



**Krzysztof Wach**

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

**ORIENTACJA PRZEDSIĘBIORCZA A WIEDZA  
W POCZĄTKOWYM I DOJRZAŁYM ETAPIE  
PROCESU INTERNACJONALIZACJI  
PRZEDSIĘBIORSTW\***

**Streszczenie:** Celem artykułu jest weryfikacja wpływu orientacji przedsiębiorczej na wykorzystanie wiedzy w różnych etapach procesu internacjonalizacji 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 wyższa międzynarodowa orientacja przedsiębiorcza intensyfikuje wykorzystanie wiedzy przedsiębiorczej i wiedzy sieciowej na etapie dojrzałej internacjonalizacji (ale już nie w jej początkowym stadium). W fazie początkowej internacjonalizacji oprócz wiedzy rynkowej (co jest zgodne z podstawami teoretycznymi) przedsiębiorstwa o wyższej orientacji przedsiębiorczej intensywniej wykorzystują wiedzę socjo-kulturową.

**Słowa kluczowe:** internacjonalizacja przedsiębiorstw, biznes międzynarodowy, przedsiębiorczość międzynarodowa, modele oparte na wiedzy, orientacja przedsiębiorcza.

**JEL Classification:** F23, M16, L26.

---

\* Artykuł powstał w ramach projektu badawczego pt. „Zachowania polskich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji w świetle szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej” (OPUS 4) realizowanego w latach 2013-2017 na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2012/07/B/HS4/00701.

## Wprowadzenie

Badania nad internacjonalizacją przedsiębiorstw mają długą tradycję w naukach ekonomicznych. Ostatnie dwie dekady to dynamiczny rozwój badań włączający przedsiębiorczość zwłaszcza w prowadzone badania empiryczne. Pojęcie przedsiębiorczość międzynarodowa początkowo powstało jako kontrydoryjna teoria do modeli etapowych, gdyż bada ono w zasadzie szybkie i wczesne umiędzynarodowienie, co stoi w sprzeczności z procesowym ujęciem internacjonalizacji. Przedsiębiorczość międzynarodowa łączy w sobie dorobek przedsiębiorczości i biznesu międzynarodowego, działając na styku tych dwóch domen badawczych. Początkowe badania skupiały się na urodzonych globalistach (*born globals*, BGs) oraz międzynarodowych nowych przedsięwzięciach (*international new ventures*, INVs). Obecnie przedsiębiorczość międzynarodowa znacznie szerzej postrzega internacjonalizację, uznając ją za proces przedsiębiorczy – przedsiębiorczą internacjonalizację, a jednym z analizowanych elementów jest międzynarodowa orientacja przedsiębiorcza. Artykuł ten skupia się na orientacji przedsiębiorczości w procesie internacjonalizacji firmy, która jest jednym z głównych strumieni badawczych w ramach międzynarodowej przedsiębiorczości, mających zastosowanie w teorii przedsiębiorczości w ramach międzynarodowych badań biznesowych. Internacjonalizacja ogólnie odnosi się do każdego rodzaju działalności transgranicznej przedsiębiorstwa [Autio, Sapienza i Almeida, 2000], a przedsiębiorczość to „identyfikacja i wykorzystanie możliwości przedsiębiorczych” [Volkman, Tokarski i Grunhagen, 2010, s. 4], stąd przedsiębiorczość międzynarodowa łączy te dwa nurty badawcze, skupiając się na odkrywaniu i wykorzystaniu szans ponad granicami państw. Ostatnio jednym z chętniej podejmowanych w badaniach empirycznych czynników procesu internacjonalizacji jest międzynarodowa orientacja przedsiębiorcza. Swoistego rodzaju nowością może być spojrzenie na wykorzystanie wiedzy w różnych etapach internacjonalizacji (początkowym i dojrzałym) właśnie przez pryzmat orientacji przedsiębiorczej.

Artykuł zakłada realizację celu poznawczego, jakim jest weryfikacja wpływu orientacji przedsiębiorczej na wykorzystanie wiedzy w różnych etapach procesu internacjonalizacji wśród badanych polskich przedsiębiorstw. Oprócz klasycznego przeglądu literatury przedmiotu w artykule wykorzystano także wyniki ankietyzacji na próbie 355 przedsiębiorstw polskich.

