

AGNIESZKA GŁODOWSKA

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska
Cracow University of Economics, Poland

MAREK MACIEJEWSKI

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska
Cracow University of Economics, Poland

KRZYSZTOF WACH

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska
Cracow University of Economics, Poland

Oddziaływanie orientacji przedsiębiorczej na wykorzystanie wiedzy w procesie umiędzynarodowienia na przykładzie przedsiębiorstw z Polski

The Impact of Entrepreneurial Orientation on the Use of Knowledge in the Process of Internationalisation Based on the Example of Companies from Poland

Streszczenie: Orientacja przedsiębiorcza i wiedza to jedne z ważniejszych zagadnień omawianych w ramach badań nad umiędzynarodowieniem. Współcześnie problemy te systematycznie rozpatrywane są w ramach badań nad przedsiębiorczością międzynarodową. W niniejszym artykule łączy się te dwie kwestie, aby zweryfikować zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wykorzystaniem wiedzy w procesie umiędzynarodowienia na przykładzie polskich firm. Metody badawcze zastosowane w pracy to: analiza i synteza literatury przedmiotu, metody statystyczne, ankietyzacja na próbie 355 przedsiębiorstw z Polski. Badania empiryczne potwierdziły, że orientacja przedsiębiorcza silnie oddziałuje na wykorzystanie wiedzy w procesie internacjonalizacji. Firmy cechujące się wyższą orientacją przedsiębiorczą zdecydowanie intensywniej wykorzystują poszczególne rodzaje wiedzy na różnych etapach umiędzynarodowienia. Jak zweryfikowano, wiedza sieciowa jest bardziej eksplorowana zarówno w początkowej, jak i w dojrzałej internacjonalizacji. Wiedza przedsiębiorcza zaś – na etapie dojrzałej internacjonalizacji. Z kolei w czasie początkowej internacjonalizacji zdecydowanie bardziej eksplorowana jest wiedza rynkowa i socjokulturowa. Wartością dodaną artykułu i jednocześnie nowym spojrzeniem na prezentowany problem jest próba określenia roli wiedzy determinowanej orientacją przedsiębiorczą, i jej typów, w procesie umiędzynarodowienia. Tym samym opracowanie jest próbą wypełnienia luki badawczej w tym obszarze.

Abstract: Entrepreneurial orientation and knowledge are one of the most important issues discussed in internationalisation research. Nowadays, these problems are systematically developed as part of research on international entrepreneurship. This article combines these two aspects to verify the relationship between entrepreneurial orientation and the use of knowledge in the internationalisation process based on the example of Polish businesses. The research methods applied in the study are: analysis and synthesis of the literature, statistical methods, as well as survey on a sample of 355 enterprises from Poland. The empirical part has confirmed that entrepreneurial orientation affects the use of knowledge in the process of internationalisation. Firms with higher entrepreneurial orientation definitely use different types of knowledge more intensively at various stages of internationalisation. As verified, network knowledge is more explored in both initial and advanced internationalisation. In advanced internationalisation entrepreneurial knowledge is more intensively used. In turn, during the initial internationalisation, market as well as sociocultural knowledge

are much more explored. Value added of the article and at the same time a new look at the presented problem is an attempt to define the role of knowledge and its types in the process of internationalisation determined by entrepreneurial orientation. Thus, the study tries to fill the research gap in this area.

Słowa kluczowe: biznes międzynarodowy; internacjonalizacja przedsiębiorstw; orientacja przedsiębiorcza; przedsiębiorczość międzynarodowa; wiedza

Keywords: entrepreneurial orientation; international business; international entrepreneurship; internationalisation of companies; knowledge

Otrzymano: 14 stycznia 2019

Received: 14 January 2019

Zakceptowano: 10 lutego 2019

Accepted: 10 February 2019

Sugerowana cytacja / Suggested citation:

Głodowska, A., Maciejewski, M., Wach, K. (2019). Oddziaływanie orientacji przedsiębiorczej na wykorzystanie wiedzy w procesie umiędzynarodowienia na przykładzie przedsiębiorstw z Polski. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 33(1), 18–35. <https://doi.org/10.24917/20801653.331.2>

WSTĘP

Orientacja przedsiębiorcza w ujęciu międzynarodowym jest problemem badawczym systematycznie rozwijanym w ramach badań przedsiębiorczości międzynarodowej, która z kolei konsoliduje koncepcje przedsiębiorczości i biznesu międzynarodowego. W niniejszym artykule orientację przedsiębiorczą odnosi się do procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw, co stanowi ważny przyczynek do badań nad internacjonalizacją rozumianą jako proces przedsiębiorczy, a dokładniej rzecz ujmując, jako przedsiębiorczą internacjonalizację (*entrepreneurial internationalization*). W literaturze przedmiotu uznaje się, że przedsiębiorczość międzynarodowa (*international entrepreneurship*, IE) dzieli się na trzy nurty badawcze (szerzej zob.: Jones, Coviello, Tang, 2011), czyli na: (1) badania nad przedsiębiorczą internacjonalizacją w danym przedsiębiorstwie lub w danym kraju, (2) badania nad przedsiębiorczością w ujęciu komparatystyki międzynarodowej oraz (3) badania nad przedsiębiorczą internacjonalizacją w ujęciu komparatystyki międzynarodowej. Artykuł ten wpisuje się w pierwszy ze wspomnianych nurtów badań. Wartością dodaną opracowania i zarazem nowym spojrzeniem na badany problem jest włączenie wiedzy i jej roli w proces internacjonalizacji determinowanej oddziaływaniem orientacji przedsiębiorczej.

Celem artykułu jest zweryfikowanie zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wykorzystaniem wiedzy w procesie internacjonalizacji polskich firm. Metody badawcze zastosowane w pracy to: analiza i synteza literatury przedmiotu, metody statystyczne, ankietyzacja na próbie 355 przedsiębiorstw z Polski.

Artykuł został podzielony na powiązane ze sobą części. W pierwszej części zaprezentowano wyniki analizy pojęciowej oraz wyjaśniono znaczenie orientacji przedsiębiorczej w procesie internacjonalizacji. W drugiej części przedstawiono różne typologie wiedzy i zaprezentowano jej rolę w umiędzynarodowianiu firm. Część trzecią stanowi przegląd dotychczasowych badań łączących orientację przedsiębiorczą, wiedzę oraz internacjonalizację. W części czwartej zaprezentowano wykorzystane w artykule metody badawcze oraz szczegółowo omówiono wyniki badań.

ISTOTA ORIENTACJI PRZEDSIĘBIORCZEJ I JEJ ZNACZENIE W PROCESIE UMIĘDZYNARODOWIENIA

Przedsiębiorczość można rozumieć jako poszukiwanie, tworzenie i wykorzystywanie szans (Shane, Venkataraman, 2000). Jest to zatem całościowy proces decyzji i działań związanych z uruchomieniem i prowadzeniem nowego przedsięwzięcia w warunkach niepewności (Kropp, Lindsay, Shoham, 2008). Nie istnieje uniwersalna i sprawdzona definicja pojęcia przedsiębiorczości z uwagi na to, że jest to termin wieloznaczny i wieloaspektowy (Wach, 2017b). W szerokim znaczeniu przedsiębiorczość utożsamia się z orientacją przedsiębiorczą (*entrepreneurial orientation*, EO). S.A. Zahra (1996) oraz G.G. Dess i G.T. Lumpkin (2005) podkreślają, że orientacja przedsiębiorcza odnosi się do potencjalnych intencji przedsiębiorczych firm, a zatem do ich gotowości i skłonności do podjęcia działań przedsiębiorczych. W ocenie N.F. Kruegera i A.L. Carsruda (1993) intencje przedsiębiorcze stanowią czynnik sprawczy działań przedsiębiorczych.

