

**Nelly Daszkiewicz**

Politechnika Gdańska

## Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw rodzinnych z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej<sup>1</sup>

### **Internationalization of Polish Family Businesses. International Entrepreneurship Approach**

---

**Abstract:** The purpose of this article is to present the internationalization of Polish family businesses from the perspective of the theory of international entrepreneurship. The article is both theoretical and empirical. In the theoretical part an attempt to delimitation of international entrepreneurship and to explain the research perspective is undertaken. In addition, the article presents selected results of research on the internationalization of family businesses. In the empirical part quantitative approach was adopted. 221 companies were examined with the use of a survey questionnaire. Then, the statistical analysis was used. In conclusions the importance of family character of a company in the process of internationalization was illustrated.

**Key-words:** Family Businesses, Internationalization, Entrepreneurship, International Entrepreneurship, SMEs

## Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw rodzinnych z perspektywy teorii przedsiębiorczości międzynarodowej. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej podjęto próbę delimitacji przedsiębiorczości międzynarodowej i wyjaśnienia

---

1. Artykuł powstał w ramach projektu badawczego OPUS pt. „Zachowania polskich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji w świetle szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej”, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/B/HS4/0070 [Daszkiewicz, Wach 2013–2016].

przyjętej perspektywy badawczej. Ponadto przedstawiono wybrane wyniki badań dotyczących internacjonalizacji firm rodzinnych. Natomiast w części empirycznej wykorzystano podejście ilościowe. Przebadano 221 przedsiębiorstw za pomocą kwestionariusza ankiety. Następnie wykorzystano analizę statystyczną. W efekcie przeprowadzonych badań zobrazowane zostało znaczenie „rodzinności” firmy w procesie internacjonalizacji. Artykuł kończą wnioski podsumowujące.

## Przedsiębiorczość międzynarodowa – próba delimitacji

Początki badań w obszarze przedsiębiorczości międzynarodowej (PM) sięgają lat 80. ubiegłego wieku. Jednak ich intensywny rozwój rozpoczął się dopiero w drugiej połowie lat 90. i trwa do dzisiaj. Poglądy dotyczące istoty PM, a w ślad za tym jej definicje ewaluowały, ale do dzisiaj nie powstała jednolita definicja [Daszkiewicz, Wach 2013, ss. 87-90]. Śledząc kolejne definicje przedsiębiorczości międzynarodowej B.M. Oviatt’a i P.P. McDougall, powszechnie uważanych za prekursorów w obszarze PM, łatwo zaobserwować ewolucję poglądów na ten temat. W 1989 roku P.P. McDougall napisała, iż „przedsiębiorczość międzynarodowa oznacza rozwój nowych przedsięwzięć lub *start-ups*, które od powstania angażują się w biznes międzynarodowy, postrzegają swoją działalność jako międzynarodową od najwcześniejszych stadiów funkcjonowania firmy” [McDougall 1989, s. 389]. Natomiast późniejsza definicja tej samej badaczki i B.M. Oviatt’a zakłada, iż „przedsiębiorczość międzynarodowa jest kombinacją zachowań innowacyjnych, proaktywnych i zorientowanych na ponoszenie ryzyka przekraczających granice narodowe, których celem jest tworzenie wartości w organizacji” [McDougall, Oviatt 2000, s. 904]. Ponadto, autorzy ci zgodni są co do faktu, iż definicja PM stale ewoluuje, obszar PM jest bardzo bogaty w możliwości i szanse, a stopień jego zakresu nie jest określony. Warto przytoczyć również definicję R.W. Wright’a i D.A. Rick’a [1994, s. 689], iż „PM jest działalnością na poziomie firmy (*firm-level activity*), która przekracza granice narodowe i skupia się na relacjach pomiędzy biznesami i otoczeniem międzynarodowym, w którym funkcjonują”.

