



Imię i nazwisko autora rozprawy: Inna Sobaszek  
Dyscyplina naukowa: Ekonomia i finanse

## **ROZPRAWA DOKTORSKA**

Tytuł rozprawy w języku polskim: „Internacjonalizacja przedsiębiorstw na obszarze Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej na przykładzie Kazachstanu”.

Tytuł rozprawy w języku angielskim: "Internationalization of enterprises in the Eurasian Economic Union on the example of Kazakhstan".

Promotor  <i>podpis</i>	Drugi promotor  <i>podpis</i>
prof. dr hab. Nelly Daszkiewicz	
Promotor pomocniczy  <i>podpis</i>	Kopromotor  <i>podpis</i>



The author of the doctoral dissertation: Inna Sobaszek  
Scientific discipline: Economics and finance

## DOCTORAL DISSERTATION

Title of doctoral dissertation: "Internationalization of enterprises in the Eurasian Economic Union on the example of Kazakhstan".

Title of doctoral dissertation (in Polish): „Internacjonalizacja przedsiębiorstw na obszarze Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej na przykładzie Kazachstanu”.

Supervisor  <i>signature</i>	Second supervisor  <i>signature</i>
prof. dr hab. Nelly Daszkiewicz	
Auxiliary supervisor  <i>signature</i>	Cosupervisor  <i>signature</i>

Gdańsk, year 2023



*Serdeczne podziękowania składam mojemu mężowi za  
wsparcie, wyrozumiałość i cierpliwość.*

*Dla rodziców, za nieustanne wsparcie.*



# Spis treści

Spis skrótów i oznaczeń.....	8
WSTĘP .....	9
<b>ROZDZIAŁ I: POJĘCIE I ISTOTA INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA .....</b>	<b>13</b>
1.1 Definiowanie internacjonalizacji .....	13
1.2 Teorie internacjonalizacji przedsiębiorstwa.....	20
1.2.1 Etapowe teorie internacjonalizacji przedsiębiorstwa .....	21
1.2.2 Zasobowe teorie internacjonalizacji przedsiębiorstwa .....	29
1.2.3 Sieciowe teorie internacjonalizacji przedsiębiorstwa.....	33
1.2.4 Teorie przedsiębiorczości międzynarodowej .....	36
1.2.5 Holistyczne teorie internacjonalizacji .....	43
1.3 Strategie i instrumenty internacjonalizacji.....	45
1.4 Wzorce i pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa.....	50
<b>ROZDZIAŁ II: ROLA OTOCZENIA W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA .....</b>	<b>57</b>
2.1. Czynniki internacjonalizacji przedsiębiorstwa w literaturze.....	57
2.2 Czynniki zewnętrzne a proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa .....	64
2.2.1 Czynniki otoczenia krajowego .....	66
2.2.2 Czynniki otoczenia międzynarodowego .....	67
2.2.3 Czynniki otoczenia regionalnego i lokalnego .....	72
2.3 Czynniki wewnętrzne a proces internacjonalizacji .....	74
<b>ROZDZIAŁ III: EUROAZJATYCKA UNIA GOSPODARCZA A INTERNACJONALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTW .....</b>	<b>78</b>
3.1 Integracja ekonomiczna.....	78
3.2 Geneza i powstanie EUG.....	86
3.2.1 Charakterystyka organizacji powstałych w okresie postsowieckim. ....	86
3.2.2 Charakterystyka Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej: zasady funkcjonowania. ....	89



3.3 Charakterystyka aktywności gospodarki EUG.....	94
3.3.1 Kazachstan - charakterystyka.....	97
3.3.2 Rosja.....	120
3.3.3 Białoruś .....	123
3.3.4 Kirgistan .....	125
3.3.5 Armenia.....	127
3.4 Wpływ EUG na proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa .....	128
3.5 Wpływ wojny Rosji z Ukrainą na EUG. ....	138

#### **ROZDZIAŁ IV: ANALIZA INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIOSTW NA PODSTAWIE PRZEPROWADZONYCH BADAŃ ANKIETOWYCH .....141**

