

**Suggested citation:**

Belniak, M. (2015). Ogólne otoczenie krajowe i zagraniczne jako egzogeniczny czynnik procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 1(1), 43-59.

# Ogólne otoczenie krajowe i zagraniczne jako egzogeniczny czynnik procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa

**Magdalena Belniak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych  
Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji  
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków  
e-mail: belniakm@uek.krakow.pl

---

## Streszczenie:

Bardzo pobieżna kwerenda literatury przedmiotu wykazuje wyjątkową różnorodność w klasyfikacji, czy tylko typizacji czynników internacjonalizacji. Kwestia otoczenia przedsiębiorstwa jest jedną z głównych determinant funkcjonowania przedsiębiorstwa we wszystkich obszarach jego działalności i to właśnie ono decyduje często o powodzeniu strategii przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza procesu internacjonalizacji. Rolę otoczenia przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw podkreśla zwłaszcza szkoła przedsiębiorczości międzynarodowej. W artykule zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych na próbie 80 przedsiębiorstw z województwa małopolskiego, które uczestniczą w procesie internacjonalizacji. Na podstawie wyników badań własnych oraz wyników weryfikacji statystycznej zidentyfikowana została rola otoczenia w procesie internacjonalizacji.

**Słowa kluczowe:** internacjonalizacja; biznes międzynarodowy; przedsiębiorczość międzynarodowa; otoczenie

**Klasyfikacja JEL:** F23

---

## 1. WPROWADZENIE

Bardzo pobieżna kwerenda literatury przedmiotu wykazuje wyjątkową różnorodność w klasyfikacji, czy tylko typizacji czynników internacjonalizacji. Kwestia otoczenia przedsiębiorstwa jest jedną z głównych determinant funkcjonowania przedsiębiorstwa we wszystkich obszarach jego działalności i to właśnie ono często decyduje o powodzeniu strategii przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza procesu internacjonalizacji (Belniak, 2015a). Rolę otoczenia przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw podkreśla zwłaszcza szkoła przedsiębiorczości międzynarodowej (Wach, Wehrmann, 2014). Współczesne przedsiębiorstwa muszą uwzględniać wiele różnych czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych

przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, produkcyjnych i handlowych na rynku międzynarodowym. Otoczenie, w którym działają przedsiębiorstwa charakteryzuje się przede wszystkim ogromną złożonością i szybkością zachodzących w nim zmian (Ansoff, 1985, s. 58). Ta złożoność oraz możliwość różnorodnego podejścia do problemu otoczenia przedsiębiorstwa sprawia, że istnieje wiele koncepcji dotyczących podziału, a w efekcie i charakterystyki otoczenia organizacji. Celem opracowania jest analiza roli środowiska zewnętrznego (otoczenia) w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw z województwa małopolskiego. Zgodnie z teorią i praktyką zarządzania strategicznego analizie poddane zostały czynniki zewnętrzne rozumiane jako czynniki otoczenia krajowego i czynniki otoczenia międzynarodowego, w ujęciu trychotomicznym.

## 2. OTOCZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA I JEGO WYMIARY

Jak podkreśla P. Kotler (1991, s. 98-111), otoczenie przedsiębiorstwa to zbiór różnego rodzaju uwarunkowań społeczno-politycznych, ekonomiczno-prawnych, organizacyjnych, techniczno-technologicznych, kulturowych oraz demograficznych o charakterze zarówno krajowym, jak i międzynarodowym, oddziałujących w sposób bezpośredni i pośredni na zachowanie się podmiotów gospodarczych stwarzających z jednej strony szanse rozwoju, z drugiej narzucających pewne ograniczenia. Otoczenie stwarza szanse lub też zagrożenia dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. Kompatybilny rozwój z otoczeniem i dynamiczne sprzężenie pozwalają budować wartość rynkową przedsiębiorstwa (Urbanowska-Sojka, 2007, s. 104).

Otoczenie przedsiębiorstwa można różnorodnie klasyfikować, jedna z najpopularniejszych typologii wyróżnia podział na otoczenie ogólne (makrootoczenie) oraz otoczenie konkurencyjne (mikrootoczenie), a także mezootoczenie (Wach, 2008a, s. 29-36) jako otoczenie pośrednie pomiędzy poziomem mikro a makro, najczęściej utożsamiane z otoczeniem regionalnym<sup>1</sup>.

Autorka przyjęła perspektywę holistyczną i rozpatruje pięć poziomów analizy ekonomicznej, stosowanych w literaturze. W gospodarce globalnej, przy procesach globalizacji, regionalizacji czy liberalizacji powstają uwarunkowania na poziomie megaanalizy, a w gospodarce narodowej powstają uwarunkowania na poziomie makroanalizy w tzw. makrootoczeniu. Na potrzeby analizy uwarunkowań dotyczących specyficznych branż czy sektorów, a także uwarunkowań regionalnych czy subregionów administracyjnych wyróżnia się mezoanalizę, jednak należy zaznaczyć, że w naukach o zarządzaniu jedynie uwarunkowania regionalne łączone są z mezootoczeniem. Czynniki wewnątrzorganizacyjne, charakterystyczne dla da-

---

<sup>1</sup> Jak podaje K. Wach, mezoanaliza może być rozpatrywana dualistycznie – sektorowo (odnosi się do sektorów, gałęzi, czy ryków branżowych) lub regionalnie (poziomie regionów gospodarczych, a bardzo często administracyjnych subregionów). Warto zaznaczyć, że poziom mezo z punktu widzenia ekonomii należy inaczej postrzegać, niż w zarządzaniu. W naukach o zarządzaniu czynniki sektorowe tożsame są z porterowską koncepcją mikrootoczenia, natomiast uwarunkowania regionalne z koncepcją mezootoczenia (Por. Wach, 2012, s. 177).

nego przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy rozpatrywane są na poziomie analizy mikroekonomicznej, ale w ostatnich latach pojawiło się też pewne uzupełnienie analizy mikro, podejmujące zagadnienie poszczególnych osób związanych z działalnością gospodarczą – nanoanaliza (przez część polskich autorów określana jako poziom mikro-mikro), której znaczenie ciągle rośnie (Wach, 2012, s. 188).

### 3. CZYNNIKI OTOCZENIA KRAJOWEGO

Uwzględniając pięć poziomów analizy stosowanych w naukach ekonomicznych, makrootoczenie można zatem postrzegać jako krajowe (analiza makroekonomiczna) lub międzynarodowe (analiza megaekonomiczna). W zarządzaniu strategicznym najczęściej przyjmuje się klasyczne typologie makrootoczenia bazujące na analizie PEST (4 wymiary), lub jej rozszerzonych wersjach takich jak SLEPT (5 wymiarów), PESTLE (6 wymiarów), czy PLESCET (7 wymiarów makrootoczenia) (Daszkiewicz, Wach, 2013, s. 119-120). O ile klasyczna analiza PEST obok uwarunkowań ekonomicznych, socjo-kulturowych i technologicznych bada także uwarunkowania polityczne (rys 1), to już analiza SLEPT poszerzona jest również o uwarunkowania prawne. K. Wach pisze, że przy dalszej rozbudowie analizowanych czynników, np. o uwarunkowania ekologiczne stosowana jest analiza PESTLE, a najszerzej temat analizy ogólnego otoczenia międzynarodowego ujmuje analiza PLESCET, badająca takie obszary jak uwarunkowania polityczne, prawne, ekonomiczne, społeczne, kulturowe, ekologiczne i technologiczne (Daszkiewicz, Wach, 2013, s. 119-120).

