakcje łączące aspekty współpracy i konkurencji.

Współczesne sieci przedsiębiorstw mają zasięg globalny, choć nadal działalność wielu z nich jest skupiona lokalnie (Wyrwicka, 2010, s. 5). O ile koegzystencja, współpraca i konkurencja stanowią powszechny typ relacji na rynku, to kooperencja jest relatywnie mało znanym zjawiskiem. Stanowi ona strategię wykraczającą poza konwencjonalne zasady konkurencji i współpracy, stworzoną w celu synergicznego połączenia zalet obu stron – pozwala na osiąganie korzyści zarówno z konkurowania, jak i ze współpracy. Podnoszenie konkurencyjności współpracujących ze sobą firm nie przekreśla występowania konkurencji, ale przestaje ona być jedynym rodzajem więzi między tymi przedsiębiorstwami (Szymura-Tyc, 2005, s. 31).

Współdziałanie gospodarcze stanowi istotny instrument konkurowania wpływający na pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Korzyści te dotyczą również MSP. Nie bez znaczenia jest tutaj zagadnienie zaufania, dzielenia się wiedzą, doświadczeniem, ale także ryzykiem (Bojewska, 2016, s. 272).

Przenoszenie ryzyka stanowi korzystne rozwiązanie dla ograniczonych każdym rodzajem zasobów mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Rozwój wielokierunkowej współpracy coraz częściej zastępuje proste relacje bezpośredniej rywalizacji. W literaturze przedmiotu taki kierunek rozwoju przedsiębiorstw określany jest jako „koewolucja”. Strategie rozwoju dostosowane do tych wyzwań są skoncentrowane na tworzeniu tzw. ekosystemów biznesu, czyli wielostronnych sieci powiązań z dostawcami, klientami i konkurentami (Kaleta, 2000, s. 150–151).

Należy zaznaczyć, że w wyniku bliskich powiązań partnerskich przedsiębiorstw z klientami i dostawcami zacierają się granice działalności firm, co jest związane z upowszechnieniem i rozwojem sieci informatycznych oraz przyczynia się do powstawania powiązań sieciowych i wirtualnych (Brilman, 2002, s. 425).

Podjęcie sieciowe w internacjonalizacji przedsiębiorstw polega na ekspansji geograficznej działalności przez nawiązywanie, utrzymywanie oraz rozwój relacji z innymi uczestnikami sieci na rynkach zagranicznych. Spowodowane jest przede wszystkim (Cygler, 2002, s. 161–165):

- redukcją niepewności,
- zwiększeniem elastyczności,
- możliwością pozyskania nowych zdolności rozwojowych i ułatwionego dostępu do deficytowych zasobów i umiejętności,
- nabywaniem szybkości działania,
- pozyskiwaniem informacji,
- ograniczeniem asymetrii informacji,

– zwiększeniem skłonności do innowacyjności partnerów w zakresie technicznym, organizacyjnym i rynkowym.

Podejście sieciowe jest elementem form kooperacyjnych, gdzie włączanie się w proces internacjonalizacji zachodzi dzięki współpracy między uczestnikami rynku. Rozwiązanie to kładzie nacisk na powiązania sieciowe, które dla MSP są zazwyczaj szersze niż działalność przedsiębiorstwa, lub powiązanie co najmniej dwóch firm. W tym podejściu przedsiębiorstwo osadzone we własnej sieci i zajmujące w niej centralną pozycję dzięki postępującej internacjonalizacji inicjuje powiązania z innymi sieciami na rynkach zagranicznych (Ziółkowska, 2016, s. 261). Wykracza to poza typowe podejście etapowe zorientowane na sytuację rynkową i wykorzystujące doświadczenia partnerów biznesowych funkcjonujących już na rynkach zagranicznych. Ponadto powiązania zagraniczne mogą dotyczyć zróżnicowanych podmiotów – dostawców, klientów lub konkurentów.

Kluczowym elementem odróżniającym podejście sieciowe od modeli etapowych jest brak występowania wyraźnej sekwencji w procesie umiędzynarodowienia. Interakcje i współzależności zachodzące wewnątrz sieci zapewniają zewnętrzną zdolność organizacji do internacjonalizacji i wpływają na jej przebieg. Bywa, że narzędzia te jawią się jako kluczowe elementy ułatwiające dostęp do rynków zagranicznych, a także dynamizujące proces internacjonalizacji bądź umożliwiające wykluczenie kroków typowych dla modeli etapowych. Stanowi to dla ograniczonych zasobami małych i średnich przedsiębiorstw szczególnie ułatwienie w pokonywaniu barier, zmniejszając tym samym ryzyko ekspansji gospodarczej.

Można założyć, że modele sieciowe charakteryzują się większą elastycznością i dostosowaniem do rynku oraz uczestników sieci. Dzięki interakcjom wewnątrz niej przedsiębiorstwa realizują proces pozyskiwania wiedzy oraz uzyskują dostęp do zasobów pomocnych w internacjonalizacji.

Podejście sieciowe opiera się na wzajemnych uwarunkowaniach pomiędzy przedsiębiorstwami, np. prawnych, gospodarczych lub technicznych. W literaturze przedmiotu używa się także terminu sieci pająka do opisanego wspólnych przedsięwzięć (Harrigan, 1988, s. 142). Termin ten nie odnosi się jednak do sieci relacji horyzontalnych, budowanych pomiędzy równymi przedsiębiorstwami, bez istotnie silnych relacji. Zamiast tego antycypuje się, że przedsiębiorcy posiadający relatywnie dużą siłę przetargową mogą znajdować się jednocześnie w centrum wielu zróżnicowanych działań, które niekoniecznie muszą być w pełni sformalizowane. Teza ta koresponduje z definicją minimalnej wielkości sieci, określaną w literaturze przedmiotu jako co najmniej dwa skorelowane ze sobą podmioty gospodarcze (Axelsson i Easton, 1992). Po nawiązaniu współpracy i dokonanej ekspansji przy niskim ryzyku, z biegiem czasu i przez doświadczenie firmy zwiększają zaangażowanie na rynku zagranicznym i poszerzają działalność na rynki bardziej oddalone (Coviello i Munro, 1997, s. 363). Firmy o wysokim stopniu umiędzynarodowienia mają rozbudowaną sieć kontaktów zlokalizowaną na rynkach zagranicznych. Z uwagi na wielkość MSP kluczową rolę odgrywają wzajemne relacje i więzi mię-

dzy właścicielami przedsiębiorstw. Wielokrotnie stanowi to punkt początkowy do dalszej współpracy na innych rynkach zagranicznych.

Doświadczenie zdobyte na rynkach zagranicznych sprzyja obniżaniu ryzyka, a współpraca z doświadczonymi menedżerami w tym zakresie może oznaczać rozszerzenie współpracy z siecią w wymiarze międzynarodowym (Shrader, Oviatt i McDougall, 2000, s. 1233). Jeżeli firma korzysta z określonego kanału sprzedaży na rynku lokalnym, to można się spodziewać, że będzie stosować to rozwiązanie na rynkach zagranicznych, wykorzystując podobne podejście. Tym samym koszty lub ryzyko związane z zaangażowaniem dodatkowych zasobów w eksport można z reguły zmniejszyć dzięki wykorzystaniu doświadczeń zdobytych wcześniej na rynku krajowym (Burgel i Murray, 2000, s. 40).

Unia Europejska w 2014 roku zainicjowała program COSME na rzecz konkurencyjności MSP, który został zaplanowany do 2020 roku. Celem programu jest wspieranie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw przez zapewnienie dostępu do rynków, tworzenie środowiska przyjaznego dla biznesu, a także ułatwień w finansowaniu tego procesu. W ramach tego programu proponowane wsparcie realizowane jest także przez sieć Enterprise Europe Network⁵. Blisko 600 organizacji członkowskich pomaga MSP korzystać z międzynarodowych możliwości biznesowych w ramach sieci zlokalizowanych w ponad 60 krajach, w tym także Unii Europejskiej. Przedsiębiorcy mogą kontaktować się z lokalnymi izbami handlowymi, fundacjami i stowarzyszeniami, aby wyszukać i nawiązać kontakty z partnerami biznesowymi w wybranym regionie.

Zaproponowany przez J. Johansona oraz J.E. Vahlne zrewidowany model uppsalski (2009) stanowi zmodyfikowaną wersję swego poprzednika z 1977 roku. Przyczyna modyfikacji wyniknęła ze zmiany charakteru środowiska biznesowego – jest ono rozumiane jako sieć relacji, a nie neoklasyczny rynek z wieloma niezależnymi dostawcami i klientami (Johanson i Vahlne, 2009, s. 1411). Według autorów modelu wiedza partnerów dotycząca internacjonalizacji zawiera wiele różnych rodzajów doświadczeń wynikających z włączania się w działalność na rynkach zagranicznych, przy czym wskazują oni, że ich znaczenie jest większe, aniżeli uznawali w 1977 roku. Kluczową rolę odgrywają tu sieci społeczne przedsiębiorców, które umożliwiają ograniczonym zasobami finansowymi małym i średnim przedsiębiorstwom obniżenie kosztów transakcyjnych. Internacjonalizacja MSP drogą sieci powinna być postrzegana jako podejście uzupełniające, a nie alternatywne do modeli etapowych (Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 68–69).

W modelu czterech przypadków J. Johansona i L.G. Mattssona (1987) wprowadzono następującą klasyfikację ze względu na stopień internacjonalizacji sieci oraz samego przedsiębiorstwa (Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 70–71):

– „wcześnie zaczynający” – niski stopień internacjonalizacji sieci i przedsiębiorstwa,

⁵ Największa europejska sieć ośrodków wspierających MSP, oferująca usługi doradcze w zakresie działalności gospodarczej na jednolitym rynku.

- „samotny umiędzynarodowiony” – niski stopień internacjonalizacji sieci i wysoki stopień internacjonalizacji przedsiębiorstwa,
- „późno zaczynający” – wysoki stopień internacjonalizacji sieci i niski stopień internacjonalizacji przedsiębiorstwa,
- „umiędzynarodowiony w grupie” – wysoki stopień internacjonalizacji sieci i przedsiębiorstwa.

Według twórców modelu przedsiębiorstwo w pierwszej kolejności włącza się w proces internacjonalizacji, a potem rozwija swoje umiędzynarodowienie.

2.6.5. Podejście holistyczne

W obliczu postępującej globalizacji i zróżnicowanych zachowań przedsiębiorców na rynku w piśmiennictwie z tego zakresu podejmowane są próby tworzenia modeli holistycznych, uwzględniających możliwie szerokie spektrum czynników internacjonalizacji (Wach, 2012, s. 125–126). Małe i średnie przedsiębiorstwa rozpoczynające działalność na rynkach zagranicznych lub dążące do dalszej ekspansji geograficznej mogą korzystać z różnych narzędzi i metod w realizacji tego procesu. Wiele z tych instrumentów internacjonalizacji stosowanych równoległe może wzmacniać się wzajemnie (Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 72).



Rys. 27. Holistyczny model internacjonalizacji R. Fletchera

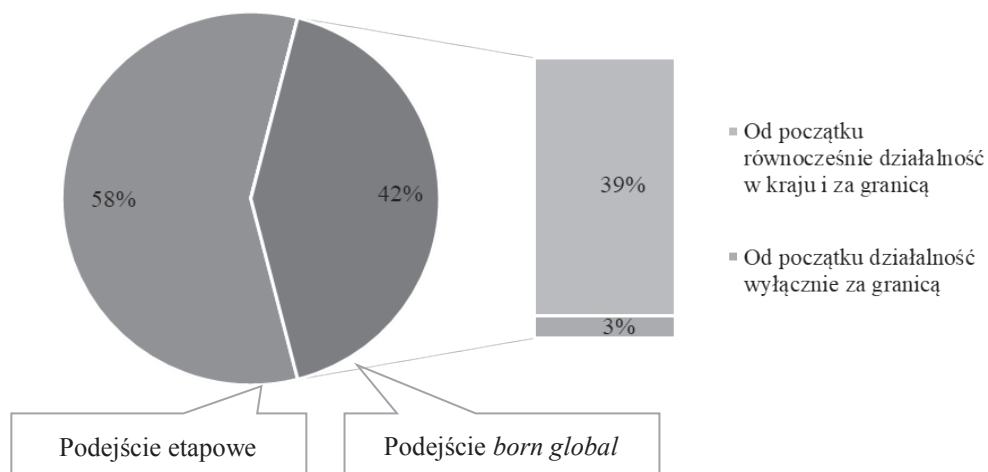
Źródło: Fletcher, 2001, s. 30

Model R. Fletchera (2001) jest jednym z najbardziej znanych w holistycznym podejściu do internacjonalizacji. W ramach tej koncepcji czynniki wcześniej prowadzące do wejścia na rynki zewnętrzne mają także wpływ na formy wewnętrzne oraz, w mniejszym stopniu, na formy sprzężone (Daszkiewicz i Wach, 2013, s. 73). Prowadzi to do konkluzji, że w procesie włączania się w proces internacjonalizacji występują zarówno powiązania wewnętrzne, jak i zewnętrzne, a działalność przedsiębiorstwa staje się bardziej globalna (Belniak, 2014, s. 37). R. Fletcher (2001, s. 25) kwestionuje poglądy przedstawiane we wcześniejszych modelach, a także to, że internacjonalizacja powinna być „postępująca i przyrostowa”. Na rysunku 27 przedstawiono koncepcję modelu R. Fletchera.

Jedną z koncepcji holistycznego podejścia do internacjonalizacji przedsiębiorstw jest model E3R (2009), w którym właściciel odgrywa kluczową rolę, a jego sieć jest efektem inkrementalnego procesu uczenia się (Wong i Aziz, 2009, s. 503). Zgodnie z koncepcją E3R istnieją trzy główne czynniki determinujące działania przedsiębiorcze:

- czynnik relacji w sieci z innymi przedsiębiorstwami,
- czynnik zasobów,
- czynnik regionalny, wywodzący się z zalet lokalizacji kierunku internacjonalizacji, a także z odległości zasobów sieciowych.

Spośród modeli, jakie reprezentowały badane firmy, rozpoczynając działalność na rynkach zagranicznych, najczęściej wskazywane było podejście etapowe, które zaznaczyło 58% (87) ankietowanych (rys. 28). Zwolennicy *born global* stanowili mniej liczną grupę – 42% (63), w tym 39% (58) rozpoczęło działalność równocześnie w kraju i za granicą, a jedynie 3% (5) wskazało na uruchomienie działalności wyłącznie na rynkach zewnętrznych.



Rys. 28. Podejście do internacjonalizacji wśród badanych przedsiębiorstw

Źródło: badania własne

Wynik badania nie jest zaskakujący, ponieważ podejście etapowe bywa najczęściej wybieranym sposobem rozpoczęcia działalności na rynkach zagranicznych. Wątpliwości może wywoływać natomiast zaobserwowany wysoki odsetek przedsiębiorstw stosujących podejście *born global*.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że wybór modelu i formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa koresponduje z zarządzaniem ryzykiem procesu wejścia na rynki zagraniczne, co bywa dodatkowym utrudnieniem, szczególnie w początkowym okresie funkcjonowania firmy. Do schyłku XX wieku w teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw przeważały modele etapowe, traktujące internacjonalizację jako proces sekwencyjny i ewoluujący w czasie. Każdy następny etap oznaczał większe zaangażowanie w działalność międzynarodową, co było związane ze wzrostem lokowanego kapitału finansowego – model *international-by-stage* (Oviatt i McDougal, 1994, s. 45–64).

Uwzględniając postępujący proces globalizacji, szybki rozwój technologiczny i dynamicznie zmieniające się otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstw, można założyć, że MSP, podobnie jak duże przedsiębiorstwa, często stają wobec wyzwań związanych z internacjonalizacją działalności (Patora-Wysocka, 2012, s. 17). Dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, ograniczonych wszelkimi zasobami, wybór form i modelu rozpoczęcia działalności zagranicznej bywa największym wyzwaniem, które definiuje wzrost i rozwój organizacji. Jednocześnie proces internacjonalizacji MSP poprawia ich konkurencyjność, zwiększając możliwość rozwoju, co bywa związane z wieloma rodzajami ryzyka, które nie występują na rynku krajowym.

Część II

Ryzyko i niepewność w internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Rozdział 3

ISTOTA I WIELKOŚĆ RYZYKA W MIKRO, MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku działają w środowisku nieprzewidywalnych zdarzeń gospodarczych i związanych z tym różnych rodzajów ryzyka. Ich zachowania w warunkach ryzyka uzależnione są od rodzaju wykonywanej działalności, a także od doświadczeń przedsiębiorcy. Dotyczy to wszystkich przedsiębiorstw, ale w szczególności małych i średnich, w których właściciel odgrywa kluczową rolę (Kasperkowiak, Małecka i Łuczka, 2017, s. 391). W związku z tym istotne staje się właściwe postrzeganie i rozpoznanie ryzyka w celu sprawnego zarządzania nim. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji ryzyka w działalności gospodarczej. Różnice między nimi dotyczą najczęściej zbieżności lub rozbieżności w pojmowaniu niepewności i ryzyka, w części z nich mianem ryzyka określa się niepewnością mierzalną.

Ryzyko jest powszechnie uznawane za pojęcie wieloznaczne, złożone, odnoszące się zarówno do rzeczy materialnych, jak majątki i zyski, ale i niematerialnych, związanych z funkcjonowaniem człowieka i relacjami z innymi, jak m.in. zdrowie, kariera, prestiż, relacje rodzinne, suwerenność, bezpieczeństwo. O ile stan sprzed utraty rzeczy materialnych bywa możliwy do odtworzenia, o tyle w przypadku rzeczy niematerialnych z reguły jest procesem nieodwracalnym.

Źródła literaturowe podają wiele różnych definicji ryzyka. Słownik wyrazów obcych, wskazując na włoskie pochodzenie pojęcia, podaje cztery jego znaczenia: (1) możliwość, prawdopodobieństwo, że coś się nie uda; (2) przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznany, niepewny, problematyczny; (3) odważenie się na takie niebezpieczeństwo, ryzykowanie oraz (4) prawdopodobieństwo powstania szkody obciążające osobę poszkodowaną niezależnie od jej winy, jeśli umowa lub przepis prawny nie zobowiązały innej osoby do wyrównania szkody (Sobol, 1995, s. 985). Należy zwrócić uwagę, że wszystkie podane tu definicje dotyczą szeroko rozumianej porażki lub straty. Jeśli przyjąć, że ryzykowanie oznacza uprawianie ryzyka, czynność ta powinna mieć wyłącznie negatywny charakter. W historii ludzkości, ekonomii, techniki, medycyny itd. zostały zapisane nazwiska wielu osób, które dziś są uważane za dzielne, pionierskie lub odważne, ponieważ dokonały czegoś szczególnego i przełomowego. Należy jednak pamiętać, że ich okrycia, tezy czy wynalazki bywały w czasie ich tworzenia posunięciem wyjątkowo ryzykownym, a realizujących je niejednokrotnie uznawano za szaleńców nieliczących się z możliwością porażki.

Ryzyko (z włoskiego *ris(i)co*) oznacza klif – rafę, którą należy ominąć, płynąc statkiem, aby nie narazić się na straty (Brockhaus Enzyklopädie, hasło *Risiko*). Można przyjąć, że większość pierwotnych określeń dotyczących ryzyka miało konotacje odnoszące się do niebezpieczeństw związanych z żeglugą – omijania raf (skał) czy podjęcia samej żeglugi w ogóle. W XVI i XVII wieku dzięki żegludze zdobywanie nowych lądów, poznawanie nowych kultur, a także każda wyprawa były szansą na szybsze pomnożenie swojego dobytku aniżeli przez rzemiosło czy dziedziczenie majątku. Z drugiej strony było to związane z niepewnością czasu trwania i bezpieczeństwa podróży, a także dotarcia do miejsc mających przynieść zysk i bogactwo. Można zatem założyć, że geneza pojęcia jest związana z procesem rozwoju działalności handlowej poza granicami kraju, co obecnie można nazwać internacjonalizacją działalności przedsiębiorstw. Dokładniejsze zrozumienie istoty ryzyka wymaga szczegółowej analizy obrazu świata i działalności człowieka, których granice wykraczają poza potoczne wyobrażenia, zbliżając się swoim zasięgiem do zagadnień filozoficznych z zakresu ontologii, epistemologii i metafizyki.



Rys. 29. Występowanie ryzyka w wybranych dyscyplinach naukowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Urbanowska-Sojkin, 2013, s. 20

Zrozumienie naukowej koncepcji ryzyka, a także zdefiniowanie wspólnych obszarów dla różnych dziedzin nauki, wymaga przeanalizowania wybranych dziedzin wiedzy z uwzględnieniem zagadnień antropologicznych, społecznych, politycznych, finansowych i ekonomicznych (Chyliński, 2015, s. 12). Interpretacja ryzyka jest

związana z dyscypliną naukową, której ono dotyczy. Na rysunku 29 przedstawiono miejsce ryzyka w wybranych dyscyplinach naukowych.

3.1. Istota ryzyka, ryzyko a niepewność

Zarówno definicja, jak i interpretacje pojęcia ryzyka bywają zróżnicowane w zależności od wielu zmiennych, w tym także od dziedziny nauki, której dotyczą. W literaturze przedmiotu najczęściej pojęcie ryzyka rozumiane jest jako zagrożenie nieosiągnięcia zamierzonych celów (Zawadzka, 1999, s. 9). Wielu badaczy przedmiotu w swoich opiniach odwołuje się do zagadnień probabilistyki. Za jedne z najwcześniejszych definicji ryzyka uznaje się podawane w opracowaniach F.H. Knighta (2009), który opisywał je jako dopuszczalne odchylenia od wartości oczekiwanej, ustalone z wykorzystaniem rachunku prawdopodobieństwa. Definicja podana przez A. Bielawską (2006a, s. 125) wskazuje, że jest to „możliwość odchylenia wyników uzyskanych od wyników oczekiwanych, a zwłaszcza prawdopodobieństwo zaistnienia zdarzeń niezależnych od działającego podmiotu, których nie można dokładnie przewidzieć i którym nie można w pełni zapobiec” i stanowi uszczegółowienie określenia Knighta. W opinii B. Brühwilera (1980, s. 40) odchylenia te mają charakter jednokierunkowy, autor nazywa je „jednoznacznie negatywnymi”. W ostatnich latach badacze przedmiotu dostrzegają jednak pożytek, jaki może przynieść odchylenie od wartości oczekiwanej, wskazując, że niektóre rodzaje ryzyka mogą ostatecznie przynieść korzyść (Chyliński, 2015, s. 16). Wówczas ryzyko postrzegane jest jako szansa. W literaturze przedmiotu tak pojmowane ryzyko nazywane jest ryzykiem spekulatywnym (Krupa, 2002, s. 16). T. Tyszka i T. Zaleskiewicz (2001, s. 90–99) za jeden z błędów w podejmowaniu decyzji przez decydentów uznają ignorowanie szans. Błędne bądź niepełne informacje mogą spowodować niewłaściwą ocenę ryzyka.

W rekomendacji FERMA⁶ w kontekście definicji ryzyka wskazuje się na zalecenie ISO/IEC 73:2009, określające ryzyko jako kombinację prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia oraz jego skutków. Norma PN-ISO 31000:2012 ryzykiem nazywa wpływ niepewności na cele. Punktem wyjścia ISO 9000:2015 jest omawiana definicja, jednocześnie wskazuje się, że pojęcie ryzyka bywa używane jedynie w przypadku możliwych negatywnych następstw.

Jednym z pierwszych badaczy ryzyka był G. Cardano (1501–1576), włoski lekarz, fizyk, konstruktor i matematyk, a także hazardzista. W połowie XVI wieku wydał pierwszą znaną rozprawę o ryzyku pod tytułem *Liber de ludo alae* (Księga o grze kościanej). Choć jego dzieło doczekało się publikacji dopiero w kolejnym wieku, było ono przełomowe w rozważaniach nad ryzykiem. G. Cardano zaproponował użycie ułamków w opisie prawdopodobieństwa zdarzeń (Monkiewicz i Gąsioriewicz,

⁶ Federacja Europejskich Stowarzyszeń Zarządzania Ryzykiem (Federation of European Risk Management Associations).

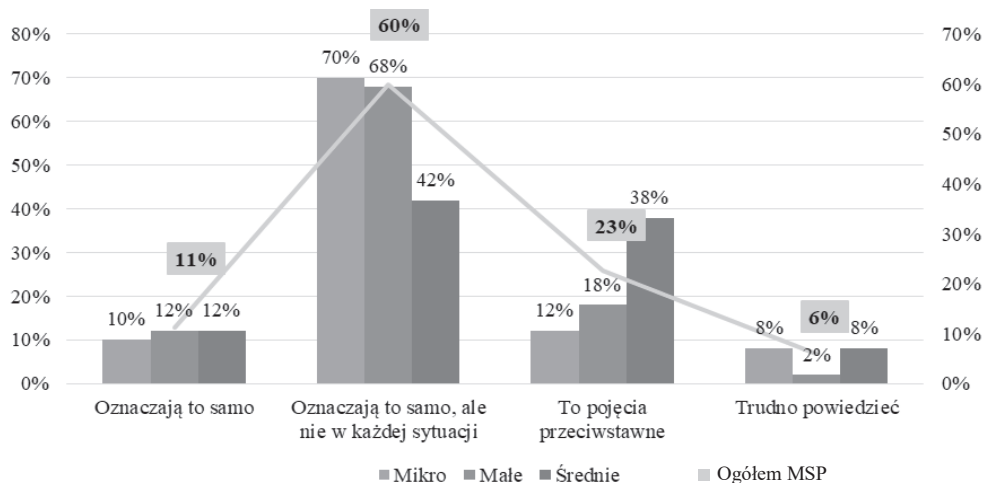
2010, s. 19). Wśród innych znanych badaczy ryzyka należy wspomnieć B. Pascala (1632–1662) oraz P. de Fermata (1601–1665), którzy w 1654 roku opracowali metody obliczania prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia losowego. W 1657 roku Ch. Huygens (1629–1695) napisał rozprawę poświęconą teorii prawdopodobieństwa, co zapoczątkowało posługiwanie się pojęciem ryzyka jako zespołu czynników, które mogą wpłynąć na wystąpienie danego zdarzenia. Jednym z pierwszych, którzy naukowo zajmowali się narzędziami do pomiaru ryzyka, był F. Galton (1822–1911), który stworzył instrumenty pomiaru i kontroli znajdujące zastosowanie we współczesnym zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstw (Kaczmarek, 2008, s. 27). Wśród badaczy ryzyka należy wymienić również E. Halleya (1656–1742), astronoma i matematyka, który opracował artykuł opisujący tablice trwania życia na podstawie danych statystycznych mieszkańców Wrocławia, co zapoczątkowało matematykę aktuarialną i stosowanie reguł matematycznych do wypracowania zasad funkcjonowania towarzystw ubezpieczeniowych. Rozwój badań nad ryzykiem doprowadził do stworzenia nowej dyscypliny naukowej – kindyniki – nauki o niebezpieczeństwie (z grek. *kindunos* – zagrożenie). W języku polskim tę nową dyscyplinę naukową nazwano ryzykologią, choć oba pojęcia nie są wykorzystywane w literaturze przedmiotu. Do czasów współczesnych badacze ryzyka rzadko korzystali ze zdobyczy nauki, jako że ryzykologia jest wciąż jeszcze nową dyscypliną naukową (Kaczmarek, 2008, s. 51).

Postrzeżenie ryzyka przez przedsiębiorców biorących udział w badaniu stanowi ważny czynnik w procesie analizy wyników ankiety (rys. 30). Dla 11% (17) respondentów pojęcia „ryzyka” i „niepewności” są względem siebie równoważne. Ponad połowa badanych przedsiębiorców uznała, że oba pojęcia oznaczają to samo, ale nie w każdej sytuacji – 60% (90). Jedynie co czwarty z ankietowanych uznał, że są one przeciwstawne 23% (34), a 6% (9) nie potrafiło wskazać żadnej odpowiedzi. Wynik badania może oznaczać, że udzielający odpowiedzi rozumieli oba pojęcia subiektywnie, kierując się własnymi doświadczeniami i intuicją.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że właściciele średnich przedsiębiorstw wykazali się największą wiedzą w tym zakresie, ponieważ w tej grupie odsetek badanych twierdzących, że ryzyko i niepewność są pojęciami przeciwstawnymi, był dwukrotnie wyższy od małych i trzykrotnie wyższy od przedstawicieli mikroprzedsiębiorstw zaznaczających tę odpowiedź. Jak już wspomniano w rozdziale 2, rozpoznanie ryzyka i wybór kryterium jego klasyfikacji są zależne od przedsiębiorców i ich umiejętności zarządzania, nazywanych w literaturze przedmiotu „kompetencją” lub „inteligencją ryzyka” (Apgar, 2008, s. 17). Polega to na umiejętności klasyfikacji, opisu i oceny zagrożeń, ale w głównej mierze na przystosowaniu się do zmieniających się uwarunkowań rynkowych. W przypadku procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw kluczowe jest zdobywanie wiedzy o rynkach zagranicznych, co pozwala na łatwiejszą identyfikację ryzyka oraz unikanie lub łagodzenie jego skutków.

Analizując wyniki badań własnych w aspekcie wielkości przedsiębiorstw, można zauważyć, że w grupie średnich firm udział dostrzegających różnice między

ryzykiem a niepewnością jest wielokrotnie większy w porównaniu z pozostałymi⁷ (rys. 30).



Rys. 30. Postrzeganie różnic między ryzykiem i niepewnością w badanych przedsiębiorstwach
Adnotacja: skala po lewej stronie dotyczy wielkości przedsiębiorstw, po prawej stronie dotyczy ogółu grupy
Źródło: badania własne

Pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa w ramach sektora MSP a postrzeganiem ryzyka i niepewności występuje istotna statystycznie zależność ($\chi^2_{NW}(6; 144) = 14,7$; $p = 0,0227$). Kluczowy wpływ na zróżnicowanie statystyczne dostrzega się w rozbieżności między poszczególnymi wielkościami firm dla odpowiedzi „to pojęcia przeciwstawne”, gdzie zanotowany rezultat dla mikroprzedsiębiorstw (12%) różni się istotnie statystycznie ($p = 0,0013$) od trzykrotnie wyższego wyniku dla przedsiębiorstw średnich (38%) oraz małych (18%). Poza tym dla odpowiedzi „oznaczają to samo, ale nie w każdej sytuacji” zanotowano rozbieżności między mikro (70%) a średnimi firmami (42%) ($p = 0,0024$). Podobnie dla tej samej odpowiedzi zaobserwowano różnice istotne statystycznie w odpowiedziach małych (68%) oraz średnich

⁷ W celu potwierdzenia lub zaprzeczenia występowania zależności statystycznej skorzystano z testu statystycznego – testu zgodności chi-kwadrat (χ^2), wyrażającego się wzorem:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(n_i - n'_i)^2}{n'_i}$$

gdzie:

n_i – zaobserwowana liczebność w i -tej kategorii,

n'_i – oczekiwana liczebność w i -tej kategorii,

K – liczba kategorii.

przedsiębiorstw ($p = 0,0045$). Oznacza to, że właściciele mikro, małych i średnich przedsiębiorstw postrzegają ryzyko i niepewność w zróżnicowany sposób.

W działalności gospodarczej przedsiębiorcy podejmują decyzje w warunkach pewności, ryzyka oraz niepewności. Decyzje podejmowane w warunkach pewności, z racji znanych związków przyczynowo-skutkowych, należą do najłatwiejszych. W takich przypadkach istnieje tylko jeden rezultat dla każdej alternatywy oraz jedna kompletna i aktualna wiedza o tym wyniku (Lucey, 1991, s. 175). Sytuacjom, w których rezultaty podejmowanych decyzji można określić z wykorzystaniem rachunku prawdopodobieństwa, zawsze towarzyszy ryzyko porażki. Do najtrudniejszych należą decyzje podejmowane w warunkach niepewności z uwagi na brak wystarczającej wiedzy o potencjalnych wynikach, okolicznościach i konsekwencjach.

W literaturze przedmiotu występują różne interpretacje i opisy zależności między ryzykiem i niepewnością – podobnie charakteryzuje się granicę między nimi: co dla jednych jest nadal niepewnością, a innych jest już formą ryzyka. W ocenie Chylińskiego (2015, s. 16) niepewność oraz ryzyko są ułożone pomiędzy wiedzą a niewiedzą o przyszłym zdarzeniu. F. Knight (2009, s. 233) uznawał, że niepewność mierzalna staje się ryzykiem pod warunkiem, że dotyczy ona wybranej potrzeby ludzkiej, natomiast niepewność mierzalna, która nie stanowi jakiegokolwiek zagrożenia, nie jest już ryzykiem. Poza tym ryzyka nie można określać mianem „zobiektywizowanej niepewności” (Willet, 1951, s. 6) – w opinii M. Wierzińskiej (1996, s. 9–10) czynnikiem odróżniającym niepewność od ryzyka jest możliwość zastosowania rachunku prawdopodobieństwa. Warto podkreślić, że O. Lange (1977, s. 254) zarzucał ekonomistom szkoły neoklasycznej, że zamiast terminu „ryzyko” używali określenia „niepewność”.

W literaturze przedmiotu można wskazać zróżnicowane klasyfikacje niepewności, w tym zaproponowaną przez K. van der Heijdena (2000), uwzględniającą trzy rodzaje niepewności: (1) ryzyko, (2) niepewność strukturalną, (3) niewiadomą. Ryzyko dotyczy sytuacji, kiedy w przeszłości wystąpiły podobne zdarzenia, na podstawie których można ocenić prawdopodobieństwo możliwych rezultatów. Z niepewnością strukturalną mamy do czynienia, kiedy istnieje możliwość wystąpienia zdarzenia wyjątkowego, dla którego trudne jest ustalenie jakiegokolwiek prawdopodobieństwa.

Ogólnie zatem biorąc, ryzyko jest związane z zagrożeniem, które można opisać, skwantyfikować i zarządzać nim. Charakter ryzyka bywa wymierny, empiryczny i obiektywny. Odnosi się do poznania powstałego na bazie doświadczenia, rozumowania drogą indukcji i określa zdarzenie o znanym prawdopodobieństwie wystąpienia. Z kolei niepewność dotyczy stanu umysłu, związanego subiektywnie z osobą będącą w obliczu zagrożenia. Jest powiązana z indywidualnym sposobem postrzegania rzeczywistości wynikającym z doświadczenia, poziomu wiedzy oraz aktualnego stanu psychicznego człowieka, dlatego charakter niepewności jest niewymierny i subiektywny. Dotyczy to poznania czystego, niezakłóconego wiedzą związaną z innymi doświadczeniami, i opisuje zdarzenie nieprzewidywalne lub mało praw-

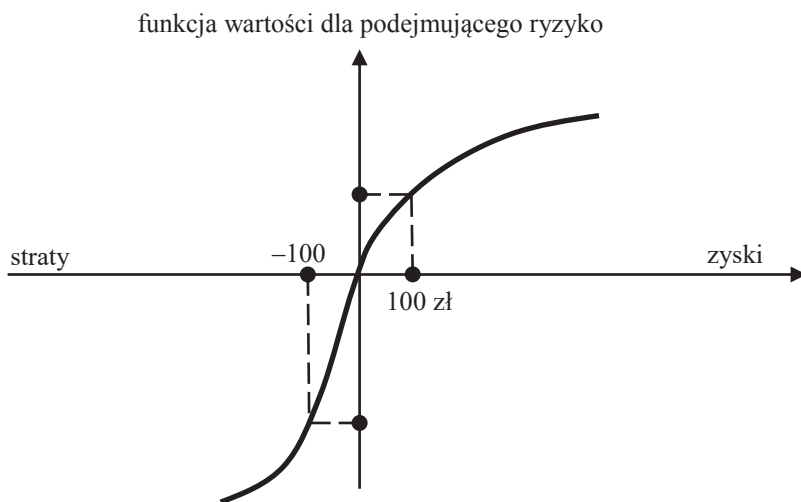
dopodobne. W tabeli 17 przedstawiono kluczowe różnice między pewnością, ryzykiem a niepewnością, charakteryzujące warunki podejmowania decyzji.

Tabela 17. Porównanie cech pewności, ryzyka i niepewności w aspekcie procesu podejmowania decyzji

Cecha	Pewność	Ryzyko	Niepewność
Wystąpienie zdarzenia	Pewne, nieuniknione	Istnieje prawdopodobieństwo wystąpienia	Nieprzewidywalne
Informacja	Pełna	Niepełna	Brak
Konsekwencje	Określone i znane	Zbiór możliwych rezultatów	Brak
Prawdopodobieństwo wystąpienia konsekwencji	Równe 1 (100%)	Istnieją rozkłady prawdopodobieństwa konsekwencji podjęcia decyzji	Nieznane rozkłady prawdopodobieństwa konsekwencji podjęcia decyzji
Ocena decyzji	Dla jednokryterialnych stosowane są ustalone standardy, dla wielokryterialnych badania operacyjne jako część matematyki (np. programowanie matematyczne)	Metody teorii prawdopodobieństwa oraz statystyki (np. kryterium Hurwicza, Walda, Laplace'a, wnioskowanie statystyczne lub drzewo decyzyjne)	Klasyczne metody są nieskuteczne, stosowana statystyka bayesowska, statystyczna analiza decyzyjna i kongwistyka symboliczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dudziak i Szpakowska, 2013, s. 121

Z punktu widzenia subiektywnego charakteru niepewności należy także wspomnieć o zmiennym postrzeganiu zysków i strat przedstawiających tę samą wartość (np. pieniężną). Według teorii perspektywy D. Kahnemana i A. Tversky'ego (1979) sposób postrzegania przez człowieka jest odmienny dla zysku i straty, odzwierciedla go krzywa użyteczności zysków i strat (rys. 31). Z księgowego punktu widzenia zarówno zysk, jak i strata 100 jednostek w dowolnej walucie przedstawiają te same wartości, choć są z przeciwnym znakiem. Z punktu widzenia zachowań ludzkich wygląda to odmiennie: funkcja wartości dla strat jest bardziej stroma niż dla zysków. Oznacza to, że skala odczuć związanych ze stratą danej kwoty jest większa niż skala odczuć związanych z wygraną identycznej kwoty. Poza tym funkcję wartości dla zysków charakteryzuje przebieg wklęsły, co oznacza, że kolejnym przyrostom zysków odpowiadają coraz mniejsze przyrosty użyteczności. Funkcja wartości posiada przebieg wypukły, a więc kolejnym przyrostom straty odpowiadają coraz mniejsze przyrosty żalu (Dzik i Tyszka, 2004, s. 53–54).



Rys. 31. Krzywa użyteczności zysków i strat według teorii perspektywy
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dzik i Tyszka, 2004, s. 53

Jeśli wynik decyzji jest postrzegany jako uniknięcie strat, decydent jest bardziej skłonny do podjęcia ryzyka. W przypadku traktowania wyniku decyzji jako dążenia do korzyści skłonność do podjęcia ryzyka jest znacznie mniejsza (Wilson, Kaplan i Schneiderman, 1987, s. 51–59).

3.2. Klasyfikacja ryzyka

Istota ryzyka, zjawiska ponadczasowego i zmieniającego się w czasie, powoduje, że mimo dynamicznego rozwoju badań nie jest możliwe kompleksowe ustalenie i scharakteryzowanie wszystkich jego rodzajów. W literaturze przedmiotu do najczęściej stosowanych kryteriów oceny ryzyka należą (Hadyniak, 2010, s. 28):

- potrzeby określające przedmiot ryzyka i odpowiadające na pytanie: „czym ryzykujemy?”,
- rodzaj zagrożenia związanego z danym ryzykiem, odpowiadające na pytanie: „co powoduje, że ryzykujemy?”,
- obszar występowania, odpowiadającego na pytanie: „gdzie ryzykujemy?”.

Przedsiębiorstwa ubezpieczeniowe stosują kryteria opisu możliwych zdarzeń pozwalające na odróżnienie ryzyka ubezpieczalnego od ryzyka nieubezpieczalnego. Stosowane klasyfikacje koncentrują się nie tyle na istocie i naturze ryzyka, ile na jego znaczeniu i wpływie na wyniki finansowe oraz na specyfice otoczenia.

W opinii D. Apgara (2008, s. 48–55) istnieją dwie zasadnicze grupy ryzyka: poznawalne i losowe. Ryzyko poznawalne to takie, które można poznać, czyli na podstawie wiedzy o nim ustalić przyczyny jego istnienia, prawdopodobieństwo wystąpienia oraz skutki, jakie może spowodować. Główną metodą postępowania z tego rodzaju ryzykiem jest według D. Apgara (2008, s. 17) stworzenie „inteligencji ryzyka”, czyli zdolności do gromadzenia wiedzy i oceny ryzyka. Ryzyka losowego nie można całkowicie poznać, a informacje o nim są niedostępne bądź niekompletne. Klasyfikacja ryzyka zaproponowana przez J. Teczkę (1996, s. 18) także opiera się na strukturze dualnej; autor dzieli je na czyste i spekulatywne.

Obydwa rodzaje odróżnia możliwość ubezpieczenia przedsięwzięć dla ryzyka czystego oraz brak możliwości ubezpieczenia dla ryzyka spekulatywnego.

