

Krzysztof WODARSKI, Marek KRANNICH  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki  
krzysztof.wodarski@polsl.pl, marek.krannich@polsl.pl

Małgorzata ŁĄCKA  
Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego  
Wydział Projektów Własnych  
mlacka@slaskie.pl

## KONCEPCJA INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MSP W WOJEWÓDZTWIE ŚLĄSKIM

**Streszczenie.** W artykule zaprezentowano podejście do budowania złożonego projektu internacjonalizacji przedsiębiorstw sektora MSP. Autorzy skoncentrowali się na założeniach metodycznych i badawczych projektu w kontekście wyzwań, jakie stoją przed podmiotami gospodarczymi województwa śląskiego w kontekście dynamizujących się procesów globalizacyjnych. Omówiono tło społeczno-gospodarcze przedsiębiorczości w województwie śląskim oraz zarysowano główne podejścia do procesów internacjonalizacji w ujęciu literaturowym. Podkreślone zostało także znaczenie procesu internacjonalizacji dla innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw regionu Górnego Śląska i Zagłębia, przy uwzględnieniu możliwych ryzyk i zagrożeń.

**Słowa kluczowe:** internacjonalizacja, skuteczność rynkowa, małe i średnie przedsiębiorstwa, przedsiębiorczość, model biznesu

## THE PROJECT FOR INTERNATIONALIZATION OF ENTERPRISES OF THE SME SECTOR IN SILESIAN VOIVODSHIP

**Abstract.** The article presents an approach to building a complex project of internationalization of enterprises in the SME sector. The authors focused on the methodological and research assumptions of the project in the context of challenges faced by business entities of the Silesian Voivodeship in the context of the dynamizing globalization processes. The socio-economic background of entrepreneurship in the Silesian voivodeship was discussed and the main approaches to internationalization processes in terms of literature were outlined. The significance of the internationalization process for innovation and

competitiveness of enterprises in the Upper Silesia region was also emphasized, taking into account possible risks and threats.

**Keywords:** internationalization, market effectiveness, small and medium enterprises, entrepreneurship, business model

## 1. Wstęp

Dynamika progresji rynków w skali globalnej zmienia i rekonfiguruje warunki rozwoju przedsiębiorstw. Homogenizacja wymagań klientów, „kalifornizacja” potrzeb, rodząca się świadomość prosumencka tworzą nowe wyzwania dla procesów zarządczych, organizacyjnych, technologicznych, personalnych oraz logistycznych w przedsiębiorstwach różnych branż. Internacjonalizacja tworzona jest – w ogólnym ujęciu – przez każdą formę oraz obszar powiązań jego portfelowych i procesowych działalności (np. produkcji, marketingu, sprzedaży, dystrybucji, itp.) z rynkami zagranicznymi<sup>1</sup>. Do rodzajów umiędzynarodowienia można zaliczyć: eksport pośredni, eksport bezpośredni, handel tranzytowy, obrót uszlachetniający, import pośredni, import bezpośredni, franszyzę, leasing, sprzedaż licencji, budowę dedykowanego rynkowo podmiotu pod klucz, zagraniczną filię handlową, a także zakład montażowy lub wytwórczy<sup>2</sup>. Sama internacjonalizacja nie musi przyjmować ciągu ewolucyjnych przeobrażeń, może zostać wdrożona skokowo, co oznacza, że nie występuje konieczność przechodzenia wszystkich form i stadiów umiędzynarodowienia, aby zostać zakwalifikowanym do przedsiębiorstw globalnych<sup>3</sup>. Procesy globalizacyjne przenikają przez wszelkie dyslokacje oddziaływań oraz zastaną morfologię otoczenia, tworząc nieznane dotąd uwarunkowania zachowań tych podmiotów, w szczególności inne formy dyslokacji kapitału intelektualnego, opartego na szczególnych, nieimitacyjnych wprost, kompetencjach menedżerskich.

Coraz częstszy brak linearności, przewidywalności i powtarzalności w przebiegu procesu internacjonalizacji współczesnych przedsiębiorstw, egzemplifikowany poprzez opuszczanie pewnych zakresów i komponentów funkcjonalnych, eksternalizację wybranych działań i czasowe wychodzenie ze strategicznie zdefiniowanych rynków, prowadzi do sytuacji, w której liczba mogących zaistnieć trajektorii internacjonalizacji wzrasta, a moc eksplanacyjna dostępnych modeli teoretycznych ulega zawężeniu i osłabieniu. Uwarunkowania procesów internacjonalizacji mogą mieć charakter zarówno wewnętrzny (kwalifikacje i kompetencje, zasoby materialne i niematerialne, potencjał finansowy), jak i zewnętrzny (np. polityka makroekonomiczna, regulacje na rynkach międzynarodowych, utrudnienia proceduralne w dostępności do rynku, itp.).

<sup>1</sup> Pierścionek Z.: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2003, s. 454.

<sup>2</sup> Rymarczyk J.: Internacjonalizacja przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 1996, s. 120-145.

<sup>3</sup> Rymarczyk J.: Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 2004, s. 21.