<p><b>Uwarunkowania polityczno-prawne</b></p> <p>Stabilność polityki państwa, przepisy dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej, ustawodawstwo antymonopolowe i kartelowe, ochrona konkurencji i konsumenta, przepisy prawa pracy, przepisy o ochronie środowiska</p>	<p><b>Uwarunkowania ekonomiczne</b></p> <p>Stopa bezrobocia, wskaźnik inflacji, względny i bezwzględny wzrost PKB, wielkość popytu krajowego, stopy procentowe, kursy walut, dostępność kredytów i zachęt inwestycyjnych, obciążenia podatkowe, poziom cel, poziom dochodów społeczeństwa, bilans handlowy i płatniczy, obroty</p>
<p><b>Uwarunkowania tkwiące w otoczeniu ogólnym w ujęciu analizy PEST</b> (warunki determinujące wybór sposobu umiędzynarodowienia na rynkach międzynarodowych)</p>	
<p><b>Uwarunkowania społeczno-kulturowe</b></p> <p>Poziom wykształcenia społeczeństwa, mobilność społeczna, świadomość ekologiczna konsumentów, wartości, styl życia, religia, etyka pracy, stosunek społeczeństwa do produktów i firm zagranicznych, wydajność pracy</p>	<p><b>Uwarunkowania techniczno-technologiczne</b></p> <p>Poziom nakładów na badania i rozwój, wskaźnik konkurencyjności i innowacyjności, stopień informatyzacji</p>

**Rysunek 1.** Aspekty analizy ogólnego otoczenia międzynarodowego wg PEST

Źródło: (Wach w: Daszkiewicz, Wach, 2013, s. 119).

Otoczenie krajowe kształtowane jest przez ustawodawstwo prawne, centralne parametry ekonomiczne oraz przez działające na rynku krajowym podmioty gospodarcze, krajowe i zagraniczne, a także gospodarstwa domowe, wyrażające swój udział w rynku poprzez wielkość i strukturę popytu (Żurek, 2007, s. 62). Jednym z najistotniejszych elementów otoczenia krajowego jest sytuacja gospodarcza kraju

wyrażana poziomem i tempem wzrostu PKB, rozwojem rynku kapitałowego, poziomem i tempem inflacji, polityką pieniężno-kredytową oraz fiskalną, sytuacją społeczno-polityczną; zwłaszcza sytuacją na rynku pracy, pozycją związków zawodowych, ale także regulacjami prawnymi, skalą i zakresem interwencjonizmu państwowego, rozwojem handlu zagranicznego, rozwojem techniki i technologii, rozwojem badań naukowych, polityką w zakresie ochrony środowiska naturalnego oraz niedocenianymi często czynnikami socjokulturowymi.

Czynnikiem zewnętrznym determinującym internacjonalizację przedsiębiorstw jest również wielkość rynku macierzystego. Badacze doszli do wniosku, że relatywnie małe rynki krajów macierzystych „zmuszają” przedsiębiorstwa zainteresowane dalszym rozwojem do podjęcia ścieżki ekspansji zagranicznej.

W. Doryń (2011, s. 100) do makroekonomicznych czynników, które oddziałują na internacjonalizację przedsiębiorstw zalicza dwie grupy zmiennych – popytowe oraz kosztowe. Od strony popytowej są to przede wszystkim kurs złotego, ceny dewiz oraz popyt zewnętrzny reprezentowany przez partnerów handlowych, zwłaszcza tych o największym znaczeniu strategicznym jak Niemcy (w wypadku Polski), czy ogólnie Unia Europejska, a od strony kosztowej ceny produkcji sprzedanej, poziom wynagrodzeń oraz stopa procentowa (Wołodkiewicz-Donimirski, Marczewski, 2007, s. 80-82). Prowadzenie wymiany zagranicznej odbywa się w specyficznych warunkach cenowo-kursowych, które opisywane są poprzez takie wskaźniki jak: *terms of trade* (TOT) wyrażające relację indeksu cen w eksporcie do indeksu cen w imporcie, wskaźnik realnych cen transakcyjnych w eksporcie (WCT\_E), wskaźnik cen transakcyjnych w imporcie (WCT\_I) oraz wskaźnik realnego efektywnego kursu walutowego deflowany indeksem jednostkowych kosztów pracy (REERLUCT) (Doryń, 2011, s. 102).

Metody analityczne polegają na wyborze wskaźników charakteryzujących porównywane kraje, ustaleniu wartości granicznych tych wskaźników oraz wyeliminowanie mniej atrakcyjnych krajów z dalszej analizy. Kolejnym ważnym modelem, wchodzącym w skład teoretycznego kanonu biznesu międzynarodowego, jest diament Portera. W modelu tym, M.E. Porter wyróżnia cztery rodzaje warunków, które są zachętą dla firmy rozważającej rozpoczęcie działalności w danym kraju, a są to: (1) czynniki produkcji, (2) warunki popytowe, (3) obecność pokrewnych sektorów np. dostawców czy dystrybutorów oraz (4) rodzaj strategii, struktur i metod walki konkurencyjnej stosowanych przez firmy obecne w tym kraju. Dodatkowo Porter wyróżnił dwa inne elementy wpływające na decyzję firmy odnośnie lokalizacji jej działalności w danym kraju, mianowicie (5) ryzyko (np. ataku terrorystycznego) i (6) czynniki rządowe. Wszystkie te czynniki tworzą tzw. diament Portera. M. Lisiński pisze, że diament Portera oparty na modelu konkurencyjności narodów stanowi, że funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest skutkiem oddziaływania ogólnych cech państwa. To właśnie one kształtując otoczenie przedsiębiorstwa, tworzą pewien kontekst, w którym przedsiębiorstwa powstają i konkurują, a który to kontekst sprzyja uzyskiwaniu przez nie przewagi konkurencyjnej lub to utrudnia (Lisiński, 2004, s. 74).

Jak podkreśla J. Rymarczyk (2012, s. 268) specyfika rynku macierzystego, może wpływać na wybór formy umiędzynarodowienia, na jaką zdecyduje się przedsiębiorstwo. Przy wysokich kosztach produkcji na rynku krajowym, niewystarczających zasobach ludzkich i naturalnych, niewielkiej wielkości rynku i braku perspektyw na osiągnięcie korzyści skali, naturalną ścieżką internacjonalizacji przedsiębiorstwa będzie forma filii zagranicznej. Z kolei gdy rynek krajowy ma charakter stagnacyjny, koszty produkcji są niskie, potencjał niewielki a dodatkowo występuje silna konkurencja, to oczywistą formą internacjonalizacji będzie eksport, pośredni lub bezpośredni (Rymarczyk, 2012, s.268-269).