## 1. Międzynarodowa orientacja przedsiębiorcza

Przedsiębiorczość jest wieloznacznym i wieloaspektowym terminem [Wach, 2015b], w szerokim jednak tego słowa znaczeniu jest utożsamiana z orientacją przedsiębiorczą [Gaweł, 2013, s. 17], która przede wszystkim pomaga w konceptualizacji samej przedsiębiorczości, a co więcej, pozwala na zastosowanie teorii przedsiębiorczości w badaniach nad internacjonalizacją przedsiębiorstw. Żur i Wałęga [2015, s. 120] podkreślają, że w literaturze przedmiotu występują równoległe dwa terminy na poziomie przedsiębiorstwa, a mianowicie orientacja przedsiębiorcza (*entrepreneurial orientation*, EO) i przedsiębiorczość organizacyjna (*corporate entrepreneurship*, CE). Zahra [1996], jak również Dess i Lumpkin [2005] podkreślają, że orientacja przedsiębiorcza dotyczy potencjalnych intencji przedsiębiorczych firmy, a przedsiębiorczość organizacyjna dotyczy rzeczywistych działań przedsiębiorczych firmy. Antončič i Hisrich [2001], ale także wielu innych autorów, dodają, że te dwa konstrukty uzupełniają się nawzajem.

Podjęto wiele prób zdefiniowania orientacji przedsiębiorczej, mają one jednak jedną wspólną cechę: traktują przedsiębiorczość jako zjawisko na poziomie przedsiębiorstwa. Basso, Fayolle i Bouchard (2009) dostrzegli, że konceptualizację orientacji przedsiębiorczej można znaleźć już w pionierskich pracach Mintzberga [1973], Khandwalli [1977] i Millera [1983].

Miller [1983], a następnie Covin i Slevin [1989] wprowadzili koncepcję trójwymiarowego konstruktów orientacji przedsiębiorczej wyrażającego się w takich cechach jak: (i) proaktywność, (ii) innowacyjność oraz (iii) podejmowanie ryzykownych zachowań w firmie. Lumpkin i Dess [1996] na potrzeby konceptualizacji teoretycznej i badań empirycznych zaproponowali wielowymiarowy konstrukt, w którym wyróżnili pięć cech, takich jak (i) proaktywność, (ii) innowacyjność, (iii) podejmowanie ryzyka, (iv) agresywność konkurencyjną oraz (v) autonomię, a cechy te są traktowane przez nich jako niezależne wymiary behawioralne. Covin i Lumpkin [2011] postulowali, że te dwie koncepcje powinny być traktowane jako dwie różne i odrębne perspektywy, a nie konkurencyjne.

Covin i Miller [2014] utrzymują, że omawiając kwestię międzynarodowej orientacji przedsiębiorczej (*international entrepreneurial orientation*, IEO), należy ją analizować w stosunku do orientacji przedsiębiorczej oraz przedsiębiorczości międzynarodowej. Te kwestie definicyjne doprowadziły do pogłębionej analizy zjawiska IEO przez Covina i Millera [2014]. Wprawdzie orientacja przedsiębiorcza była jednym z głównych tematów badawczych w ramach badań nad przedsiębiorczością przez ponad trzy dekady, ale jej wykorzystanie w badaniach nad biznesem międzynarodowym jest znacznie młodsze. Kuivalainen,

Sundqvist i Servais [2007, s. 253] zauważają, że zarówno krajowa (EO), jak i międzynarodowa orientacja przedsiębiorcza (IEO) mogą być postrzegane jako czynnik wyjaśniający strategię wzrostu i wydajności różnic w firmach w kontekście międzynarodowym.

Knight [1997], jako jeden z pierwszych badaczy, próbował zbadać orientację przedsiębiorczą firm działających w różnych kulturach. Definiując przedsiębiorczość międzynarodową, McDougall i Oviatt [2000] koncentrują się na trzech elementach, a mianowicie (i) innowacyjności, (ii) proaktywności oraz (iii) podejmowaniu ryzyka w skali międzynarodowej, które to składowe pierwotnie były wykorzystywane w konceptualizacji orientacji przedsiębiorczej (w badaniach w skali krajowej). Covin i Miller [2014] zauważają, że nowsze definicje przedsiębiorczości międzynarodowej już mniej wyraźnie odwołują się do orientacji przedsiębiorczej. Niemniej jednak większość autorów uważa, że koncepcja międzynarodowej orientacji przedsiębiorczej posługuje się trójwymiarowym konstruktem orientacji przedsiębiorczej [Dai et al., 2014; Etemad, 2015; Gupta i Gupta, 2015], uzupełniając go o międzynarodowy kontekst przedsiębiorczości i biznesu międzynarodowego (tabela 1).

