

**MATEUSZ JANAS**

UNIwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Wydział Zarządzania  
E-MAIL: JANASMATEUSZ07@GMAIL.COM

DATA ZGŁOSZENIA: 5.01.2018  
DATA PRZYJĘCIA DO DRUKU: 17.02.2018

---

## **Internacjonalizacja jako czynnik konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce**

### STRESZCZENIE

Internacjonalizacja współcześnie stanowi istotny czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego. Wzrost oczekiwań klientów i nasilająca się konkurencja przedsiębiorstw powodują, iż podmioty gospodarcze należące do sektora MŚP są zmuszone podejmować procesy umiędzynarodowienia działań gospodarczych. Emancypacja zagraniczna przedsiębiorstwa przynosi wiele korzyści, m.in. pozwala na kierowanie produktów i usług do szerszego grona odbiorców, wpływa na zastosowanie nowej technologii produkcji, rozszerzanie rynków zbytu, a także daje możliwość „nadążania” za coraz bardziej wygórowanymi wymaganiami klientów. Ważne jest zatem, aby przedsiębiorstwa sektora MŚP podejmowały częściej działania związane z internacjonalizacją, co w szczególności winno przyświecać aktywności rozwojowej MŚP w Polsce z uwagi na stosunkowo niski poziom ich emancypacji na rynkach zagranicznych.

### SŁOWA KLUCZOWE

konkurencyjność, sektor MŚP, internacjonalizacja, emancypacja zagraniczna

### **Wstęp**

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw odgrywa istotną rolę w rozwoju gospodarczym Polski. Zmiany wywołane procesami globalizacyjnymi w świecie nauki, technologii, informatyce, technice czy ekonomii mają ogromny wpływ na przedsiębiorstwa sektora MŚP. Żyjemy w czasach rozwoju nowej

ekonomii i nowej gospodarki, w której konkurencyjność jest siłą napędową rozwoju gospodarczego kraju<sup>1</sup>. Przyspieszające zmiany w warunkach zewnętrznych i wewnętrznych przedsiębiorstw oraz ryzyko gospodarowania wymagają odpowiedniego zarządzania. Przedsiębiorstwa małe i średnie zmieniają strategię działania. Nie budują pozycji konkurencyjnej opartej na agresywnym marketingu, ale przede wszystkim skupiają się na dobrej jakości swoich produktów lub usług. Podmioty posiadające dobrą pozycję konkurencyjną mogą osiągnąć przewagę<sup>2</sup>. Czynniki determinujące konkurencyjność podlegają ewolucji. W zależności od branży oraz sektora konkurencyjność może zawierać od kilku do kilkunastu pozycji. W jednym sektorze przedsiębiorstwa mogą uzyskiwać przewagę poprzez szeroki asortyment towarów, ceny, serwis czy logistykę, w innym sektorze poprzez markę, reklamę, sieć dystrybucji czy technologie produkcji<sup>3</sup>. Ze względu na szeroki zakres tematu artykuł ma na celu przedstawienie tylko niektórych czynników budowy konkurencyjności poprzez internacjonalizację działań przedsiębiorstw sektora MŚP.

## Istota konkurencyjności przedsiębiorstw

Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem stawia wiele wyzwań przed właścicielami oraz menadżerami. Wyzwania dotyczą bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak i podejmowania działań rozwojowych. Nieustanna walka przedsiębiorstw na rynku powoduje, że konkurencyjność jest wyznacznikiem funkcjonowania podmiotu gospodarczego<sup>4</sup>. Konkurencyjność stała się główną cechą gospodarki rynkowej, a zatem przedsiębiorstwo, aby utrzymać się na rynku, musi prawidłowo wykorzystać posiadane zasoby oraz potencjał wewnętrzny<sup>5</sup>. Wpływ na charakter konkurencyjności

---

<sup>1</sup> O. Charucka, *Kluczowe czynniki konkurencyjności MŚP i ich wpływ na rozwój gospodarki*, Warszawa 2014, s. 45.

<sup>2</sup> M. Białasiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – istota i podejścia do strategii konkurencji*, [w:] *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Białasiewicz, Szczecin 2009, s. 37.

<sup>3</sup> W. Wojtowicz, *Analiza wpływu wewnętrznych czynników produkcyjnych na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [online] [http://mikroekonomia.net/system/publication\\_files/84/original/11.pdf?1314879491](http://mikroekonomia.net/system/publication_files/84/original/11.pdf?1314879491) [dostęp: 21.12.2017].