Obecnie przedsiębiorczość międzynarodowa rozwija się na pograniczu teorii przedsiębiorczości oraz teorii internacjonalizacji i nie ma zgody wśród badaczy, czy może być już samodzielną teorią. I tak na przykład B. Mtigwe [2006, s. 18] uważa, że przedsiębiorczość jest wspólnym pojęciem we wszystkich rodzajach działalności międzynarodowej. Stąd też może być samodzielną teorią (*international entrepreneurship may be just such a theory*).



Natomiast T. Krasicka [2012, s. 12] twierdzi, że PM jako nowy obszar badawczy nie jest jeszcze w pełni ukształtowany i nie zyskał pełnej akceptacji zarówno wśród badaczy przedsiębiorczości, jak i internacjonalizacji (na skrzyżowaniu których się rozwija). Mimo to, zdaniem tej autorki, PM jest już odrębną, choć jeszcze młodą domeną badawczą.

Z kolei, według K. Wacha [2012, s. 112], PM można traktować zarówno jako jedno z podejść badawczych do internacjonalizacji MSP z perspektywy przedsiębiorczej (w tym sensie PM jest częścią składową teorii internacjonalizacji MSP) [Wach 2012, s. 112], jak i nowy obszar badawczy w obrębie teorii przedsiębiorczości, który działa na styku teorii przedsiębiorczości i teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa (analizie podlegają tu mechanizmy przedsiębiorcze, z tą różnicą, iż zakres analizy z krajowego zmienia się na międzynarodowy) [Daszkiewicz, Wach 2013, s. 84]. Dodatkowo K. Wach [2014] zwraca uwagę, że przedsiębiorczość międzynarodowa jako obszar badawczy obejmuje zarówno badania procesu internacjonalizacji prowadzonego w sposób przedsiębiorczy w konkretnym przedsiębiorstwie lub przedsiębiorstwach w danym kraju, w tym zwłaszcza w aspekcie małych i średnich przedsiębiorstw oraz w aspekcie przyspieszonych procesów umiędzynarodowienia, jak również międzynarodowe badania przedsiębiorczej internacjonalizacji, ale także międzynarodową komparatystykę samych procesów przedsiębiorczości w wymiarze krajowym lub narodowym (np. badania GEM). Na potrzeby tego artykułu przyjmuje się najwęższe rozumienie PM jako procesu internacjonalizacji analizowanego z uwzględnieniem trzech grup czynników typowych dla badań osadzonych w ramach teoretycznych przedsiębiorczości międzynarodowej, którymi są przedsiębiorczy przedsiębiorca, przedsiębiorcze przedsiębiorstwo oraz przedsiębiorcze otoczenie [Wach 2012, s. 113].

## Internacjonalizacja firm rodzinnych

Zainteresowania naukowców firmami rodzinnymi sięgają drugiej połowy lat 70. XX wieku. Jednak dopiero w latach 90. XX w. przeprowadzono pierwsze znaczące badania w tym zakresie. Również w połowie lat 90. kwestia wspierania firm rodzinnych zaczęła być podejmowana przez decydentów politycznych w Unii Europejskiej [Wach 2013, ss. 107-133], choć dopiero pierwsza dekada XXI w. przyniosła tu konkretne rozwiązania. Natomiast nowa dyscyplina – nauka o przedsiębiorstwie rodzinnym – wyodrębniła się pod koniec wieku XX. Od tego czasu przeprowadzono badania dotyczące różnych aspektów funkcjonowania firm rodzinnych (jak na przykład różnice między firmami rodzinnymi i nierodzinnymi) czy sukcesji oraz dokonano gruntownej charakterystyki firm



rodzinych [Surdej, Wach 2010; 2011]. Natomiast zagadnienia związane z przedsiębiorczością międzynarodową firm rodzinnych są podejmowane rzadziej. Po pierwsze dlatego, że przedsiębiorczość międzynarodowa jest, jak już wyjaśniono, młodym obszarem badawczym. Po drugie, dlatego że w Polsce zarówno wśród firm rodzinnych, jak i nierodzinnych w sektorze MSP dominują mikroprzedsiębiorstwa, które są najsłabiej umiędzynarodowione.

