

### **Część III. Adaptacyjne zachowania przedsiębiorstw w warunkach spowolnienia gospodarczego**

*Bożena Mikołajczyk\* , Łukasz Zabłocki\*\**

#### **INTERNACJONALIZACJA JAKO DŹWIGNIA WZROSTU POZYCJI KONKURENCYJNEJ MSP**

Na przełomie XX i XXI w. na rynku światowym, a w szczególności europejskim, wzmocniła się konkurencja międzynarodowa, co wpływa zarówno na przedsiębiorstwa o profilu eksportowym, jak i na przedsiębiorstwa koncentrujące się na rynkach krajowych. Główne czynniki oddziałujące na internacjonalizację MSP mają swoje korzenie w przemianach politycznych, technologicznych oraz ekonomicznych.

Nasilający się od pewnego czasu na kontynencie europejskim proces integracji rynku, w połączeniu z jego rozszerzeniem oraz ogólną tendencją do liberalizacji i deregulacji, doprowadził do powstania jednego rynku. Wspomniana liberalizacja warunków handlu jest najważniejszym celem Światowej Organizacji Handlu (*World Trade Organization – WTO*).

Postęp technologiczny znacznie usprawnił dostęp do informacji oraz ułatwił komunikację, co umożliwiło efektywne zarządzanie firmami niezależnie od położenia geograficznego. Należy także dodać, iż powstały wydajne i tanie sposoby transportu zarówno towarów, jak i siły roboczej.

Przemiany polityczne i obniżające się koszty transportu doprowadziły do powstania bardziej zinternacjonalizowanej struktury produkcji, co pociąga za sobą nową sytuację w międzynarodowej konkurencji.

Eksport, jako tradycyjny sposób internacjonalizacji, nadal ma duże znaczenie, lecz w ciągu ostatniej dekady umiędzynarodowienie stało się dużo bardziej

---

\* Katedra Finansów i Rachunkowości MSP, Instytut Finansów, Bankowości i Ubezpieczeń, Uniwersytet Łódzki.

\*\* Doktorant w Instytucie Finansów, Bankowości i Ubezpieczeń, Uniwersytet Łódzki.

zróżnicowanym zjawiskiem biznesowym. Badania wykazują, iż większość przedsiębiorstw angażuje się na arenie międzynarodowej w czynności zarówno skierowane na zewnątrz (eksport/sprzedaż), jak i do wewnątrz (import lub dostęp do wiedzy). Innymi słowy, spółki międzynarodowe, inwestycje zagraniczne oraz klastering to przykłady nowych skutecznych sposobów na wzmocnienie międzynarodowej strategii biznesowej firm z sektora MSP<sup>1</sup>.

MSP winny być świadome tego, że zwiększona konkurencja wydaje się mieć swoje korzenie w perspektywie wewnątrzno-zewnętrznej. Muszą one zatem zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- zróżnicowane w skali światowej koszty siły roboczej,
- innowacyjne możliwości rozwoju i absorpcji nowych technologii,
- zwiększanie wiedzy o rynku,
- zróżnicowany dostęp do kapitału,
- dominujący status w rankingu firm.

Rozwój zagranicznych kontaktów staje się kluczowym instrumentem w procesie internacjonalizacji nawet w przypadku MSP, np. zagraniczne biura sprzedaży, sieci (ściśle związki z podwykonawcami, nawet jeśli istnieje tendencja do redukcji liczby znaczących podwykonawców), rozwój międzynarodowych grup przedsiębiorstw.

Celem autorów niniejszego opracowania jest pokazanie, iż przedsiębiorstwa z sektora MSP są zaangażowane w procesy internacjonalizacji w znacznie szerszym zakresie niż tylko jako eksporterzy; szczególnie winno to mieć miejsce w okresie spowolnienia gospodarczego. Korzystaliśmy z wyników badań przeprowadzonych wśród firm zatrudniających do 250 osób działających we wszystkich sektorach gospodarki w dziewiętnastu krajach Europy (kraje „starej” UE), a także Islandii, Liechtensteinie, Norwegii i Szwajcarii (por. *Observatory of European SMEs*, 4/2003, European Commission, 2004).

