



Krzysztof Wach

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
Katedra Handlu Zagranicznego
wachk@uek.krakow.pl

STRATEGICZNE MYŚLENIE W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW¹

Streszczenie: Celem artykułu jest omówienie ram koncepcyjnych strategicznego myślenia w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw oraz weryfikacja stanu strategicznego myślenia wśród badanych polskich przedsiębiorstw. Artykuł, oprócz przeglądu literatury, prezentuje wyniki badań na warstwowo-losowej próbie 355 przedsiębiorstw umiędzynarodowionych z Polski. Ankietyzacja została przeprowadzona przy wykorzystaniu techniki CATI. Wyniki badań potwierdzają, że wielkość przedsiębiorstw wpływa na fakt posiadania przez nie strategii umiędzynarodowienia. Strategiczne myślenie w procesie umiędzynarodowienia przekłada się natomiast na podstawowe charakterystyki opisujące proces internacjonalizacji. Wyniki badań potwierdzają trzy główne zależności: tempo internacjonalizacji, zakres internacjonalizacji, indeks internacjonalizacji.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja przedsiębiorstw, biznes międzynarodowy, przedsiębiorczość międzynarodowa, strategia umiędzynarodowienia.

Wprowadzenie

Strategia jako pojęcie ekonomiczne, a w zasadzie menedżerskie, zostało zaczerpnięte z wojskowości. Można przyjąć, że najogólniej strategię definiuje się jako przemyślany plan działań w jakiejś dziedzinie, mający doprowadzić do

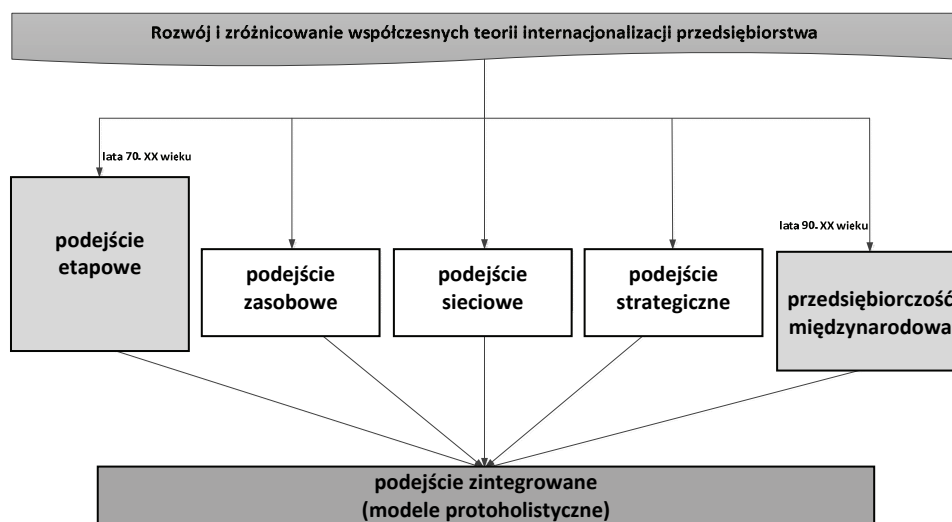
¹ Artykuł powstał w ramach projektu badawczego pt. „Zachowania polskich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji w świetle szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej” (OPUS 4) realizowanego w latach 2013-2016 na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/B/HS4/00701.

osiągnięcia określonego celu. Proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa wymaga z reguły zastosowania myślenia strategicznego, zwłaszcza w aspekcie planowania strategicznego oraz zarządzania strategicznego procesem internacjonalizacji. Strategie umiędzynarodowienia są przedmiotem dociekań naukowców zarówno w skali globalnej, jak i krajowej [Witek-Hajduk, 2010; Jarosiński, 2013]. Kwestie strategicznego myślenia w procesie internacjonalizacji są podnoszone i analizowane nie tylko przez badaczy zarządzania [Tubielewicz, 2004], ale także coraz częściej przez ekonomistów [Gorynia i in., 2005].

Artykuł realizuje dwa cele badawcze. Celem teoretycznym jest omówienie ram koncepcyjnych strategicznego myślenia w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, a celem poznawczym, mającym charakter eksploracyjny, jest weryfikacja stanu strategicznego myślenia wśród badanych polskich przedsiębiorstw.

