

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Mirosław Jarosiński

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ MIĘDZYNARODOWA W POLSCE

Streszczenie: Przedsiębiorczość międzynarodowa to dość młody obszar wiedzy akademickiej, który powstał na styku przedsiębiorczości, biznesu międzynarodowego, marketingu międzynarodowego i zarządzania strategicznego na początku lat dziewięćdziesiątych XX w. Obiektem jego zainteresowania są małe i średnie przedsiębiorstwa, które niemal od początku swojego funkcjonowania działają na rynkach zagranicznych. Badania pokazują, że tego typu przedsiębiorstwa powstają od lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku również w Polsce, jednak polscy badacze zaczęli się nimi interesować dopiero od kilku lat, stąd liczba polskich badań i publikacji w tym obszarze jest jeszcze dość ograniczona. Jest to pewnym mankamentem polskiej nauki, gdyż jest to obszar, w którym wielu młodych polskich naukowców może się specjalizować, a doświadczeni badacze z innych obszarów mogą wzbogacić przedsiębiorczość międzynarodową o nowe lub krytyczne spojrzenie.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość międzynarodowa, małe i średnie przedsiębiorstwa, urodzeni globaliści, internacjonalizacja.

1. Wstęp

Tradycyjnie badania w zakresie przedsiębiorczości koncentrowały się na małych i średnich przedsiębiorstwach działających na rynku krajowym¹. Wraz z pojawieniem się urodzonych globalistów badacze przedsiębiorczości zwrócili uwagę na małe i średnie przedsiębiorstwa rozwijające się niemal od początku swojego działania na rynku międzynarodowym. W rezultacie doprowadziło to z czasem do powstania nowego obszaru badań: obszaru przedsiębiorczości międzynarodowej (*international entrepreneurship*).

Celem artykułu jest zaprezentowanie dotychczasowego rozwoju przedsiębiorczości międzynarodowej w Polsce i otwierającej się przed nią perspektywy w przyszłości.

¹ P.P. McDougall, B.M. Oviatt, *International entrepreneurship: The intersection of two research paths*, "Academy of Management Journal" 2000, no 43 (5), s. 902.

2. Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy obszar badań

Przedsiębiorczość międzynarodowa wyłoniła się jako nowy obszar wiedzy akademickiej w ostatniej dekadzie XX w. Do początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego przyjmowano niemal za pewnik, iż nowo powstałe przedsiębiorstwa rozwijają się zgodnie z modelem H.I. Ansoffa. Rozpoczynają od sprzedaży jednego lub kilku produktów na rynku lokalnym, a po jego nasyceniu stosują strategię penetracji tego rynku, a następnie albo strategię rozwoju produktów (nowe produkty na tym samym rynku), albo strategię rozwoju rynku (te same produkty na nowych rynkach), z czasem przechodząc od jednej do drugiej, by wreszcie, kiedy staną się dużymi silnymi przedsiębiorstwami, a dotychczasowe możliwości rozwoju zostaną wyczerpane, zastosować strategię dywersyfikacji branżowej, która prowadzi do rozwoju w podobny sposób w nowej branży².

Prezentując swój model rozwoju przedsiębiorstwa w 1957 r. i pisząc o strategii rozwoju rynku, H.I. Ansoff w ogóle nie wspomina o rozwoju przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym. Co więcej, mówiąc o nowych rynkach, bardziej koncentruje się na nowych rynkach jako nowych grupach klientów, niż nowych rynkach w sensie geograficznym, choć jest to powiązane. Wyraźnie geograficzny wymiar rozwoju rynku H.I. Ansoff zaznacza dopiero w swoim zmodyfikowanym modelu dwadzieścia lat później, odnosząc się do obecnych i nowych regionów albo rynków krajowych³. Zgodnie z tym wektorem wzrostu przedsiębiorstwo wchodzi na kolejne rynki krajowe, zwiększając geograficzną skalę swojego działania.