**Tabela 1.** Konstrukty międzynarodowej orientacji przedsiębiorczej IEO

Wymiar	Podstawowa charakterystyka
<b>Trójzmienny konstrukty IEO</b>	
<b>Proaktywność</b>	Wykorzystywanie nowych i istniejących międzynarodowych możliwości biznesowych [Wiklund i Shepherd, 2005].
<b>Innowacyjność</b>	Skłonność do eksperymentowania, wspieranie nowych międzynarodowych pomysłów i odciągających od ustalonych praktyk [Miller, 1983; Lumpkin i Dess, 1996; Wiklund i Shepherd, 2005], a także opracowanie lub ulepszenie wyrobów i usług z przeznaczeniem na rynek międzynarodowy [Knight, 2001].
<b>Podejmowanie ryzyka</b>	Gotowość międzynarodowego przedsiębiorcy do inwestowania i przeznaczania zasobów do międzynarodowych projektów, które mają niepewne skutki lub niezwykle wysokie zyski i/lub straty [Lumpkin i Dess, 1996; Wiklund & Sheperd, 2005].
<b>Wielozmienny konstrukty IEO</b>	
<b>Agresywność konkurencyjna</b>	Agresywne pozycjonowanie w stosunku do konkurentów w dążeniu przez umiędzynarodowioną firmę do osiągnięcia celów rynkowych [Knight, 2001].
<b>Autonomia</b>	Niezależne działanie ludzkie nakierowane na realizację międzynarodowej wizji biznesowej [Dess i Lumplin, 2005], zdolność do samodzielnego działania w poszukiwaniu międzynarodowych możliwości rynkowych [Lumpkin i Dess, 1996].

Źródło: na podstawie [Glavas i Mathews, 2014, s. 230; Wach, 2015b, s. 16 i 18; Wach, 2016, s. 122].

Knight [2001] jest przekonany, że trójwymiarowy konstrukt międzynarodowej orientacji przedsiębiorczej stanowi główny czynnik determinujący międzynarodowe wyniki przedsiębiorstwa. Strategiczne zachowania są szczególnie ważne dla firm działających na rynkach międzynarodowych, w których różne parametry środowiskowe stwarzają szczególne wyzwania dla firmy dokonujących ekspansji zagranicznej. Według tego autora pozytywne wyniki międzynarodowe zależą także od dwóch dodatkowych czynników. Przygotowanie internacjonalizacji wymaga przeprowadzenia badań marketingowych oraz zaangażowania zasobów w operacje międzynarodowe. Z kolei nabycie technologii poprawia zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania na rynkach międzynarodowych poprzez wdrażanie innowacyjnych produktów.

Międzynarodowa kultura przedsiębiorczości (*international entrepreneurship culture*, IEC) może być traktowana jako koncepcja równoległa oraz komplementarna w stosunku do międzynarodowej orientacji przedsiębiorczej. Dimitratos i Plakoyiannaki [2003] uważają, że międzynarodowa kultura przedsiębiorczości bazuje na sześciu wymiarach, którymi są: (i) orientacja rynkowa w kierunku działalności międzynarodowej, (ii) orientacja uczenia się skoncentrowanego na rynkach zagranicznych i czujność na okazje występujące na tych rynkach, (iii) skłonność do innowacji, (iv) podejmowanie ryzyka w poszukiwaniu nowych możliwości na rynkach zagranicznych, (v) orientacja na działania w sieciach, (vi) ukierunkowanie motywacji w celu zbadania i wykorzystania szans na rynkach zagranicznych. Zahra [2005] twierdzi, że zastosowanie tych sześciu wymiarów może mieć wysoki walor poznawczy w wyjaśnianiu międzynarodowych nowych przedsięwzięć (*international new ventures*) lub urodzonych globalistów (*born globals*).

## 2. Typy wiedzy i jej rola w procesie internacjonalizacji

Wiedza wydaje się kluczową zmienną wyjaśniającą proces internacjonalizacji przedsiębiorstw. Jako element analizy procesu internacjonalizacji jest głęboko zakorzeniona w modelach konwencjonalnych, zwłaszcza etapowych sięgających lat 70. XX w., chociaż zaznaczyć należy, że odgrywała ona implicytną rolę w modelowaniu fenomenu umiędzynarodowienia działalności gospodarczej. Wiedza wyróżniona *explicite* jako zmienna modelowania procesu internacjonalizacji zyskała na popularności na przestrzeni ostatnich dwóch dekad XX w., rozkwit modeli internacjonalizacji opartych na wiedzy oraz procesu uczenia się przypada na przełom pierwszej i drugiej dekady XXI w. Wszystko wskazuje na