Jedną z najczęściej stosowanych przez badaczy przedmiotu klasyfikacji jest podział ryzyka na: (1) właściwe, (2) subiektywne, (3) obiektywne (Janasz, 2004, s. 24; Tarczyński i Mojsiewicz, 20001, s. 15–16).

W literaturze przedmiotu podaną klasyfikację uzupełnia się o inne rodzaje ryzyka, mianowicie: systematyczne i specyficzne, makro-, mikro- i mezogospodarcze oraz egzogeniczne i endogeniczne (Williams, Smith i Young, 2002, s. 31–32).

Ryzyko właściwe jest związane z działaniem prawa wielkich liczb i odnosi się do katastrof, np. kataklizmów, trzęsienia ziemi itp. Ryzyko subiektywne koresponduje z działalnością i niedoskonałością człowieka, oceniającego prawdopodobieństwo wystąpienia pewnych zjawisk. Ryzyko obiektywne jest utożsamiane z formą absolutnej niepewności, związanej z brakiem możliwości przewidzenia rozwoju określonych sytuacji i zjawisk.

Z kolei klasyfikacja zaproponowana przez P. Jedyńaka (1999, s. 11–12) wyróżnia następujące poziomy ryzyka: (1) ogólny (uniwersalny), (2) informacyjny, (3) przedmiotowy, (4) symetryczny, (5) ubezpieczeń gospodarczych, (6) strategiczny, (7) inwestycyjny.

Należy podkreślić, że całkowite wyeliminowanie ryzyka z reguły jest bardzo trudne lub niemożliwe, ponieważ ze wzrostem redukcji ryzyka zwiększają się związane z tym koszty.

3.3. Miara, wielkość i metody pomiaru ryzyka

W literaturze przedmiotu opisano wiele obiektywnych metod szacowania ryzyka, w tym rachunek prawdopodobieństwa lub metody statystyczne. W opinii E. Urbanowskiej-Sojkin (2013, s. 202) są one silnie skorelowane z wyborami strategicznymi podejmowanymi w przedsiębiorstwie. Celem ewaluacji ryzyka jest wsparcie procesu podejmowania decyzji przez przypisanie do ryzyka rekomendowanych działań mających na celu obniżenie prawdopodobieństwa jego wystąpienia lub zniwelowanie skutków. Do głównych grup miar ryzyka zalicza się:

- miary zmienności – np. średnie odchylenie bezwzględne, odchylenie standardowe, połowa rozstępu,
- miary zagrożenia – np. VaR⁸ – (koherentne) miary ryzyka.

Pomiar, a właściwie częściej używane w literaturze przedmiotu pojęcie „szacowanie”, stanowi etap końcowy w procesie analizy ryzyka, poprzedzający etap podejmowania decyzji. W jednym z najczęściej stosowanych kryteriów podziału szacowania ryzyka w literaturze przedmiotu wyróżnia się grupy jakościowe oraz ilościowe (Pazio, 2010, s. 180).

W metodach jakościowych stosuje się opisy ryzyka lub metodę dyferencjału semantycznego. Najczęściej są to subiektywne oceny oparte na doświadczeniu. Rezultatem szacowania są zestawienia zagrożeń z estymacją ryzyka (niskie, średnie, wysokie). Metody jakościowe stanowią szczególnie elastyczne narzędzie, łatwo dostosowywane do wymagań przedsiębiorstw, a ryzyko i potencjalne skutki jego wystąpienia prezentowane są w nich w sposób opisowy.

Metody ilościowe opierają się na iloczynnie prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia i konsekwencji potencjalnych strat, a uzyskiwane wyniki – najczęściej w ujęciu wartościowym – prezentowane są z wykorzystaniem jednostek miary. Skutki określane się za pomocą oceny wyników zdarzeń lub przez zastosowanie ekstrapolacji w aspekcie danych z przeszłości.

W literaturze związanej z ryzykiem występują opisy metod mieszanych, kombinacji podejść jakościowych i ilościowych, w których analizy jakościowe służą do identyfikowania obszarów ryzyka i jego skutków, a narzędzia ilościowe wykorzystywane są do określania kosztów skutków wystąpienia tego ryzyka (Łuczak, 2009, s. 64).

Zalecenie ISO/IEC 27001 nr 73 opisuje ocenę ryzyka jako proces złożony z analizy oraz ewaluacji ryzyka. W procesie pomiaru ryzyka zwraca się także uwagę na jego następstwa o charakterze jakościowym, ilościowym oraz półilościowym. Prawdopodobieństwo można określać jako niskie, średnie i wysokie, a skutki jako małe, średnie i duże. Rekomenduje się, aby prawdopodobieństwo wystąpienia dotyczyło zarówno zagrożeń, jak i szans. W aspekcie wyników analizy ryzyka zalecenie ISO/IEC nr 73 wskazuje na potrzebę opracowania profilu ryzyka przez przypisanie go do poszczególnych dziedzin działalności oraz wskazanie mechanizmów kontrolnych. Po ukończeniu procesu analizy konieczne jest porównanie szacunkowej wielkości ryzyka z kryteriami ustalonymi przez przedsiębiorstwo.

W metodzie oceny ryzyka według normy PN-N-18002, dotyczącej ogólnych wytycznych do oceny ryzyka zawodowego, zaleca się, aby metoda była odpowiednio dobrana do rodzaju zagrożenia. Szacowanie zarówno konsekwencji następstw, jak i prawdopodobieństwa ich wystąpienia określa się na trzech poziomach: małym, średnim i dużym dla każdego z występujących zagrożeń. Uważa się także, że stopniowanie ryzyka pozwala odkryć rozwiązania alternatywne. Skłonność decy-

⁸ VaR (ang. *value at risk*) – wartość narażona na ryzyko, określana także jako wartość zagrożona, przedstawia zmianę wartości pozycji przedsiębiorstwa w wyniku zmian na rynku. Metoda opracowana w 1993 r. i spopularyzowana przez holding JPMorgana Chase.

denta do pomniejszania ryzyka, a także jego wielkość stanowi funkcję prawdopodobieństwa skutku i jego znaczenia. Prawdopodobieństwo, jakie określa stopień ryzyka, może być wymierne lub jedynie wyczuwalne przez decydenta na podstawie autopsji, wiedzy lub intuicji. Decyzje podejmuje się wówczas na podstawie analizy podobnych zdarzeń występujących w przeszłości i porównania ich z obecną sytuacją (Łuczak, 2012, s. 80). W tabeli 18 przedstawiono metodę określania poziomu ryzyka w skali trójstopniowej: małego, średniego i dużego. Stosowanie kolorów odpowiadających poziomowi ryzyka bywa częstą praktyką w jego szacowaniu z wykorzystaniem macierzy. Przypisane liczby odpowiadają wielkości ryzyka.

Norma PN-N-18002 uwzględnia także stosowanie pięciostopniowej skali ryzyka (tabela 19), co zapewnia lepszą ewaluację klasyfikacji skutków i prawdopodobieństwa. Zalecenia zebrane w normie dotyczą podejmowania niezbędnych działań zapobiegawczych w zależności od poziomu określonego ryzyka.

Tabela 18. Szacowanie ryzyka w skali trójstopniowej

Prawdopodobieństwo	Konsekwencje następstw		
	małe	średnie	duże
Mało prawdopodobne	małe 1	małe 1	średnie 2
Średnio prawdopodobne	małe 1	średnie 2	duże 3
Wysoce prawdopodobne	średnie 2	duże 3	duże 3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PN-N-18002

Tabela 19. Szacowanie ryzyka w skali pięciostopniowej

Prawdopodobieństwo	Konsekwencje następstw		
	małe	średnie	duże
Mało prawdopodobne	bardzo małe 1	małe 2	średnie 3
Średnio prawdopodobne	małe 2	średnie 3	duże 4
Wysoce prawdopodobne	średnie 3	duże 4	bardzo duże 5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PN-N-18002

W literaturze przedmiotu występują przykłady postaci graficznej danych szacowania ryzyka w bardziej skomplikowanej formie. Na podstawie danych zawartych w tabeli 20 można wyróżnić trzy wielkości ryzyka w procesie jego szacowa-

nia w działalności gospodarczej, będące iloczynem wielkości prawdopodobieństwa i dotkliwości konsekwencji (Gasiński i Pijanowski, 2011, s. 66):

- krytyczne (nieakceptowalne, oznaczone kolorem czerwonym) – zawarte w zakresie punktowym 15–25, wymagające podjęcia natychmiastowych działań ograniczających ryzyko,
- znaczące (umiarkowane, oznaczone kolorem żółtym) – zawarte w zakresie punktowym: 5–12, wymagające podjęcia działań zmierzających do monitorowania i kontroli ryzyka,
- znikome (małe, oznaczone kolorem zielonym) – zawarte w zakresie punktowym 1–4, wymagające okresowego monitorowania ryzyka.

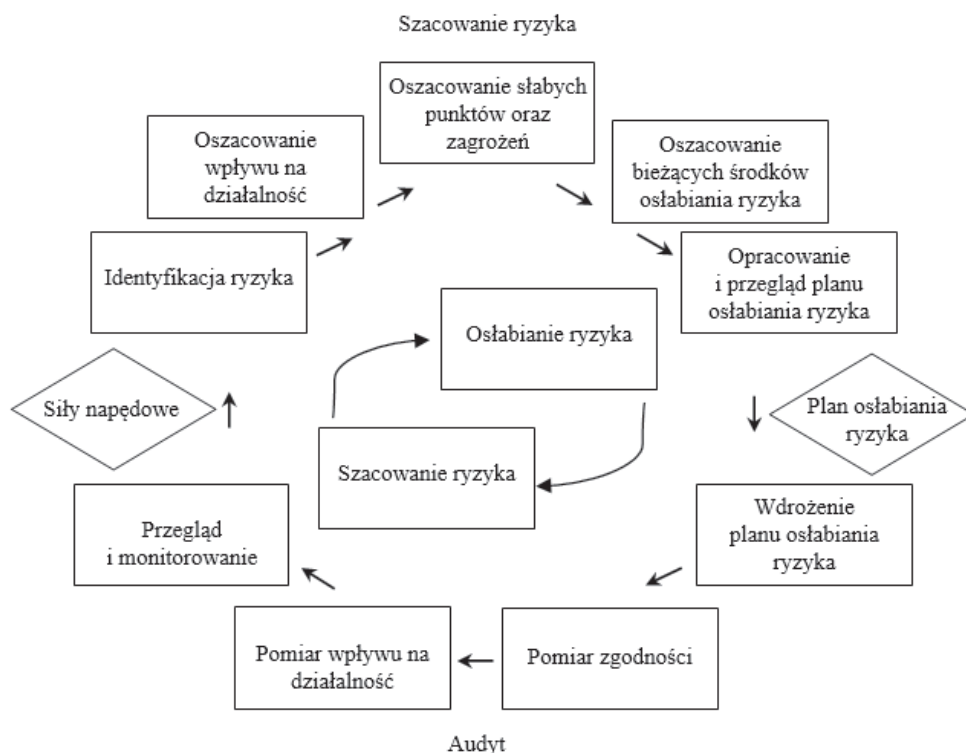
Tabela 20. Rozbudowana postać graficzna szacowania ryzyka

Prawdopodobieństwo	bardzo wysokie	5	znaczące 5	znaczące 10	krytyczne 15	krytyczne 20	krytyczne 25
	wysokie	4	znikome 4	znaczące 8	znaczące 12	krytyczne 16	krytyczne 20
	możliwe	3	znikome 3	znikome 6	znaczące 9	znaczące 12	krytyczne 15
	niskie	2	znikome 2	znikome 4	znikome 6	znaczące 8	znaczące 10
	bardzo niskie	1	znikome 1	znikome 2	znikome 3	znikome 4	znaczące 5
Konsekwencje (wpływ)			1	2	3	4	5
			znikome	umiarkowane	znaczące	krytyczne	katastrofalne
		Dotkliwość konsekwencji (wpływu)					
Oddziaływanie na cele organizacji (potencjalne lub rzeczywiste)		Możliwe problemy w osiągnięciu celu	Wystąpienie problemów, które mogą oddziaływać na osiągnięcie celów	Wystąpienie problemów, które negatywnie oddziałują na sferę finansową	Negatywne oddziaływanie na możliwość zrealizowania celów i sferę finansową	Skrajnie negatywne oddziaływanie na działalność	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gasiński i Pijanowski, 2011, s. 66

W opinii ISMS⁹ szacowanie ryzyka jest procesem wieloetapowym, mającym na celu ograniczenie go do akceptowalnego poziomu (rys. 32). Z kolei następująca po tym analiza ryzyka jest procesem związanym z identyfikacją i określaniem jego wielkości, a także identyfikowania obszarów wymagających zabezpieczeń.

⁹ Systemowe Zarządzanie Bezpieczeństwem Informacji (Information Security Management Systems) oparte na międzynarodowym standardzie ISO/IEC 2700 związanym z bezpieczeństwem informacji.



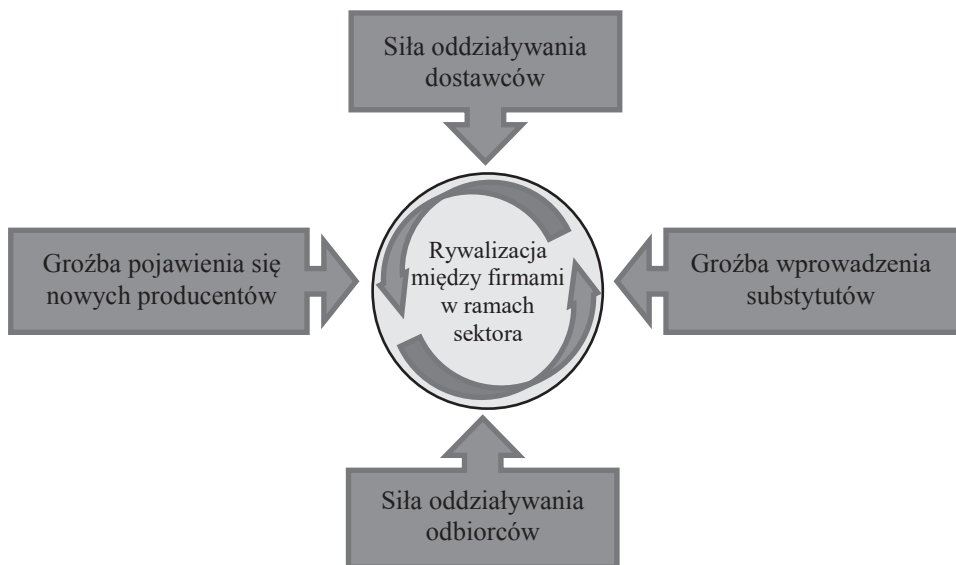
Rys. 32. Struktura szacowania ryzyka i zarządzania nim w ISMS

Źródło: Whitman i Mattord, 2006, s. 50

Wybór narzędzi oceny ryzyka powinien być dostosowany do sytuacji, obszarów funkcjonalnych, poziomu zarządzania oraz wielkości skutków straty dla przedsiębiorstwa. W procesie analizy ryzyka realizacji celów strategicznych lub związanej z działaniem konkurencji stosowane są klasyczne narzędzia, w tym analizy:

- wstępnego zagrożenia, tzw. PHA (ang. *preliminary hazard analysis*),
- przyczyn źródłowych, tzw. RCA (ang. *root cause analysis*),
- interesariuszy (ang. *stakeholder analysis*),
- sił, słabości, szans i zagrożeń, tzw. SWOT (ang. *strengths, weaknesses, opportunities, threats*),
- otoczenia politycznego, ekonomicznego, socjokulturowego i technologicznego, tzw. PEST,
- pięciu sił Portera, tzw. analizy pięcioczynnikowej, dotyczącej sektora działalności przedsiębiorstwa, opracowanej przez E. Portera w 1979 roku (rys. 33).

Każda z pięciu sił reprezentuje wzajemne stosunki między zarządzającymi w różnych organizacjach. Rozpatrywane łącznie określają strukturę konkurencyjności sektora.



Rys. 33. Siły wpływające na poziom konkurencji w ramach sektora według pięciu sił Porter'a

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Porter, 1979, s. 22

Szacowanie ryzyka może być realizowane z wykorzystaniem jednego lub wielu czynników. Powszechnie stosowana w wielu gałęziach przemysłu metoda FMEA¹⁰, opracowana w latach sześćdziesiątych XX wieku na potrzeby amerykańskiej agencji kosmicznej NASA, mająca zapobiegać skutkom wad w fazie projektowania i wytwarzania, oparta jest na trzech czynnikach (Gasiński i Pijanowski, 2011, s. 61):

- znaczenia wady – dotkliwości błędu dla klienta,
- prawdopodobieństwa wystąpienia potencjalnego błędu,
- prawdopodobieństwa wykrycia potencjalnej wady.

Wynikiem ewaluacji ryzyka jest iloczyn wartości wszystkich czynników. Metoda FMEA może być wykorzystywana zarówno w dużych koncernach transnarodowych, jak i w firmach z sektora MSP.

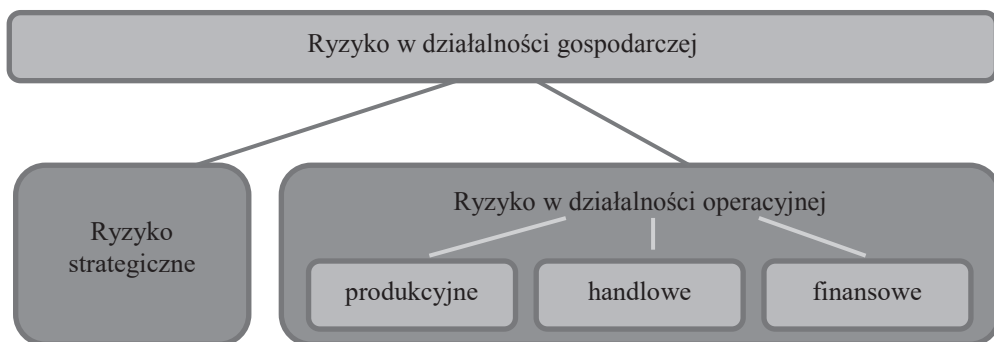
Należy podkreślić, że żadne z narzędzi nie umożliwia kompleksowej oceny ryzyka dla każdego przypadku, dlatego ich wybór powinien być dostosowany każdorazowo do analizowanej sytuacji w przedsiębiorstwie.

¹⁰ Analiza potencjalnych przyczyn i skutków wad (ang. *failure mode and effect analysis*).

3.4. Ryzyko w działalności przedsiębiorstw

Istota znanej łacińskiej maksymy *commodum eius esse debet curius est periculum* (zysk powinien być tego, czyje jest ryzyko) głosi, że osoba – przedsiębiorca realizujący przedsięwzięcie gospodarcze – staje się potencjalnym beneficjentem wynikających z tego zysków, ale też i możliwym przegranym. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że właściciele firm są osobami, które nie unikają ryzyka, a nawet przejawiają gotowość do jego podejmowania w stopniu większym niż pozostali uczestnicy rynku (Zaleśkiewicz, 2004b, s. 322). Według J. Bizon-Góreckiej (1998, s. 24) zarządzanie działalnością gospodarczą przez przedsiębiorców powinno polegać nie tylko na ograniczaniu ryzyka i jego skutków, ale także na nadaniu mu formy użyteczności, czyniąc z niego zjawisko pozytywne lub co najmniej nieszkodzące działalności gospodarczej. Wówczas ryzyko, postrzegane w kategorii szansy, może stać się impulsem do przedsiębiorczości. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że percepcja ryzyka związanego z działalnością przedsiębiorstw jest uwarunkowana wpływem czynników poznawczych, związanych z oceną danej sytuacji i wiedzy o niej, oraz czynników emocjonalnych, w tym lęku przed poniesieniem wysokiej straty (Zaleśkiewicz, 2004a, s. 96–97). Ryzyko można rozpatrywać w aspekcie podejmowania decyzji dotyczących przyszłości w sytuacji ograniczonej wiedzy. Zachowania przedsiębiorstw w warunkach ryzyka uzależnione są od rodzaju wykonywanej działalności, a także od doświadczeń przedsiębiorcy. Dotyczy to w szczególności MSP, w których właściciel odgrywa kluczową rolę, będąc odpowiedzialnym za zidentyfikowanie możliwie dużej liczby rodzajów ryzyka i sprawne zarządzanie nim. Cechy osobowościowe przedsiębiorców, takie jak skłonność do ryzyka czy kreatywność, mają duże znaczenie dla rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (Wach, 2008, s. 79). W literaturze przedmiotu wskazuje się, że w działalności gospodarczej ryzyko i jego czynniki są silnie zdeterminowane rodzajem prowadzonej działalności, celami przedsiębiorstwa, przyjętą strategią i stopniem uzależnienia zewnętrznego (Ronka-Chmielowiec, 2010, s. 47).

Definicja ryzyka w aspekcie działalności gospodarczej, ze szczególnym uwzględnieniem rynków zagranicznych, niewiele odbiega od uniwersalnych definicji tego zjawiska. W opinii F.K. Reilly'ego oraz K.C. Brown (2001) ryzyko to brak pewności, że inwestycja przyniesie oczekiwaną stopę zwrotu. Z kolei E. Kreim (1998, s. 45) szczególnie trafnie odnosi się do wyborów w procesie internacjonalizacji, nazywając ryzyko procesem podejmowania decyzji, które nie są optymalne z punktu widzenia założonego celu ze względu na brak posiadania pełnej informacji. Podobny pogląd prezentuje R. Hölscher (1987, s. 17–36), który nazywa ryzyko zagrożeniem nieosiągnięcia zamierzonego zysku, wynikającym z posiadania niepełnej informacji. Bywa to szczególnie istotne w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw, gdzie wiedza o rynkach zagranicznych oraz związanych z wejściem na nie zagrożeniach staje się kluczowa w minimalizacji strat i osiągnięciu zamierzonego zysku. Na rysunku 34 przedstawiono ogólny podział ryzyka w działalności gospodarczej.



Rys. 34. Rodzaje ryzyka w działalności gospodarczej przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

W działalności operacyjnej w odniesieniu do poszczególnych obszarów można rozróżnić następujące rodzaje ryzyka: logistyczne, produkcyjne, w badaniach i rozwoju, technologiczne itp. W zależności od przyjętej strategii przedsiębiorcy mogą podjąć ryzyko, oczekując korzyści, uznać je za niepożądane lub podjąć je w zamian za osiągnięcie korzyści. W tym kontekście można wyróżnić trzy podejścia (Jajuga, 2015, s. 14):

- awersja do ryzyka (ang. *risk aversion*) – jest związana z zachowawczym podejściem do ryzyka; przedsiębiorstwo podejmuje ryzyko, gdy związana jest z tym premia,
- obojętność (neutralność) względem ryzyka (ang. *risk neutrality*) – w tym ujęciu przedsiębiorstwo, podejmując decyzje, nie uwzględnia czynnika ryzyka,
- skłonność do ryzyka (ang. *risk seeking*) – przedsiębiorstwo może ponieść dodatkowe nakłady przy podjęciu decyzji o zwiększonym ryzyku.

Jednym z najistotniejszych działań w procesie zarządzania ryzykiem w działalności gospodarczej jest wskazanie osoby odpowiedzialnej za wykonanie określonych czynności związanych z danym zagrożeniem. Odpowiada ona za postępowanie z ryzykiem, a w szczególności za działania, które są źródłem niebezpieczeństwa dla organizacji. Każdemu ryzyku powinna odpowiadać tylko jedna osoba na każdym z istniejących poziomów organizacji. Najczęstszą praktyką wśród przedsiębiorstw jest, aby ryzyko ponosił menedżer, którego cele biznesowe byłyby najbardziej zagrożone w przypadku zmaterializowania się danego ryzyka (Gasiński i Pijanowski, 2011, s. 60). Na ryzyko działalności przedsiębiorstw wpływa wiele czynników, których rozpoznanie bywa utrudnione – szczególnie w przypadku czynników zewnętrznych – ponieważ nie wszystkie czynniki mają charakter ilościowy, część ma także jakościowy. Niestabilne warunki gospodarcze oraz często zmieniające się przepisy prawne lub ich brak stanowią o specyficznym i systematycznym charakterze ryzyka, co wynika ze zmian zachodzących na rynku w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym; co istotne – nie można go uniknąć (Śmiglak-Krajewska, 2013, s. 95).

Ryzyko przedsiębiorstwa może być rozpatrywane jako (Bielawska, 2006, s. 125):

- możliwość odchylenia wartości celu zrealizowanego od celu oczekiwanego,
- wynik niedoboru informacji podmiotu podejmującego decyzję.

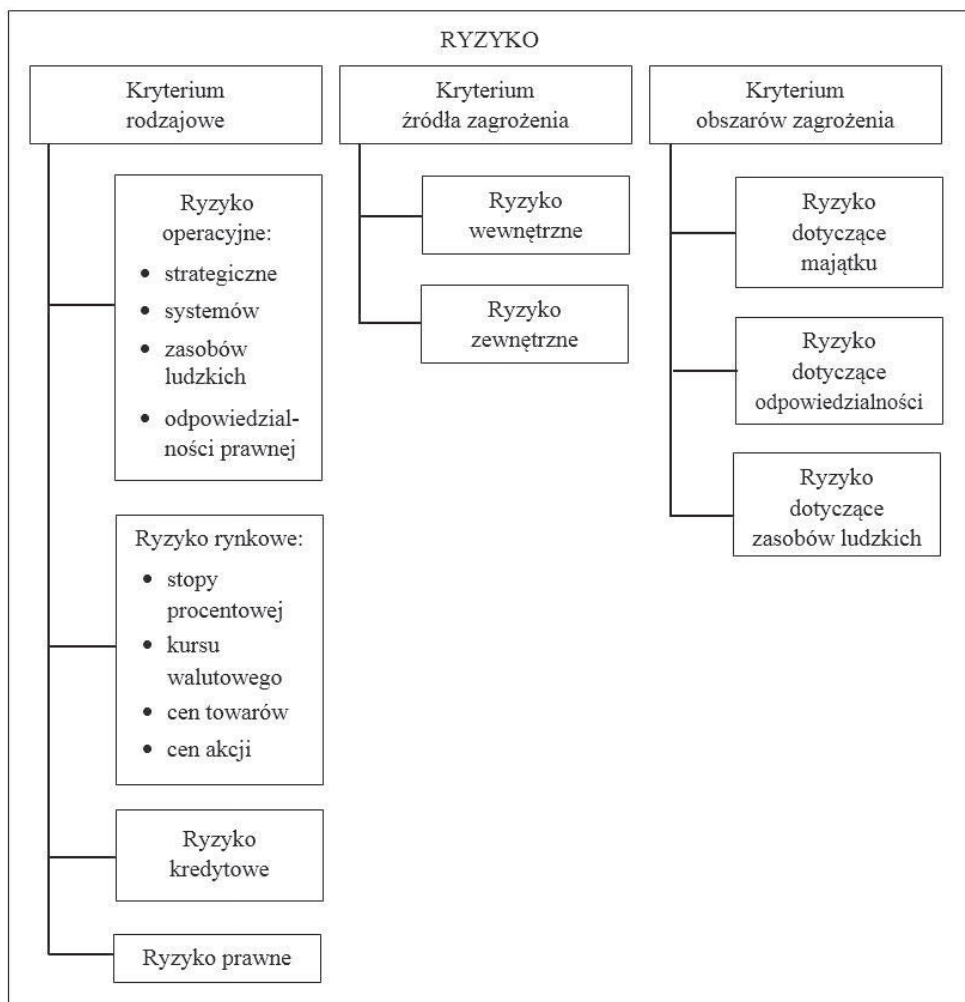
Wystąpienie możliwości odchylenia wartości celu zrealizowanego od celu oczekiwanego oznacza, że oczekiwany wynik nie został osiągnięty lub został osiągnięty tylko częściowo. Najczęściej przyjmuje to charakter odchylenia negatywnego, w którym ryzyko utożsamiane jest z poniesieniem straty materialnej lub niematerialnej. Odchylenie pozytywne, czyli zrealizowanie celu w wymiarze większym od przewidywanego, jest przypadkiem szczególnym i najczęściej interpretowane jest jako rezultat niewłaściwego ustalenia celu przedsięwzięcia gospodarczego. W literaturze przedmiotu wskazuje się także na występowanie neutralnego pojęcia ryzyka, które jest postrzegane jako możliwość uzyskania jednocześnie efektów pozytywnych i negatywnych (Bielawska, 2006, s. 126). W opinii D. Dziawgo (1998, s. 32) zarządzanie ryzykiem to identyfikacja, mierzenie i kontrolowanie go w celu ograniczenia oraz zabezpieczenia się przed jego skutkami. W tym aspekcie poprawna identyfikacja szans i zagrożeń staje się kluczowym wyzwaniem we współczesnej teorii i praktyce zarządzania ryzykiem w działalności gospodarczej. W opinii A. Zeliasia (1998, s. 11–12) przedsiębiorcy i zarządzający firmami, którzy analizują problemy związane z ryzykiem, powinni:

- sporządzić zestawienie możliwych wariantów postępowania w działalności organizacji, w tym sposobów zbierania informacji, które mogą być podstawą do dalszych działań,
- uszeregować możliwe rezultaty podjętych działań zależnych od prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń niezależnych od menedżera,
- ocenić prawdopodobieństwo wystąpienia poszczególnych zdarzeń,
- określić stosunek osoby podejmującej decyzję do każdego z możliwych rezultatów podjętych działań.

Zagadnienie związane z ryzykiem działalności przedsiębiorstw można rozpatrywać na różnych poziomach: (1) ogólnym, (2) strategicznym, (3) inwestycyjnym, (4) informacyjnym itd. Klasyfikacja zaproponowana przez P. Jedynaka (1999, s. 11–12) jest oparta na trzech poziomach: tradycyjnym, rzeczowym, przyczynowo-skutkowym. Z kolei w badaniach N. Daszkiewicz i K. Wacha (2012, s. 40–42) wskazuje się, że ryzyko może być zdefiniowane w zróżnicowany sposób, uzależniony od dziedziny badań. Można je także obserwować na różnych poziomach zarządzania.

W działalności przedsiębiorstw zdarza się, że właściciel-menedżer dokonuje wyboru ryzyka, uwzględniając jedynie kilka czynników, które według niego są najważniejsze. W literaturze przedmiotu nazywane jest to pojęciem „ograniczonej racjonalności”, które zakłada określenie wybranego wariantu jako decyzji satysfakcjonującej decydenta (Simon, 1976, s. 39–40). Podejmowanie decyzji i kontrola ryzyka w przedsiębiorstwie powinny odbywać się przy użyciu trzech mechanizmów, zwanych filarami kontroli ryzyka (Monkiewicz i Gąsioriewicz, 2010, s. 63–64):

- dyscypliny właścicielskiej – środków dyscyplinujących będących w posiadaniu właściciela firmy,
- dyscypliny rynkowej – środków dyscyplinujących będących w posiadaniu uczestników rynku,
- dyscypliny regulacyjnej – środków, którymi dysponują władze publiczne.



Rys. 35. Podział ryzyka działalności gospodarczej ze względu na kryterium

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ronka-Chmielowiec, 2010, s. 49–52

W działalności przedsiębiorstw podział ryzyka powinien wynikać nie tyle z jego istoty i natury, ile jego znaczenia w aktywności na rynku i znaczeniu dla interesów właściciela (Ronka-Chmielowiec, 2010, s. 49–52). Jest to szczególnie ważne w MSP, w których właściciel odgrywa kluczową rolę w tworzeniu strategii rozwoju działalności, w tym na rynkach zagranicznych. Na rysunku 35 przedstawiono podział ryzyka z uwagi na przyjęte kryterium: rodzajowe (ryzyko operacyjne, rynkowe, kredytowe i prawne), źródła zagrożenia (wewnętrzne, zewnętrzne) oraz obszarów zagrożenia (majątku, odpowiedzialności i zasobów ludzkich).

Rozdział 4

ŹRÓDŁA, FORMY I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W INTERNACJONALIZACJI MIKRO, MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Zarządzanie ryzykiem gospodarczym powinno umożliwiać właścicielom i menedżerom firm podejmowanie właściwych decyzji, aby ograniczać ponoszenie strat i dążyć do realizacji wyznaczonych celów. Dostosowywanie się przedsiębiorstw stanowi kluczowe działanie w reakcji na zachodzące zmiany w ich otoczeniu. Proces ten nie jest jedynym warunkiem zapewnienia przewagi konkurencyjnej ani dynamicznego rozwoju w gospodarce wolnorynkowej. Istotnym czynnikiem w skutecznym kreowaniu nowej rzeczywistości na rynku może być wdrażanie innowacji (Poznańska, 2018, s. 9).

Ekspansja geograficzna przedsiębiorstw może skutecznie wspierać te procesy przez poszerzanie rynków zbytu. Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstw polega na migracji gospodarczej poza granice kraju macierzystego, gdzie obowiązują różne ustroje polityczne, systemy prawne, procedury administracyjne, odmienności językowe, społeczne i kulturowe. Oznacza to, że na rynkach zagranicznych pojawiają się nowe, nieznane dotąd w działalności na rynku krajowym ryzyka: ryzyko kraju oraz ryzyko kursu walut. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność międzynarodową – z typową dla nich siecią powiązań z instytucjami finansowymi w różnych krajach – mają możliwość kształtowania swojej polityki ryzyka. Należy pamiętać, że internacjonalizacja przedsiębiorstw zwiększa ich ryzyko finansowe, jednocześnie ułatwiając podejmowanie działań zmierzających w kierunku jego dywersyfikacji (Bielawska, 2006, s. 125).

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że w badaniach nad przedsiębiorczością międzynarodową należy uwzględnić wiele poziomów wpływu ryzyka (Shrader, Oviatt i McDougall, 2000, s. 1232). Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa częściej niż duże firmy powstrzymują się od wchodzenia na nowe rynki, ponieważ nie do końca rozumieją lub są w stanie opanować ryzyko związane z działalnością za granicą (European Commission, 2017, s. 10). Internacjonalizacja MSP wymaga nakładów i kompetencji szczególnego rodzaju, a im mniejszy podmiot gospodarczy, tym mniejsze możliwości dywersyfikacji ryzyka. Oznacza to, że nieprzygotowany lub zbyt optymistycznie oceniający szanse powodzenia projekt wejścia na rynek międzynarodowy może w krótszym czasie doprowadzić do upadłości małe przedsiębiorstwo niż duży podmiot gospodarczy (Bielawska, 2017, s. 32).

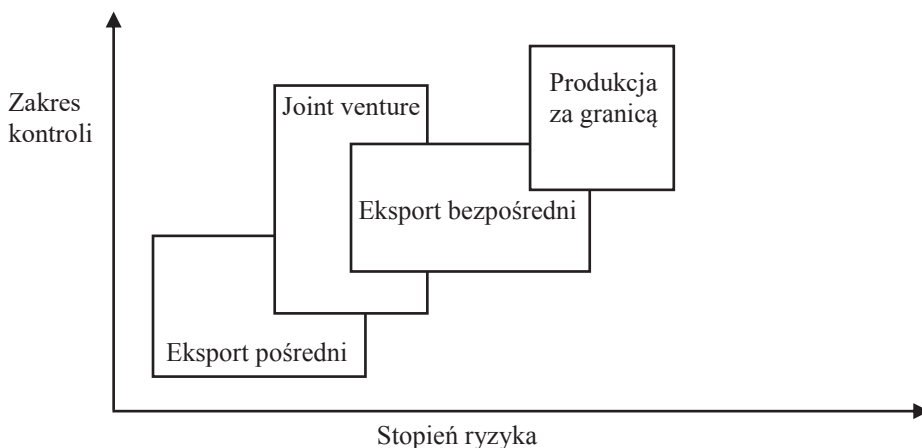
W literaturze przedmiotu można wskazać wiele opisów i podejść związanych z ryzykiem procesu wejścia na rynki zagraniczne, a wybrane z nich przedstawiono w tabeli 21.

Tabela 21. Przegląd wybranych badań nad ryzykiem w internacjonalizacji przedsiębiorstw w literaturze polskiej i zagranicznej

Autor/autorzy (rok publikacji)	Przedmiot badań
E. Anderson, H. Gatignon (1986) P. Kotler (1994) J. Doole, R. Lowe, Ch. Phillips (1994) K.D. Brouthers i G. Nakos (2004) G. Baourakis, M.I. Katsioloudes, S. Hadjidakis (2007) K. Poznańska (2009) N. Daszkiewicz, K. Wach (2013) W. Głód (2014) B. Buczkowski, A. Kłysik-Uryszek, A. Kuna-Marszałek, J. Świerkocki (2015)	Stopień ryzyka w aspekcie form internacjonalizacji oraz strategii wejścia na rynki zagraniczne
I. Maignan, B.A. Lukas (1997) F.R. Root (1988) M. Belniak (2014)	Parametry wpływające na wybór formy internacjonalizacji z uwzględnieniem ryzyka
J.H. Dunning (1998a) R. Shrader, B. Oviatt, B. McDougall (2000)	Struktura ryzyka internacjonalizacji w aspekcie lokalizacji, wielkości ekspansji geograficznej i liczebności rynków zagranicznych
F. Figueira-de-Lemos, J. Johanson, J.E. Vahlne (2010) E.M. Vătămănescu (2014) J. Fudaliński (2015)	Zarządzanie ryzykiem w internacjonalizacji przedsiębiorstw
M.K. Witek-Hajduk (2010)	Determinanty internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, ocena atrakcyjności i ryzyka zagranicznych rynków ekspansji polskich firm
G. Łukasik (2004) A. Bielawska (2006)	Kryteria i klasyfikacja ryzyka w działalności zagranicznej
L. Kubičková, M. Toulová (2013) E. Stawasz, J. Ropęga (2014)	Bariery i czynniki ryzyka w rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw w Polsce
E.M. Vătămănescu (2014)	Rola firm konsultingowych w internacjonalizacji MSP

4.1. Szanse i ryzyko w procesie internacjonalizacji

W. Głód (2014, s. 85) w badaniach nad internacjonalizacją MSP dostrzega zależność między wyborem formy internacjonalizacji a orientacją przedsiębiorczą firm, wskazując, że skłonność do podejmowania ryzyka stanowi najniżej oceniany przez przedsiębiorców wymiar orientacji przedsiębiorczej. W związku z tym można byłoby założyć, że ryzyko nie odgrywa znaczącej roli w wyborze sposobu wejścia na rynki zagraniczne, a posiadane aktywa niematerialne mają kluczowy wpływ na wybór formy internacjonalizacji. Wyniki badań M. Belniak (2014, s. 177) potwierdzają, że ograniczone zasoby w przedsiębiorstwie skłaniają do wyboru mniej zaawansowanych form internacjonalizacji, podczas gdy przedsiębiorstwa posiadające relatywnie większe zasoby kapitałowe stosują bardziej zaawansowane formy, co może być skorelowane z mniejszym odczuwaniem przez nich strat finansowych. W opinii K.D. Brouthersa i G. Nakosa (2004, s. 233–234) firmy z sektora MSP wybierają formy i modele internacjonalizacji niewymagające zaangażowania własnego kapitału na rynkach o zróżnicowanym poziomie ryzyka szczególnie wówczas, kiedy nie posiadają wewnętrznych mechanizmów kontrolnych. Podobnie dzieje się na rynkach o wysokim ryzyku politycznym i prawnym. Strategia ta „nie tylko unika zaangażowania zasobów, ale także umożliwia im względną łatwość zmiany partnerów biznesowych lub renegotjowania warunków umów i warunków pracy w miarę rozwoju i zmian okoliczności” (Anderson i Gatignon, 1986, s. 15). Na rysunku 36 przedstawiono wybrane formy internacjonalizacji na tle wymaganego poziomu kontroli oraz występującego ryzyka.



Rys. 36. Stopień ryzyka i kontroli w aspekcie zróżnicowanych strategii wejścia na rynki zagraniczne

Źródło: Doole, Lowe i Phillips, 1994, s. 251

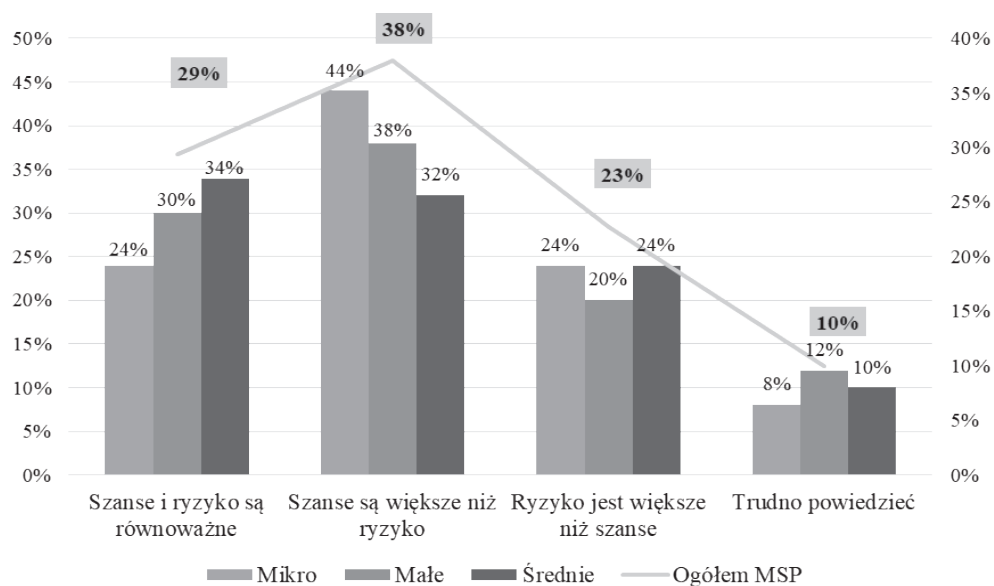
W literaturze przedmiotu wskazuje się, że internacjonalizacja działalności oparta jest w dużej mierze na wiedzy o rynkach zagranicznych, a tę dotyczącą zarządzania relacjami z klientami można łatwiej uzyskać na rynku krajowym niż zagranicznym. W ten sposób zostają zaangażowane niższe nakłady finansowe, a w pewnych okolicznościach proces ten może być także mniej ryzykowny, np. biorąc pod uwagę łatwiejszą komunikację lub często pomijany dystans psychiczny (Burgel i Murray, 2000, s. 55). Zarządzanie ryzykiem gospodarczym powinno umożliwiać menedżerom podejmowanie właściwych decyzji, aby ograniczać ponoszenie strat i realizować wyznaczone cele.