## 1. MOTYWY INTERNACJONALIZACJI

Można zidentyfikować różne motywy umiędzynarodawiania przedsiębiorstw z sektora MSP, wskazujące na zróżnicowane podejście do internacjonalizacji. Formy umiędzynarodowienia, które zostały uwzględnione w badaniu, podzielić można następująco:

1. Zagraniczny dostawca (import) jako jedyna forma działalności międzynarodowej.
2. Eksport jako jedyna forma internacjonalizacji.

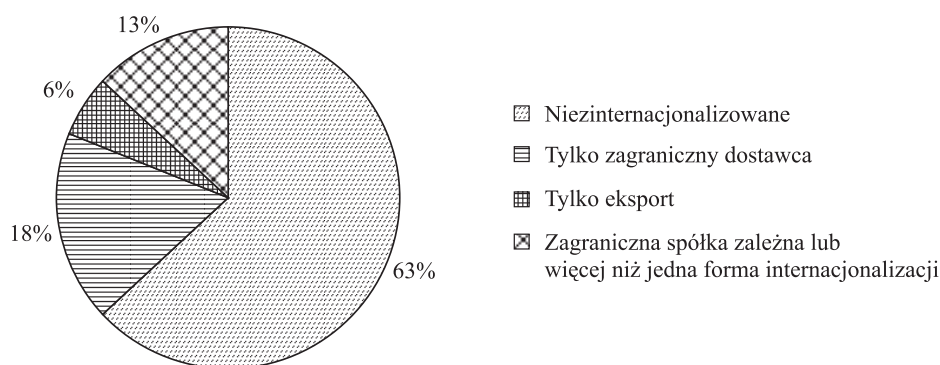
---

<sup>1</sup> Szerzej zob. B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, J. Fila, *Klastry na świecie – studia przypadków*, Difin, Warszawa 2009.

3. Spółki zależne, filie oraz fuzje i przejęcia zagraniczne lub kombinacje więcej niż jednej formy internacjonalizacji.

4. MSP niezinternacjonalizowane<sup>2</sup>.

Na rysunku 1 MSP podzielone zostały na cztery, wspomniane wyżej wzajemnie wykluczające się kategorie. Dostarcza to dodatkowych informacji o strategiach przedsiębiorstw dotyczących internacjonalizacji.



Rys. 1. Formy internacjonalizacji występujące wśród MSP

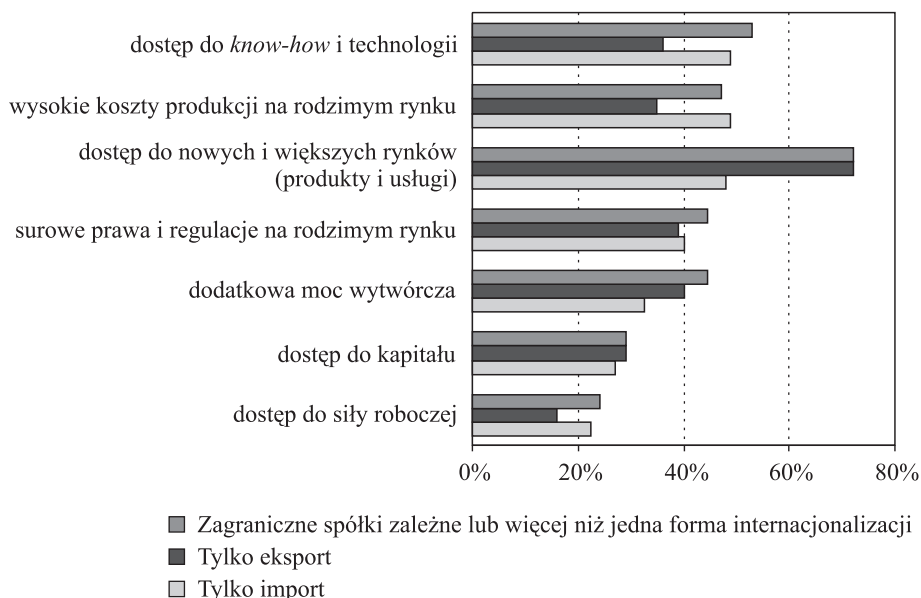
Źródło: ENSR Enterprise Survey 2003. Opracowanie własne na podstawie *Observatory of European SMEs*, 4/2003, European Commission, 2004, s. 14.