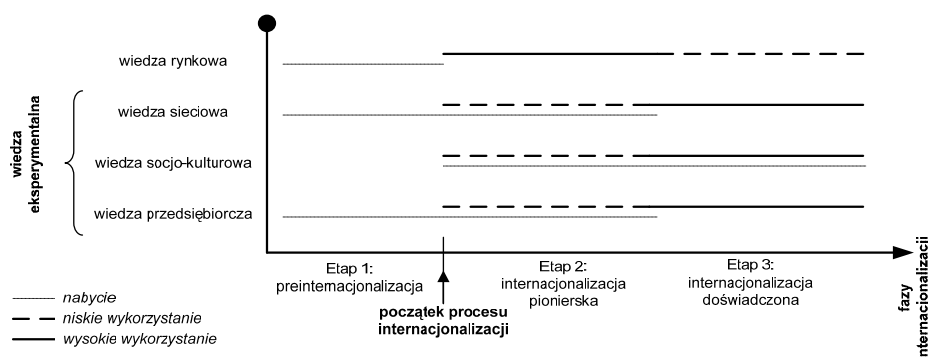
to, że modele bazujące na wiedzy w połączeniu z modelami szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej będą dominowały w kolejnych latach jako główny problem badań nad internacjonalizacją przedsiębiorstw. Ujęcie etapowe, jako najstarsze wśród współczesnych modeli internacjonalizacji przedsiębiorstw, dało podstawę do wyodrębnienia się osobnego nurtu modeli internacjonalizacji opartych na procesie uczenia się. Występujące w literaturze przedmiotu modele oparte na wiedzy i procesie uczenia się za Casillasem, Moreno, Acedo, Gallego i Ramossem [Casillas et al., 2009, s. 312-313] i ich współpracownikami można usystematyzować w trzech grupach:

- modele traktujące wiedzę w sekwencyjnym ujęciu zakorzenionym w modelach etapowych (procesowych),
- modele szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej przypisujące wiedzy kluczową rolę, zwłaszcza w aspekcie rozpoznawania międzynarodowych okazji rynkowych (w tym zwłaszcza koncepcja międzynarodowych nowych przedsięwzięć INV),
- zintegrowane modele oparte na wiedzy wykorzystujące perspektywę organizacyjnego uczenia się.

Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszego artykułu zostały zakorzenione w modelu bazującym na wiedzy autorstwa Mejri i Umemoto [2010, s. 156-167], którzy to w swoich założeniach odwołują się do podejścia zasobowo-kompetencyjnego zapoczątkowanego przez Penrose [1959], a wiedza traktowana jest tutaj jako zasób niematerialny. Model ten przewiduje trzy fazy internacjonalizacji:

- etap przedwstępny (*pre-internationalization*),
- etap pionierskiej internacjonalizacji tzw. nowicjusza (*novice internationalization*),
- etap doświadczonej internacjonalizacji (*experienced internationalization*).

W modelu wyróżniono również cztery rodzaje wiedzy: wiedza rynkowa, wiedza sieciowa, wiedza kulturowo-społeczna oraz wiedza przedsiębiorcza. Stąd koncepcja ta również odwołuje się do teorii przedsiębiorczości, będącej obecnie punktem ogniskowym wszystkich najnowszych modeli internacjonalizacji, zwłaszcza tych zintegrowanych (modele osadzone w szkole przedsiębiorczości międzynarodowej). Wyróżnione na każdym etapie cztery rodzaje wiedzy są wykorzystywane z różną intensywnością (rys. 1). Wiedza, *notabene* usystematyzowana w czterech kategoriach, jest główną determinantą procesu internacjonalizacji MŚP.



**Rys. 1.** Rola wiedzy rynkowej i eksperymentalnej w procesie internacjonalizacji w koncepcji K. Mejr i oraz K. Umemoto

Źródło: Mejr, Umemoto [2010, s. 162].

Wiedza rynkowa (*market knowledge*) obejmuje obiektywne oraz jawne informacje o rynkach zagranicznych. Ma ona krytyczne znaczenie w początkowej fazie internacjonalizacji. Jest głównie nabywana w fazie preinternacjonalizacji, natomiast intensywność jej wykorzystania maleje wraz z zaawansowaniem działań w zakresie umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa.

Wiedza sieciowa (*network knowledge*) nabywana jest w ramach funkcjonowania przedsiębiorstwa w formalnych i nieformalnych sieciach społecznych i biznesowych. Można przyjąć, że ogólna przesłanka podejścia sieciowego sprowadza się do akceleracji internacjonalizacji na skutek powiązań sieciowych. W efekcie dzielenia się wiedzą i doświadczeniami w obrębie formalnego lub nieformalnego partnerstwa w ramach sieci następuje akceleracja procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa, co ma szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw z sektora MŚP, gdyż wspólne uczenie się może pomóc pokonać ich ograniczenia, zwłaszcza te związane z obawami względem rynków (dystansem psychicznym). Stopień jej wykorzystania jest różny w poszczególnych etapach internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

Wiedza socjo-kulturowa (*cultural knowledge*) dotyczy wartości, postaw i sposobów myślenia występujących na rynkach zagranicznych. Przedsiębiorstwo nabywa ten rodzaj wiedzy, działając na rynkach międzynarodowych. Wraz z intensyfikacją nabycia wiedzy społeczno-kulturowej, wzrasta jej wykorzystanie w procesie internacjonalizacji.