<sup>4</sup> H. G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Toruń 2010, s. 19–20.

<sup>5</sup> M. Grzybek, *Koncepcja klastra a współdziałanie i konkurowanie przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo i region*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego” 2009, nr 1: *Konkurencyjność a innowacyjność*, s. 18–20.

mają zmiany zachodzące w realiach rynkowych, a także specyfika prowadzonej działalności. Sama konkurencyjność może określać zdolność do osiągnięcia sukcesu w ramach gospodarczej rywalizacji<sup>6</sup>. Walka konkurencyjna obejmuje następujące czynniki<sup>7</sup>:

- aspekt jakości i ceny oferowanych produktów i usług,
- wdrożenie oraz odmienność produktu/usługi w porównaniu z oferowanymi dobrami konkurencyjnymi,
- spełnienie oczekiwań klientów nowej generacji,
- zwiększony wachlarz asortymentu,
- gwarancja dostępności,
- marketing oraz kształtowanie marki.

Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw sektora MŚP jest wyrażony przez zasoby materialne i niematerialne, umiejętności kadry zarządzającej, zasoby ludzkie, *know-how*, a także inne, które mogą przyczynić się do budowy przewagi nad innymi podmiotami. Pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw mogą determinować wyżej wymienione czynniki wewnętrzne, ale również czynniki zewnętrzne, na które przedsiębiorstwa sektora MŚP nie mają wpływu, m.in. polityka państwa, stan infrastruktury czy system opodatkowania działalności gospodarczej<sup>8</sup>. Dlatego też konkurencyjność to nie tylko kompetencja wykorzystania posiadanego potencjału wewnętrznego przedsiębiorstw, ale również radzenie sobie z wpływem czynników makroekonomicznych. Każda branża ma odmienny charakter, dlatego konkurencyjność przybiera różne formy, a czynniki determinujące ją mogą być zróżnicowane. Należy ją zatem rozpatrywać w czterech aspektach<sup>9</sup>:

- potencjału konkurencyjnego, rozumianego jako zbiór kluczowych zdolności, zasobów materialnych i niematerialnych, które przyczyniają się do uzyskania dobrej pozycji konkurencyjnej,

---

<sup>6</sup> M. Wojdyła-Bednarek, *Konkurencyjność i innowacyjność jako wyzwanie dla małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa” 2014, nr 1, s. 164.

<sup>7</sup> R. Tylżanowski, *Wpływ innowacji na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 25, s. 397.

<sup>8</sup> M. Matejun, *Czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie badań w mikroregionie łódzkim*, [w:] *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Łódź 2008, s. 151–153.

<sup>9</sup> M. Gorynia, E. Łaźniewska, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Warszawa 2009, s. 17–20.

- instrumentów konkurencyjności, wyrażających się planowym i świadomym budowaniem wartości firmy oraz kapitału klientów,
- przewagi konkurencyjnej, co oznacza efektywne wykorzystanie dostępnych potencjałów konkurencyjnych, które pomagają przedsiębiorstwu w kreowaniu atrakcyjnej oferty na rynku, oraz skuteczne mechanizmy zapewniające utrzymanie wypracowanego stanu,
- pozycji konkurencyjnej, jako ugruntowanej pozycji przedsiębiorstwa na skali korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych, jakich przedsiębiorstwo dostarcza swoim interesariuszom na tle przedsiębiorstw konkurencyjnych.

Na konkurencyjność składają się czynniki o charakterze ilościowym i jakościowym<sup>10</sup>.

Wzrost otwartości gospodarek wielu krajów, rozwój technologii, rosnąca atrakcyjność inwestycyjna w obszarze Unii Europejskiej rodzi tendencje konkurencyjności. Determinanty te powodują zaostrzenie się warunków funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku, a także kreują nowe wyzwania, przed jakimi stają przedsiębiorstwa sektora MŚP<sup>11</sup>.

Wśród badaczy problematyki konkurencyjności występuje zgodność, że dotyczy ona „umiejętności konkurowania”. Ta właściwość może zostać oceniona przez porównanie z innymi podmiotami gospodarczymi, które funkcjonują w podobnych uwarunkowaniach<sup>12</sup>. Konkurencyjność można rozumieć zatem jako zdolność do:<sup>13</sup>

- osiągnięcia zysków,
- osiągnięcia sukcesu w ramach rywalizacji gospodarczej,
- osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej,
- zrównoważonego rozwoju w długim okresie,
- podnoszenia efektywności wewnętrznego funkcjonowania jednostki.