Spośród wszystkich MSP 63% stanowią firmy niezinternacjonalizowane, 18% wyłącznie importuje, nie prowadząc eksportu ani nie zawierając żadnych porozumień międzynarodowych. 13% przedsiębiorstw zostało zakwalifikowanych do grupy zaangażowanej w bardziej kompleksowe formy internacjonalizacji, prawie wszystkie posiadają zagranicznego dostawcę, natomiast 6% jest wyłącznie związanych z eksportem. Ze szczegółowych badań wynika, iż eksport wydaje się być działalnością połączoną znacznie częściej z posiadaniem zagranicznego dostawcy niż osobną formą aktywności międzynarodowej, a więc taka interferencja w pewien sposób zachęca do prowadzenia sprzedaży eksportowej. Tezę tę potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych w Danii, które wykazały, że importujące MSP są zachęcane do eksportu przez sam fakt handlowania z zagranicznymi przedsiębiorstwami<sup>3</sup>.

Rysunek 2 zawiera przegląd motywów umiędzynarodowienia z uwzględnieniem ich formy internacjonalizacji.

<sup>2</sup> Jest to grupa pozostałych MSP, które nie prowadzą żadnej działalności wymagającej rzeczywistego handlu lub aktywnego wejścia na rynek zagraniczny.

<sup>3</sup> J. W. van Elk, M. J. Overweel, *Full speed abroad*, ABN-AMRO Bank, Amsterdam 1991, cyt. za: *Observatory of European SMEs*, 4/2003, European Commission, 2004, s. 14.



Rys. 2. Motywy internacjonalizacji

Źródło: ENSR Enterprise Survey 2003. Opracowanie własne na podstawie *Observatory of European SMEs 4/2003*, European Commission, 2004, s. 28.

Dostęp do nowych, większych rynków jest wyraźnie najważniejszym motywem dla przedsiębiorstw z sektora MSP, które eksportują lub posiadają zagraniczne spółki zależne. To odzwierciedla fakt poszukiwania przez MSP możliwości poszerzenia rynku zbytu dla własnych produktów. Dzieje się to właśnie poprzez eksport, ustanawianie przedstawicielstw firmy lub przedsiębiorstw zależnych za granicą.

Dla MSP, które zajmują się jedynie importem, dostęp do większego rynku, nie jest częstszym powodem internacjonalizacji niż dostęp do nowych technologii i *know-how* czy też wysokie koszty produkcji na rynku krajowym. Fakt ten wskazuje, iż decyzja o podjęciu aktywnej działalności na rynkach zagranicznych nie jest jedynie kolejną fazą procesu internacjonalizacji następującą po imporcie, lecz wynika z innego podejścia do internacjonalizacji i związana jest z innymi celami strategicznymi. Jednakże interesujące jest, iż dostęp do nowych, większych rynków jest motywem relatywnie popularnym wśród MSP zajmujących się jedynie importem.

Ciekawym spostrzeżeniem jest fakt, iż dostęp do *know-how* i nowych technologii jest motywem najczęściej wymienianym przez MSP zajmujące się wyłącznie importem oraz drugim najczęściej wymienianym przez MSP cechujące się bardziej kompleksową formą internacjonalizacji. Także spośród firm

wyłącznie eksportujących ponad jedna trzecia decyduje się na umiędzynarodowienie – przynajmniej po części – w celu zdobycia wiedzy. Tak więc decyzja o wejściu na zagraniczne rynki może być oparta nie tylko na chęci osiągnięcia większego wolumenu sprzedaży. Internacjonalizacja jest także znaczącym źródłem zdobywania *know-how* i pozyskiwania nowych, pożytecznych technologii, co może wpłynąć na polepszenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw z sektora MSP.