Wiedza przedsiębiorcza (*entrepreneurial knowledge*) sprowadza się do przedsiębiorczego procesu rozpoznawania okazji rynkowych, w tym odkrywania przedsiębiorczych szans, ich oceny oraz wykorzystania. W tym kontekście model ten nawiązuje do teorii przedsiębiorczości (szkoła przedsiębiorczości międzynarodowej).

Wiedza sieciowa, socjo-kulturowa oraz przedsiębiorcza stanowią wiedzę eksperymentalną, w przeciwieństwie do wiedzy rynkowej, która jest obiektywna. Wiedza eksperymentalna jest niezbędna w procesie internacjonalizacji, jest ona nabywana przez przedsiębiorstwo w efekcie działania na rynkach międzynarodowych, ale jednocześnie determinuje dalszy proces internacjonalizacji.

### 3. Hipoteza i metodyka badawcza

Jak już wspomniano, model Mejri i Umemoto [2010] zakłada wysokie wykorzystanie wiedzy rynkowej w pierwszym okresie internacjonalizacji, a jej niskie wykorzystanie w wypadku dojrzałej internacjonalizacji. Odwrotnie, wiedza eksperymentalna (sieciowa, socjo-kulturowa, przedsiębiorcza) podlega wysokiemu wykorzystaniu w okresie dojrzałym internacjonalizacji, a niskiemu w pionierskiej. Warto model ten uzupełnić o orientację przedsiębiorczą, gdyż można spodziewać się, że przedsiębiorstwa o wyższej orientacji przedsiębiorczej intensywniej wykorzystują poszczególne typy wiedzy w procesie umiędzynarodowienia niż przedsiębiorstwa charakteryzujące się niższą orientacją przedsiębiorczą. Koncepcja ta stanowi autorskie rozwinięcie modelu, łącząc dorobek modeli opartych na wiedzy i procesie uczenia się ze szkoła przedsiębiorczości międzynarodowej. Stąd należy postawić następującą hipotezę badawczą:

**H:** *Przedsiębiorstwa o wyższej orientacji przedsiębiorczej intensywniej wykorzystują zarówno wiedzę rynkową, jak i wiedzę eksperymentalną (tj. wiedzę sieciową, wiedzę socjo-kulturową, wiedzę przedsiębiorczą) zarówno w początkowym, jak i dojrzałym etapie umiędzynarodowienia.*

Próba badawcza została dobrana na podstawie firm zarejestrowanych w Polsce w rejestrze REGON, z których wylosowano 7100 przedsiębiorstw i skierowano do nich 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, to są jednak najbardziej typowymi obiektami badawczymi w przedmiocie internacjonalizacji, przy czym przyjęto założenie, że każda z tych grup powin-



na stanowić około 10-15% próby badawczej, (c) z relatywnie dużym udziałem zarówno małych, jak i średnich przedsiębiorstw, które zgodnie z założeniami powinny wynosić 25-45% próby.

Ankietyzację przeprowadzono za pomocą techniki wywiadu telefonicznego wspomaganego 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 potrzeby obliczeń statystycznych oraz przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety wykorzystano następujące zmienne:

- 1) IEO – międzynarodowa orientacja przedsiębiorcza przy wykorzystaniu zmiennych opracowanych przez Covina i Slevina [1989],
- 2) MARK\_KNOW – wiedza rynkowa, przy zastosowaniu autorskich pytań z miarami na skali Likerta,
- 3) SOCIO\_KNOW – wiedza socjo-kulturowa, przy zastosowaniu autorskich pytań z miarami na skali Likerta,
- 4) NET\_KNOW – wiedza sieciowa, przy zastosowaniu autorskich pytań z miarami na skali Likerta,
- 5) ENTRE\_KNOW – wiedza przedsiębiorcza, przy zastosowaniu autorskich pytań z miarami na skali Likerta.

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) 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