Pomiar poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw różnych sektorów gospodarki jest obiektem zainteresowania naukowców i analityków z wielu przyczyn. Jedną z nich jest stanowisko prezentujące pogląd, iż wyższy poziom umiędzynarodowienia organizacji może być powiązany np. ze stopniem innowacyjności przedsiębiorstwa, jego zdolnością do budowania trwałej pozycji i przewagi konkurencyjnej na rynkach globalnych, a tym samym przekładać się na większą efektywność bezpośrednią oraz wyższą – prakseologicznie rozumianą – sprawność prowadzonych działań strategicznych i operacyjnych. Opracowane zostały grupy wskaźników, zarówno prostych, jak i wielokryterialnie złożonych, które – w zamierzeniu – mają określać stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, w szczególności dotyczy to dużych korporacji transnarodowych, których aktywność na zewnętrznych rynkach ma charakter kapitałowy.<sup>4</sup> Próby konceptualizacji i praktycznego wykorzystania bardziej złożonych i zniuansowanych strukturalnie wskaźników internacjonalizacji, wykorzystywanych do pomiaru stopnia umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw, charakteryzujących się mniejszym, czasami tylko częściowo aktywnym lub nawet biernym, ale pośrednim zaangażowaniem na międzynarodowych rynkach, nie przynoszą oczekiwanych praktycznie i zadowalających analitycznie rezultatów, ze względu na brak wielu danych, nieodzownych do ich określenia (tj. informacji o kapitale, czy poziomie zatrudnienia za granicą).

W rezultacie istnienia takiej klasyfikacji, najczęściej stosowanymi wskaźnikami stopnia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw są proste, nieodzwierciedlające stanu faktycznego i złożoności działań rynkowych mierniki strukturalne, takie jak udział eksportu w całości sprzedaży, udział aktywów za granicą do posiadanych aktywów ogółem, itp. Można przyjąć, jako uzasadnioną, hipotezę pierwotną, wskazującą, że ten – najczęściej stosowany do pomiaru stopnia umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw – model jest już dziś trudno akceptowalny badawczo i niezadowalający poznawczo dla pragmatyki funkcjonowania przedsiębiorstw. W stopniu niewystarczającym, zdaniem autorów, rozpatrywane są – naukowo, ekspercko i analitycznie – strategie umiędzynarodowienia sektora MSP w województwie śląskim oraz bieżące i perspektywiczne oddziaływania internacjonalizacji na rozwój przedsiębiorczości na Górnym Śląsku. Celem artykułu jest ukazanie koncepcji badań stopnia przygotowania przedsiębiorstw sektora MSP do procesu umiędzynarodowienia oraz sformułowanie założeń modelowania działań internacjonalizacyjnych dla wypracowania uniwersalnych modeli branżowych w sektorze MSP.

---

<sup>4</sup> Romanowska M (red.): Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury. PWE, Warszawa 2011, s. 52-89.

## 2. Przedstawianie i interpretacja procesów internacjonalizacji

### 2.1. Konceptualizacja zagadnień internacjonalizacji

We współczesnej gospodarce można zauważyć systematycznie postępującą intensyfikację procesów globalizacyjnych. Przedsiębiorstwa mogą w sposób bierny uczestniczyć w globalizacji, odczuwając jej skutki reaktywnie, mogą też czynnie włączyć się w jej przebieg poprzez internacjonalizację działalności.

Internacjonalizacja w najprostszym, a zarazem najogólniejszym ujęciu jest każdym rodzajem działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą<sup>5</sup>. W zależności od ujęcia internacjonalizacji przestrzeń i pola aktywności prowadzonej, w skali międzynarodowej, działalności gospodarczej są różnie definiowane. Część naukowców poprzez internacjonalizację rozumie wyodrębnienie funkcjonowania przedsiębiorstwa poza obszar państwa macierzystego<sup>6</sup>. Dla innych badaczy jest to holistycznie prezentowany model inwestowania na rynkach globalnych, w którym przedsiębiorstwo aktywnie spożytkowuje swoje atuty i okazje konkurencyjne<sup>7</sup>. W bardzo wąskim ujęciu, aby podmiot można byłoby traktować za umiędzynarodowiony, wystarczy fakt, iż jeden produkt z całości portfela przedsiębiorstwa będzie powiązany z rynkiem zagranicznym. Tak więc można przyjąć, przy nieostrym założeniu, iż forma tych powiązań nie jest istotna<sup>8</sup>.

Zaprezentowane próby definiowania internacjonalizacji wyróżnia ich statyczny charakter. Internacjonalizacja, w literaturze przedmiotu, częstokroć jest również poddawana destynacjom poznawczym w dynamicznym ujęciu procesowym. Jest wtedy rozpatrywana jako proces intensyfikacji zaangażowania przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych, mający miejsce zarówno w układach aktywnych, jak i pasywnych<sup>9</sup>. Proces ten stanowi pochodną wzrostu wiedzy o obsługiwanych i potencjalnych rynkach<sup>10</sup>. W ramach takiego podejścia często wyspecyfikowuje się następujące po sobie sekwencje aktywności, które określają mapę drogową realizacji międzynarodowej ekspansji<sup>11</sup>. Poza tym zwraca się uwagę

---

<sup>5</sup> Piercy N.F.: Company Internationalization: active and reactive exporting. "European Journal of Marketing", Vol. 3, 1985, p. 44-46; Turnbull P.W.: Internationalization of the Firm: a Stage Process or not? Conference on Export Expansion and Market Entry Modes. Dalhousie University, Halifax 1985, p. 20-22.

<sup>6</sup> Rymarczyk J.: Internacjonalizacja i globalizacja..., op.cit., s. 21.

<sup>7</sup> Dunning J.H.: The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extension. "Journal of International Business Studies", Vol. 1, 1988.

<sup>8</sup> Przybylska K.: Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej, nr 3. Bochnia 2005, s. 74-92.

<sup>9</sup> Welch L.S., Luostarinen L.: Internationalization: Evolution of a Concept, [in:] Buckley P.: The Internationalization of the Firm. Academic Press Ltd., London 1988, p. 54.