Konkurencyjność w dobie wpływu procesów globalizacyjnych jest wyznacznikiem istnienia przedsiębiorstwa na rynku. Przyjęcie odpowiedniej strategii rozwoju, opartej na poszerzaniu rynków zbytu, czy wdrażanie nowoczesnych rozwiązań jest ważnym elementem budującym konkuren-

---

<sup>10</sup> Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa 2006, s. 184–185.

<sup>11</sup> W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Warszawa 2005, s. 174.

<sup>12</sup> I. Gorzeń-Mitka, *Bariery prowadzenia działalności gospodarczej a konkurencyjność przedsiębiorstwa w obszarze Europy Środkowo-Wschodniej*, [w:] *Przedsiębiorstwo i państwo – wybrane problemy konkurencyjności*, red. T. Bernat, Szczecin 2007, s. 8.

<sup>13</sup> R. Tyłżanowski, op. cit., s. 394.

cyjność małych i średnich przedsiębiorstw. Konkurencyjność budowana w oparciu o strategie innowacyjne oraz internacjonalizację może stać się szansą na uzyskanie długoterminowej przewagi rynkowej przedsiębiorstwa<sup>14</sup>.

Współcześnie podejmowanie internacjonalizacji stanowi element gry rynkowej, która może zapewnić przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwa małe i średnie decydujące się na emancypację zagraniczną muszą wprowadzać szeroko pojęte zmiany, rozwiązania przełomowe, a ich strategia powinna skupiać się na rozwoju<sup>15</sup>. Dlatego właściciele oraz menadżerowie powinni tworzyć środowisko sprzyjające procesom internacjonalizacji oraz rozwojowi sektora MŚP.

### **Internacjonalizacja jako znamienny czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce**

Współczesny rynek europejski cechuje się wysoką konkurencyjnością, co wiąże się z potrzebą umiędzynarodowienia działalności gospodarczej. W wyniku postępujących procesów globalizacyjnych oraz otwierania się nowych rynków zbytu przedsiębiorstwa małe i średnie mają szersze spektrum działań: mogą szukać nowych źródeł przewagi konkurencyjnej oraz podejmować inicjatywy względem otoczenia. Mimo licznych barier przedsiębiorstwa MŚP dostrzegają szanse rozwojowe w umiędzynarodowieniu działalności, próbując skutecznie konkurować na rynkach zagranicznych<sup>16</sup>. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa, rozumiana jako podejmowanie działalności gospodarczej za granicą<sup>17</sup>, obliuguje do implementacji nowych koncepcji zarządzania, które zapewniają opracowanie skutecznych strategii oraz sposobów wprowadzania i utrzymywania przedsiębiorstwa na innych rynkach.

---

<sup>14</sup> M. Żelichowska, *Innowacyjność jako determinant konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Seria: Zarządzanie” 2009, s. 48–49.

<sup>15</sup> K. Firlej, A. Makarska, *Działania innowacyjne firm przemysłu spożywczego jako element ich strategii*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Series: Oeconomica” 2012, nr 68, s. 38–45.

<sup>16</sup> W. Głód, *Internacjonalizacja w procesie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw – wybrane wyniki badań empirycznych*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2014, nr 184: *Międzynarodowe stosunki gospodarcze: nowe wyzwania współczesnej gospodarki światowej*, s. 80.

<sup>17</sup> J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Warszawa 2004, s. 19.

W literaturze przedmiotu „internacjonalizacja przedsiębiorstwa” ma charakter zarówno wewnętrzny (umiejętności menadżerskie, zasoby ludzkie czy potencjał finansowy), jak i zewnętrzny (polityka państwa, dostęp do rynków międzynarodowych). Przegląd literatury wskazuje na istnienie różnorodnych modeli teoretycznych podejmowania procesu internacjonalizacji i jego uwarunkowań<sup>18</sup>.

Aby przedsiębiorstwo sektora MŚP mogło podjąć decyzję o umiędzynarodowieniu działań gospodarczych, musi budować strategię oparte na<sup>19</sup>:

- planowaniu procesów działalności na rynkach zagranicznych,
- przyjęciu odpowiednich modeli (*born global* lub *non-born global*),
- obszarze działania (liczbie krajów),
- budowie strategii przedsiębiorstwa na podstawie modelu H. I. Ansofaa (macierz Ansoffa),
- wyborze formy emancypacji zagranicznej (eksport, import, licencje itd.).