1. Strategiczne myślenie a proces internacjonalizacji

Ze względu na dominujący charakter działalności eksportowo-importowej w procesach umiędzynarodowienia, podejścia badawcze do internacjonalizacji przedsiębiorstwa były początkowo rozwijane w nurcie teorii handlu zagranicznego. Problematyka umiędzynarodowienia przedsiębiorstw rozpatrywana była w szerszej – makroekonomicznej – perspektywie. Badania nad internacjonalizacją przedsiębiorstw, jako odrębne pole badawcze, sięgają przełomu lat 50. oraz 60. XX wieku. Natomiast dopiero w latach 90. XX wieku w badaniach nad internacjonalizacją przedsiębiorstw uwzględniono małe i średnie przedsiębiorstwa, początkowo opierając się na ogólnych teoriach internacjonalizacji, adaptując je, a w ostatnim okresie tworząc własne koncepcje i modele. W literaturze przedmiotu istnieje w zasadzie zgodność co do głównych założeń systematyki nurtów badawczych w zakresie umiędzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw, choć z oczywistych względów występują pewne nieścisłości, choćby ze względu na fakt, że niektóre modele można różnie klasyfikować, zwłaszcza te pretendujące do postrzegania jako holistyczne, bowiem w mniejszym lub większym zakresie bazują one na wcześniejszych teoriach, których przewagę da się odczuć przy ich wnikliwej analizie. Uwzględniając dominujące cechy poszczególnych modeli oraz perspektywę teorii i praktyki przedsiębiorczości, można pokusić się o wyróżnienie sześciu głównych nurtów badawczych (rysunek 1), z których jeden dotyczy podejścia zarządczo-strategicznego, stanowiącego przedmiot niniejszego artykułu.



Rys. 1. Główne podejścia badawcze nad internacjonalizacją przedsiębiorstwa według Wach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Wach, 2012, s. 99].

Decyzja o internacjonalizacji przedsiębiorstwa, a w efekcie przyjęta strategia umiędzynarodowienia, jest najczęściej efektem realizacji przyjętej wcześniej strategii przedsiębiorstwa działającego na rynku krajowym. Strategie przyjmowane i realizowane przez przedsiębiorstwa można różnie klasyfikować czy typizować (bo niekiedy nie jest możliwe ich dokładne rozgraniczenie). W literaturze przedmiotu najczęściej cytowane są dwa ujęcia zaproponowane przez autorów o ugruntowanej pozycji w środowisku naukowym – jedno z nich dotyczy strategii podstawowych (generycznych), a drugie podstawowych (ogólnych) strategii konkurencji. Strategie te, choć w swojej naturze są uniwersalne, z łatwością mogą być wykorzystywane na rynkach międzynarodowych.

Dyskusje na temat strategii internacjonalizacji wymagają uwzględnienia specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)². Czy szeroko omówione w literaturze strategie, które powstawały z myślą o DP są adekwatne dla MSP? Trudno jest jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Na ogół do tej pory większość autorów podkreślała możliwość, ale i konieczność adaptacji tych strategii do specyfiki MSP [Daszkiewicz 2004, s. 68]. Badania zinternacjonalizowa-

² Dyskusja na temat związku między wielkością przedsiębiorstwa a jego strategią toczy się w literaturze, m.in.: [Pett, Francis, Wolff, 2004, s. 46-65; Fernández, Nieto, 2005, s. 77-89; Kalantaridis, 2004, s. 245-262, Julien, Joyal, Deschaies, Ramangalahym, 1997, s. 33-50; Wolff, Pett, 2000, s. 34-47].

nych MSP prowadzone przez Kalantaridisa w Anglii potwierdzają, że „istnieją niewielkie różnice w rozwoju strategii wśród zinternacjonalizowanych firm różnej wielkości, jednak podczas gdy wachlarz zachowań strategicznych wśród średnich i dużych firm wzrasta wraz ze złożonością operacji zagranicznych, nie dzieje się tak w przypadku firm małych” [Daszkiewicz 2008, s. 127]. W ostatnim okresie wielu badawczy dostrzegło zmiany, jakie zaszły wśród MSP, które obecnie coraz więcej uwagi przywiązują do swojej długookresowej strategii i orientacji strategicznej [Hollensen 2007, s. 9], stąd znaczna część konceptualizacji strategii międzynarodowych jest, w obecnych uwarunkowaniach, odpowiednia również dla małych i średnich przedsiębiorstw. „Strategie międzynarodowe, a nawet globalne, są opracowywane i realizowane nie tylko przez «wielkich graczy», lecz także przez mniejsze przedsiębiorstwa” [Bielawska 2006, s. 18].

Należy podkreślić potrzebę uwzględnienia specyfiki MSP w procesie formułowania strategii, jak i szerzej w procesie ich internacjonalizacji. Niektóre instrumenty są wykorzystywane zdecydowanie rzadziej przez MSP niż przez DP (np. BIZ). MSP znacznie rzadziej stosują bardziej zaawansowane strategie, choć według różnych badań zjawisko to się intensyfikuje. Uwidacznia się to zwłaszcza w grupie „urodzonych globalistów” (*born global SMEs*), szybko rozwijających się (*high-growth oraz hyper-growth SMEs*) oraz innowacyjnych MSP działających w branżach wysokich i średnich technologii (*high-tech SMEs*), ale przede wszystkim w mikrokorporacjach wielonarodowych (mMNEs).