<sup>10</sup> Melin L.: Internationalization as a Strategy Process. "Strategic Management Journal", Vol. 13, 1999.

<sup>11</sup> Johanson J., Wiedersheim-Paul F.: The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. "Journal of Management Studies", Vol. 3, 1972, p. 23-24.

także na fakt, że ekspansja międzynarodowa ma stanowić część składową strategii przedsiębiorstwa<sup>12</sup>.

Założenia implementacyjne procesów internacjonalizacji znajdują swoje odniesienia analityczne w różnych rodzajach strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw, nakreślających pewne modelowe ujęcia takiego rodzaju działań, prezentowane w literaturze przedmiotu. Strategia internacjonalizacji obejmuje różne części składowe. Najczęściej bywa ona wyspecyfikowywana poprzez następujące elementy cząstkowe, takie jak:

- proces planowania działalności na rynkach międzynarodowych,
- przyjęty model internacjonalizacji; w części empirycznej podział na przedsiębiorstwa typu global born (przedsiębiorstwa, które działalność międzynarodową rozpoczęły od momentu powstania) lub non-born global),
- zasięg działania (liczbę krajów),
- strategię rozwoju przedsiębiorstwa w ujęciu macierzy Ansoffa,
- formę internacjonalizacji (import, eksport, licencję, franszyzę, itd.).

## **2.2. Podejścia do problematyki umiędzynarodowienia w klasycznych teoriach internacjonalizacji**

W eksploracji tematyki umiędzynarodowienia odnaleźć można kilka zasadniczych teorii wyjaśniających przesłanki, przebieg i jednocześnie charakteryzujących etapy internacjonalizacji przedsiębiorstw. Ich początkową inspiracją były badania nad problematyką przepływu dóbr i usług w gospodarkach narodowych. Następnie były one konceptualizowane poprzez analizy dziedzinowe i mikroekonomiczne<sup>13</sup>.

Jako pierwszy holistycznie ujmowanie, tak zdefiniowanego przedmiotu badań, uwzględniał model uppsalski. Przyjęto w nim sekwencyjny układ progresji procesów internacjonalizacji. Punktem wyjścia stają się epizodyczne wymiany, realizowane na rynkach zagranicznych.

W dalszej perspektywie przedsiębiorstwo rozwija działalność na wybranym rynku zagranicznym z wykorzystaniem autonomicznych pośredników, oferujących produkty zaangażowanego podmiotu. Dwa następne etapy związane są ze wzrostem aktywności na rynkach zewnętrznych i zakładają powołanie filii handlowej, a następnie wytwórczej. W korelacji z rozwojem stopnia internacjonalizacji wzrasta dedykowanie coraz większej liczby zasobów i nawarstwiają się więzi prawno-organizacyjne przedsiębiorstwa na zajmowanym rynku. Procesowi temu powinien towarzyszyć wzrost wiedzy o funkcjonowaniu danego rynku oraz systematyczne zmniejszanie dystansu psychologicznego.

---

<sup>12</sup> Fanfara K., Gorynia M., Otta W., Najlepszy E.: Przedsiębiorstwo na międzynarodowych rynkach. Akademia Ekonomiczna, Poznań 2000.

<sup>13</sup> Gorynia M.: Teoria handlu zagranicznego a zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa. „Ekonomista”, nr 5, 1988, s. 957-965.

Animatorzy modelu uppsalskiego, tj.: J. Johnson, F. Wiedersheim-Paul oraz J.E. Vahlneza zaznaczają jednak, że zachowanie tak ukształtowanych etapów nie jest konieczne. Przedsiębiorstwa mogą rozpocząć internacjonalizację w dowolnym etapie, a jej pogłębianie nie musi przebiegać modelowo, w sposób, który odzwierciedla i tworzy interpretacje jedynie części przypadków umiędzynarodowienia. Podmioty, które nie działają schematycznie, to duże przedsiębiorstwa, o znaczących aktywach i ogromnych rezerwach zasobowych, umożliwiających ominięcie wczesnych stadiów internacjonalizacji. Pominięcie pierwotnych sekwencji internacjonalizacji jest możliwe również w przypadku przedsiębiorstw kumulujących doświadczenia w obszarze działalności na rynkach o podobnych charakterystykach. Takie podejście jest także możliwe w państwach ze stabilnymi rynkami, niewymagającymi zdobycia wyróżniającego doświadczenia, w których progresja rynkowa jest prawdopodobna na podstawie powszechnie dostępnej wiedzy. W mapie ekspansji pominięte mogą także zostać także dwa końcowe stadia. Przedsiębiorstwa szacują wówczas określony rynek jako niedostatecznie atrakcyjny dla angażowania większej ilości kluczowych zasobów. Może to wynikać zarówno z poziomu istniejącego ryzyka inwestycyjnego, jak i małego rozmiaru rynku oraz towarzyszącego mu popytu.

Odrębną konfigurację etapów internacjonalizacji stworzyli W.J. Bilkley i G. Tesara. W pierwszych trzech stadiach działań o umiędzynarodowieniu decyduje stosunek do zagranicznych ofert. W pierwszym etapie podmioty nie są zainteresowane zamówieniami zagranicznymi i nie wywiązują się nawet z tych, które zostały już złożone. W drugiej fazie przedsiębiorstwa ograniczają się tylko do obsługi tych wpływających na bieżąco, nie tworząc perspektywy strategicznego umocowania rynkowego. W trzecim stadium firmy intensyfikują wykorzystanie potencjału ekspansji na rynkach międzynarodowych. W następnych trzech fazach internacjonalizacji kryterium oceny staje się zaangażowanie eksportowe. I tak, w czwartej fazie przedsiębiorstwo eksportuje eksperymentalnie. W piątej eksport obejmuje kraje o niewielkim dystansie psychologicznym. W szóstym etapie umiędzynarodowienia ekspansja jest możliwa we wszystkich krajach stanowiących dla przedsiębiorstwa potencjalne rynki zbytu<sup>14</sup>.