Wybór samej strategii może decydować o powodzeniu przedsięwzięcia oraz pozycji konkurencyjnej na nowym rynku.

Cel internacjonalizacji i samo planowanie działalności międzynarodowej tworzą podstawę do wyboru odpowiedniej strategii wejścia na rynki zagraniczne. W literaturze przedmiotu można wyróżnić następujące cele podjęcia internacjonalizacji<sup>20</sup>:

- wzrost obrotów i większe udziały na nowych rynkach,
- obniżenie jednostkowego kosztu wytwarzania,
- wzrost zysku (rentowność kapitału),
- dywersyfikacja ryzyka (dostęp do zróżnicowanych surowców, materiałów, wzrost wielkości produkcji),
- możliwość rozwoju nowych technik i zagranicznych rynków zbytu,
- poprawa wizerunku firmy dzięki działalności międzynarodowej.

Powyższe motywy podjęcia umiędzynarodowienia mają w tle budowę lepszej pozycji konkurencyjnej.

Literatura proponuje wiele modeli związanych z internacjonalizacją przedsiębiorstwa. Na polepszenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora MŚP przez podjęcie odpowiednich działań umiędzynarodowienia mogą

---

<sup>18</sup> W. Głód, *Internacjonalizacja...*, op. cit., s. 81.

<sup>19</sup> Ibidem, s. 83.

<sup>20</sup> Idem, *Strategie umiędzynarodowienia MŚP i ich uwarunkowania – wyniki badań*, [w:] *Strategie rozwoju organizacji*, red. A. Stabryły, T. Małkusa, Kraków 2012, s. 124.

mieć wpływ między innymi dwa modele tradycyjnych koncepcji internacjonalizacji. Pierwszy z nich to model uppsalski (Uppsala Model, U-M)<sup>21</sup>, drugi to model innowacyjny (Innovation Model, I-M)<sup>22</sup>. Oba modele stwierdzają, że internacjonalizacja przedsiębiorstwa przebiega stopniowo, sekwencyjnie oraz długoterminowo. Według modelu uppsalskiego podmioty decydujące się na działania mające na celu umiędzynarodowienie powinny posiadać niezbędną wiedzę o zagranicznych rynkach. Przechodzenie między poszczególnymi etapami w ramach modelu uppsalskiego jest oparte na zdobyciu wiedzy. Model wyróżnia cztery etapy<sup>23</sup>:

- eksport sporadyczny,
- eksport pośredni,
- utworzenie zagranicznej filii handlowej (eksport pośredni),
- utworzenie zagranicznej filii produkcyjnej.

Według modelu uppsalskiego przedsiębiorstwa sektora MŚP, które posiadają wiedzę na temat zagranicznych rynków, mogą szybciej zbudować dobrą pozycję konkurencyjną. Model innowacyjny jest podobny do modelu uppsalskiego – oba mają charakter sekwencyjny oraz długoterminowy, jednak w ramach pierwszego z nich procesy są oparte o działania innowacyjne, czyli wdrażanie na nowe rynki nowoczesnych rozwiązań produkcyjnych, procesowych, innowacyjnych czy marketingowych. Model ten w dużej mierze skupia się na procesie uczenia się w związku z adaptacją innowacji<sup>24</sup>. Dlatego przedsiębiorstwa opierające swoje działanie na rozwoju polityki innowacyjnej oraz takie, które posiadają produkty/usługi innowacyjne, mają szansę zbudować lepszą pozycję konkurencyjną na rynku krajowym czy zagranicznym. W większości modeli proponowanych przez literaturę obowiązuje sekwencyjność oraz stopniowe przechodzenie do kolejnych etapów<sup>25</sup>.

Według Ministerstwa Gospodarki dla polskich przedsiębiorstw sektora MŚP najważniejszym celem jest obecnie poszukiwanie nowych rynków zbytu

---

<sup>21</sup> M. Gorynia, B. Jankowska, *Teorie internacjonalizacji*, Poznań 2007, s. 22–24.

<sup>22</sup> M. Berliński, *Dotychczasowe teorie internacjonalizacji wobec zjawiska firm globalnych od początku*, "International Journal of Management and Economics" 2007, 22, s. 176–180.

<sup>23</sup> K. Przybylska, *Born Global – nowa generacja małych polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 7–7, s. 64–65.