Każde wejście na rynek zagraniczny wymaga zastosowania odpowiedniej strategii internacjonalizacji (strategii umiędzynarodowienia), czyli strategii uwzględniającej międzynarodowe uwarunkowania. Eden, Dai i Li [2010, s. 54-68] wyjaśniając pojęcie strategii międzynarodowej, zamiast podawać precyzyjną jej definicję, pokazują relacje między zarządzaniem międzynarodowym, biznesem międzynarodowym a strategią międzynarodową. Konkludują, że strategia międzynarodowa odzwierciedla te same obszary, które leżą w zainteresowaniu międzynarodowego zarządzania strategicznego. Do obszarów strategii internacjonalizacji zalicza się „istotne planowane i samowolne inicjatywy, w tym transgraniczne, podjęte przez menedżerów w imieniu właścicieli przedsiębiorstwa, które zmierzają do wykorzystania środków krajowych i/lub zagranicznych w celu zwiększenia wydajności w środowisku międzynarodowym” [Eden, Dai, Li, 2010, s. 61].

Można wyróżnić wiele klasyfikacji i typologii strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw, biorąc pod uwagę różne kryteria, wymiary i konfiguracje ich wyodrębniania. Warto skupić szczególną uwagę na pięciu typologiach najbardziej popularnych w środowisku akademickim i najczęściej przytaczanych przez

różnych badaczy. Niektóre z nich opracowane zostały jeszcze w latach 60. oraz 70. XX wieku, wciąż jednak są adekwatne i najczęściej cytowane w literaturze przedmiotu (tabela 1).

Tabela 1. Wybrane typologie strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw

Kryterium wyróżnienia	Typologia strategii	Przedstawiciele
Dostosowanie marketingowe	– standaryzacja – adaptacja – globalizacja	E. Elinder (1964) S.W. Dunn (1966) W.J. Keegan (1969)
Orientacja międzynarodowa	– etnocentryczna – policentryczna – regiocentryczna – geocentryczna	H.V. Perlmutter (1969) Y. Wind, S.P. Douglas, H.V. Perlmutter (1973) A. Heenan i H.V. Perlmutter (1979)
Integracja działań	– międzynarodowa – wielonarodowa – transnarodowa – globalna	Ch.A. Bartlett i S. Ghoshal (1989), S.M. Leong i C.T. Tan (1993) S. Ghoshal i N. Nohria (1993)
Stopień koncentracji i rozproszenia geograficznego	– koncentracja rynkowa – dywersyfikacja rynkowa	I. Ayal i J. Zif (1978)
Układ rynek – produkt	– penetracja rynku – rozwój rynku – rozwój produktu – dywersyfikacja	H.J. Ansoff (1965)

Źródło: Wach [2014, s. 44].

W ostatniej dekadzie w badaniach w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw coraz chętniej wykorzystuje się aspekty teorii zarządzania, zwłaszcza myślenia strategicznego. Koncepcje te można określić jako podejście zarządczo-strategiczne. Można tutaj przytoczyć również wiele podejść i koncepcji, które są rozwijane głównie w szkole zarządzania międzynarodowego, znanej w literaturze angielskojęzycznej jako szkoła biznesu międzynarodowego (*international business*). Wyróżnia się co najmniej trzy grupy badań [Wach, 2012, s. 124-125; Witek-Hajduk, 2010, s. 66-69]:

- modele myślenia strategicznego koncentrujące się na stosowanej przez przedsiębiorstwa strategii internacjonalizacji,
- modele decyzyjne koncentrujące się na procesie podejmowania decyzji przez przedsiębiorstwa o umiędzynarodowieniu,
- modele organizacyjne skupiające swoją uwagę na szeroko pojmowanych czynnikach menedżersko-organizacyjnych.

Wszystkie te modele wpisują się w nurt badań stochastycznych, a przez to znacznie się od siebie różnią.

W zakresie modeli strategicznych warto przytoczyć wyniki badań Bella, Cricka oraz Young [2004] potwierdzające, że strategie biznesowe stosowane

przez brytyjskie MSP mają istotny wpływ na międzynarodową orientację wielu badanych przedsiębiorstw. Z kolei Hagen, Zucchella, Cerchiello, De Giovanni [2012] na podstawie wyników swoich badań w zakresie strategii internacjonalizacji stosowanych przez włoskie MSP (na próbie $n = 850$) przy pomocy wielowymiarowej analizy wariancji MANOVA wyróżnili cztery grupy MSP ze względu na myślenie strategiczne, a mianowicie MSP o orientacji konsumenckiej (*shelter from the storm*), MSP o orientacji produktowej (*strawberry fields forever*), MSP bez strategii oraz z brakiem orientacji strategicznej (*Should I stay or should I go?*) oraz MSP z silną przedsiębiorczą orientacją prorozwojową (*born to run*). W ostatnim okresie wielu badawczy dostrzegło zmiany, jakie zaszły wśród MSP, które obecnie coraz więcej uwagi przywiązują do swojej długookresowej strategii i orientacji strategicznej [Hollensen 2007, s. 9].

