



DOI: 10.18276/sip.2018.51/3-01

**Ewa Baranowska-Prokop, Tomasz Sikora**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kolegium Gospodarki Światowej

## WSKAŹNIKI INTERNACJONALIZACJI A PERCEPCJA SUKCESU W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH WCZEŚNIE UMIĘDZYNARODOWIONYCH

### STRESZCZENIE

Celem artykułu jest identyfikacja i zbadanie zależności między wskaźnikami internacjonalizacji firm a ich sukcesem w grupie polskich przedsiębiorstw wcześnie umiędzynarodowionych (PWU). Zastosowaną metodą badawczą jest analiza statystyczna (regresja liniowa wieloraka) danych uzyskanych w wyniku ankiety (metoda CATI) na dwóch reprezentatywnych próbach polskich PWU. W rezultacie badań stwierdzono brak istnienia silnych i spójnych związków między stopniem internacjonalizacji mierzonym prostymi wskaźnikami (postawy wobec internacjonalizacji, liczba rynków, zakres, formy wejścia na rynek zagraniczny) a postrzeganym sukcesem. Jedyne potwierdzony, pozytywny związek wykazano dla miernika „międzynarodowe kompetencje zarządu”.

**Słowa kluczowe:** wskaźniki internacjonalizacji, *born globals*, percepcja sukcesu

---

\* Adres e-mail: ebarano@sgh.waw.pl

\*\* Adres e-mail: tsikora@sgh.waw.pl

## Wprowadzenie

Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw ma charakter złożony, a jego badanie wymaga uwzględnienia coraz większej liczby zmiennych wyrażających zarówno jego specyfikę, jak i kompleksowość. Jednocześnie w literaturze przedmiotu zaznacza się brak powszechnie przyjętej metody pomiaru tego zjawiska obejmującej jego zasięg, formę, tempo i efekty. W tradycyjnych modelach internacjonalizacji przeważa postrzeganie firmy jako autonomicznego podmiotu, a analizie badawczej poddaje się przede wszystkim jego zasoby wiedzy i umiejętności kadry zarządzającej. Natomiast w ujęciu modeli sieciowych wraz z dostrzeżeniem wzrastającej roli współzależności podmiotów gospodarczych wynikających z narastającego procesu globalizacji znacznie większy nacisk kładzie się na badanie relacji w sieciach biznesowych (Glaum, Oesterle, 2007).

W literaturze przedmiotu można spotkać liczne propozycje pomiaru efektów zjawiska umiędzynarodowiania się firm (Doryń, 2011; Ietto-Gilles, 1998; Sullivan, 1944) oraz ich klasyfikacji (Wach, 2016). Szeroko cytowaną jest klasyfikacja opracowana przez Dörrenbächera (2000), która wyróżnia: wskaźniki strukturalne, wskaźniki wynikowe, wskaźniki stylu zarządzania, wskaźniki koncentracji, wskaźniki rozszerzenia sieci, wskaźniki dystansu geograficznego i kulturowego, a także złożone wskaźniki transnacyjności oraz zakresu działań transnarodowych. Interesujący wykaz indeksów pomiaru internacjonalizacji firmy można także znaleźć w publikacji Karasiewicza (2013, s. 185). Są one pogrupowane w następujące zbiorzy: wskaźniki proste, wskaźniki oparte na zakresie działalności, wskaźniki indeksowe (np. TNI, DOI), wskaźniki oparte na stopniu koncentracji (np. indeks Herfindala, entropii geograficznej lub indeks Pangarkara), wskaźniki oparte na stopniu zróżnicowania kraju lub na aktywnościach łańcucha wartości.

Analiza wybranych artykułów z lat 2011–2016 prowadzi do wniosku, że badania z zakresu skutków internacjonalizacji firm w coraz większym zakresie prowadzone są dla sektora MŚP, a w szczególności przedsiębiorstw typu *born globals* (Pera, 2017).