#### 4. CZYNNIKI OTOCZENIA MIĘDZYNARODOWEGO

J. Rymarczyk (2012, s. 269) pisze, że największy wpływ na wybór formy ekspansji zagranicznej ma sytuacja bezpośrednio występująca na rynku zagranicznym; przy niewielkiej odległości geograficznej, niewysokich barierach wejścia i wsparciu importu przez kraj docelowy, warto zdecydować się na eksport, natomiast eksport pośredni lub sprzedaż licencji rozważać w sytuacji znacznego dystansu kulturowego, ryzyka politycznej działalności, stagnacji gospodarczej kraju docelowego lub po prostu przy niewielkim potencjale rynku zagranicznego (Rymarczyk, 2012, s. 269). Natomiast takie czynniki na rynku zagranicznym jak; korzystne warunki ekonomiczne, słaba waluta, niskie koszty produkcji, niewielka konkurencja i duży potencjał rynkowy, korzystne warunki polityczne jak stabilność, wsparcie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, niskie ryzyko polityczne, a także duża odległość geograficzna i związane z tym ewentualne wysokie koszty transportu będą skłaniały przedsiębiorstwo do podjęcia decyzji o bezpośrednich inwestycjach zagranicznych.

Dostosowanie do wymogów obowiązujących na rynkach zagranicznych, może znacznie podwyższać koszty umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Początkowo badacze skupiali się na liniowej zależności między procesem internacjonalizacji a wynikami przedsiębiorstwa, zakładając albo nadwyżkę korzyści nad kosztami, albo przewagę kosztów nad korzyściami. Dopiero w miarę nasilenia się procesów internacjonalizacji na rynku, badacze dostrzegli, że w miarę upływu czasu i wzrostu zaangażowania międzynarodowego, przedsiębiorstwa uczą się minimalizować koszty związane z ekspansją zagraniczną, co oznacza, że przyrost kosztów internacjonalizacji jest wyższy od przyrostu korzyści wyłącznie do momentu, aż firma uzyska odpowiednie doświadczenie (Ruigrok, Wagner, 2004, s. 6). Przedsiębiorstwa uczą się otoczenia rynku, który jest celem ekspansji zagranicznej, co powoduje, że zagrożenie maleje i rośnie zaangażowanie w nowy rynek, a z nim z kolei wiedza i doświadczenie (Wach, 2014b). Według teorii zasobowej właśnie wiedza jest najważniejszym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej, a proces uczenia się uwarunkowany jest między innymi różnorodnością warunków, w których funkcjonuje przedsiębiorstwo. W miarę wzrostu umiędzynarodowienia, zaczynają się więc pojawiać korzyści związane z internacjonalizacją, a ich przyrost jest większy niż przyrost kosztów (Doryń, Stachera, 2008, s. 101). Odwrotna teoria

zakłada, że na niskich poziomach internacjonalizacji wzrost zaangażowania międzynarodowego przekłada się na polepszenie kondycji ekonomicznej przedsiębiorstw, mimo początkowych kosztów związanych z brakiem wiedzy o nowym rynku. W tym wypadku przyrost korzyści z internacjonalizacji przewyższający przyrost kosztów jest możliwy dzięki efektywnej alokacji zasobów oraz zdolności do osiągnięcia korzyści skali i zakresu bez dużego wzrostu kosztów (Gomes, Ramaswamy, 1999, s. 173). Natomiast powyżej pewnego poziomu umiędzynarodowienia, wyniki przedsiębiorstwa zaczynają maleć, ponieważ przy wzrastającym stopniu internacjonalizacji rosną koszty zarządzania przedsiębiorstwem za granicą (Doryń, Stachera, 2008, s. 102-104). Związane jest to często z presją różnego rodzaju standardów działalności międzynarodowej.

Analiza otoczenia międzynarodowego oraz monitorowanie zmian w nim zachodzących mają kluczowe znaczenie dla procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw, a także przekładają się na wybór strategii wejścia na rynki zagraniczne (Duliniec, 2009, s. 86-87). E. Duliniec (2009) podkreśla, że próby ujmowania otoczenia międzynarodowego w formie analizy PEST czy SLEPT są niezbyt trafne, ponieważ nie odzwierciedlają w pełni zakresu analizy otoczenia międzynarodowego przedsiębiorstw. Jak zauważa A. Żbikowska elementy otoczenia międzynarodowego różnią się od składników otoczenia krajowego, stąd dla każdego kraju, w którym przedsiębiorstwo planuje działać, otoczenie musi zostać poddane oddzielnej analizie (Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008, s. 41).

Analiza otoczenia międzynarodowego odnosi się więc równolegle do wielu segmentów otoczenia, jakie są zakorzenione w poszczególnych rynkach narodowych. Specyfika otoczenia międzynarodowego, w porównaniu z analizą otoczenia krajowego obejmuje, oprócz analizy poszczególnych rynków zagranicznych, takie zagadnienia jak analiza kwestii rynków regionalnych i globalnych, większy zakres możliwych decyzji długookresowych jak BIZ, czy *joint ventures*, różnice w poziomie rozwoju ekonomicznego, uczestnictwo danego kraju w międzypaństwowych umowach ekonomicznych, różnice technologiczne, infrastrukturalne, w stopniu urbanizacji, a także różnice społeczne, kulturowe, językowe i inne związane z komunikowaniem się i standardami etycznymi w biznesie międzynarodowym (Duliniec, 2009, s. 87).

W dalszej części opracowania scharakteryzowane zostaną czynniki o różnym charakterze wywierające wpływ na otoczenie przedsiębiorstwa, takie jak: czynniki ekonomiczno-finansowe, czynniki polityczno-prawne, czynniki demograficzne, czynniki społeczno-kulturowe, czynniki ekologiczno-przyrodnicze, czynniki techniczno-technologiczne.

Jak zauważa J. Rymarczyk (2012, s. 180); w literaturze istnieją znaczne różnice poglądów na temat rodzajów motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz ich znaczenia. Autor ten proponuje podział na motywy zaopatrzeniowe, kosztowe, rynkowe, polityczne i strategiczne, przy czym pierwsze trzy należy uznać za czynniki ekonomiczne.

Według J. Rymarczyka (2012, s. 180) motywy zaopatrzeniowe są charakterystyczne dla przedsiębiorstw z krajów pozbawionych własnych zasobów naturalnych, zarówno mineralnych jak i rolniczych, a wydobywaniu towarzyszy równie często przetwarzanie ze względu na niższe koszty transportu przy imporcie półfabrykatów i produktów częściowo przetworzonych, a także ze względu na ochronę środowiska we własnym kraju, przy procesie częściowego przetwarzania (2004, s. 65-68).