4.1 Założenia modelu badawczego.....	141
4.2 Zmienne modelu badawczego .....	143
4.3 Zastosowane metody i techniki badawcze .....	144
4.4 Próba badawcza i proces ankietyzacji .....	144
4.5 Zastosowane narzędzia analizy statystycznej.....	146
4.6 Charakterystyka próby badawczej.....	147
4.7 Poziom internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw.....	153
4.7.1 Wielkość przedsiębiorstwa a poziom internacjonalizacji .....	153
4.7.2 Sposoby umiędzynarodowienia i ich wykorzystanie w procesie umiędzynarodowienia.....	159
4.7.3 Kierunki ekspansji międzynarodowej .....	162
4.8 Kooperacja w sieciach międzynarodowych a intensywność internacjonalizacji .....	167
4.8.1 Działalność w sieciach a intensywność internacjonalizacji .....	167
4.8.2 Zasięg terytorialny a funkcjonowanie w sieciach .....	169
4.9. Tempo internacjonalizacji .....	171
4.10 Intensywność internacjonalizacji a oczekiwania i szanse w związku z utworzeniem EUG .....	179



---

Zakończenie.....	184
Ograniczenia badawcze .....	187
Kierunki dalszych badań .....	188
<b>Literatura .....</b>	<b>189</b>
Spis rysunków .....	200
Spis tabel .....	202
Kwestionariusz .....	204

# Spis skrótów i oznaczeń

AMC - Andyjski Wspólny Rynek  
BRICS - akronim grupy państw rozwijających się: Brazylii, Rosji, Indii, Chin oraz RPA  
CACM – Wspólny Rynek Ameryki Środkowej  
CEFTA – Środkowoeuropejskie Porozumienie o Wolnym Handlu  
UE – Unia Europejska  
EKG - Euroazjatycka Komisja Gospodarcza  
EUG – Euroazjatycka Unia Gospodarcza  
Euratom - Europejska Wspólnota Energii Atomowej  
EWG – Euroazjatycka Wspólnota Gospodarcza  
EFTA – Europejskie Stowarzyszenie Wolnego Handlu  
EWPG – Euroazjatycka Wspólnota Przestrzeni Gospodarczej  
EWWiS – Europejska Wspólnota Węgla i Stali  
KPO - Kompleks Przemysłu Obronnego  
MCFA - Międzynarodowe Centrum Finansowe Astana  
MERCOSUR – Wspólny Rynek Ameryki Południowej  
MFW - Ministerstwo Finansów Wewnętrznych  
MSP – Małe i średnie przedsiębiorstwa  
NAFTA - Północnoamerykański Układ o Wolnym Handlu  
NERG - Najwyższa Euroazjatycka Rada Gospodarcza  
NFRK - Narodowy Fundusz Republiki Kazachstanu  
OECD - Organizacja Współpracy i Rozwoju Gospodarczego  
OWG - Organizacja Współpracy Gospodarczej  
OUBZ - Organizacja Układu o Bezpieczeństwie Zbiorowym  
PPW – Program Partnerstwa Wschodniego  
PRR - Program Rozwoju Regionalnego  
SOW - Szanghajska Organizacja Współpracy  
WNP - Wspólnota Niepodległych Państw  
WTO – Światowa Organizacja Handlu





## WSTĘP

Od początku lat 90. XX wieku można zaobserwować przyspieszenie procesów integracji gospodarek w różnych rejonach świata. Wzorem Unii Europejskiej (EU), poprzez inicjatywę prezydenta Kazachstanu Nursultana Nazarabajewa w dniu 29 maja 2014 roku trzy kraje założycielskie, tj. Federacja Rosyjska, Republika Kazachstanu i Białoruś powołały Euroazjatycką Unię Gospodarczą (EUG<sup>1</sup>) (ang. *Eurasian Economic Union (EAEU)*). Do EUG dołączyły następnie Armenia (10 października 2014 roku) oraz Kirgistan (23 grudnia 2014 roku). Euroazjatycka Unia Gospodarcza, zgodnie z postanowieniami traktatu założycielskiego, rozpoczęła działalność 1 stycznia 2015 i zastąpiła Euroazjatycką Wspólnotę Gospodarczą (EAWG). Głównym celem EUG była integracja dawnych republik radzieckich. Umowa o EUG zawierała postanowienia o swobodnym przepływie towarów, usług, pracowników i kapitału.