2. Metodyka badawcza

Próba badawcza została dobrana na podstawie firm zarejestrowanych w Polsce w rejestrze REGON, z których wylosowano 7100 przedsiębiorstw do których skierowano ankietyzację. Spośród tych przedsiębiorstw jedynie 355 zgodziło się wziąć udział w badaniu (5%). Zastosowano warstwowo-losowy dobór próby zgodnie z następującymi kryteriami:

1. Próba zawiera tylko umiędzynarodowione przedsiębiorstwa (będące przynajmniej eksporterami).
2. Próba zawiera przedsiębiorstwa różnej wielkości, jednak z odzwierciedleniem potrzeb badawczych, czyli: a) z niewielkim udziałem mikroprzedsiębiorstw jako najmniej zinternacjonalizowanych, choć stanowią one najliczniejszą grupę w badanej populacji, b) z relatywnie niewielkim udziałem dużych przedsiębiorstw, które choć stanowią najmniejszą grupę w populacji, są jednak najbardziej typowymi obiektami badawczymi w przedmiocie internacjonalizacji, przy czym przyjęto założenie, że każda z tych grup powinna stanowić około 10-15% próby badawczej, c) z relatywnie dużym udziałem zarówno małych, jak i średnich przedsiębiorstw, który zgodnie z założeniami powinien wynosić 25-45% próby.

Ankietyzację przeprowadzono za pomocą techniki wywiadu telefonicznego wspomagane go komputerowo CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*). Kwestionariusz ankiety został podzielony na cztery części tematyczne, a mianowicie: i) charakterystykę przedsiębiorstwa, ii) formy i zakres internacjonalizacji, iii) wzorce i strategie internacjonalizacji, iv) zasoby i kompetencje, v) otoczenie krajowe i zagraniczne, vi) orientacja przedsiębiorcza, vi) charakterystyka przedsiębiorcy.

Na 7100 wylosowanych przedsiębiorstw z rejestru REGON próba badawcza stanowiła teoretycznie 5%, jednak w rzeczywistości wylosowana część populacji obejmowała 3313 przedsiębiorstw, a końcowa próba badawcza stanowiła de facto 10,7%. Łącznie zebrano 355 ankiet (tabela 2). Powody nieuwzględnienia pozostałych przedsiębiorstw w badaniu były następujące:

- 28,1% (1991) z nich nie było przedsiębiorstwami umiędzynarodowionymi, czyli nie spełniało kryterium pierwszego,
- 25,3% (1796) miało w rejestrze REGON błędny numer telefonu lub nikt nie odbierał telefonu, stąd nie mogły wziąć udziału w badaniu,
- 22,9% (1627) odmówiło wzięcia udziału w ankietyzacji,
- 18,7% (1331) napotkało lub spowodowało z różnych przyczyn trudności, które uniemożliwiły uzyskanie wiarygodnych odpowiedzi.

Tabela 2. Charakterystyka próby badawczej

Wielkość przedsiębiorstwa (w %)		Sektor gospodarki (w %)	
mikro	14.1	rolnictwo	1.7
małe	43.1	produkcja	56.4
średnie	29.8	budownictwo	1.9
duże	13.0	handel	22.4
		usługi	17.6
Własność zagraniczna (w %)		Wiek firm (w latach)	
Średnia	28	średnia	24
Min	0	Min	1
Q1	0	Q1	14
Mediana	0	Mediana	20
Q3	68.5	Q3	25
Max	100	Max	183

Źródło: Obliczenia własne na podstawie ankietyzacji z 2015 roku ($n = 355$).

Studia literaturowe oraz obserwacja zjawisk przyczynowo-skutkowych doprowadziła do postawienia następujących hipotez:

- H1: *Strategia a wielkość przedsiębiorstwa:*** Im większe przedsiębiorstwa, tym częściej posiadają strategię umiędzynarodowienia.
- H2: *Strategia a tempo internacjonalizacji:*** Przedsiębiorstwa posiadające strategię umiędzynarodowienia szybciej się umiędzynarodawiają niż te nieposiadające takiej strategii.
- H3: *Strategia a zakres internacjonalizacji:*** Przedsiębiorstwa posiadające strategię umiędzynarodowienia działają na większej liczbie rynków zagranicznych niż te nieposiadające takiej strategii.
- H4: *Strategia a stopień internacjonalizacji:*** Przedsiębiorstwa posiadające strategię umiędzynarodowienia sprzedają poza Polską więcej niż te nieposiadające takiej strategii.