Orientacja przedsiębiorcza i jej wymiary mogą być miarą poziomu przedsiębiorczości firm. Typowe konceptualizacje orientacji przedsiębiorczej wyróżniają jej trzy wymiary: proaktywność (*proactiveness*), podejmowanie ryzyka (*risk-taking*) i innowacyjność (*innovativeness*) (Miller, 1983; Covin, Slevin, 1989). G.T. Lumpkin i G.G. Dess (1996) dodają jeszcze konkurencyjną agresywność (*competitive aggressiveness*) oraz autonomię (*autonomy*).

Proaktywność odnosi się do wysiłków firmy ukierunkowanych na wykorzystanie nowych możliwości (Zellweger, Sieger, 2012), przez co rozumieć należy odpowiednie rozpoznanie przyszłych potrzeb i wprowadzenie produktów na rynek przed konkurencją (Lumpkin, Dess, 1996). Innowacyjność polega z kolei na kreatywności i skłonności do eksperymentowania we wprowadzaniu nowych produktów (Lumpkin, Dess, 1996). Podejmowanie ryzyka wiąże się z gotowością do odważnych działań, takich jak wchodzenie na nowe, nieznanne rynki oraz angażowanie znacznych zasobów w realizację przedsięwzięć o niepewnych wynikach (Wiklund, Shepherd, 2005; Kropp, Lindsay, Shoham, 2008). Konkurencyjna agresywność odnosi się do stosunków z rynekowymi rywalami i polega na wyprzedzaniu ich w zaspokajaniu potrzeb klientów. Autonomia polega z kolei na niezależności działań przedsiębiorcy w trakcie całego procesu realizacji jego projektu (Lumpkin, Dess, 1996).

Początkowo badania w zakresie przedsiębiorczości i biznesu międzynarodowego prowadzono w odrębnych obszarach. Analiza biznesu międzynarodowego ograniczała się do dużych wielonarodowych przedsiębiorstw, natomiast badacze przedsiębiorczości uwagę koncentrowali na tworzeniu firm oraz zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami w kontekście krajowym (Kollmann, Christofor, 2014). Dopiero w latach dziewięćdziesiątych XX wieku podjęto próby łączenia odrębnych koncepcji działań przedsiębiorczych i internacjonalizacji, tworząc w literaturze nową dziedzinę przedsiębiorczości międzynarodowej (*international entrepreneurship* IE), w ramach której proces internacjonalizacji firm włączono do głównego nurtu badań nad przedsiębiorczością (Gabrielsson, Gabrielsson, Dimitratos, 2014), a termin ten zagościł już na dobre również w polskiej literaturze przedmiotu (np. Jaroński, 2012; Zbierowski, 2013; Hanus, 2018; Hofmann-Kohlmeier, 2018; Drabik, 2018; Wach, 2018). P.P. McDougall i B.M. Oviatt (2000: 903), pionierzy w tej dziedzinie, uznają, iż „przedsiębiorczość międzynarodowa to połączenie innowacyjnych, proaktywnych i ryzykownych zachowań przekraczających granice państwowe w celu tworzenia wartości w organizacjach”.

Podkreślili oni zatem znaczenie tych cech, które pierwotnie wykorzystywane były do określania orientacji przedsiębiorczej firm w skali krajowej. G.A. Knight (2001) uważa, że trójwymiarowy konstrukt międzynarodowej orientacji przedsiębiorczej stanowi główny czynnik determinujący międzynarodowe wyniki przedsiębiorstwa.

Orientacja przedsiębiorcza sama w sobie jest jednym z najważniejszych tematów badawczych w ramach badań nad przedsiębiorczością już od końca lat osiemdziesiątych minionego wieku, jednakże jej implementacja w badaniach z zakresu biznesu międzynarodowego nastąpiła znacznie później (Wach, 2015). Pierwsze opracowania łączące orientację przedsiębiorczą z wymiarem międzynarodowym biznesu przypadają na końcówkę lat dziewięćdziesiątych minionego wieku. G.A. Knight (1997) w swoim artykule połączył orientację przedsiębiorczą z funkcjonowaniem firm w różnych kulturach międzynarodowych. W innych pracach selektywnie łączy się poszczególne atrybuty przedsiębiorczej orientacji z procesami umiędzynarodowienia (Florida, 1997; Laranja, Fontes, 1998; Meyer-Krahmer, Reger, 1999; Taggart, 1999; Knight, 2000). Badania prowadzone w kolejnych latach ukonstytuowały pojęcie międzynarodowej orientacji przedsiębiorczej (*international entrepreneurship orientation*, IEO) eksplikowane z trzech podstawowych składowych przedsiębiorczej orientacji: innowacyjności, proaktywności i zdolności podejmowania ryzyka (McDougall, Oviatt, 2000; Knight, 2001). Pozytywna zależność pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a procesem internacjonalizacji potwierdzona jest w wielu pracach empirycznych (Florida, 1997; Yiu, Lau, Bruton, 2007; Etemad, 2015; Swoboda, Olejnik, 2016; Tolstoy, 2018). Nieliczna grupa badaczy udowodniła nieistotną zależność pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a internacjonalizacją (Andersen, 2010) bądź wskazała zależność negatywną (Zahra, Garvis, 2000).

R. Florida (1997) jako jeden z pierwszych dowiódł, że to orientacja przedsiębiorcza sprawia, że firmy podejmują nowe przedsięwzięcia, penetrując rynki zagraniczne w celu sprzedaży swoich innowacyjnych produktów. H. Etemad (2015) ujawnił, że wśród kluczowych czynników wpływających na skuteczność działań międzynarodowych firm największe znaczenie ma właśnie orientacja przedsiębiorcza. Sukces internacjonalizacji, według tego autora, zależy od trzech elementów składowych przedsiębiorczej orientacji. D.W. Yiu, C. Lau i G.D. Bruton (2007) wskazują innowacyjność, operatywność i strategiczne decyzje jako konstrukty orientacji przedsiębiorczej. F. Emöke-Szidónia (2015) podkreśla, że małe i średnie przedsiębiorstwa o wysokiej orientacji przedsiębiorczej są wiodącymi podmiotami państw transformujących się. S. Zahra i J. Covin (1995) zwrócili uwagę, iż orientacja przedsiębiorcza ma większe znaczenie w podejściu długoterminowym i jej oddziaływanie nie jest identyfikowane w krótkim czasie. Znakomita część opracowań łączy orientację przedsiębiorczą z innymi czynnikami determinującymi proces umiędzynarodowienia. A. Zucchella (2002) badał determinanty internacjonalizacji, takie jak zdolności technologiczne, marketingowe i sieciowe, i stwierdził, że mają one kluczowe znaczenie dla internacjonalizacji, a ich interakcja z orientacją przedsiębiorczą odgrywa zasadniczą rolę w skuteczności umiędzynarodowienia. Ważne znaczenie orientacji przedsiębiorczej, a zwłaszcza proaktywności, w procesie internacjonalizacji, podkreślają autorzy zajmujący się badaniem firm typu *born globals* oraz międzynarodowych nowych przedsięwzięć. Wskazują oni, że firmy tego typu są z natury zorientowane przedsiębiorczo, proaktywnie działając na całym świecie (Sharma, Blomstermo, 2003; Weerawardena, Mort, Liesch, Knight, 2007; Andersson, 2011; Andersson, Evers, 2015).