Tak opisany rozwój przedsiębiorstwa jest zgodny z rozwojem etapowym przedstawianym w literaturze z zakresu biznesu międzynarodowego, gdzie zakłada się, że po długim okresie rozwoju na rynku krajowym przedsiębiorstwa wchodzi na rynek zagraniczny po osiągnięciu na nim stabilnej, mocnej pozycji wchodzi na kolejny rynek zagraniczny, a potem na jeszcze jeden i tak dalej⁴. Tu również istnieje założenie, że dopiero duże, doświadczone przedsiębiorstwa mogą się rozwijać na rynku międzynarodowym.

Przez wiele lat w badaniach utrzymywał się tradycyjny podział, zgodnie z którym działalnością dużych przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym zajmowali się specjaliści od biznesu międzynarodowego, powstawaniem zaś i rozwojem małych przedsiębiorstw na rynku krajowym zajmowali się specjaliści od przedsiębiorczości.

Tymczasem na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku za sprawą badań przeprowadzonych przez firmę McKinsey w Australii stało się głośno o dość

² H.I. Ansoff, *Strategies for diversification*, „Harvard Business Review” 1957, vol. 35, no 5, s. 113-124.

³ H.I. Ansoff, *Corporate Strategy*, Penguin Books, London 1987, s. 110.

⁴ Szerzej na ten temat np.: M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 63-73.

licznej grupie małych i średnich australijskich przedsiębiorstw, które rozpoczęły działalność międzynarodową przeważnie przed upływem dwóch lat od momentu powstania. Firmy te, ze względu na swoją specyfikę, zostały określone jako *born globals*⁵. Badania McKinseya, jak i inne doniesienia na temat podobnego typu przedsiębiorstw⁶ dały impuls do zakrojonych na szeroką skalę badań mających na celu identyfikację i poznanie cech firm typu *born global*⁷ oraz studiów teoretycznych na ich temat⁸.

Te i inne badania dotyczyły rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym, który to rozwój stanowił jednocześnie w wielu wypadkach zaprzeczenie etapowych teorii internacjonalizacji, a jednocześnie dowód na podejmowanie działań przedsiębiorczych na arenie międzynarodowej. A. Jantunen i inni są właśnie zdania, że internacjonalizacja może być uważana za działanie przedsiębiorcze⁹.

Powstawanie urodzonych globalistów¹⁰ można rozpatrywać w takich właśnie kategoriach, gdyż są to „przedsiębiorstwa, które od samego powstania dążą do uzyskania znaczącej przewagi konkurencyjnej w oparciu o wykorzystanie zasobów i sprzedaż swoich produktów w wielu krajach”¹¹, lub jak definiują je G.A. Knight i S.T. Cavusgil: „małe, zorientowane technologicznie przedsiębiorstwa, które działają na rynkach międzynarodowych od najwcześniejszych dni swojego funkcjonowania”¹².

⁵ M.W. Rennie, *Global competitiveness: Born global*, “McKinsey Quarterly” 1993, no 4, s. 45-49.

⁶ Zob. np.: J. Ganitsky, *Strategies for innate and adoptive exporters: Lessons from Israel's case*, “International Marketing Review” 1989, no 6 (5) lub C.G. Brush, *Factors Motivating Small Companies to Internationalize: The Effect of Firm Age*, doctoral dissertation, School of Management, Boston University, Boston 1992.

⁷ Do obszernych badań na ten temat należą m.in. badania Ø. Moena i P. Servaisa na próbie 677 eksporterów pochodzących z Danii, Francji i Norwegii czy badania O. Kuivalainena i innych na próbie 783 fińskich eksporterów; zob.: Ø. Moen, P. Servais, *Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises*, “Journal of International Marketing” 2002, no 10 (3) i O. Kuivalainen, S. Sundqvist, P. Servais, *Firm's degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance*, “Journal of World Business” 2007, no 42.

⁸ Na przykład: B.M. Oviatt, P.P. McDougall, *Toward a theory of international new ventures*, “Journal of International Business Studies” 1994, no 25 (1).

⁹ S.A. Zahra, G. George, *International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda*, [w:] *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, ed. M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton, Blackwell, Oxford 2002, s. 261 [za:] A. Jantunen, N. Nummela, K. Puumalainen, S. Saarenketo, *Strategic orientations of born globals – Do they really matter?*, “Journal of World Business” 2008, no 43, s. 160.