Obecnie internacjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych staje się coraz ważniejszym obszarem badawczym. Rosnąca liczba firm rodzinnych jest zmuszona do ekspansji na rynki zagraniczne, aby przetrwać w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu. Jednak internacjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych może przebiegać inaczej niż firm o odmiennej strukturze własności [Kontinen, Ojala 2010, ss. 97-107]. Według S.A. Zahry [2003], właściciele przedsiębiorstw rodzinnych mogą dążyć do uzyskania maksymalnych przychodów z ograniczonej liczby rynków zagranicznych niż agresywnie dążyć do internacjonalizacji na szerszym froncie. Funkcjonuje również pogląd, że przedsiębiorstwa rodzinne mają problemy w budowaniu portfela strategicznych zasobów, co czyni ich sukces międzynarodowy trudniejszym [Fernandez i Nieto 2006, cyt za: Kontinen, Ojala 2010, ss. 99]. Dlatego właśnie, ważne jest, aby badać firmy rodzinne jako odrębny podmiot oraz podejmować próby identyfikacji ich specyficznych cech w kontekście internacjonalizacji.

Ponadto, wyniki wielu badań pokazują, że firmy rodzinne są mniej skłonne do internacjonalizacji. Jeśli już podejmują decyzję o ekspansji na rynki zagraniczne, robią to etapowo – zgodnie z najstarszą, etapową teorią internacjonalizacji. Ponadto, przedsiębiorstwa rodzinne częściej wybierają rynki bliższe geograficznie. Co więcej, tradycyjnie przedsiębiorstwa rodzinne są postrzegane jako te funkcjonujące na rynkach lokalnych, ze strategiami zorientowanymi również na rynki lokalne [Zaniewska 2012, ss. 52-68]. Ponadto, wśród przedsiębiorstw rodzinnych internacjonalizacja staje się strategią wzrostu lub nawet strategią przetrwania [Kontinen, Ojala 2010, ss. 97-107].

Warto w tym miejscu odwołać się do popularnej typologii opracowanej przez OECD [1997a, 1997b], która wyróżnia cztery kategorie czynników internacjonalizacji przedsiębiorstwa:

1. Czynniki aktywne (popychające) (*pull factors*) – przedsiębiorca, podejmując decyzję o ekspansji na rynki zagraniczne, kieruje się możliwością osiągnięcia wyższego zysku.
2. Czynniki reaktywne (wypychające) (*push factors*) – przedsiębiorca podejmuje działania na rynkach zagranicznych z powodu braku możliwości na rynku krajowym.
3. Czynniki szans (*chance factor*) – przedsiębiorca dostrzega właściwe warunki na rynkach zagranicznych, czyli wykorzystuje nadarzające się przypadkowe okazje.



4. Czynniki przedsiębiorczy (*entrepreneurial factor*) – przedsiębiorca dąży do wzrostu. Czynniki te uważany jest za pierwotny, bez istnienia którego działanie któregośkolwiek z pozostałych nie byłoby możliwe [Daszkiewicz 2004, s. 51].

Kontinen i Olaja [2010] dokonali przeglądu metodologii i teorii wykorzystywanych w badaniach fenomenu internacjonalizacji firm rodzinnych, stanu wiedzy na ten temat oraz podjęli próbę poszukania odpowiedzi na pytanie, jak badać to zjawisko w przyszłości.

I tak, z dokonanego przez badaczy przeglądu wynika, że tylko w ośmiu artykułach wykorzystane zostały teorie internacjonalizacji, w czterech przypadkach wykorzystano procesowy model internacjonalizacji (U-model), paradygmat eklektyczny Dunninga w trzech przypadkach, natomiast model oparty na zasobach tylko w jednym przypadku (tabela 1).