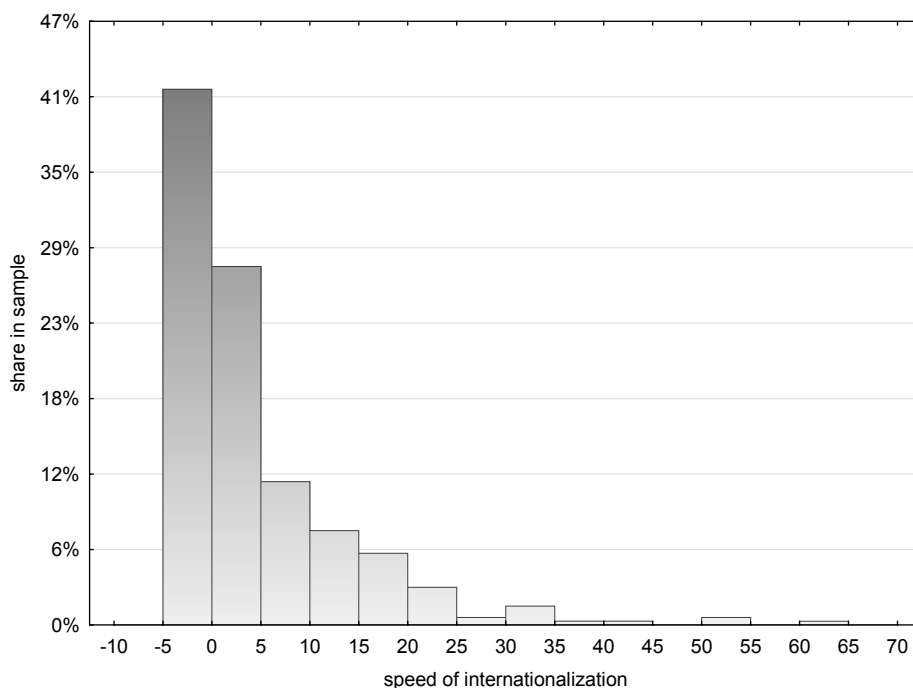
Wielkość przedsiębiorstwa (w %)		Sektor gospodarki (w %)	
mikro	14.1	rolnictwo	1.7
małe	43.1	produkcja	56.4
średnie	29,8	budownictwo	1.9
duże	13.0	handel	22.4
		usługi	17.6
Własność zagraniczna (w %)		Wiek firm (w latach)	
średnia	<b>28</b>	średnia	<b>24</b>
min.	0	min.	1
Q1	0	Q1	14
mediana	0	mediana	20
Q3	68.5	Q3	25
maks.	100	maks.	183

Źródło: na podstawie ankietyzacji z 2015 r. ( $n = 355$ ).

Wywiady telefoniczne zostały przeprowadzone w pierwszym kwartale 2015 r., a następnie ich wyniki poddane zostały odpowiednim obliczeniom statystycznym przy wykorzystaniu specjalistycznego oprogramowania komputerowego Statistica PL v. 10.0.

#### 4. Wyniki badań empirycznych

Wykorzystanie wiedzy badano w ujęciu dynamicznym w 2011 r. oraz w 2014 r., przy wykorzystaniu retrospektywnej percepcji menedżerskiej. Okres 3 lat był związany z definiowaniem przedsiębiorstw umiędzynarodowionych od samego początku, a literatura przedmiotu definiuje je jako umiędzynarodowione w okresie pierwszych 3 lat od założenia. Jeżeli chodzi o okres, jaki upłynął od założenia przedsiębiorstwa do jego internacjonalizacji, to wahał się on od 0 do 61 lat, przy czym zgodnie z interpretacją mediany w połowie przypadków był to rok i mniej, a w połowie rok i więcej (rys. 2). 75% badanych firm dokonało internacjonalizacji najpóźniej w 8. roku działalności, a jedynie 10% w całej próbie podjęło ekspansję zagraniczną po 16 latach od założenia firmy. W większości, bo aż w 61,5% przypadków, mieliśmy do czynienia z szybką internacjonalizacją (tj. do 3 lat od założenia).



Rys. 2. Rozkład szybkości internacjonalizacji w latach

W próbie stwierdzono, że w 2014 r. tylko 65 spośród 355 przedsiębiorstw cechowało się wysokim wskaźnikiem IEO (średnia z „podejmowania ryzyka”, „proaktywności” i „innowacyjności” równa co najmniej 5). Przedsiębiorstwa te charakteryzowały się nieco, acz nieistotnie statystycznie wyższą wiedzą rynkową (t-test -0,7819 [0,2174]). Z drugiej strony cechowały się one jednak istotnie wyższą wiedzą sieciową (t-test -1,8061 [0,0359]). Nie stwierdzono natomiast różnic pomiędzy przedsiębiorstwami pod względem poziomu wiedzy socjo-kulturowej ze względu na wskaźnik IEO. Biorąc pod uwagę poczynioną klasyfikację, stwierdzono, że przedsiębiorstwa o wyższym IEO charakteryzują się istotnie statystycznie wyższym poziomem wiedzy przedsiębiorczej (t-stat -1,7358 [0,0417]). Ogólnie przedsiębiorstwa o wyższym wskaźniku IEO cechowały się wyższym poziomem wiedzy w 3 rozważanych płaszczyznach, tj. wiedzą rynkową (choć nieistotnie statystycznie), sieciową, przedsiębiorczą. Zależności takiej nie wykryto dla wiedzy socjo-kulturowej.