Ryzyko związane z procesem internacjonalizacji będzie wzrastało wraz z liczbą nowych rynków, które będą celem ekspansji geograficznej w tym samym czasie (Shrader, Oviatt i McDougall, 2000, s. 1232). Koncepcja wspólna dla większości modeli etapowych zakłada istnienie wspomnianego już dystansu psychicznego, definiowanego jako suma czynników uniemożliwiających lub zakłócających przepływ informacji między firmą a określonym rynkiem zagranicznym (Johanson i Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson i Vahlne 1977). Zgodnie z tym firmy początkowo mają tendencję do wyboru krajów o najmniejszym dystansie psychologicznym, co jest związane z mniejszym ryzykiem. Ze wzrostem wiedzy o rynkach zagranicznych dystans psychologiczny maleje, a firma może stopniowo rozszerzać swoją działalność na kolejne, odległe rynki (Leonidou i Katsikaes, 1996, s. 538). W tym przypadku można mówić o unikaniu ryzyka. Stosując modele etapowe, zakłada się, że internacjonalizacja postępuje w sposób stopniowy i kontrolowany (Andersen, 1993; Coviello i McAuley, 1999; Johanson i Vahlne, 1977; Melin, 1992). Dostrzega się także, że teorie procesów internacjonalizacji są zakorzenione w unikaniu niepewności (Manolova i in., 2002, s. 11). R. Shrader, B. Oviatt i P. McDougall (1997) wskazują, że różne tryby wejścia na rynki zagraniczne odzwierciedlają odmienne stopnie zaangażowania zasobów, a zatem i inne ryzyko dla firmy.

Przedsiębiorstwa wybierające koncepcję *born global* dokonują szybszej ekspansji na wiele rynków w porównaniu z modelami etapowymi. Powoduje to także dynamiczne zwiększanie obszaru działalności, ale jest to związane z wyższym poziomem ryzyka w porównaniu z przedsiębiorstwami, które wybierają podejście etapowe. Firmy przystępujące do internacjonalizacji jako przedsiębiorstwa *born global* napotykają rozmaite problemy skorelowane z zapewnieniem odpowiednich zasobów przy jednoczesnej konieczności spełnienia wymogów związanych z funkcjonowaniem na rynkach zagranicznych i krajowych. Stanowi to dodatkowe ryzyko dla ograniczonych wszelkimi zasobami MSP. Poza tym koszty inwestycyjne związane z wyborem koncepcji *born global* z reguły przewyższają koszty stopniowej internacjonalizacji. W modelach etapowych przejście na kolejny z etapów związane jest z podjęciem ryzyka, ale realizowane jest to również stopniowo (Ziółkowska, 2016, s. 250).

Jak już podkreślano, rozpoczęcie i prowadzenie działalności na rynkach zagranicznych stanowi duże wyzwanie dla właścicieli mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z uwagi na konieczność podejmowania decyzji w sytuacjach niepewnych. Do kluczowych ról właściciela w działalności gospodarczej, a w szczególności w pro-

cesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa, należy wyszukiwanie szans na rynkach zewnętrznych, identyfikacja ryzyka i kompleksowe zarządzanie nim. Biorąc pod uwagę zróżnicowane warunki zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym MSP, przeanalizowano odpowiedzi respondentów w zakresie różnic w postrzeganiu szans i ryzyka związanego z rozpoczęciem działalności na rynkach zagranicznych (rys. 37).



Rys. 37. Postrzeganie ryzyka i szans związanych z internacjonalizacją MSP według ich wielkości

Adnotacja: skala po lewej stronie dotyczy wielkości przedsiębiorstw, po prawej stronie dotyczy ogółu grupy

Źródło: badania własne

Podstawowe potrzeby przedsiębiorcy i postrzeganie ryzyka odgrywają zasadniczą rolę w internacjonalizacji MSP. Istnieje bowiem związek między potrzebą osiągnięcia celów przez przedsiębiorców a internacjonalizacją MSP. R.P. Handrito, H. Slabbinck i J. Vanderstraeten (2020) wskazali na zależność w kształcie litery U wpływu percepcji ryzyka na internacjonalizację. Oznacza to, że motywacja przedsiębiorców do osiągnięcia poziomu umiędzynarodowienia jest najwyższa w przypadku skrajnego postrzegania stopnia ryzyka – jako bardzo niskiego lub bardzo wysokiego.

Wśród badanych przedsiębiorstw dominowało przekonanie o przewadze szans nad ryzykiem – tak odpowiedziało 38% (57) ankietowanych, przeciwnych temu było 23% (34) ankietowanych, a uznających, że szanse i ryzyko równoważą się, było 29% (44) respondentów. Co dziesiąty badany przedsiębiorca nie potrafił zająć

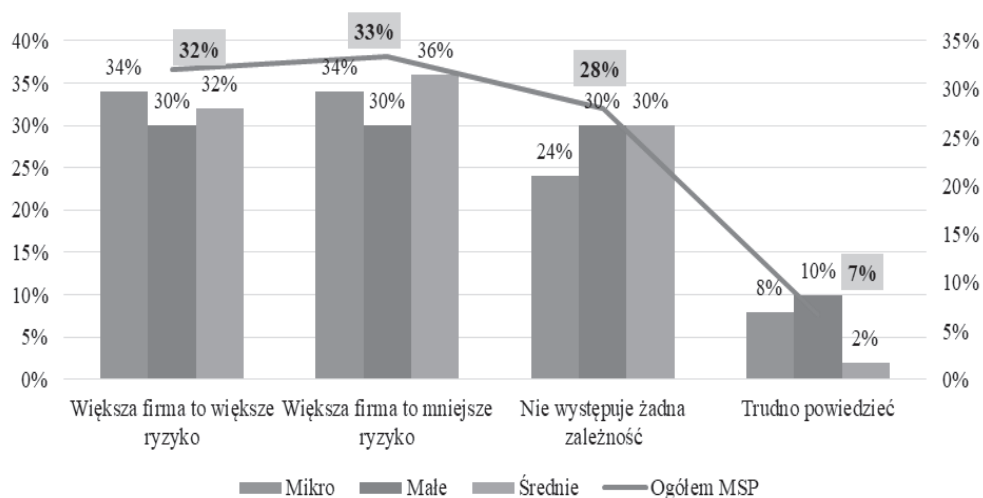
stanowiska w tej kwestii – 10% (15). Oznacza to, że większość badanych przedsiębiorców postrzega internacjonalizację bardziej w kategoriach szansy aniżeli ryzyka i uznaje ją za właściwy kierunek rozwoju swojej działalności.

Biorąc pod uwagę wielkość badanych MSP, dostrzeżono podobieństwa w strukturze odpowiedzi mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Wśród właścicieli mikro i małych przedsiębiorstw panuje opinia o przewadze szans nad ryzykiem – odpowiednio 44% (22) oraz 38% (19) badanych, a w przypadku średnich przedsiębiorstw co trzeci z respondentów zaznaczył tę odpowiedź – 32% (16). Właściciele średnich przedsiębiorstw częściej wskazywali na występowanie stanu równoważenia się szans i ryzyka, co może wynikać z większej świadomości przedsiębiorców w tej grupie badanych, a także z doświadczenia zdobytego na rynku.

Wielu ekonomistów wskazuje korzyści, jakie może przynosić odchylenie od wartości oczekiwanej, kiedy ryzyko postrzegane jest jako szansa. W literaturze przedmiotu tak pojmowane ryzyko nazywane jest ryzykiem spekulatywnym (Krupa, 2002, s. 16).

Z przeprowadzonej analizy statystycznej wynika, że nie zachodzi istotna statystycznie zależność między wielkością przedsiębiorstwa a postrzeganiem szans i ryzyka na rynkach zagranicznych – (χ^2 Pearsona (6; 144) = 2,45; $p = 0,8744$). Oznacza to, że bez względu na wielkość firmy właściciele MSP postrzegają podobnie szanse i ryzyko w internacjonalizacji działalności.

Potwierdzają to kolejne wyniki badań własnych, zgodnie z którymi wśród właścicieli mikro i małych przedsiębiorstw nie występuje zależność między ryzykiem a wielkością firmy w internacjonalizacji (rys. 38). Z kolei w grupie średnich przedsiębiorstw ryzyko internacjonalizacji maleje wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa, co może wynikać z doświadczenia na rynku krajowym i zagranicznym.

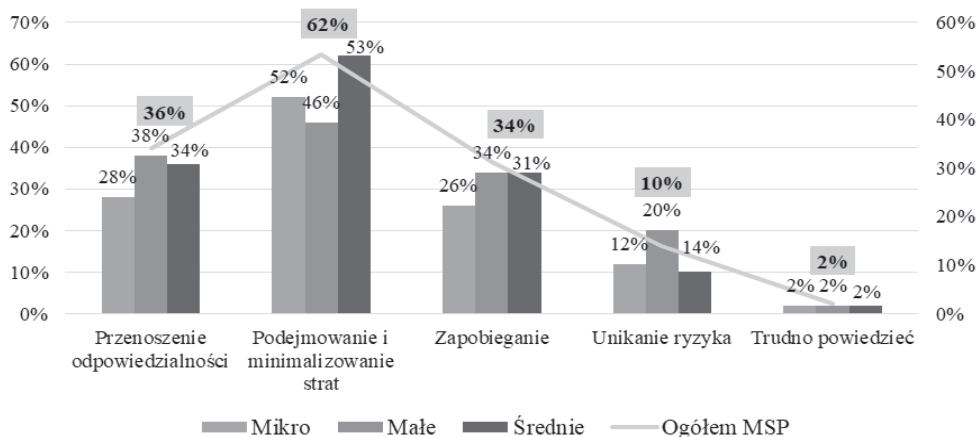


Rys. 38. Zależność między ryzykiem a wielkością przedsiębiorstw w procesie wejścia na rynki zagraniczne

Źródło: badania własne

Poprawnie przeprowadzona analiza otoczenia przedsiębiorstwa oraz właściwa identyfikacja ryzyka pozwala na zastosowanie odpowiednich narzędzi do zarządzania nim (Kasperkowiak, Małecka i Łuczka, 2017, s. 391). W opinii L. Kubickowej (2013, s. 2385) zaangażowanie w proces internacjonalizacji nie może być rozumiane jedynie jako szansa na osiągnięcie większych zysków i przewagi konkurencyjnej. Należy także wziąć pod uwagę wiele potencjalnych rodzajów ryzyka towarzyszących temu procesowi.

Na podstawie zebranych danych postanowiono przeanalizować stosowane przez właścicieli MSP metody zarządzania ryzykiem w działalności zagranicznej. Zwrócono także uwagę na aspekt wielkości przedsiębiorstw (rys. 39).



Rys. 39. Metoda zarządzania ryzykiem badanych przedsiębiorstw według wielkości
 Adnotacja: ankietowani wskazywali więcej niż jedną odpowiedź, stąd suma wyników jest większa od liczby przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu
 Źródło: badania własne

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że przedsiębiorstwa rozpoczynające działalność zagraniczną na wczesnym etapie rozwoju są bardziej świadome sytuacji gospodarczej niż inne firmy. Dostrzega się także ich przewagę, jeśli chodzi o zamiar i zdolności do wykorzystywania okazji na rynkach międzynarodowych (Autio, Sapienza i Almeida, 2000, s. 913) – zdolności te przejawiają się w szybkiej adaptacji do otoczenia zewnętrznego (Sapienza i in., 2006, s. 915).

Wyniki badań dowodzą, że przedsiębiorcy są świadomi występującego ryzyka, a zarządzanie nim polega najczęściej na podejmowaniu i minimalizowaniu strat, na co wskazało 62% (80) ankietowanych. Metodyka ta przeważała u wszystkich badanych MSP. Drugą z najczęściej wskazywanych odpowiedzi było przenoszenie odpowiedzialności, co zaznaczyło 34% (51) ankietowanych. W następnej kolejno-

ści najchętniej wybieranymi odpowiedziami były zapobieganie i unikanie ryzyka – odpowiednio 31% (47) oraz 14% (21). Jedynie 2% (3) przedsiębiorców nie potrafiło wskazać stosowanej przez nich metodyki zarządzania ryzykiem, przy czym odsetek odpowiedzi we wszystkich przedsiębiorstwach według wielkości był identyczny. Zauważono, że niektórzy z badanych przedsiębiorców wskazywali więcej niż jedną odpowiedź: 28 z nich zaznaczyło dwie metody zarządzania ryzykiem, sześciu respondentów wskazało trzy, a czterech respondentów cztery odpowiedzi. Najwięcej firm wskazujących więcej niż jedną odpowiedź reprezentowało firmy średnie (15), a następnie małe (13) oraz mikroprzedsiębiorstwa (10).

W opinii B. Glinkowskiej i B. Kaczmarka (2016, s. 12) internacjonalizacji działalności nie można postrzegać wyłącznie w kategorii zalet lub wad, ponieważ stwarza ona szanse na rozwój przedsiębiorstwa, ale jest związana także z wieloma rodzajami ryzyka.

W tym aspekcie należy wspomnieć o czynnikach proaktywnych (*pull factors*), kiedy firma dostrzega szanse związane z rozwojem działalności na rynkach zagranicznych, oraz reaktywnych (*push factors*), wywierających nacisk na przedsiębiorstwa w celu włączenia się w internacjonalizację (Daszkiewicz, 2007, s. 9).

Na podstawie uzyskanych wyników badań własnych można stwierdzić, że właściciele mikro, małych i średnich przedsiębiorstw postrzegają rozpoczęcie działalności na rynkach zagranicznych w kategoriach szansy, choć mają świadomość związanego z tym ryzyka. W pierwszej kolejności decydują się na podjęcie go i minimalizowanie ewentualnych strat lub dokonują przenoszenia, np. korzystając z firm ubezpieczeniowych. Unikanie ryzyka, jakie niesie ze sobą włączenie się w proces internacjonalizacji, stanowi najrzadziej stosowaną metodę zarządzania ryzykiem wśród badanych MSP.

Wraz z rozwojem działalności firm pojawiają się kolejne wyzwania i problemy, a także nowe bariery oraz inne czynniki ryzyka (Stawasz i Ropega, 2014, s. 100). Internacjonalizacja przedsiębiorstwa, jak już wspomniano, bywa największym wyzwaniem, poprawiającym konkurencyjność MSP. Zwiększa się możliwość ich rozwoju, choć jest to związane z wieloma rodzajami ryzyka, które nie występują na rynku krajowym. Z tego punktu widzenia wiedza o rynkach zagranicznych stanowi kluczową wartość dla właścicieli firm, a w szczególności sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z racji ograniczonych możliwości jej pozyskiwania.

Wyniki badań własnych umożliwiły analizę postrzegania przez przedsiębiorców poziomu ryzyka w działalności na rynkach krajowych i zagranicznych (tabela 22). Zaobserwowano podobieństwo w strukturze wszystkich odpowiedzi dla mikro i średnich przedsiębiorstw. Należy zauważyć, że najliczniejszą grupę wśród badanych stanowili uznający, że ryzyko w działalności gospodarczej na rynkach zagranicznych i krajowych jest takie samo lub podobne – 43% (64). Z opinią tą zgodziła się ponad połowa ankietowanych małych przedsiębiorstw – 52% (26) oraz po 38% (19) mikrofirm i średnich przedsiębiorstw. Co trzeci spośród badanych uznał, że ryzyko w działalności jest większe na rynkach zagranicznych niż na krajowych – 33% (49).

Przeciwnego zdania było 20% (30) ankietowanych. Wśród badanych przedsiębiorców 4% (7) nie potrafiło odpowiedzieć na to pytanie.

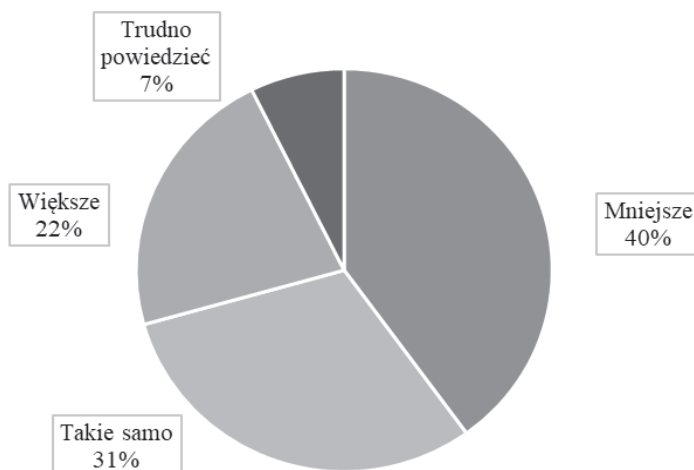
Tabela 22. Postrzeżenie ryzyka na rynku krajowym i rynkach zagranicznych w badanych przedsiębiorstwach [%]

Poziom ryzyka na rynku krajowym i rynkach zagranicznych	Wielkość przedsiębiorstwa			
	mikro	małe	średnie	ogółem MSP
Większe na rynkach zagranicznych	32	32	34	33
Większe na rynku krajowym	26	10	24	20
Takie samo lub podobne na obu rynkach	38	52	38	43
Trudno powiedzieć	4	6	4	4

Źródło: badania własne

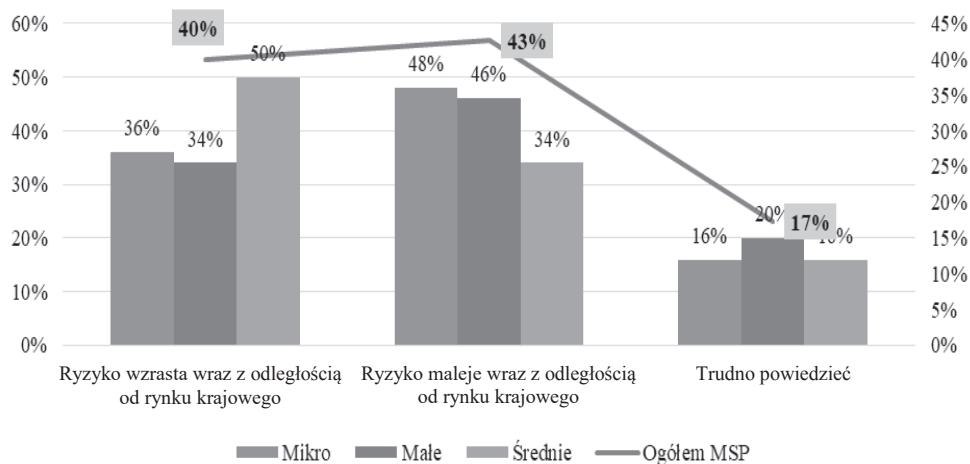
Z przeprowadzonej analizy wynika, że nie zachodzi istotna statystycznie zależność między wielkością przedsiębiorstwa a postrzeganiem ryzyka na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych – (Chi^2 NW (6; 144) = 7,01; p = 0,3192). Oznacza to, że badani właściciele przedsiębiorstw różnej wielkości w Wielkopolsce podobnie postrzegali poziom ryzyka występujący na rynku wewnętrznym i na rynkach zewnętrznych.

Uzyskane wyniki badań mogą budzić pewne wątpliwości: najczęściej przedsiębiorców wskazało taki sam poziom ryzyka na obu rynkach, nieco mniej spodziewało się większego ryzyka na rynkach zagranicznych, a najmniej na rynku krajowym. Wśród badaczy przedmiotu przeważa opinia o przewadze ryzyka na rynkach zagranicznych w porównaniu z rynkami krajowymi (Gorynia, 2007, s. 22). Przyczyn rozbieżności w wynikach badań można upatrywać, jak już podkreślano, w traktowaniu rynków zagranicznych, a w szczególności rynków Unii Europejskiej, jako homogenicznych z racji zbliżonych warunków ekonomicznych, norm i aktów prawnych oraz łatwości w przekraczaniu granic państw. Jak już wskazano, głównym kierunkiem ekspansji geograficznej inicjującą internacjonalizację badanych przedsiębiorstw były rynki UE – 74% (111). Integracja ekonomiczna Polski z Unią Europejską w 2004 roku spowodowała przyspieszenie procesów internacjonalizacji polskich firm. Po latach gospodarki sterowanej centralnie wiele przedsiębiorstw o lokalnym zasięgu działania zmuszonych było konkurować na nieznanym im wcześniej rynkach zagranicznych – z wyjątkiem powstałych w latach osiemdziesiątych XX wieku firm polonijnych. Stopniowo doświadczenie i wiedza zdobyta na rynkach unijnych ułatwiły przedsiębiorcom zarządzanie ryzykiem w działalności gospodarczej w kraju i za granicą. Potwierdzają to wyniki przeprowadzonych badań, w których respondenci ocenili zmiany poziomu ryzyka internacjonalizacji działalności na przestrzeni ostatnich lat (rys. 40).



Rys. 40. Zmiany w poziomie ryzyka prowadzenia działalności zagranicznej w ostatnich latach w opinii badanych przedsiębiorstw

Źródło: badania własne



Rys. 41. Zależność między wielkością ryzyka a odległością od rynku krajowego w internacjonalizacji MSP

Źródło: badania własne

Należy zwrócić uwagę, że w kwestii wielkości ryzyka w zależności od odległości od rynku krajowego opinie mikro i małych przedsiębiorców różnią się od średnich przedsiębiorców. Dla pierwszych ryzyko maleje wraz ze wzrostem odległości

od rynku krajowego, z kolei pozostałe dostrzegają podobieństwa zagranicznych rynków docelowych do rynku krajowego, uznając zwiększające się ryzyko internacjonalizacji wraz ze zwiększaniem się odległości.

Stopniowe upowszechnianie się funkcjonowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wpływa korzystnie na ocenę i identyfikację ryzyka związanego z tym procesem. Zgodnie z opinią S. Kraus, T. Ambos, F. Eggers, i B. Cesinger (2015, s. 1501) odległości od rynków docelowych są głównymi czynnikami oceny ryzyka, podczas gdy wybór trybu wejścia jest drugorzędny. Internacjonalizacja może zatem być decyzją hierarchiczną, w której menedżerowie wybierają rynek docelowy (oraz rodzaj ryzyka) i postrzegają wybór trybu wejścia jako podporządkowany innym czynnikom.

Wśród badanych przedsiębiorstw największą grupę stanowili zwolennicy opinii o mniejszym ryzyku w 2019 roku niż w latach ubiegłych – 40% (60). Co trzeci ankietowany ocenił poziom ryzyka jako stały – 31% (46), a 22% (33) respondentów wskazało na wzrost ryzyka względem lat ubiegłych. Jedynie 7% (11) grupy badawczej nie potrafiło zająć stanowiska w tej kwestii.

Na podstawie analizy badanych przedsiębiorstw można stwierdzić, że jeśli chodzi o występujące ryzyko działalności, właściciele MSP postrzegają je jako porównywalne na rynku wewnętrznym i zewnętrznym. Dostrzega się w tym duży wpływ wejścia Polski w struktury Unii Europejskiej i traktowanie rynków unijnych jako homogenicznych.

4.2. Źródła ryzyka w internacjonalizacji

Przedsiębiorczość międzynarodowa jest uznawana za ryzykowną, ponieważ może się wiązać z utratą zysków, a nawet i aktywów w wyniku zmian czynników politycznych, prawnych, ekonomicznych i społecznych na rynkach zagranicznych. W literaturze przedmiotu znajduje się wiele zróżnicowanych opisów dotyczących ryzyka w danym obszarze działalności zagranicznej. Do najczęściej wymienianych czynników ryzyka należą:

- lokalizacja (Dunning, 1998a),
- poziom zaangażowania w działalność zagraniczną wyrażany także wyborem formy wejścia na rynki zewnętrzne (Root, 1987).

K.D. Miller (1992) wskazuje także na wielkość przychodów uzyskiwanych w lokalizacji zagranicznej jako część przychodów całkowitych przedsiębiorstwa, co bywa utożsamiane ze stopniem internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Według M. Krupy (2002, s. 24) źródła ryzyka związanej działalnością gospodarczą można podzielić na:

- zewnętrzne – czynniki makroekonomiczne,
- mezogospodarcze,
- wewnętrzne – czynniki mikroekonomiczne.

Metoda identyfikacji miejsc powstawania ryzyka opracowana przez P. Jedynaka (1999, s. 18–20) oparta na analizie procesów dyskontynuacyjnych uwzględniała źródła:

- zewnętrzne – procesy polityczne, prawne, społeczne, ekologiczne, techniczne, technologiczne i ekonomiczne,
- wewnętrzne – informacyjne, rzeczowe i osobowe.

W działalności przedsiębiorstw zagrożenia związane z bieżącą aktywnością, a także dalszym rozwojem na rynku zlokalizowane są w obu jej przestrzeniach: wewnętrznej i zewnętrznej. Sytuacje występujące w otoczeniu przedsiębiorstwa mogą oddziaływać pozytywnie, negatywnie lub obojętnie na cele przedsiębiorstwa (Trzcieleński, 2011, s. 44). Zdarzenia negatywne są utożsamiane z zagrożeniami i ryzykiem poniesienia straty. Przykłady z ogólnie pojętej praktyki gospodarczej wskazują, że przedsiębiorcy często bagatelizują zagrożenia w otoczeniu wewnętrznym. Dotyczy to szczególnie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, w których właściciel tworzy strategię i odgrywa kluczową rolę w organizacji. W internacjonalizacji działalności takie podejście może utrudniać identyfikację realnych zagrożeń, gdyż uwagę koncentruje się wyłącznie na rynkach zagranicznych. W opinii M.R. Czinkoty, P. Rivoli i I.A. Ronkainena (1989, s. 18–19) przedsiębiorcy, którzy działają w biznesie międzynarodowym, są poddani oddziaływaniu szerokiego zestawu czynników makroekonomicznych, ograniczeń, a także utrudnień wynikających z uwarunkowań prawnych, kulturowych i społecznych.

Postępujący proces globalizacji sprawia, że otoczenie zewnętrzne ulega znacznemu poszerzeniu, czyniąc rynek bardziej dostępnym i konkurencyjnym dla wielu firm, w tym MSP. Przystępowanie do działalności na rynkach zagranicznych wymaga uprzedniego badania otoczenia ekonomicznego oraz wyboru odpowiedniej strategii uwzględniającej jej międzynarodowe uwarunkowania (Eden, Dai i Li, 2010, s. 54–68). W opinii B. Olszewskiej (2001, s. 24) dynamika zmian otoczenia wynika m.in. z procesów umiędzynarodowienia gospodarek oraz zacierania się granic między rynkami lokalnymi i globalnymi. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że czynniki związane z otoczeniem przedsiębiorstw mają coraz silniejszy wpływ szczególnie na rentowność i rozwój małych firm. Wyraża się to głównie w braku stabilności określonej branży, silnej konkurencji, nieodpowiednich warunkach do prowadzenia działalności oraz braku nadarzających się okazji (Covin i Slevin, 1989, s. 75). Otoczenie przedsiębiorstw stanowi ogół wszystkich elementów znajdujących się poza jego granicami, ale będących w bezpośrednich lub pośrednich relacjach z nimi. Można je rozpatrywać w skali mikro, makro oraz mezo.

Analiza otoczenia międzynarodowego i monitorowanie zmian w nim zachodzących mają kluczowe znaczenie dla procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw, a także wyznaczają kierunki tworzenia strategii wejścia na rynki zagraniczne (Duliniec, 2009, s. 86–87). Elementy dotyczące otoczenia krajowego różnią się od czynników związanych z otoczeniem międzynarodowym, dlatego istotne jest badanie otoczenia każdego kraju, który jest kierunkiem internacjonalizacji.

Mikrootoczenie, zwane otoczeniem konkurencyjnym, bliższym, sektorowym lub przemysłowym, jest złożone z firm, organizacji lub innych grup. W obszarze tym mogą znajdować się konkurenci, klienci, dostawcy, grono właścicieli, związki zawodowe i kooperanci (Griffin, 2011, s. 76). Należy zwrócić uwagę, że między przedsiębiorstwem i jego mikrootoczeniem zachodzi wzajemne oddziaływanie, które dotyczy zarówno strategicznych, jak i operacyjnych obszarów. Oznacza to, że organizacja gospodarcza dysponuje możliwością kształtowania swojego otoczenia i wpływania na jego funkcjonowanie. W przypadku internacjonalizacji przedsiębiorstw zagraniczni klienci, dostawcy, a także konkurenci stają się nowym mikrootoczeniem firm włączających się w ten proces. Uznaje się, że pozyskanie informacji o mikrootoczeniu jest relatywnie łatwe, dlatego przedsiębiorstwa najczęściej koncentrują się właśnie na analizie tych uwarunkowań (Sołek-Borowska, 2016, s. 24). Przez obserwację sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, można uzyskać informacje związane z rynkiem klientów, dostawców oraz działań konkurencji. Uzyskane dane mogą być pomocne we wskazaniu trendów i dynamiki zmian sektora, a ostatecznie w ustaleniu szans i zagrożeń. Mikrootoczenie można także podzielić na (Stonehouse i in., 2001, s. 56):

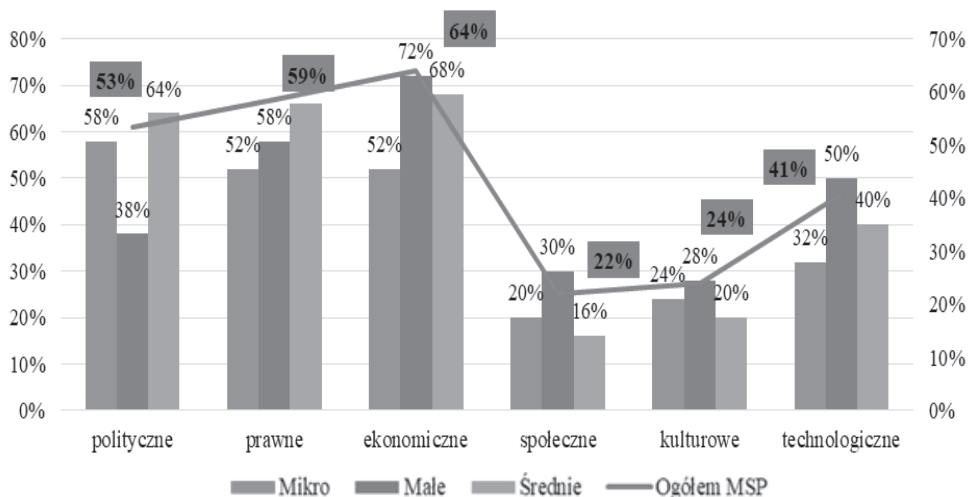
- globalne – odnoszące się do globalnych trendów w sektorach i na rynkach,
- narodowe lub regionalne – odnoszące się do narodowych trendów w sektorach i na rynkach.

Ryzyko wewnętrzne związane z mikrootoczeniem przedsiębiorstwa z reguły wpływa na bieżące procesy operacyjne, zależne od decyzji podejmowanych w firmie. Uwarunkowania wewnętrzne w rozwoju MSP są bezpośrednio skorelowane z zasobami przedsiębiorstwa oraz osobą właściciela i jego kompetencjami w zarządzaniu. W literaturze przedmiotu wśród wielu czynników związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa wskazuje się na formę prawną działalności gospodarczej, okres funkcjonowania na rynku, skalę i zasięg działania oraz wielkość samego podmiotu gospodarczego jako główne elementy otoczenia w skali mikro. Jest to szczególnie istotne w przypadku MSP. Dla wielu firm przystępujących do internacjonalizacji działalności jednym z największych wyzwań jest właściwy personel, szczególnie ten, który reprezentuje firmę za granicą (Gorynia, 2000, s. 55). Zasoby finansowe oraz kadrowe stanowią istotne czynniki wewnętrzne w działalności zagranicznej (Rymarczyk, 2004, s. 216).

Makrootoczenie, zwane potocznie otoczeniem dalszym, pośrednim lub ogólnym, określane jest jako ogół warunków funkcjonowania organizacji istniejących na pewnym obszarze – kraju, regionu, strefy klimatycznej – oraz w danym układzie politycznym, prawnym, systemowym (Gierszewska i Romanowska, 2003, s. 34). Oznacza ono przestrzeń gospodarczą, w której przedsiębiorstwo musi się dostosować do panujących tam warunków.

Wyniki badań własnych wskazują, że im większe przedsiębiorstwo, tym większe znaczenie ryzyka ekonomicznego w porównaniu z ryzykiem prawnym i politycznym – kluczowym dla mikroprzedsiębiorstw (rys. 42). Z kolei otoczenie społeczne i kulturowe uznawane są za mniejsze źródła ryzyka, co może wynikać z ogólnie

światowego trendu „globalnej wioski”. Należy podkreślić, że wśród badanych przedsiębiorstw panuje opinia o zróżnicowaniu otoczenia pod względem rozwoju technologicznego jako potencjalnego ryzyka w internacjonalizacji.



Rys. 42. Makrootoczenie a ryzyko internacjonalizacji w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: badania własne

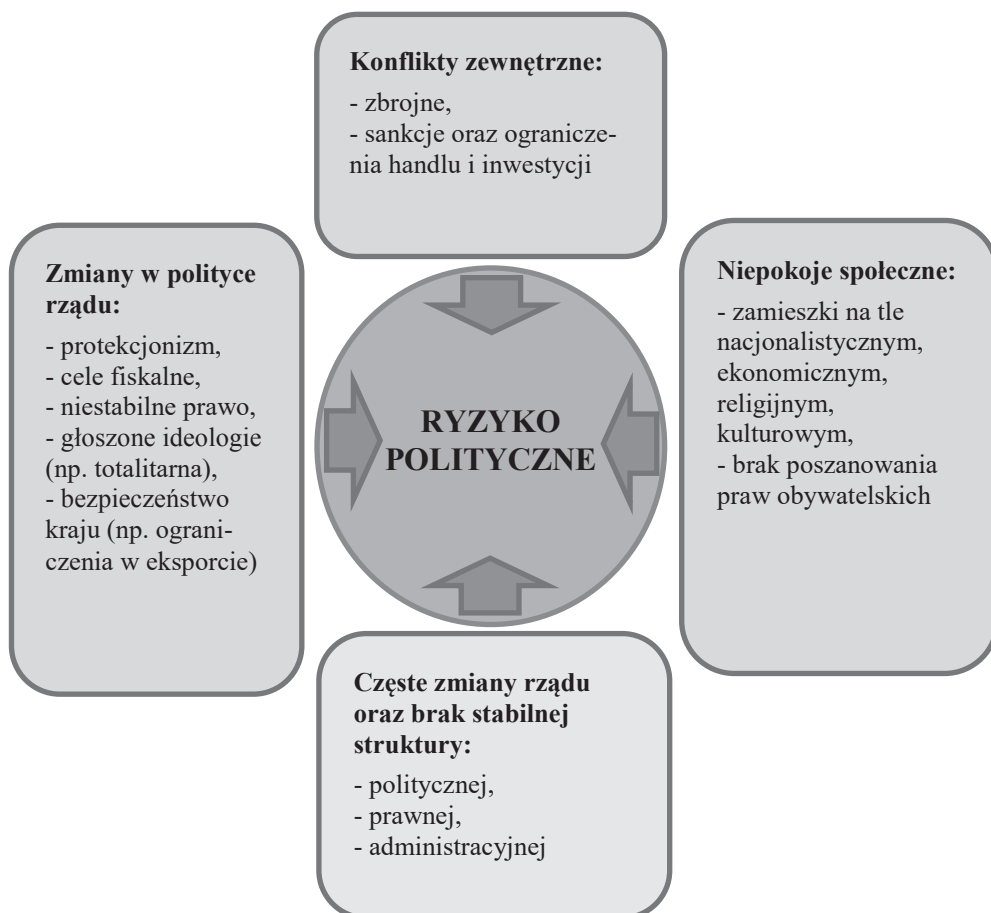
Podstawowymi zadaniami w analizie makrootoczenia przedsiębiorstwa są identyfikowanie istniejących szans i zagrożeń związanych z otoczeniem zewnętrznym, a także ustalenie poziomu konkurencyjności w danej branży lub sektorze. Makrootoczenie nie jest bowiem jednakowe dla wszystkich przedsiębiorstw, przez co warunki i możliwości ich dalszego działania i rozwoju są zróżnicowane. Pomimo braku możliwości oddziaływania na makrootoczenie przedsiębiorcy nie powinni ustawać w jego obserwacji – polega to na odczytywaniu sygnałów pochodzących z otoczenia i interpretacji ich w kategoriach szans lub zagrożeń, bez możliwości aktywnego reagowania. W dalszej kolejności umożliwia to identyfikację związanego z nim ryzyka i przewidywanie panujących zjawisk, ich kierunku i dynamiki zmian. Mimo działalności wielu przedsiębiorstw na tym samym terenie, a nawet w tej samej branży makrootoczenie może tworzyć zróżnicowane warunki funkcjonowania i rozwoju. W okresach kryzysu gospodarczego, politycznego lub zmian systemowych zadaniem przedsiębiorców jest ewaluacja szans i zagrożeń związanych z funkcjonowaniem w otoczeniu zewnętrznym oraz dostosowywanie ich do własnych programów rozwoju, w tym aktywności w kierunku innowacyjności.

Ryzyko zewnętrzne przedsiębiorstwa, w odróżnieniu od wewnętrznego, nie jest zależne od zachowań i działań w ramach organizacji. Wszystkie przedsiębiorstwa

funkcjonują w innym, zróżnicowanym otoczeniu zewnętrznym, co stwarza konieczność indywidualnej identyfikacji i oceny ryzyka dla każdego z nich.

Wyróżnia się następujące segmenty w ramach makrootoczenia (Hatch, 2001, s. 80–85):

- ekonomiczne,
- technologiczne,
- społeczne (socjologiczne),
- ekologiczne,
- demograficzne,
- polityczne,
- infrastrukturalne,
- międzynarodowe.



Rys. 43. Źródła ryzyka politycznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rymarczyk, 2004, s. 136–137

W analizie makrootoczenia i związanego z tym ryzyka pomocnym narzędziem jest metoda PEST, uwzględniająca kluczowe czynniki otoczenia organizacji (Stonehouse i in., 2004, s. 81). W stosowaniu PEST zakłada się koncentrację wyłącznie na badaniu makrootoczenia przedsiębiorstwa, co czyni tę metodę niedoskonałą i niekompletną w pozyskiwaniu informacji dla przedsiębiorców. Z tego powodu wyniki analizy powszechnie uzupełniane są przez stosowanie techniki heurystycznej SWOT.

Do innych metod badań makrootoczenia można zaliczyć: (1) ekstrapolację trendów, (2) analizę luki strategicznej, (3) metodę scenariuszową, (4) metodę delficką, zwaną metodą oceny eksperckiej.

Otoczenie polityczne stanowi zbiór regulacji prawnych wywierających wpływ na wszystkie gałęzie przemysłu i może wynikać z różnych przyczyn (rys. 43).

Forma ustrojowa, system polityczny i prawny mają wpływ na ryzyko związane z prowadzeniem aktywności gospodarczej w określonym kraju. Działania rządów mogą przyjmować różne formy odnoszące się do zmian jurysdykcji prawnej i podatkowej, ograniczeń celnych w napływie zagranicznych towarów i usług, a nawet wywłaszczeń firm.

Zewnętrzne ryzyko polityczne w działalności przedsiębiorstw bywa większe i bardziej zróżnicowane od krajowego na skutek większej kompleksowości otoczenia międzynarodowego (Rymarczyk, 2004, s. 136). Wyniki badań J. Małeckiej i W. Kasperkowiaka (2018, s. 224) przeprowadzonych w 2017 roku z udziałem 317 właścicieli mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z Wielkopolski wykazały, że ryzyko polityczne stanowi wystarczający powód do zatrzymania procesu internacjonalizacji wśród MSP.