¹⁰ Tak właśnie najczęściej określa się firmy typu *born global* w języku polskim.

¹¹ B.M. Oviatt, P.P. McDougall, op. cit., s. 49.

¹² G.A. Knight, S.T. Cavusgil, *The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory*, “Advances in International Marketing” 1996, no 8, s. 11.

G. Knight i inni są zdania, że właśnie urodzeni globaliści „dali impuls do rozwoju nowego obszaru wiedzy akademickiej – międzynarodowej przedsiębiorczości”¹³. Zainteresowanie tą tematyką na świecie było tak duże, że w 2003 r. rozpoczęto wydawanie nowego periodyku naukowego o nazwie „Journal of International Entrepreneurship, ” który w całości poświęcony jest przedsiębiorczości międzynarodowej. Nie sposób też nie wspomnieć tu specjalnego forum badawczego poświęconego przedsiębiorczości międzynarodowej, zorganizowanego jesienią 2000 r. przez amerykańską Academy of Management, któremu poświęcono część 5. numeru „Academy of Management Journal” w tymże roku.

Pierwszą, jeszcze mało precyzyjną definicją przedsiębiorczości międzynarodowej była definicja P.P. McDougall mówiąca, iż jest to „rozwój nowych przedsiębiorstw międzynarodowych lub nowo tworzonych firm, które od chwili swojego powstania angażują się w biznes międzynarodowy”¹⁴.

Jak zauważają P.P. McDougall i B.M. Oviatt, definicja przedsiębiorczości międzynarodowej zmieniała się w ostatnim dziesięcioleciu XX w. Początkowo koncentrowała się na międzynarodowej działalności nowych przedsiębiorstw (*new ventures*), całkowicie wykluczając przedsiębiorstwa od dawna istniejące na rynku, by pod koniec dekady objąć szerszy obszar zjawisk bez względu na wiek i wielkość przedsiębiorstwa¹⁵. Według P.P. McDougall i B.M. Oviatta przedsiębiorczość międzynarodowa na początku XXI w. to: „kombinacja innowacyjnego, proaktywnego i wymagającego ryzyka zachowania, które przekracza granice narodowe i ma na celu wytworzenie wartości w organizacji”¹⁶. Brak jest jednak jeszcze ich zdaniem jednego paradygmatu przedsiębiorczości międzynarodowej¹⁷.

Według T. Kraśnickiej „przedsiębiorczość międzynarodowa jest procesem kreowania lub odkrywania szans na rynkach zagranicznych i ich wykorzystywania dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej firmy”¹⁸.

3. Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce

Ze zjawiskiem przedsiębiorczości międzynarodowej mamy również do czynienia w Polsce. Okazuje się, że mimo wielu ograniczeń, którym było poddane polskie społeczeństwo polskie przedsiębiorstwa przed 1990 rokiem, wyrosli w Polsce

¹³ G. Knight, T.K. Madsen, P. Servais, *An inquiry into born-global firms in Europe and the USA*, „International Marketing Review” 2004, no 21 (6), s. 646.

¹⁴ P.P. McDougall, *International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure*, „Journal of Business Venturing” 1989, no 4, s. 388.

¹⁵ P.P. McDougall, B.M. Oviatt, op. cit., s. 902-903.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Ibidem, s. 904.

¹⁸ T. Kraśnicka, *Przedsiębiorczość międzynarodowa jako odrębny obszar badań*, [w:] *Przedsiębiorczość międzynarodowa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. T. Kraśnicka, AE, Katowice 2008, s. 12.

przedsiębiorcy chętni do działania na arenie międzynarodowej, którzy kierują się w swoich działaniach globalną wizją rozwoju. Badania pokazują, że obecnie trendy światowe nie omijają Polski, która przez ostatnie dwadzieścia kilka lat podlega wpływowi takich samych czynników jak inne kraje na świecie. Polscy przedsiębiorcy zakładają przedsiębiorstwa, które stosunkowo krótko po utworzeniu oferują swoje produkty nieraz na wielu rynkach zagranicznych. Badania W. Nowińskiego i W. Nowary pokazują, że urodzeni globaliści powstawali w Polsce już w latach dziewięćdziesiątych XX w.¹⁹

Pierwsze badania pokazujące, że polskie małe i średnie przedsiębiorstwa, podobnie jak przedsiębiorstwa w innych krajach, podejmują internacjonalizację na bardzo wczesnym etapie swojego rozwoju, to opublikowane w 2008 r. dwa badania: R. Morawczyńskiego oraz W. Nowińskiego.