Integracja ekonomiczna wpływa na przyspieszenie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw. Wskazują na to doświadczenia wielu ugrupowań integracyjnych, a w szczególności Unii Europejskiej, na której wzorowała się EUG. Pomimo licznych definicji internacjonalizacji w literaturze przedmiotu, w szerokim znaczeniu oznacza ona poszerzenie obszarów działalności przedsiębiorstwa czy jego wychodzenie poza rynek krajowy na rynki zagraniczne. Integracja ekonomiczna, która wiąże się z eliminacją różnych barier pomiędzy gospodarkami stwarza przedsiębiorstwom szansę na ekspansję zagraniczną.

Dlatego też, można przypuszczać, iż powstanie EUG również przyspieszyło proces internacjonalizacji przedsiębiorstw w krajach członkowskich, a z perspektywy niniejszej pracy w Kazachstanie. Należy podkreślić, że pomimo krótkiego okresu swojej działalności, EUG przejawia niezwykle dynamikę rozwoju.

Zainteresowania naukowe oraz pochodzenie skłoniło autorkę niniejszej pracy do podjęcia badań nad wpływem utworzenia EUG na proces internacjonalizacji kazachskich przedsiębiorstw. Za podjęciem tematu oraz przeprowadzeniem badań przemawiały następujące przesłanki:

- Aktualność i nowatorskość tematu, ponieważ Euroazjatycka Unia Gospodarcza (EUG) jest nowym ugrupowaniem (zaczęło funkcjonować 1 stycznia 2015 roku).

---

<sup>1</sup> Jest to najczęściej stosowany skrót w krajowej literaturze przedmiotu związanej z Euroazjatycką Unią Gospodarczą m.in. Ośrodek Studiów Wschodnich.

- W chwili podjęcia tematu pracy, nie prowadzono jeszcze kompleksowych badań na temat wpływu utworzenia EUG na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw funkcjonujących na jej obszarze. Dlatego też badania podjęte przez autorkę należą do pionierskich.
- Historia i specyfika krajów należących do EUG pozwalają oczekiwać odmiennych wniosków z badań niż w przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących na obszarze innych ugrupowań integracyjnych, w szczególności Unii Europejskiej.
- Miejsce zamieszkania autorki oraz dobra znajomość lokalnego rynku oraz uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw.

**Głównym celem** pracy jest określenie i analiza wpływu utworzenia Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej na internacjonalizację przedsiębiorstw działających w Kazachstanie w okresie (badanie I: 12.08.2016 -28.09.2016, badanie IIu: 1.05.2021- 31.12.2021). Oprócz celu głównego pracy, autorka wyznaczyła następujące cele szczegółowe:

<b>C1</b>	Określenie intensywności i poziomu internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw.
<b>C2</b>	Określenie wpływu tempa internacjonalizacji na intensywność internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw.
<b>C3</b>	Określenie wpływu funkcjonowania w sieciach na intensywność internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw.
<b>C4</b>	Określenie instrumentów internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw.

Aby zrealizować postawione cele pracy, opierając się na studiach literaturowych, autorka sformułowała hipotezę główną:

*H: Utworzenie EUG wpływa na intensyfikację internacjonalizacji przedsiębiorstw w Kazachstanie.*

Dodatkowo, autorka sformułowała cztery hipotezy szczegółowe:

<b>H1</b>	<i>Wielkość przedsiębiorstwa jest skorelowana dodatnio z intensywnością jego internacjonalizacji.</i>
<b>H2</b>	<i>Działalność w sieciach przyczynia się do intensyfikacji procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw.</i>



<b>H3</b>	<i>Tempo internacjonalizacji (przynależność do grupy przedsiębiorstw born global) przyczynia się do intensyfikacji procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw</i>
<b>H4</b>	<i>Przedsiębiorstwa z Kazachstanu oczekują intensyfikacji internacjonalizacji w związku z utworzeniem EUG.</i>