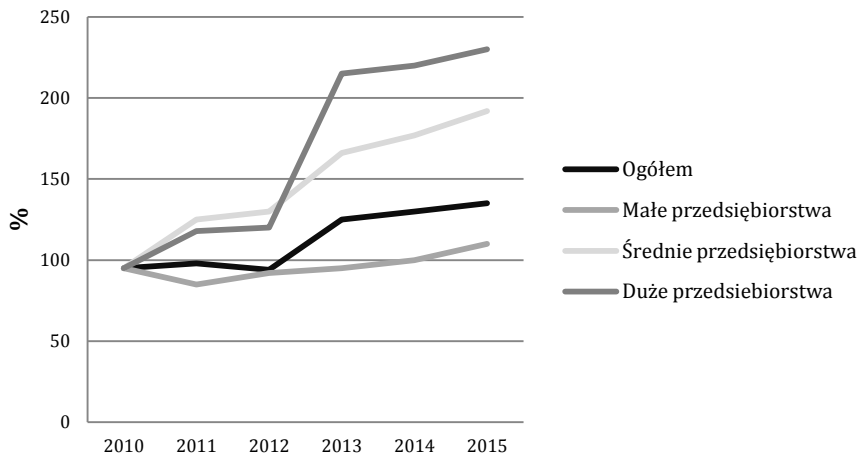
<sup>24</sup> M. Berliński, op. cit., s. 180–181.

<sup>25</sup> E. Dulinić, *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje*, Warszawa 2007, s. 23.

oraz podejmowanie inicjatyw innowacyjnych, które przekładają się na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej na rynku europejskim<sup>26</sup>.

Dane zawarte w *Raporcie o stanie sektora MŚP* wydawanym przez PARP w 2017 roku wskazują, że udział sektora MŚP w eksporcie jest coraz większy. Może to oznaczać, że przedsiębiorstwa małe i średnie coraz częściej podejmują emancypację zagraniczną, która może być czynnikiem poprawiającym pozycję konkurencyjną.

Wykres 1. Dynamika eksportu na jednego eksportera sektora MŚP w stosunku do przedsiębiorstw dużych w latach 2010–2015<sup>27</sup>



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z raportu PARP. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa 2016, s. 39.

Przedsiębiorstwa sektora MŚP coraz częściej podejmują działalność innowacyjną. Świadczy o tym zwiększony udział eksportu w przychodach ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów (Tabela 1).

<sup>26</sup> *Przedsiębiorczość w Polsce*, Warszawa 2017, s. 89–91.

<sup>27</sup> Wykres został zbudowany tylko na podstawie przedsiębiorstw oferujących wyroby. Przedsiębiorstwa zostały podzielone na grupy według liczby pracujących: małe przedsiębiorstwa (zatrudniające 0–9 pracowników), średnie przedsiębiorstwa (zatrudniające 10–49 pracowników) oraz duże przedsiębiorstwa (zatrudniające 50–249 pracowników).



Tabela 1. Udział eksportu w przychodach ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów w sektorze MŚP w latach 2008–2015 według liczby pracujących

Rok	Małe przedsiębiorstwa, zatrudniające od 0 do 9 pracowników	Średnie przedsiębiorstwa, zatrudniające od 10 do 49 pracowników
2008	3,0%	6,4%
2009	2,9%	7,6%
2010	3,2%	8,4%
2011	3,1%	8,0%
2012	3,9%	8,7%
2013	4,1%	9,6%
2014	4,2%	9,6%
2015	4,2%	9,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z raportu PARP. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa 2016, s. 40.

Przedsiębiorstwa w Polsce swą pozycję konkurencyjną poprawią dzięki eksportowi na zagraniczne rynki (Tabela 2). Najczęstszym kierunkiem internacjonalizacji przedsiębiorstwa są Niemcy.

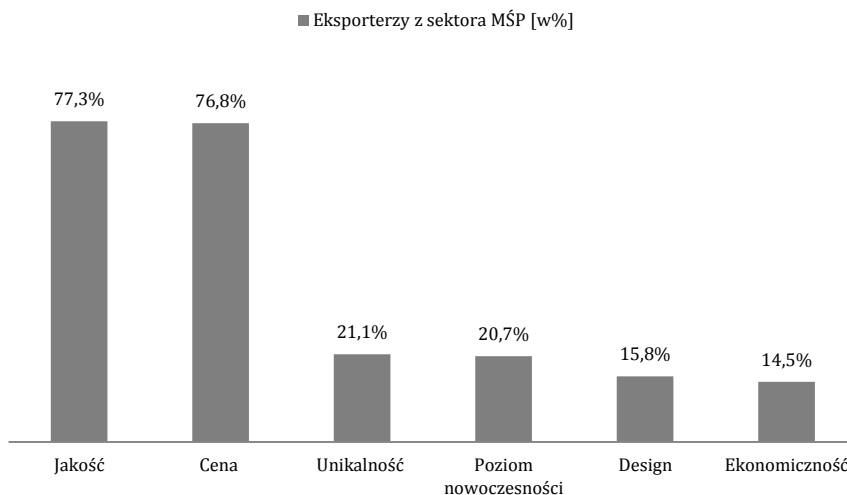
Tabela 2. Kierunki eksportowe działalności międzynarodowej przedsiębiorstw polskich