ISTOTA WIEDZY I JEJ ZNACZENIE W PROCESIE UMIĘDZYNARODOWIENIA

Wiedza ma zasadnicze znaczenie w radzeniu sobie z niepewnością, która charakteryzuje internacjonalizację. Wiedza i uczenie się sprzyjają zatem wzrostowi firmy, dają motywację do internacjonalizacji i poszukiwania szans na nowych rynkach. Pozwalają bowiem na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej firmy poprzez optymalne wykorzystanie zasobów pozostających w jej dyspozycji. Ma to znaczenie zwłaszcza dla firm z sektora MŚP, które w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami dysponują mniejszym potencjałem zasobów materialnych, wobec czego wiedza ma kluczowe znaczenie dla ich przetrwania i wzrostu (Mejri, Umemoto, 2010).

Badania na poziomie mikroekonomicznym, dotyczące internacjonalizacji firm sektora MŚP, są stosunkowo nowe w porównaniu do analiz z zakresu handlu międzynarodowego. Datuje się je dopiero od połowy XX wieku. Za kluczową zmienną wyjaśniającą proces internacjonalizacji przedsiębiorstw przyjmuje się w nich wiedzę. Pierwotnie miało to miejsce zwłaszcza w modelach etapowych z lat siedemdziesiątych XX wieku. Wiedza jako zmienna modelowania procesu internacjonalizacji zyskała na znaczeniu w okresie ostatnich dwóch dekad XX wieku. Natomiast rozkwit modeli internacjonalizacji opartych na wiedzy oraz procesie uczenia się przypada na przełom pierwszej i drugiej dekady XXI wieku (Wach, 2017c). Podkreślić należy przy tym, że poszczególni autorzy, zgodnie uznając znaczenie wiedzy w procesie internacjonalizacji, w odmienny sposób rozkładali akcenty na rodzaje, rolę i źródła wiedzy.

Za najbardziej znany model etapowy uznawany jest model Uppsala J. Johansona i J.-E. Vahlnego (1977), zakładający schodkowy proces internacjonalizacji, wychodzący od braku regularnej działalności eksportowej, poprzez eksport z wykorzystaniem pośredników, filie handlowe, po filie produkcyjne, charakteryzujące się najwyższym poziomem zaangażowania na rynkach zagranicznych. W ujęciu etapowym internacjonalizacja firm postrzegana jest tu jako efekt procesu uczenia się, co oznacza, że rosnąca wiedza wyzwała większe zaangażowanie zasobów na konkretnym rynku z powodu zmniejszenia ryzyka i niepewności związanej z funkcjonowaniem na tym rynku (Keen, Wu, 2011). W tym ujęciu wiedza odnosi się do znajomości rynku, jej źródłem są własne doświadczenia firmy, a jej funkcja polega na regulowaniu wielkości zasobów zaangażowanych na rynkach zagranicznych (Prashantham, 2005). Warto zaznaczyć, że w zweryfikowanym modelu J. Johansona i J.-E. Vahlnego z roku 2009 dodano zaufanie oraz proces budowania wiedzy na podstawie relacji. Wskazano zatem znaczenie sieci oraz nową kategorię wiedzy specyficznej opartej na relacji. Jest ona tworzona poprzez interakcję pomiędzy podmiotami i obejmuje wiedzę o wzajemnych zasobach i możliwościach (Johanson, Vahlne, 2009). Rola wiedzy została też wyartykułowana w przedsiębiorczym modelu uppsalskim z 2010 roku (Schweizer, Vahlne, Johanson, 2010), ale także w kolejnej modyfikacji tego modelu, czyli pierwszym zglobalizowanym modelu uppsalskim z 2011 roku (Vahlne, Ivarson, Johanson, 2011). Odmienne podejście zaprezentowali w latach dziewięćdziesiątych XX wieku B.M. Oviatt i P.P. McDougall (1994) w odpowiedzi na rosnące znaczenie przedsięwzięć międzynarodowych, podejmowanych już w pierwszej fazie funkcjonowania firm.

W zakresie źródeł pozyskania wiedzy użytecznej w procesie internacjonalizacji zwraca się uwagę na tryby jej przyswajania – bezpośredni i pośredni, które mają wpływ na tempo tego procesu (Hutzschenreuter, Kleindienst, Guenther, Hammes, 2016). Uczenie się bezpośrednio polega na tym, że zmiana bazy wiedzy firmy jest

efektem podjętych przez nią działań, których rezultatem jest zmiana przyszłych zachowań w konsekwencji uzyskanych doświadczeń (Bingham, Davis, 2012). Koncentracja wyłącznie na tym trybie uczenia się stanowiła jedną z podstaw krytyki modelu Uppsala (Forsgren, 2002). Pośrednie uczenie się odnosi się do procesu, w którym firma uczy się w oparciu o efekty działań innych podmiotów, zmieniając swoje zachowanie w rezultacie cudzych doświadczeń. Przyjmuje się przy tym założenie, iż uczenie się pośrednie przebiega szybciej niż bezpośrednie. Skutkuje to tym, iż nowo założone jednostki biznesowe, funkcjonujące w ramach międzynarodowych przedsiębiorstw macierzystych, mogą czerpać z doświadczeń jednostek powiązanych, co stawia je w uprzywilejowanej pozycji w procesie internacjonalizacji ich działalności (Hutzschenreuter, Kleindienst, Guenther, Hammes, 2016). Pozwala to wnioskować, że podobny efekt można uzyskać, wykorzystując powiązania sieciowe, które zakładają umiędzynarodowienie w procesie budowania relacji międzyorganizacyjnych i interpersonalnych, co wymaga współpracy oraz wzajemnego uczenia się. Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami pozwala na pokonanie barier związanych z obawami w stosunku do zagranicznych rynków. Znaczenie stosunków interpersonalnych i klastrów w procesie uczenia się i transferu wiedzy ponad granicami podkreśla także Hullmann (2001). B. Kogut i U. Zender (2003) wskazują z kolei na świadome działania firm w zakresie tworzenia i transferu wiedzy. Autorzy skupiają się na działaniach wewnątrz firmy i w obrębie powiązanych z nią jednostek na rynkach zagranicznych. Zdaniem autorów to właśnie firmy determinują proces wykorzystania wiedzy zdecydowanie bardziej niż wszelkie inne czynniki rynkowe (Kogut, Zender, 2003).

Klasyfikacji typów wiedzy wykorzystywanej w procesie internacjonalizacji dokonali K. Eriksson, J. Johanson, A. Majkgard, D.D. Sharma (2000), wyróżniając wiedzę biznesową oraz wiedzę o umiędzynarodowieniu. Wiedza biznesowa obejmuje zagadnienia związane ze specyfiką branży, czyli techniczne cechy produktu, stosunki z klientami, konkurentami i partnerami oraz kwestie związane z otoczeniem instytucjonalnym, obejmującym prawa i normy rynku zagranicznego. Wiedza o umiędzynarodowieniu dotyczy natomiast procesu zarządzania przedsiębiorstwem poza granicami kraju macierzystego. Analizowana jest ona w wymiarze różnorodności, który odnosi się do liczby i zróżnicowania rynków, na których obecna jest firma, oraz głębokości doświadczenia, utożsamianego z okresem aktywności na rynkach zagranicznych. N. Åkerman (2015) zwraca uwagę na to, iż dla przyrostu wiedzy malejącą użyteczność ma wejście na kolejny podobny do poprzednich rynek. To samo dotyczy dłuższego doświadczenia i pozyskiwania informacji na temat tych samych rynków. Oznacza to, że wraz z upływem czasu przyrost wiedzy o umiędzynarodowieniu będzie tracił na dynamice.