Otoczenie ekonomiczne jest uznawane za wyznacznik kondycji gospodarki krajowej, danego regionu lub świata. Dobra koniunktura zachęca do inwestowania, ale także przyciąga konkurentów. Z kolei dekonunktura przyczynia się do redukcji zatrudnienia, spadku popytu i zahamowania rozwoju gospodarczego. Jest to szczególnie istotnie dla MSP, które z racji ograniczonych zasobów finansowych kryzys dotyka wcześniej i dotkliwiej aniżeli duże przedsiębiorstwa (Mikołajczyk, 2007). Wysoki poziom bezrobocia sprzyja utrzymaniu niskich płac i większej dostępności pracowników. Nie bez znaczenia jest tutaj także polityka państwa w kształtowaniu prawa pracy, ustanawianych stawek podatkowych oraz składek na ubezpieczenie społeczne. Do podstawowych wskaźników makroekonomicznych zalicza się m.in.:

- produkt krajowy brutto,
- stopę wzrostu ekonomicznego,
- zwrot kapitału,
- poziom inflacji,
- stopę procentową,
- poziom bezrobocia,
- siłę nabywczą ludności,
- poziom zadłużenia.

W opinii E.M. Vătămănescu (2014, s. 2) proces internacjonalizacji bywa ograniczany przez brak pełnej wiedzy z zakresu ekonomii i ryzyka właścicieli MSP, którzy

nie mają wymaganych kwalifikacji do przygotowywania analiz w tym zakresie, zmuszeni są więc do korzystania z usług firm konsultingowych oraz z trudem nadążają za innowacjami. Wyniki badań K. Poznańskiej (2016, s. 146–148) przeczą temu pogładowi, ponieważ ponad połowa badanych MSP deklaruje innowacyjność we współpracy z innymi przedsiębiorstwami jako kluczowy kierunek w swoim planie strategicznym.

Otoczenie społeczne, zwane także socjologicznym, obejmuje warstwową i klasową strukturę społeczeństwa, działalność społeczną, organizacje zawodowe i konsumenckie, a także społeczną działalność państwa (Multan, Bombiak i Chyłek, 2014, s. 44). Poza tym otoczenie społeczno-kulturowe tworzą m.in. trendy kształtowane przez społeczeństwa, zmieniająca się struktura siły roboczej przejawiająca się w napływie imigrantów, rosnąca rola drobnych akcjonariuszy, aktywizacja zawodowa kobiet, indywidualizacja potrzeb oraz akcentowanie roli środowiska naturalnego. Społeczność kształtuje podstawowe wierzenia, wartości i normy zachowań, ale także preferencje dotyczące zakupów. Bez uwzględnienia preferencji konsumenckich kierowanych względami społecznymi, kulturowymi lub religijnymi przedsięwzięcie polegające na wejściu na rynki zagraniczne może okazać się wysoce ryzykowne i prowadzić do straty.

Badania B. Koguta i H. Singha (1988, s. 411) wykazały, że cechy kulturowe mają znaczący wpływ na wybór metody wejścia na rynki zagraniczne. Dotyczy to zarówno dystansu kulturowego, jak i związanych z tym postaw w zakresie unikania ryzyka. Oznacza to, że im większy dystans kulturowy, tym chętniej przedsiębiorstwa unikają ryzyka i częściej wybierają formy mniej samodzielne, wymagające współpracy z partnerem lokalnym, jak np. spółki joint venture (Kogut i Singh, 1988, s. 424). Implikacje związane z różnicami kulturowymi mogą mieć istotny wpływ na ryzyko działalności za granicą.

Otoczenie technologiczne przedsiębiorstwa koresponduje z zasobami wiedzy technicznej i technologicznej oraz produkowanymi wyrobami. Głównym elementem tego otoczenia są zmiany technologiczne o różnym stopniu nieciągłości oraz skali (Multan, Bombiak i Chyłek, 2014, s. 44). Zmiany te mogą dotyczyć zanikania wybranych gałęzi przemysłu i powstawania nowych, np. technologie informatyczne wypierają inne, starsze i mniej zaawansowane rozwiązania techniczne. W ramach otoczenia technologicznego wymienia się:

- politykę inwestycyjną państwa,
- nakłady na badania i rozwój,
- poziom techniczny kraju,
- poziom infrastruktury technicznej i komunikacyjnej,
- kierunki rozwoju i badań naukowych,
- dostęp do zasobów naturalnych,
- zmiany w środowisku naturalnym,
- klimat,
- przepisy dotyczące ochrony środowiska naturalnego.

Za główne przyczyny ryzyka technologicznego w działalności przemysłowej uznaje się takie zdarzenia jak pożar, wybuch bądź emisja materiałów niebezpiecz-

nych. Przystąpienie do internacjonalizacji z wykorzystaniem form kapitałowych, jak np. własna fabryka za granicą, wymaga szczegółowej analizy dostępnych zasobów wykwalifikowanej kadry, zasobów naturalnych, poziomu infrastruktury technicznej, a także wiedzy o poziomie technicznym kraju skorelowanym z preferencjami lokalnych konsumentów. Stanowi to połączenie wielu czynników ryzyka, co może wpłynąć na poziom opłacalności inwestycji zagranicznych. Z kolei infrastruktura techniczna określa ogół urządzeń, instytucji usługowych, w tym w dziedzinie transportu, komunikacji, energetyki, ochrony zdrowia, które są niezbędne do prawidłowego funkcjonowania społeczeństwa i całej gospodarki. W aspekcie dostępności do zasobów naturalnych w literaturze przedmiotu można znaleźć opisy wskazujące na ich przynależność do otoczenia ekologicznego, zwanego naturalnym (Multan, Bombiak i Chyłek, 2014, s. 44). W ramach tego otoczenia wspomina się także o klimacie, systemie hydrologicznym, jakości gleb, a także o zapisach prawnych dotyczących ochrony środowiska naturalnego. Obostrzenia związane z eksploatacją złóż lub emisją substancji niebezpiecznych mogą uniemożliwić realizację wybranych przedsięwzięć przemysłowych.

B. Olszewska (2001, s. 64–71) dzieli otoczenie przedsiębiorstwa na lokalne i międzynarodowe, co może być pomocne w ewaluacji ryzyka przedsiębiorstw przystępujących do internacjonalizacji działalności. Wśród elementów wymienianych przez autorkę znajdują się:

- globalizacja i internacjonalizacja gospodarki,
- przynależność danego kraju do ugrupowań gospodarczych, politycznych i militarnych,
- delokalizacja działalności gospodarczej.

Mezootoczenie to otoczenie regionalne przedsiębiorstwa – warstwa pośrednia, w której następuje przenoszenie wpływów z makrootoczenia na mikrootoczenie.

W literaturze przedmiotu wśród czynników otoczenia regionalnego wymienia się m.in. (Wach, 2009, s. 108-111):

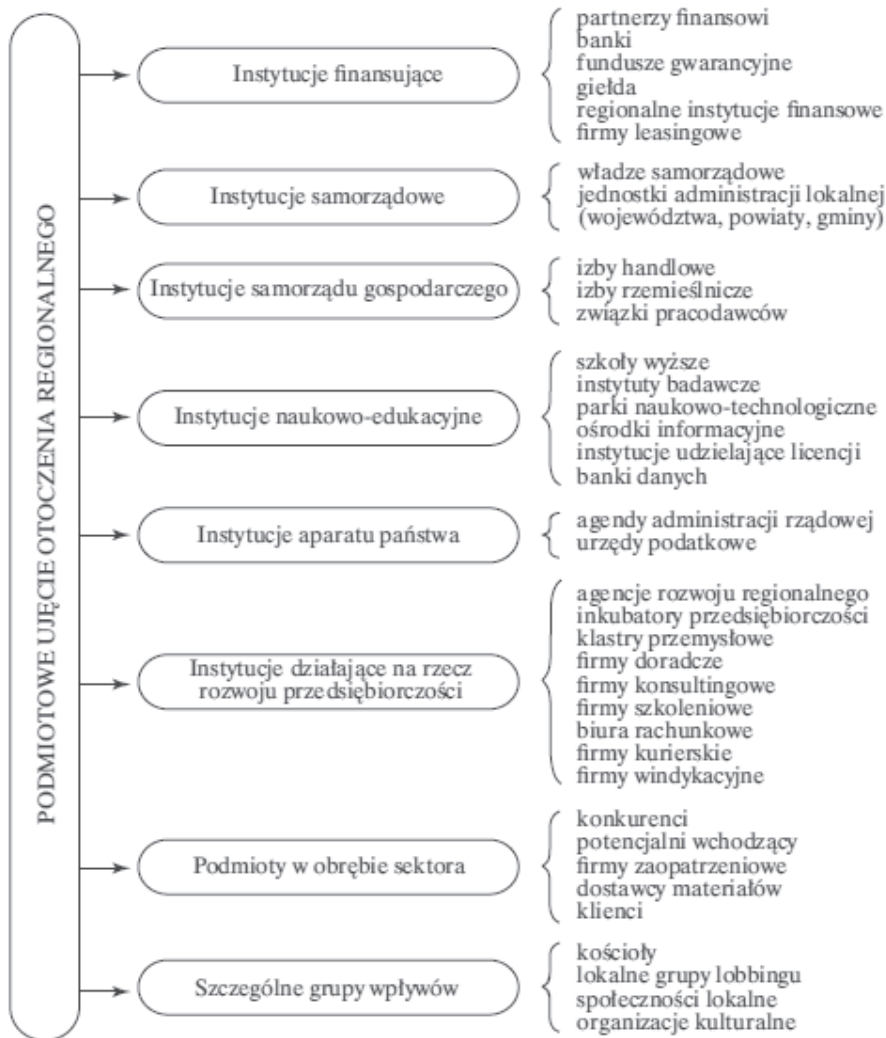
- kapitał i wsparcie finansowe,
- inicjatywy lokalne na rzecz MSP,
- usługi komercyjne dla biznesu,
- transfer wiedzy i technologii,
- standard życia lokalnej społeczności.

Poziom mezootoczenia przedsiębiorstwa wyznaczają bliskie instytucje otoczenia biznesu, infrastruktura transportowa oraz informatyczna.

Mezootoczenie odgrywa szczególną rolę dla sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które przede wszystkim funkcjonują w otoczeniu regionalnym, w tym często na rynkach zagranicznych. Poszczególne regiony w Polsce różnią się między sobą z uwagi na odmienną politykę prowadzoną przez lokalną władzę dystrybuującą środki finansowe na działalność rozwojową i wspieranie przedsiębiorczości (Sabal, 2019, s. 92).

Mezootoczenie przedsiębiorstw stwarza wiele szans na rozwój przedsiębiorczości, w tym zagranicznej, ale może być także źródłem wielu rodzajów ryzyka. Kapitał

finansowy stanowi kluczową barierę w internacjonalizacji działalności MSP (Kasperkowiak, Małecka i Łuczka, 2017, s. 394). W tym aspekcie lokalne lub regionalne programy wspierania ekspansji geograficznej odgrywają ważną rolę zarówno w zakresie doradztwa, jak i finansowania aktywizacji zagranicznej firm. Ocenia się, że dla wielu współczesnych gospodarek otoczenie bywa burzliwe, a nawet wrogie, w wyniku czego wzrasta ryzyko działalności na rynkach zagranicznych, a także poziom niepewności wśród przedsiębiorców prowadzących lub planujących tam aktywność gospodarczą.



Rys. 44. Mezootoczenie przedsiębiorstw w ujęciu podmiotowym

Źródło: Wach, 2008, s. 34

W opinii K. Wacha (2004, s. 423–433) do podmiotów regionalnego otoczenia biznesu zalicza się także izby gospodarcze, stowarzyszenia pracodawców, agencje rozwoju regionalnego, fundusze gospodarcze, inkubatory przedsiębiorczości, specjalne strefy ekonomiczne, giełdy i targi, instytucje oświatowe i szkoleniowe, firmy konsultingowe, biura i agencje pośrednictwa pracy, banki i instytucje oświatowe, parki technologiczne. Z kolei za przedmiotowe czynniki otoczenia regionalnego uważa się infrastrukturę komunikacyjną czy promocję gospodarczą i turystyczną (rys. 44).

Jednym z kluczowych parametrów charakteryzujących ryzyko związane z otoczeniem zewnętrznym przedsiębiorstwa jest także stopień jego zmienności (tab. 23). Im bardziej stabilne i niezmiennie otoczenie, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń przyjętych w pierwotnych założeniach oraz mniejsze ryzyko niepowodzenia w działalności zagranicznej. Identyfikacja zbioru cech otoczenia przedsiębiorstw, a także ich wzajemnych zależności stanowi istotny element w procesie rozpoznania związanego z nimi ryzyka w sytuacji, kiedy decydenci mają informacje o zdarzeniach, procesach i kierunkach zmian w otoczeniu oraz z dużym prawdopodobieństwem mogą ocenić ich wystąpienie. Można wówczas mówić o otoczeniu zdeterminowanym, w przeciwnym wypadku jest to otoczenie ryzykowne (Wach, 2008, s. 41).

Postawy ludności, takie jak zaradność, przedsiębiorczość, kreatywność, warunkują rozwój MSP na poziomie regionu, a brak ww. postaw stanowi barierę w rozwoju firm tego sektora (Wach, 2009, s. 110).

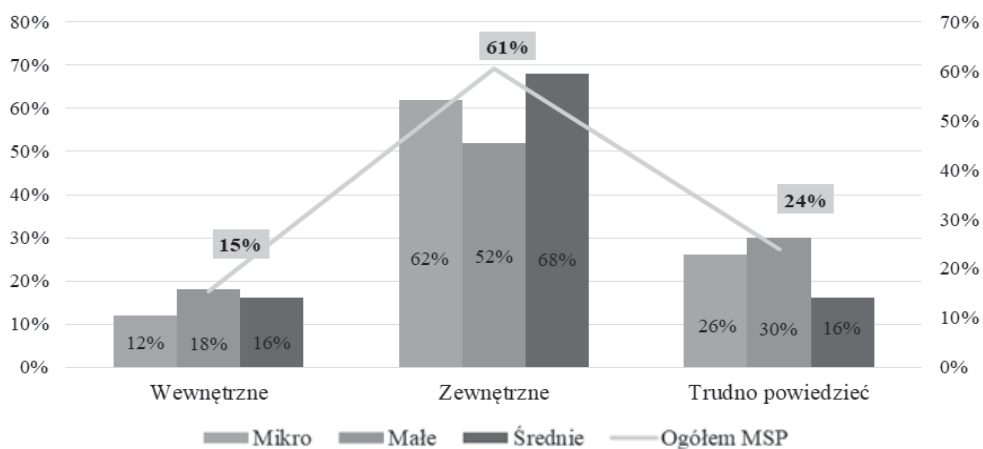
Tabela 23. Klasyfikacja makrootoczenia według kryterium jego zmienności

MAKROOTOCZENIE		
STAŁE	ZMIENNE	BURZLIWE
niezmieniające się wyroby i usługi	umiarkowane tempo zmian wyrobów i usług	nieustanne zmiany wyrobów i usług
stabilny poziom liczby konkurentów	ewolucyjne tendencje zmian konkurencji	zmieniająca się dynamicznie konkurencja
niewielkie tempo zmian technicznych	stopniowe zmiany techniczne	gwałtowne zmiany techniczne
zdecydowane działania rządów państw	przewidywalne działania rządów państw	nieprzewidywalne działania władz państwowych
stabilne warunki ekonomiczne i polityczne	umiarkowana decentralizacja	elastyczne struktury organizacyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Webber, 1998, s. 380

Internacjonalizacja stwarza perspektywy poszerzania rynków i zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw, ale wymusza na właścicielach przedsiębiorstw badanie otoczenia ekonomicznego oraz wybór strategii uwzględniającej umiędzy-

narodowienie działalności (Eden, Dai i Li, 2010, s. 54–68). Jednocześnie pozwala to na identyfikację zagrożeń i oszacowanie ryzyka w rozpoczęciu i prowadzeniu działalności zagranicznej.



Rys. 45. Poziom ryzyka w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym w badanych przedsiębiorstwach według wielkości

Adnotacja: skala po lewej stronie dotyczy wielkości przedsiębiorstw, po prawej stronie dotyczy ogółu grupy

Źródło: badania własne

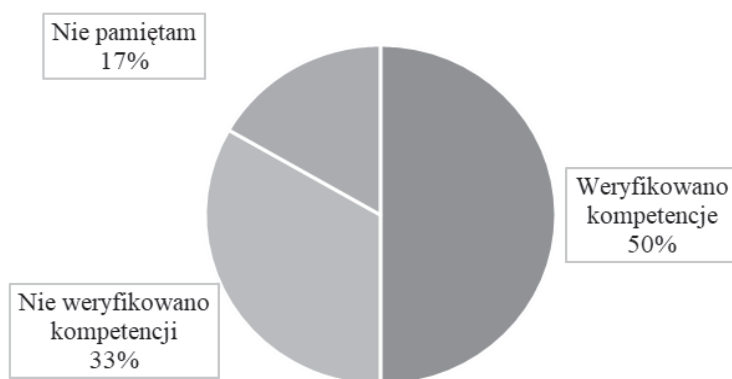
Biorąc pod uwagę odpowiedzi uzyskane od badanych przedsiębiorców w Wielkopolsce, postanowiono zweryfikować postrzeganie przez nich ryzyka w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym z punktu widzenia wyboru form włączania się w proces internacjonalizacji działalności, z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstw (rys. 45). W opinii większości ankietowanych ryzyko związane z włączaniem się w działalność zagraniczną skoncentrowane jest na otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa, na co wskazało 61% (91) ankietowanych – zdecydowanie mniej respondentów uznało otoczenie wewnętrzne za bardziej ryzykowne – 15% (23). Na uwagę zasługuje wysoki odsetek przedsiębiorstw, które nie wyróżniły żadnego otoczenia z nadrzędnym poziomem ryzyka w ekspansji geograficznej – 24% (36).

Poszukując zależności między wielkością przedsiębiorstwa a oceną otoczenia firmy w aspekcie występowania ryzyka procesów internacjonalizacji działalności, przeprowadzono test korelacji Pearsona. Z analizy statystycznej wynika, że nie zachodzi istotna statystycznie zależność między wielkością podmiotu gospodarczego w sektorze MSP a postrzeganiem poziomu ryzyka w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym – (χ^2 Pearsona (4; 146) = 3,85; $p = 0,42637$).

Wyniki badań są zbieżne z obserwacjami A. Michny oraz R. Kmiecika (2014, s. 194) wskazującymi, że zewnętrzne otoczenie MSP ma większy wpływ na osią-

gane wyniki i rozwój przedsiębiorstw. Z kolei wyniki badań empirycznych M. Jędrzejczyk i N. Komorowskiej (2013, s. 34–35) dowodzą, że w pierwszej kolejności mikrootoczenie, a dalej ogólnie definiowane otoczenie wewnętrzne wywierają największy wpływ na zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie, choć dotyczyło to studium przypadku tylko jednej firmy z branży papierniczej.

Postanowiono zweryfikować, czy w aspekcie ryzyka internacjonalizacji koncentracja uwagi badanych właścicieli MSP na otoczeniu zewnętrznym była skorelowana z marginalizowaniem lub nawet ignorowaniem otoczenia wewnętrznego. Uzyskane wyniki wskazują, że część ankietowanych dokonywała przeglądu kompetencji personelu przed włączeniem się w działalność zagraniczną w celu zminimalizowania ryzyka związanego z tym procesem (rys. 46). Połowa właścicieli – 50% (75) mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – wskazała, że przeprowadziła weryfikację kwalifikacji pracowników ankietowanych. Co trzeci z respondentów pominął to przed rozpoczęciem działalności zagranicznej – 33% (50), a 17% (25) wśród grupy badawczej nie pamiętało, czy zajmowano się tym w swoich przedsiębiorstwach.

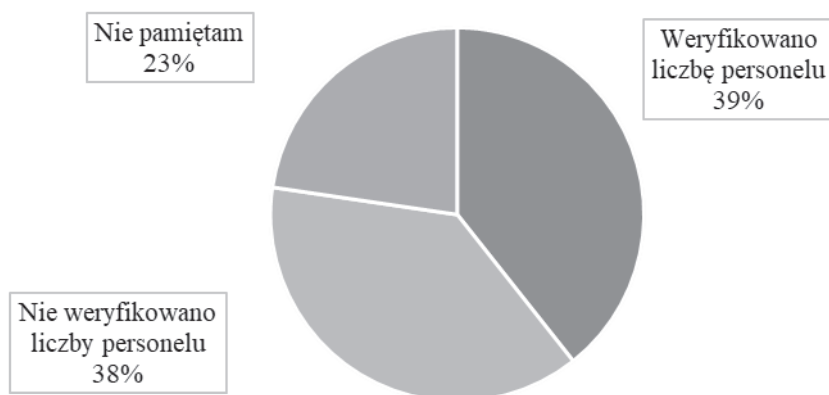


Rys. 46. Przegląd kompetencji pracowników w fazie rozpoczynania internacjonalizacji działalności wśród badanych przedsiębiorstw

Źródło: badania własne

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że przedsiębiorcy koncentrują się na tym, co widoczne, jednocześnie zaniedbując swoje zadania i własnych pracowników, przyczyniających się do tworzenia realnej wartości firmy (Adamska, 2011, s. 44). Z kolei M. Grabowski (2002, s. 155) uważa, że właściciel nie może w pełni kontrolować wszystkich istotnych aktywów firmy, ponieważ najistotniejszymi są wiedza i umiejętności pracowników, uznaje też, że proces ten będzie postępował. W przypadku MSP ograniczone zatrudnienie stawia przed właścicielami firm wymóg szczególnej dbałości o kompetencje własne i zatrudnionych pracowników (Daszkiewicz, Wasilczuk i Dominiak, 2005, s. 24).

Kolejne badania własne pozwoliły na poznanie opinii właścicieli MSP na temat liczebności zasobów ludzkich niezbędnych do rozpoczęcia działalności zagranicznej (rys. 47). Wśród badanych przedsiębiorstw 39% (59) dokonało przeglądu i weryfikacji wymaganej liczby personelu, 38% (57) ankietowanych zignorowało ten etap w przygotowaniach do internacjonalizacji, a 23% (34) nie potrafiło wskazać, czy miał on miejsce w przypadku ich przedsiębiorstw.



Rys. 47. Przegląd wielkości posiadanych zasobów ludzkich w fazie rozpoczynania internacjonalizacji działalności wśród badanych przedsiębiorstw

Źródło: badania własne

Problem wymaganych zasobów jest kluczowy w aspekcie szans MSP na rynkach zagranicznych, szczególnie jeśli idzie o innowacyjność działalności. Niewystarczające zasoby uniemożliwiają bowiem prowadzenie własnych prac badawczo-rozwojowych i są przeszkodą w dotarciu do istotnych informacji technicznych (Poznańska, 1998, s. 143). Oznacza to, że potencjał firm z sektora MSP często ogranicza je same w kreowaniu konkurencyjności na rynku.

Podsumowując, należy stwierdzić, że w procesie internacjonalizacji właściciele MSP koncentrują się przede wszystkim na ryzyku zewnętrznym. Na podstawie uzyskanych wyników badań własnych można stwierdzić, że traktują oni otoczenie zewnętrzne jako bardziej ryzykowne aniżeli wewnętrzne. Nie oznacza to jednak, że całkowicie ignorują potrzebę przeglądu kompetencji swoich pracowników niezbędnych do włączania się w proces internacjonalizacji działalności i związanego z tym ryzyka. Nie stanowi to jednak reguły wśród badanych MSP. Może to wynikać z przypisywania sobie przez właścicieli kluczowej roli w tym postępowaniu. Należy dodać, że literatura przedmiotu w zakresie badania czynników zewnętrznych i wewnętrznych jest dość obszerna, a wśród polskich badaczy tego zagadnienia, wskazujących na otoczenie wewnętrzne, należy wskazać m.in. Z. Pierścionka i S. Jurek-Stępień (2006), T. Kraśnicką (2008), M.K. Witek-Hajduk (2010), I. Koładkiewicz i J. Cieślaka (2011) oraz M. Jędrzejczyk i N. Komorowską (2013).

4.3. Wybrane rodzaje i formy ryzyka w działalności zagranicznej

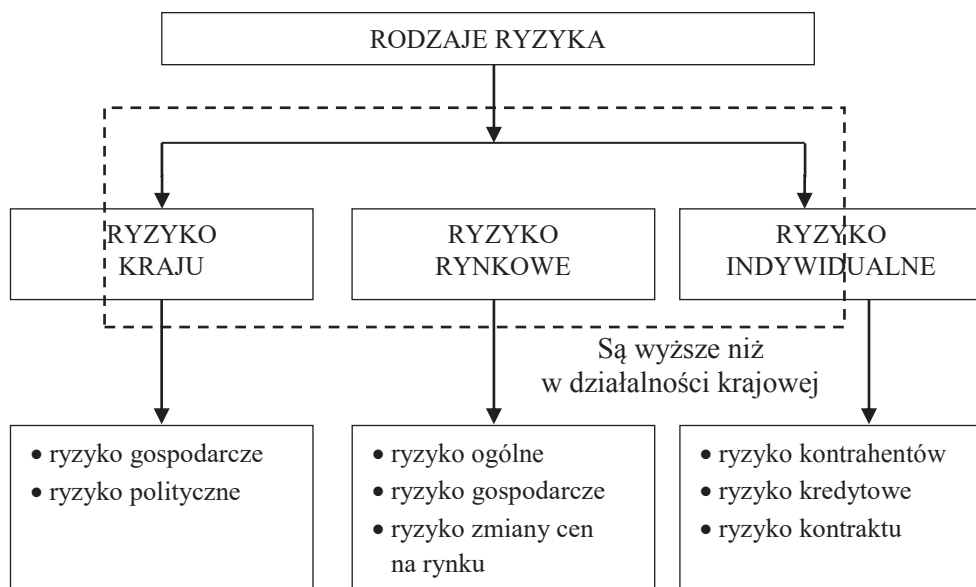
Prowadzenie działalności gospodarczej na rynkach zewnętrznych jest narażone na wiele rodzajów ryzyka, często niewystępujących w działalności krajowej. W literaturze przedmiotu wskazuje się następujące jego źródła (Budzyński, 2016, s. 55–56):

- zdarzenia w sferze finansowej, takie jak ryzyko kursowe, niesolidność banku,
- transakcje handlowe zawarte z niewiarygodnym partnerem, zagrożone ryzykiem utraty zapłaty lub towaru, niedotrzymania terminu dostawy,
- decyzji organów państwowych, takich jak np. nacjonalizacja, niekorzystne prawo celne,
- konflikty na tle społecznym, kulturowym, przestoje, niepokoje społeczne,
- czyny niedozwolone, jak np. kradzieże, dewastacje,
- klęski żywiołowe.

W literaturze przedmiotu można znaleźć rozliczne klasyfikacje ryzyka w działalności zagranicznej. Na rysunku 48 przedstawiono syntetyczną kategoryzację opartą na trzech głównych rodzajach ryzyka: kraju goszczącego, rynkowego oraz indywidualnego.

Ryzyko kraju określane jest w literaturze przedmiotu jako niebezpieczeństwo zmniejszenia lub nieosiągnięcia zamierzonych celów związanych z działalnością przedsiębiorstwa, wynikające z przyczyn, za które jest odpowiedzialny kraj goszczący (Müller i Kornmeier, 2002, s. 380). Wśród wielu badaczy przedmiotu panuje przekonanie, że stanowi ono rezultat oddziaływania czynników politycznych i ekonomicznych. Z kolei w literaturze z zakresu zarządzania międzynarodowymi finansami przedsiębiorstw osobno wyszczególnia się ryzyko ekonomiczne i polityczne (Sperber i Sprink, 1999, s. 270).

Ryzyko ekonomiczne kraju występuje wówczas, kiedy państwo będące kierunkiem internacjonalizacji przedsiębiorstwa nie wywiązuje się ze swoich zobowiązań płatniczych (Olkiewicz, 2005, s. 25). Bywa to utożsamiane z utratą płynności finansowej przez państwo, choć podobny skutek mogą wywoływać także katastrofy naturalne. W szczególnych przypadkach zdarza się, że przedsiębiorstwo finansujące działalność kredytem zagranicznym ma zdolność spłaty swoich zobowiązań, ale może nie być do tego zdolne np. z racji braku walut obcych lub ze względów politycznych jego kraj nie chce zrealizować zaciągniętych zobowiązań płatniczych. Ryzyko ekonomiczne kraju jest istotne dla wszystkich przedsiębiorców zaangażowanych w zagraniczny obrót handlowy. Na ten rodzaj ryzyka są narażeni importeryzy nabywający surowce naturalne o ograniczonych zasobach, a także podmioty zajmujące się eksportem na rynki niestabilne ekonomicznie. Ryzyko ekonomiczne ma takie samo znaczenie jak ryzyko branży, w której działa kontrahent (Bielawska, 2006, s. 173).



Rys. 48. Wybrane rodzaje ryzyka w działalności międzynarodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bielawska, 2006, s. 53

Ryzyko polityczne kraju – w wąskim zakresie – to niebezpieczeństwo, że rząd państwa goszczącego zmieni zasady postępowania, przyjęte porozumienie lub dane przyrzeczenie (Bielawska, 2006, s. 54). H. Sperber i J. Sprink (1999, s. 267) określają je jako brak woli ze strony kraju do wywiązywania się z zobowiązań, które są uwarunkowane politycznie. Rodzajem ryzyka politycznego jest ryzyko dysponowania, przejawiające się w ograniczeniu swobody działalności gospodarczej przedsiębiorstw np. przez nakazy administracyjne, konieczność posiadania zezwoleń, a nawet konfiskaty majątku. Z kolei ryzyko transferu wyrażane jest zakazem transferu zysku, nacjonalizacją lub wyłączeniem. Formy inwestycyjne wybierane przez przedsiębiorstwa stanowią najbardziej zagrożone ryzykiem politycznym kraju formy internacjonalizacji, ponieważ wiążą się z narażeniem na skutki zmian polityki fiskalnej, zmiany uregulowań i zapisów prawnych, a w skrajnych przypadkach pozbawienie dostępu do własnych oddziałów zagranicznych.

Ryzyko rynkowe jest związane ze stanem ekonomicznych, socjalnych i technicznych uwarunkowań w wybranym kraju.

Ryzyko ogólne dotyczy socjokulturowych aspektów działalności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, w tym języka, kultury, mentalności, systemu fiskalnego, metod zarządzania, zwyczajów handlowych.

Ryzyko gospodarcze wynika z różnic występujących w poziomie aktywności gospodarczej między krajem macierzystym a goszczącym. Charakter ryzyka bywa tymczasowy, a różnice przejawiają się w wyposażeniu w czynniki produkcji (Bie-

lawska, 2006, s. 52). Do ryzyka gospodarczego najczęściej zalicza się następstwa polityki pieniężnej i fiskalnej państwa, a także skutki katastrof naturalnych.

Ryzyko zmian cen na rynku finansowym wynika np. z gwałtownych zmian cen dóbr, które mogą być rezultatem zmian stóp procentowych i zmian kursów walut. Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstw jest związana z występowaniem nowych rodzajów ryzyka finansowego. Przykłady z praktyki gospodarczej wskazują, że firmy skłaniają się do wybierania pasywnej strategii w pozyskiwaniu środków finansowych i metod zarządzania nimi. Najczęściej sprowadza się to do samofinansowania i wzrostu aktywności przedsiębiorstw w zakresie zarządzania ryzykiem (Bielawska, 2006, s. 26).

Ryzyko finansowe w działalności handlowej wyraża się możliwością zaistnienia nieprzewidzianych i niezależnych od przedsiębiorstwa zdarzeń związanych z (Olkiewicz, 2012, s. 562):

- zawartą transakcją handlową (ryzyko transakcyjne),
- zmianami w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa (ryzyko rynkowe),
- produktami bądź towarami, które podmiot sprzedaje (ryzyko towarowe),
- działalnością ekonomiczną i polityczną państw, w których przedsiębiorstwo funkcjonuje (ryzyko kraju).

Przytoczona definicja wskazuje na występowanie korelacji i wzajemnego przenikania się wielu źródeł i rodzajów ryzyka sklasyfikowanych w ramach innych grup.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że podstawowe kategorie, na których oparte jest zarządzanie finansami przedsiębiorstw, stanowią czas, ryzyko oraz kryterium decyzji (Bartkiewicz, 2000, s. 81). Te czynniki silnie korelują ze sobą, a jest to szczególnie dostrzegalne w sytuacji występowania ekstremum co najmniej jednego z nich. Każde ryzyko, na które narażone jest przedsiębiorstwo, ostatecznie skutkuje w wartościach pieniężnych – stracie lub zysku (Grzybowski, 1995, s. 49). Oznacza to, że każdy rodzaj ryzyka jest również ryzykiem finansowym, mającym wpływ na działalność firm, ich rozwój i wartość rynkową. Ma to szczególne znaczenie dla ograniczonych kapitałem finansowym i źródłami finansowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Ryzyko zmiany stóp procentowych wywoływane jest przez decyzję banku centralnego, zmiany poziomu inflacji, wahania deficytu budżetowego oraz popytu i podaży pieniądza na rynku. Ryzyko to ogranicza efektywność rynków papierów wartościowych. Do przyczyn występowania tego ryzyka zalicza się (Bielawska, 2006, s. 155):

- podejmowanie działań, których skutki finansowe są odsunięte w czasie – np. zaciąganie długoterminowych kredytów bankowych lub sprzedaż z odroczonym terminem zapłaty,
- brak elastyczności dostosowania pozycji o zmiennej stopie procentowej po stronach aktywów i pasywów do zmian rynkowej stopy procentowej.

Ryzyko zmiany stóp procentowych sensu stricto oznacza możliwość niekorzystnego wpływu tej zmiany na aktywa przedsiębiorstw. Jest to szczególnie istotne

dla firm uczestniczących w działalności na rynkach zagranicznych, ponieważ działalność powoduje ryzyko zmiany odsetek.

Ryzyko walutowe definiuje się jako ryzyko poniesienia straty z tytułu posiadania przez przedsiębiorstwo otwartej i niezabezpieczonej pozycji walutowej na skutek niekorzystnego ruchu kursów walutowych (Kaczmarek, 2008, s. 59). W sytuacji gdy przedsiębiorstwo rozszerza swoją działalność na rynki funkcjonujące w innej walucie niż jego waluta lokalna, ponosi ono ryzyko, że zmiana kursu walutowego w przyszłości wpłynie na nieopłacalną sprzedaż produktów w danym kraju. W literaturze przedmiotu wskazuje się następujące rodzaje ryzyka walutowego (Rymarczyk, 2005, s. 361): (1) przeliczeniowe, (2) transakcyjne, (3) ekonomiczne.

Stopień ryzyka kursowego przedsiębiorstwa zależy od (Olkiewicz, 2005, s. 24):

- wartości otwartych pozycji walutowych,
- zmian kursu walutowego,
- terminów wymagalności transakcji.

Ryzyko indywidualne dotyczy współpracy partnerów handlowych i może wynikać z winy jednego z nich, jak również z siły wyższej. W porównaniu z ryzykiem kraju i ryzykiem rynkowym zawiera ono większą grupę zróżnicowanych rodzajów ryzyka.

Ryzyko kontrahentów dotyczy obu stron w wymianie handlowej: eksportera i importera. W przypadku eksportera dotyczy to przede wszystkim ryzyka: (1) zbytu, (2) odbioru, (3) transportowego i (4) magazynowego.

Ryzyko zbytu występuje w sytuacji, kiedy brak jest nabywców wyrobów lub usług oferowanych przez eksportera, co bywa skorelowane z ryzykiem ogólnym (np. kulturowym), gospodarczym (np. wynikającym z różnicy poziomu technicznego państw), może także wynikać ze źle przeprowadzonej kalkulacji, niedopasowania do cen lub jakości oferty konkurencji. Poza tym dotarcie do właściwych klientów wymaga sprawnego systemu dystrybucji i promocji, przygotowanego personelu lub partnera handlowego, co także bywa barierą w procesie internacjonalizacji dla ograniczonych wszelkimi zasobami firm z sektora MSP (OECD, 2009b, s. 8).

Ryzyko odbioru obciąża obie współpracujące ze sobą strony: eksportera i importera. Dotyczy to sytuacji, w których występuje niezgodność z ustaleniami partnerów biznesowych w aspekcie jakości, ilości lub ceny. Pomijając nieuczciwość we współpracy gospodarczej, kluczowymi czynnikami są tutaj: odmienności językowe, kulturowe, stosowane systemy fiskalne oraz inne problemy komunikacyjne. W takich sytuacjach importer może odmówić odbioru towarów, przenosząc ryzyko ich dostosowania na eksportera. Częściej zdarza się jednak, że importer otrzymuje przedpłaconą dostawę niezgodną z jego oczekiwaniami, a dochodzenie swoich praw może być dla niego uciążliwe lub niemożliwe.

Ryzyko transportowe i magazynowe obciąża obie strony i dotyczy sytuacji, w których towary są dostarczane z opóźnieniem lub pod niewłaściwy adres, a także ulegają uszkodzeniu lub giną w czasie transportu.

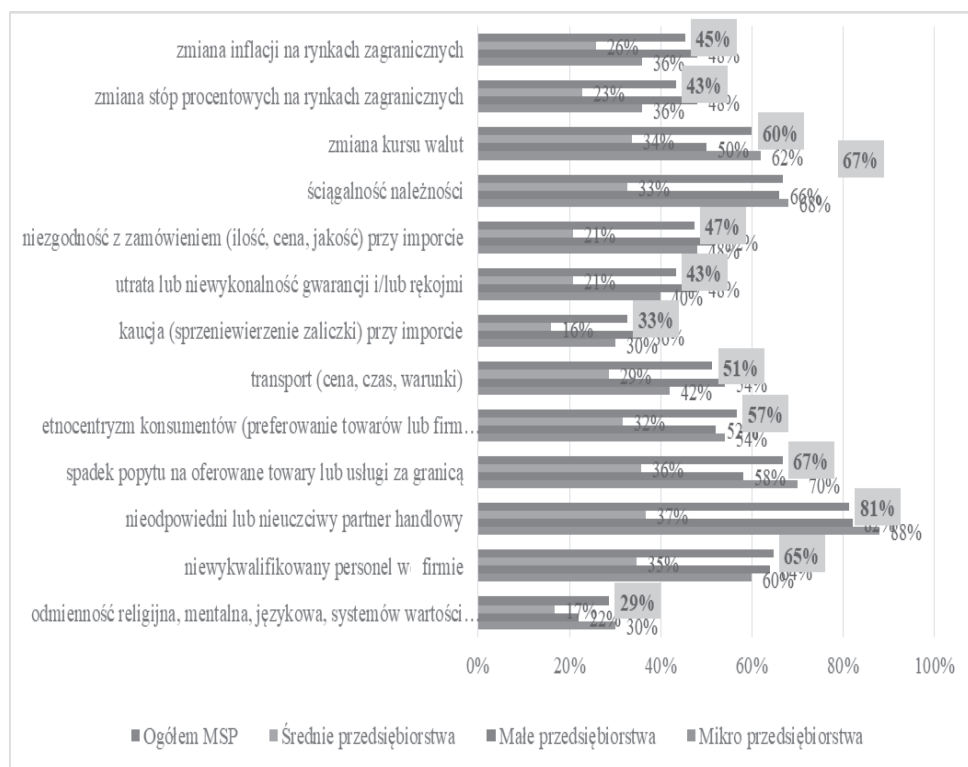
Ryzyko kredytowe dotyczy wszelkich rodzajów ryzyka związanych z przepływem środków finansowych. Dla eksportera będzie nim ryzyko finansowe wynikające

z udzielonego kredytu kupieckiego, kiedy importer nie wywiązuje się z zobowiązań bądź robi to nierzetelnie. Dla importera będzie nim ryzyko kaucji wynikające z niewywiązania się przez eksportera z ustalonych zobowiązań, które jest skorelowane z ryzykiem wiarygodności. Mimo że dotyczy to wszelkich sytuacji, zarówno w działalności krajowej, jak i zagranicznej, dochodzenie swoich praw jest bardziej uciążliwe i długotrwałe w handlu międzynarodowym. W przypadku MSP ograniczonych zasobami umożliwiającymi pozyskiwanie wiedzy o rynkach zewnętrznych, a także ograniczonych kapitałem finansowym, może to doprowadzić do dotkliwych strat finansowych, a nawet bankructwa.

Ryzyko kontraktu obciąża eksporterów i dotyczy ryzyka odpowiedzialności prawnej za sprzedawane towary, a także ryzyka technicznego – związanego ze zgodnością z normami i wymogami technicznymi wyrobów w kraju goszczącym.

Z uwagi na wielość i zróżnicowanie rodzajów ryzyka w działalności gospodarczej za granicą warto wymienić i krótko scharakteryzować jedynie wybrane z nich, szczególnie istotne dla małych i średnich przedsiębiorstw:

- ryzyko podmiotowe – wynikające z braku posiadania pełnej wiedzy o przyszłych stanach otoczenia oraz funkcjonowaniu przedsiębiorstwa,



Rys. 49. Rodzaje ryzyka w internacjonalizacji w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: badania własne

- ryzyko właścicieli – związane z brakiem dostatecznego zaangażowania się właścicieli w proces internacjonalizacji, co wynika z chęci minimalizowania ryzyka działalności gospodarczej,
- ryzyko zarządzania – wynikające z błędów popełnionych przez właścicieli,
- ryzyko personalne – związane z działalnością zasobów ludzkich i obciążające zarówno pracowników, jak i organizacje, dla których pracują.