Główne kierunki eksportu	Odsetek eksporterów
Niemcy	30,4%
Czechy	6,7%
Wielka Brytania	5,8%
Rosja	5,7%
Ukraina	4,7%
Francja	4,1%
Litwa	3,5%
Słowacja	3,4%
Białoruś	3,1%
Dania	2,8%
Pozostałe	29,8%

Źródła: opracowanie własne na podstawie wyników badań CATI (eksporterzy: n=659). Odpowiedź na pytanie: „Do jakiego kraju firma eksportuje?” lub pierwsze wskazanie w rubryce: „Proszę podać najważniejsze kraje eksportu (maksymalnie 3)”. *Raport końcowy. Ewaluacja potencjału eksportowego przedsiębiorstwa w Polsce*, Warszawa 2014, s. 44.

Pozycja konkurencyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej zależy od wielu elementów. Sektor MŚP swą konkurencyjność może budować na dobrej jakości produktów/usług oraz cenie, która w stosunku do zachodnich przedsiębiorstw sektora MŚP jest wciąż stosunkowo niska.

Wykres 2. Cechy eksportowanych produktów decydujące o ich konkurencyjności



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CATI (eksporterzy: n=659). Pytanie: „Co decyduje o konkurencyjności eksportowanych przez Państwa produktów na rynek zagraniczny?” (pytanie wielokrotnego wyboru). *Raport końcowy. Ewaluacja potencjału eksportowego przedsiębiorstwa w Polsce*, Warszawa 2014, s. 105.

Możemy zauważyć, że sektor MŚP coraz częściej decyduje się na podjęcie internacjonalizacji. Małe i średnie przedsiębiorstwa dysponują coraz większym potencjałem eksportowym, co zwiększa ich szanse na zdobycie lepszej pozycji konkurencyjnej. Na rodzimym rynku polskie przedsiębiorstwa sektora MŚP muszą rywalizować również z podmiotami zagranicznymi, dysponującymi większymi zasobami kapitałowymi. Wpływa to mobilizująco na podmioty, czego skutkiem jest efektywniejsze wykorzystanie czynników produkcyjnych, podejmowanie szeroko pojętej współpracy, a także coraz częstsze działania proinnowacyjne. Przedsiębiorstwa sektora MŚP muszą nieustannie poprawiać swoją zdolność do konkurencyjności na rynku krajowym oraz zagranicznym. Stosowanie polityki innowacyjnej, proponowanie nowoczesnych rozwiązań oraz implementacja modeli zrównoważonego rozwoju może zdecydowanie poprawić pozycję konkurencyjną.

Przyjęcie odpowiedniej formy działań międzynarodowych przez przedsiębiorstwa małe i średnie może mieć kluczowe znaczenie. Wybór formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa może wpłynąć na pozycję konkurencyjną (Tabela 3).

Tabela 3. Formy działalności międzynarodowej

Działalność międzynarodowa czynna	Działalność związana z oferowaniem wyrobów i usług na rynku zagranicznym lub obecnością przedsiębiorstwa za granicą. Są to np. eksport, dokonywanie inwestycji bezpośrednich za granicą lub udzielanie licencji podmiotowi zagranicznemu.
Działalność międzynarodowa bierna	Współpraca z podmiotami zagranicznymi, które są obecne w danym kraju, bez wykroczenia w ramach działalności gospodarczej poza granice lokalizacji danego przedsiębiorstwa. Np. import, napływ ZIB do kraju, zakup licencji od podmiotów zagranicznych.
Eksport	Obejmuje transakcje dotyczące towarów i usług (sprzedaż, wymiana barterowa, dary lub darowizny) dokonywane przez rezydentów na rzecz nierezydentów.
Import	Obejmuje transakcje dotyczące towarów i usług (zakupy, wymiana barterowa, dary, darowizny) dokonywane przez nierezydentów na rzecz rezydentów.
Kontrakty na poddostawy	Zlecenie partnerowi zagranicznemu produkcji całego produktu, poszczególnych elementów lub montażu produktów gotowych z dostarczanych podzespołów.
Kontrakty na usługi outsourcingowe	Zlecenie partnerowi zagranicznemu prowadzenia poszczególnych procesów działalności przedsiębiorstwa, np. księgowości, zarządzania nieruchomością, ochrony, prac badawczo-rozwojowych.
Umowy licencyjne	Udzielenie lub otrzymanie prawa do korzystania z utworu/dzieła/technologii produkcji, których dana licencja dotyczy. Właściciel praw autorskich, znaku handlowego lub patentu udziela