Kolejni badacze proponowali zróżnicowane podejścia do etapowości międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw. Najbardziej uniwersalne z nich to propozycja L.C. Leonidu i C.S. Katsikeasa. Wyróżniają oni jedynie trzy fazy międzynarodowej ekspansji. Pierwsza z nich to etap poprzedzający zaangażowanie przedsiębiorstwa w działalność międzynarodową. Firma nie prowadzi wówczas eksportu, koncentrując się na rynku krajowym. Druga faza to podjęcie eksportu i prowadzenie sporadycznych transakcji międzynarodowych. W ostatniej fazie określanej jako zaawansowana przedsiębiorstwo podejmuje ekspansję poprzez zaangażowanie zasobowe i kapitałowe<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Gorynia M., Jankowska B.: Teorie internacjonalizacji. „Gospodarka Narodowa”, nr 10, 2007, s. 22-44.

<sup>15</sup> Daszkiewicz N.: Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce. Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 40-42.

Model uppsalski poddany został wzmożonej krytyce. Przede wszystkim podważano jego sekwencyjność. Obserwacje procesu umiędzynarodowienia pozwalały bowiem w praktyce na stwierdzenie faktu, iż proces ten może przebiegać skokowo i różnym tempie. Model ten zawiera także pewne bardzo upraszczające założenia. Nie uwzględnia rodzaju przedsiębiorstwa ani jego produktów i usług. Pomija także założenia dotyczące rynku zagranicznego, a w szczególności stopnia jego rozwoju. Wreszcie nie wyjaśnia przyczyn i warunków internacjonalizacji<sup>16</sup>.

Poza sekwencyjnością w modelu tym krytykowano także założenie co do tego, iż przedsiębiorstwo może zdobywać wiedzę o danym rynku jedynie poprzez własne doświadczenie i proces systematycznego uczenia się, bez udziału czynników zewnętrznych. Tymczasem przedsiębiorstwa mogą internacjonalizować działalność poprzez obserwację innych uczestników rynku i naśladowanie ich zachowań. Mogą także działać w sieci i korzystać z doświadczenia partnerów gospodarczych. Krytyce wynikającej głównie z konfrontacji teorii z praktyką poddano także założenie, że wiedza zdobywana w kolejnych etapach umiędzynarodowienia ma wpływ na postrzeganie ryzyka internacjonalizacji.

Krytyka modelu uppsalskiego skoncentrowała się również na psychologicznych uwarunkowaniach podejmowanych działań. W pierwotnych uwarunkowaniach przyjmowano jako istotne bariery utrudniające przepływ informacji między dostawcami a odbiorcami. W kolejnej iteracji interpretacyjnej, definiowane były czynniki utrudniające proces korporacyjnego uczenia się specyfiki regulacyjnej zagranicznych rynków. W ramach tych czynników uwzględniono nie tylko stymulatory zewnętrzne, ale także czynniki wewnętrzne, powiązane z rozumieniem i dopasowaniem się przedsiębiorstwa do uwarunkowań charakterystycznych dla określonych rynków. Niepoprawne okazało się zakładanie łatwości ekspansji na rynki, od których przedsiębiorstwo separuje nieznaczny dystans psychologiczny. Podmiot może bowiem uwzględniać podstawowe podobieństwo danego państwa, rynku i subryнку, nie dostrzegając niuansów blokujących efektywną ekspansję. W dzisiejszej rzeczywistości można również wskazać fakt, iż dystans psychologiczny, w dynamice ekspansji, traci na znaczeniu z uwagi na znaczny postęp technologiczny i informacyjny oraz homogenizację rynków<sup>17</sup>.

W obliczu przedstawionej powyżej krytyki modelu uppsalskiego dokonano jego istotnych modyfikacji, formułując nowe teorie internacjonalizacji. Pierwszą z nich jest innowacyjny model internacjonalizacji, w którym umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa potraktowano jako innowację, odwołując się do schumpeterowskiej definicji innowacji. Tak rozumiana internacjonalizacja oznacza:

---

<sup>16</sup> Przybylska K: Kontrowersje wokół tradycyjnego ujęcia procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa, s. 135-148.

<sup>17</sup> Ibidem.

- powstanie nowego rynku, który wcześniej nie istniał,
- pozyskanie nowego źródła zaopatrzenia przedsiębiorstwa,
- stworzenie nowej organizacji przemysłu.

Zdaniem twórców tej teorii przedsiębiorstwo podejmuje proces umiędzynarodowienia w wyniku wyczerpania się krajowych możliwości rozwojowych, wykorzystując innowacje marketingowe i technologiczne<sup>18</sup>.