Na potrzeby niniejszego artykułu wykorzystano bazujący na wiedzy model internacjonalizacji autorstwa K. Mejr i K. Umemoto (2010), w którym wyróżniono dwa główne rodzaje wiedzy: rynkową, pochodzącą z dokumentów pisanych, raportów i materiałów jawnych, oraz empiryczną, która wynika z praktyki i można ją nabyć wyłącznie poprzez osobiste doświadczenie. Tak określone rodzaje wiedzy autorzy zestawili z procesem internacjonalizacji, w którym wyróżnili trzy etapy z uwagi na poziom doświadczenia firmy: etap przed internacjonalizacją, etap wstępnej internacjonalizacji oraz etap doświadczonej internacjonalizacji. Na etapy te przypada różna intensywność pozyskiwania i wykorzystywania poszczególnych typów wiedzy.

Wiedza rynkowa odnosi się do informacji o rynkach zagranicznych, ich wielkości, konkurentach i przepisach. Pozyskanie tego rodzaju wiedzy w okresie poprzedzającym

internacjonalizację ma kluczowe znaczenie dla podjęcia internacjonalizacji i pierwszej fazy jej procesu. Wykorzystanie tego rodzaju wiedzy na początkowym etapie internacjonalizacji wynika z potrzeby pozyskania wszelkich dostępnych informacji o rynku docelowym z uwagi na wysoki poziom ryzyka związanego z wejściem na ten rynek. Wraz z rosnącym zaangażowaniem w proces internacjonalizacji zmniejsza się intensywność wykorzystania wiedzy o rynku na rzecz wzrostu znaczenia wiedzy empirycznej. Do wiedzy empirycznej czy eksperymentalnej K. Mejri i K. Umemoto (2010) zaliczyli wiedzę sieciową, socjokulturową oraz przedsiębiorczą.

Wiedza sieciowa nabywana jest w ramach funkcjonowania przedsiębiorstwa w formalnych i nieformalnych sieciach społecznych i biznesowych w okresie poprzedzającym internacjonalizację oraz w pierwszej jej fazie. Wiedza zdobyta w wyniku wzajemnego uczenia się i wymiany doświadczeń pozwala na redukcję obaw względem zagranicznych rynków, co ułatwia i przyspiesza internacjonalizację firmy, zwłaszcza z sektora MŚP. Jest ona wykorzystywana w różnym stopniu na poszczególnych etapach procesu internacjonalizacji.

Wiedza socjokulturowa odnosi się do znajomości wartości, postaw i sposobów myślenia występujących na rynkach zagranicznych. Nabywanie tego rodzaju wiedzy rozpoczyna się wraz z wejściem w proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Intensywność wykorzystania wiedzy socjokulturowej rośnie wraz z poziomem jej przyswojenia przez firmę.

Wiedza przedsiębiorcza odnosi się do rozpoznawania okazji rynkowych i sposobów ich wykorzystania. Wiedza tego typu nabywana jest od początku istnienia firmy, a zatem jeszcze w okresie poprzedzającym internacjonalizację, a jej pogłębienie następuje już po wejściu na rynki zagraniczne. Wykorzystanie wiedzy przedsiębiorczej na rynku międzynarodowym rośnie wraz z doświadczeniem, jakie firma na nim zdobywa.

Pierwsze badania empiryczne na temat wiedzy i jej roli w procesie internacjonalizacji prowadzone były w ramach klasycznych i alternatywnych koncepcji dotyczących handlu międzynarodowego. Były one zatem próbą empirycznej weryfikacji oddziaływania wiedzy na eksport lub inne formy działalności międzynarodowej w ramach wybranych koncepcji handlu międzynarodowego (Sjöholm, 1996; Villar, Alegre, Pla-Barber, 2014; Geldres-Veiss, Uribe-Bórques, Coudounaris, Monreal-Pérez, 2016).

Wiedza jako zasadniczy czynnik umiędzynarodowienia weryfikowana była empirycznie także na gruncie wielu innych koncepcji teoretycznych: model uppsalski (Johanson, Vahlne, 1977), modele zintegrowane o charakterze eklektycznym (Prashantham, 2005; Casillas, Acedo, Gallego, Ramos, 2009), teorie przedsiębiorczości międzynarodowej (McDougall, Oviatt, 2000) oraz modele oparte na wiedzy (Grant, 1996; Mejri, Umemoto, 2010). Zasadnicza część opracowań skupiała się na wiedzy w modelu internacjonalizacji etapowej J. Johansona i J.-E. Vahlnego (1977), zarówno tym pierwotnym, jak i jej pięciu zmodyfikowanych modelach (Wach, 2017a) oraz krytyce tego podejścia, czyli jej polemicznych koncepcjach zaproponowanych przez P.P. McDougall i B.M. Oviatta (2000). S. Prashantham (2005) słusznie zauważył, że pomimo pozornego napięcia pomiędzy tymi podejściami w obu widać specyficzną, aczkolwiek zróżnicowaną rolę wiedzy, jej typów i źródeł. W ujęciu J. Johansona i J.-E. Vahlnego (1977) wiedza niezbędna w procesie internacjonalizacji to wiedza rynkowa, która przyczynia się do optymalizacji zasobów firmy zaangażowanych na rynkach zagranicznych (Forsgren, 2002; Johanson, Vahlne, 2003; Petersen, Pedersen, Sharma, 2003; Xie, Amine, 2009; Sommer, Haug, 2011; Hsu, Chen, Cheng, 2013). P.P. McDougall i B.M. Oviatt (2000)

uważają, że oprócz wiedzy rynkowej szczególne znaczenie ma specjalistyczna wiedza związana np. z postępem technologicznym, która pozwala na wczesną internacjonalizację, czego przykładem, według autorów, są firmy programistyczne i biotechnologiczne. Warto zwrócić uwagę, że istotny jest tutaj nie tylko rodzaj wiedzy, ale i jej intensywność (Prashantham, Berry, 2004; Prashantham, 2005; Brennan, Garvey, 2009).

Zagadnienie wiedzy i internacjonalizacji jako wspólny problem badawczy trudno usystematyzować. Zarówno wiedza, jak i internacjonalizacja to kwestie wielowymiarowe, stąd też w badaniach naukowych problematyka ta jest różnie ukazywana. Istnieje wiele opracowań prezentujących wielorakie klasyfikacje wiedzy, których rola w procesie internacjonalizacji jest następnie weryfikowana (Zorska, 1998; Eriksson, Johanson, Majkgard, Sharma, 2000; Hadley, Wilson, 2003; Fletcher, Harris, 2012). Doskonałym przykładem na to jest również, wykorzystana w empirycznej części tej pracy, taksonomia K. Mejri i K. Umemoto (2010). W ostatnim czasie łączy się kwestie wiedzy w procesie internacjonalizacji z powiązaniem sieciowymi firm umiędzynarodowionych. Następuje to w konsekwencji identyfikacji wczesnej internacjonalizacji, gdzie ograniczone doświadczenie i wiedza z niego płynąca zastępowane są wiedzą pozyskaną i wynikającą z międzynarodowych powiązań sieciowych. Tworzenie sieci pozwala zdobywać wiedzę o rynku międzynarodowym, przyspiesza wejście firmy na rynki zagraniczne i pomaga osiągać przewagę konkurencyjną (Madsen, Servais, 1997; Moen, 2002; Freeman, Edwards, Schroder, 2006; Acedo, Jones, 2007; Fernhaber, McDougall-Covin, Shepherd, 2009; Cesinger, Fink, Madsen, Kraus, 2013).