	licencjodawcy prawa do użytkowania lub reprezentowania licencjonowanego utworu/ dzieła/technologie, za co pobierana jest opłata.
Umowy franczyzowe	Forma działalności polegająca na tym, że przedsiębiorstwo macierzyste udziela innemu przedsiębiorcy prawa do działania w określony sposób, przez określony czas, w danym miejscu. Prawo to może dotyczyć zezwolenia na sprzedaż produktów przedsiębiorstwa macierzystego, zastosowania określonych metod działania, użycia jego nazwy, znaków towarowych, symboli lub wszystkich tych składników łącznie. Franczyzobiorca prowadzi działalność we własnym imieniu, na własny rachunek i na określonym terytorium. Ponosi on na rzecz franczyzodawcy opłaty. Przedmiot franczyzy może być bardzo szeroki – ma zastosowanie do sfery produkcji, dystrybucji oraz świadczenia usług.
Kontrakty menadżerskie	Kontrakt menadżerski (zwany umową o zarządzanie) – umowa cywilnoprawna, której przedmiotem jest powierzenie (lub przyjęcie) sprawowania zarządu nad przedsiębiorstwem osobie fizycznej bądź innemu podmiotowi gospodarczemu.
Zagraniczne inwestycje bezpośrednie	Działalność międzynarodowa polegająca na długoterminowym ulokowaniu kapitału za granicą, co ma na celu stworzenie w obcym kraju nowego przedsiębiorstwa i wyposażenie go w kapitał zakładowy lub wykupienie takiej liczby akcji zagranicznego przedsiębiorstwa, która pozwoli na kontrolowanie jego działalności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport końcowy. Ewaluacja potencjału eksportowego przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2014, s. 5–8.

W literaturze przedmiotu można znaleźć inne formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw sektora MŚP. Zachodzi dysproporcja w podejmowaniu procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw tego sektora w różnych regionach Europy. Wzrost konkurencyjności wymusza na przedsiębiorstwach podejmowanie ekspansji zagranicznej, rozwój nowych technologii, stosowanie nowoczesnych systemów zarządzania czy produkowanie inno-

wacyjnych produktów/usług<sup>28</sup>. Każde podjęcie internacjonalizacji wymaga czasu oraz nakładów finansowych. Przedsiębiorstwa sektora MŚP powinny być świadome, że kluczem do sukcesu jest permanentny rozwój, stanowiący imperatyw budowania pozycji konkurencyjnej<sup>29</sup>.

Podjęcie internacjonalizacji to podjęcie ryzyka powodzenia przedsięwzięcia na rynkach zagranicznych i zarazem wyraz dążenia do poprawy pozycji konkurencyjnej. Podczas procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa wiele się uczą, co prowadzi do wymiernych korzyści. W wyniku podjętych działań może nastąpić poprawa produktywności, zwiększenie ogólnej sprawności, poszerzenie rynków zbytu, wiedzy na temat rynków zagranicznych, poprawa wydajności czy unowocześnienie procesów. Internacjonalizacja jest czynnikiem, który może poprawić pozycję przedsiębiorstw małych i średnich na arenie krajowej oraz międzynarodowej.

## Zakończenie

Badając internacjonalizację i jej wpływ na pozycję konkurencyjną, można wskazać, że aby osiągnąć powodzenie w tym zakresie, współczesne podmioty gospodarcze muszą podjąć proces umiędzynarodowienia działań. Można określić internacjonalizację jako zdolność do poszerzania rynków zbytu oraz rozszerzania działań produkcyjnych, które są skierowane do nowych odbiorców, gwarantując im lepszą jakość, cenę, parametry techniczne, ekonomiczność czy design. Internacjonalizacja działań przedsiębiorstw MŚP ma zatem znaczny wpływ na ich konkurencyjność. Podmioty z tego sektora rzadziej podejmują działania zmierzające do umiędzynarodowienia aniżeli duże firmy, na co wpływ ma wiele czynników endogenicznych i egzogenicznych.