### 3. Internacjonalizacja przedsiębiorstw w województwie śląskim

Strukturalny układ gospodarki konfiguruje województwo śląskie jako region przemysłowy o ograniczonym stopniu specjalizacji. Znaczna część sektorów przemysłowych koncentruje się na konkurencji cenowej, a relacje między przedsiębiorstwami a jednostkami naukowymi są mało rozwinięte, a także w niewielkim stopniu przyczyniając się do komercjalizacji rozwiązań innowacyjnych w skali międzynarodowej<sup>19</sup>. 21,9% przedsiębiorstw przemysłowych poddanych badaniu, w 2015 roku, przez Główny Urząd Statystyczny było zaangażowanych innowacyjnie w latach 2012-2014, a w przypadku przedsiębiorstw usługowych wskaźnik ten wynosił 12,9%. Województwo śląskie plasowało się na drugim miejscu w kraju w 2014 roku, w zakresie nakładów na innowacje, we wszystkich typach przedsiębiorstw. Natomiast średnie nakłady wydatkowane na działalność innowacyjną, a przypadające na statystyczne przedsiębiorstwo przemysłowe, w 2014 roku były w województwie śląskim prawie o 30% niższe aniżeli w województwach: dolnośląskim, mazowieckim, łódzkim i podkarpackim. Również w przypadku przedsiębiorstw usługowych w województwie śląskim nakłady przypadające na jedno przedsiębiorstwo plasowały się znacznie niżej, aniżeli w województwach: kujawsko-pomorskim, dolnośląskim, łódzkim, pomorskim, mazowieckim i podkarpackim. W porównaniu z innymi województwami, więcej przedsiębiorstw w województwie śląskim ponosi nakłady na działalność innowacyjną, lecz kwoty poszczególnych podmiotów są mniejszej wartości. 33,6% badanych przedsiębiorstw przemysłowych, aktywnych innowacyjnie w województwie śląskim, w 2014 roku współpracowało w zakresie działalności innowacyjnej z innymi podmiotami (czwarta pozycja w Polsce), w tym dla 11,3% podmiotów z tej grupy współpraca odbywała się w ramach klastrów. Z kolei w przypadku przedsiębiorstw usługowych, 23,9% przedsiębiorstw wykazało współpracę w zakresie działalności innowacyjnej z innymi podmiotami (dziewiąta pozycja

---

<sup>18</sup> Daszkiewicz N.: op.cit., s. 43.

<sup>19</sup> Na podstawie definicji „regiony przemysłowe”, „regiony wyspecjalizowane”, „regiony będące liderami innowacyjnymi”. Isaksen A., Tripl M.: Regional industrial path development in different regional innovation systems: A conceptual analysis'. Papers in Innovation Studies, vol. 17, Lund University, CIRCLE, 2014.



w Polsce), w tym 9,9% podmiotów z tej grupy współpracowały z innymi podmiotami w ramach klastrów<sup>20</sup>.

Na koniec 2014 roku, 212 podmiotów gospodarczych mających siedzibę w województwie śląskim wykazało zaangażowanie biznesowe w 312 jednostkach zagranicznych. Przychody netto ze sprzedaży za granicą (eksport) produktów nowych lub istotnie ulepszonych w przedsiębiorstwach przemysłowych w województwie śląskim na koniec 2014 roku stanowiły 8,2% przychodów netto ze sprzedaży ogółem (70% przychodów netto ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych dotyczy wartość eksportu).

W populacji podmiotów tzw. „szybkiego wzrostu”, w województwie śląskim, udział przychodów netto ze sprzedaży na eksport wynosił 17,8% przychodów ogółem w 2010 roku oraz 34,1% w roku 2014 (dla Polski ogółem – 2010: 14,43%; 2014: 25,10%). Warto również zwrócić uwagę na znaczące oscylacje w wielkości przychodów netto ze sprzedaży na eksport w przychodach ogółem, wśród tzw. „gazel” w regionie śląskim: 12,8% w 2010 roku, 44,1% w 2011 roku, 9,4% w 2012 roku, 40,5% w 2013 roku a 6,9% w 2014 roku. W grupie tzw. przedsiębiorstw wzrostowych, w województwie śląskim, udział przychodów netto ze sprzedaży na eksport stanowił 23,6% przychodów ogółem, w 2010 roku oraz 33,5% w roku 2014 (ogółem dla Polski – 2010: 8,89%, 2014: 28,39%). Wartość tego wskaźnika w zbiorowości przedsiębiorstw stabilnych, w województwie śląskim, wynosił 39,45% jeszcze w roku 2010, a 22,53% w roku 2014 (dla Polski ogółem – 2010: 21,18%, 2014: 20,88%). Należy podkreślić, że w gronie podmiotów schyłkowych, w Regionie śląskim, wskaźnik ten ukształtował się na poziomie: 30,19% w 2010 roku oraz 28,23% w roku 2014 (ogółem dla Polski – 2010: 17,15%, 2014: 18,63%)<sup>21</sup>.

Wymiana międzynarodowa na Śląsku, wg danych pozyskanych w pierwszym kwartale 2017 r., dotyczy najczęściej handlu z Niemcami, Czechami i Słowakami. Wysoko uplasowana w relacjach eksportowych jest również Rosja i Ukraina. Eksport na Śląsku zdominowany został przez dwa przemysły: przemysł motoryzacyjny oraz przemysł tworzyw sztucznych. Pierwsze miejsce w województwie zajmuje niewyspecjalizowana sprzedaż hurtowa, które skupia ponad 6,2 proc. całości eksportu regionu<sup>22</sup>. Zestawienie zbiorcze wybranych wskaźników prezentuje tabela 1.

<sup>20</sup> Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012-2014. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2015.

<sup>21</sup> Rocznik statystyczny województw 2015. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2015.

<sup>22</sup> Raport: op.cit., s. 9, 10.