**Tabela 1.** Teorie internacjonalizacji i ich wykorzystanie w badaniach firm rodzinnych

Teoria internacjonalizacji	Opis	Wykorzystanie teorii internacjonalizacji w badaniu firm rodzinnych
Procesowy model internacjonalizacji (Uppsala Model) (Johanson & Vahlne, 1977)	Internacjonalizacja jako proces stopniowy, w którym firma internacjonalizuje swoje działania poprzez wchodzenie na kolejne etapy	Graves & Thomas 2004, 2008 • Claver et al. 2007 • Casillas & Acedo 2005
Sieciowy model internacjonalizacji (Johanson & Mattsson, 1988)	Internacjonalizacja firmy jest wyjaśniana w odniesieniu do sieci, które wykorzystuje	Graves & Thomas 2004 (w ograniczonym stopniu)
Model oparty na zasobach (Resource-based view) (Barney, 1991)	Decyzje są podejmowane w ramach skoordynowanych zasobów, zdolności i ograniczeń otoczenia	• Graves & Thomas 2006 (zdolności menedżerskie)
Paradygmat eklektyczny Dunninga (Dunning, 1981)	Wyjaśnia internacjonalizację firmy w ramach paradygmatu OLI (ownership, location, and Internalization)	Erdener & Shapiro 2005 • Pinho 2007 • George et al. 2005

Źródło: Kontinen T., Olaja A. (2010), *The internationalization of family businesses: a review of extant research*, "Journal of Family Business Strategy", vol. 1, no. 2.

Natomiast w artykułach, które nie wykorzystywały teorii internacjonalizacji najczęściej wykorzystywane były: teoria własności (*ownership theory*), teoria agencji (*agency theory*), teoria przedsiębiorczości oraz teoria organizacji uczącej się (*organizational learning theory*).

W konkluzjach, Kontinen i Olaja [2010] zwracają uwagę na fakt, iż do badań internacjonalizacji firm rodzinnych wykorzystywane są częściej inne teorie niż teoria internacjonalizacji. Fakt ten oceniają jednak pozytywnie jako możliwość rozwoju dalszych badań z wykorzystaniem tych właśnie ram teoretycznych.



Dlatego też wykorzystanie w niniejszym artykule perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej do analizy internacjonalizacji firm rodzinnych uznano za wysoce uzasadnione. Podejście to pozwala bowiem zaobserwować, czy internacjonalizacja firm rodzinnych prowadzona jest w sposób przedsiębiorczy.

## Założenia metodyczne

W badaniu ankietowym przebadanych zostało 221 przedsiębiorstw. Do weryfikacji postawionych hipotez badawczych wykorzystano test nieparametryczny Manna-Whitneya, tzw. test U, co podyktowane zostało rodzajem analizowanych danych.

Analiza literatury przedstawionej powyżej pozwala na sformułowanie następujących hipotez badawczych:

**H1:** Nastawienie właściciela / przedsiębiorcy / menedżera do procesu internacjonalizacji zależy od rodzinności firmy

**H1a:** Motywacja do ekspansji zagranicznej jest negatywnie skorelowana z rodzinnością firmy

**H1b:** Kosmopolityzm i otwartość międzynarodowa jest negatywnie skorelowana z rodzinnością firmy

**H1c:** Znajomość rynków międzynarodowych jest negatywnie skorelowana z rodzinnością firmy

**H1d:** Doświadczenie zawodowe w biznesie jest negatywnie skorelowane z rodzinnością firmy

## Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Wśród przebadanych 221 przedsiębiorstw 90 (40,72%) określiły się jako firmy rodzinne (tabela 2). Badania przeprowadzono na terenie całej Polski, jednak najwięcej firm miało swoje siedziby w województwach pomorskim, małopolskim i mazowieckim (tabela 3).

**Tabela 2.** Udział firmy rodzinnych i nie rodzinnych wśród badanych przedsiębiorstw

	Liczba	Procent
Firmy nierodzinne	131	59,28%
Firmy rodzinne	90	40,72%
Suma końcowa	221	100,00%

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników projektu badawczego.