Z uwagi na ważną rolę sektora MŚP w gospodarce Polski oraz Unii Europejskiej oczekiwania w zakresie wzrostu konkurencyjności wydają się oczywiste. Stworzenie odpowiednich warunków do umiędzynarodowienia przedsiębiorstw MŚP jest niezbędne, to zaś wymaga nie tylko odpowiednich strategii gospodarczych, nowych przepisów legislacyjnych czy ulg podatkowych, ale również konsekwencji w ich wdrażaniu i egzekwowaniu.

---

<sup>28</sup> R. Pastusiak, *Rola innowacyjności w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 5, s. 18.

<sup>29</sup> R. Tyłżanowski, op. cit., s. 404.

## INTERNATIONALIZATION AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN POLAND

### ABSTRACT

Nowadays, internationalization is the main factor of social and economic development. Due to the increase of the expectances of customers and growing competition of enterprises, economic entities of SME sector are forced to undertake processes, aim of which is to internationalize economic operations. Foreign emancipation of an enterprise to new markets means many benefits, e. g. it allows the enterprises to use new production technologies, expand the market, as well as it enables the enterprises to follow the increasing demand among customers. Therefore, it is crucial for SMEs to undertake operations that are associated with internationalization more often. Considering the low level of foreign emancipation among enterprises of Polish SME sector, internationalization should guide them in their development.

### KEYWORDS

competitiveness, sector SME, internationalization, emancipation of an enterprise to new markets

### BIBLIOGRAFIA

1. Adamkiewicz-Drwiłło H. G., *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Toruń 2010.
2. Berliński M., *Dotychczasowe teorie internacjonalizacji wobec zjawiska firm globalnych od początku*, "International Journal of Management and Economics" 2007, No. 22.
3. Białasiewicz M., *Konkurencyjność przedsiębiorstw – istota i podejścia do strategii konkurencji*, [w:] *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Białasiewicz, Szczecin 2009.
4. Charucka O., *Kluczowe czynniki konkurencyjności MŚP i ich wpływ na rozwój gospodarki*, Warszawa 2014.
5. Dulinić E., *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje*, Warszawa 2007.
6. Firlej K., Makarska A., *Działania innowacyjne firm przemysłu spożywczego jako element ich strategii*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Series: Oeconomica” 2012, nr 68.
7. Głód W., *Internacjonalizacja w procesie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw – wybrane wyniki badań empirycznych*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2014, nr 184: *Międzynarodowe stosunki gospodarcze: nowe wyzwania współczesnej gospodarki światowej*.
8. Gorynia M., Jankowska B., *Teorie internacjonalizacji*, Poznań 2007.
9. Gorynia M., Łażniewska E., *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Warszawa 2009.
10. Gorzeń-Mitka I., *Bariery prowadzenia działalności gospodarczej a konkurencyjność przedsiębiorstwa w obszarze Europy Środkowo-Wschodniej*, [w:] *Przedsiębiorstwo i państwo – wybrane problemy konkurencyjności*, red. T. Bernat, Szczecin 2007.

11. Grzybek M., *Koncepcja klastra a współdziałanie i konkurowanie przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo i region*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego” 2009, nr 1: *Konkurencyjność a innowacyjność*.
12. Matejun M., *Czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie badań w mikroregionie łódzkim*, [w:] *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Łódź 2008.
13. Pastusiak R., *Rola innowacyjności w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 5.
14. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa 2006.
15. Przybylska K., *Born Global – nowa generacja małych polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 7–7.
16. *Raport końcowy. Ewaluacja potencjału eksportowego przedsiębiorstwa w Polsce*, Warszawa 2014.
17. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa 2016.
18. Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Warszawa 2004.
19. Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność*, Warszawa 2005.
20. Tylżanowski T., *Wpływ innowacji na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 25.
21. Wojtowicz W., *Analiza wpływu wewnętrznych czynników produkcyjnych na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [online] [http://mikroekonomia.net/system/publication\\_files/84/orginal/11.pdf?1314879491](http://mikroekonomia.net/system/publication_files/84/orginal/11.pdf?1314879491) [dostęp: 21.12.2017].
22. Wojdyła-Bednarek M., *Konkurencyjność i innowacyjność jako wyzwanie dla małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa” 2014, nr 1.
23. Żelichowska M., *Innowacyjność jako determinant konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Seria: Zarządzanie” 2009.