Badania nad specyfiką polskich firm typu *born global* podejmowane są już od końca lat 90., zob. m.in. Nowakowski (1999), Gorynia (2007), Duliniec (2011), Kowalik i Baranowska-Prokop (2013), Baranowska-Prokop i Sikora (2014, 2016),

Danik i Kowalik (2015). Dotyczą licznych aspektów zarówno koncepcyjnych, jak i strategicznych funkcjonowania tych firm.

Niniejszy artykuł ma na celu wskazanie zależności między percepcją sukcesu przedstawicieli kadry menedżerskiej polskich przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych (PWU) a wybranymi prostymi wskaźnikami internacjonalizacji.

## 1. Metoda badawcza

Prezentowane badanie rynku zostało przeprowadzone na dwóch losowo dobranych próbach badawczych polskich małych i średnich przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych (z bazy danych GUS liczącej około 19 500 przedsiębiorstw). Wywiady z pierwszą grupą przedsiębiorstw przeprowadzono w okresie luty–marzec 2013 roku metodą CATI, a z drugą – w okresie wrzesień–październik 2014 roku, również za pomocą tej metody. Przyjęto definicję PWU zaproponowaną przez Knighta, Madsena i Servaisa (2004), tzn. badano firmy, które umiędzynarodowiły się w ciągu trzech lat od momentu powstania i w okresie tym osiągnęły przynajmniej 25% przychodów z eksportu w całości sprzedaży.

W przypadku obu prób wywiady realizowano z przedstawicielami przedsiębiorstw zatrudniających od 10 do 249 pracowników (liczebność pierwszej próby  $N = 256$  przedsiębiorstw, drugiej  $N = 233$  przedsiębiorstwa). Respondentem była osoba odpowiedzialna za współpracę z partnerami zagranicznymi. Przedmiotem badania były przedsiębiorstwa produkcyjne (klasa C PKD – przetwórstwo przemysłowe).

## 2. Hipotezy badawcze

Ponieważ analizy zależności między internacjonalizacją z wynikami przedsiębiorstw wykazują różnorodne kierunki i formy badanych związków (m.in. Glaum, Oesterle, 2007; Sleuwaegen, Onkelinx, 2010), główna hipoteza badawcza jest sformułowana w sposób „bezkierunkowy”, czyli bez zakładania związku pozytywnego czy negatywnego:

H1: Istnieje istotny związek pomiędzy zakresem (stopniem, siłą) internacjonalizacji i postrzeganym sukcesem przedsiębiorstwa.

W przypadku poszczególnych form działalności na rynkach zagranicznych (eksport bezpośredni, eksport przez pośredników krajowych, eksport przez pośredników zagranicznych, inne formy działalności) sformułowano hipotezę dodatkową (również w sposób „bezkierunkowy”):

H2: Istnieje istotny związek pomiędzy formą działalności na rynkach zagranicznych (w tym rodzajem eksportu) i postrzeganym sukcesem przedsiębiorstwa.

W kwestionariuszu (dla obu prób badawczych) zawarto pytania, które umożliwiły opracowanie następujących mierników internacjonalizacji przedsiębiorstwa:

1. Trzy mierniki z zakresu postaw i kompetencji kadry zarządzającej wyrażone w postaci stwierdzeń mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta:
  - zarząd postrzega rynki zagraniczne jako docelowe dla firmy [1] – zarząd postrzega rynek polski jako docelowy dla firmy [5];
  - kierownictwo ma duże doświadczenie w prowadzeniu biznesu na rynkach międzynarodowych [1] – kierownictwo nie ma żadnego doświadczenia w prowadzeniu biznesu na rynkach międzynarodowych [5];
  - w naszej firmie szukamy nowych możliwości rynkowych częściej za granicą niż w kraju [1] – w naszej firmie szukamy nowych możliwości rynkowych częściej w kraju niż za granicą [5].
2. Formy eksportu i działania na rynkach zagranicznych: eksport bezpośredni, eksport przez pośredników zagranicznych, eksport przez pośredników krajowych, inne formy działalności na rynkach zagranicznych (joint-venture, własne przedstawicielstwo itp.).
3. Wskaźnik zbiorczy: liczba form eksportu i działania na rynkach zagranicznych.
4. Udział przychodów z eksportu w całości przychodów przedsiębiorstwa (od 25% jako dolnej granicy tego wskaźnika wynikającej z definicji przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionego do 100%).
5. Liczba głównych rynków eksportowych.