H5: Strategia a wskaźnik internacjonalizacji: Przedsiębiorstwa posiadające strategię umiędzynarodowienia posiadają więcej filii zagranicznych niż te nieposiadające takiej strategii.

H6: Strategia a indeks transnacionalizacji: Przedsiębiorstwa posiadające strategię umiędzynarodowienia notują wyższe wartości wskaźnika TNI niż te nieposiadające takiej strategii.

Wywiady telefoniczne zostały przeprowadzone w pierwszym kwartale 2015 roku, a następnie ich wyniki poddane zostały odpowiednim obliczeniom statystycznym przy wykorzystaniu specjalistycznego oprogramowania komputerowego *Statistica PL* v. 10.0. Do weryfikacji postawionych hipotez badawczych wykorzystano następujące miary i metody statystyczne: test chi-kwadrat oraz chi-kwadrat najwyższej wiarygodności, współczynnik kontyngencji V Craméra, i współczynnik kontyngencji C Pearsona, test U Manna-Whitneya, test t Studenta, analizę czynnikową ANNOVA.

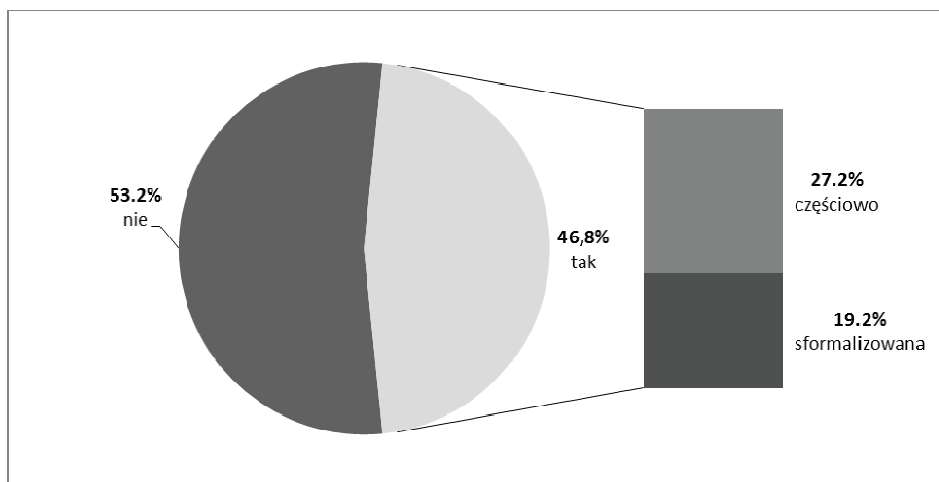
Na potrzeby ankietyzacji zastosowano następujące zmienne opisujące internacjonalizację, które poddano kalkulacjom statystycznym:

- 1) tempo internacjonalizacji (INT_SPEED), czyli liczba lat od powstania przedsiębiorstwa do jego pierwszej internacjonalizacji,
- 2) zasięgu internacjonalizacji (INT_SCOPE), czyli liczba rynków/krajów, w których prowadzona jest działalność,
- 3) stopnia internacjonalizacji (INT_DEGREE), czyli udział sprzedaży na rynki zagraniczne,
- 4) doświadczenie zagraniczne (INT_EXP), czyli liczba lat obecności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych,
- 5) indeks internacjonalizacji (*internationalization index*, II) jako ugruntowana miara internacjonalizacji w literaturze przedmiotu,
- 6) wskaźnik transnacionalizacji (*transnationality index*, TNI) jako ugruntowana miara internacjonalizacji w literaturze przedmiotu oraz jego trzy składowe, tj. udział aktywów zagranicznych (F_ASSETS), udział sprzedaży zagranicznej (F_SALES) oraz udział zatrudnienia zagranicznego (F_EMPLOY).

3. Wyniki badań empirycznych

Jedynie co piąte badane przedsiębiorstwo deklaruje posiadanie sformalizowanej strategii internacjonalizacji, a ponad połowa nie ma żadnej strategii, ani sformalizowanej, ani nawet niesformalizowanej (rysunek 2). Na podstawie statystyki chi-kwadrat (26,47618, $df = 3$, $p = 0,0001$) oraz chi-kwadrat NW (27,19671, $df = 3$, $p = 0,00001$) różnica w odsetku posiadania strategii pomiędzy przedsię-

biorstwami różnej wielkości jest istotna statystycznie. Im większe przedsiębiorstwa, tym częściej posiadają one strategię internacjonalizacji (26,0% mikro, 39,9% małe, 55,7% średnie, 71,7% duże). Zarówno wartość współczynnika V Craméra ($V = 0,27$), jak i współczynnik kontyngencji Pearsona ($C = 0,26$) oraz współczynnika F_i Yule'a (0,27) świadczy raczej o umiarkowanej sile związku pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a posiadaniem strategii umiędzynarodowienia.