IDENTYFIKACJA ZALEŻNOŚCI POMIĘDZY ORIENTACJĄ PRZEDSIĘBIORCZĄ A WIEDZĄ W PROCESIE UMIĘDZYNARODOWIENIA

N. Åkerman (2015) potwierdza, że internacjonalizacja, przedsiębiorczość i wiedza są ze sobą ściśle powiązane. Wszystkie działania podejmowane na arenie międzynarodowej uznać należy za przedsiębiorcze, jako że wiążą się one z podejmowaniem ryzyka i działaniami w warunkach niepewności (Fletcher, 2004). Internacjonalizacja stanowi zatem formę innowacji, której istotnym źródłem jest wiedza (Prashantham, 2005). Jak wykazano powyżej, orientacja przedsiębiorcza, wiedza i ich znaczenie w procesie internacjonalizacji nie mają wspólnego syntetycznego podłoża empirycznego w dotychczasowych badaniach naukowych. Badania przedstawiające poruszany problem prowadzone na próbie polskich przedsiębiorstw uznać można za pionierskie (szerzej zob.: Wach, Głodowska, Maciejewski, 2018; Głodowska, Maciejewski, Wach, 2019). We wcześniejszych publikacjach za pewną próbę integrowania tych problemów badawczych uznać można prace, które łączą orientację przedsiębiorczą z wiedzą i funkcjonowaniem firm. Nie ma tutaj jednak bezpośrednio aspektu umiędzynarodowienia. Innym przykładem takich opracowań są publikacje, które fragmentarycznie lub selektywnie traktują internacjonalizację w kontekście orientacji przedsiębiorczej i wiedzy. J. Wiklund i D. Shepherd (2005) na przykładzie małych i średnich firm ze Szwecji zweryfikowali hipotezę mówiącą o zależnościach pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, wiedzą a funkcjonowaniem firmy. Ostatecznie autorzy dowiedli, że orientacja przedsiębiorcza ma pozytywny wpływ na zasoby firmy oparte na wiedzy i tym samym relacja ta determinuje efektywność firmy. Y.-H. Li, J.-W. Huang i M.-T. Tsai (2009) również wykazali pozytywną zależność pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a procesem tworzenia wiedzy, a następnie procesem tworzenia wiedzy a skutecznym funkcjonowaniem firmy. Przy

czym autorzy wykazali, iż to proces tworzenia wiedzy pełni funkcję pośrednią w oddziaływaniu orientacji przedsiębiorczej na firmy. Orientacja przedsiębiorcza jest podstawą wskazanej relacji, zaś wiedza konwertuje składowe orientacji przedsiębiorczej w użyteczny zasób firmy. N.A. Omar, H. Md Aris i M.A. Nazri (2016) potwierdzili pozytywny wpływ orientacji przedsiębiorczej i wiedzy na funkcjonowanie firmy, jednakże stwierdzili, że orientacja przedsiębiorcza nie odgrywa ważnej roli w procesie tworzenia wiedzy. Transponując wyniki powyższych badań na grunt biznesu międzynarodowego, można wysunąć wniosek, że poziom orientacji przedsiębiorczej może determinować wykorzystanie wiedzy i jej typów również w procesie internacjonalizacji.

Reasumując, dokonany przegląd badań potwierdza zasadność łączenia wpływu orientacji przedsiębiorczej na różne typy wiedzy w procesie internacjonalizacji. Co więcej, wskazywany jest istotny niedosyt badań empirycznych w tym obszarze (Gupta, Moesel, 2007; Cui, Fan, Guo, Fan, 2018). Na tej podstawie sformułowano następującą hipotezę badawczą, która zostanie poddana weryfikacji w następnym części artykułu:

H: Przedsiębiorstwa cechujące się wyższą orientacją przedsiębiorczą intensywniej wykorzystują zarówno wiedzę rynkową, jak i wiedzę eksperymentalną (czyli wiedzę sieciową, wiedzę socjokulturową, wiedzę przedsiębiorczą) zarówno w początkowym, jak i dojrzałym etapie umiędzynarodowienia.

ORIENTACJA PRZEDSIĘBIORCZA A WYKORZYSTANIE WIEDZY W PROCESIE UMIĘDZYNARODOWIENIA POLSKICH FIRM: WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

Zgodnie z modelem K. Mejri oraz K. Umemoto (2010) wysokie wykorzystanie wiedzy rynkowej następuje w pierwszym okresie internacjonalizacji, a jej niskie wykorzystanie – w wypadku dojrzałej internacjonalizacji. Odwrotnie, wiedza eksperymentalna (sieciowa, socjokulturowa, przedsiębiorcza) podlega wysokiemu wykorzystaniu w okresie dojrzałej 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 szkołą przedsiębiorczości międzynarodowej.

Przyjętym przez nas celem empirycznym jest zweryfikowanie zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wykorzystaniem wiedzy w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw z Polski, przy wykorzystaniu ankietyzacji i adekwatnych kalkulacji statystycznych służących do testowania hipotez.

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

- próba zawiera tylko umiędzynarodowione przedsiębiorstwa (będące przynajmniej eksporterami),
- próba zawiera przedsiębiorstwa różnej wielkości, jednak z odzwierciedleniem potrzeb badawczych, czyli (a) z niewielkim udziałem mikroprzedsiębiorstw jako

najmniej zinternacjonalizowanych, choć stanowią one najliczniejszą grupę w badanej populacji, (b) z relatywnie niewielkim udziałem dużych przedsiębiorstw, które – choć stanowią najmniejszą grupę w populacji – są najbardziej typowymi obiektami badawczymi w przedmiocie internacjonalizacji, przy czym przyjęto założenie, że każda z tych grup powinna stanowić około 10–15% próby badawczej, (c) z relatywnie dużym udziałem zarówno małych, jak i średnich przedsiębiorstwa, który zgodnie z założeniami powinien wynosić 25–45% próby.

Ankietyzację przeprowadzono za pomocą techniki wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*). Kwestionariusz ankiety został podzielony na 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) orientację przedsiębiorczą, (vi) charakterystykę przedsiębiorcy.

Na potrzeby obliczeń statystycznych oraz przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety wykorzystano następujące zmienne:

- IEO – międzynarodowa orientacja przedsiębiorcza przy wykorzystaniu zmiennych opracowanych przez J.G. Covina i D. Slevina (1989) – w ujęciu trzech wymiarów i dziewięciu pytań ocenianych na siedmiostopniowej skali Likerta, a w ujęciu dwukategoriowym dzieląca ustandaryzowaną średnią na dwa przedziały,
- MARK_KNOW – wiedza rynkowa przy zastosowaniu autorskich pytań z miarami na skali Likerta,
- SOCIO_KNOW – wiedza socjokulturowa przy zastosowaniu autorskich pytań z miarami na skali Likerta,
- NET_KNOW – wiedza sieciowa przy zastosowaniu autorskich pytań z miarami na skali Likerta,
- 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 (tab. 1). 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) przedsiębiorstw napotkało lub spowodowało, z różnych przyczyn, trudności, które uniemożliwiły uzyskanie wiarygodnych odpowiedzi.

Tab. 1. Charakterystyka próby badawczej

Wielkość przedsiębiorstwa (w %)		Sektor gospodarki (w %)	
mikro	14,1	rolnictwo	1,7
małe	43,1	produkcja	56,4
średnie	29,8	budownictwo	1,9
duże	13,0	handel	22,4
		usługi	17,6

Własność zagraniczna (w %)		Wiek firm (w latach)	
średnia	28	średnia	24
min.	0	min.	1
Q1	0	Q1	14
mediana	0	mediana	20
Q3	68,5	Q3	25
max.	100	max.	183

Źródło: obliczenia własne na podstawie ankietyzacji (n = 355)

Przeprowadzone wywiady telefoniczne poddane zostały odpowiednim obliczeniom statystycznym przy wykorzystaniu specjalistycznego oprogramowania komputerowego *Statistica PL v. 10.0*.