Mierniki postrzeganego przez właścicieli i menedżerów sukcesu przedsiębiorstwa były wyrażone za pomocą dwóch stwierdzeń mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta:

1. Analizując wskaźniki sytuacji finansowej (np. rentowność) naszego przedsiębiorstwa, można stwierdzić, że osiągnęło ono sukces.

2. Uwzględniając sytuację na rynkach (krajowym i zagranicznych), na których działa nasza firma, można stwierdzić, że w porównaniu do konkurentów osiągnęła ona sukces rynkowy.

### 3. Analiza uzyskanych wyników

Analiza związków pomiędzy zakresem (stopniem) internacjonalizacji i postrzeganym sukcesem przedsiębiorstw jest przeprowadzona za pomocą modeli regresji liniowej wielorakiej (metoda selekcji postępującej). W celu uwzględnienia ewentualnych różnic pomiędzy przedsiębiorstwami małymi i średnimi utworzono dwie zmienne binarne (odpowiadające rodzajom przedsiębiorstw pod względem wielkości), które wprowadzono do grupy zmiennych wyrażających stopień internacjonalizacji.

Informacje dotyczące rozkładu zmiennych objaśnianych (mierników sukcesu przedsiębiorstwa) i zmiennych objaśniających (mierników internacjonalizacji) mogą być udostępnione przez autorów.

W tabeli 1 przedstawiono model regresji liniowej dla pierwszego miernika sukcesu w pierwszej próbie przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych.

W odniesieniu do pierwszego miernika sukcesu w pierwszej próbie badawczej jedynie jeden miernik dotyczący kompetencji zarządu wykazał pozytywny związek z sukcesem firmy: im większe doświadczenie kierownictwa, tym większy sukces (współczynniki regresji mają wartości ujemne, gdyż sformułowanie o dużym doświadczeniu jest na niższym końcu skali, odpowiadającym wartościom 1 i 2, a w przypadku sukcesu kolejność jest zgodna z intuicyjnym kierunkiem: brakowi sukcesu przyporządkowano wartości 1 i 2, a sukcesowi – 4 i 5). Obecność przedsiębiorstw średnich w modelu regresji świadczy o tym, że średnio, respondenci z tej grupy ocenili sukces lepiej niż ankietowani z przedsiębiorstw małych.

Istotnym spostrzeżeniem jest, że żaden z kilku innych wskaźników internacjonalizacji nie wykazał istnienia związków z sukcesem PWU mierzonym za pomocą pierwszego miernika.

W tabeli 2 przedstawiono model regresji liniowej dla drugiego miernika sukcesu w pierwszej próbie przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych.

Tabela 1. Model regresji liniowej związków pomiędzy miernikami internacjonalizacji i pierwszym miernikiem sukcesu przedsiębiorstwa (pierwsza próba)

| Model – współczynniki  |                                  |                  |                              |        |           |
|--|----------------------------------|------------------|------------------------------|--------|-----------|
| Model  | Współczynniki niestandardyzowane |                  | Współczynniki standaryzowane | t      | Istotność |
|  | B                                | błąd standardowy | beta                         |        |           |
| (Stała)  | 4,235                            | ,124             |                              | 34,162 | ,000      |
| Kierownictwo ma duże doświadczenie w prowadzeniu biznesu na rynkach międzynarodowych [1] – kierownictwo nie ma żadnego doświadczenia w prowadzeniu biznesu na rynkach międzynarodowych [5] | –,149                            | ,061             | –,151                        | –2,434 | ,016      |
| Średnie przedsiębiorstwa   | ,216                             | ,113             | ,118                         | 1,905  | ,058      |
| Zmienna zależna: Analizując wskaźniki sytuacji finansowej (np. rentowność) naszego przedsiębiorstwa, można stwierdzić, że osiągnęło ono sukces.  |                                  |                  |                              |        |           |

$R^2 = 0,038$ ,  $R^2$  skoryg. = 0,03

Źródło: badanie własne, N = 256.