Postanowiono także sprawdzić, czy analogiczna sytuacja wystąpiła również w 2011 r. Na podstawie testu t-studenta dla średnich stwierdzono, że wyższym wartościom wskaźnika IEO towarzyszyły wtedy statystycznie istotne wyższe wartości wiedzy rynkowej (t-stat -1,3852 [0,0834]). Analogiczna sytuacja doty-

czyła wskaźnika wiedzy sieciowej (t-stat -2,3523 [0,096]), socjo-kulturowej (t-stat -2,3755 [0,081]) i przedsiębiorczej (t-stat -4,7076 [0,000]). Zależności takiej nie wykryto dla wiedzy socjo-kulturowej i przedsiębiorczej.

Uzyskane wyniki jednoznacznie potwierdzają, że wyższa międzynarodowa orientacja przedsiębiorcza intensyfikuje wykorzystanie wiedzy przedsiębiorczej i wiedzy sieciowej na etapie dojrzałej internacjonalizacji (ale już nie w jej początkowym stadium), co jest kwintesencją przedsiębiorczości międzynarodowej. Przeprowadzone kalkulacje nie pozwalają na zbudowanie wniosków ogólnych dotyczących wiedzy eksperymentalnej *en bloc* (brak potwierdzenia dla wiedzy socjo-kulturowej).

W fazie początkowej internacjonalizacji oprócz wiedzy rynkowej (co jest zgodne z podstawami teoretycznymi) przedsiębiorstwa o wyższej orientacji przedsiębiorczej intensywniej wykorzystują wiedzę socjo-kulturową (będącą jedną z trzech składowych wiedzy eksperymentalnej), co może *in plus* wpływać na przebieg procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, a zatem orientacja przedsiębiorcza może stymulować umiędzynarodowienia dużo wcześniej, niż zakładają to wcześniejsze koncepcje teoretyczne nieuwzględniające orientacji przedsiębiorczej.

## Podsumowanie

Sami twórcy przedsiębiorczości międzynarodowej pozycjonują ją na styku dwóch subdyscyplin – przedsiębiorczości i biznesu międzynarodowego. Czerpie ona zatem z dwóch domen badawczych, jej przedmiot badań typowy jest dla biznesu międzynarodowego, czy teorii internacjonalizacji, a jej instrumentarium i podejście badawcze typowe jest dla przedsiębiorczości. Pomimo dość młodego wieku przedsiębiorczości międzynarodowej w literaturze przedmiotu podjęto już próby analizy i uporządkowania wątków badawczych pojawiających się w pracach z zakresu przedsiębiorczości. Pomimo niedługiego okresu, jaki upłynął od pojawienia się pierwszych prac z jej zakresu, okazuje się że porusza ona wiele aspektów, a nowi autorzy coraz chętniej włączają nowe wątki. Ostatnio jednym z mocno eksplorowanych wątków badawczych jest międzynarodowa orientacja przedsiębiorcza.

Kalkulacje statystyczne pozwalają tylko częściowo przyjąć zakładaną na wstępie hipotezę badawczą, gdyż poszczególne cztery wymiary wiedzy są na różnym poziomie intensywności wykorzystywane przez badane przedsiębiorstwa. Wyniki badań zaprezentowane w artykule pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków badawczych:

- Zarówno w okresie początkowej, jak i dojrzałej internacjonalizacji wiedza sieciowa jest intensywniej wykorzystywane przez badane przedsiębiorstwa cechujące się wyższą orientacją przedsiębiorczą.
- W okresie dojrzałej internacjonalizacji wiedza przedsiębiorcza jest intensywniej wykorzystywana przez badane przedsiębiorstwa o wyższej orientacji przedsiębiorczej.
- W okresie początkowej internacjonalizacji wiedza rynkowa jest intensywniej wykorzystywana przez badane przedsiębiorstwa cechujące się wyższą orientacją przedsiębiorczą.
- W okresie początkowej internacjonalizacji wiedza socjo-kulturowa jest intensywniej wykorzystywana przez badane przedsiębiorstwa cechujące się wyższą orientacją przedsiębiorczą.

## Literatura

- Antončič B., Hisrich R.D. (2001), *Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-cultural Validation*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 16, No. 5.
- Autio E., Sapienza H.J., Almeida J.G. (2000), *Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth*, „Academy of Management Journal”, Vol. 43, No. 5.
- Basso O., Fayolle A., Bouchard V. (2009), *Entrepreneurial Orientation: The Making of a Concept*, „Entrepreneurship and Innovation”, Vol. 10, No. 4.
- Casillas J.C., Moreno A.M., Acedo F.J., Gallego M.A., Ramos E. (2009), *An Integrative Model of the Role of Knowledge in the Internationalization Process*, „Journal of World Business”, Vol. 44.
- Covin J.G., Lumpkin G.T. (2011), *Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 35, No. 5.
- Covin J.G., Miller D. (2014), *International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 38, No. 1.
- Covin J.G., Slevin D. (1989), *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, „Strategic Management Journal”, Vol. 10, Issue 1, s. 75-87.
- Covin J.G., Slevin D.P. (1991), *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 16, No. 1.
- Dai L., Maksimov V., Gilbert B.A., Fernhaber S.A. (2014), *Entrepreneurial Orientation and International Scope: The Differential Roles of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 29, No. 4.