Tabela 1

Zestawienie kierunków międzynarodowych eksportu woj. Śląskiego  
oraz struktury tego eksportu wg najważniejszych branż

Województwo ŚLĄSKIE	Kierunek eksportu	Udział %
		Niemcy
	Republika Czeska	5,38%
	Rosja	3,55%
	Słowacja	4,23%
	Ukraina	4,32%
	OPIS	
	Sprzedaż hurtowa niewyspecjalizowana	6,23%
	Produkcja części i akcesoriów pojazdów silnikowych	4,63%
	Produkcja wyrobów tworzyw sztucznych	2,83%
	Produkcja pakowań tworzyw sztucznych	2,63%
	Sprzedaż części i akcesoriów pojazdów samochodowych	1,72%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Raport: Polski Eksport 2017. BISNODE POLSKA 2017, s. 9, 10.

Interpretacja zestawień statystycznych wskazuje jednoznacznie, że zainteresowanie badawcze procesami umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, w województwie śląskim, jest uzasadnione, co więcej, wymagające nie tylko uporządkowania metodycznego w zakresie sposobów konstruowania zakresu interpretacyjnego i zawartości merytorycznej przyjmowanych wskaźników, ale również pogłębionych badań w obszarze relacji wzajemnych w procesach internacjonalizacji, istniejących pomiędzy podmiotami oraz przyczyn blokad, ograniczeń i niewykorzystywania szans koniunkturalnych, m.in., dla wypracowania mechanizmów wsparcia przedsiębiorstw sektora MSP w coraz bardziej otwartej przestrzeni gospodarczej. Wartości bezwzględne przedstawionych wskaźników są stosunkowo wysokie, jednak trzeba pamiętać, że porównanie do Polski jako całości nie oddaje specyfiki Regionu Śląskiego, poddawanego permanentnej restrukturyzacji wielosektorowej oraz kumulującego największe wartości produkcji przemysłowej oraz usług technologicznych, w porównaniu z innymi obszarami uprzemysłowionymi w Polsce. Nowoczesność, konkurencyjność oraz innowacyjność powinna być sprzęgnięta z umiejętnością współpracy z zagranicą oraz zdolnością do efektywnego operowania na rynkach międzynarodowych.

#### 4. Założenia i uwarunkowania wykonawcze projektu InterSilesia

W województwie śląskim powstała grupa podmiotów zainteresowanych wsparciem procesu internacjonalizacji MSP. Grupa postawiła sobie za cel opracowanie i uruchomienie projektu, którego celem byłyby promocja gospodarcza Regionu poprzez wzmocnienie i rozwój procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw sektora MSP, funkcjonujących na obszarze województwa śląskiego. Projekt postanowiono nazwać InterSilesia.

W ramach przygotowywanego projektu zostanie opracowany program badań pilotażowych oraz pogłębionych, pozwalających na zbudowaniu i testowaniu ramowego modelu

biznesowego działalności międzynarodowej przedsiębiorstw, który będzie bazą/wyjściowym etapem do pracy nad indywidualnymi strategiami dla MSP, chcących zwiększyć swoją aktywność na rynkach międzynarodowych. Projekt ukierunkowany jest bezpośrednio na promocję działalności eksportowej przedsiębiorstw sektora MSP jako element promocji gospodarczej Regionu. W związku z tym działania projektowe zgodnie z założeniami będą realizowane dwuetapowo. Pierwszy etap, polegający na opracowaniu i testowaniu ramowego modelu, będzie koncentrował się na przeprowadzeniu wnikliwych analiz możliwości działania na rynkach zagranicznych przez podmioty sektora MSP, m.in. w zakresie:

- zarządzania kapitałem społecznym i ludzkim, w rozumieniu przede wszystkim wykorzystania kompetencji sieci technologicznych i ekonomicznych powiązań z partnerami i klientami, po to, aby umieć się poruszać w obszarze coraz to większej konkurencji na rynkach międzynarodowych lub w rywalizacji z globalnymi przedsiębiorstwami operującymi na rynku polskim,
- programowania aktywnych form współpracy, rozumianych jako kooperacja z zagranicznymi podmiotami oraz kooperacja z podmiotami krajowymi, ale obsługującymi rynki zagraniczne,
- form współpracy rozumianych jako kooperacja z zagranicznymi podmiotami oraz podmiotami krajowymi obsługującymi rynki zagraniczne,
- predyspozycji wybranych lokalizacji w kontekście zarządzania terenami inwestycyjnymi,
- systemów bankowych z kredytowaniem działalności międzynarodowej i pozyskiwaniem kapitału obcego.

Szczegółowy zakres tych analiz będzie wynikał z przeprowadzonego – jeszcze przed realizacją badania pilotażowego, tj. ogólnego badania o charakterze rozpoznawczym, sygnalizującym deficyty, konieczne do przeprowadzenia wnikliwej diagnozy w szczególności z wykorzystaniem wstępnie zweryfikowanych narzędzi.

Opracowanie zindywidualizowanego modelu biznesowego, w ramach badań pogłębionych, w oparciu o wywiady bezpośrednie na grupie 30 wyselekcjonowanych, z wstępnego badania, przedsiębiorstw z sektora MSP, pozwoli na objęcie wsparciem większej liczby przedsiębiorców, a ponadto po zakończeniu projektu wypracowane rozwiązanie będzie można zaimplementować do standardowego procesu wspierania przedsiębiorców, w ramach polityki promocji Regionu na rynkach międzynarodowych. Przedsiębiorstwa sektora MSP, do badania pogłębionego, wyłonione zostaną z obszarów kluczowych inteligentnych specjalizacji woj. Śląskiego: technologii informacyjnych, technologii medycznych, technologii energetycznych. W ramach tego etapu działania projektowego zostaną opracowane zestawy narzędzi pomocowych, powołane zespoły specjalistów oraz wskazane proeksportowe przedsięwzięcia strategiczne, w określonym układzie relacji rynkowych oraz kontaktów zagranicznych, pozwalające na „szytą na miarę” i kompleksową pomoc dla MSP, umożliwiającą wzmocnienie marki „Śląskie”, jako województwa innowacyjnych, aktywnych przedsię-

biorców, skutecznie umacniających swoją pozycję w międzynarodowym otoczeniu gospodarczym.