Tabela 2. Model regresji liniowej związków pomiędzy miernikami internacjonalizacji i drugim miernikiem sukcesu przedsiębiorstwa (pierwsza próba)

| Model – współczynniki  |                                  |                  |                              |        |           |
|--|----------------------------------|------------------|------------------------------|--------|-----------|
| Model  | Współczynniki niestandardyzowane |                  | Współczynniki standaryzowane | t      | Istotność |
|  | B                                | błąd standardowy | beta                         |        |           |
| (Stała)  | 4,262                            | ,109             |                              | 39,114 | ,000      |
| Kierownictwo ma duże doświadczenie w prowadzeniu biznesu na rynkach międzynarodowych [1] – kierownictwo nie ma żadnego doświadczenia w prowadzeniu biznesu na rynkach międzynarodowych [5]   | –,182                            | ,060             | –,189                        | –3,017 | ,003      |
| Zmienna zależna: Uwzględniając sytuację na rynkach (krajowym i zagranicznych), na których działa nasza firma, można stwierdzić, że w porównaniu do konkurentów osiągnęła ona sukces rynkowy. |                                  |                  |                              |        |           |

$R^2 = 0,036$ ,  $R^2$  skoryg. = 0,032

Źródło: badanie własne, N = 256.

W przypadku drugiego miernika sukcesu firmy (nie było tu istotnych różnic pomiędzy przedsiębiorstwami małymi i średnimi) również tylko jeden wskaźnik internacjonalizacji, ten sam jak w przypadku pierwszego miernika, wykazał słaby pozytywny związek internacjonalizacji z sukcesem.

W tabeli 3 przedstawiono model regresji liniowej dla pierwszego miernika sukcesu w drugiej próbie PWU.

Tabela 3. Model regresji liniowej związków pomiędzy miernikami internacjonalizacji i pierwszym miernikiem sukcesu przedsiębiorstwa (druga próba)

| Model – współczynniki   |                                  |                  |                              |        |           |
|---|----------------------------------|------------------|------------------------------|--------|-----------|
| Model   | Współczynniki niestandardyzowane |                  | Współczynniki standaryzowane | t      | Istotność |
|   | B                                | błąd standardowy | beta                         |        |           |
| (Stała)   | 3,782                            | ,134             |                              | 28,326 | ,000      |
| Liczba zagr. rynków zbytu   | ,093                             | ,043             | ,140                         | 2,137  | ,034      |
| Zmienna zależna: Analizując wskaźniki sytuacji finansowej (np. rentowność) naszego przedsiębiorstwa, można stwierdzić, że osiągnęło ono sukces. |                                  |                  |                              |        |           |

$R^2 = 0,02$ ,  $R^2$  skoryg. = 0,015

Źródło: badanie własne, N = 233 (bez 1 przedsiębiorstwa).

W tym przypadku także tylko jeden wskaźnik internacjonalizacji wykazał istotny pozytywny (choć słaby) związek z sukcesem firmy, tj. im więcej zagranicznych rynków zbytu, tym lepiej oceniany sukces.

W tabeli 4 przedstawiono model regresji liniowej dla drugiego miernika sukcesu w drugiej próbie przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych.

Jest to jedyny model, w którym kilka wskaźników internacjonalizacji wykazało istotne związki z sukcesem firmy (ocenianym w odniesieniu do konkurencji, przedsiębiorstwa małe gorzej oceniły sukces w tym zakresie niż średnie). Doświadczenie kierownictwa w prowadzeniu biznesu na rynkach międzynarodowych wykazało, tak jak w przypadku pierwszej próby, pozytywny związek z sukcesem firmy. Podobnie fakt eksportowania wyrobów przez pośredników krajowych również wykazał pozytywny związek z sukcesem firmy, tak jak udział przychodów z eksportu w całości