Wykorzystanie wiedzy badano w ujęciu historycznym, przy zastosowaniu retrospekcyjnej percepcji menedżerskiej (pytania dotyczyły czasu badania oraz okresu sprzed trzech lat przed badaniem). Okres trzech lat był związany z definiowaniem przedsiębiorstw umiędzynarodowionych od samego początku, a literatura przedmiotu definiuje je jako umiędzynarodowione w okresie pierwszych trzech lat od założenia. Jeżeli chodzi o okres, jaki upłynął od założenia przedsiębiorstwa do jego internacjonalizacji, to wahał się on od zera do 61 lat, przy czym zgodnie z interpretacją mediany w połowie przypadków było to rok i mniej, a w połowie rok i więcej. 75% badanych firm dokonało internacjonalizacji najpóźniej w ósmym 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 (czyli do trzech lat od założenia).

W próbie stwierdzono, że 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 (tab. 2). Z drugiej strony cechowały się one jednak istotnie wyższą wiedzą sieciową. Nie stwierdzono natomiast różnic pomiędzy przedsiębiorstwami pod względem poziomu wiedzy socjokulturowej ze względu na wskaźnik IEO. Biorąc pod uwagę poczynioną klasyfikację, stwierdzono, że przedsiębiorstwa o wyższym IEO charakteryzują się istotnie statystycznie wyższym poziomem wiedzy przedsiębiorczej. Ogólnie przedsiębiorstwa o wyższym wskaźniku IEO cechowały się wyższym poziomem wiedzy w trzech rozważanych płaszczyznach, czyli wiedzą rynkową (choć nieistotnie statystycznie), sieciową i przedsiębiorczą. Zależności takiej nie wykryto dla wiedzy socjokulturowej.

Tab. 2. Wyniki t-testu łączącego cztery rodzaje wiedzy z orientacją przedsiębiorczą (EO) podczas pionierskiej i dojrzałej internacjonalizacji

Rodzaj wiedzy (n = 353)	Pionierska internacjonalizacja (pierwsze trzy lata działania na rynkach zagranicznych)			Dojrzała internacjonalizacja (po co najmniej trzech latach działalności na rynkach zagranicznych)		
	Statystyka t	p-wartość	Ist. ^a	Statystyka t	p-wartość	Ist. ^a
Wiedza rynkowa	1,3852	0,043	**	-0,7819	0,217	X
Wiedza sieciowa	-2,3523	0,096	*	-1,8061	0,035	**
Wiedza socjokulturowa	-2,3755	0,081	*	1,9112	0,689	X
Wiedza przedsiębiorcza	-4,7076	0,000	***	-1,7358	0,041	**

^a Poziomy istotności: *** < 0,01; ** < 0,05; * < 0,1.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankietyzacji (n = 350)

Postanowiono także sprawdzić, czy podobna sytuacja miała miejsce w ocenie badanych menedżerów również trzy lata wcześniej. Na podstawie testu *t*-studenta dla średnich stwierdzono, że wyższym wartościom wskaźnika IEO towarzyszyły wtedy statystycznie istotnie wyższe wartości wiedzy rynkowej. Analogiczna sytuacja dotyczyła wskaźnika wiedzy sieciowej, socjokulturowej i przedsiębiorczej. Zależności takiej nie wykryto dla wiedzy socjokulturowej i przedsiębiorczej.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, iż wyższa międzynarodowa orientacja przedsiębiorcza implikuje wykorzystanie wiedzy przedsiębiorczej i wiedzy sieciowej na etapie dojrzałej internacjonalizacji (ale już nie w jej początkowym stadium), co jest kwintesencją przedsiębiorczości międzynarodowej. Obliczenia nie pozwalają na wysunięcie wniosków ogólnych dotyczących wiedzy eksperymentalnej *en bloc* (brak potwierdzenia dla wiedzy socjokulturowej).

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

ZAKOŃCZENIE

Orientacja przedsiębiorcza jest współcześnie jednym z ważniejszych zagadnień omawianych w ramach badań nad internacjonalizacją. Główne składowe orientacji przedsiębiorczej: ryzyko, innowacyjność i proaktywność uznawane są za ważne czynniki sprawcze skutecznej internacjonalizacji. Włączenie aspektu wiedzy w rozważania na temat orientacji przedsiębiorczej i internacjonalizacji zdaje się być naturalnie uzasadnione. W niniejszym artykule problematyka ta została przedstawiona na przykładzie polskich firm i bazuje na modelu internacjonalizacji opartej na wiedzy autorstwa K. Mejri i K. Umemoto (2010). Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, iż orientacja przedsiębiorcza ma bardzo duże znaczenie w wykorzystaniu wiedzy w procesie internacjonalizacji. Przedsiębiorstwa charakteryzujące się wyższą orientacją przedsiębiorczą zdecydowanie intensywniej czerpią z poszczególnych rodzajów wiedzy na różnych etapach internacjonalizacji. Częściej stosują one wiedzę sieciową zarówno w okresie początkowej, jak i dojrzałej internacjonalizacji. Z kolei wiedza przedsiębiorcza jest intensywnie używana na etapie dojrzałej internacjonalizacji. W okresie początkowej internacjonalizacji zdecydowanie bardziej eksplorowana jest wiedza rynkowa i socjokulturowa.

Na podstawie przeprowadzonej analizy statystycznej można zatem tylko częściowo przyjąć weryfikowaną hipotezę badawczą, bowiem nie wszystkie rodzaje wiedzy są jednakowo eksploatowane na różnych etapach internacjonalizacji przez przedsiębiorstwa cechujące się wyższą orientacją przedsiębiorczą.

Opracowanie to może mieć charakter nie tylko poznawczy, ale i aplikacyjny. Nie jest jednak pozbawione ograniczeń. Po pierwsze jest to badanie prowadzone na próbie polskich przedsiębiorstw, a wyniki badań nie mogą być generalizowane. Przyszłe badania mogą iść w kierunku międzynarodowych analiz porównawczych. Po drugie jest to badanie przekrojowe, które uniemożliwia całkowite zweryfikowanie związków

przyczynowo-skutkowych między badanymi zmiennymi, co możliwe jest jedynie przy prowadzeniu badań dynamicznych. W kolejnych badaniach w tym nurcie warto zwrócić uwagę także na inne niż wiedza czynniki, które za pomocą orientacji przedsiębiorczej oddziałują na proces internacjonalizacji (kultura organizacyjna, zarządzanie itp.). Co więcej, w badaniu przyjęto założenia co do rodzajów wiedzy, zaleca się więc weryfikowanie postawionego problemu badawczego, przyjmując także inne taksonomie wiedzy. Rekomenduje się zatem prowadzenie dalszych badań eliminujących wskazane ograniczenia.