R. Morawczyński identyfikuje w województwie małopolskim kilkudziesięciu urodzonych globalistów i porównuje ich z przedsiębiorstwami rozwijającymi się w „tradycyjny” sposób m.in. po kątem cech charakteryzujących założycieli i menedżerów badanych przedsiębiorstw. W. Nowiński z kolei szczegółowo analizuje cztery przypadki urodzonych globalistów pod kątem profilu przedsiębiorcy, procesu uczenia się, produktów i ich strategii.

Badania na podobny temat prowadzili też J. Cieślik oraz K. Przybylska, a także T. Kraśnicka z zespołem²⁰. Do grona badaczy tego zjawiska w Polsce dołączyli też w ostatnim czasie E. Duliniec, a także M. Jarosiński²¹.

T. Kraśnicka wyróżnia dwa obszary (kierunki) badań przedsiębiorczości międzynarodowej jako samodzielnej domeny badawczej:

- analizę procesu „twórczego odkrywania i wykorzystywania okazji postrzeganych poza rynkiem krajowym danej firmy, czyli poszukiwanie odpowiedzi na pytania: jak, kiedy i dlaczego: a) pojawiają się szanse/okazje, b) jedne firmy je dostrzegają i wykorzystują, a inne nie, c) stosowane są określone środki działania/zasoby w celu wykorzystania okazji,
- identyfikację firm (ich cech), które wykazują się aktywnością przedsiębiorczą na rynkach międzynarodowych”²².

Wydaje się, że większość prowadzonych w Polsce prac do tej pory koncentruje się głównie na drugim z wymienionych obszarów (kierunków). Jedyne badania W. Nowińskiego oraz T. Kraśnickiej i innych, a także J. Cieślika z zespołem dają nieznaczny wgląd w pierwszy obszar (kierunek) badań wśród polskich przedsiębiorstw.

¹⁹ W. Nowiński, W. Nowara, *Stopniowa czy przyspieszona internacjonalizacja – analiza polskich prywatnych MSP*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 12, s. 12.

²⁰ Szerzej na temat polskich badań urodzonych globalistów zob.: M. Jarosiński, *Urodzeni globaliści w badaniach na świecie i w Polsce*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” nr 114, 2011.

²¹ Zob.: M. Jarosiński, *Early internationalisation of Polish companies – The results of research*, „Journal of Management and Financial Sciences” 2012, nr 7.

²² T. Kraśnicka, op. cit., s. 19.

W 2008 r. pojawiły się też w Polsce pierwsze publikacje książkowe dotyczące przedsiębiorczości międzynarodowej z tymże hasłem w tytule. Praca R. Morawczyńskiego *Przedsiębiorczość międzynarodowa*, omawiająca problematykę przedsiębiorczości międzynarodowej od strony teoretycznej, ilustrowana badaniami własnymi autora publikacji w zakresie niektórych zagadnień oraz praca T. Kraśnickiej i innych *Przedsiębiorczość międzynarodowa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, zawierająca rozważania na temat istoty przedsiębiorczości międzynarodowej i jej podstaw teoretycznych oraz omówienie badań empirycznych stanowiących niejako wstęp do dalszych badań nad przedsiębiorczością międzynarodową w Polsce.

W roku ubiegłym ukazała się również książka *Aktywność eksportowa małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Studia przypadków* pod red. J. Cieślika i I. Kołodkiewicz, stanowiąca efekt badań jakościowych prowadzonych w ramach grantu „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce” pod kierownictwem J. Cieślika. Praca zawiera studia 16 polskich przedsiębiorstw, które podjęły działalność międzynarodową w ciągu pierwszych 5 lat swojego funkcjonowania.