Tabela 4. Model regresji liniowej związków pomiędzy miernikami internacjonalizacji i drugim miernikiem sukcesu przedsiębiorstwa (druga próba)

| Model – współczynniki  |                                  |                  |                              |        |           |
|--|----------------------------------|------------------|------------------------------|--------|-----------|
| Model  | Współczynniki niestandardyzowane |                  | Współczynniki standaryzowane | t      | Istotność |
|  | B                                | błąd standardowy | beta                         |        |           |
| (Stała)  | 3,517                            | ,252             |                              | 13,935 | ,000      |
| Kierownictwo ma duże doświadczenie w prowadzeniu biznesu na rynkach międzynarodowych [1] – kierownictwo nie ma żadnego doświadczenia (...) [5]   | –,152                            | ,056             | –,175                        | –2,733 | ,007      |
| Eksport przez pośredników krajowych  | ,278                             | ,133             | ,135                         | 2,098  | ,037      |
| Udział przychodów z eksportu w całości przychodów przedsiębiorstwa   | ,008                             | ,003             | ,235                         | 3,360  | ,001      |
| Nasza firma szuka nowych możliwości rynkowych częściej za granicą niż w kraju [1] – (...) częściej w kraju niż za granicą [5]  | ,162                             | ,053             | ,211                         | 3,048  | ,003      |
| Małe przedsiębiorstwa  | –,274                            | ,110             | –,161                        | –2,492 | ,013      |
| Zmienna zależna: Uwzględniając sytuację na rynkach (krajowym i zagranicznych), na których działa nasza firma, można stwierdzić, że w porównaniu do konkurentów osiągnęła ona sukces rynkowy. |                                  |                  |                              |        |           |

$R^2 = 0,112$ ,  $R^2$  skoryg. = 0,092

Źródło: badanie własne, N = 233 (bez 2 przedsiębiorstw).

przychodów, wystąpiła jednak niezgodność wśród mierników kompetencji i postaw menedżerów, gdyż to orientacja „na kraj” była pozytywnie skorelowana z sukcesem.

## Podsumowanie

Analiza otrzymanych wyników badań w zakresie istnienia i siły związków pomiędzy stopniem internacjonalizacji (mierzonym prostymi wskaźnikami) a postrzeganym sukcesem przedsiębiorstw prowadzi do wniosku, że w przypadku polskich PWU klucz do sukcesu leży głównie w kompetencjach zarządu odnośnie do prowadzenia biznesu na rynkach międzynarodowych. Nie stwierdzono natomiast tego rodzaju powiązania ze stopniem (siłą) i formami internacjonalizacji.



Odnosząc się do weryfikacji hipotez, należy stwierdzić, że żadna z nich nie została konsekwentnie czy spójnie zweryfikowana. Wprawdzie międzynarodowe kompetencje zarządu wykazały pozytywny związek z sukcesem firmy w obu próbach badanych przedsiębiorstw, jednak w przypadku miernika „orientacja na kraj – na zagranicę” związek był negatywny (ponieważ orientacja „na kraj” była pozytywnie skorelowana z sukcesem).

Pozostałe proste mierniki internacjonalizacji albo w ogóle nie wykazały istotnych związków z sukcesem firmy (liczba form działania na rynkach zagranicznych), albo wykazały związki pozytywne słabe, lecz niekonsekwentne w znaczeniu pojawienia się każdego z tych mierników w modelach regresji (udział wpływów z eksportu w całości sprzedaży, liczba rynków zbytu) jeden raz na cztery przypadki.

Hipotezy H2 również nie można uznać za potwierdzoną, gdyż tylko raz jedna forma działalności na rynkach międzynarodowych (eksport przez pośredników krajowych) wykazała istotny pozytywny związek z sukcesem.