Warto ponadto zwrócić uwagę na fakt, iż dostęp do kapitału nie jest wymieniany przez MSP jako znaczący motyw internacjonalizacji (patrz rys. 2). Pomimo to dla niektórych przedsiębiorstw z sektora MSP, szczególnie działających w sektorze biotechnologii, pozyskiwanie finansowania przez umowy licencyjne lub długoterminowe umowy na dostawy zawierane z przedsiębiorstwami międzynarodowymi (MNEs – *multinational enterprises*) jest motywem o rosnącym znaczeniu<sup>4</sup>.

## 2. WPŁYW INTERNACJONALIZACJI NA KONKURENCYJNOŚĆ

Interesujące jest, w jaki sposób internacjonalizacja wpływa na konkurencyjność MSP oraz jakie wyniki osiągają umiędzynarodowione MSP w porównaniu z innymi MSP.

Działalność międzynarodowa może mieć pewien kwantyfikowalny wpływ na sprzedaż, lecz może również oddziaływać na konkurencyjność firmy, zarówno ogólnie, jak i w niektórych tylko obszarach, w sposób niełatwy do zmierzenia. Przedsiębiorstwo może np. stać się bardziej efektywne kosztowo poprzez korzystanie z outsourcingu zagranicznego, może też rozwinąć swój *know-how* i kompetencje technologiczne poprzez współpracę z zagranicznymi klientami lub dostawcami.

Angażowanie się w aktywność międzynarodową może mieć także pośredni pozytywny wpływ na konkurencyjność MSP. Rozpoczęcie współpracy z kontrahentami zagranicznymi może postawić nowe wyzwania i szanse przed pracownikami lub poszerzyć zakres korzystania z tańszej siły roboczej w innym kraju.

Jednym ze sposobów oceny wpływu internacjonalizacji na konkurencyjność jest porównanie przychodów MSP „umiędzynarodowionych” z przychodami pozostałych przedsiębiorstw z tego sektora. Z badań wynika, że sektor MSP „niezinternacjonalizowanych” wykazuje najwyższy odsetek przedsiębiorstw,

---

<sup>4</sup> *Global Industrial Restructuring: Implications for Small Firms*, OECD Working Paper, 4/2002 by Kentaro Sakai, February 2002, cyt. za: *Observatory of European SMEs*, 4/2003, European Commission, 2004, s. 31.

których przychody zmniejszyły się w okresie 2001–2002. Z drugiej strony, zarówno przedsiębiorstwa posiadające zagranicznego dostawcę, jak i te, które cechują się bardziej kompleksową aktywnością międzynarodową, osiągały wzrost przychodów znacznie częściej niż firmy określone jako „niezinternacjonalizowane”. To oznacza, iż aktywność międzynarodowa częściej niż w przypadku działalności krajowej prowadzi do stałych lub wzrastających przychodów niż do ich obniżenia.

Ankieta przeprowadzona w Niemczech wśród 633 przedsiębiorstw wskazuje, iż konkurencyjność firm zwiększa się wraz ze wzrostem stopnia biznesowych kontaktów międzynarodowych oraz punktów sprzedaży/zakładów produkcyjnych za granicą<sup>5</sup>. Ponadto przedsiębiorstwa z wysokim udziałem eksportu w sprzedaży znacznie wyżej oceniają swoją siłę konkurencyjną niż te, w których eksport stanowi niewielki odsetek sprzedaży. Wyniki niemieckich badań potwierdzają zatem wnioski płynące z ENSR Enterprise Survey z 2003 r.<sup>6</sup>, iż intensywne procesy internacjonalizacji z reguły umacniają pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Teoria, że umiędzynarodowione przedsiębiorstwa osiągają lepsze wyniki niż „niezinternacjonalizowane”<sup>7</sup>, potwierdzona została również przez badania przeprowadzone w Hiszpanii.