Na tym kończy się lista znanych autorowi publikacji zwartych dotyczących problematyki przedsiębiorczości międzynarodowej w Polsce. Jeżeli chodzi o artykuły w periodykach naukowych, to nie jest znany autorowi żaden artykuł mówiący o przedsiębiorczości międzynarodowej wprost, choć jest już parę polskich publikacji, w tym anglojęzycznych, na temat urodzonych globalistów²³.

Niestety brakuje jeszcze publikacji na temat przedsiębiorczości międzynarodowej w Polsce, które by się ukazały w znaczących światowych periodykach naukowych. Podobnie jak zauważyła T. Kraśnicka, wśród wielu badań przeprowadzonych w krajach europejskich, a przedstawionych w „Handbook on Research on International Entrepreneurship”, nie ma polskich badań na ten temat²⁴.

O tym, że przedsiębiorczość międzynarodową warto nie tylko badać, ale i promować, może świadczyć odbywające się w ubiegłym roku w Polsce European Entrepreneurship Colloquium (Europejskie Seminarium Przedsiębiorczości) organizowane corocznie przez European Forum for Entrepreneurship Research – EFER (Europejskie Forum Badań nad Przedsiębiorczością)²⁵. Celem spotkania, jak co roku, było kształcenie europejskich badaczy i wykładowców w zakresie niezbędnych umiejętności do prowadzenia badań i edukacji w temacie przedsiębiorczości. Nową inicjatywą EFER, stanowiącą element zeszłorocznego Seminarium, był program „Nowi Liderzy Europejscy” (*New European Champions*). Celem programu była identyfikacja przedsiębiorców – założycieli innowacyjnych, szybko rozwijających się przedsiębiorstw, które zostały założone w krajach Europy Środkowo-

²³ Przegląd najważniejszych dotychczas publikacji w tym zakresie znajduje się w: M. Jarosiński, op. cit., s. 17-18.

²⁴ T. Kraśnicka, *Problemy metodologiczne i wyniki badań wybranych aspektów przedsiębiorczej internacjonalizacji MSP*, [w:] *Przedsiębiorczość międzynarodowa. Aspekty...*, s. 66.

²⁵ W 2011 r. współorganizatorem Europejskiego Seminarium Przedsiębiorczości była Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

-Wschodniej, włącznie z Rosją, i które z sukcesem rozwinęły działalność na rynkach międzynarodowych. Do programu nominowano ponad 100 kandydatów z różnych krajów, spośród których wyselekcjonowano 25 przedsiębiorców, w tym 4 kandydatów z Polski. Przedsiębiorcy ci nie tylko zostali nagrodzeni za swoje osiągnięcia na specjalnej gali, ale mieli również okazję podzielić się swoimi dokonaniami z uczestnikami Seminarium. W przyszłości z pomocą 15 z nich powstanie zbiór studiów przypadków wydanych w postaci książki pomocnej w nauczaniu przedsiębiorczości międzynarodowej w Europie.

4. Potencjalne kierunki badań w Polsce

Przedsiębiorczość międzynarodowa jest nierozłącznie związana ze zjawiskiem powstawania i funkcjonowania na rynku urodzonych globalistów. Zjawiskiem tym interesują się również badacze biznesu międzynarodowego i marketingu międzynarodowego, a ostatnio również zarządzania strategicznego. O ile jednak urodzonych globalistów traktuje się zwykle dość wąsko²⁶, to obszar zainteresowań przedsiębiorczości międzynarodowej wydaje się szerszy, obejmując działania przedsiębiorcze na rynku międzynarodowym podejmowane w różnych momentach działalności przedsiębiorstwa. Co więcej, przedsiębiorczość międzynarodowa skupia się też bardziej na samym akcie przedsiębiorczym, osobie przedsiębiorcy i wykorzystaniu szans/okazji na rynku międzynarodowym oraz efektach międzynarodowych działań przedsiębiorczych.