J. Rymarczyk (2012, s. 180) podkreśla także rolę motywów kosztowych w internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Innym równie ważnym dla przedsiębiorstwa, zwłaszcza w przypadku wysokich kosztów płac na rynku macierzystym, motywem zaopatrzeniowym jest chęć pozyskania zasobów ludzkich; niewykwalifikowanej lub słabo wykwalifikowanej siły roboczej. Możliwe są też sytuacje, gdy myślą przewodnią jest pozyskanie wysoko wykwalifikowanych pracowników i dostępu do wiedzy, w krajach, które posiadają ten potencjał, a koszty płac pracowników są niewielkie. Motyw ten wiąże się bezpośrednio z kolejnym motywem – kosztowym czyli obniżenia kosztów produkcji i zwiększenia tym samym stopy zysku przedsiębiorstwa. Oprócz niższych kosztów pracy, w niektórych krajach występują również niższe koszty surowców, gruntów, wydatków na ochronę środowiska, niższe podatki, a także korzyści skali, ulgi i zwolnienia celne przy imporcie. Osiągnięciu korzyści kosztowych pomagają też często tańsze kredyty i łatwy dostęp do środków finansowych.

Jak zauważa J. Rymarczyk (2012, s. 180) do rynkowych motywów ekspansji zagranicznej należą takie sytuacje jak; stagnacja na rynku krajowym i dynamiczny rozwój rynków zagranicznych, istnienie niewykorzystanych mocy produkcyjnych, zmniejszony lub zanikający popyt na dany produkt (Rymarczyk, 2012, 60-62) na krajowym rynku, zaostrenie konkurencji lub chęć wyprzedzenia konkurentów, zaostrene restrykcje importowe na dotychczasowych rynkach przedsiębiorstwa, a także trwałe odchylenia relacji kursów walut oraz chęć zmniejszenia ryzyka.

Zespół kilku autorów pod kierownictwem M. Goryni i B. Jankowskiej (2011) przeprowadził badania zarówno literaturowe, jak i empiryczne dotyczące korzyści i zagrożeń związanych z wejściem Polski do strefy euro. Spektrum korzyści i zagrożeń dla polskich przedsiębiorstw, wynikające z przyjęcia przez Polskę waluty euro, jest dość szerokie, jednak z przewagą korzyści, gdyż biorąc pod uwagę średnią ogółem udzielonych w badaniach odpowiedzi; przystąpienie do unii monetarnej podniesie poziom konkurencyjności przedsiębiorstw. M. Gorynia i B. Jankowska (2011, s. 138) ustalili, że oddziaływanie euro na konkurencyjność polskich firm będzie miało miejsce zasadniczo w obszarze potencjału konkurencyjnego, a w mniejszym stopniu będzie to dotyczyć pozycji konkurencyjnej i strategii konkurencyjnej. Mimo iż przedsiębiorstwa nie przewidują większych zmian w zakresie stosowanych strategii konkurencyjnych po wejściu Polski do strefy euro, to wystąpią one niewątpliwie w poziomie i zaawansowaniu zachowań internacjonalizacyjnych przedsiębiorstw. Przystąpienie Polski do unii walutowej w sposób zdecydowany zmieni warunki funkcjonowania polskich przedsiębiorstw, a w konsekwencji

zmienia się też strategię konkutowania. M. Gorynia słusznie podkreśla, że z tematem umiędzynarodowienia wiąże się problem postrzegania polskich przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej, a wejście Polski do strefy euro powinno pozytywnie wpłynąć na wizerunek polskich partnerów handlowych i intensyfikację międzynarodowej współpracy handlowej (Gorynia, Jankowska, 2011, s. 138). Najważniejsze zagrożenia wynikające z przystąpienia Polski do strefy euro, to ryzyko ustalenia niekorzystnego kursu konwersji oraz zwiększenie cen w stosunku do zarobków społeczeństwa, a co za tym idzie osłabienie popytu konsumenckiego na krajowym rynku. Choć akurat ta sytuacja może stać się bodźcem do poszukiwania nabywców na nowych rynkach, a więc do nasilonej internacjonalizacji (Gorynia, Jankowska, 2011, s. 141). Większość badanych przedsiębiorstw pozytywnie ocenia wpływ wprowadzenia euro na ich konkurencyjność, a także korzyści w zakresie zmniejszenia ryzyka kursowego, zmniejszenia kosztów transakcyjnych i kosztów kredytu, dlatego też opowiedziała się za wejściem Polski do strefy euro.

Równie istotnym czynnikiem ekspansji zagranicznej jest ciągły rozwój międzynarodowych rynków finansowych, co dla wielu przedsiębiorstw oznacza łatwiejszy dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, choćby przez programy unijne wspierające przedsiębiorczość i innowacyjność (Przybylska, 2013, s. 108), specjalne instytucje finansujące projekty o wysokim stopniu ryzyka (tzw. *venture capital*), czy w końcu osoby prywatne inwestujące własny kapitał w rozwój przedsiębiorstwa (tzw. „anioły biznesu”). Istotny wpływ na tempo procesu umiędzynarodowienia ma również rodzaj branży (Johnson, 2004, s. 17), a przoduje tutaj zdecydowanie środowisko *high-tech* – dla których szybka internacjonalizacja jest szansą na uniknięcie kopiowania procesów i imitacji produktów, a krótki cykl życia produktu wręcz motywuje do szybszej ekspansji zagranicznej (Wach, 2014a).

Na swobodę wyboru strategii wejścia na rynek oraz strategii marketingowych wpływają również elementy otoczenia polityczno – prawnego, a zwłaszcza trwałość systemu politycznego i systemu prawnego (Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008, s. 53-54). Duży nacisk kładziony jest na zakres, w jakim rządy poszczególnych państw mogą kontrolować czy ograniczać działania zagranicznych inwestorów, a także zachęcać lub wręcz zniechęcać do wejścia na dany rynek przez przedsiębiorców z obcym kapitałem (Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008, s. 53-54). Według M.R. Czinkota i I.A. Ronkainena (2004, s. 144) bardzo istotną kwestią jest też poziom ryzyka politycznego, który jest odwrotnie proporcjonalny do poziomu rozwoju gospodarczego poszczególnych krajów, jak również przynależność poszczególnych krajów do różnego rodzaju stowarzyszeń czy organizacji.