Zróźnicowanie wpływu internacjonalizacji przedsiębiorstw w zależności od wielkości przedsiębiorstwa pokazuje rysunek 3.

Wpływ internacjonalizacji na konkurencyjność występuje najsilniej w grupie przedsiębiorstw średniej wielkości, w porównaniu z mikro- i małymi. Prawdopodobnie odzwierciedla to relatywnie wyższy jednostkowy koszt internacjonalizacji małych przedsiębiorstw, w porównaniu z większymi jednostkami, przynajmniej w początkowych fazach tego procesu, spowodowany efektem skali.

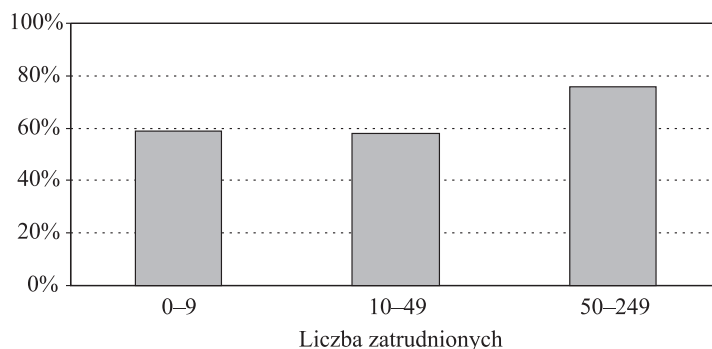
Średnie przedsiębiorstwa mogą mieć większy dostęp do różnych zasobów lub instytucji finansowych i pozafinansowych, które w efekcie pozytywnie wpływają na ich wydajność na arenie międzynarodowej; mogą również efektywniej wprowadzić systemy zarządzania, a także zatrudniać więcej lepiej wykwalifikowanych pracowników.

---

<sup>5</sup> D. Werner, *Competitiveness and internationalisation strategies – results of a company survey*, IW-Trends, No. 4/2002, cyt. za: *Observatory of European SMEs*, 4/2003, European Commission, 2004, s. 43.

<sup>6</sup> *Ibidem* s. 43.

<sup>7</sup> E. García Erquiaga, *SMEs and their degree of internationalisation. How internationalisation influences strategic behaviour of Galician enterprises*, Acende National Annual Congress, Las Palmas de Gran Canaria, 1998, cyt. za: *Observatory of European SMEs*, 4/2003, European Commission, 2004, s. 43.



Rys. 3. Odsetek MSP potwierdzających wpływ internacjonalizacji na wzrost pozycji konkurencyjnej

0-9 – mikro-; 10-49 – małe; 50-249 – średnie.

Źródło: ENSR Enterprise Survey 2003. Opracowanie własne na podstawie *Observatory of European SMEs*, 4/2003, European Commission, 2004, s. 44.

Przykład przedstawiony poniżej dotyczy holenderskiego przedsiębiorstwa, które polepszyło swoją pozycję konkurencyjną poprzez międzynarodowy outsourcing i współpracę<sup>8</sup>. Firma o nazwie Spit Elektromechanica pozyskała w Rosji tańszą i lepiej wykwalifikowaną siłę roboczą, która może zająć się rozwojem oprogramowania. Przykład ten pokazuje także, iż outsourcing nie opiera się już jedynie na znalezieniu tanich podwykonawców, ale że wszystkie rodzaje prac – także wymagające dużych nakładów siły roboczej – mogą być przedmiotem outsourcingu lub mogą być wykonywane w ścisłej współpracy z innymi przedsiębiorstwami.

#### **Analiza przypadku. Spit Elektromechanica – w poszukiwaniu taniej i wykwalifikowanej siły roboczej**

Założona w 1994 r. w Holandii, SPIT Elektromechanica początkowo skupiała się na serwisie elektromechanicznym. Później kluczowym obszarem działalności firmy stał się rozwój technologii IT dla przemysłu. Obecnie SPIT zatrudnia 66 pracowników.