Literatura

References

- Acedo, F.J., Jones, M. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*, 42(3), 236–252. DOI: 10.1016/j.jwb.2007.04.012
- Åkerman, N. (2015). International opportunity realization in firm internationalization: Non-linear effects of market-specific knowledge and internationalization knowledge. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), 242–259.
- Andersen, J.A. (2010). Critical Examination of the EO-Performance Relationship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 16(4), 309–328. DOI: 10.1108/13552551011054507
- Andersson, S. (2011). International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 627–643. DOI: 10.1108/14626001111155745
- Andersson, S., Evers, S. (2015). International opportunity recognition in international new ventures – a dynamic managerial capabilities perspective. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), 260–276.
- Bingham, C.B., Davis, J.P. (2012). Learning sequences: Their existence, effect, and evolution. *Academy of Management Journal*, 55(3), 611–641.
- Brennan, L., Garvey, D. (2009). The role of knowledge in internationalization. *Research in International Business and Finance*, 23(2), 120–133.
- 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*, 44(3), 311–322. DOI: 10.1016/j.jwb.2008.08.001
- Cesinger, B., Fink, M., Madsen, T., Kraus, S. (2013). Rapidly internationalizing ventures: how definitions can bridge the gap across contexts. *Management Decision*, 50(10), 1816–1842.
- Covin, J.G., Slevin, D. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. DOI: 10.1002/smj.4250100107
- Cui, L., Fan, D., Guo, F., Fan, Y. (2018). Explicating the relationship of entrepreneurial orientation and firm performance: Underlying mechanisms in the context of an emerging market. *Industrial Marketing Management*, 71, 27–40. DOI: 10.1016/j.indmarman.2017.11.003
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Corporate Entrepreneurship: Research Briefs. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 147–156.
- Drabik, I. (2018). Przedsiębiorczość międzynarodowa w teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 14, 164–176.
- Emöke-Szidónia, F. (2015). International entrepreneurial orientation and performance of Romanian small and medium-sized firms: empirical assessment of direct and environment moderated relations. *Procedia Economics and Finance*, 32, 186–193. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)01381-7
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., Sharma, D.D. (2000). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337–360.
- Etemad, H. (2015). Entrepreneurial orientation-performance relationship in the international context. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(1), 1–6.

- Fernhaber, S.A., McDougall-Covin, P.P., Shepherd, D. (2009). International Entrepreneurship: Leveraging Internal and External Knowledge Sources. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(4), 297–320. DOI: 10.1002/sej.76
- Fletcher, D. (2004). International entrepreneurship and the small business. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(4), 289–305. DOI: 10.1080/0898562042000263267
- Fletcher, M., Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: content and sources. *International Business Review*, 21(4), 631–647. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2011.07.008
- Florida, R. (1997). The Globalization of R&D: Results of a Survey of Foreign-affiliated R&D Laboratories in the USA. *Research Policy*, 26(1), 85–103. DOI: 10.1016/S0048-7333(97)00004-8
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, 11(3), 257–277. DOI: 10.1016/S0969-5931(01)00060-9
- Freeman, S., Edwards, R., Schroder, B. (2006). How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3), 33–63.
- Gabrielsson, M., Gabrielsson, P., Dimitratos, P. (2014). International Entrepreneurial Culture and Growth of International New Ventures. *Management International Review*, 54(4), 445–471.
- Geldres-Veiss, V.V., Uribe-Bórques, T.C., Coudounaris, N.D., Monreal-Pérez, J. (2016). Innovation and experiential knowledge in firm exports: Applying the initial U-model. *Journal of Business Research*, 69(11), 5076–5081. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.04.083
- Głodowska, A., Maciejewski, M., Wach, K. (2019). How Entrepreneurial Orientation Stimulates Different Types of Knowledge in the Internationalisation Process of Firms from Poland? *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(1), 61–73. DOI: 10.15678/EBER.2019.070104
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.
- Gupta, V.K., Moesel, D.M. (2007). *The impact of entrepreneurial orientation on knowledge management in strategic alliances: Evidence from high-technology SMEs*. Paper presented at the Annual USASBE Conference. Florida.
- Hadley, R.D., Wilson, H.I.M. (2003). The network model of internationalization and experiential knowledge. *International Business Review*, 12(6), 697–717. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2003.01.001
- Hanus, G. (2018). Przedsiębiorczość międzynarodowa w kontekście wczesnej internacjonalizacji MSP. *Studia Ekonomiczne*, 357, 36–49.
- Hofmann-Kohlmeyer, M. (2018). Przedsiębiorczość międzynarodowa w świetle badań naukowych – przegląd literatury. *Studia Ekonomiczne*, 352, 100–110.
- Hsu, W.-T., Chen, H.-L., Cheng, C.-Y. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: the moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48(1), 1–12. DOI: 10.1016/j.jwb.2012.06.00
- Hullmann, A. (2001). *Internationaler Wissenstransfer und technischer Wandel*. Heidelberg: Schriftenreihe des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung ISI.
- Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I., Guenther, C., Hammes, M. (2016). Speed of Internationalization of New Business Units: The Impact of Direct and Indirect Learning. *Management International Review*, 56(6), 849–878.
- Jarosiński, M. (2012). Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 260, 143–152.
- Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firms – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2003). Business relationship commitment and learning in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83–101.
- Johanson, J., Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.

- Jones, M.V., Coviello, N., Tang, Y.K. (2011). International Entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 632–659.
- Keen, C., Wu, Y. (2011). An ambidextrous learning model for the internationalization of firms from emerging economies. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(4), 316–339.
- Knight, G.A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213–225.
- Knight, G.A. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalisation. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12–32.
- Knight, G.A. (2001). Entrepreneurship and Strategy in the International SME. *Journal of International Management*, 7, 155–171.
- Kogut, B., Zander, U. (2003). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 516–529.
- Kollmann, T., Christofor, J. (2014). International entrepreneurship in the network economy: Internationalization propensity and the role of entrepreneurial orientation. *Journal of International Entrepreneurship*, 12(1), 43–66.
- Kropp, F., Lindsay, N.J., Shoham, A. (2008). Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial business venture startup. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14(2), 102–117.
- Krueger, N.F., Carsrud, A.L. (1993). Entrepreneurial intensions: applying the theory of planned behavior. *Entrepreneurship & Regional Development*, 5(4), 315–330.
- Laranja, M., Fontes, M. (1998). Creative adaptation: the role of new technology based firms in Portugal. *Research Policy*, 26(9), 1023–1036.
- Li, Y-H., Huang, J-W., Tsai, M-T. (2009). Entrepreneurial Orientation and firm Performance: The Role of Knowledge Creation Process. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440–449. DOI: 10.1016/j.indmarman.2008.02.004
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Madsen, T.K., Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, 6, 561–583. DOI: 10.1016/S0969-5931(97)00032-2
- McDougall, P.P., Oviatt, B.M. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 902–906.
- Mejri, K., Umemoto, K. (2010). Small- and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 156–167.
- Meyer-Krahmer, F., Reger, G. (1999). New perspectives on the innovation strategies of multinational enterprises: lessons for technology policy in Europe. *Research Policy*, 28, 751–776.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Moen, Ø. (2002). The Born Globals: A new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19(2), 156–175. DOI: 10.1108/02651330210425015
- Omar, N.A., Md Aris, H., Nazri, M.A. (2016). The effect of entrepreneurial orientation, innovation capability and knowledge creation on firm performance: A perspective on small scale entrepreneurs. *Jurnal Pengurusan*, 48, 187–200. DOI: 10.17576/pengurusan-2016-48-15
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (1994). Towards a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
- Petersen, B., Pedersen, T., Sharma, D.D. (2003). The role of knowledge in firms' internationalisation process: Wherefrom and whereto? In: A. Blomstermo, D.D. Sharma (Eds.). *Learning in the internationalisation process of firms*, 36–55. Cheltenham: Edward Elgar.
- Prashantham, S. (2005). Toward a Knowledge-Based Conceptualization of Internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(1), 37–52. DOI: 10.1007/s10843-005-0304-5
- Prashantham, S., Berry, M.M.J. (2004). The small knowledge-intensive firm: a conceptual discussion of its characteristics and internationalisation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 4(2/3), 150–155. DOI: 10.1504/IJEIM.2004.004722
- Schweizer, R., Vahlne, J.-E., Johanson, J. (2010). Internationalization as an Entrepreneurial Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343–370.
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Research*, 25(1), 217–226.