Rys. 2. Posiadanie strategii umiędzynarodowienia przez badane przedsiębiorstwa

Źródło: Obliczenia własne na podstawie ankietyzacji z 2015 roku ($n = 355$).

Do oceny zróżnicowania przeciętnego poziomu zmiennych opisujących internacjonalizację, które są predyktorami ilościowymi, pomiędzy przedsiębiorstwami posiadającymi oraz nieposiadającymi strategii umiędzynarodowienia zastosowano nieparametryczny test U Manna-Whitneya oraz test t Studenta.

W trzech wypadkach wartość prawdopodobieństwa testowanego p potwierdza, że zróżnicowanie przeciętnych poziomów zakresu internacjonalizacji, wskaźnika internacjonalizacji oraz udziału zagranicznego zatrudnienia w przedsiębiorstwach mających strategię i niemających strategii internacjonalizacji różni się istotnie statystycznie (tabela 3). W ocenie zróżnicowania tych wartości pod uwagę wzięto różnicę median przy wykorzystaniu analizy ANOVA. Przeciętna różnica w poziomach omawianych zmiennych jest następująca (oczywiście na korzyść przedsiębiorstw „myślących strategicznych”):

- zakres internacjonalizacji (9,4 wobec 12,8 rynków),
- wskaźnik internacjonalizacji (1,35 wobec 8,05 filii),
- udział zatrudnienia zagranicznego (1,50 wobec 4,34 osób).

Tabela 3. Wyniki testu *U* Manna Whitneya dla wybranych predyktorów opisujących internacjonalizację badanych przedsiębiorstw ze względu na stosowanie przez nie strategii umiędzynarodowienia jako zmienną grupującą

Predyktor	Suma rang		U	Z	p	Z popr.	p
	Gr. 1	Gr. 2					
INT SPEED	27756	31584	14715	-0.0173	0.9861	-0.0180	0.9856
INT SCOPE	31988	29436	11670	3.7686	0.0001	3.7829	0.0001
INT DEGREE	30812	32377	14422	1.3101	0.1901	1.3714	0.1702
INT EXP	28366	31319	14483	0.3672	0.7134	0.3677	0.7130
II	28600	29369	12533	2.0269	0.0426	3.4420	0.0005
TNI	28109	29860	13207	1.2943	0.1955	1.2953	0.1951
F ASSETS	24346	28628	13052	0.0699	0.9442	0.0846	0.9325
F SALES	28328	29983	12963	1.6316	0.1027	1.6350	0.1020
F EMPLOY	29531	30847	13456	1.6273	0.1036	2.6000	0.0093

Źródło: Obliczenia własne na podstawie ankietyzacji z 2015 roku ($n = 355$).

Wartości statystyki *t* są w czterech wypadkach istotne statystycznie (tabela 4), w tym w trzech analogicznych jak dla statystyki *U* omówionej powyżej. Przeciętna różnica w omawianych predyktorach jest następująca:

- w przedmiocie zakresu internacjonalizacji 12,8 rynków wśród przedsiębiorstw posiadających a 9,4 rynków wśród przedsiębiorstw nieposiadających strategii,
- w zakresie wskaźnika internacjonalizacji 4,4 filie zagraniczne wśród przedsiębiorstw posiadających a 0,5 filii wśród przedsiębiorstw nieposiadających strategii,
- w zakresie zatrudnienia zagranicznego 4,3 pracowników zagranicznych wśród przedsiębiorstw posiadających a 1,5 pracowników zagranicznych wśród przedsiębiorstw nieposiadających strategii.

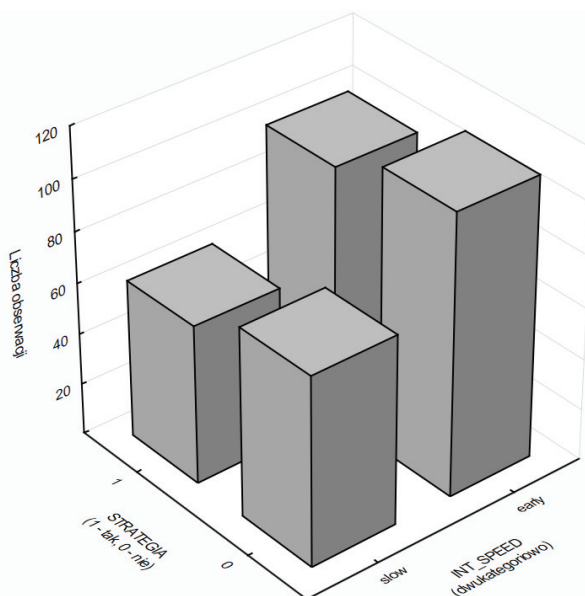
Dodatkowo istnieje statystycznie istotne zróżnicowanie tempa internacjonalizacji wśród przedsiębiorstw z oraz bez strategii umiędzynarodowienia, choć należy zaznaczyć, że nie przy typowym, ale przy dopuszczalnym poziomie istotności. Średnie tempo internacjonalizacji przedsiębiorstw posiadających strategię umiędzynarodowienia jest niższe i wynosi ponad 5 lat, podczas gdy w pozostałych przedsiębiorstwach wynosi prawie 8 lat.