SPIT wykorzystał outsourcing do przeniesienia części napraw do Petersburga w Rosji. Motywacją do podjęcia tego kroku były niższe koszty pracy. SPIT odkrył, że w okolicach Petersburga znajdowała się duża baza morska, z wieloma firmami zajmującymi się serwisem i naprawami, które mogłyby zająć się naprawami specjalnych silników, utrzymując wysoką jakość i niską cenę.

<sup>8</sup> Źródło: Dyrektor Zarządzający Spit Elektromechanica, cyt. za: *Observatory of European SMEs*, 4/2003, European Commission, 2004, s. 46.



We wrześniu 2003 r. SPIT planował otworzyć park R&D (*research and development*) dla rozwoju przemysłowej technologii IT w okolicach Petersburga. W tym celu użyto wysoko wykwalifikowanej miejscowej siły roboczej w celu tworzenia oprogramowania. Było to możliwe, ponieważ Petersburg jest centrum wiedzy dla sektora IT. Duży odsetek ludności zamieszkującej ten obszar posiada wiedzę z zakresu IT, na poziomie niedostępnym w Holandii. Ponadto jest to siła robocza posługująca się językiem angielskim i relatywnie tania w porównaniu z wykształconymi obywatelami Holandii. Głównym problemem działalności w Petersburgu było przyzwyczajenie się do miejscowego sposobu negocjacji, który wymaga skorzystania z usług lokalnego mediatora. Z drugiej strony prawo gospodarcze, a także regulacje dotyczące ochrony środowiska nie są w Rosji tak restrykcyjne jak w Holandii.

### 3. WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE BARIERY INTERNACJONALIZACJI

Angażowanie się w działalność międzynarodową wymaga dodatkowych kompetencji w porównaniu z działalnością ściśle krajową. Wejście na rynki zagraniczne pociąga za sobą nie tylko konieczność posługiwania się językiem obcym, lecz również wymaga znajomości warunków panujących na rynku zagranicznym, praw i regulacji tam obowiązujących, różnic kulturowych itd. Kompetencje w tych sferach mogą zostać rozwinięte w przedsiębiorstwie poprzez:

- naukę w praktyce, na własnych błędach,
- zatrudnienie ekspertów.

Jednak rozległe doświadczenie zarządu w działalności międzynarodowej może mieć zasadnicze znaczenie. Znaczna liczba przeprowadzonych badań wskazuje na duże znaczenie światopoglądu i doświadczenia menedżerów dla internacjonalizacji przedsiębiorstw. Osobowość i indywidualne preferencje właścicieli małych firm, ich poświęcenie i wytrwałość są kluczowymi czynnikami dla rozwoju firmy za granicą<sup>9</sup>.

Niektóre badania wskazują, iż doświadczenie międzynarodowe założycieli lub menedżerów przyspiesza wejście firmy na rynek zagraniczny. Potwierdzają

---

<sup>9</sup> *Internationalisation and changing skills needs in European small firms*, Synthesis Report (CEDEFOP Reference, series 23), oraz *National Report of Greece: European Centre for the Development of Vocational Training*, Luxembourg 2002, cyt. za: *Observatory of European SMEs*, 4/2003, European Commission, 2004, s. 35.



to również brytyjsko-niemieckie badania nad tzw. *high-tech start-ups* przeprowadzone w 2001 r.<sup>10</sup> Rezultaty badań przeprowadzonych w Islandii prowadzą do wniosku, iż menedżerowie z rozległym doświadczeniem w działalności międzynarodowej znacznie częściej są zatrudnieni w firmach eksportujących niż w tych niebędących podmiotem internacjonalizacji<sup>11</sup>. Wyniki te nie dowodzą jednak jednoznacznie, iż menedżerowie z wcześniejszym doświadczeniem międzynarodowym efektywniej niż inni wprowadzają MSP na rynek międzynarodowy. Nie można z nich również wywnioskować, iż MSP mające międzynarodowe aspiracje chętniej zatrudniają takich właśnie menedżerów. Niezależnie od tego wyniki badań zdają się wskazywać na fakt, iż międzynarodowe „otwarcie” i doświadczenie menedżerów prawdopodobnie będzie zachęcać przedsiębiorstwo z sektora MSP do podjęcia aktywności na arenie międzynarodowej.