Dla wszystkich przedsiębiorstw uczestniczących w działalności zagranicznej, ale ze szczególnym uwzględnieniem ograniczonych wszelkimi zasobami MSP, zagrożeniem jest globalizacja ryzyka. Zjawisko to polega na przenoszeniu się strat na kolejne rynki w ujęciu geograficznym, czego przykładem jest tzw. efekt domina w ujęciu globalnym (Waszkiewicz, 2011, s. 308–309).

Rozważania teoretyczne stanowiły punkt wyjścia do badań własnych nad wartościowaniem rodzajów ryzyka w internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. (rys. 49). Należy stwierdzić, że w wielu badanych przedsiębiorstwach dostrzega się znaczenie elementów związanych z funkcjonowaniem w sieci przedsiębiorstw – dla 81% badanych kluczowym ryzykiem jest nieuczciwy lub nieodpowiedni partner. Może to uzasadniać wybór przez nie form zwiększających ich samodzielność na rynkach zagranicznych (rys. 49).

Inne istotne zagrożenia związane z działalnością na rynkach zagranicznych dotyczą spadku popytu na oferowane towary lub usługi za granicą (67%), trudności w ściąganiu należności (67%) oraz braku wykwalifikowanego personelu (65%) oraz niestabilności kursu walut (60%). Te rodzaje ryzyka dotyczą w największym stopniu mikroprzedsiębiorstw.

4.4. Istota zarządzania ryzykiem w internacjonalizacji

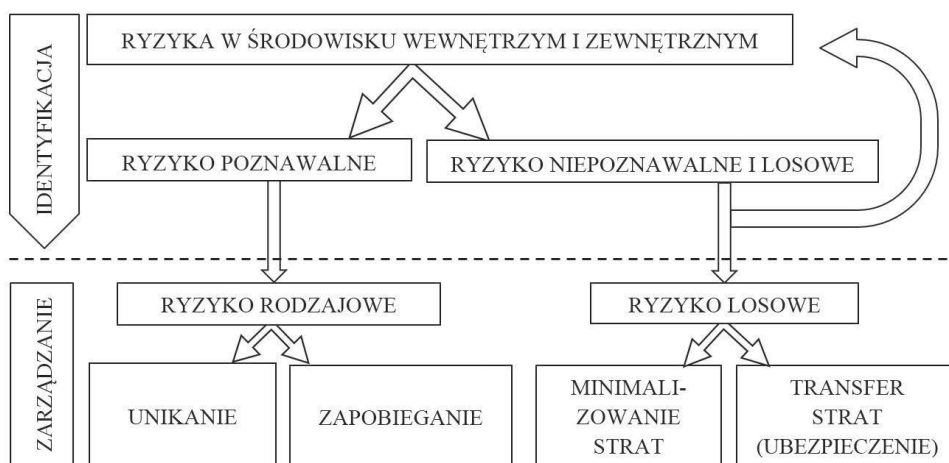
Zarządzanie ryzykiem stanowi nieodłączny element kompleksowego zarządzania przedsiębiorstwem niezależnie od branży, sektora lub rynku, na którym ono funkcjonuje. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że jest ono narzędziem umożliwiającym zapewnienie zgodności z oczekiwaniami przedsiębiorcy dzięki wprowadzeniu ładu organizacyjnego i odpowiedniemu wykorzystaniu zasobów, którymi dysponuje przedsiębiorstwo (Croitoru, 2014, s. 21). J. Bizon-Górecka (1998, s. 27) rozumie przez to formułowanie strategii nakierowanej na minimalizację skutków ryzyka. W opinii badaczy przedmiotu zarządzanie ryzykiem nie polega wyłącznie na ciągłym jego ograniczaniu, lecz doprowadzeniu do osiągnięcia poziomu akceptowalności np. przez przedsiębiorców (Manikowski, 2013, s. 31; Jajuga, 2015, s. 15). Dlatego ważniejsze od eliminacji ryzyka jest to, aby przedsiębiorcy oceniali je lepiej od konkurencji i aby jakość tej oceny miała konkretny wpływ na osiągnięte rezultaty. W innym przypadku zyski mogą nigdy nie być proporcjonalne w relacji do podejmowanego ryzyka (Apgar, 2008, s. 71).

Celem zarządzania ryzykiem jest minimalizowanie i ograniczanie rozmiarów szkód, jakie może ono powodować. Dotyczy to także wykorzystania wszystkich możliwości, które pozwalają na przeniesienie ryzyka w części lub w całości na zewnątrz – na kontrahentów lub firmy ubezpieczeniowe. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że stanowi to szczególne wyzwanie dla firm z sektora MSP (Kaczmarek, 2008, s. 109). W małych organizacjach najczęściej wynika to z braku funkcji stricte kontrolnych, a także z niewystarczających kompetencji zarówno personelu, jak i właściciela – menedżera, który powinien zarządzać ryzykiem przedsiębiorstwa.

Właściciele firm powinni aktywnie poszukiwać strategii, a także pozyskiwać przydatne zasoby, aby chronić firmę przed zagrożeniami. Złożoność tego zadania wynika z trzech głównych powodów. Po pierwsze, wejście na rynek globalny wiąże się z nabywaniem nowej wiedzy, którą firma musi dostosować, zmieniając swoją strukturę i procedury. Proces ten niesie ze sobą znaczną niepewność, ponieważ przyswajanie wiedzy zależy w pierwszej kolejności od otoczenia wewnętrznego. Po drugie, globalne turbulencje środowiskowe stanowią kolejne zagrożenie dla firmy, która poszukuje niezawodnych rozwiązań w zakresie zarządzania ryzykiem. Po trzecie, kompetencje przedsiębiorców często bywają nieadekwatne do stawianych im wyzwań (Sun i in., 2020).

Poza tym skala działalności oraz posiadany kapitał mikro, małych i średnich przedsiębiorstw stanowią utrudnienie w uzyskaniu atrakcyjnych warunków ubezpieczenia transakcji handlowych. Zarządzanie ryzykiem stanowi sekwencję działań polegających na: (1) identyfikacji, (2) mierzeniu, (3) kontrolowaniu ryzyka.

W obszarze procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw nie można wskazać uniwersalnego kryterium, które byłoby użyteczne w każdym z procesów z uwagi

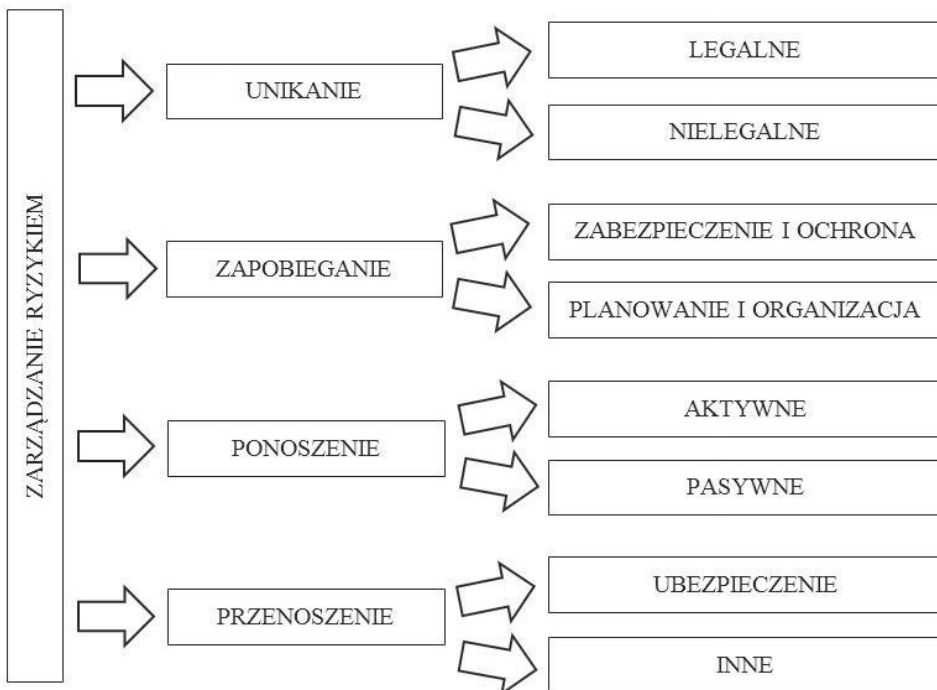


Rys. 50. Wybrana ścieżka identyfikacji i klasyfikacji ryzyka w procesie internacjonalizacji

Źródło: Kasperkowiak, Małecka i Łuczka, 2017, s. 395

na duże zróżnicowanie docelowych kierunków ekspansji. Użytecznym rozwiązaniem, przy zastosowaniu sprzężenia zwrotnego między otoczeniem wewnętrznym a zewnętrznym firmy, może być wstępne przyjęcie zmiennego podziału ryzyka na niepoznawalne (losowe) i poznawalne. Na kolejnym etapie można zastosować szczegółową dywersyfikację i identyfikację ryzyka poznawalnego w celu zarządzania nim oraz równoczesne zabezpieczanie przedsiębiorstwa przed stratami wynikającymi z ryzyka losowego, np. skutków działania siły wyższej (rys. 50).

K.D. Miller (1992, s. 311–331) wskazuje, że gdy firma wkracza do obcego kraju, ryzykiem, przed którym stoi, może zarządzać przez dwa rodzaje działań: finansowe i strategiczne. Postępowanie w tym pierwszym przypadku obejmuje: (1) zakup ubezpieczenia w celu ochrony przed stratami majątkowymi, wypadkowymi i stratami z tytułu operacji zagranicznych oraz (2) kupno i sprzedaż instrumentów finansowych, takich jak kontrakty terminowe futures, swapy i opcje, w celu blokowania stałych cen i zabezpieczenia przed ryzykiem walutowym. W literaturze przedmiotu wskazuje się także na zróżnicowane metody w podejściu do ryzyka i niepewności na rynkach zagranicznych. Na rysunku 51 przedstawiono jedną z metod zarządzania ryzykiem na rynkach, w tym także zagranicznych.



Rys. 51. Metody zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Olkiewicz, 2005, s. 27

Unikanie ryzyka, zwane metodą negatywną, zaliczane jest do pasywnych metod jego ograniczania i przejawia się najczęściej tym, że przedsiębiorcy nie podejmują działań, które w ich opinii są obciążone zbyt dużym ryzykiem. Dotyczy to na przykład współpracy z ryzykownymi partnerami handlowymi lub aktywności na rynkach o dużym ryzyku kraju, silnej konkurencji itp. Rozpoczęcie i prowadzenie działalności na rynkach zagranicznych jest działaniem ryzykownym w wielu aspektach, dlatego unikanie ryzyka może spowodować całkowite zatrzymanie procesu internacjonalizacji.

Zapobieganie nie jest rozwiązaniem eliminującym ryzyko, ale zmniejsza prawdopodobieństwo jego wystąpienia, a także łagodzi związane z nim skutki. Polega na przeciwdziałaniu zdarzeniom losowym oraz uniemożliwianiu ich zaistnienia. W działalności gospodarczej realizowane jest przez rzetelny dobór partnerów handlowych i precyzowanie warunków współpracy. Kluczowym czynnikiem jest więc pozyskanie szczegółowej wiedzy o rynkach docelowych i potencjalnych partnerach.

Podstawową metodą ograniczania ryzyka kraju jest pozyskanie możliwie największej ilości informacji o potencjalnym kontrahencie zagranicznym, rynku docelowym – celu ekspansji geograficznej, sytuacji w danej branży (Bielawska, 2006, s. 55). Źródłem informacji mogą być: agencje rządowe, banki międzynarodowe, organizacje zajmujące się gromadzeniem danych i konsultingiem w środowisku międzynarodowym. Stosowanie reguł i zasad obowiązujących w działalności zagranicznej powinno opierać się na klauzulach chroniących majątek i przedsiębiorstwa. Zarządzanie ryzykiem w zakresie kursów walutowych i inwestycji kapitałochłonnych zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i strategicznym stanowi kluczowe zadanie przedsiębiorstw przystępujących do internacjonalizacji. W celu zminimalizowania tego rodzaju ryzyka spółka może np. uruchomić fabrykę w innym kraju i produkować z wykorzystaniem komponentów nabytych za tę samą walutę, za którą nastąpi sprzedaż. Stanowi to przykład hedgingu ryzyka kursowego związanego z przychodami ze sprzedaży w walucie obcej. W porównaniu z dużymi firmami, które prowadzą zróżnicowaną działalność na wielu rynkach i mają więcej możliwości zabezpieczenia się przed stratami, małe i średnie firmy są bardzo wrażliwe na zmiany koniunkturalne i ryzyko, nie mają bowiem możliwości dywersyfikacji wewnętrznej (Bielawska, 2006, s. 11).

Ponoszenie kosztów ryzyka występuje w sytuacji, kiedy na podstawie oceny ryzyka i wynikającego z tego niskiego prawdopodobieństwa jego wystąpienia przedsiębiorstwo podejmuje się realizacji analizowanego przedsięwzięcia. W literaturze przedmiotu bywa to nazywane samoubezpieczeniem, ponieważ przedsiębiorstwo gromadzi środki finansowe na pokrycie ewentualnych strat, tworząc rezerwę finansową (Olkiewicz, 2005, s. 28).

Przenoszenie ryzyka polega na transferze jego skutków na inny podmiot przy wykorzystaniu mechanizmów prawnych, np. umowy ubezpieczenia oraz działań o charakterze organizacyjnym lub zabezpieczającym. Przenoszona jest zarówno ocena, jak i koszty ryzyka. Złożoność międzynarodowego prawa handlowego oraz szybkie zmiany technologiczne sprawiają, że ochrona prawna zabezpieczająca przedsię-

biorców staje się niepraktyczna. W wyniku tego poleganie jedynie na środkach prawnych służących ochronie interesów firmy może przynieść efekt przeciwny do zamierzonego (Pućik, 1988, s. 89).

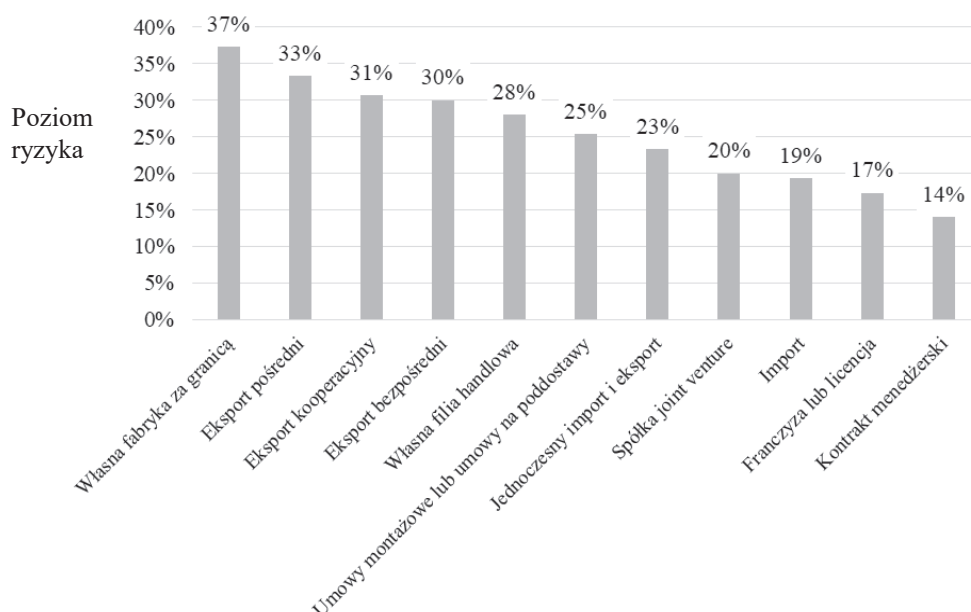
W opinii W. Ronki-Chmielowiec (2010, s. 53–54) funkcjonalnie etapy, takie jak unikanie, zapobieganie, ponoszenie i przenoszenie ryzyka z racji wzajemnego przenikania się, można zastąpić podejściem retencji oraz transferu. Retencja ryzyka może przyjmować formę świadomego lub nieświadomego, pasywnego lub aktywnego kontrolowania ryzyka, działań prewencyjnych, dywersyfikacji aktywności gospodarczej lub repartycji przyszłych strat. Transfer ryzyka polega natomiast na przenoszeniu części lub całości ryzyka na inne podmioty.

Przedsiębiorcy prowadzący działalność zagraniczną mogą stosować zróżnicowane formy i modele internacjonalizacji, a tym samym ograniczać ryzyko związane np. z kanałami dystrybucji, nieuczciwymi pośrednikami czy niekorzystnym prawem w kraju goszczącym. Na ryzyko ekonomiczne w najmniejszym stopniu narażeni są importerzy nieponoszący nakładów finansowych przy zmianie dostawców lub surowców. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że najlepszym sposobem zabezpieczenia się przed ryzykiem ekonomicznym kraju może być dywersyfikacja rynków zbytu oraz dostawców pod względem terytorialnym i administracyjnym (Bielawska, 2006, s. 175).

Można założyć, że przedsiębiorcy z dużym doświadczeniem mogą istotnie wpływać na niektóre aspekty ryzyka. Dysponując wyjątkowo pożądanymi produktami, mogą wywierać wpływ na kanały dystrybucji, a także aktywnie pracować nad zmianą zachowań klientów przez reklamę, zwiększając tym samym przychody i udział w rynku. Oznacza to, że nawet przedsiębiorcy zdobywający nowe rynki mogą skutecznie wywierać wpływ i kontrolować ryzyko międzynarodowe (Shrader, Oviatt i McDougall, 2000, s. 1230). Ryzyko może stać się źródłem sukcesu przedsiębiorstwa, jeśli będzie ono umiało sobie z nim poradzić lepiej niż inni.

4.5. Wielkość ryzyka a wybór formy internacjonalizacji

Rozpatrując postrzeganie przez przedsiębiorców zróżnicowanych form internacjonalizacji w kontekście związanego z nimi ryzyka, zaobserwowano, że przypisywali oni wysoki poziom ryzyka niektórym z tych form, które w literaturze przedmiotu uznaje się za mało ryzykowne. Może to wskazywać na brak wiedzy o innych rozwiązaniach (rys. 52). Za najbardziej ryzykowną formę internacjonalizacji respondenci uznali posiadanie własnej fabryki za granicą – 37% (56). Kolejną formą wskazaną przez ankietowanych był eksport pośredni – 33% (50), tymczasem w literaturze przedmiotu dowodzi się, że jest to najmniej ryzykowny sposób prowadzenia działalności za granicą (Maignan i Lukas, 1997, s. 9).



Rys. 52. Klasyfikacja form internacjonalizacji według poziomu ryzyka w opinii przedsiębiorców

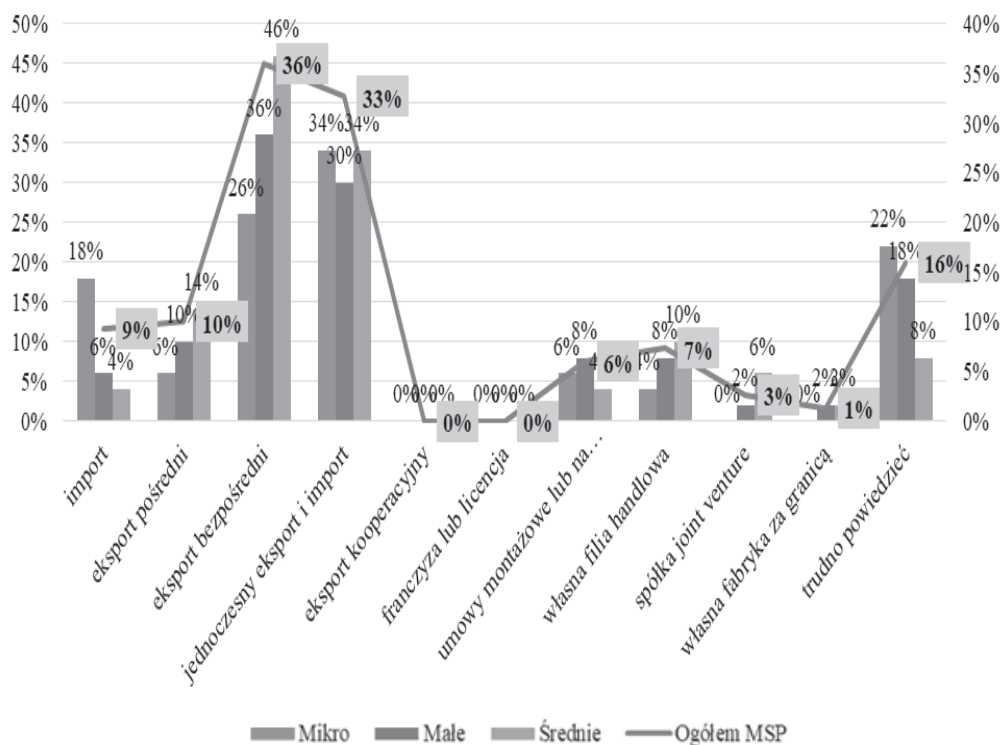
Adnotacja: ankietowani wskazywali więcej niż jedną odpowiedź, stąd suma wyników jest większa od liczby przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu

Źródło: badania własne

Co trzeci badany respondent uznał eksport kooperacyjny za ryzykowny sposób rozpoczynania działalności za granicą – 31% (45). Analizując wyniki badań, można zauważyć, że eksport bezpośredni został uznany za bardziej ryzykowną formę internacjonalizacji – 30% (45) od jednoczesnego importu i eksportu – 23% (3%). W opinii badanych MSP kontrakt menedżerski, charakteryzujący się brakiem udziału osoby świadczącej usługę we własności przedmiotu kontraktu oraz niewielkim zaangażowaniem kapitału finansowego, jest najmniej ryzykowną formą włączenia się w działalność zagraniczną. Wskazało ją 14% (21) respondentów.

Badani przedsiębiorcy oceniali zatem formy internacjonalizacji z punktu widzenia związanego z nimi ryzyka, ale należy uznać, że dokonywali tego, kierując się własną intuicją i doświadczeniem.

W przypadku przedsiębiorstw, które przystąpiły już do internacjonalizacji działalności, deklarowane kolejne etapy umiędzynarodowienia obejmują w pierwszej kolejności eksport bezpośredni oraz jednoczesny import i eksport, a więc formy uznawane przez ankietowanych za obarczone umiarkowanym stopniem ryzyka (rys. 53). Wskazuje to na etapowy charakter procesu internacjonalizacji polskich MSP, jak również dążenie do zwiększania samodzielności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych.



Rys. 53. Etapy umiędzynarodowienia badanych przedsiębiorstw

Źródło: badania własne



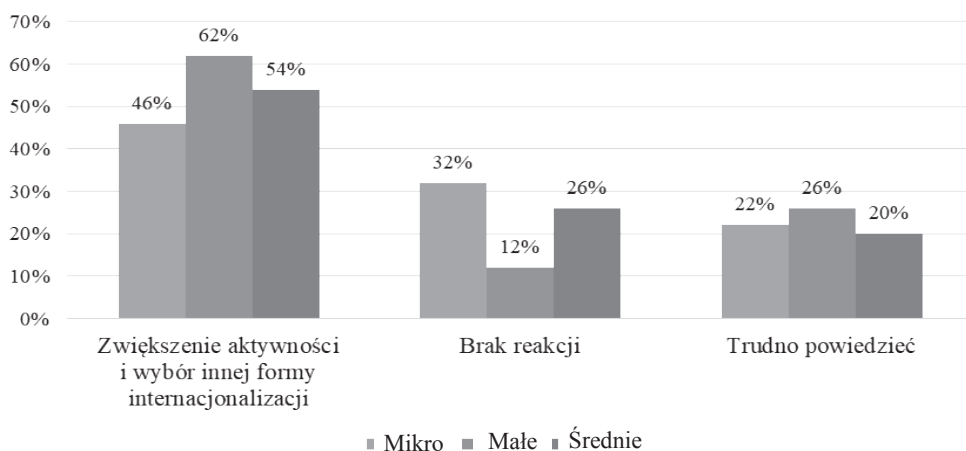
Rys. 54. Reakcja badanych przedsiębiorstw na wybór formy internacjonalizacji wskutek zmniejszonego poziomu ryzyka na rynkach zagranicznych

Źródło: badania własne

Biorąc pod uwagę zróżnicowany poziom ryzyka w działalności zagranicznej, starano się ustalić, czy potencjalne jego zmniejszenie wiązałoby się ze zwiększeniem aktywności gospodarczej przedsiębiorstwa i skłoniłoby je do wyboru innych form internacjonalizacji (rys. 54). Ponad połowa respondentów odpowiedziała na pytanie twierdząco – 54% (80). Niemal co czwarty z ankietowanych nie zwiększyłby aktywności ani nie wybrałby innej formy działalności za granicą – 24% (36), a 22% (33) z nich nie potrafiło odpowiedzieć na to pytanie.

Wyniki przeprowadzonych dodatkowo badań dotyczących znaczenia wielkości przedsiębiorstwa, formy prawnej oraz rodzaju działalności w ramach sektora MSP w aspekcie reakcji na zmniejszające się ryzyko w działalności na rynkach zagranicznych wydają się szczególnie interesujące (rys. 55).

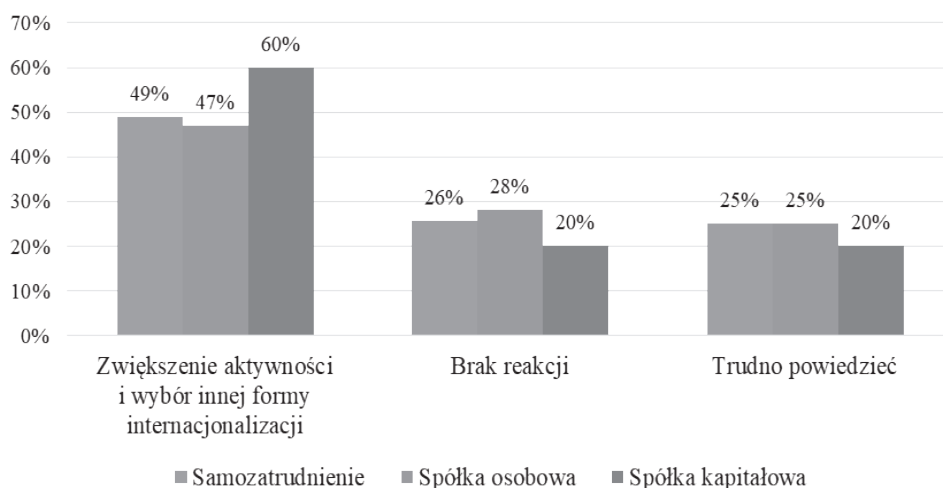
Z przeprowadzonej analizy statystycznej wynika, że nie zachodzi istotna statystycznie zależność (χ^2 Pearsona (4; 146) = 6,11; $p = 0,1910$) między wielkością przedsiębiorstwa a wyborem formy internacjonalizacji w kontekście spadku ryzyka. Oznacza to, że nie stwierdzono istotnej zależności między zachowaniem się właścicieli firm sektora MSP o zróżnicowanej wielkości w sytuacji zmniejszonego ryzyka na rynkach zewnętrznych.



Rys. 55. Spadek ryzyka na rynkach zagranicznych a wybór formy internacjonalizacji w badanych przedsiębiorstwach w zależności od ich wielkości

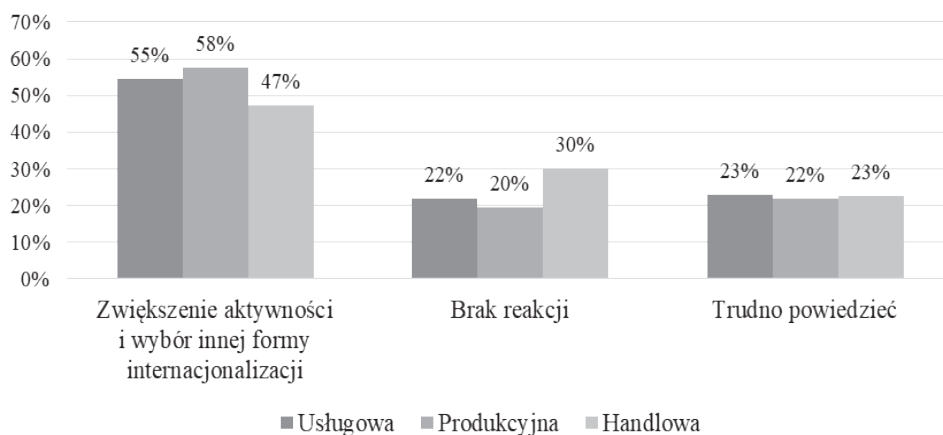
Źródło: badania własne

Ponadto nie występowała także istotna statystycznie zależność między formą prawną a wyborem formy internacjonalizacji przy spadku ryzyka na rynkach zagranicznych (χ^2 Pearsona (4; 146) = 2,25; $p = 0,6896$) (rys. 56). Postawy i reakcje właścicieli firm prowadzących indywidualną działalność gospodarczą, spółki osobowe lub spółki kapitałowe są zbieżne w przypadku zmniejszającego się ryzyka działalności na rynkach zagranicznych.



Rys. 56. Spadek ryzyka na rynkach zagranicznych a wybór formy internacjonalizacji w badanych przedsiębiorstwach w zależności od ich formy prawnej

Źródło: badania własne



Rys. 57. Spadek ryzyka na rynkach zagranicznych a wybór formy internacjonalizacji w badanych przedsiębiorstwach w zależności od ich rodzaju działalności

Źródło: badania własne

Zgodnie z wynikami badań własnych należy stwierdzić, że nie zachodzi istotna statystycznie zależność między wyborem formy internacjonalizacji w kontekście zmniejszonego ryzyka a rodzajem działalności badanych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (rys. 57) o charakterze:

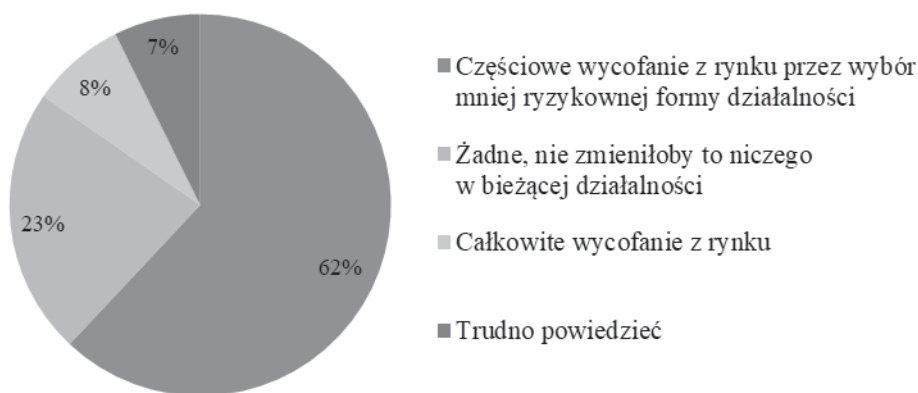
- usługowym – (χ^2 Pearsona (2; 148) = 0,13; $p = 0,9388$),

- produkcyjnym – (Chi^2 Pearsona (2; 148) = 1,33; $p = 0,5175$),
- handlowym – (Chi^2 Pearsona (2; 148) = 2,09; $p = 0,3516$).

Z racji możliwości wyboru więcej niż jednej odpowiedzi dotyczącej rodzaju działalności test Pearsona został przeprowadzony dla każdej z grup przedsiębiorstw.

Podsumowując, potwierdzono wpływ zmniejszającego się ryzyka w działalności zagranicznej na decyzję właścicieli MSP o zmianie aktywności na rynkach zagranicznych i wyborze formy internacjonalizacji. Zaobserwowano, że reakcje przedsiębiorców są zbliżone bez względu na wielkość, formę prawną i rodzaj działalności.

Zbadano również zachowania przedsiębiorców w sytuacji, kiedy poziom ryzyka na rynkach zagranicznych wzrasta. Interesujące okazały się kwestie postrzegania przez ankietowanych zagrożeń oraz ich możliwe reakcje i kierunki w podejmowaniu decyzji (rys. 58).



Rys. 58. Reakcje badanych przedsiębiorstw na wybór formy internacjonalizacji wskutek zwiększonego poziomu ryzyka na rynkach zagranicznych

Źródło: badania własne

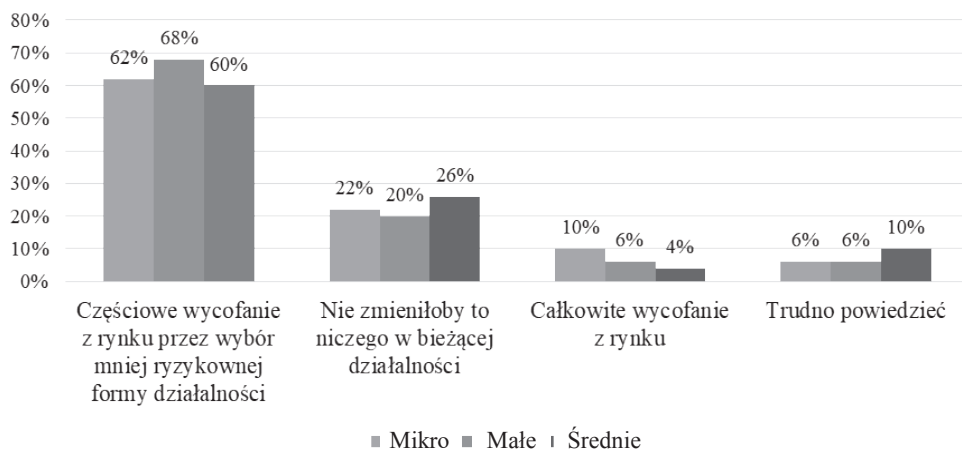
Zgodnie z uzyskanymi wynikami blisko połowa badanych przedsiębiorców rozpoczęłaby proces wycofywania się z rynku lub zastosowałaby mniej ryzykowną formę internacjonalizacji – 62% (93). Dla co czwartego z badanych nie zmieniliby to sposobu oraz formy funkcjonowania na rynkach zagranicznych – 23% (34), jedynie 8% (12) całkowicie wycofałoby się z rynku. Żadnej z wymienionych odpowiedzi nie potrafiło wskazać 7% (11).

Dalsze wyniki badań własnych wskazują, że zwiększenie poziomu ryzyka w działalności na rynkach zagranicznych najczęściej powoduje wśród mikro, małych i średnich przedsiębiorstw zmniejszenie aktywności i wybór mniej ryzykownych form internacjonalizacji. Oznacza to także, że część przedsiębiorców potrafi korzystać z narzędzi zarządzania ryzykiem.

Zgodnie z uzyskanymi wynikami blisko połowa badanych przedsiębiorców rozpoczęłaby proces wycofywania się z rynku lub zastosowałaby mniej ryzykowną formę internacjonalizacji – 62% (93). Dla co czwartego z badanych nie zmieniłoby to sposobu oraz formy funkcjonowania na rynkach zagranicznych – 23% (34), jedynie 8% (12) całkowicie wycofałoby się z rynku. Żadnej z wymienionych odpowiedzi nie potrafiło wskazać 7% (11).

Dalsze wyniki badań własnych wskazują, że zwiększenie poziomu ryzyka w działalności na rynkach zagranicznych najczęściej powoduje wśród mikro, małych i średnich przedsiębiorstw zmniejszenie aktywności i wybór mniej ryzykownych form internacjonalizacji. Oznacza to także, że część przedsiębiorców potrafi korzystać z narzędzi zarządzania ryzykiem.

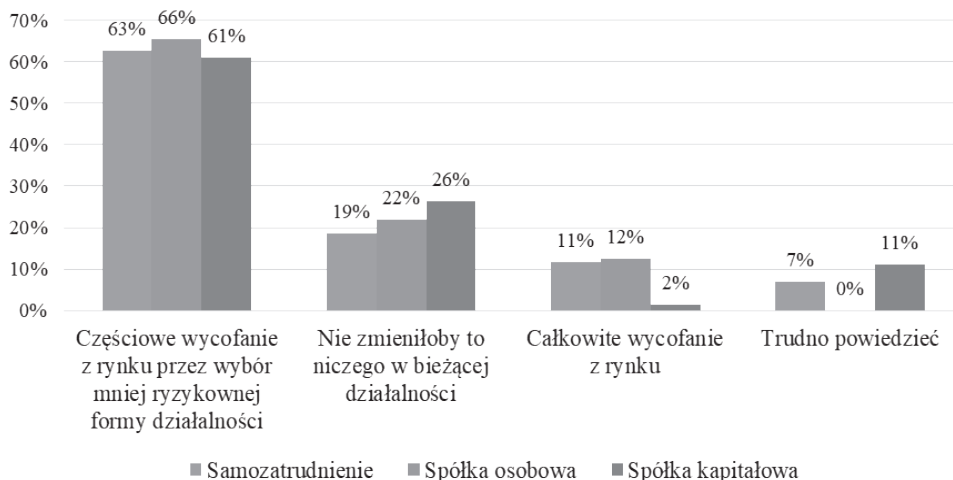
Test korelacji Pearsona przeprowadzono w celu ustalenia występowania zależności między wielkością MSP, ich formą prawną i rodzajem działalności w wyborze formy internacjonalizacji wskutek zwiększającego się ryzyka na rynkach zagranicznych. Wykazano, że nie zachodzi istotna statystycznie zależność między wielkością przedsiębiorstwa a wyborem formy internacjonalizacji w warunkach wzrostu ryzyka na rynkach zagranicznych (χ^2 NW (8; 142) = 3,23; $p = 0,9190$). Oznacza to, że reakcje i zachowania właścicieli MSP dotyczące wyboru innych form i zmiany aktywności na rynkach zewnętrznych w wyniku wzrostu ryzyka są zbieżne (rys. 59).



Rys. 59. Wzrost ryzyka na rynkach zagranicznych a wybór formy internacjonalizacji w badanych przedsiębiorstwach w zależności od ich wielkości

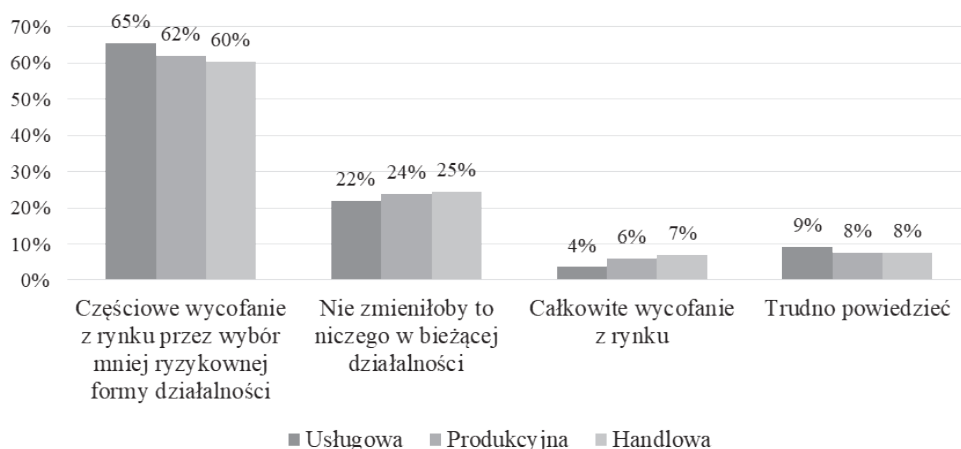
Źródło: badania własne

Wśród badanych przedsiębiorstw nie występowała także istotna statystycznie zależność między formą prawną a wyborem formy internacjonalizacji; przy wzroście ryzyka na rynkach zagranicznych (χ^2 NW (6; 144) = 7,92; $p = 0,2444$) nie zaobserwowano istotności statystycznej (rys. 60).



Rys. 60. Wzrost ryzyka na rynkach zagranicznych a wybór formy internacjonalizacji w badanych przedsiębiorstwach w zależności od ich formy prawnej

Źródło: badania własne



Rys. 61. Wzrost ryzyka na rynkach zagranicznych a wybór formy internacjonalizacji w badanych przedsiębiorstwach w zależności od rodzaju działalności

Źródło: badania własne

Z przeprowadzonej analizy statystycznej wynika, że nie zachodzi także istotna statystycznie zależność między wyborem formy internacjonalizacji w warunkach wzrostu ryzyka na rynkach zagranicznych a rodzajem działalności badanych MSP (rys. 61) o charakterze:

- usługowym – (Chi^2 Pearsona (4; 147) = 1,56; $p = 0,6692$),
- produkcyjnym – (Chi^2 Pearsona (3; 147) = 0,32; $p = 0,9555$),
- handlowym – (Chi^2 Pearsona (3; 147) = 0,54; $p = 0,9104$).