Jak zauważa J. Rymarczyk (2012, s. 180) polityczne motywy ekspansji zagranicznej można podzielić na dwie grupy ze względu na politykę jaką prowadzi kraj macierzysty i politykę kraju ekspansji zagranicznej. U podstaw decyzji o podjęciu inwestycji za granicą może leżeć chęć dywersyfikacji źródeł zakupu i tym samym uniezależnienia od jednego dostawcy, a także dążenie do wsparcia ekonomicznego pewnych państw ważnych dla kraju macierzystego ze względów politycznych. Wiele państw wysoko rozwiniętych otwarcie wspiera bezpośrednio inwestycje zagraniczne poprzez udzielanie gwarancji kredytowych na korzystnych warunkach,



dopłaty do kosztów kształcenia zawodowego siły roboczej, finansowanie informacji o rynkach zagranicznych czy promocję produktów krajowych (Rymarczyk, 2012, s. 187). Natomiast państwa przyjmujące zagranicznych inwestorów opierają swoją politykę na stosowaniu środków fiskalnych (ulgi i wakacje podatkowe, ulgi celne, przyspieszona amortyzacja, obniżenie składek ubezpieczeniowych oraz możliwość odpisania strat od przyszłych dochodów), środków finansowych (preferencyjne kredyty i ubezpieczenia rządowe, rządowe gwarancje kredytowe, subwencjonowanie oprocentowania kredytów, pokrycie kosztów przeszkolenia załogi, sprzedaż ziemi i budynków po obniżonej cenie, subsydiowanie płac, marketingu i kosztów uzyskania kapitału) oraz innych środków jak np. protekcyjne taryfy importowe chroniące inwestorów przed konkurencją, inwestycje w infrastrukturę niezbędną do funkcjonowania biznesu zagranicznego, dostarczanie inwestorowi wszelkich niezbędnych informacji o charakterze produkcyjnym, rynkowym, prawnym, administracyjnym itp., a także ochrona przed ryzykiem walutowym czy przyznanie wyłączności na inwestowanie w danej branży, itd.) (Rymarczyk, 2004, s. 68-73).

Wiele przedsiębiorstw rozpoczyna swoje działania od analizy otoczenia demograficznego, czyli zbadania liczby ludności danego kraju, struktury wiekowej populacji, stopnia urbanizacji czy wielkości gospodarstw domowych. Pozwala to na wstępne określenie rynku zbytu dla przedsiębiorstwa, gdyż czynniki demograficzne są szczególnie istotne ze względu na wielkość i strukturę popytu rynkowego. Jednak dopiero uzupełnienie tych danych o analizę otoczenia ekonomicznego, zwłaszcza dochody społeczeństwa, pozwoli pełniej określić stan gospodarki danego kraju, a co za tym idzie możliwości uruchomienia sprzedaży na tym rynku (Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008, s. 43-53). Do głównych czynników otoczenia ekonomicznego zalicza się także poziom rozwoju gospodarczego, tempo wzrostu, inflację, a także kursy walut i ich stabilność, koszty pracy i ich zmiany, stopę inwestycji w danym kraju, a także uczestnictwo tego kraju w międzynarodowych umowach ekonomicznych (Duliniec, 2009, s. 52-57).

Znaczącym wyzwaniem w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw jest otoczenie społeczno-kulturowe, ponieważ każda kultura wpływa na zachowania konsumentów na rynku, a jej istota, specyficzna natura i liczne, złożone implikacje praktyczne są często trudne do uchwycenia dla obcokrajowców. Na działalność przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych wpływ mają takie elementy kultury jak język, religia, zwyczaje dotyczące konsumpcji dóbr, poczucie estetyki, a także nastawienie do produktów zagranicznych (Duliniec, 2009, s. 63). Ze względu na złożoność tematu, kultury różnych narodów analizowane są w różnych wymiarach. Do kryteriów kulturowych przydatnych w działaniach na rynkach międzynarodowych należy np. kontekstowość kultury narodowej, ponieważ wpływa na procesy komunikowania się na arenie międzynarodowej. I tak E.T. Hall wyróżnił społeczeństwa niskiego kontekstu i społeczeństwa wysokiego kontekstu (Keegan, Green, 2005, s. 132). Wielu autorów podejmuje temat analizy modeli kulturowych w biznesie, przez pryzmat marketingu, negocjacji i zarządzania. R.R. Geste-

land (2000, s. 94) wyróżnia kultury protransakcyjne i propartnerskie, kultury ceremonialne i nieceremonialne, kultury monochroniczne i polichroniczne oraz kultury ekspresyjne i powściągliwe. Natomiast G. Hofstede (2000, s. 5-53) do podstawowych wymiarów kultury zalicza dystans władzy jako nierówność między ludźmi w danej kulturze w zakresie władzy, wykształcenia, bogactwa, kolektywizm versus indywidualizm, jako różne znaczenie dobra grupy i jednostki, kobiecość – męskość, jako role płci w danej kulturze oraz unikanie niepewności, a w późniejszych badaniach również dynamizm konfucjański, który oznacza stosunek do czasu. E. Duliniec (2009) pisze również, że w nowszych badaniach kultur narodowych i regionalnych, prowadzonych przez F. Trompenaarsa, zastosowano następujące wymiary kultury: stosunek do innych ludzi (indywidualizm-kolektywizm, uniwersalizm-partykularyzm, powściągliwość-emocjonalność itd.), stosunek do czasu (orientacja na przeszłość, teraźniejszość i przyszłość, znaczenie punktualności) i stosunek do otoczenia (otwartość, wewnątrzsterowność-zewnątrzsterowność, ekologia) (Trompenaars, Hampden-Turner, 2002, za Duliniec, 2009, s. 71).

B. Glinka (2008, s. 68-76) wykazała na podstawie obszernego studium literatury, a także własnych badań empirycznych, że czynniki kulturowe determinują intensywność przedsiębiorczości w danym kraju, ale także jej wymiar międzynarodowy (poziom i intensywność przedsiębiorczości międzynarodowej).

Pomimo faktu, że procesy globalizacyjne zachodzące w gospodarce światowej doprowadziły do pewnego ujednoczenia potrzeb nabywców, to jednak nadal funkcjonują rynki niszowe, a przedsiębiorstwa sprzedające wyspecjalizowane produkty są dość szybko zmuszone do poszukiwania klientów również na zagranicznych rynkach. Wyzwaniem staje się tu opracowanie uniwersalnego produktu lub usługi, które trafią do nabywców na wielu rynkach zagranicznych, bez specjalnego procesu przystosowawczego.

Ogólne możliwości i koszty działania przedsiębiorstw za granicą warunkuje także otoczenie przyrodnicze (naturalne), wpływając na wybór form aktywności na poszczególnych rynkach, jak również bieżące funkcjonowanie. Do elementów otoczenia naturalnego, które mogą być istotne podczas decyzji o internacjonalizacji należy zbiór czynników klimatycznych i geograficznych charakterystycznych dla danego regionu; klimat, ukształtowanie terenu, dostępność surowców naturalnych (Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008, s. 61-62). Elementy te mogą w znacznym stopniu wpłynąć na dystrybucję towarów, ograniczać rozwój jej sieci lub wręcz ją uniemożliwiać.

Istotnym elementem analizy otoczenia międzynarodowego jest również otoczenie technologiczne, ponieważ wiąże się z takimi czynnikami jak infrastruktura transportowa, możliwości przesyłania i przetwarzania informacji, poziom rozwoju systemu bankowego i instytucji finansowych, rozwój niektórych sektorów usługowych, środki masowego przekazu – rodzaj, zasięg i dostęp, parametry sieci energetycznej i inne. Wszystkie te czynniki razem wyznaczają poziom rozwoju technicznego i technologicznego danego kraju, a zaawansowanie w zakresie infrastruktury określa poziom zapotrzebowania na określone produkty i usługi (Duliniec, 2009, s. 7883). Obecnie najszybsze zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw dokonują

się właśnie w obrębie zaawansowania technologii, a niski poziom rozwoju technologicznego kraju może stać się ograniczeniem dla firm zagranicznych.