Dla MSP kwestia pozyskania zasobów ludzkich wystarczających dla rozpoczęcia działalności międzynarodowej ma dużo większe znaczenie niż dla dużych przedsiębiorstw. Wynika to z faktu, że koszt zatrudnienia pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami jest proporcjonalnie większy dla mniejszych firm. Duże przedsiębiorstwa mają znacznie większe zasoby ludzkie, co ułatwia wybór odpowiednich osób, a ponadto mają wypracowane techniki pozwalające na rekrutację, selekcję oraz wprowadzenie nowych pracowników

W przypadku barier zewnętrznych chyba najbardziej interesujący jest fakt, iż prawie 1/3 zinternacjonalizowanych przedsiębiorstw nie dostrzega przeszkód. Najczęściej dotyczy to MSP posiadających zagranicznego dostawcę jako jedyną formę umiędzynarodowienia. Ponadto, biorąc pod uwagę inne kategorie MSP lub bariery, można zauważyć, że im bardziej kompleksowe są formy internacjonalizacji podejmowane przez MSP, tym częściej dostrzegają one ograniczenia. Wynika stąd, iż istnienie barier odkrywane jest zwykle, gdy rozwijane są kolejne rodzaje działalności międzynarodowej.

Brak wsparcia (doradztwa) lub brak dostępu do informacji nie są szczególnie często występującymi przeszkodami. To zjawisko odzwierciedla relatywnie szeroki wybór *policy measures* skierowanych na wspieranie i dostarczanie informacji o umiędzynarodawianiu MSP. Najczęściej wymienianą barierą zewnętrzną są istniejące prawa i regulacje, zazwyczaj w docelowych krajach działalności.

---

<sup>10</sup> O. Bürgel, Fier, Licht, Murray, *Timing of International Market Entry of the UK and German High-Tech Start-ups*, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, ZEW Discussion Papers, No. 01-51, Mannheim 2001, cyt. za: *Observatory of European SMEs*, 4/2003, European Commission, 2004, s. 35.

<sup>11</sup> T. Sigfusson, *The mindset of managers in geocentric and ethnocentric firms*, Reykjavik 2003, cyt. za: *Observatory of European SMEs*, 4/2003, European Commission, 2004, s. 35.

Następną barierą zewnętrzną jest niedobór kapitału. Nie jest on jednak postrzegany przez europejskie MSP jako główna przeszkoda internacjonalizacji. Tylko nieco więcej niż jedna na dziesięć firm-respondentów ankiety ENSR Enterprise Survey 2003 wymieniła brak kapitału lub środków finansowania jako zewnętrzną barierę internacjonalizacji.

Ponadto wyniki wielu badań krajowych sugerują, iż pozyskiwanie kapitału jest głównym problemem dla znacznej liczby MSP<sup>12</sup>. W badaniach ankietowych przeprowadzonych w Belgii 31% respondentów z sektora MSP wskazało ryzyko nieuzyskania środków finansowych jako barierę internacjonalizacji<sup>13</sup>.

Różne są opinie przedsiębiorców w odniesieniu do kwestii braku kapitału jako bariery. Ankieta ENSR z 2003 r. pokazuje, iż istnieje różnica w postrzeganiu niedoborów środków finansowych w zależności od tego, czy przedsiębiorstwo jest już zinternacjonalizowane poprzez eksport lub inną formę umiędzynarodowienia. Im bardziej przedsiębiorstwo jest zaangażowane w aktywność międzynarodową skierowaną na zewnątrz, tym częściej doświadcza ono braku kapitału.