Co może budzić szczególną ciekawość w Polsce i być przedmiotem badań, to ewentualne istnienie polskiej specyfiki przedsiębiorczości międzynarodowej. Pytania, które nurtują autora artykułu, a które łatwo mogą się stać problemami badawczymi w przyszłości, są następujące:

1. Jak to możliwe, że w kraju, w którym przez kilkadziesiąt lat obowiązywał nierynkowy system gospodarczy, którego obywatele często byli skazani na naukę obcego języka, który to język nie jest wiodącym w kontaktach międzynarodowych, i którego obywatele mieli bardzo ograniczone możliwości podróżowania i zdobywania wykształcenia w innych krajach niż kraje socjalistyczne, wyrosli przedsiębiorcy zdolni uruchomić sprzedaż na wielu rynkach zagranicznych krótko po założeniu swoich przedsiębiorstw na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, a więc tuż po zmianie ustroju polityczno-gospodarczego?

2. Jak to możliwe, że w kraju, który był w znacznym stopniu zamknięty na świat nie-socjalistyczny, tak łatwo się przyjęły zasady gospodarki globalnej?

²⁶ Urodzeni globaliści są przeważnie definiowani jako przedsiębiorstwa podejmujące działalność międzynarodową w ciągu kilku lat (najczęściej 2-3 lat) od momentu swojego powstania i osiągające znaczącą część przychodów ze sprzedaży z rynków międzynarodowych (najczęściej minimum jest określane na 25%). Obszerny przegląd definicji operacyjnych urodzonych globalistów znajduje się w: E. Duliniec, *Koncepcje przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych. Rozważania terminologiczne*, „Gospodarka Narodowa” 2011, nr 1-2, s. 63-79 i M. Jarosiński, *Early internationalisation of ...*

3. Czy biorąc pod uwagę powyższe, polscy przedsiębiorcy charakteryzują się umiejętnością niezwykle szybkiego uczenia się?

4. Co możemy zrobić jako państwo, aby nasi niezwykle zdolni i utalentowani przedsiębiorcy mogli rozwinąć skrzydła i wzbic się nad nieznane terytoria międzynarodowe?

5. Czy nasi przedsiębiorcy mogą stanowić przykład dla innych przedsiębiorców z regionu, a zwłaszcza dla przedsiębiorców z innych rynków wschodzących?

Te i wiele innych pytań mogą się stać punktem wyjścia do badań nad przedsiębiorczością międzynarodową w Polsce.

5. Podsumowanie

Przedsiębiorczość międzynarodowa to stosunkowo młody, ale ważny obszar badań na świecie. Świadczyć może o tym rosnąca liczba badań i publikacji na ten temat, ale przede wszystkim rosnąca na całym świecie liczba małych i średnich przedsiębiorstw dynamicznie rozwijających się na rynku międzynarodowym niemal od pierwszych dni swojego funkcjonowania. Ten powszechny objaw działań przedsiębiorczych podejmowanych na trudnym przecież rynku międzynarodowym przez „raczkujące” dopiero przedsiębiorstwa musi z natury rzeczy budzić zainteresowanie badaczy.

Polska nie jest pod tym względem odosobniona, choć trzeba przyznać, że badań empirycznych i publikacji na ten temat jest jeszcze naprawdę niewiele. Z drugiej strony, jest to szansa dla młodych badaczy, którzy jeszcze nie odnaleźli „swojego” nurtu badań, aby rozwinąć się i wykazać w tym obszarze. Dla doświadczonych badaczy jest to okazja, aby wykorzystać wiedzę i umiejętności z innych obszarów, w których do tej pory się specjalizowali, do wzbogacenia przedsiębiorczości międzynarodowej o nowe modele i koncepcje.