Wśród czynników zewnętrznych największy wpływ na internacjonalizację przedsiębiorstw ma postępujący proces globalizacji, dzięki której znacznie łatwiejszy jest dostęp do zasobów, co z kolei zwiększa możliwości zaopatrzenia w czynniki wytwórcze, przyczynia się do wzrostu produkcji i sprzedaży na globalnych rynkach (Buckley, 2009, s. 131). Związany z tym jest również kolejny zewnętrzny czynnik internacjonalizacji – postęp techniczny i technologiczny, gdzie szczególne znaczenie ma możliwość i łatwość pozyskiwania informacji (Internet), komunikowanie się za pomocą mediów społecznościowych, rozwój telefonii cyfrowej i spadające koszty tego typu usług, a także coraz szybszy i mniej kosztowny transport (tanie linie lotnicze, nawigacja satelitarna) oraz komputeryzacja i automatyzacja procesów produkcji.

W wyniku procesów globalizacji przedsiębiorstwa znajdują się pod stałą presją podejmowania działań służących zwiększeniu ich konkurencyjności. Lokalne przedsiębiorstwa wchodzące na rynek globalny muszą liczyć się więc z koniecznością stosowania w swojej działalności standardów globalnych (Łoboda, 2007, s. 43).

Standardy globalne w gospodarce międzynarodowej pełnią rolę narzędzia wyrównania konkurencji, zwiększają sprawność gospodarki światowej, wyznaczają społeczne i ekologiczne wymiary międzynarodowej wymiany handlowej, kształtują nowe formy globalnego zarządzania gospodarką światową (Nadvie, Waltring, 2004, s. 53). M. Łoboda (2007, s. 44) pisze, że standardy stanowią wręcz punkty odniesienia dla przedsiębiorstw operujących na rynkach globalnych, a także odgrywają rolę mechanizmów ułatwiających nawiązywanie i utrzymywanie relacji handlowych, ponieważ zacieśniają więzy między przedsiębiorstwami, co z kolei ma duże znaczenie w integrowaniu lokalnych producentów z globalnymi łańcuchami wartości. Dostęp lokalnych dostawców do globalnych łańcuchów wartości jest w coraz większym stopniu uzależniony od spełniania przez przedsiębiorstwa międzynarodowych norm technicznych i standardów zarządzania jakością (Messner, 2002, s. 44). Również K. Nadi i F. Waltring (2004, s. 56) wykazali w badaniach, że różne grupy standardów zyskują na znaczeniu u przedsiębiorstwach działających lokalnie zwłaszcza w kontekście integracji z międzynarodowymi łańcuchami wartości, jasnym więc stało się, że przedsiębiorstwa te budując swoją przewagę konkurencyjną będą musiały uwzględnić w coraz większym stopniu standardy międzynarodowe.

## **5. OTOCZENIE BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW JAKO CZYNNIK ICH INTERNACJONALIZACJI<sup>2</sup>**

Celem opracowania jest analiza roli środowiska zewnętrznego (otoczenia) w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw z województwa małopolskiego. Wyniki

---

<sup>2</sup> Badania empiryczne przeprowadzono na potrzeby dysertacji doktorskiej autorki, którą obroniono w 2015 roku.

badania zostały opracowane na podstawie przeprowadzonej w okresie od maja do sierpnia 2014 r. ankietyzacji na losowo-warstwowej próbie 80 przedsiębiorstw z terytorium województwa małopolskiego, z których wszystkie, w świetle odpowiedzi uzyskanych w kwestionariuszu, prowadziły działalność międzynarodową (Belniak, 2015b).

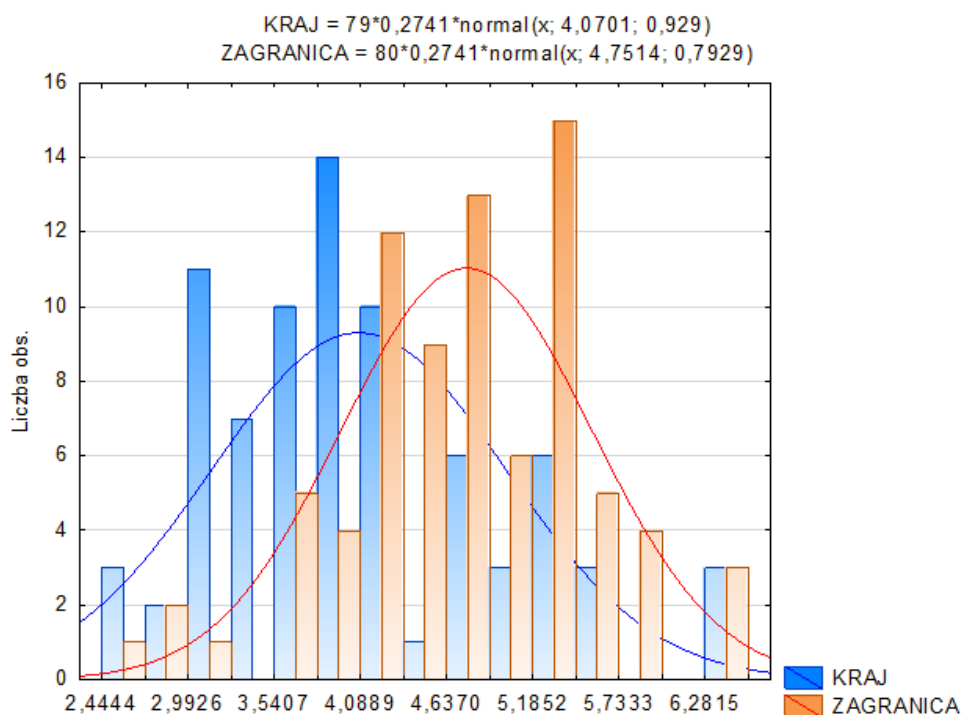
Ankieta dotycząca szeroko rozumianych czynników umiędzynarodowienia przedsiębiorstw została podzielona na osiem odrębnych bloków pytań (części A-H). Przesłanką tego podziału było zarówno stworzenie ankiety klarownej i o „przyjaznej” strukturze dla potencjalnego respondenta, jak i uzyskanie odpowiedzi w formacie pozwalającym na wielowymiarową analizę uwarunkowań internacjonalizacji. W części A pytania dotyczyły ogólnej charakterystyki przedsiębiorstwa i zawierały pytanie o rok powstania, moment umiędzynarodowienia, na podstawie których to informacji możliwe było określenie wieku i tempa internacjonalizacji ankietowanego przedsiębiorstwa, część B poświęcona została motywom umiędzynarodowienia – respondenci byli pytani zarówno o motywy internacjonalizacji, jak i o powody ekspansji zagranicznej ze szczególnym uwzględnieniem terytorialnego zasięgu działania przedsiębiorstwa, a w części C postawiono pytania o wzorce i strategię internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W kolejnej sekcji D położono nacisk na charakterystykę otoczenia krajowego i międzynarodowego, zwrócono uwagę na aspekt zaawansowania technologicznego branży, w której działa przedsiębiorstwo oraz jej wrażliwość na umiędzynarodowienie. Ponadto respondenci mieli za zadanie ocenić w 7-stopniowej skali znaczenie czynników otoczenia ogólnego i branżowego w ujęciu krajowym i zagranicznym, a w części E pytano respondentów o znaczenie zasobów sensu stricto oraz kompetencji menedżerskich w procesie umiędzynarodowienia. Opierając się na podstawach teoretycznych, część F poświęcono charakterystyce orientacji przedsiębiorcy, ze względu na takie czynniki jak: (1) innowacyjność, (2) proaktywność i (3) podejmowanie ryzyka. Część G obejmowała charakterystykę samego przedsiębiorcy, określającą jego kluczowe cechy, takie jak płeć, wiek, poziom wykształcenia, a także jego nastawienie do procesu internacjonalizacji.