Realizacja drugiego etapu będzie polegać na badaniach MŚP dla przygotowania i testowania profilowanego modelu działalności międzynarodowej przedsiębiorstwa gotowego do wdrażania innowacji organizacyjnych, rynkowych, finansowych i technologicznych, w zakresie zagadnień, obejmujących m.in.

- sterowanie procesem migracyjnym, z uwzględnieniem regionalnego salda migracyjnego z logiką elastycznej dyslokacji miejsc pracy,
- poszerzenie profili specjalizacji,
- pozyskiwanie intelektualnych elit organizacyjnych,
- zarządzanie projektami na rynkach międzynarodowych,
- szacowanie potencjału rynkowego w celu uniknięcia/minimalizacji ryzyka inwestycyjnego,
- umiejętność utrzymania płynności finansowej,
- zarządzanie terenami inwestycyjnymi.

Zakładana jest również możliwość aktywnego wsparcia np. w zakresie promocji, uzyskania niezbędnych dokumentów uprawniających do wprowadzenia produktów lub usług na docelowy rynek zagraniczny (certyfikaty, pozwolenia, homologacje, itp. oraz uczestniczenia w zagranicznych wizytach studyjnych mających na celu nawiązanie współpracy oraz poznanie dobrych praktyk.

Osiągnięcie przyjętego celu głównego projektu, czyli promocji gospodarczej Regionu poprzez rozwój procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw sektora MŚP, funkcjonujących na obszarze województwa śląskiego, wymaga realizacji następujących celów szczegółowych:

- badania przedsiębiorstw sektora MŚP dla intensyfikacji zjawiska umiędzynarodawiania gospodarki regionalnej,
- badania możliwości efektywnego zarządzania zmianą biznesową, dla wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw sektora MŚP, w procesach internacjonalizacji gospodarki, budujących wizerunek przedsiębiorczego Regionu Śląskiego na rynkach międzynarodowych,
- wsparcia – poprzez zbudowanie i testowanie modelu efektywnej internacjonalizacji – przedsiębiorców regionu śląskiego, a tym samym promocji wizerunku Regionu, jako przestrzeni gospodarczej opartej na elastyczności i specjalizacji firm oraz aktywnych międzynarodowo strukturach sieciowych, budowanych w sektorze MŚP,
- badania możliwości rozwoju kapitału ludzkiego, niezbędnego dla poprawy zdolności funkcjonowania na rynkach międzynarodowych, poprzez propozycje modelowych zmian struktury zatrudnienia w sektorze MŚP, na obszarze województwa śląskiego,

- wzmocnienia przedsiębiorczości sektora MSP, nastawionej na intensyfikację działań na rynkach międzynarodowych internacjonalizację, w obszarach inteligentnych specjalizacji Województwa Śląskiego.

Mechanizm komercjalizacji wyników badań będzie realizowany poprzez instytucjonalne wdrożenia działań wobec przedsiębiorstw sektora MSP (doradczych oraz wsparcia finansowego). Wyniki badań będą stanowiły istotną wartość dodaną w możliwości doprecyzowania polityki rozwojowej woj. Śląskiego, ukierunkowanej na działania międzynarodowe przedsiębiorstw z sektora MSP. A przez to uda się wzmocnić wizerunek regionu jako innowacyjnego centrum południa Polski, z aktywnymi kontynentalnie i globalnie zorientowanymi przedsiębiorstwami.

Agenda badawcza Projektu ma zaistnieć na dwóch poziomach:

- a. w badaniach pilotażowych, określających wstępnie potrzeby informacyjno-analityczne przedsiębiorstw sektora MSP w procesach internacjonalizacji Gospodarki Śląska;
- b. w badaniach głównych – pogłębionych, które określą zasady działań, form współpracy, modele cząstkowe oraz model zbiorczy działania przedsiębiorstw sektora MSP na rynkach międzynarodowych, także z uwzględnieniem takich zjawisk, jak migracje zewnętrzne i wewnętrzne oraz możliwości pozyskiwania pracowników i zwiększania ich kompetencji dziedzinowych. Agenda badawcza ma przyczynić się do opracowania zwartych, zindywidualizowanych modeli internacjonalizacji, testowanych wspólnie z przedsiębiorcami w ramach wywiadów oraz warsztatów oraz innych form pracy grupowej – w zgodności z wytycznymi do układu strategii internacjonalizacji, przyjętymi przez Zarząd Województwa. Końcowy układ badawczy oraz kategorie poznawcze testowania przygotowanego modelu zbiorczego, powstałego na bazie zrealizowanych badań pilotażowych i pogłębionych, będzie uwzględniał następujące moduły merytoryczne:
  1. Analiza stanu istniejącego i możliwości podjęcia działań na rynkach międzynarodowych (analiza pola sił).
  2. Analiza zasobów przedsiębiorstwa dla prowadzenia działalności międzynarodowej (zasoby techniczno-materialne, zasoby kadrowe, zasoby informacyjno-logistyczne, zasoby finansowe).
  3. Analiza potencjału rynkowego przedsiębiorstwa (sytuacja rynkowa, pozycja konkurencyjna, portfel produktowy, bariery i graniczenia rozwojowe w procesie internacjonalizacji, ryzyko rynkowe, szanse i potencjał wejścia na rynki międzynarodowe, analiza kluczowych czynników sukcesu w działaniach na wybranych rynkach, potrzeby kapitałowe w działaniach internacjonalizacyjnych).
  4. Charakterystyka modelu biznesowego na potencjalnym rynku międzynarodowym. Strategia marketingu mix. Plan sprzedaży na rynkach międzynarodowych.
  5. Założenia inwestycyjne planowanych działań.