Firmy, które są już zinternacjonalizowane, jeśli nawet wyłącznie w formie posiadania zagranicznego dostawcy, częściej postrzegają niedobory kapitału jako barierę niż przedsiębiorstwa niewykazujące aktywności międzynarodowej. Jest to kolejny dowód na to, że trudności z pozyskaniem kapitału nie są postrzegane jako bariera, dopóki przedsiębiorstwo nie rozpocznie procesu internacjonalizacji. Wniosek ten pojawiał się również w badaniach przeprowadzonych w Luksemburgu<sup>14</sup>.

Fakt, iż problemy dotyczące pozyskania kapitału stanowią większą barierę dla przedsiębiorstw umiędzynarodowionych może również wyjaśniać pewne zróżnicowanie pomiędzy sektorami działalności. Ankieta ENSR Enterprise Survey pokazuje, iż firmy działające w sektorze produkcyjnym, transporcie, komunikacji oraz prowadzące sprzedaż hurtową częściej wskazują na niedobory kapitału jako barierę, podczas gdy przedsiębiorstwa usługowe i detaliści robią to nieco rzadziej. Może to wynikać z faktu, iż sektor produkcyjny, transport i komunikacja, tak jak sprzedawcy hurtowi, to przedsiębiorstwa umiędzynarodowione w największym stopniu.

---

<sup>12</sup> Y. M. Prince, Versfeld, *Chances for SME exports, Key-Regions*, Stichting Exportraad midden-enkleinbedrijf, Voorburg 1996, cyt. za: *Observatory of European SMEs*, 4/2003, European Commission, 2004, s. 39.

<sup>13</sup> R. Donckels, Aerts, *SMEs and internationalisation*, Koning Boudewijnstichting in cooperation with the Small Business Research Institute and CERA, Brussels 1992, cyt. za: *Observatory of European SMEs*, 4/2003, European Commission, 2004, s. 39.

<sup>14</sup> Centre de Promotion et de Recherche, *Investigation on the export activity and the participation in national and international fairs of companies belonging to the craft sector*, Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg, Luxembourg 1992, cyt. za: *Observatory of European SMEs*, 4/2003, European Commission, 2004, s. 39.

Z ankiety ENSR wynika także, iż przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 pracowników częściej (15%) niż reszta MSP postrzegają niedobory kapitału jako barierę.

### PODSUMOWANIE

Z przeprowadzonej analizy można wysunąć kilka zasadniczych wniosków.

Wiele przedsiębiorstw z sektora MSP, w prawie wszystkich sektorach przemysłowych, ma obecnie do czynienia ze zwiększającą się konkurencją spowodowaną internacjonalizacją, również w okresie spowolnienia gospodarczego.

Jednakże, jak zostało podkreślone wcześniej, koncepcja internacjonalizacji nie może zostać ograniczona tylko do handlu lub posiadania zagranicznych spółek zależnych, lecz musi być postrzegana w szerszym zakresie, z uwzględnieniem sieci i nieformalnej współpracy z przedsiębiorstwami zagranicznymi.

Wiele firm „nieinternacjonalizowanych” przestało funkcjonować na rynku. Zdecydowanie większą przewagę konkurencyjną mają zdecydowanie umiędzynarodowione przedsiębiorstwa.

Bariery i wyzwania pojawiające się przed internacjonalizującymi się przedsiębiorstwami z sektora MSP można zawrzeć w poniższych dwóch punktach:

- wysokie koszty procesu internacjonalizacji (jako bariera wewnętrzna) lub brak kapitału i źródeł finansowania (jako bariera zewnętrzna),
- brak *know-how* dotyczącego kwestii internacjonalizacji; menedżerom brakuje doświadczenia w działalności międzynarodowej.

Ponadto ograniczenia finansowe i brak kompetentnych menedżerów stanowią, jak się wydaje, główne problemy i bariery utrudniające MSP przeprowadzenie procesu internacjonalizacji.

*Bożena Mikołajczyk, Łukasz Zabłocki*

### INTERNATIONALIZATION AS THE FORCE IMPROVING SME'S COMPETITIVE POSITION

(Summary)

The article presents the most frequent forms of internationalization that are observed among the SMEs and its effect on enterprises' competitiveness. In this area, attention is paid to the internal as well as external obstacles impeding internationalization.