Grupa przedsiębiorstw uczestniczących w ankietyzacji okazała się bardzo mocno zróżnicowana pod względem wieku oraz okresu, jaki upłynął od założenia działalności do deklarowanego momentu umiędzynarodowienia firmy. Z danych wynika, że w połowie przypadków wiek przedsiębiorstwa nie przekraczał 14,5 roku, natomiast w 3/4 przypadków wynosił co najwyżej 19 lat. Jednocześnie zaledwie 6 przedsiębiorstw istniało na rynku od co najmniej 30 lat. Analizując okres, jaki upłynął od założenia przedsiębiorstwa do momentu jego internacjonalizacji, można zauważyć, że wahał się on od 0 do 34 lat, przy czym w połowie przypadków były to co najwyżej 2 lata. Na tej podstawie można stwierdzić, że w województwie małopolskim przedsiębiorstwa dość szybko podejmują ścieżkę ekspansji zagranicznej. W wypadku zaledwie 10% badanych przedsiębiorstw internacjonalizacja nastąpiła po 11 latach od założenia lub jeszcze później. Warto zwrócić też uwagę, że średnia wieku tych 10% przedsiębiorstw wynosiła 34 lata. Stosunkowo wczesne umiędzynarodowienie może mieć związek z rozkładem działalności gospodarczej

badanej grupy przedsiębiorstw na poszczególne sektory. Zgodnie z klasyfikacją PKD tylko 2,5% próby (2 podmioty) jako podstawową działalność gospodarczą wskazało rolnictwo. Znacznie więcej przedsiębiorstw funkcjonuje w sektorze przemysłowym – 41,25% (33 podmioty), a zdecydowana większość, bo 60% (48 podmiotów), wskazała sektor usług.

Analiza odpowiedzi respondentów przy pomocy pytań szczegółowych oraz konstrukcji wskaźników zbiorczych pozwoliła na dokonanie charakterystyki otoczenia krajowego i zagranicznego z uwzględnieniem wybranych aspektów. Wyniki sugerują znaczące zróżnicowanie ocen pod względem niemal wszystkich analizowanych cech.

Rozkład wyników dla czynników zagranicznych i krajowych cechuje się różną asymetrią: (dodatni współczynnik skośności obrazujący asymetrię dla Polski jest co do modułu zdecydowanie wyższy niż dla zagranicy, co wskazuje na przewagę niższych ocen). Współczynnik ten pokazuje, że przeciętnie przedsiębiorcy częściej oceniali wyżej uwarunkowania panujące za granicą niż w kraju (rys. 2).

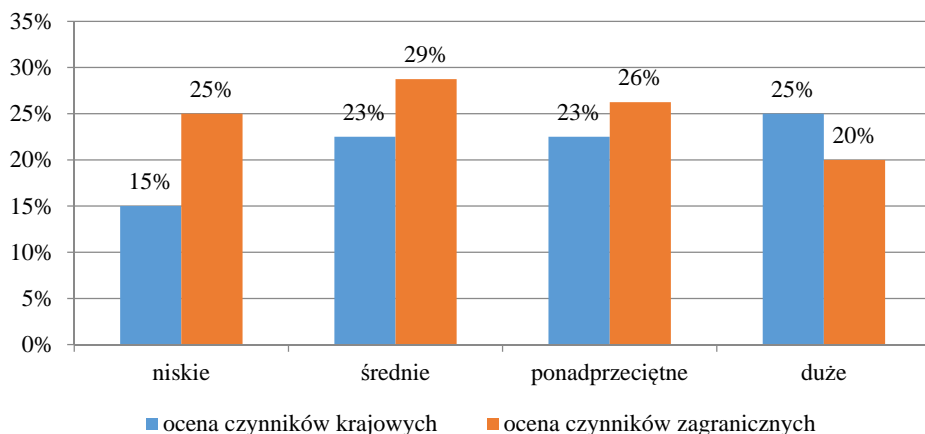


**Rysunek 2.** Charakterystyka otoczenia krajowego i międzynarodowego (średnia ze wszystkich czynników na poziomie krajowym i zagranicznym) według badanych przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych w Statistica PL v. 10 ( $n = 80$ ).

Szczególnie nisko na poziomie krajowym oceniano czynniki prawne i ekonomiczne oraz ekologiczne. Nisko ocenione zostały różnice geograficzne i różnice

religijno-społeczne. Jednocześnie wysoko ocenione zostały na rynkach zagranicznych zarówno czynniki ekonomiczne, jak również tamtejsze czynniki technologiczne oraz innowacyjność branży za granicą.



**Rysunek 3.** Otoczenie krajowe i zagraniczne: rozkład ocen w ujęciu jakościowym  
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych ( $n = 80$ ).

Wysokie oceny dotyczyły także czynników kulturowych i społecznych, zgodnie ze stwierdzeniem, że kultura determinuje działania przedsiębiorcze w różnych krajach (Glinka, 2008, s. 68-76; Glinka, Thatchenkery, 2013, s. 119-135). Analizując oceny czynników na poziomie krajowym i zagranicznym trudno znaleźć cechę, pod względem której oceny krajowe byłyby wyższe. Interesujący wydawać się może rozkład wyników w kontekście czynników kulturowych gdzie na poziomie krajowym dominują oceny bliskie przeciętnym, a za granicą zakres obserwacji nieodstających, a zatem zmienność ocen jest zdecydowanie wyższa.

W badaniach przeprowadzonych w latach wcześniejszych przez innych autorów, przedsiębiorstwa najbardziej korzystnie oceniły uwarunkowania demograficzne (wielkość rynku zbytu, jako czynnik korzystny dla rozwoju działalności zagranicznej), polityczno-prawne (jednolity rynek wewnętrzny i swoboda przepływu towarów i usług) oraz uwarunkowania techniczno-technologiczne (w tym poziom upowszechnienia Internetu i rozwój sieci transportowej) (Chlipała, Wiktor, 2012, s. 125-127). Analizując różnice w działalności na rynku krajowym i zagranicznym, należy stwierdzić, że wynikały one głównie z występowania skrajnych ocen uwarunkowań językowo-kulturowych, religijno-społecznych oraz prawnych.