Podobnie jak w przypadku zmniejszania poziomu ryzyka na rynku zagranicznym istniała możliwość wyboru przez właścicieli MSP więcej niż jednej odpowiedzi dla rodzaju działalności. Test Pearsona został przeprowadzony dla każdej z grup mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

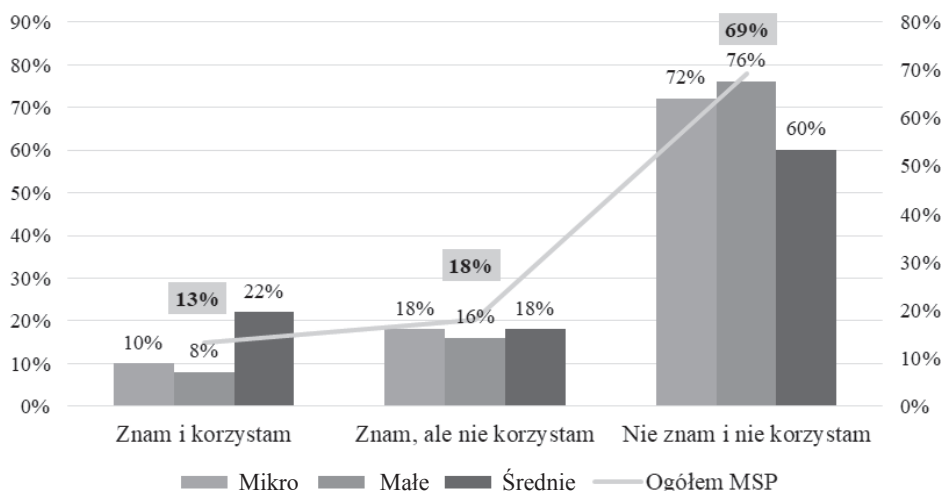
W literaturze przedmiotu wskazuje się, że poszczególne formy internacjonalizacji są skorelowane ze zróżnicowanym ryzykiem. Tylko niektórzy badacze odwracają tę zależność, wskazując, że wybór formy internacjonalizacji bywa zależny od poziomu ryzyka, np. politycznego lub prawnego (Brouthers i Nakos, 2004, s. 233–234). Z badań R. Shradera, B. Oviatta i P. McDougalla (2000, s. 1239) nad start-upami technologicznymi w USA wynika, że istnieje odwrotna zależność między występowaniem ryzyka na rynkach zagranicznych a wyborem sposobu wejścia na te rynki. Oznacza to, że firmy mierzące się z wysokim ryzykiem kraju miały tendencję do wybierania modeli niekapitałowych i odwrotnie – dokonując ekspansji na rynki o niskim ryzyku, miały tendencję do wybierania form inwestycyjnych.

O. Burgel i G.C. Murray (2000, s. 50), badając z kolei możliwości wejścia na rynek nowych firm z branży zaawansowanych technologii, nie znaleźli istotnego związku między ryzykiem kraju a wyborem trybu wejścia. Może to świadczyć o tym, że w przypadku produktów zaawansowanych technologicznie lub posiadających krótki cykl życia skłonność przedsiębiorców do podejmowania ryzyka jest większa niż w przypadku innych produktów.

Potwierdzono wpływ zwiększającego się ryzyka w działalności zagranicznej na właścicieli MSP, których reakcja i podejmowane decyzje w kierunku wyboru formy internacjonalizacji są zbliżone bez względu na wielkość, formę prawną i rodzaj działalności ich przedsiębiorstw. Wybór formy internacjonalizacji MSP jest determinowany wielkością ryzyka. Wyniki badań własnych wykazały, że zarówno w przypadku zwiększania, jak i zmniejszania ryzyka w działalności na rynkach zagranicznych reakcja przedsiębiorców sektora MSP przebiega w kierunku wyboru innych form internacjonalizacji, adekwatnie do zaistniałej sytuacji. Najczęściej dotyczy to także zwiększania lub zmniejszania aktywności gospodarczej poza granicami kraju. Dostrzeżono ponadto homogeniczność w zachowaniu poszczególnych grup MSP – reakcje przedsiębiorców i poziom zaangażowania na rynkach zagranicznych oraz wybór formy internacjonalizacji wskutek zmiany ryzyka tego procesu były analogiczne.

4.6. Rola firm doradczych oraz wykorzystanie programów wspierania przedsiębiorczości w inicjowaniu internacjonalizacji

Biorąc pod uwagę samodzielność właścicieli MSP w inicjowaniu procesu internacjonalizacji, zbadano ich opinie dotyczące dostępnych programów rządowych i pozarządowych oraz usług firm konsultingowych, a także skłonność do korzystania z nich wśród badanych przedsiębiorców. Na podstawie odpowiedzi uzyskanych od respondentów postanowiono zweryfikować, czy posiadanie wiedzy o funkcjonujących formach wspierania przedsiębiorczości zagranicznej jest czynnikiem wystarczającym do wykorzystywania ich przez właścicieli MSP (rys. 62).



Rys. 62. Znajomość i wykorzystywanie programów wspierania przedsiębiorczości zagranicznej wśród badanych przedsiębiorstw według wielkości

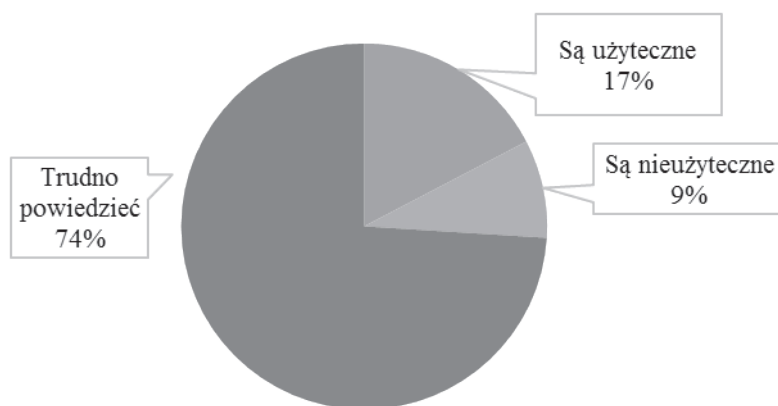
Adnotacja: skala po lewej stronie dotyczy wielkości przedsiębiorstw, po prawej stronie dotyczy ogółu grupy

Źródło: badania własne

Z badań wynika że, większość właścicieli mikro, małych i średnich przedsiębiorstw nie zna i nie korzysta z tego rodzaju wsparcia – 69% (104). W grupie respondentów deklarujących znajomość programów organizacji rządowych i pozarządowych znalazło się 31% (46) wszystkich badanych, większość stanowili jednak niekorzystający z tych form pomocy – 18% (27). Oznacza to, że w ramach całej grupy badawczej jedynie 13% (19) przedsiębiorców jest świadomych istnienia zróżnicowanych form wspierania przedsiębiorczości za granicą i wykorzystuje je we własnej działalności. Zaobserwowano, że znajomość programów i ich wyko-

rzystanie jest największe w grupie średnich przedsiębiorstw. Oznacza to, że właściciele MSP generalnie nie znają programów wsparcia w działalności zagranicznej przygotowanych przez organizacje rządowe i pozarządowe lub korzystają z nich sporadycznie. Może to świadczyć o niskim zainteresowaniu wśród właścicieli firmy takimi formami udzielania pomocy, brakiem zaufania lub niedostosowaniem ich treści lub formy przekazu do potrzeb badanych MSP.

Poszukując zależności między wielkością przedsiębiorstwa a znajomością programów wspierania przedsiębiorczości zagranicznej, zastosowano test korelacji Pearsona. Z przeprowadzonej analizy statystycznej wynika, że istnieje tendencja do istotności statystycznej (χ^2 Pearsona (4; 146) = 8,33; $p = 0,0801$). Oznacza to, że stwierdzono nieznaczną zależność pomiędzy odpowiedziami właścicieli MSP o zróżnicowanej wielkości a znajomością i wykorzystywaniem przez nich programów wspierania przedsiębiorczości zagranicznej. Liczba średnich przedsiębiorstw znających i wykorzystujących te programy jest dwukrotnie większa od mikro i małych przedsiębiorstw.

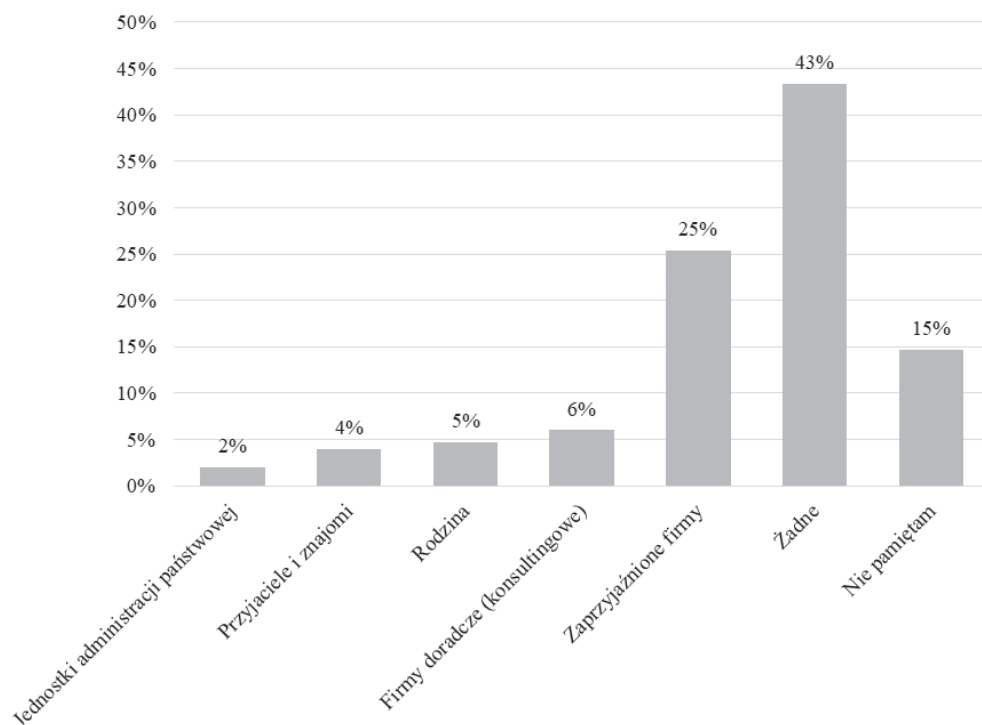


Rys. 63. Użyteczność programów wspierania przedsiębiorczości w obniżaniu ryzyka internacjonalizacji wśród badanych przedsiębiorstw

Źródło: badania własne

Jednym z celów zróżnicowanych form wspierania pomocy dla przedsiębiorców rozpoczynających działalność zagraniczną jest propagowanie wiedzy o rynkach docelowych w celu usprawnienia procesu zarządzania ryzykiem. Badano opinie respondentów o przydatności programów rządowych i pozarządowych w obniżaniu ryzyka związanego z internacjonalizacją MSP (rys. 63). Niespełna co piąty z ankietowanych był zdania, że takie programy przyczyniają się do obniżenia ryzyka – 17% (26), 9% (13) respondentów zaprzeczyło temu stwierdzeniu, a 74% (111) nie potrafiło udzielić odpowiedzi na to pytanie.

Stanowi to potwierdzenie, że mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa nie znalazły programów rządowych i pozarządowych wspierających działalność zagraniczną MSP, a tym samym ocena ich użyteczności staje się szczególnie trudna lub nawet niemożliwa. Należy podkreślić, że wnioski z przeprowadzonej analizy są zbieżne z wynikami T. Kaczmarka (2010, s. 193), który mimo to dostrzega potrzebę dostosowania programów i specjalizacji organizacji rządowych i pozarządowych we współpracy z MSP.



Rys. 64. Wykorzystanie źródeł doradztwa w zakresie zarządzania ryzykiem na rynkach zagranicznych w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: badania własne

Na podstawie zebranych danych postanowiono przeanalizować źródła doradztwa w zakresie zarządzania ryzykiem w działalności zagranicznej wykorzystywane przez właścicieli MSP podczas włączania się w proces internacjonalizacji (rys. 64). Uzyskane wyniki wskazują, że wśród badanych przedsiębiorstw wykorzystanie zewnętrznych źródeł informacji jest niewielkie: blisko połowa ankietowanych – 43% (65) nie skorzystała z żadnego doradztwa dotyczącego ryzyka działalności na ryn-

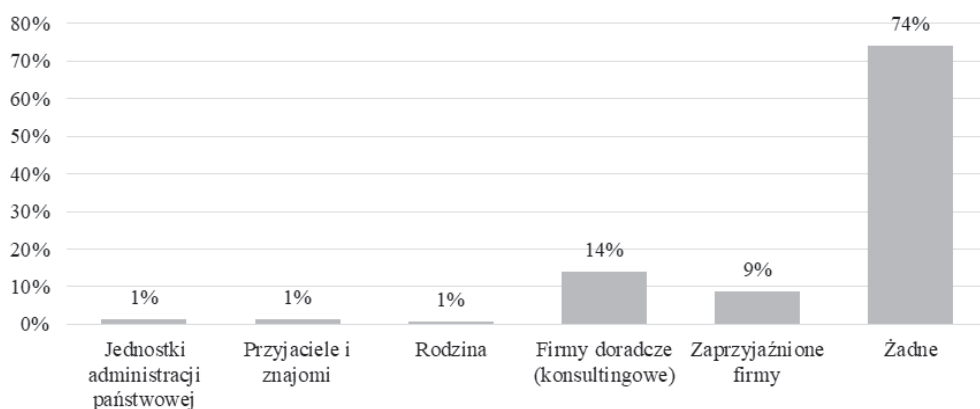
kach zagranicznych. Niemal identyczna liczba badanych przedsiębiorstw pozyskała informacje ze źródeł zewnętrznych – 42% (63), którymi były:

- zaprzyjaźnione firmy – 25% (38),
- firmy konsultingowe (doradcze) – 6% (9),
- rodzina – 5% (7),
- przyjaciele i znajomi – 4% (6),
- jednostki administracji państwowej – 2% (3).

Wśród ankietowanych 15% (22) respondentów nie potrafiło wskazać, skąd zdobywało informacje przed wyborem formy internacjonalizacji.

Szczególnie warte zainteresowania są odpowiedzi przedsiębiorców w zakresie korzystania przez nich ze źródeł informacji, jakimi były zaprzyjaźnione przedsiębiorstwa oraz firmy doradcze. Jak wykazano wcześniej, właściciele MSP wykorzystywali możliwości komunikacji wewnątrz sieci, a wyniki badań potwierdzają to zjawisko. Na szczególną uwagę zasługuje znikome wykorzystanie przez przedsiębiorców usług profesjonalnych podmiotów gospodarczych, zatrudniających specjalistów z kompetencjami w zakresie zarządzania ryzykiem, jakimi są firmy konsultingowe (doradcze). Żadna z badanych mikrofirm nie zdecydowała się na usługi takich podmiotów, a w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw było ich odpowiednio: 6% (3) oraz 12% (6). Stanowi to potwierdzenie, że przedsiębiorstwa z sektora MSP nie korzystają w ogóle bądź korzystają sporadycznie z doradztwa firm konsultingowych, rozpoczynając działalność na rynkach zagranicznych.

Sformułowane wnioski są zbieżne z wynikami badań N. Daszkiewicz (2008, s. 16) dotyczących eksportu i kooperacji MSP w ramach Pomorskiego Obserwatorium Gospodarczego, które wskazują na niewielki odsetek wśród badanych przedsiębiorstw – ponad 5% – współpracujących z firmami konsultingowymi, doradczymi i marketingowymi.

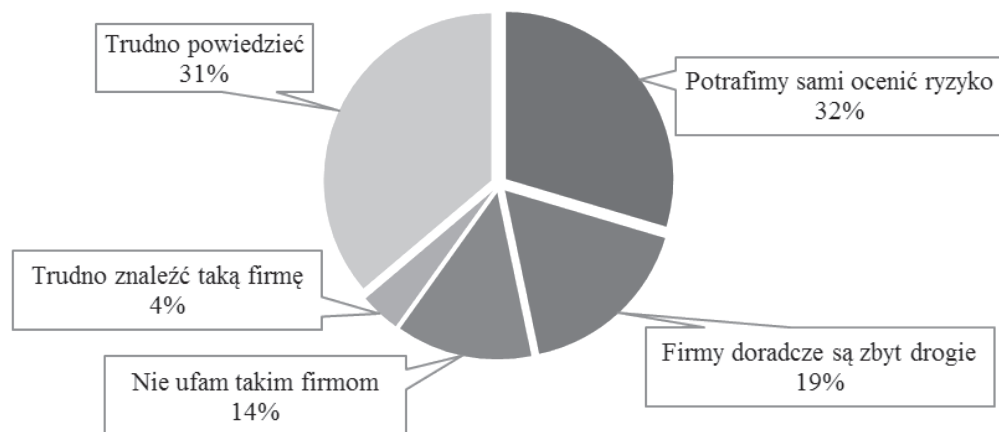


Rys. 65. Wykorzystanie źródeł doradztwa w zakresie ryzyka w bieżącej działalności na rynkach zagranicznych w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: badania własne

W związku z tym postanowiono zbadać, czy przedsiębiorstwa, które po zainicjowaniu działalności na rynkach zagranicznych zaczęły korzystać z doradztwa firm zewnętrznych, nadal z nich korzystają, czy też rezygnują z tego rodzaju usług (rys. 65). Na podstawie zebranych danych ustalono, że grupa właścicieli MSP niekorzystających z zewnętrznych źródeł informacji zwiększyła się do 74% (111) w porównaniu z czasem przed rozpoczęciem działalności zagranicznej. Zaobserwowano także, że zainteresowanie przedsiębiorców wsparciem w zakresie doradztwa na temat rynków zagranicznych spadło w odniesieniu do wszystkich badanych źródeł informacji z 36% (54) do 12% (18) z wyjątkiem firm doradczych, gdzie zanotowano wzrost współpracy z 6% (9) do 14% (21).

E.M. Vătămănescu (2014, s. 2), dostrzegając brak wymaganej wiedzy o procesach internacjonalizacji wśród właścicieli MSP, wskazuje na silną potrzebę korzystania przez nich z oferty usług firm doradczych.



Rys. 66. Przyczyny niekorzystania z usług firm doradczych wśród badanych przedsiębiorstw
Źródło: badania własne

Wśród przyczyn małego zainteresowania badanych przedsiębiorców usługami firm doradczych najczęściej wskazywanym przez ankietowanych powodem była samodzielność przedsiębiorców w zakresie szacowania ryzyka na rynkach zagranicznych – 32% (45) (rys. 66). Koszty usług wyspecjalizowanych firm konsultingowych stanowiły główny motyw dla 19% (26) respondentów, a pozostałe wskazywane przez badane przedsiębiorstwa przyczyny to brak zaufania dla firm doradczych – 14% (20) oraz trudności w ich znalezieniu – 4% (6). Największą grupę stanowili respondenci, którzy nie potrafili wskazać żadnej przyczyny – 31% (44), co może także wynikać z braku świadomości istnienia firm doradczych na rynku lub niewiedzy o zakresie ich usług.

W opinii E. Stawasza i J. Ropegi (2014, s. 108–110) firmy z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jedynie w ograniczonym zakresie są świadome możliwości korzystania z usług doradczych i dlatego nie są nimi zainteresowane. Poza tym autorzy wskazują na brak badań w zakresie determinant ryzyka w działalności MSP, w szczególności na temat roli zasobów takich jak przedsiębiorczość i wiedza, wpływających na redukcję poziomu ryzyka.

Wyniki badań własnych skłaniają do wniosku, że przedsiębiorstwa funkcjonujące już na rynkach zagranicznych potrzebują bardziej specjalistycznej wiedzy w celu zwiększania swojego udziału w rynkach docelowych i dlatego częściej korzystają z usług firm doradczych niż podczas włączania się w proces internacjonalizacji. Nie można także wykluczyć, że w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej zmniejszyły wymianę informacji z innymi przedsiębiorstwami. Wyniki tych badań są zbieżne z badaniami przeprowadzonymi przez Bank Pekao SA w 2018 roku, z których wynika, że z zasady MSP nie korzystają ze wsparcia publicznego w zakresie działalności eksportowej, a zwracanie się do izb gospodarczych, innych instytucji zrzeszających, regionalnych Centrów Obsługi Inwestorów i Eksporterów lub do radców jest znikome. Z badań wynika, że niespełna 7% eksporterów skorzystało z jakiegokolwiek wsparcia eksportu w 2018 roku, choć w roku 2013 udział ten wyniósł 22%. Warto odnotowania jest, że najwięcej mikro, małych i średnich firm zadeklarowało, iż oczekuje wsparcia ze strony instytucji publicznych w zakresie zabezpieczenia ryzyka w eksporcie (15%) (Bank Pekao, 2019, s. 149–150).

Uogólniając można stwierdzić, że zgodnie z wynikami badań własnych właściciele MSP korzystali w bardzo małym stopniu z programów wspierających przedsiębiorczość zagraniczną oraz usług firm doradczych przy wyborze form internacjonalizacji. Byli oni przeświadczeni o sile swoich kompetencji w zakresie zarządzania ryzykiem, podchodzili nieufnie do wyspecjalizowanych podmiotów zajmujących się profesjonalnym doradztwem lub uznawali, że usługa takich podmiotów gospodarczych jest zbyt kosztowna. Nie byli także zainteresowani programami organizacji rządowych i pozarządowych. Może to świadczyć o braku wiedzy o dostępnych programach rządowych, jak np. konkurs „Internacjonalizacja MŚP”, którego celem jest sfinansowanie kosztów wprowadzenia na rynki zagraniczne produktów lub usług firm działających na obszarze wybranych województw.

ZAKOŃCZENIE

Włączenie Polski w struktury wspólnoty gospodarczej zmieniło charakter internacjonalizacji jako domeny dużych przedsiębiorstw i ułatwiło włączenie w działalność zagraniczną mniejszych firm. Funkcjonowanie na rynkach zagranicznych, szczególnie w przypadku MSP, różni się w wielu aspektach od działalności ograniczającej się wyłącznie do rynku krajowego. Wynika to z szansy uzyskiwania większych przychodów, ale jest związane ze zwiększonym ryzykiem i niepowodzeniem. Wybór kierunków ekspansji, modelu oraz form wejścia na rynki zagraniczne bywa kluczowym elementem strategii zarządzania ryzykiem internacjonalizacji, choć stwarza poważne wyzwanie dla właścicieli MSP z uwagi na potrzebę podejmowania decyzji w nieznanym dla nich otoczeniu międzynarodowym.

Rozpoznanie determinant wpływających na decyzje przedsiębiorców i wyodrębnienie czynnika ryzyka stanowiło punkt wyjścia w badaniach nad internacjonalizacją MSP podjętych w monografii. Przyjmuje się, że współcześnie funkcjonujące przedsiębiorstwa, prezentujące aspiracje rozwoju na rynkach międzynarodowych, napotykać na inne, wielowymiarowe sytuacje, problemy i wyzwania, niespotykane na rynku krajowym. Zebrany w monografii materiał teoretyczny i empiryczny prezentuje postawy i zachowania właścicieli mikro, małych i średnich przedsiębiorstw związane z działalnością na rynkach zagranicznych. Zwrócono uwagę na warunki, jakie napotykać współczesne MSP w ekspansji geograficznej, oraz zasoby i narzędzia, jakimi dysponują i za pomocą których budują relacje z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym, nawiązując współpracę z partnerami zagranicznymi.

Przedstawiony w monografii problem badawczy, jakim było ustalenie wpływu ryzyka na wybór formy internacjonalizacji MSP na podstawie zachowań przedsiębiorców z Wielkopolski, stanowi istotne zagadnienie w ujęciu mikro- i makroekonomicznym. Podjęte rozważania posłużyły realizacji celu głównego pracy i pozostałych celów szczegółowych oraz weryfikacji sformułowanych hipotez.

Wyniki przeprowadzonych badań własnych upoważniają do stwierdzenia, że właściciele mikro, małych i średnich przedsiębiorstw postrzegają rozpoczęcie działalności na rynkach zagranicznych w kategoriach szans, uznając, że przewyższają one ryzyko tego procesu. Kolejną najczęściej wskazywaną przez nich odpowiedzią było równoważenie się szans i ryzyka, co dowodzi, że postrzegają perspektywicznie zmiany w światowej gospodarce rynkowej i dostrzegają możliwości rozwoju, jakie stwarza im internacjonalizacja. Potwierdza to także wspomniana w rozdziale drugim rozprawy wysoka wartość wskaźnika KERNa wśród przedsiębiorców. Taka postawa znajduje szczególny wyraz w wyborze strategii związanej z podejściem

born global, które wybrało 42% badanych MSP. Zarządzanie ryzykiem w badanych przedsiębiorstwach tej wielkości polegało przede wszystkim na podejmowaniu ryzyka i minimalizowaniu ewentualnych strat (62%), rzadziej natomiast stosowano przeniesienie i zapobieganie ryzyku. Należy również podkreślić, że nieznaczny odsetek badanych przedsiębiorców (10%) decydował się na unikanie ryzyka, co jest zaliczane do pasywnych metod jego ograniczania. Jak już zauważono wcześniej, unikanie ryzyka może spowodować całkowite zatrzymanie procesu internacjonalizacji. Postawy badanych MSP są zbieżne z obserwacjami L. Kubičkovéj (2013), zgodnie z którymi zaangażowanie firm w proces internacjonalizacji nie może być rozumiane jedynie jako szansa na osiągnięcie większych zysków i przewagi konkurencyjnej.

Wyniki badań własnych umożliwiły przeprowadzenie analizy porównawczej postrzegania przez badane przedsiębiorstwa działalności na rynkach krajowych i zagranicznych. Na podstawie analizy odpowiedzi badanych MSP można stwierdzić, że w aspekcie poziomu ryzyka właściciele MSP postrzegają porównywalnie oba rynki: zewnętrzny i wewnętrzny. Taka postawa znajduje odzwierciedlenie w zwiększonej liczbie zagranicznych rynków zbytu, na których zainicjowały i rozwijają proces internacjonalizacji badane przedsiębiorstwa – 69% ankietowanych MSP rozpoczęło działalność w więcej niż jednym kraju. Przywołując opinię R. Shradera, B., Oviatta, i P. McDougalla (2000, s. 1232), że ryzyko związane z procesem internacjonalizacji będzie wzrastało wraz z liczbą nowych rynków, należy podkreślić, że badani właściciele wielkopolskich mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wykazywali świadomość istnienia ryzyka na rynkach zagranicznych i nie bagatelizowali tej kwestii. Aż 40% badanych uznało także, że poziom ryzyka w działalności zagranicznej spada w ostatnich latach. Wyniki badań stoją w sprzeczności z opiniami wielu badaczy przedmiotu, w tym S. Hymera i R. Cavesa, którzy twierdzili, że firma, która włącza się w proces internacjonalizacji, jest w gorszej sytuacji w porównaniu z firmami krajowymi (Daszkiewicz, 2007, s. 14).

Badając postawy przedsiębiorców z punktu widzenia oceny ryzyka w otoczeniu przedsiębiorstwa, zaobserwowano, że właściciele firm traktują otoczenie zewnętrzne jako bardziej ryzykowne aniżeli wewnętrzne, na co wskazało 61% badanych. Jedynie 15% z nich uznało wyższy poziom ryzyka w otoczeniu wewnętrznym. Duża różnica procentowa w odpowiedziach oraz fakt, że najliczniejszą grupę wśród ankietowanych stanowiły firmy istniejące od 21 do 30 lat, świadczy o dojrzałości badanych przedsiębiorstw i ich świadomości zagrożeń na rynkach zagranicznych. Potwierdzają to wyniki badań dotyczące przeglądu kompetencji pracowników, z których wynika, że połowa badanych MSP, rozpoczynając działalność zagraniczną, była świadoma posiadanych zasobów ludzkich i związanych z tym możliwościach zarządzania ryzykiem.

Na podstawie wyników badań przeprowadzonych wśród właścicieli mikro, małych i średnich przedsiębiorstw można stwierdzić, że przedsiębiorcy korzystali w bardzo małym stopniu z programów wspierających przedsiębiorczość zagraniczną oraz usług firm doradczych (13%) podczas rozpoczynania działalności poza rynkiem krajowym i wybierania formy internacjonalizacji. Liczność MSP wskazujących na

brak znajomości programów i organizacji wsparcia (69%) świadczy o niewielkim zainteresowaniu tym źródłem pomocy dla przedsiębiorstw. Potwierdzeniem tego jest odsetek badanych (74%), który nie potrafi zająć stanowiska w kwestii użyteczności tych programów. Nie oznacza to jednak, że wsparcie organizacji rządowych i pozarządowych uznano za bezużyteczne, o czym przekonanych było jedynie 9% ankietowanych. Należy zauważyć, że postawa właścicieli MSP wobec tego typu organizacji gospodarczych zmienia się w miarę zdobywania przez przedsiębiorstwa tej wielkości doświadczenia w działalności zagranicznej. Efektem tego jest obserwowany wzrost zainteresowania ofertą firm doradczych, co mogło być spowodowane wcześniejszym brakiem wymaganego kapitału finansowego na usługi konsultingowe podczas inicjowania internacjonalizacji lub konfrontacją wiedzy właścicieli firm funkcjonujących na rynku międzynarodowym z rzeczywistością gospodarczą.

Właściciele MSP – zgodnie z wynikami przeprowadzonych badań własnych – są głównymi inicjatorami procesu internacjonalizacji swoich przedsiębiorstw. Decyzje z tym związane podejmowane są najczęściej jednoosobowo i wyłącznie przez właścicieli, którzy kierują się przede wszystkim intuicją oraz doświadczeniem, co wskazało 80% badanych MSP. Potwierdzają to wyniki badań B. Glinkowskiej i B. Kaczmarka (2016, s. 209), w których dostrzega się rolę menedżera na tle wielkości firmy, jej wieku oraz rodzaju działalności jako istotnej determinanty w sposobie internacjonalizacji i wykorzystania zasobów. W badanych przedsiębiorstwach główne źródła informacji o rynkach zagranicznych stanowili uczestnicy ich sieci: klienci oraz dostawcy. Wyniki badań są zbieżne z opinią M. Ziółkowskiej (2016, s. 249), według której powiązania tworzone przez przedsiębiorstwa budują i warunkują procesy ich internacjonalizacji, determinują wybór zarówno form wejścia, jak i kierunków ekspansji zagranicznej. Jak zauważa N. Daszkiewicz (2014a, s. 58), siła sieci osobistych i etnicznych koncentruje się przede wszystkim na zaufaniu i zaangażowaniu. Zdaniem autorów funkcjonowanie organizacji w ramach powiązań sieciowych wymaga jednak koordynacji wszelkich działań i przygotowanej kadry, aby móc analizować informacje i podejmować decyzje, różnicując je w zależności od stopnia ich powiązania z warunkami światowego lub lokalnego rynku i kreowanego stąd ryzyka. Należy zauważyć, że w opinii badanych przedsiębiorstw najbardziej użytecznymi źródłami informacji o ryzyku na rynkach zagranicznych poza klientami i dostawcami były środki masowego przekazu: prasa, internet, telewizja. Z kolei jako najmniej użyteczne wskazywano rodzinę i znajomych, a także wymienione wcześniej raporty i opracowania organizacji rządowych i pozarządowych.

Podjęto próbę zidentyfikowania ryzyka w działalności zagranicznej jako czynnika wpływającego na wybór formy internacjonalizacji w wielkopolskich mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach. Zmiana poziomu ryzyka w działalności zagranicznej – zarówno jego zwiększania, jak i zmniejszania – skłoniła przedsiębiorców do wyboru innych form internacjonalizacji działalności, stosownie do deklarowanego wzrostu lub spadku aktywności gospodarczej za granicą. Potwierdzają to również wyniki analizy statystycznej, z których wynika, że nie zachodzi

istotna statystycznie zależność między wyborem formy internacjonalizacji w warunkach zmiany ryzyka na rynkach zagranicznych a: (1) wielkością firm, (2) formą prawną oraz (3) rodzajem prowadzonej przez nie działalności. Oznacza to, że zarówno wzrost, jak i spadek poziomu ryzyka jest postrzegany w niemal identyczny sposób przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Wywołuje on też podobne reakcje zmierzające zarówno w kierunku zmiany formy internacjonalizacji, jak i aktywności na rynkach zagranicznych. Uzyskane wyniki można odnieść do rezultatów badań F. Figueiry-de-Lemos, J. Johansona oraz J.E. Vahlne (2010, s. 10) wskazujących, że tempo i model procesu internacjonalizacji może ewoluować w zależności od zmieniającej się sytuacji dotyczącej niepewności i ryzyka.

Wyniki badań własnych upoważniają do sformułowania wielu kolejnych uogólnień i wniosków.

Po pierwsze, internacjonalizacja działalności stanowi naturalny kierunek rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw; przedsiębiorcy traktowali rynki zagraniczne, a w szczególności rynki Unii Europejskiej, z racji zbliżonych warunków ekonomicznych, norm i aktów prawnych, jako homogeniczne z rynkiem krajowym. Należy przy tym zwrócić uwagę, że 89% badanych przedsiębiorstw prowadziło działalność na rynkach Unii Europejskiej, a dla 74% z nich były to jedyne kierunki internacjonalizacji.

Po drugie, w badanych przedsiębiorstwach gospodarka finansowa była oparta w przeważającej większości wyłącznie na kapitale własnym.

Po trzecie, postrzeganie ryzyka w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym oraz zachowań i ich reakcji na zmienne otoczenie przedsiębiorstw przez właścicieli mikro, małych i średnich firm było w większości zbieżne.

Po czwarte, w działalności badanych MSP dostrzegano istotne relacje w sieci, które traktowane są jako główne źródło wiedzy o rynkach zagranicznych.

Po piąte, ryzyko związane z internacjonalizacją działalności badanych przedsiębiorstw jest mniejsze niż w latach poprzednich, co należy interpretować jako pozytywny efekt prowadzonej polityki państwa i UE na rzecz MSP ułatwiającej prowadzenie działalności zagranicznej.

Po szóste, właściciele MSP podchodzą nieufnie do programów rządowych i pozarządowych wspierających działalność zagraniczną: większość z ankietowanych (69%) nie zna takich programów, kieruje się wyłącznie własną intuicją i doświadczeniem w wyborze form internacjonalizacji, a raporty i opracowania organizacji rządowych i pozarządowych uważa za mało użyteczne.

Po siódme, współpraca badanych przedsiębiorstw z firmami konsultingowymi, świadczącymi usługi w zakresie doradztwa w działalności na rynkach zagranicznych, należy do rzadkości: właściciele MSP są przekonani o kompetencjach własnych i swoich pracowników, które są wystarczające, aby przeprowadzić ocenę ryzyka internacjonalizacji.

Wyniki badań, jak można sądzić, mogą posłużyć jako punkt wyjścia w kolejnych pracach badawczych. Rozbudowa użytego w monografii modelu badawczego w kierunku zastosowania innych narzędzi i metod badawczych, jak np. wywiadu lub

analizy przypadku wybranych przedsiębiorstw, pozwoliłaby na doskonalenie wiedzy o postrzeganiu przez właścicieli MSP ryzyka internacjonalizacji działalności, stosowanych przez nich narzędzi i metod ewaluacji ryzyka. Celowe wydaje się także przeprowadzenie wywiadów szczegółowych z właścicielami MSP w aspekcie akceptowalnego przez nich poziomu ryzyka umożliwiającego kontynuowanie działalności na rynkach zagranicznych. Rozważenia wymagałoby przygotowanie syntetycznego opracowania lub portalu informacyjnego dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw dotyczącego programów organizacji rządowych i pozarządowych wspierających ich działalność zagraniczną i ułatwień w wyborze form i podejść w internacjonalizacji.

BIBLIOGRAFIA

Źródła literaturowe

- Adamska, M. (2011). Analiza kapitału rynkowego i jego wpływ na funkcjonowanie organizacji, [w:] Adamik A. (red.) (2011). *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E. (1998). *International Marketing and Export Management*. Harlow: Prentice Hall.
- Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E., Dowd, L. (1994). *International Marketing and Export Management*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Andersen, O., (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 209–231. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490230.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and conceptual Frameworks. *Management International Review*, 37(2), 27–42.
- Anderson, E., Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1–26. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490432.
- Andersson, S., Danilovic, M., Huang, H. (2015). Success Factors in Western and Chinese Born Global Companies. *IBusiness*, 7(1), 25–38. DOI: 10.4236/ib.2015.71004.
- Ansoff, H.J. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H.I. (1985). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: PWE.
- Apgar, D. (2008). *Inteligencja ryzyka. Jak nauczyć się zarządzania niewiadomym*. Gliwice: Helion.
- Autio, E., Sapienza, H.J., Almeida, J.G. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924. DOI: 10.5465/1556419.
- Axelsson, B., Easton, G. (red.) (1992). *Industrial Networks: A New View of Reality*. London: Routledge. DOI: 10.1016/0024-6301(92).
- Baourakis, G., Katsioloudes, M.I., Hadjidakis, S. (2007). Entering the International Market (chapter 8).
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
- Bartkiewicz, P. (1998a). *Strategie przedsiębiorstwa w międzynarodowym otoczeniu*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.

- Bartkiewicz, P. (1998b). *Przedsiębiorstwa wielonarodowe i rynek globalny*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Bartkiewicz, P. (2000). Zarządzanie ryzykiem przez firmy – element zarządzania finansami, [w:] Skawińska, E. (red.) (2000). *Współczesne problemy ekonomiczne jako wyzwania dla polskiej gospodarki. Przegląd zagadnień i definicji*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Bartkiewicz, P. (2010). Identyfikacja sytuacji gospodarczej Wielkopolski, [w:] Wyrwicka, M. (red.) (2010). *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Bartkiewicz, P., Rembiasz, M. (2016). Polityka handlu międzynarodowego, [w:] Bartkiewicz, P. (red.) (2016). *Międzynarodowe stosunki gospodarcze: wybrane problemy*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Bąkiewicz, A. (2006). Małe i średnie przedsiębiorstwa – lokalne powiązania z globalnym rynkiem, *Afryka, Azja, Ameryka Łacińska*, t. 83.
- Beamish, P.W., Lupton, N.C. (2009). Managing Joint Ventures. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 75–94. DOI: 10.2307/27747512.
- Beckermann, W. (1956). Distance and the pattern of intra-European trade. *Review of Economics and Statistics*, 28:31(40), 31–40.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. (2001). ‘Born-again global’ firms: An extension to the ‘born global’ phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173–189. DOI: 10.1016/S1075-4253(01)00043-6.
- Bell, J., Young, S., Crick, D. (1998). A Holistic Perspective on Small Firm Internationalisation, [w:] Millar, C.C., Choi, C.J. (red.) (1998). *Internationalisation Business and Emerging Markets, Proceedings of the Academy of International Business Conference*, 1. London: City University Business School.
- Belniak, M. (2014). *Czynniki procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw na przykładzie województwa małopolskiego*. Rozprawa doktorska napisana na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji.
- Bielawska, A. (2006). *Finanse zagraniczne MSP. Wybrane problemy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bielawska, A. (2017). Uwarunkowania zagranicznej ekspansji polskich MŚP. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia*, vol. LI, 6, sectio H, 31–40. DOI: 10.17951/h.2017.51.6.31.
- Bizon-Górecka, J. (1998). Gra ryzykiem – źródłem sukcesu w organizacji gospodarczej. *Przegląd organizacji*, 12, 24–27.
- Blanke-Ławniczak, K., Godziszewski, B., Łuczka, T., Przepióra, P. (2010). The internationalization of polish SMEs. The Research results of selected activities, [w:] Łuczka, T., Pawłowski, E. (red.) (2010). *Selected problems of SMEs’ development in the conditions of internationalization and globalization*. Poznań: Publishing House of Poznan University of Technology.
- Bojewska, B. (2016). Konkurencyjność i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach zrównoważonego rozwoju, [w:] Skowronek-Mielczarek, A. (red.) (2016).

- Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami w warunkach zrównoważonego rozwoju*. Warszawa: Difin SA.
- Borowiec, A. (2010). Sieci gospodarcze małych i średnich przedsiębiorstw na rynku Wielkopolski, [w:] Wyrwicka, M. (red.) (2010). *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Borrmann, W.A. (1970). *Managementprobleme internationaler Unternehmungen*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Branowski, M., Pawłowski, E., Trzcieliński, S. (2013). *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Brojakowska, M., Zarębski, S. (2014). Koncepcje internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 799. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 111, 58–70.
- Brooke, M.Z. (1986). *International Management: A Review of Strategies and Operations*, London: Hutchinson.
- Brouthers, K., Andriessen, F., Nicolaes, I. (1998). Driving blind: strategic decision-making in small companies. *Long Range Planning*, 31(1), 130–138. DOI: 10.1016/s0024-6301(97)00099-x.
- Brouthers, K.D. (2002). Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203–221. DOI: 10.2307/3069541.
- Brouthers, K.D., Nakos, G. (2004). SME Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28, 229–247. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2004.00041.x.
- Bruneel, J., Yli-Renko, H., Clarysee, B. (2010). Learning from experience and learning from others: how congenital and interorganizational learning substitute for experiential learning in young firm internationalization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(2), 164–182, DOI:10.1002/sej.89.
- Brühwiler, B. (1980). *Risk Management – eine Aufgabe der Unternehmensfuehrung*. Bern: Verlag Paul Haupt.
- Buckley, A. (2002). *Inwestycje zagraniczne. Składniki i ocena*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Buckley, P.J, Casson, M.C. (1985). *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*. London: Macmillan.
- Buczkowski, B., Kłysik-Uryszek, A., Kuna-Marszałek, A., Świerkocki, J. (2015). *Polskie inwestycje bezpośrednie. Doświadczenia przedsiębiorstw regionu łódzkiego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Budzyński, W. (2016). *Eksport w przedsiębiorstwie. Wejście na rynek i realizacja transakcji zagranicznej*. Warszawa: Poltext.
- Burgel, O., Murray, G.C. (2000). The International Market Entry Choices of Start-Up Companies in High-Technology Industries. *Journal of International Marketing*, 8(2), 33–62. DOI: 10.1509/jimk.8.2.33.19624.