W świetle uzyskanych wyników w przypadku polskich PWU powszechnie stosowane proste mierniki internacjonalizacji (liczba rynków, zakres, formy itp.) nie stanowią wyznacznika dla odniesienia sukcesu na rynkach międzynarodowych. Jak wykazano we wcześniejszych pracach (np. Baranowska-Prokop, Sikora, 2014), to przyjęte przez firmę strategie dyferencjacji (wytwarzanie produktów unikatowych, niemających bliskich substytutów), wytwarzanie produktów wysokiej jakości, innowacje (w przypadku przedsiębiorstw średnich; Baranowska-Prokop, Sikora, 2017) były pozytywnie skorelowane z sukcesem polskich PWU. Natomiast siła i formy internacjonalizacji, jak wynika z analiz przedstawionych w niniejszym artykule, odgrywają rolę drugorzędną.

## Literatura

- Baranowska-Prokop, E., Sikora, T. (2014). Relationship between Competitive Strategies and the Success Perception of Polish Born Globals. *International Journal of Management and Economics*, 43, 94–113.
- Baranowska-Prokop, E., Sikora, T. (2016). Postrzeganie innowacyjności oraz jej związku z sukcesem firmy przez kadrę menedżerską polskich przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych. *Marketing i Rynek*, 8, 25–31.

- Baranowska-Prokop, E., Sikora, T. (2017). Innovativeness and success perception of Polish small- and medium-sized international new ventures. *Journal of International Studies*, 3 (10), 134–146.
- Danik, L., Kowalik, I. (2015). Success Factors and Development Barriers Perceived by the Polish Born Global Companies. Empirical Study Results. *Journal of East European Management Studies*, 3 (20), 360–390.
- Duliniec, E. (2011). Koncepcje przedsiębiorstw wczesnie umiędzynarodowionych. Rozważania terminologiczne. *Gospodarka Narodowa*, 1–2, 63–80.
- Doryń, W. (2011). *Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne polskich przedsiębiorstw przemysłowych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Dörrenbacher, Ch. (2000). Measuring Corporate Internationalization. A Review of Measurement Concepts and Their Use. *Intereconomics*, 3 (35), 119–126.
- Glaum, M., Oesterle, M.J. (2007). 40 years of research on internationalization and firm performance: More questions than answers? *Management International Review*, 3 (47), 307–317.
- Gorynia, M. (2007). *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Letto-Gillies, G. (1998). Different Conceptual Frameworks for the Assessment of the Degree of Internationalization: An Empirical Analysis of Various Indices for the Top 100 Transnational Corporations. *Transnational Corporations*, 1 (7), 17–39.
- Karasiewicz, G. (2013). *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Knight, G.A., Madsen, T.K., Servais, P. (2004). An inquiry into born global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 6 (21), 645–665.
- Kowalik, I., Baranowska-Prokop, E. (2013). Determinanty powstawania i motywy ekspansji polskich przedsiębiorstw wczesnie umiędzynarodowionych. *Gospodarka Narodowa*, 4, 41–64.
- Nowakowski, M. (1999). *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*. Warszawa: Difin.
- Pera, B. (2017). Miary internacjonalizacji przedsiębiorstw – przegląd wybranych koncepcji i badań. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 19, 184–197.
- Sleuwaegen, L., Onkelinx, J. (2010). *Internationalization strategy and performance of small and medium size enterprises*. Working Paper Research, National Bank of Belgium, 197.
- Sullivan, D. (1994). Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *Journal of International Business Studies*, 2 (25), 325–342.
- Wach, K. (2016). Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 10/1 (17), 109–126.

## INTERNATIONALIZATION INDICATORS AND PERFORMANCE OF POLISH INTERNATIONAL NEW VENTURES

### Abstract

The main purpose of presented paper is to identify and evaluate the relationships between the simple internationalization indicators and success perception by managers in Polish international new ventures (INVs). The statistical methods (multiple linear regression) have been applied to data collected through a questionnaire (CATI technique) from two representative samples of Polish small- and medium-sized born global type enterprises. The obtained results allowed to state the lack of coherent pattern of correlations between internationalization degree (measured by simple indicators: number of foreign markets, scope and forms of entry strategy) and perceived success of Polish INVs. However, the only positive relation – in both samples – has been observed for “international competences of executive board” and success on foreign markets.

**Keywords:** internationalization indicators, born globals, success perception

**JEL codes:** L10, M10, M31