Badania zostały przeprowadzone w terminach: 12.08. 2016 - 28.09.2016 (badanie I), i 1.05.2021-31.12.2021 (badanie IIu) na terytorium Republiki Kazachstanu przez autorkę. Kryterium klasyfikacyjnym do badania była działalność eksportowa przedsiębiorstwa. Badaniem objęto przedsiębiorstwa znajdujące się w bazie eksporterów Kazachstanu o nazwie KazNextInvest. Baza, przygotowana przez autorkę obejmowała 824 przedsiębiorstwa (badanie I) i 2423 przedsiębiorstwa (badanie IIu). Przy tworzeniu bazy korzystano również z serwisów: [www.kazninvest.kz](http://www.kazninvest.kz) oraz [www.kz24.net](http://www.kz24.net).

Przedsiębiorstwa udzielały odpowiedzi na zawarte w kwestionariuszu pytania przy wykorzystaniu wywiadów CATI (wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo, Computer Assisted Telephone Interviewing). W praktyce, pozyskiwanie odpowiedzi w ramach badań zostało podzielone na dwa etapy obejmujące 1) wysłanie ankiet i 2) rozmowę telefoniczną.

Próba badawcza zawierała 108 przedsiębiorstw - eksporterów działających na terytorium Republiki Kazachstanu w 2015 roku (badanie I) i 54 przedsiębiorstwa w badaniu w 2021 roku (badanie IIu). Dane uzyskane z ankiety oraz rozmowy telefonicznej miały zarówno charakter ilościowy jak i jakościowy.

Praca składa się z czterech rozdziałów, z których pierwszy, drugi oraz rozdział trzeci mają charakter teoretyczny, a rozdział czwarty jest rozdziałem metodyczno-empirycznym.

W rozdziale pierwszym, przedstawiono istotę internacjonalizacji przedsiębiorstw. Przeprowadzono przegląd i analizę literatury dotyczącej definiowania internacjonalizacji, a następnie omówiono najbardziej znane teorie internacjonalizacji takie jak teorie etapowe, zasobowe, sieciowe, przedsiębiorczości międzynarodowej oraz teorie holistyczne. Opisano także, strategie i instrumenty wykorzystywane procesie internacjonalizacji. Rozdział zakończono dyskusją nad pomiarem poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

Rozdział drugi skupia się nad identyfikacją czynników i roli otoczenia w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw. W studiach literaturowych uwzględniono czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne wpływające na proces internacjonalizacji, w tym czynniki otoczenia krajowego, międzynarodowego oraz regionalnego i lokalnego.

Rozdział trzeci zaczyna się od przedstawienia zagadnienia integracji ekonomicznej, a następnie skupia się na genezie i charakterystyce Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej. Dokonano charakterystyki Kazachstanu oraz krótkiego opisu innych państw członkowskich EUG. Przeprowadzono analizę literatury wpływu EUG na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw. Rozdział kończy się opisem wpływu konfliktu wojennego Rosji z Ukrainą i jego oddziaływania na EUG.

Na początku rozdziału czwartego przedstawiono założenia i zmienne modelu badawczego oraz model badawczy. Przedstawiono próby badawcze, ich charakterystykę oraz wykorzystane narzędzia analizy statystycznej. Następnie, zaprezentowano wyniki badań skupiających się na poziomie internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw, ich działalności w sieciach, tempa ich internacjonalizacji oraz przedstawiono oczekiwania i szanse jakie widzą przedsiębiorstwa z Kazachstanu w związku z utworzeniem EUG. Dokonano weryfikacji przedstawionych wcześniej hipotez badawczych i wyciągnięto wnioski wynikające z analizy. Praca kończy się ogólnym podsumowaniem i nakreśleniem kierunku dalszych możliwych badań.

Na końcu pracy zawarto spis literatury zawierającej 216 pozycji, spis rysunków, tabel oraz kwestionariusz.