## 6. PODSUMOWANIE

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają stwierdzić, że zarówno elementy otoczenia krajowego, jak i międzynarodowego stanowią istotne czynniki mające wpływ na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw. Jak wynika z analizy odpo-

wiedzi respondentów; poszczególne czynniki otoczenia mogą być zarówno stymulatorami, jak i barierami w procesie umiędzynarodowienia, a ich oddziaływanie jest różne w zależności od specyfiki przedsiębiorstwa, przedsiębiorcy i branży.

Jak każde badania empiryczne oparte na percepcji menedżerskiej, także te omówione w opracowaniu mają swoje ograniczenia, jak choćby czas i wielkość próby badawczej. Głównym ograniczeniem wyników prezentowanych badań jest jednak brak możliwości absolutyzowania wniosków na podstawie zebranego materiału empirycznego (ze względu na ograniczenie badań do województwa małopolskiego) oraz próba dobrana warstwowo, aby umożliwić wpływ czynników na mechanizmy i wzorce internacjonalizacji. Przedsiębiorstwa w województwie małopolskim są jednak na tyle typowe w skali kraju, a w literaturze uznaje się, że mechanizmy internacjonalizacji przebiegają podobnie, że na tej podstawie można wnioskować w pewnym zakresie o mechanizmach zachodzących w całej populacji polskich przedsiębiorstw.

## LITERATURA

Ansoff, H.J. (1985). *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa: PWE.

Belniak, M. (2015a). Factors Stimulating Internationalisation of Firms: An Attempted Holistic Synthesis. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 125-140. doi: 10.15678/EBER.2015.030209

Belniak, M. (2015b). Internacjonalizacja jako kierunek rozwoju przedsiębiorczości firm w województwie małopolskim – wyniki badań empirycznych. W: A. Postuła, J. Majczyk, M. Darecki (red.), *Przedsiębiorczość: jednostka, organizacja kontekst*: 32-49. Warszawa: Uniwersytet Warszawski.

Buckley, P.J. (2009). The Impact of the Global Factory and Economic Development. *Journal of World Business*, 44(2), 131-143.

Chlipała P., Wiktor J.W. (2012). *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych*. Warszawa: PWE.

Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A. (2004). *International Marketing*, Thomson-South-Western, Mason.

Daszkiewicz, N., Wach, K. (2013). *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Doryń, D. (2011). *Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne polskich przedsiębiorstw przemysłowych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Doryń, W., Stachera, D. (2008). Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne największych polskich przedsiębiorstw przemysłowych. *Gospodarka Narodowa*, 11/12, 95-114.

Duliniec, E. (2009). *Marketing Międzynarodowy*. Warszawa: PWE.

Gesteland, R.R. (2000). *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach*. Warszawa: PWN.

Glinka, B. (2008). *Kulturowe uwarunkowanie przedsiębiorczości w Polsce*. Warszawa: PWE.

- Glinka, B., Thatchenkery, T. (2013). A comparative study of perceptions towards entrepreneurship in India, Poland and the USA. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 13(2/3), 119-135.
- Gomes, L., Ramaswamy, K. (1999). An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance. *Journal of International Business Studies*, 30(1), 173-187.
- Gorynia, M., Jankowska, B. (red.) (2011). *Wejście Polski do strefy euro, a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: PWE.
- Johnson, J.E. (2004). Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Start-ups: US and UK Evidence. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(1-2), 139-154.
- Keegan, W.J., Green, M.C. (2005). *Global Marketing*. Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Kotler, P. (1991). *Marketing. Management, Analysing, Planning, Implementation and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lisiński, M. (2004). *Metody planowania strategicznego*. Warszawa: PWE.
- Łoboda, M. (2007). Lokalne przedsiębiorstwa na rynkach globalnych. W: *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*. Warszawa: PWN.
- Messner, D. (2002). *The concept of the "World Economic Triangle": Global Governance Patterns and Options for Regions*. IDS Working Paper, no. 173.
- Nadvie, K., Waltring, F. (2004). Making Sense of Global Standards. W: H. Schmitz, E. Elgar (red.), *Local Enterprises in the Global Economy*. Chaltenham-Northampton.
- Przybylska, K. (2013). *Born global – nowa generacja małych przedsiębiorstw*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Ruigrok, W., Wagner, H. (2004). *Internationalization and firm performance: Meta-analytic review and future research directions*. Stockholm.
- Rymarczyk, J. (2004). *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Rymarczyk, J. (2012). *Biznes międzynarodowy*. Warszawa: PWE.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. (2002). *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Urbankowska-Sojki, E. (2007). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE.
- Wach, K. (2008). *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Wach, K. (2014a). Familiness and Born Globals: Rapid Internationalisation among Polish Family Firms. *Journal of Intercultural Management*, 6(3), 177-186.
- Wach, K. (2014b). The Role of Knowledge in the Internationalisation Process: An Empirical Investigation among Polish Businesses (chapter 7). In: D. Kiendl-Wendner, & K. Wach (Eds), *International Competitiveness in Visegrad Countries: Macro and Micro Perspectives*. Graz: Fachhochschule Joanneum.



- Wach, K. (2012). *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie*. Warszawa: PWN.
- Wach, K., Wehrmann, C. (2014). Entrepreneurship in International Business: International Entrepreneurship as the Intersection of Two Fields (Chapter 1). In: A.S. Gubik & K. Wach, (Eds.). *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*. Miskolc: University of Miskolc.
- Wiktor, J.W., Oczkowska, R., Żbikowska, A. (2008). *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*. Warszawa: PWE.
- Wołodkiewicz-Donimirski, Z., Marczewski, K. (2007). *Kondycja ekonomiczna polskich eksporterów. Wyniki badań sprawozdań finansowych*. Warszawa: Instytut Koniunktury i Cen Handlu Zagranicznego.
- Żurek, J. (2007). *Przedsiębiorstwo, zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*. Gdańsk: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.

### **Domestic and foreign general environment as the exogenous factor of the internationalisation of firms**

**Abstract:** A very brief literature research reveals a unique variety of the classification, or just typology of internationalization factors. The issue of the enterprise environment is a major determinant of the enterprise performance across all areas of its activity, and it often determines the success of the business strategy, in particular of the process of internationalization. The role of environment in the process of internationalization of enterprises is particularly emphasised by the school of international entrepreneurship. The article summarises results of the research conducted on a sample of 80 enterprises from Małopolskie voivodeship which participate in the process of internationalization. Based on the outcomes of own research as well as the findings from a statistical verification, the role of environment in the process of internationalisation has been defined.

**Keywords:** internationalization; international business; international entrepreneurship; environment

**JEL codes:** F23