Tabela 4. Wyniki testu *t* Studenta dla wybranych zmiennych zależnych opisujących internacjonalizację badanych przedsiębiorstw ze względu na stosowanie przez nie strategii umiędzynarodowienia jako zmienną grupującą

Zmienne zależne	Średnia		t	df	p	Odch. Stdr.	
	Gr. 1	Gr. 2				Gr. 1	Gr. 2
INT SPEED	7.9875	5.349	1.6855	342	0.092	19.02	8.71
INT SCOPE	12.833	9.420	3.1259	348	0.001	11.00	9.41
INT DEGREE	1.319	1.158	1.2589	353	0.208	1.18	1.21
INT EXP	29.055	16.027	1.1166	343	0.264	157.45	10.68
II	4.4450	0.4676	4.5062	693	0.000	16.62	0.49
TNI	24.956	23.007	0.9239	338	0.356	19.00	19.731
F ASSETS	22.234	23.193	-0.2237	323	0.823	37.47	39.304
F SALES	49.694	44.565	1.4971	339	0.135	30.43	32.435
F EMPLOY	4.342	1.505	2.2589	345	0.024	13.74	9.514

Źródło: Obliczenia własne na podstawie ankietyzacji z 2015 roku ($n = 355$).

Tempo internacjonalizacji jest ściśle związane z przedsiębiorstwami określonymi jako „urodzeni globaliści” (*born globals*), przy czym wartością graniczną są tutaj – zgodnie z literaturą – 3 lata. Rozkład dwuwymiarowy (rysunek 3) uwzględniający dwie zmienne, a mianowicie strategię umiędzynarodowienia oraz *born globals* uwidacznia brak jakiegokolwiek zróżnicowania istotnego statystycznie, rozkłady obserwacji są bowiem niemal równe, co zresztą potwierdza nieparametryczny test chi-kwadrat ($\chi^2 = 0.10$, $df = 1$, $p = 0.75$).



Rys. 3. Strategia a tempo internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw w ujęciu dwukategoriowym

Źródło: Obliczenia własne na podstawie ankietyzacji z 2015 roku ($n = 355$).

Podsumowanie

Sprawne i skuteczne prowadzenie działalności gospodarczej poza granicami kraju wymaga zastosowania adekwatnego aparatu planowania, a następnie zarządzania strategią umiędzynarodowienia. W literaturze przedmiotu od lat prowadzone są próby teoretycznego modelowania procesem internacjonalizacji z perspektywy podejścia strategicznego. Niewątpliwie jest to bardzo interesujący i obiecujący wątek badawczy, a ostatnia dekada to nawet zwrot ekonomistów ku temu zagadnieniu i poszerzenie ekonomicznej bazy biznesu międzynarodowego właśnie o kwestie strategiczne, do tej pory typowe dla nauk o zarządzaniu.

Wyniki przeprowadzonych kalkulacji statystycznych, zaprezentowane w niniejszym artykule, doprowadziły do weryfikacji postawionych na wstępie hipotez badawczych w następujący sposób:

Nr	Przedmiot hipotezy	Wynik	Metoda
H1:	wielkość przedsiębiorstwa	potwierdzona	chi-kwadrat V Craméra C Pearsona
H2:	tempo internacjonalizacji	potwierdzona	test t test U ANOVA
H3:	zakres internacjonalizacji	potwierdzona	test t
H4:	stopień internacjonalizacji	niepotwierdzona	-
H5:	wskaźnik internacjonalizacji	potwierdzona	test t test U ANOVA
H6:	indeks transnacionalizacji	niepotwierdzona	-

Wnioski płynące z przeprowadzonej ankietyzacji i zastosowanych analiz statystycznych są w ujęciu syntetycznym następujące:

- Jedynie połowa umiędzynarodowionych przedsiębiorstw posiada jakąkolwiek strategię w tym zakresie, nie tylko sformalizowaną, ale nawet nieformalną, co jest dość niskim odsetkiem.
- Największa świadomość strategiczna i praktyka biznesowa w tym zakresie jest w największych przedsiębiorstwach, a najniższa w najmniejszych podmiotach.
- Przedsiębiorstwa posiadające strategie internacjonalizacji zwykle operują na większej liczbie rynków, czyli zakres ich internacjonalizacji jest większy niż przedsiębiorstw niemających strategii.