- Sharma, D.D., Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: A network view. *International Business Review*, 12(6), 739–753.
- Sjöholm, F. (1996). International transfer of knowledge: The role of international trade and geographic proximity. *Review of World Economics*, 132(1), 97–115.
- Sommer, L., Haug, M. (2011). Intention as a cognitive antecedent to international entrepreneurship: understanding the moderating roles of knowledge and experience. *International Entrepreneurship Management Journal*, 7(1), 111–142. DOI: 10.1007/s11365-010-0162-z
- Swoboda, B., Olejnik, E. (2016). Linking Processes and Dynamic Capabilities of International SMEs: The Mediating Effect of International Entrepreneurial Orientation. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 139–161. DOI: 10.1111/jsbm.12135
- Taggart, J.H. (1999). MNC subsidiary performance, risk, and corporate expectations. *International Business Review*, 8(2), 233–255. DOI: 10.1016/S0969-5931(98)00047-X
- Tolstoy, D. (2018). The Proactive Initiation of SMEs' Foreign Business Relationships. *European Management Review*, 1c15. DOI: 10.1111/emre.12303
- Vahlne, J.-E., Ivarsson, I., Johanson, J. (2011). The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: extending the scope of the Uppsala Model. *International Business Review*, 20(1), 1–14.
- Villar, C., Alegre, J., Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. *International Business Review*, 23(1), 38–44. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2013.08.008
- Wach, K. (2015). Entrepreneurial Orientation and Business Internationalisation Process: The Theoretical Foundations of International Entrepreneurship. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 9–24. DOI: 10.15678/EBER.2015.030202
- Wach, K. (2017a). Ewolucja uppsalskiego modelu internacjonalizacji przedsiębiorstwa: w kierunku nielinearności procesu umiędzynarodowienia. W: M. Maciejewski, K. Wach (red.). *Handel zagraniczny i biznes międzynarodowy we współczesnej gospodarce*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Wach, K. (2017b). What Determines Entrepreneurial Orientation of Polish Internationalized Firms. *Journal of Management and Finance Science*, 10(3), 43–65.
- Wach, K. (2017c). Orientacja przedsiębiorcza a wiedza w początkowym i dojrzałym etapie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 319, 268–282.
- Wach, K. (2018). Teoretyczne podstawy przedsiębiorczości międzynarodowej. W: K. Wach (red.). *Internacjonalizacja przedsiębiorstw w perspektywie przedsiębiorczości międzynarodowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wach, K., Głodowska, A., Maciejewski, M. (2018). Entrepreneurial Orientation, Knowledge Utilization and Internationalization of Firms. *Sustainability*, 10(12), 1–23. DOI: 10.3390/su10124711
- Weerawardena, J., Mort, G.S., Liesch, P.W., Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294–306. DOI: 10.1016/j.jwb.2007.04.004
- Wiklund, J., Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91.
- Xie, Y., Amine, L. (2009). Social networks and the internationalization of Chinese entrepreneurs. *Global Business and Organization Excellence*, 29(1), 61–78. DOI: 10.1002/joe.20299
- Yiu, D.W., Lau, C., Bruton, G.D. (2007). International venturing by emerging economy firms: The effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 519–540.
- Zahra, S.A. (1996). Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technical Opportunities. *The Academy of Management Journal*, 39(6), 1713–1735.
- Zahra, S., Covin, J. (1995). Contextual Influence on the Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58. DOI: 10.1016/0883-9026(94)00004-E

- Zahra, S., Garvis, D. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: the Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5–6), 469–492. DOI: 10.1016/S0883-9026(99)00036-1
- Zbierowski, P. (2013). Przedsiębiorczość międzynarodowa – wyniki badań i propozycja nauczania. W: K. Jędralska (red.). *Modele kształcenia na studiach doktoranckich w dziedzinie nauk ekonomicznych*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 136–148.
- Zellweger, T., Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67–84.
- Zorska, A. (1998). *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zucchella, A. (2002). *Born globals versus gradually internationalizing firms: An analysis based on italian case studies*. In Proceedings of the European International Business Academy (EIBA) Annual 28th EIBA Conference, Athens, Greece, 8–10 December 2002.

Agnieszka Głodowska, adiunkt w Katedrze Handlu Zagranicznego, doktor nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii, autorka publikacji na temat handlu zagranicznego i przedsiębiorczości międzynarodowej, członek komitetu redakcyjnego czasopism naukowych: „Entrepreneurial Business and Economics Review” (EBER), „International Journal of Managerial Studies and Research”, „Przedsiębiorczość Międzynarodowa”. Zainteresowania naukowe: przedsiębiorczość międzynarodowa, rozliczenia i ryzyko w biznesie międzynarodowym.

Agnieszka Głodowska, assistant professor in the Department of International Trade, PhD in economics, author of publications on international trade and international entrepreneurship, member of editorial boards of ‘Entrepreneurial Business and Economics Review’ (EBER), ‘International Journal of Managerial Studies and Research’, ‘International Entrepreneurship’. Research interests: international entrepreneurship, finance and risk in international business.

ORCID: 0000-0002-5317-8625

Adres/address:

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Handlu Zagranicznego
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, Polska
e-mail: glodowska@uek.krakow.pl

Marek Maciejewski, adiunkt w Katedrze Handlu Zagranicznego, doktor nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii, autor publikacji o tematyce wymiany handlowej z zagranicą, sekretarz naukowy czasopisma „Przedsiębiorczość Międzynarodowa”.

Marek Maciejewski, assistant professor in the Department of International Trade, PhD in economics, author of publications on international trade, scientific secretary of the journal ‘International Entrepreneurship’.

ORCID: 0000-0003-1343-3764

Adres/address:

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Handlu Zagranicznego
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, Polska
e-mail: maciejem@uek.krakow.pl

Krzysztof Wach, prof. nadzw. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Doktor habilitowany nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii (przedsiębiorczość międzynarodowa), doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu (przedsiębiorczość strategiczna), specjalista z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej, autor kilkunastu książek, ponad 200 publikacji naukowych, redaktor naczelny kwartalnika naukowego „Entrepreneurial Business and Economics Review”, EBER (ESCI WoS, Scopus), członek komitetów redakcyjnych kilku czasopism naukowych, w tym m.in. „European Journal of International Management” (SSCI WoS, Scopus), „Journal of Management and Business Administration Central Europe” (Scopus). W latach 2012–2018 pełnił funkcję krajowego eksperta OECD oraz eksperta Komisji Europejskiej

ds. przedsiębiorczości, jest uczestnikiem międzynarodowych projektów edukacyjnych i badawczych (m.in. Jean Monnet, Atlantis, International Visegrad Fund, Central European Initiative), odbył gościnne wykłady m.in. w USA, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Chinach, Austrii, na Tajwanie, Słowacji i Ukrainie.

Krzysztof Wach, associate professor (prof. UEK) of the Cracow University of Economics (Poland). Habilitated doctor of economics (DEcon), PhD in management, specialist in international entrepreneurship, author of several books and over 200 articles, editor-in-chief of the scientific quarterly 'Entrepreneurial Business and Economics Review' (ESCI WoS, Scopus), member of editorial boards of several scientific journals, including 'European Journal of International Management' (SSCI WoS, Scopus), 'Journal of Management and Business Administration Central Europe' (Scopus). In the years 2012–2018 an OECD and the European Commission national expert for entrepreneurship, participant of various international education and research projects (e.g. Jean Monnet, Atlantis, International Visegrad Fund IVF, Central European Initiative CEI), visiting professor in various foreign universities, including the USA, the UK, Spain, Croatia, China, Taiwan, Austria, Slovakia, and Ukraine.

ORCID: 0000-0001-7542-2863

Adres/address:

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Handlu Zagranicznego
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, Polska
e-mail: wachk@uek.krakow.pl