**Tabela 2.** Województwo, w którym znajduje się główna siedziba firmy

	Liczba	Procent
Dolnośląskie	21	9,50%
kujawsko-pomorskie	15	6,79%
Lubelskie	3	1,36%
Lubuskie	4	1,81%
Łódzkie	3	1,36%
Małopolskie	37	16,74%
Mazowieckie	22	9,95%
Opolskie	2	0,90%
Podkarpackie	10	4,52%
Podlaskie	5	2,26%
Pomorskie	40	18,10%
Śląskie	21	9,50%
Świętokrzyskie	3	1,36%
Warmińsko-mazurskie	7	3,17%
Wielkopolskie	17	7,69%
Zachodniopomorskie	11	4,98%
Suma końcowa	221	100,00%

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników projektu badawczego.

Wśród badanych przedsiębiorców ponad 84% posiadało wykształcenie wyższe, 11% średnie, a tylko niespełna 2% badanych deklarowało wykształcenie zawodowe.

Właściciele zapytano o główny motyw internacjonalizacji. I tak na stałe dążenie do rozwijania firmy poprzez wprowadzanie nowych rozwiązań wskazało 35,29% respondentów, na brak szans dalszego rozwoju firmy na rynku krajowym 9,05%, a na wykorzystanie nieplanowanych szans na rynkach zagranicznych (np. odpowiedź na zamówienia na ryku zagranicznym) 12,67% przedsiębiorców. Z kolei, dostrzeżenie nowych szans dalszego rozwoju firmy na rynkach zagranicznych było powodem internacjonalizacji dla 42,99%. A zatem decyzja badanych firm o ekspansji na zagraniczne rynki wynikała częściej z ich dążenia do wzrostu (czynnik przedsiębiorczy) oraz dostrzeżenia nowych szans (czynnik szans). Rzadziej natomiast była rezultatem pojawienia się przypadkowych okazji bądź wyczerpania możliwości na rynku krajowym.



## Statystyczna analiza wyników badań empirycznych:

Przeprowadzona analiza statystyczna w zakresie wpływu rodzinności firmy na jej internacjonalizację prowadzi do następujących wniosków:

Ponieważ poziom  $p = 0,78$  jest większy od poziomu istotności  $\alpha = 0,05$ , to nie ma podstaw do przyjęcia lub odrzucenia hipotezy, że siła motywacji do umiędzynarodowienia biznesu jest zależna od rodzinności biznesu.

1. Ponieważ poziom  $p = 0,09$  jest większy od poziomu istotności  $\alpha = 0,05$ , to nie ma podstaw do przyjęcia lub odrzucenia hipotezy, że kosmopolityzm i otwartość międzynarodowa jest zależna od rodzinności biznesu.
2. Ponieważ poziom  $p = 0,26$  jest większy od poziomu istotności  $\alpha = 0,05$ , to nie ma podstaw do przyjęcia lub odrzucenia hipotezy, że znajomość rynków międzynarodowych jest zależna od rodzinności biznesu.
3. Ponieważ poziom  $p = 0,16$  jest większy od poziomu istotności  $\alpha = 0,05$ , to nie ma podstaw do przyjęcia lub odrzucenia hipotezy, że doświadczenie zawodowe w biznesie jest zależne od rodzinności biznesu.

## Podsumowanie

Przypisywane dość powszechnie firmom rodzinnym motywy internacjonalizacji nie zostały potwierdzone w przeprowadzonym badaniu. Fakt ten można tłumaczyć, zdaniem autorki, doborem próby badawczej – badano bowiem wyłącznie firmy zinternacjonalizowane, prowadzone przez przedsiębiorców posiadających w większości (84%) wyższe wykształcenie. Wyniki licznych badań wskazują, że takie przedsiębiorstwa częściej posiadają opracowane strategie (w tym strategie internacjonalizacji), częściej odniosły już sukces na rynku wewnętrznym oraz dążą do wzrostu [Daszkiewicz 2004, ss. 143-150]. Również w przypadku przebadanych przedsiębiorstw ich decyzja o ekspansji na zagraniczne rynki wynikała częściej z ich dążenia do wzrostu (czynnik przedsiębiorczy) oraz dostrzeżeniu nowych szans (czynnik szans). A zatem wyniki przeprowadzonych badań skłaniają do ostrożnego wniosku, iż wśród firm zinternacjonalizowanych i prowadzonych przez wykształconych przedsiębiorców fakt „rodzinności” firmy nie ma już znaczenia. Motywy zachowań tych przedsiębiorstw nie różnią się od firm nierodzinnych. Oczywiście wnioski z tych badań dotyczą analizowanych przedsiębiorstw jednak próba – jak na warunki europejskie – była wystarczająca ( $N=221$ ).