- Dess G.G., Lumpkin G.T. (2005), *The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Corporate Entrepreneurship: Research Briefs*, „Academy of Management Executive”, Vol. 19, No. 1.
- Dimitratos P., Plakoyiannaki E. (2003), *Theoretical Foundations of an International Entrepreneurial Culture*, „Journal of International Entrepreneurship”, Vol. 1, No. 2.
- Etemad H. (2015), *Entrepreneurial Orientation – Performance Relationship in the International Context*, „Journal of International Entrepreneurship”, Vol. 13, No. 1.
- Gawel A. (2008), *Entrepreneurship – A Theoretical Approach* (Chapter 1) [w:] M. Rekowski (red.), *Entrepreneurial Tissue and Regional Economy: Case Studies of Selected Polish and Spanish Regions*, The Poznan University of Economics Publishing House, Poznań.
- Gawel A. (2013), *Proces przedsiębiorczy: tworzenie nowych przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Glavas Ch., Mathews Sh. (2014), *How International Entrepreneurship Characteristics Influence Internet Capabilities for the International Business Processes of the Firm*, „International Business Review”, Vol. 23, No. 1.
- Gupta V.K., Gupta A. (2015), *Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in Large Organizations over Time*, „Journal of International Entrepreneurship”, Vol. 13, No. 1.
- Khandwalla P. (1977), *The Design of Organizations*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Knight G.A. (1997), *Emerging Paradigm for International Marketing: The Born-Global Firm*, Doctoral dissertation, Michigan State University, East Lansing, MI.
- Knight G.A. (2001), *Entrepreneurship and Strategy in the International SME*, „Journal of International Management”, Vol. 7, No. 3.
- Kuivalainen O., Sundqvist S., Servais P. (2007), *Firms' Degree of Born-Globalness, International Entrepreneurial Orientation and Export Performance*, „Journal of World Business”, Vol. 42, No. 3.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, „Academy of Management Review”, Vol. 21, No. 1.
- McDougall P.P., Oviatt B.M. (2000), *International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths*, „Academy of Management Journal”, Vol. 43, No. 5.
- Mejri K., Umemoto K. (2010), *Small- and Medium-Sized Enterprise Internationalization: Towards the Knowledge-Based Model*, „Journal of International Entrepreneurship”, Vol. 8, No. 2.
- Miller D. (1983), *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, „Management Science”, Vol. 29, No. 7.
- Mintzberg H. (1973), *Strategy-Making in Three Modes*, „California Management Review”, Vol. 16, No. 2.
- Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford (reprint 1995).

- Volkman C.K., Tokarski K.O., Grunhagen M. (2010), *Entrepreneurship in a European Perspective*, Gabler Verlag, Berlin.
- Wach K. (2015a), *Entrepreneurial Orientation and Business Internationalisation Process: The Theoretical Foundations of International Entrepreneurship*, „Entrepreneurial Business and Economics Review”, Vol. 3, No. 2.
- Wach K. (2015b), *Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego: przegląd literatury*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, Vol. 11, s. 12-24.
- Wach K. (2016), *Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Vol. XVII, nr 10, cz. I.
- Wiklund J., Shepherd D. (2005), *Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 20, No. 1.
- Zahra S.A. (1996), *Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technical Opportunities*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 39, No. 6.
- Zahra S.A. (2005), *A Theory of International New Ventures: A Decade of Research*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 36, No. 1.
- Żur A., Wałęga A. (2015), *Routines Do Matter: Role of Internal Communication in Firm-Level Entrepreneurship*, „Baltic Journal of Management”, Vol. 10, No. 1.

#### ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND KNOWLEDGE IN INITIAL AND MATURE PHASES OF INTERNATIONALIZATION PROCESS OF FIRMS

**Summary:** This article aims at the verification of the impact of entrepreneurial orientation on the use of knowledge at various stages of the internationalization process of Polish companies. 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 higher international orientation entrepreneurial intensifies the use of entrepreneurial and network knowledge at the stage of a mature internationalization (but not in its initial stage). At the initial phase of internationalization in addition to market knowledge (which is consistent with the theoretical foundations), firms with higher entrepreneurial orientation intensely use socio-cultural knowledge.

**Keywords:** internationalization of the firm, international business, international entrepreneurship, knowledge-based models, entrepreneurial orientation.