- Budnikowski, A. (2006). *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*. Warszawa: PWE.
- Calof, J., Beamish, P.W. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization, *International Business Review*, 4(2), 115–131. DOI: 10.1016/0969-5931(95)00001-g.
- Casson, M. (2015). Coase and International Business: The Origin and Development of Internalisation. *Theory. Managerial and Decision Economics*, 36(1), 55–66. DOI: 10.1002/mde.2706.
- Caves, R.E. (1974). *Industrial Organization in Economic Analysis and the Multinational Enterprise*. London: Allen and Unwin.
- Caves, R.E. (1982). *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press, [w:] Daszkiewicz, N. (2007). *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia rozwoju*. Warszawa: CeDeWu Sp. z o. o.
- Chandler, A.D. (1972). *Strategy and Structure. Chapters in History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chandler, G.N., Jansen, E. (1992). Founder's Self Assesed Competence and Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223–236. DOI: 10.1016/0883-9026(92)90028-P.
- Chetty, S., Holm, D.B. (2000). Internationalisation of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach. *International Business Review*, 9(1), 77–93. DOI: 10.1016/S0969-5931(99)00030-x.
- Chung, H.F.L., Enderwick, P. (2001). An Investigation of Market Entry Strategy Selection: Export vs. Foreign Direct Investment Modes: A home-host Country Scenario. *Asia Pacific Journal of Management*, 18(4), 443–460.
- Chyliński, A. (2015). *Podglądanie ryzyka. Dyktat założeń*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cieślak, J. (1987). *Zarys teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*. Warszawa: Szkoła Główna Planowania i Statystyki.
- Cieślak, J. (2011). *Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Contractor, F.J. (1985). *Licensing in International Strategy*. Westpoint Conn: Quorum Books.
- Contractor, F.J., Lorange, P. (1988). *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington: Lexington Books.
- Coviello, N.E., Munro H. (1995). Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49–61. DOI: 10.1108/03090569510095008.
- Coviello, N., Munro, H. (1997). Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386. DOI: 10.1016/S0883-9026(98)00035-4.
- Coviello, N., McAuley, A. (1999). Internationalisation and the Smaller Firm: a Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*, 39(3), 223–256. DOI: 10.2307/40835788.

- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. DOI: 10.1002/smj.4250100107.
- Croitoru, I. (2014). Operational Risk Management & Monitoring. *Internal Auditing and Risk Management*, 4(36), 21–31.
- Cygler, J. (2002). *Alianse strategiczne*. Warszawa: Difin.
- Cygler, J. (2013). Korzyści kooperencji – oczekiwania i efekty. *Organizacja i Kierowanie*, 5(158), 59–75.
- Czinkota, M.R., Rivoli, P., Ronkainen, I.A. (1989). *International Business*, Chicago: The Dryden Press.
- Czinkota, M.R., Ronkainen, I. (1995). *International Marketing*. Fort Worth: the Dryden Press.
- Czinkota, M.R., Ronkainen, I., Moffett, M.H. (2009). *International Business*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Daszkiewicz, N. (2004). *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*. Gdańsk: Scientific Publishing Group.
- Daszkiewicz, N. (2007). *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia rozwoju*. Warszawa: CeDeWu Sp. z o. o.
- Daszkiewicz, N. (2008). Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw na Pomorzu w świetle badań empirycznych, [w:] Herman, A. Poznańska. K. (red.) (2008). *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Daszkiewicz, N. (2014a). Internationalisation of Firms through Networks – Empirical Evidence from Poland, [w:] Gubik, A.S., Wach, K. (red.) (2014). *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*. Miskolc: University of Miskolc.
- Daszkiewicz, N. (2014b). Business internationalization, [w:] Daszkiewicz, N., Wach, K. (red.) (2014). *Firm-level internationalisation and its business environment. Knowledge-based and Entrepreneurial Approach*. (s. 9-56). Gdańsk: Gdańsk University of Technology Publishing House.
- Daszkiewicz, N. (2017). Foreign Entry Modes of High-tech Firms in Poland. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai*, 62(2), 23–34. DOI: 10.24193/subbnegotia.2017.2.02.
- Daszkiewicz, N., Wach, K. (2012). *Internationalization of SMEs: Context, Models and Implementation*. Gdańsk: Gdańsk University of Technology.
- Daszkiewicz, N., Wach, K. (2013). *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Daszkiewicz, N., Wasilczuk, J., Dominiak, P. (2005). Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec procesów integracji gospodarki światowej – teoria i metodologia badań, [w:] Dominiak, P., Wasilczuk, J., Daszkiewicz, N. (red.) (2005). *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Włoch, Francji, Polski i Czech*. Gdańsk: Scientific Publishing Group.

- Davidsson, P. (1991). Continued Entrepreneurship: Ability, Need, and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth. *Journal of Business Venturing*, 6(6), 405–429. DOI: 10.1016/0883-9026(91)90028-C.
- Davidson, W.H. (1980). The location of foreign direct investment activity: Country characteristics and experience effects. *Journal of International Business Studies*, 11(2), 9–22. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490602.
- Dittmar, W.G., Mezzer, C.W., Hoyer, W. (1979). *Die internationale Expansion planen und durchführen*. München: Verlag Moderne Industrie.
- Dominguez, N., Mayrhofer, U. (2018). Key Success Factors of SME Internationalisation: A Cross-Country Perspective, 34(10): Québec SME Risk Management and Exports to Asian Countries. DOI: 10.1108/S1876-066X20180000034010.
- Dominiak, P. (2005). *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- 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. Gdańsk: ACEP-97-8178R.
- Doole, L., Lowe, R., Phillips, Ch. (1994). *International Marketing Strategies*. London: International Thompson Publishing Company.
- Dubin, M. (1975). Foreign acquisitions and the spread of the multinational firm. Unpublished doctoral dissertation, Harvard.
- Dudziak, M., Szpakowska, E. (2013). Zarządzanie ryzykiem i niepewność w działalności gospodarczej: podejmowanie decyzji biznesowych. *Zarządzanie i Finanse*, R. 11, nr 1, cz. 1, 118–129.
- Duliniec, E. (2009). *Marketing międzynarodowy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Dunning, J.H. (1998a). Location and the multinational enterprise: A neglected factor? *Journal of International Business Studies*, 29(1), 45–66. DOI: 10.2307/155587.
- Dunning, J.H. (1998b). Toward an Eclectic Theory International Production. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490593.
- Dunning, J.H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173–190. DOI: 10.1080/13571510110051441.
- Dülfer, E. (1992). *Internationales Management In unterschiedlichen Kulturbereichen*. München, Wien: R. Oldenburg.
- Dziawgo, D. (1998). *Credit-rating. Ryzyko i obligacje na międzynarodowym rynku*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dzik, B., Tyszka, T. (2004). Problem racjonalności podmiotów ekonomicznych, [w:] Tyszka T. (red.) (2004). *Psychologia ekonomiczna*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Eden, L., Dai, L., Li, D. (2010). International Business, International Management, and International Strategy. What's in a Name? *International Studies of Management and Organisation*, 40(5), 54–68. DOI: 10.2753/imo0020-8825400405.

- Eitman, D.K., Stonehill, A.I., Moffet, M.H. (2001). *Multinational Business Finance*. Boston: Pearson.
- Famielec, J. (1988). *Układy kooperacyjne w przemyśle*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., Vahlne, J. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46(2), 143–153. DOI:10.1016/j.jwb.2010.05.008.
- Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalisation. *International Business Review*, 10(1), 25–49. DOI: 10.1016/s0969-5931(00)00039-1.
- Fudaliński, J. (2015). Risk Taking Propensity and Firm Internationalisation Process. *Entrepreneurial Business and Economics Review, Centre for Strategic and International Entrepreneurship at the Cracow University of Economics*, 3(2), 85–104.
- Galata, S. (2004). *Strategiczne zarządzanie organizacjami*. Warszawa: Difin.
- Gasiński, T., Pijanowski, S., (2011). *Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu. Podręcznik dla dużych i średnich przedsiębiorstw*. Ministerstwo Gospodarki.
- Gibcus, P., Veremeulen, P.A.M., Jong, J.P.J. (2009). Strategic decision making in small firms: A taxonomy of small business owners. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 7(1), 74–90. DOI: 10.1504/ijesb.2009.021610.
- Gierszewska, G., Romanowska, M., (2003). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gierszewska, G., Wawrzyniak, B. (2001). *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*. Warszawa: Poltext.
- Gjellerup, P. (2000). SME support services in the face of globalisation. Conference Proceedings, Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen, 16–28.
- Glinkowska, B., Kaczmarek, B. (2016). *Zarządzanie międzynarodowe i internacjonalizacja przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Glueck, W.F. (1980). *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- Głód, W. (2014). Internacjonalizacja w procesie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw – wybrane wyniki badań empirycznych. *Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 184, 80–92.
- Gołębiowski, T., Witek-Hajduk, M.K. (2007). Formy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. *Marketing i Rynek*, 2, 16–22.
- Gonzáles, F.J.A. (2005). Thesis Review: The Subjective and Institutional Factors in the Internationalization Process of Firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 111–113. DOI: 10.1007/s10843-005-3395-0.
- Gorynia, M., (2000). Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, [w:] Fonfara, K., Gorynia, M., Najlepszy, E., Schroeder, J. (red.) (2000). *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

- Gorynia, M., Jankowska, B. (2007). Teorie internacjonalizacji. *Gospodarka narodowa*, 10, 21–44.
- Gorynia, M. (2007). *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gospodarek, T. (2009). *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Grabowski, M. (2002). Dywagacje o małych i średnich firmach w czasach niepewności i słabości teorii, [w:] Piasecki, B. (red.) (2002). *Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Griffin, R.W. (2011). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grzybowski, W. (1995). *Przedsiębiorczość, niepewność, zysk*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Hadyniak, B. (2010). O niepewności, potrzebach i ryzyku, [w:] Monkiewicz, J., Gąsioriewicz, L. (red.) (2010). *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Handrito, R.P., Slabbinck, H., Vanderstraeten, J. (2020). Enjoying or refraining from risk? The impact of implicit need for achievement and risk perception on SME internationalization. *Cross Cultural & Strategic Management*. DOI: 10.1108/ccsm-03-2019-0068.
- Hansen, H.L. (1959). *Creative Marketing Strategy, Boston Convergence on Distribution Proceedings*. Boston: International Marketing Institute.
- Hara, G., Kanai, T. (1994). Entrepreneurial networks across oceans to promote international strategic alliances for small business. *Journal of Business Venturing*, 9, 489–507. DOI: 10.1016/0883-9026(94)90018-3.
- Harrigan, K.R. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9(2), 141–158. DOI: 10.1002/smj.4250090205.
- Hatch, M.J. (2001). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Havnes, P.A. (1994). *Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: Analytical Model*. Tampere: RENT VIII.
- Henzler, H.A. (1992). Die Globalisierung von Unternehmen im internationalen Vergleich, [w:] Albach, H. (red.) (1992). *Globalisierung und Wettbewerb*, 3–98, Wiesbaden: Bertelsmann International, 8.
- Hernández, V., Nieto, M.J. (2016). Inward-Outward Connections and Their Impact on Firm Growth. *International Business Review*, 25(1B), 296–306. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2015.05.009.
- Hill, C.W., Hwang, P., Kim, W.C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117–28. DOI: 10.1002/smj.4250110204.
- Hirsch, S. (1976). An International Trade and Investment Theory of the Firm. *Oxford Economic Papers*, 28(2), 258–276. DOI: 10.2307/2662697.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*, Harlow: Pearson Education.

- Hollenstein, H. (2005). Determinants of International Activities: Are SMEs Different? *Small Business Economics*, 24(5), 431–450. DOI: 10.1007/s11187-005-6455-x.
- Holmlund, M., Kock, S., Vanyushyn, V. (2007). Small and Medium-Sized Enterprises' Internationalization and the Influence of Importing on Exporting. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 25(5), 459–477. DOI: 10.1177/0266242607080655.
- Hölscher, R. (1987). *Risikokosten-Management in Kreditinstituten [Risk cost management in banks]*. Frankfurt: F. Knapp.
- Hymer, S. (1960). *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investments*. Cambridge: MIT Press, [w:] Daszkiewicz, N. (2007). *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia rozwoju*. Warszawa: CeDeWu Sp. z o.o.
- Jabłoński, W. (2012). Ankieterzy CATI o swoim zadowoleniu z pracy. *Acta Universitatis Lodzensis, Folia sociologica*, 42, 143–159.
- Jajuga, K. (red.) (2015). *Zarządzanie ryzykiem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Janasz, K. (2004). *Ryzyko kredytowe w systemie bankowym*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Jansson, H., Sandberg, S. (2008). Internationalization of small and medium-sized enterprises in the Baltic Sea Region. *Journal of International Management*, 14(1), 65–77. DOI: 10.1016/j.intman.2007.02.005.
- Jeannot, J.P., Hennessey, H.D. (1988). *International Marketing Strategies and Cases*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jeannot, J.P., Hennessey, H.D. (2004). *Global Marketing Strategies*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jedynak, P. (1999). *Polityka ubezpieczeń w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Jędrzejczyk, M., Komorowska, N. (2013). Wewnętrzne i zewnętrzne determinanty zmian zachodzących w firmach sektora MSP, [w:] Matejun, M., Szymańska, K. (red.) (2013). *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Johanson, J., Mattsson, L.G. (1988). Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach, [w:] Hood, N., Vahlne, J.E. (red.) (1998). *Strategies in Global Competition*, New York: Croom Helm. DOI: 10.1057/9781137508829.0011.
- Johanson, J., Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490676.
- Johanson, J., Vahlne, J.E. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24. DOI: 10.1108/02651339010137414.
- Johanson, J., Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. DOI: 10.1057/jibs.2009.24.
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–322.

- Jolly, V.K., Alahuhta, M., Jeannet, J.P. (1992). Challenging the incumbents: How high-technology start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, 1(2), 71–82. DOI: 10.1002/jsc.4240010203.
- Jonek-Kowalska, I., Michalak, A. (2013). *Prognozowanie kierunków internacjonalizacji na przykładzie branży maszyn i urządzeń górniczych*. Warszawa: CeDeWu Sp. z o.o.
- Jones, M.V., Young, S. (2009). Does entry mode matter? Reviewing current themes and perspectives, [w:] Jones, M.V., Dimitratos, P., Fletcher, M., Young, S. (red.). (2009). *Internationalization, Entrepreneurship and the Smaller Firm: Evidence from around the World*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Kaczmarek, T. (2008). *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*. Warszawa: Difin SA.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, *Econometrica*, XLVII (1979), 263–291.
- Kaleta, A. (2000). *Strategia konkurencyjności w przemyśle*. Wrocław: Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
- Kasperkowiak, W., Małecka, J., Łuczka, T. (2017). Risk in the internationalization of small and medium-sized enterprises – selected aspects. W: *Proceedings of the Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability*. WOS: 000427316100035. DOI: 10.18267/pr.2017.svo.2216.6.
- Kasperkowiak, W., Małecka, J. (2018). External sources of risk in SME internationalization – selected aspects, [w:] *Proceedings Paper The 12th International Day of Statistics and Economics 2018*. WOS: 000455809400081.
- Kasperkowiak, W., Rembiasz, M. (2017). Internationalization of enterprises as assessed by University Students: prospective and current entrepreneurs. *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka*, 4(23), 159–172. DOI: 10.19253/rem. 2017.04.010.
- Kedia, B.L., Mukherji, A. (1999). Global Managers: Developing A Mindset For Global Competitiveness. *Journal of World Business*, 34(3), 230–251. DOI: 10.1016/s1090-9516(99)00017-6.
- Knight, F.H. (2009). *Risk, Uncertainty and Profit*. Orlando, Florida: Signalman Publishing.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12–32. DOI: 10.1509/jimk.8.2.12.19620.
- Kogut, B., Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432. DOI: 10.2307/155133.
- Koładkiewicz, I., Cieślak, J. (red.) (2011). *Aktywność eksportowa małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Studium przypadków*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Korbkowiak, T. (red.) (1999). *Poradnik eksportera dla MSP*. Warszawa: PARP.
- Korth, Ch.M. (1985). *International Business. Environment and Management*. Englewood Cliffs.
- Kotler, P. (1994). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Felberg SJA.
- Kowalewski, O., Radło, M.J. (2014). Determinants of foreign direct investment and entry modes of Polish multinational enterprises: A new perspective on internationalization.

- Communist and Post-Communist Studies* 47(3–4), 365–374. DOI: 10.1016/j.postcomstud.2014.10.003.
- Kraśnicka, T. (red.) (2008). *Przedsiębiorczość międzynarodowa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Krätke, S., (1998). Regionale Integration oder fragmentierte Entwicklung? *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, H. 2.
- Kraus, S., Ambos, T., Eggers, F., Cesinger, B. (2015). Distance and perceptions of risk in internationalization decision. *Journal of Business Research*, 68(7), 1501–1505. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.01.041.
- Kreim, E. (1998). *Zukunftsorientierte Kreditentscheidung*. Wiesbaden: Gabler.
- Krupa, M. (2002). *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu*. Kluczbork: Antykwa.
- Kubičková, L., Votoupalová, M., Toulová, M. (2013). Key Motives for Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 12, 319–328. DOI: 10.1016/s2212-5671(14)00351-7.
- Kumar, B.N., Haussmann, H. (1992). *Handwörterbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit*. München: C.H. Beck Verlag.
- Kumar, V., Subramaniam, V. (1997). A Contingency Framework for the Mode of Entry Decision. *Journal of World Business*, 32(1), 53–72.
- Lange, O. (1977). *Teoria programowania. Dzieła*, t. 6. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Laudien, S.M., Freiling, J. (2011). Direktinvestive internationale Unternehmenstätigkeit und das GLOCAL-Dilemma: Die koordinative Rolle von Regional Headquarters. *Zeitschrift für Management*, 6(4), 351–372. DOI: 10.1007/s12354-011-0156-y.
- Lehmann, R., Schlange, L.E. (2004). Born Global – Die Herausforderungen einer internationalen Unternehmungsgründung. *ZfKE Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 3, 206–224.
- Lekvall, P., Wahlbin, C. (1973). A Study of some Assumptions Underlying Innovation Diffusion Functions. *Swedish Journal of Economics*, 75(4), 362–377. DOI: 10.2307/3439146.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517–551. DOI: 10.2307/155437.
- Leontiades, J.C. (1985). *Multinational Corporate Strategy*. Lexington: D.C. Heath.
- Liuhto, K. (2001). Russian Gas and Oil Giants Conquer Markets in the West. *Journal of East-West Business*, 7(3), 31–72. DOI: 10.1300/J097v07n03_03.
- Loane, S., Bell, J. (2006). Rapid Internationalisation among Entrepreneurial Firms in Australia, Canada Ireland and New Zealand: An Extension to the Network Approach. *International Marketing Review*, 23(5), 467–485. DOI: 10.1108/02651330610703409.
- Lu, J.W., Beamish, P., W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565–586. DOI: 10.1002/smj.184.
- Lucey, T. (1991). *Management Information Systems*. Yale.

- Łuczak, J. (2009). Metody szacowania ryzyka – kluczowy element system zarządzania bezpieczeństwem informacji ISO/IEC 27001. *Zeszyty Naukowe, Akademia Morska w Szczecinie*, 19(91), 63–70.
- Łuczak, J. (2012). Pewność, niepewność i ryzyko w decyzjach menedżerskich. *Zarządzanie i Finanse*, nr 1, cz. 1, 77–89.
- Łuczka, T. (1995). Pojęcie klasy średniej a kategoria małego i średniego przedsiębiorstwa prywatnego. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, R. LVII, z. 3, 109–122.
- Łuczka, T. (2000). Mikro- i makroekonomiczne aspekty globalizacji, [w:] Skawińska, E., (red.) (2000). *Współczesne problemy ekonomiczne jako wyzwania dla polskiej gospodarki. Przegląd zagadnień i definicji*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Łuczka, T. (2001). *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*. Warszawa–Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Łuczka, T. (2002). Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań XXI wieku, [w:] Piasecki, B. (red.) (2002). *Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Łuczka, T. (2007). The Internet in Polish Small and Medium-Sized Enterprises, [w:] Grudzewski, W., Hejduk, I., Trzcieleński, S. (red.) (2007). *Organizations in Changing Environment. Current Problems, Concepts and Methods of Management*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Łuczka, T. (2008). Rola Internetu w internacjonalizacji i globalizacji małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Herman, A., Poznańska, K. (red.) (2008). *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, T.III. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Łuczka, T. (2009a). Internet as the development factor of small and medium-sized enterprises in the condition of internationalization and globalization, [w:] Przybysz, J. (red.) (2009). *Creation of social capital*. Poznań: Publishing House of Poznan University of Technology.
- Łuczka, T. (2009b). Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji i internacjonalizacji. Wybrane aspekty, [w:] Fertsch, M. (red.) (2009). *Ergonomia – technika i technologia – zarządzanie*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Łuczka, T. (2013). *Makro- i mikroekonomiczne determinanty struktury kapitału w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Łuczka, T. (2015). Wiek przedsiębiorstwa jako mikroekonomiczna determinanta struktury kapitału w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe. Ekonomiczne Problemy Usług*, 116(848), 86–97.
- Łuczka, T., Małecka, J. (2017). Selected factors affecting the choice of financial instruments by small and medium-sized enterprises in Poland, [w:] A. Nalepka, A. Ujwary-Gil. *Business and non-profit organizations facing increased competition and growing customers' demands. Proceedings of the 16th Conference: Tomaszowice, Poland, 19-20 June*, 16, 375–387.
- Łuczka, T., Przepióra, P. (2012). Regional determinants of efficiency growth of small and medium-sized enterprises. Evidence from Poland. *Journal of Entrepreneurship*, 8(1), 138–154.

- Łuczka, T., Wiśniewska, T. (2010). Use of Internet in Polish small and medium-sized enterprise – cross region comparison, [w:] Łuczka, T., Pawłowski, E. (red.) (2010). *Selected problems of SMEs' development in the conditions of internationalization and globalization*. Poznań: Publishing House of Poznan University of Technology.
- Łukasik, G. (2004). *Strategie finansowe przedsiębiorstw w sytuacjach ryzykownych*. Katowice: Akademia Ekonomiczna.
- Macharzina, K., Welge, M.K. (1989). *Handwörterbuch Export und international Unternehmung*. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.
- Maignan, I., Lukas, B.A. (1997). Entry Mode Decisions. *Journal of Global Marketing* 10(4), 7–22. DOI: 10.1300/J042v10n04_02.
- Małecka, J., Kasperkowiak, W. (2018). Impact of political risk on internationalisation of SMEs, [w:] *Proceedings of the 5th International Scientific Conference on Modern Economics, 14-16 May 2018, Vigo, Spain*. WOS: 000472641400027.
- Małys, Ł. (2011). Współpraca z podmiotami zewnętrznymi a wyniki rynkowe małych i średnich przedsiębiorstw – analiza empiryczna, [w:] Adamik, A. (red.) (2011). *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Man, T.W.Y., Lau, T., Chan, K.F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualisation with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142. DOI: 10.1016/S0883-9026(00)00058-6.
- Manikowski, A. (2013). *Ryzyko w ocenie projektów gospodarczych – modele i metody analizy*. Warszawa: Difin S.A.
- Manolova, T.S., Brush, C.G., Edelman, L.F. Greene, P.G. (2002). Internationalisation of Small Firms. Personal Factors Revisited. *International Small Business Journal*, 20(1), 9–31. DOI: 10.1177/0266242602201003.
- Matejun, M. (2015). Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne. *Zeszyty Naukowe. Rozprawy Naukowe*, z. 483 Politechnika Łódzka.
- McDougall, P.P., Shane, S., Oviatt, B.M. (1994). Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits to theories from International Business Research. *Journal of New Business Venturing*, 9(6), 469–487. DOI: 10.1016/0883-9026(94)90017-5.
- McGrath, R., MacMillan, I., Scheineberg, S. (1992). Elitists, risk-takers, and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 7(1), 115–135. DOI: 10.1016/0883-9026(92)90008-F.
- Mejri, K., Umemoto, K. (2010). Small- and Medium-sized Enterprise Internationalization: Towards the Knowledge-based Model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 156–167. DOI: 10.1007/s10843-010-0058-6.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, 13, 99–118. DOI: 10.1002/smj.4250130908.
- Michna, A., Kmiecik, R. (2014). Skuteczność programów wspierania małych i średnich przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 183, cz. 1, 188–196.

- Mikołajczyk, A. (2004). Proces internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw. *Acta Universitas Lodziensis. Folia oeconomica*, 180, 209–226.
- Mikołajczyk, A. (2007). *Infrastruktura finansowa MSP w krajach Unii Europejskiej*. Warszawa: Difin.
- Miller, K.D. (1992). A Framework for Integrated Risk Management in International Business. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 311–331. DOI: 10.2307/154903.
- Misala, J. (2004). Lokalizacja działalności gospodarczej w warunkach globalizacji (ujęcie teoretyczne), [w:] Czarny, E. (red.). (2004). *Globalizacja od A do Z*. Warszawa: NBP.
- Moczko, J.A., Bręborowicz, G., Tadeusiewicz, R. (1998). *Statystyka w badaniach medycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Monkiewicz, J., Gąsiorowicz, L. (red.) (2010). *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Multan, E., Bombiak, E., Chylek, M. (2014). *Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie. Zagadnienia teoretyczne i studia przypadków*. Siedlce: Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach.
- Müller, S., Kornmeier, M. (2002). *Strategisches Internationales Management*. München: Verlag Vahlen.
- Mynarski, S. (2000). *Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych*. Kraków: Kantor Wydawniczy Zamykacze.
- Naisbitt, J. (1994). Global paradox: The bigger the world economy, the more powerful its smallest players. *Journal of Leisure Research*, 26(4), 406–408. DOI: 10.1080/00222216.1994.11969972.
- Nakos, G., Brouthers, K.D. (2002). Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(1), 47–64.
- Newbould, G.D., Buckley, P.J., Thurwell, J.C. (1979). Going International: The Experience of Smaller Companies Overseas. *Management International Review*, 19(2), 127. DOI: 10.2307/40227462.
- Nieżurawski, L. (2009). Przyczyny i formy działalności przedsiębiorstw z sektora budowlanego na rynku międzynarodowym. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Economia XL, Nauki humanistyczno-społeczne*, z. 39, 53–63.
- Nowodziński, P., Tomski, P. (2011). Kooperencja jako szczególny aspekt więzi międzyorganizacyjnych. Implikacje dla konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw, [w:] Cisek, M., Rak, A.M. (red.) (2011). *Współczesne problemy zarządzania*. Warszawa: Studio Emka.
- Oczkowska, R. (2007). *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*. Kraków: Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM.
- O'Grady, S., Lane, H. (1996). The Psychic Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309–333.
- Olkiewicz, A.M. (2005). *Ograniczanie niepewności i ryzyka w działalności handlowej firmy*. Warszawa: Poltext.

- Olkiewicz, A.M. (2012). Ryzyko i jego wpływ na decyzje przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 737, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* nr 56, 549–572.
- Olszewska, B. (2001). *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Otta, W.J. (1994). Strategia przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, [w:] Gołębiowski, T. (red.). (1994). *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490193.
- Patora-Wysocka, Z. (2012). *Procesy internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.
- Pawlak, J., Siemieniak, P. (2016). Internet as a tool for making trading decisions by gender. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 68, 179–190.
- Pawłowski, E., Trzcieliński, S. (2011). *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Funkcje i struktury*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Pazio, N. (2010). Polityka bezpieczeństwa jako element zarządzania ryzykiem operacyjnym, [w:] Monkiewicz, J., Gąsiorkiewicz, L. (red.) (2010). *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Pelkmans, J. (2000). *European Integration. Methods and Economic Analysis*. Netherlands Open University.
- Petersen, B., Welch, L.S. (2002). Foreign operation mode combinations and internationalization. *Journal of Business Research*, 55(2): 157–162. DOI: 10.1016/S0148-2963(00)00151-X.
- Piasecki, B. (1997). *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Piasecki, B. (red.) (2001). *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pierścionek, Z., Jurek-Stępień, S. (red.) (2006). *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*. Warszawa: SGH.
- Plawgo, B. (2004). *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”.
- Porada-Rochoń, M., Brojak-Trzaskowska, M. (2008). *Inteligencja organizacji i jej wpływ na długoterminowy wzrost przedsiębiorstwa*. Szczecin: Print Group Daniel Krzanowski.
- Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- Porter, M.E. (1985). *The Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Poznańska, K. (1998). *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Poznańska, K. (2001). Parki technologiczne jako regionalny instrument wspierania innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Plawgo B. (red.) (2001). *Małe i śred-*

- nie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Poznańska, K. (2009). Zachowanie strategiczne przedsiębiorstw wobec wyzwań globalizacyjnych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 28, *Kapitał Ludzki–Innowacje–Przedsiębiorczość*. 11–22. SOOIPP ANNUAL 2008.
- Poznańska, K. (2011). Offshoring prac badawczo-rozwojowych – istota i determinant rozwoju. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 642. Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 64, 151–167. SOOIPP Annual 2010.
- Poznańska, K. (2016). Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi w zakresie innowacyjności, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 280, 143–156.
- Poznańska, K. (2018). *Nowe formy innowacji*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Przybylska, K. (2001). Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej. Empiryczna weryfikacja czynników lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Czechach, Polsce i na Węgrzech. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Monografie*, nr 144.
- Przybylska, K. (2008). Formy internacjonalizacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Dach, Z. (red.) (2008). *Ekonomiczno-społeczne problemy transformacji systemowej w Polsce. Polska wobec problemów globalizacji*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Przybylska, K. (2018). *Born Global – nowa generacja małych przedsiębiorstw*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Pučik, V. (1988). Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: The HRM agenda. *Human Resource Management*, 27(1), 77–93. DOI: 10.1002/hrm.3930270105.
- Raport o sytuacji mikro i małych firm w roku 2017, Bank Pekao 2018.
- Reid, S. (1983). Firm internationalization, transaction costs and strategic choice. *International Marketing Review*, 1(2), 44–56. DOI: 10.1108/eb008251.
- Reilly, F.K., Brown, K.C. (2001). Analiza inwestycji i zarządzanie portfelem. Warszawa.
- Rembiasz, M. (2011). *Zachowania strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw sektora meblarskiego w procesie internacjonalizacji*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Ronka-Chmielowiec, W. (2010). Wykorzystanie ubezpieczeń do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, [w:] Monkiewicz, J., Gąsioriewicz, L. (red.) (2010). *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Root, F.R. (1984). *International Trade and Investment*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Root, F.R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington: Lexington Books.
- Root, F.R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*, revised and expanded edition. Lexington: The New Lexington Press, Lexington.
- Root, F.R., Contractor, F.J. (1981). Negotiating Compensation in International Licencing Agreements. *Sloan Management Review*, 22.

- Rugman, A.M., Verbeke, A. (1998). Multinational Enterprise and Public Policy, *Journal of International Business Studies*, 29(1), 115–136. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490028.
- Ruzzier, M.H., Hisrich, R.D., Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497. DOI: 10.1108/14626000610705705.
- Ruzzier, M. (2010). *SME Internationalization. Conceptual Integration and Empirical Verification*. Saarbrücken: Lap Lambert Academic Publishing.
- Rymarczyk, J. (1997). Formy handlu zagranicznego, [w:] Rymarczyk, J. (red.) (1997). *Handel zagraniczny. Organizacja i technika*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rymarczyk, J. (2004). *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rymarczyk, J. (2005). *Handel zagraniczny. Organizacja i technika*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sapienza, H.J., Autio, E., George, G., Zahra, A.Z. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914–933. DOI: 10.5465/AMR.2006.22527465.
- Seibert, K. (1981). *Joint Ventures als strategisches Instrument im internationalen Marketing*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Sękowska, R., Michna, A., Męczyńska, A. (2011). Budowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw przez umiędzynarodowienie działalności – koncepcja kwestionariusza ankiety, [w:] Adamik, A. (red.) (2011). *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Shrader, R., Oviatt, B., McDougall, P. (2000). How New Ventures Exploit Trade-offs Among International Risk Factors: Lessons for the Accelerated Internationalization of the 21st Century. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1227–1247. DOI: 10.2307/1556347.
- Shuman, J.C., Seeger, J.A. (1986). The Theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Companies. *American Journal of Small Business*, 11(1), 7–18. DOI: 10.1177/104225878601100101.
- Simon, H.A. (1976). Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Skowronek-Mielczarek, A. (2016). *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami w warunkach zrównoważonego rozwoju*. Warszawa: Difin SA.
- Smith, K.G., Gannon, M.J., Grimm, C., Mitchell, T.R. (1988). Decision making behavior in smaller entrepreneurial and larger professionally managed firms. *Journal of Business Venturing*, 3(3), 223–232, DOI: 10.1016/0883-9026(88)90016-X.
- Smallbone, D. (1996). Internationalization, Competitiveness and SME Development.
- Sobol, E. (red.) (1995). *Słownik wyrazów obcych. Wydanie nowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sobolewska, O. (2016). Kooperencja w ujęciu współczesnych realiów współpracy strategicznej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 283, 110–121.

- Sołek-Borowska, C. (2016). Istota i struktura otoczenia współczesnych małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Skowronek-Mielczarek, A. (red.) (2016). *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami w warunkach zrównoważonego rozwoju*. Warszawa: Difin SA.
- Southard, F.A. (1931). *American Industry in Europe*. Boston: Houghton Mifflin.
- Sperber, H., Sprink, J. (1999). *Finanzmanagement internationaler Unternehmen Grundlagen – Strategien – Instrumente*. Stuttgart–Berlin–Köln: Kohlhammer.
- Stiglitz, J.E. (2004). *Globalizacja*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stanisz, A. (2007). *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISICA PL na przykładach z medycyny*. Kraków: StatSoft.
- Stawasz, E., Ropęga, J. (2014). Barriers and Risk Factors in the Development of Micro and Small Businesses in Poland, [w:] Gubik, A., Wach, K. (red.) (2014). *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*. Miskolc: University of Miskolc.
- Stonehouse, G., Hamill, J., Campbell, D., Purdie, T. (2001). *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*. Warszawa: Felberg SJA.
- Stonehouse, G., Hamill, J., Campbell, D., Purdie, T. (2004). *Global and Transnational Business. Strategy and Management*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Stopford, J.M., Wells, L.T. (1972). *Managing the multinational enterprise*. New York: Basic Books.
- Storey, D.J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. Londyn: Thomson Learning.
- Strategor (2001). *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Strykiewicz, T., Męczyński, M. (2010). Creative urban processes in post-communist metropolises: The case of the Poznan metropolitan region. *International Journal of Sustainable Development*, 13(1/2), 69–82. DOI: 10.1504/ijsd.2010.035100.
- Suchkova, I. (2017). Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw. Wyniki badań empirycznych z Kazachstanu. *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka*, 4, 147–157. DOI: 10.19253/rem.2017.04.009.
- Sun, W., Zhihua, D., Xiaobo, X., Kacie, C. (2020). Internationalization and firm default risk: The roles of environmental dynamism and marketing capability. *Journal of Business Research*, 121, 142–153. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.08.027.
- Surma, J. (2010). Rola analogii w podejmowaniu decyzji w zarządzaniu strategicznym małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Sznajder, A. (1995). *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szymura-Tyc, M. (2005). *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Śmiglak-Krajewska, M. (2013). Ryzyko działalności gospodarczej przedsiębiorstw paszowych w Polsce, [w:] Matejun, M., Szymańska, K. (red.) (2013). *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.

- Tarczyński, W., Mojsiewicz, M. (2001). *Zarządzanie ryzykiem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Targalski, J. (2003). *Przedsiębiorczość i zarządzanie*. Warszawa: C.H. Beck.
- Tayeb, M. (2000). *International Business. Theories, Policies, Practises*. Harlow: Prentice Hall.
- Teczke, J. (1996). *Zarządzanie przedsięwzięciami zwiększonego ryzyka*. Kraków: PAN.
- Toulová, M., Tuzová, M., Veselá, L. (2016). Key risk factors in internationalisation of Czech engineering small and medium-sized firms. *International Journal of Business and Globalisation*, 17(3). (404–421). DOI: 10.1504/IJBG.2016.078840.
- Trzecieliński, S. (2011). *Przedsiębiorstwo zwinne*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Trzecieliński, S., Królas, P., Vanharanta, H., Kantola, J. (2010). Tendencje w zarządzaniu kompetencjami, [w:] Wyrwicka, M. (red.) (2010). *Tendencje rozwojowe Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Tyszka, T., Zaleśkiewicz, T. (2001). *Racjonalność decyzji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2013). *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Van der Heijden, K. (2000). *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Vătămănescu, E.M. (2014). Economic and Risk Analyses for SMEs Internationalization Projects. A Preliminary Insight. On the Rationale of Business Consulting Firms. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 2(1), 57–70.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207. DOI: 10.2307/1880689.
- Wach, K. (2004). *Istota otoczenia regionalnego w funkcjonowaniu małych i średnich przedsiębiorstw*. Prace ekonomiczne Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1023, 423–434.
- Wach, K. (2006). *Działalność gospodarcza w Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia*. Kraków: Instytut Wspierania Przedsiębiorczości w Krakowie.
- Wach, K. (2008). *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Wach, K. (2009). *Mezootoczenie małych i średnich przedsiębiorstw w ujęciu czynnikowym*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 799, 99–113.
- Wach, K. (2012). *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Waszkiewicz, A. (2011). *Ryzyko sekurytyzacji a kryzys finansowy*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Webber, R.A. (1998). *Zasady zarządzania organizacjami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Welsh, J.A., White, J.F. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, 59(4), 18–32.
- Welch, L.S., Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55. DOI: 10.1177/030630708801400203.
- Welch, L.S., Luostarinen R. (1993). Inward-Outward Connections in Internationalisation *Journal of International Marketing*, 1(1), 44–56. DOI: 10.2307/25048483.
- Welch, L.S., Luostarinen, R. (1999). Internationalization: Evolution of a Concept, [w:] Daszkiewicz, N., Wach, K. (2013). *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D. (2011). *Strategic Management and Business Policy. Toward Global Sustainability*. London: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Whitelock, J. (2002). Theories of internationalisation and their impact on market entry. *International Marketing Review*, 19(4), 342–347. DOI: 10.1108/02651330210435654.
- Whitman, M.E., Mattord, H.J. (2006). *Readings and Cases in the Management of Information Security*. Boston: Thomson Course Technology.
- Wierzińska, M. (1996). *Ryzyko w gospodarce rynkowej w okresie transformacji systemowej*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Wiklund, J., Patzelt, H., Shepherd, D.A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351–374. DOI: 10.1007/s11187-007-9084-8.
- Willett, A.H. (1951). *The Economic Theory of Risk Insurance*. Filadelfia: University of Pennsylvania Press.
- Williams, C.A., Smith, M.L., Young, P.C. (2002). *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wilson, D.R., Kaplan, R.M., Schneiderman, L.J. (1987). *Framing of Decisions and Selection of Alternatives in Health Care*. Social Behavior, No 2.
- Witek-Hajduk, M.K. (2010). *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*. Warszawa: SGH.
- Włodarkiewicz-Klimek, H., Kałowska, J., Goliński, M. (2010). Analiza PEST I SWOT dla transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych Wielkopolski, [w:] Wyrwicka, M. (red.) (2010). *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Wolff, J.A., Pett, T.L. (2000). Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 38(2).
- Wong, S.S., Aziz, A.R. (2009). The E3R model: A holistic approach of internationalization of firms related to construction. *International Symposium in Developing Economies: Commonalities Among Diversities*.
- Woodcock, C.P., Beamish, P.W., Makino, S. (1994). Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 253–273. DOI: 10.2307/155389.

- Woźniak, M.G. (2006). *Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce a wzrost gospodarczy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Wyrwicka, M. (red.) (2010). *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Wyrwicka, M. (2011). Technological culture and its interpretation: Research results in Poland. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 21(2), 178–187. DOI: 10.1002/hfm.20254.
- Wyrwicka, M., Werner, K. (2010). Tendencje w kształtowaniu relacji w sieciach gospodarczych, [w:] Wyrwicka, M. (red.) (2010). *Tendencje rozwojowe Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Young, S., Hamill, J., Wheeler, C., Davies, R. (1989). *International market entry and development: strategies and management*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). Modele badawcze w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Zarządzanie*, 2(181), 11–25.
- Zaleśkiewicz, T. (2004a). Percepcja działań ekonomicznych, [w:] Tyszka, T. (red.) (2004). *Psychologia ekonomiczna*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Zaleśkiewicz, T. (2004b). Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka, [w:] Tyszka, T. (red.) (2004). *Psychologia ekonomiczna*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Zawadzka, Z. (1999). *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*. Warszawa: Poltext.
- Zeliaś, A. (red.) (1998). Statystyczne metody oceny ryzyka w działalności gospodarczej. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Zielińska, H., Długołęcki, R., Wójcik-Kośla, D. (2013). Zachowania strategiczne przedsiębiorstwa wobec nasilonej konkurencji – teoria i praktyka, [w:] Matejun, M., Szymańska, K. (red.) (2013). *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Ziółkowska, M. (2016). Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami w skali ponadnarodowej. [w:] Skowronek-Mielczarek, A. (red.) (2016). *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami w warunkach zrównoważonego rozwoju*. Warszawa: Difin SA.