Analiza literatury oraz przeprowadzone badanie rodzi również pytanie o kierunki dalszych badań nad internacjonalizacją firm rodzinnych. Podążając za Kontieniem i Ojalą [2010], istnieją jeszcze luki w wiedzy na temat za-





chowań międzynarodowych firm rodzinnych. Są to przede wszystkim takie obszary, jak proces internacjonalizacji FR np. znaczenie sieci społecznych w procesie internacjonalizacji czy wpływ sukcesji na internacjonalizację. Ponadto czynniki wpływające na internacjonalizację firm rodzinnych jak np. specyficzne zasoby FR (kapitał społeczny czy kapitał ludzki), a także kwestie menedżerskie i strategiczne, jak instrumenty internacjonalizacji czy proces decyzyjny dotyczący internacjonalizacji firmy [Kontinen, Ojala, ss. 15-17].

---

## Bibliografia

**Daszkiewicz N. (2004)**, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.

**Daszkiewicz N., Wach K. (2012)**, *Internationalization of SMEs. Context, Models, Implementation*, Gdańsk University of Technology Publishers, Gdańsk.

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

**Daszkiewicz N., Wach K. (2013–2016)**, *Zachowania polskich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji w świetle szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej*, projekt badawczy realizowany w latach 2013-2016, finansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/B/HS4/0070.

**IVF (2014)**, *Patterns of Business Internationalization in Visegrad Countries – In Search for Regional Specifics*, project no. StG-21310034 realized in the years 2013-2014, project coordinator: K. Wach, Kraków – Gdańsk – Prague – Miskolc – Nitra.

**Kontinen T., Ojala A. (2010)**, *The internationalization of family businesses: a review of extant research*, "Journal of Family Business Strategy", vol. 1, no. 2.

**Mtigwe B. (2006)**, *Theoretical Milestones in International Business: The Journey to International Entrepreneurship Theory*, "Journal of International Entrepreneurship", vol. 4, no. 1.

**OECD (1997a)**, *Globalisation and Small and Medium Enterprises, vol. 1: Synthesis Report*, OECD, Paris

**OECD (1997b)**, *Globalisation and Small and Medium Enterprises, vol. 2: Country Reports*, OECD, Paris

**Surdej A., Wach K. (2010)**, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.

**Surdej A., Wach K. (2011)**, *Succession Choices in Family Firms. The Case of Poland*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

**Surdej A., Wach K. (2012)**, *The Dynamics of Succession in Family Businesses in Poland - Empirical Results*, "Economia Marche. Journal of Applied Economics", vol. 31, no. 2.

**Wach K. (2014)**, *Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy kierunek badań w obrębie teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa [w:] Tradycyjne i nowe kierunki rozwoju handlu międzynarodowego*, red. S. Wydymus, M. Maciejewski, CeDeWu, Warszawa.

**Wach K. (2012)**, *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie*, PWN, Warszawa.

**Wach K. (2013)**, *An Empirical Investigation into the EU Policy in Favour of Business Succession among Polish Family Firms*, "Horyzonty Polityki", vol. 4, nr 9.

**Zahr S.A. (2003)**, *International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement*, "Journal of Business Venturing", vol. 18, no. 4.

**Zaniewska K. (2012)**, *Determinants of family business internationalization. Review of existing research*, "Economia Marche Journal of Applied Economics", 2012, vol. XXXI, no. 2.