6. Projekcje ekonomiczno-finansowe (plan kosztów, prognoza rachunku wyników, prognoza rachunku przepływów pieniężnych).
7. Harmonogram realizacji działań.

Projekt realizowany będzie w układzie konsorcjalnym. W skład konsorcjum wejdą Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego, Metropolia Śląsko-Zagłębiowska, Politechnika Śląska Wydział Organizacji i Zarządzania oraz reprezentacja samorządu gospodarczego, wybrana zgodnie z przepisami dotyczącymi partnerstwa.

## 5. Zakończenie

W artykule podjęto próbę zaprezentowania założeń realizacyjnych inicjowanego projektu INTERSILESIA, dotyczącego możliwości umiędzynarodowienia przedsiębiorstw sektora MSP w województwie śląskim. Wyzwania związane z procesami internacjonalizacji gospodarek narodowych oznaczają konieczność wypracowania mechanizmów wsparcia dla podmiotów operujących na rynkach zagranicznych lub tworzących układy kooperacyjne z korporacjami globalnymi. Dla firm sektora MSP oznacza to budowanie nowych kompetencji w obszarze technologii, metod zarządzania i logistyki, w tym sieciowych powiązań z partnerami po to, aby odnaleźć wzmocnienia rynkowe i wpisać się w kluczowe czynniki sukcesu danego sektora.

Zaproponowany w Projekcie sposób eksploracji zakłada eklektyzm podejścia do działań w zakresie internacjonalizacji. Należy rozpatrywać zarówno proces inicjalizacji umiędzynarodowienia, z jego atutami i zagrożeniami, jak i możliwości budowania nowych relacji w sieciach współpracy oraz rozwój działań innowacyjnych, pozwalających na efektywniejsze wpasowywanie się do łańcuchów tworzenia wartości poszczególnych branż, w międzynarodowym podziale pracy. Należy także umiejętnie wychwycić procesy zewnętrzne, sprzyjające i przeszkadzające przedsiębiorcom w aktywizacji swych działań na rynkach międzynarodowych. Przedsiębiorcy internacjonalizując swoją działalność zyskują dostęp do wiedzy o rynkach i technologiach, podnoszą poziom innowacyjności swoich produktów, dostają możliwość dostępu do tańszych, lepszych zasobów, poprawiając tym samym konkurencyjność i efektywność funkcjonowania na otwartym, zglobalizowanym i coraz bardziej wymagającym rynku.

Różnorodność form umiędzynarodowienia działalności śląskich podmiotów z sektora MSP skoncentrowana jest zazwyczaj na fakcie samego eksportu oraz – ewentualnie – liczbie i rozległości rynków. Synergetyczne wiązki zależności oraz charakter strukturalnych powiązań nie są częstokroć przedmiotem analiz, co z kolei może przyczynić się do prowadzenia badań pogłębionych, w formule zdefiniowanej w ramach analizowanego

Projektu, nad relacjami stopnia internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw, a uzyskiwanymi wynikami i efektywnością ich funkcjonowania.

## Bibliografia

1. Daszkiewicz N.: Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce. Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
2. Dunning J.H.: The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extension. "Journal of International Business Studies", Vol. 1, 1988.
3. Fanfara K., Gorynia M., Otta W., Najlepszy E.: Przedsiębiorstwo na międzynarodowych rynkach. Akademia Ekonomiczna, Poznań 2000.
4. Gorynia M.: Teoria handlu zagranicznego a zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa. „Ekonomista”, nr 5, 1988.
5. Gorynia M., Jankowska B.: Teorie internacjonalizacji. „Gospodarka Narodowa”, nr 10, 2007.
6. Isaksen A., Trippel M.: Regional industrial path development in different regional innovation systems: A conceptual analysis. Papers in Innovation Studies, vol. 17. Lund University, 2014.
7. Johanson J., Wiedersheim-Paul F.: The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. "Journal of Management Studies", Vol. 3, 1975.
8. Melin L.: Internationalization as a Strategy Process. "Strategic Management Journal", Vol. 13, 1999.
9. Piercy N.F.: Company Internationalization: active and reactive exporting. "European Journal of Marketing", Vol. 3, 1985.
10. Pierścionek Z.: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2003.
11. Przybylska K.: Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej, nr 3. Bochnia 2005.
12. Romanowska M (red.): Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury. PWE, Warszawa 2011.
13. Rymarczyk J.: Internacjonalizacja przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 1996.
14. Rymarczyk J.: Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 2004.
15. Turnbull P.W.: Internationalization of the Firm: a Stage Process or not? Conference on Export Expansion and Market Entry Modes. Dalhousie University, Halifax 1985.
16. Welch L.S., Luostarinen L.: Internationalization: Evolution of a Concept, [in:] Buckley P.: The Internationalization of the Firm. Academic Press Ltd., London 1988.

17. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012-2014. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2015.
18. Rocznik statystyczny województw 2015. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2015.
19. Raport: Polski Eksport 2017. BISNODE POLSKA 2017.