Źródła internetowe

- Bank Pekao (2019). *Raport o sytuacji mikro, małych i średnich firm w roku 2018*. Warszawa, <https://www.pekao.com.pl/raport-msp/O-raporcie.html> (dostęp 5.04.2020).
- Bielawska, A. (2006b). Ryzyko finansowe transakcji zagranicznych małych przedsiębiorstw. Uniwersytet Szczeciński, *Zeszyty Naukowe*, nr 2, 49–56. http://www.wzieu.pl/zn/427/ZN_4_27.pdf (dostęp 25.05.2020).
- Biznes.gov.pl. *Oddział i przedstawicielstwo firmy w Polsce*, <https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/cudzoziemcy/chce-prowadzic-biznes-w-polsce/zasady-prowadzenia-dzialalnosci-gospodarczej-w-polsce-przez-cudzoziemcow/oddzial-i-przedstawicielstwo-firmy-w-polsce> (dostęp 10.10.2019).
- Burnewicz, J. (2007). *Metodologia badań ekonomicznych*. Konspekt wykładu dla doktorantów Wydziału Ekonomicznego i Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 2007/2008, <https://ekonom.ug.edu.pl/web/download.php/OpenFile?D97&usg=AOvVaw0wPymOtR4vxmPH0mzs5uPx> (dostęp 20.02.2020).
- Castro, L. (2015). *A Comparison of SME's Internationalization Motives in Developing and Developed Countries*. International SEPT Program University of Leipzig, https://www.academia.edu/32336730/A_Comparison_of_SMEs_Internationalization_Motives_in_Developing_and_Developed_Countries (dostęp 19.03.2020).
- CS&ES. *Evaluation of the SME Definition. September 2012*, <http://www.cses.co.uk/assignment-examples> (dostęp 30.09.2019).
- EDUCBA. *Franchising vs Licensing*, <https://www.educba.com/franchising-vs-licensing/> (dostęp 28.07.2019).
- Enzyklopädie Brockhaus, <https://brockhaus.de/ifo/> (dostęp 20.04.2020).
- Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Eksport_po%C5%9Bredni (dostęp 10.08.2019).
- European Commission (2003a). Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, Annex, *Official Journal of the European Union L 124*, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF> (dostęp 10.10.2019).
- European Commission (2003b). Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, Annex, *Official Journal of the European Union L 124*.
- European Commission (2017). Annual Report on European SMEs 2016/2017, <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0b7b64b6-ca80-11e7-8e69-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF> (dostęp 29.09.2019).
- European Commission (2018a). *Workshop (9WS210): Internationalisation of SMEs – Interreg Europe projects highlight their impact*. European Week, Brussels 8–11 October, 2018, <https://europa.eu/regions-and-cities/programme/sessions/30> (dostęp 14.01.2020).
- European Commission (2018b). *Annual Report on European SMEs 2017/2018. SMEs growing beyond borders*. SME Performance Review 2017/2018, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a435b6ed-e888-11e8-b690-01aa75ed71a1> (dostęp 22.04.2020).

- GUS (2019). *Działalność podmiotów posiadających jednostki zagraniczne w 2017 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/dzialalnosc-podmiotow-posiadajacych-jednostki-zagraniczne-w-2017-roku,5,10.html> (dostęp 10.01.2020).
- Hadryś, A. (2011). *Czynniki determinujące formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych*. Autoreferat pracy doktorskiej. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu: Katedra Handlu Międzynarodowego, <https://www.wbc.poznan.pl/publication/221094> (dostęp 23.02.2020).
- Harrison, A., Dalkarin, E., Elsy, E. (2000). *International Business. Global Competition from an European Perspective*. Oxford: Oxford University Press Inc.
- Infor.pl. (2007). *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, <https://mojafirma.infor.pl/dzialalnosc-gospodarcza/207134,2,Internacjonalizacja-przedsiębiorstwa.html> (dostęp 10.10.2019).
- Infor.pl. (2011). *O czym należy wiedzieć tworząc oddział spółki zagranicznej*, <https://ksiegowosc.infor.pl/obrot-gospodarczy/spolki/125955,O-czym-nalez-y-wiedziec-tworzac-oddzial-spolki-zagranicznej.html> (dostęp 12.08.2019).
- Internicola, C. N. (2019). *Licensing vs. franchising. Is there really a difference?* Red Bank: The Internicola Law Firm, P.C., https://www.franchiselawsolutions.com/pdf/LICENCING_v_FRANCHISING.pdf (dostęp 30.07.2019).
- Komisja Europejska. *Rynek wewnętrzny, przemysł, przedsiębiorczość i MŚP*, http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_pl (dostęp 5.03.2019).
- Komisja Europejska. *COSME. Europe's programme for small and medium-sized enterprises*, <http://ec.europa.eu/growth/smes/cosme/> (dostęp 15.03.2019).
- Li, Y., Nkansah, S. (2005). *Internationalisation Process of two Swedish Firms. The Case of Vaderstad AB and ContextVision AB*, <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:20078/FULLTEXT01.pdf> (dostęp 12.10.2018).
- OECD. (2000a). *Small and Medium – sized Enterprises: Local Strength, Global Reach*. Policy Brief, June, <http://www.oecd.org/cfe/leed/1918307.pdf> (dostęp 16.02.2020).
- OECD. (2000b). *Compendium of International and Regional Bodies: Activities and Initiatives Related to Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). The Bologna Conference for Ministers Responsible for SMEs and Industry Ministers on „Enhancing the Competitiveness of SMEs in the Global Economy: Strategies and Policies”*. Bologna, Italy, 13-15 June 2000, <https://www.oecd.org/cfe/smes/2090691.pdf> (dostęp 19.10.2018).
- OECD. (2004). *Facilitating SMEs Access to International Markets. Promoting entrepreneurship and Innovative SMEs in a global economy: Towards a more responsible and inclusive globalisation. 2nd OECD Conference of Ministers responsible for small and medium enterprises (SMEs)*. Istanbul, Turkey, 3–5 June 2004, <https://www.oecd.org/industry/smes/31919223.pdf> (dostęp 12.09.2018).
- OECD. (2005). *SME and Entrepreneurship Outlook 2005*, https://www.oecd-ilibrary.org/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2005-edition_51h0b670lqtl.pdf?itemId=%2Fcontent%2Fpublication%2F9789264009257-en&mimeType=pdf (dostęp 10.01.2020).
- OECD. (2009a). *Centre for Entrepreneurship, SME and Local Development (CFE). Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*. Report by the OECD Working Party

- on SMEs and Entrepreneurship, <https://www.oecd.org/cfe/smes/43357832.pdf> (dostęp 21.01.2020).
- OECD. (2009b). *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*, <https://www.oecd.org/cfe/smes/43357832.pdf> (dostęp 15.10.2019).
- Osland, G.E., Taylor, C.R., Zou, S. (2001). *Selecting International Modes of Entry and Expansion*. Scholarship and Professional Work – Business. Digital Commons at Butler University, <https://core.ac.uk/download/pdf/62433746.pdf> (dostęp 12.05.2020).
- PARP (2016). *Raport o stanie sektora MSP w Polsce 2016*. Warszawa, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-msp-w-polsce-2016> (dostęp 9.04.2020).
- PARP (2017). *Raport o stanie sektora MSP w Polsce 2017*. Warszawa, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-msp-w-polsce-2017> (dostęp 7.04.2020).
- PARP (2018). *Raport o stanie sektora MSP w Polsce 2018*. Warszawa, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-msp-w-polsce-2018> (dostęp 11.04.2020).
- PARP (2019). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2019*. Warszawa, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-polsce-1> (dostęp 16.04.2020).
- Polska Fundacja Konsorcjów Eksportowych. (2014). *Konsorcjum eksportowe... Co to takiego?* <http://www.pfke.pl/konsorcjum-eksportowe-takiego> (dostęp 11.08.2019).
- Rozwój eksportu. (2015). *Konsorcjum eksportowe droga do sukcesu w eksporcie*, <http://www.rozwójeksportu.pl/2015/01/konsorcjum-eksportowe-droga-sukcesu-eksporcie> (dostęp 11.08.2019).
- Sabal, M. (2019). *Mezootoczenie jako czynnik rozwoju firm rodzinnych w Małopolsce*, [w:] Iwaszczuk, N. (2019). *Ryzyko i bezpieczeństwo w działalności gospodarczej*. Kraków: Wydawnictwo IGSMiE PAN, <https://min-pan.krakow.pl/wydawnictwo/wp-content/uploads/sites/4/2020/01/Monografia-II-RYZYKO.pdf> (dostęp 15.04.2020).
- Śledziwska, K., Włoch, R., Dąbrowska, O., Mazur, J. (2018). *Dlaczego technologie cyfrowe są ważne dla mikro i małych firm. Raport o sytuacji mikro i małych firm w roku 2017*. Bank Pekao SA. Warszawa, https://www.pekao.com.pl/dam/jcr:acc7587c-5e3d-4895-b6f0-28f448fd890c/Bank_Pekao_Raport_MSP_2018_wstep_do_tematu_specjalnego.pdf (dostęp 12.05.2020).
- Słownik języka polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/sownik> (dostęp 10.10.2019).

Normy i akty prawne

ISO Guide 73:2009(en) Risk management – Vocabulary.

PN-EN ISO 31000:2012 Zarządzanie ryzykiem – Zasady i wytyczne.

PN-EN ISO 9000:2015-10. Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia.

PN-N-18002. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Ogólne wytyczne do oceny ryzyka zawodowego.

PN-EN ISO/IEC 27001:2017-06. System zarządzania bezpieczeństwem informacji.

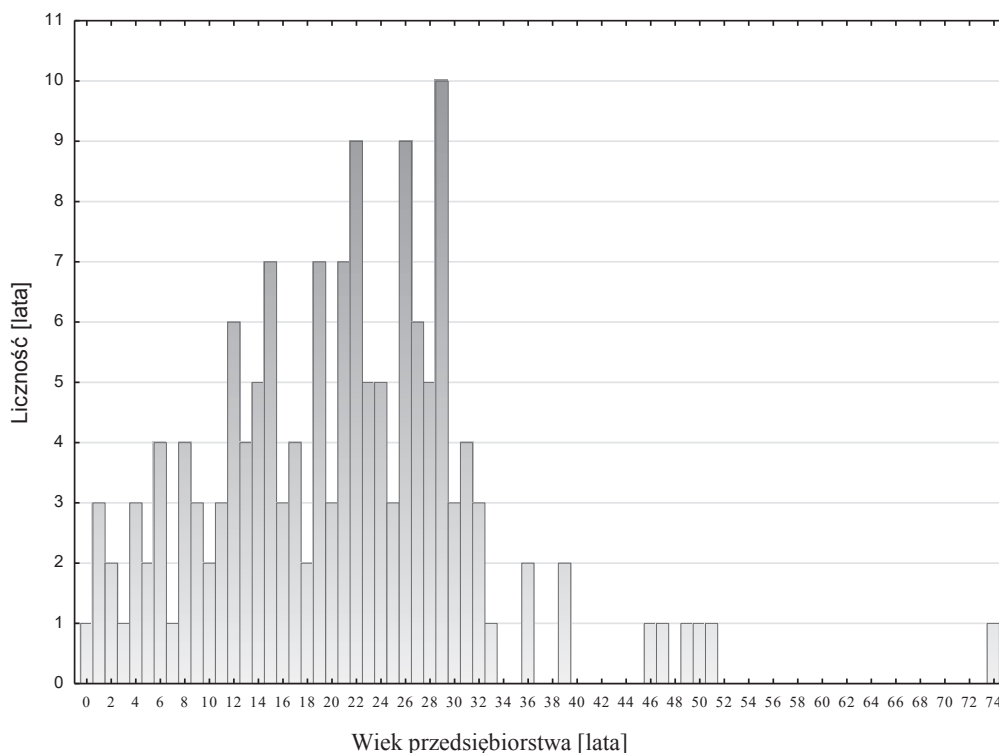
Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o zasadach uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terytorium Rzeczypospolitej (Dz.U. 2018, poz. 649).

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1. Charakterystyka grupy badawczej

W grupie respondentów objętych badaniem znalazły się przedsiębiorstwa istniejące od roku do 74 lat (rys. 67) oraz różniące się czasem prowadzonej działalności za granicą – od mniej niż roku do 49 lat. W tym aspekcie zasadne było odrzucenie posługiwania się miarami przeciętnymi dla obu cech, tym bardziej że ich rozkład nie był równomiernie rozproszony.

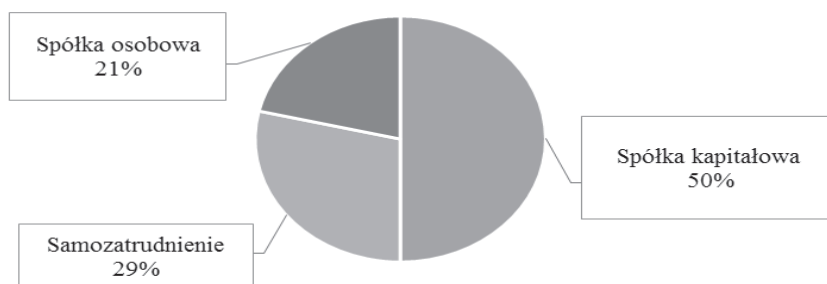
Najliczniejszą grupę wśród ankietowanych stanowiły firmy w przedziale wiekowym od 21 do 30 lat, czyli powstałe w początkach tworzenia się gospodarki wolnorynkowej w Polsce – 39% (59) respondentów. W przypadku 47% (70) firm z grupy badawczej wiek przedsiębiorstwa nie przekraczał 20 lat, a dla 86% (129) wynosił najwyżej 26 lat (pytanie w ankiecie CATI 2: Metryczka).



Rys. 67. Wiek badanych przedsiębiorstw

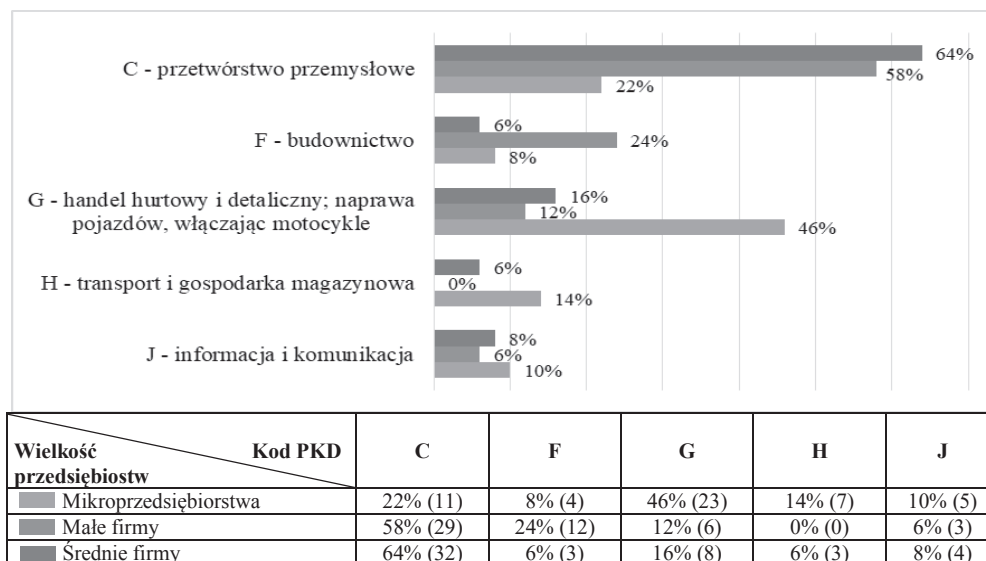
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych w Statistica PL v.13 ($n = 150$)

Analiza formy prawnej badanych przedsiębiorstw (rys. 68) wskazuje, że połowę z nich stanowiły spółki kapitałowe – z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjne 50% (75). Blisko trzecia część ankietowanych prowadziła indywidualną działalność gospodarczą – 29% (43). Najmniejszą grupę stanowiły spółki osobowe – 21% (32): cywilne, jawne, partnerskie, komandytowe, komandytowo-akcyjne (pytanie w ankiecie CATI 1: Metryczka). Dane publikowane przez GUS (2019, s. 18) potwierdzają zaobserwowaną strukturę prawną przedsiębiorstw polskich działających za granicą – w 2017 roku podmioty posiadające jednostki zagraniczne stanowiły głównie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółki akcyjne – odpowiednio 66% oraz 28% wszystkich podmiotów posiadających jednostki zagraniczne.



Rys. 68. Forma prawna badanych przedsiębiorstw

Źródło: badania własne



Rys. 69. Struktura badanych przedsiębiorstw według rodzaju działalności w aspekcie branży [%]

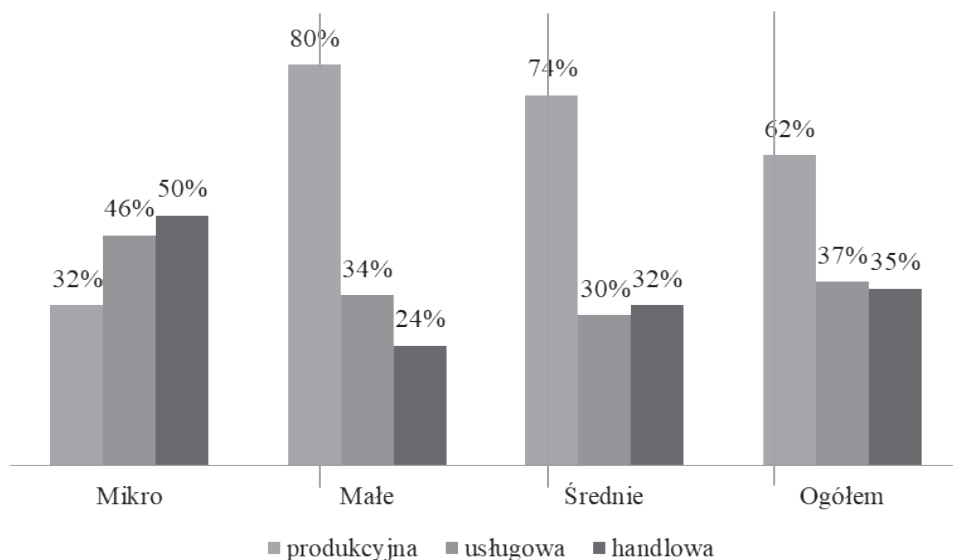
Adnotacja: ankietowani wskazywali więcej niż jedną odpowiedź, stąd suma wyników jest większa od liczby przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu.

Źródło: badania własne

Obserwując dane dotyczące rodzaju działalności ankietowanych przedsiębiorstw, dostrzega się przewagę firm zajmujących się przetwórstwem przemysłowym (rys. 69).

Najwięcej małych i średnich firm zajmuje się przetwórstwem przemysłowym – odpowiednio 64% (32) oraz 58% (29). Drugim pod względem liczebności rodzajem działalności ankietowanych był handel hurtowy i detaliczny, a także naprawa pojazdów, w tym motocykli. Stanowiło to także najczęstsze zajęcie wśród ankietowanych mikroprzedsiębiorstw – 46% (23). W ramach grupy badawczej wskazano jedynie pięć zbiorów rodzajów działalności. Mając na uwadze rozbieżności w odpowiedziach pomiędzy grupami, można założyć występowanie specjalizacji prowadzonej aktywności gospodarczej w ramach grupy badawczej (pytanie w ankiecie CATI 5: Metryczka).

Spśród 150 przedsiębiorstw biorących udział w badaniu największą grupę stanowiły podmioty gospodarcze zajmujące się działalnością produkcyjną 62% (92). Odsetek firm usługowych oraz handlowych wynosił odpowiednio 37% (55) oraz 35% (53). Kluczowe aktywności mikroprzedsiębiorstw skupiały się wokół działalności handlowej – 50% (25) oraz usługowej – 46% (23) respondentów (rys. 70).



Rys. 70. Struktura rodzaju działalności badanych przedsiębiorstw

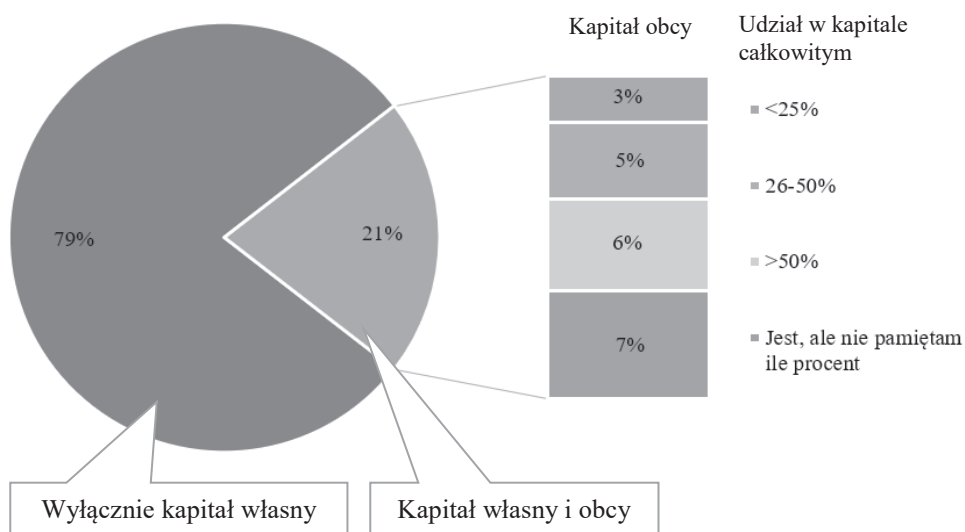
Adnotacja: ankietowani wskazywali więcej niż jedną odpowiedź, stąd suma wyników jest większa od liczby przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu.

Źródło: badania własne

W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw proporcje te były odwrócone; jako główny obszar działalności wskazywano produkcję – odpowiednio 80% (40) wśród małych i 74% (37) wśród średnich przedsiębiorstw. Suma odpowiedzi przekroczyła liczebność grupy badawczej, ponieważ wśród mikroprzedsiębiorstw siedmiu ankietowanych wskazało, że prowadzi działalność usługową i handlową, czterech produkcyjną i handlową, jeden produkcyjną i usługową, a jeden produkcyjną, handlową i usługową. Wśród małych przedsię-

biorstw jeden z respondentów zaznaczył działalność usługową i handlową, czterech produkcyjną i handlową, pięciu produkcyjną i usługową, a czterech każdą z działalności. W grupie przedsiębiorstw średnich jeden ankietowany wskazał, że prowadzi działalność usługową i handlową, siedmiu produkcyjną i handlową, a trzech produkcyjną, handlową i usługową.

Analiza struktury własnościowej przedsiębiorstw objętych badaniem wskazuje, że w przeważającej większości – 79% (118) – firmy te należały do jednego właściciela lub były firmami rodzinnymi (rys. 71). W przypadku pozostałych 21% (32) firm inne osoby lub przedsiębiorstwa posiadały część udziałów, ale jedynie 5% (8) było firmami partnerskimi (udział nie mniejszy niż 25% i nie większy niż 50%), a kolejne 6% (9) przedsiębiorstwami związanymi (udział większy niż 50%). Dla 3% (4) badanych przedsiębiorstw kapitał obcy stanowił mniej niż 25%, a 7% (11) respondentów potwierdziło finansowanie obce, ale nie potrafiło wskazać jego wielkości. W grupie badawczej z kapitałem obcym znalazły się zarówno mikro, małe, jak i średnie przedsiębiorstwa, zróżnicowane pod względem czasu aktywności na rynku. Najwięcej było firm średnich – 9% (14), mikro i małych przedsiębiorstw było po 6% (9) w obu grupach (pytanie w ankiecie CATI 6: Metryczka).



Rys. 71. Struktura kapitału badanych przedsiębiorstw

Źródło: badania własne

Z badań T. Łuczki (2013, s. 174–175) wynika, że akceptacja ryzyka jako motyw założenia i prowadzenia firmy jest istotną determinantą struktury kapitału MSP – w przypadku przedsiębiorstw wykazujących większą skłonność do ryzyka struktura kapitału charakteryzowała się mniejszym udziałem kapitału własnego oraz większą akceptacją zadłużenia firmy.

Załącznik 2. Kwestionariusz ankiety: Zarządzanie ryzykiem w internacjonalizacji MSP**KWESTIONARIUSZ ANKIETY**
Zarządzanie ryzykiem w internacjonalizacji MSP

Celem prowadzonych badań jest uzyskanie rzeczywistego i reprezentatywnego obrazu postaw przedsiębiorców związanych z ryzykiem rozpoczęcia działalności gospodarczej za granicą oraz preferencji w wyborze form internacjonalizacji.

Ankiety powinien wypełnić właściciel lub osoba zarządzająca firmą.

METRYCZKA

1. W jakiej formie prawnej funkcjonuje obecnie Państwa przedsiębiorstwo? *(proszę zaznaczyć jedną odpowiedź):*
 - indywidualna działalność gospodarcza (samozatrudnienie)
 - spółka osobowa (cywilna, jawna, partnerska, komandytowa, komandytowo-akcyjna)
 - spółka kapitałowa (z ograniczoną odpowiedzialnością, akcyjna)

2. W którym roku została założona Państwa firma? *(można podać rok rozpoczęcia działalności gospodarczej w obecnej branży)*
.....r.

3. Ilu pracowników zatrudnia Państwa firma? *(proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)*
 - 1–9
 - 10–49
 - 50–249

4. Jaki rodzaj działalności prowadzi Państwa firma? *(proszę zaznaczyć co najmniej jedną odpowiedź)*
 - usługowa
 - produkcyjna
 - handlowa

5. W jakiej branży Państwa firma prowadzi działalność? *(proszę zaznaczyć wiodące sekcje)*
 - A (rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo)
 - B (górnictwo i wydobywanie)
 - C (przetwórstwo przemysłowe)
 - D (wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych)
 - E (dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją)

- F (budownictwo)
 - G (handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów, w tym motocykli)
 - H (transport i gospodarka magazynowa)
 - I (działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi)
 - J (informacja i komunikacja)
 - K (działalność finansowa i ubezpieczeniowa)
 - L (działalność związana z obsługą rynku nieruchomości)
 - M (działalność profesjonalna, naukowa i techniczna)
 - N (działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca)
 - O (administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne)
 - P (edukacja)
 - Q (opieka zdrowotna i pomoc społeczna)
 - R (działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją)
 - S (pozostała działalność usługowa)
 - T (gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby)
 - U (organizacje i zespoły eksterytorialne)
6. Czy inna firma lub osoba posiada udziały lub akcje w Państwa firmie? Jeśli tak, to jaką część procentową stanowi suma tych udziałów? *(proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)*
- tak:
 - poniżej 25%
 - w przedziale 26–50%
 - powyżej 50%
 - tak, ale nie pamiętam ile procent
 - nie
7. Czy Państwa firma prowadzi też działalność poza granicami Polski?
- tak, od roku *(proszę podać rok rozpoczęcia)*
 - nie, ale jest planowana od roku *(podać przewidywany termin)*
 - nie *(nie kwalifikujemy do badania)*

RYZIKO, FORMY INTERNACJONALIZACJI

8. Czy Pana/Pani zdaniem pojęcia „ryzyko” i „niepewność” są równoznaczne? *(proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)*
- tak, oznaczają to samo
 - tak, oznaczają to samo, ale nie w każdej sytuacji
 - nie, to pojęcia przeciwstawne
 - trudno powiedzieć

9. Czy Pana/Pani zdaniem szanse i ryzyko związane z rozpoczęciem działalności na rynkach zagranicznych są tej samej skali? *(proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)*
- tak, szanse i ryzyko są równoważne
 - nie, szanse są większe niż ryzyko
 - nie, ryzyko jest większe niż szanse
 - trudno powiedzieć
10. Czy Pana/Pani zdaniem działalność na rynkach zagranicznych jest obciążona większym ryzykiem niż na rynku krajowym? *(proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)*
- tak, ryzyko na rynkach zagranicznych jest większe niż na rynku krajowym
 - nie, ryzyko na rynkach zagranicznych jest mniejsze
 - ryzyko jest takie samo lub podobne na obu rynkach
 - trudno powiedzieć
11. Które z podanych form internacjonalizacji są według Pana/Pani **ryzykowne** na etapie wejścia na rynki zagraniczne *(proszę zaznaczyć co najmniej jedną odpowiedź)*
- import
 - eksport pośredni (przez pośrednika lub przedstawiciela za granicą)
 - eksport bezpośredni
 - jednoczesny import i eksport
 - eksport kooperacyjny (konsorcjum eksportowe lub piggybacking)
 - franczyza lub licencja (przyjęcie lub udzielenie)
 - umowy montażowe lub umowy na poddostawy
 - kontrakt menedżerski
 - własna filia handlowa
 - spółka joint venture
 - własna fabryka za granicą
12. Jaką zależność dostrzega Pan/Pani między wielkością ryzyka a wielkością firmy w procesie uruchamiania i prowadzenia działalności za granicą? *(proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)*
- większa firma to większe ryzyko
 - większa firma to mniejsze ryzyko
 - nie występuje żadna zależność
 - trudno powiedzieć
13. Jakie Pana/Pani zdaniem jest obecnie (2019 r.) ryzyko prowadzenia działalności za granicą w porównaniu z latami ubiegłymi? *(proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)*
- większe niż w latach ubiegłych
 - mniejsze niż w latach ubiegłych
 - takie samo
 - trudno powiedzieć

14. Proszę ocenić, które z podanych rodzajów ryzyka w procesie internacjonalizacji są według Pana/Pani **kluczowe** w wyborze sposobu wejścia na rynki zagraniczne (proszę dokonać, zaznaczając wybraną odpowiedź dla każdego na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie, a 5 zdecydowanie tak)

Rodzaj ryzyka	Zdecydowanie nie (1)	Raczej nie (2)	Ani tak, ani nie (3)	Raczej tak (4)	Zdecydowanie tak (5)
polityczne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prawne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
chemiczne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
społeczne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kulturowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
technologiczne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Czy Pana/Pani zdaniem ryzyko działalności na rynkach zagranicznych wzrasta wraz z odległością od rynku krajowego? (proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)
- tak
 - nie
 - trudno powiedzieć
16. Które otoczenie firmy (całokształt zjawisk, procesów, możliwości sprzedaży, zakresy działania i perspektywy rozwojowe) stanowi według Pana/Pani nadrzędne ryzyko w procesie wejścia na rynki zagraniczne i wyboru formy internacjonalizacji? (proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)
- wewnętrzne (w obszarze firmy)
 - zewnętrzne (poza obszarem firmy)
 - trudno powiedzieć
17. Które z podanych rozwiązań jest według Pan/Pani najlepsze w zarządzaniu ryzykiem w działalności gospodarczej za granicą? (proszę zaznaczyć co najmniej jedną odpowiedź)
- unikanie ryzyka
 - zapobieganie ryzyku
 - podejmowanie ryzyka i minimalizowanie strat związanych ze skutkami jego wystąpienia
 - przenoszenie odpowiedzialności i strat (np. przez korzystanie z firm ubezpieczeniowych)
 - trudno powiedzieć
18. Którą z podanych form internacjonalizacji wybrano **przy rozpoczęciu** działalności Państwa firmy za granicą lub którą planują Państwo wybrać? (proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)
- import
 - eksport pośredni (przez pośrednika lub przedstawiciela za granicą)

-
- eksport bezpośredni
 - jednoczesny import i eksport
 - eksport kooperacyjny
 - umowy montażowe lub umowy na poddostawy
 - franczyza lub licencja (przyjmując lub udzielając)
 - własna filia handlowa
 - spółka joint venture
 - własna fabryka za granicą
 - nie pamiętam
19. Jakie były okoliczności rozpoczęcia współpracy z firmami zagranicznymi lub w jaki sposób planują Państwo rozpocząć współpracę z firmami zagranicznymi? *(proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)*
- przez znalezienie partnera biznesowego lub klienta za granicą
 - dzięki otrzymaniu propozycji współpracy od firmy zagranicznej
 - dzięki otrzymaniu propozycji współpracy od firmy polskiej pracującej już za granicą
 - nie pamiętam
20. Na których rynkach rozpoczęto działalność zagraniczną? *(proszę zaznaczyć co najmniej jedną odpowiedź)*
- kraje Unii Europejskiej
 - kraje poza Unią Europejską
 - nie pamiętam/trudno powiedzieć
21. Z iloma krajami rozpoczęli Państwo lub planują rozpocząć współpracę zagraniczną? *(proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)*
- z jednym krajem
 - z więcej niż jednym krajem
 - nie pamiętam
22. Jakie podejście przyjęto lub planują Państwo przyjąć, rozpoczynając działalność poza granicami kraju? *(proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)*
- najpierw działalność **wyłącznie** w kraju, a **następnie także** za granicą
 - od początku działalność **wyłącznie** za granicą
 - od początku **równocześnie** działalność w kraju i za granicą
 - nie pamiętam

23. Jakie było źródło kapitału przy finansowaniu internacjonalizacji w Państwa firmie lub jak planują Państwo finansować planowaną internacjonalizację? (proszę zaznaczyć co najmniej jedną odpowiedź)

Źródło kapitału	Udział we finansowaniu		
kapitał własny	<input type="checkbox"/> <25%	<input type="checkbox"/> 25–50%	<input type="checkbox"/> >50%
pożyczka od rodziny lub znajomych	<input type="checkbox"/> <25%	<input type="checkbox"/> 25–50%	<input type="checkbox"/> >50%
kredyt bankowy	<input type="checkbox"/> <25%	<input type="checkbox"/> 25–50%	<input type="checkbox"/> >50%
pożyczka inna niż bankowa	<input type="checkbox"/> <25%	<input type="checkbox"/> 25–50%	<input type="checkbox"/> >50%
leasing	<input type="checkbox"/> <25%	<input type="checkbox"/> 25–50%	<input type="checkbox"/> >50%
inwestor zewnętrzny lub inna firma	<input type="checkbox"/> <25%	<input type="checkbox"/> 25–50%	<input type="checkbox"/> >50%
dotacje krajowe	<input type="checkbox"/> <25%	<input type="checkbox"/> 25–50%	<input type="checkbox"/> >50%
dotacje unijne	<input type="checkbox"/> <25%	<input type="checkbox"/> 25–50%	<input type="checkbox"/> >50%
inne (jakie?)	<input type="checkbox"/> <25%	<input type="checkbox"/> 25–50%	<input type="checkbox"/> >50%
<input type="checkbox"/> trudno powiedzieć			

24. Jaki jest obecnie obszar geograficzny działalności firmy (proszę zaznaczyć w co najmniej jednej z kolumn po jednej odpowiedzi. Ankieter: proszę stosować kolejność grup pytań 24a, 24b i 24c):

24a. Polska	24b. Europa	24c. Reszta świata
<input type="checkbox"/> lokalny	<input type="checkbox"/> wyłącznie kraje należące do UE	<input type="checkbox"/> Azja
<input type="checkbox"/> regionalny (województwo lub wydzielony obszar)	<input type="checkbox"/> wyłącznie kraje spoza UE	<input type="checkbox"/> Ameryka Północna
<input type="checkbox"/> ogólnopolski	<input type="checkbox"/> kraje należące do UE i spoza UE	<input type="checkbox"/> Ameryka Południowa
		<input type="checkbox"/> Afryka
		<input type="checkbox"/> Australia i Oceania

25. Które z podanych rozwiązań zastosowałoby Państwo, gdyby w działalności na rynkach zagranicznych poziom ryzyka się zmniejszył? (proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)

- zwiększenie aktywności i wybór innej formy internacjonalizacji
 brak reakcji
 trudno powiedzieć

26. Kto był/jest inicjatorem procesu internacjonalizacji w Państwa firmie? (proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)

- właściciel
 rada nadzorcza
 zarząd
 pracownicy
 nie pamiętam

-
27. Czy właściciel firmy posiadał/posiada doświadczenie związane z działalnością gospodarczą za granicą lub współpracował z firmami zagranicznymi? *(proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)*
- tak
 - nie
 - nie pamiętam
28. Czy przygotowując się do internacjonalizacji, weryfikowali/planują Państwo weryfikację liczebności personelu firmy potrzebnego w tym procesie? *(proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)*
- tak
 - nie
 - nie pamiętam
29. Czy przygotowując się do internacjonalizacji, weryfikowali/planują Państwo weryfikację kompetencji personelu firmy w tym obszarze? *(proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)*
- tak
 - nie
 - nie pamiętam
30. Jakie były/są motywy rozpoczęcia działalności firmy za granicą? *(proszę zaznaczyć co najmniej jedną z podanych odpowiedzi)*
- zbyt duża konkurencja na rynku krajowym
 - problemy z płatnościami polskich klientów
 - popyt na produkt lub usługę w Polsce wyczerpał się
 - pozyskanie nowych rynków zbytu jako naturalny kierunek rozwoju przedsiębiorstwa
 - zwiększenie skali działalności i przychodu firmy
 - budowanie marki i zwiększenie prestiżu jako firma międzynarodowa
 - inne
31. Które z podanych rozwiązań zastosowałyby Państwo, gdyby w działalności na rynkach zagranicznych poziom ryzyka wzrósł np. przez pojawienie się dodatkowego zagrożenia? *(proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)*
- całkowite wycofanie z rynku
 - częściowe wycofanie z rynku przez wybór mniej ryzykownej formy działalności
 - żadne, nie zmieniłoby to niczego w bieżącej działalności
 - trudno powiedzieć

32. Z jakiego rodzaju doradztwa/konsultingu skorzystaliby Państwo w pierwszej kolejności w celu pozyskania wiedzy o ryzyku w rozpoczynaniu działalności za granicą i wyborze formy internacjonalizacji? *(proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)*
- rodzina
 - przyjaciele i znajomi
 - zaprzyjaźnione firmy
 - firmy doradcze/konsultingowe
 - jednostki administracji państwowej
 - żadne
 - nie pamiętam
33. Czy Państwa firma obecnie korzysta z porad lub profesjonalnego doradztwa w kwestiach związanych z działalnością na rynkach zagranicznych? *(proszę zaznaczyć co najmniej jedną odpowiedź)*
- nie
 - tak, z następujących:
 - przyjaciele i znajomi
 - rodzina
 - zaprzyjaźnione firmy
 - firmy doradcze/konsultingowe *(Ankieter: jeśli zaznaczone, proszę pominąć kolejne pytanie)*
 - jednostki administracji państwowej
34. Dlaczego nie korzystali Państwo z firm doradczych? *(proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)*
- firmy doradcze są zbyt drogie
 - trudno znaleźć taką firmę
 - nie ufam takim firmom
 - potrafimy sami ocenić ryzyko
 - trudno powiedzieć
35. Proszę ocenić podane źródła informacji o ryzyku na rynkach zagranicznych w kontekście użyteczności w wyborze formy internacjonalizacji *(proszę zaznaczyć jedną wybraną odpowiedź dla każdego ze źródeł informacji, stosując skalę od 1 do 5, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie, a 5 zdecydowanie tak)*

Źródło informacji	Zdecydowanie nie (1)	Raczej nie (2)	Ani tak, ani nie (3)	Raczej tak (4)	Zdecydowanie tak (5)
Prasa, internet, TV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raporty i opracowania organizacji rządowych i pozarządowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Institucje zrzeszające podobne firmy (np. izby handlowe)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaprzysiężone przedsiębiorstwa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klienci i dostawcy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracownicy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rodzina i znajomi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. W jaki sposób jest uregulowana stała współpraca Państwa firmy z przedsiębiorstwami zagranicznymi? (*proszę zaznaczyć jedną odpowiedź*)
- umowa pisemna
 - umowa ustna
 - ustalamy nowe warunki przy każdej transakcji
 - brak umowy
 - trudno powiedzieć
37. Czy Państwa firma korzysta z programów organizacji rządowych i pozarządowych ułatwiających działalność na rynkach zagranicznych? (*proszę zaznaczyć jedną odpowiedź*)
- znam i korzystam
 - znam, ale nie korzystam
 - nie znam i nie korzystam
38. Czy Pana/Pani zdaniem programy organizacji rządowych i pozarządowych wspierania przedsiębiorczości mogą przyczynić się do obniżenia ryzyka w rozpoczęciu działalności na rynkach zagranicznych? (*proszę zaznaczyć jedną odpowiedź*)
- tak
 - nie
 - trudno powiedzieć
39. Proszę ocenić, które z podanych barier wpływają na ryzyko internacjonalizacji działalności (*oceny proszę dokonać, zaznaczając wybraną odpowiedź na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie, a 5 zdecydowanie tak*)

Bariery	Zdecydowanie nie (1)	Raczej nie (2)	Ani tak, ani nie (3)	Raczej tak (4)	Zdecydowanie tak (5)
Brak kapitału na finansowanie eksportu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utrudniona identyfikacja szans biznesowych i możliwości działalności za granicą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ograniczone informacje o rynku zagranicznym	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Trudność w nawiązywaniu kontaktów z klientami zagranicznymi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brak czasu kadry menedżerskiej, aby zająć się procesami internacjonalizacji na rynkach zagranicznych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brak zachęty i wsparcia ze strony lokalnych władz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trudności w dostosowaniu do cen konkurencji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brak stabilności polityczno-prawnej lub ekonomicznej na rynkach zagranicznych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brak stabilności gospodarczej na rynkach zagranicznych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