- Strategicznie myślące przedsiębiorstwa posiadają z reguły znacznie więcej filii zagranicznych, w przedsiębiorstwach niemających strategii posiadanie jakiegokolwiek filii zagranicznej występuje dość rzadko.
- Przedsiębiorstwa mające strategię internacjonalizacji raczej szybciej się internacjonalizują niż te nieposiadające takiej strategii, uwzględniając przeciętną liczbę lat, jaka upływa od założenia firmy do pierwszego umiędzynarodowienia, jednak w ujęciu dychotomicznym uwzględniającym „urodzonych globalistów” (do 3 lat oraz powyżej), czyli internacjonalizację wczesną i przyspieszoną, o takiej zależności nie można mówić na podstawie uzyskanych wyników empirycznych.

Zaprezentowane w artykule wyniki są zaledwie pewnym punktem startu do szczegółowych dalszych analiz. Tematyka ta powinna być analizowana zarówno z perspektywy nauk o zarządzaniu, jak i ekonomii. Na polu zarządzania warto kontynuować badania w zakresie obszarów i treści strategii, procesu decyzyjnego w procesie zarządzania strategicznego w biznesie międzynarodowym, tworząc pewne praktyczne zalecenia dla przedsiębiorstw umiędzynarodowionych. Natomiast na polu ekonomii niewątpliwie warto przyglądać się ekonomicznym efektom zarządzania strategicznego (ekonomiczne wyniki przedsiębiorstwa, ekonomiczne efekty internacjonalizacji), dokonując teoretycznych uogólnień w tym zakresie.

Literatura

- Bell J., Crick D., Young S. (2004), *Small Firm Internationalization and Business Strategy: An Exploratory Study of 'Knowledge-intensive' and 'Traditional' Manufacturing Firms in the UK*, „International Small Business Journal”, Vol. 22, No. 1, s. 23-56.
- Bielawska A. (2006), *Finanse zagraniczne MSP. Wybrane zagadnienia*, PWN, Warszawa.
- Daszkiewicz N. (2004), *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, SPG, Gdańsk.
- Daszkiewicz N. (2008), *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji* (rozdz. 6) [w:] N. Daszkiewicz (red.), *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*, PWN, Warszawa.
- 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”, Winter 2010-2011, Vol. 40, No. 5.
- Fernández Z., Nieto M.J. (2005), *Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors*, „Family Business Review”, Vol. 18, No. 1.

- Gorynia M. (red.), *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa.
- Hagen B., Zucchella A., Cerchiello P., De Giovanni N. (2012), *International Strategy and Performance – Clustering Strategic Types of SMEs*, „International Business Review”, Vol. 21, No. 3, s. 369-382.
- Hollensen S. (2007), *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*, 4th Edition, Pearson Education, Harlow.
- Jarosiński M. (2013), *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Julien P.A., Joyal A., Deschaies L., Ramangalahym Ch. (1997), *A Typology of Strategic Behavior Among Small and Medium-sized Exporting Businesses. A Case Study*, „International Small Business Journal”, Vol. 15, No. 2.
- Kalantaridis Ch. (2004), *Internationalization, Strategic Behavior and Small Firm*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 42, No. 3.
- Pett T.L., Francis J.D., Wolff J.A. (2004), *Examining SME's Internationalization Motives as an Extension of Competitive Strategy*, „Journal of Business and Entrepreneurship”, Vol. 16, No. 1.
- Tubielewicz A. (2004), *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, WNT, Warszawa.
- Wach K. (2012), *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw. Rozwój przez umiędzynarodowienie*, PWN, Warszawa.
- Wach K. (2014), *International Strategies of Businesses: Some Evidence from Internationalised Polish Firms* (chapter 3) [w:] A.S. Gubik & K. Wach (red.), *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*, University of Miskolc, Miskolc.
- Witek-Hajduk M.K. (2010), *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- 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”, Vol. 38, No. 2.

STRATEGIC THINKING AMONG POLISH INTERNATIONALIZED FIRMS

Summary: This article aims at discussing the conceptual framework of strategic thinking in the process of internationalization of firms as well as verifying the state-of-the-art of strategic thinking among the surveyed Polish firms. The article, in addition to the literature review, presents the results of research on the stratified random sample of 355 Polish internationalized firms. The survey was conducted using CATI technique. The results confirm that the size of the firm affects the fact of having the internationalization

strategy. Strategic thinking in the process of internationalization is reflected in the basic characteristics describing the process of internationalization of the firms. The results confirm the three main relationships: internationalization speed, internationalization scope, internationalization index.

Keywords: internationalization of the firm, international business, international entrepreneurship, internationalization strategy.