Literatura

- Aktywność eksportowa małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Studia przypadków*, red. J. Cieślik, I. Koładkiewicz, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Ansoff H.I., *Corporate Strategy*, Penguin Books, London 1987.
- Ansoff H.I., *Strategies for diversification*, „Harvard Business Review” 1957, vol. 35, no 5.
- Brush C.G., *Factors Motivating Small Companies to Internationalize: The Effect of Firm Age*, doctoral dissertation, School of Management, Boston University, Boston 1992.
- Duliniec E., *Koncepcje przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych. Rozważania terminologiczne*, „Gospodarka Narodowa” 2011, nr 1-2.
- Ganitsky J., *Strategies for innate and adoptive exporters: Lessons from Israel's case*, “International Marketing Review” 1989, no 6 (5).
- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.

- Jantunen A., Nummela N., Puumalainen K., Saarenketo S., *Strategic orientations of born globals – Do they really matter?*, "Journal of World Business" 2008, no 43.
- Jarosiński M., *Early internationalisation of Polish companies – The results of research*, „Journal of Management and Financial Sciences” 2012, no 7.
- Jarosiński M., *Urodzeni globaliści w badaniach na świecie i w Polsce*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2011, nr 114.
- Knight G., Madsen T.K., Servais P., *An inquiry into born-global firms in Europe and the USA*, "International Marketing Review" 2004, no 21 (6).
- Knight G.A., Cavusgil S.T., *The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory*, "Advances in International Marketing" 1996, no 8.
- Kraśnicka T., *Przedsiębiorczość międzynarodowa jako odrębny obszar badań*, [w:] *Przedsiębiorczość międzynarodowa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. T. Kraśnicka, AE, Katowice 2008.
- Kraśnicka T., *Problemy metodologiczne i wyniki badań wybranych aspektów przedsiębiorczej internacjonalizacji MSP*, [w:] *Przedsiębiorczość międzynarodowa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. T. Kraśnicka, AE, Katowice 2008.
- Kuivalainen O., Sundqvist S., Servais P., *Firm's degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance*, "Journal of World Business" 2007, no 42.
- McDougall P.P., *International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure*, "Journal of Business Venturing" 1989, no 4.
- McDougall P.P., Oviatt B.M., *International entrepreneurship: The intersection of two research paths*, "Academy of Management Journal" 2000, no 43 (5).
- Moen Ø., Servais P., *Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises*, "Journal of International Marketing" 2002, no 10 (3).
- Morawczyński R., *Przedsiębiorczość międzynarodowa*, UE, Kraków 2008.
- Morawczyński R., *Born Globals and "Traditionally" Internationalized SMEs in the Polish Economy. Some Empirical Findings from a Comparative Analysis*, [w:] *Enterprises in the Face of 21st Century Challenges*, ed. R. Borowiecki, A. Jaki, UE, Kraków 2008.
- Nowiński W., *Drivers and Strategies of Early Internationalization: Case Studies from Poland*, Proceedings of the 34th annual meeting of the European International Business Academy, Tallin 2008.
- Nowiński W., Nowara W., *Stopniowa czy przyspieszona internacjonalizacja – analiza polskich prywatnych MSP*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 12.
- Oviatt B.M., McDougall P.P., *Toward a theory of international new ventures*, "Journal of International Business Studies" 1994, no 25 (1).
- Przedsiębiorczość międzynarodowa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. T. Kraśnicka, AE, Katowice 2008.
- Przybylska K., *Born global – nowa generacja małych polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 7-8.
- Rennie M.W., *Global competitiveness: Born global*, "McKinsey Quarterly" 1993, no 4.
- Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, ed. M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton, Blackwell, Oxford 2002.
- www.efer.eu

INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP IN POLAND

Summary: International Entrepreneurship (IE) is a relatively new academic field which was created at the beginning of the 1990s. IE clearly overlaps with Entrepreneurship, International Business, International Marketing and Strategic Management. Small and medium-sized enterprises starting international activities from or near their founding are the object of interest of IE. Some research indicates that the companies of this kind have already appeared in Poland in the 1990s, however, Polish researchers started taking interest in them only for the past few years which results in a limited number of studies and publications on the topic. This is some weak point of Polish science because the field of international entrepreneurship gets a lot of interest in the world. On the other hand a lot of young Polish researchers may specialise in this field and the experienced researchers may add a lot to this field.

Keywords: international entrepreneurship, small and medium sized enterprises, born globals, internationalisation.