# ROZDZIAŁ I: POJĘCIE I ISTOTA INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

## 1.1 Definiowanie internacjonalizacji

W literaturze światowej termin „internacjonalizacja” występuje jako złożenie trzech wymiarów - międzynarodowego, międzykulturowego i globalnego. W ujęciu ekonomicznym może być definiowana w wymiarze globalnym (internacjonalizacja gospodarek światowych), makro (internacjonalizacja gospodarek narodowych) oraz mikro (przedsiębiorstw)<sup>2</sup>, mezo (sektorów i branż)<sup>3</sup>. Jednakże, nie ma jednej jednoznacznej zaakceptowanej definicji „internacjonalizacji”, która jest szeroko rozumianą koncepcją stosowaną przez wielu autorów na różne sposoby. Podstawowe podejścia interpretują ją jako każde działanie gospodarcze podejmowane przez przedsiębiorstwo za granicą, stopień zaangażowania przedsiębiorstwa w działalność międzynarodową, czy procesy polegające na eksportowaniu i importowaniu surowców i produktów, a ponadto przenoszenie całej produkcji zagranicę. Aby wyjaśnić to kluczowe pojęcie, opracowano szereg definicji i teorii, w których podstawową częścią jest przegląd i podsumowanie istniejących definicji i teorii, określenie właściwej konceptualizacji, opracowanie odpowiednich ram teoretycznych i umieszczenie wyników badań w literaturze dotyczącej internacjonalizacji<sup>4</sup>.

Jedną z pierwszych definicji internacjonalizacji sformułowali J. Johanson i J.E Vahlne w 1977 roku, definiując internacjonalizację jako uporządkowany proces, w którym stopniowo jest zwiększane zaangażowanie w działania międzynarodowe, a tym samym zmiana jego struktury organizacyjnej (podejście etapowe oraz procesowe). Następnie rozwinęto definicję o proces rozwoju sieci powiązań biznesowych, a także relacji z partnerami zagranicznymi (podejście sieciowe)<sup>5</sup>.

<sup>2</sup>K. Wach, Internacjonalizacja przedsiębiorstw w perspektywie przedsiębiorczości międzynarodowej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2018, s. 13.

<sup>3</sup>M. Gorynia, B. Jankowska, Teorie internacjonalizacji, *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics*. 219 (2007), s. 21.

<sup>4</sup>K. Przybylska, Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej, *Folia Oeconomica Bochniensia*. (2005), s. 73–92.

<sup>5</sup>J. Johanson, J.E. Vahlne, The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *J. Int. Bus. Stud.* 8, 1977, s. 23–32.

P.W. Beamish<sup>6</sup>, D.K. Boojihawon<sup>7</sup> oraz A. McAuley<sup>8</sup> proponują definicję internacjonalizacji jako wielowymiarową koncepcję, która obejmuje skalę, zakres i szybkość internacjonalizacji. Internacjonalizacja jest wyjaśniana jako proces stopniowego lub szybkiego zaangażowania na rynkach międzynarodowych, który zwiększa świadomość wpływu międzynarodowego przez pozycję sieciową firmy lub możliwości biznesowe, co prowadzi do transakcji transgranicznych i wymaga dostosowania sposobu działania firmy.

Warto podkreślić, że motywy internacjonalizacji MSP różnią się od motywów dużych firm. S. Hollensen<sup>9</sup> wyjaśnia, że motywy aktywnej internacjonalizacji są oparte w wewnętrznych decyzjach przedsiębiorstwa, to znaczy wykorzystaniu pewnych unikalnych kompetencji lub szans rynkowych, które można uzyskać poprzez integracyjne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa<sup>10</sup>. Według S. Hollensena do podstawowych motywów aktywnych, które inicjują wejście na rynki zagraniczne, należą: cele związane z potencjalnym zyskiem i wzrostem przedsiębiorstwa, inicjatywy menedżerskie, unikalność produktu, kompetencje technologiczne, informacje rynkowe oraz ulgi podatkowe.

Motywy internacjonalizacji pasywnej wynikają z biernego zachowania przedsiębiorstwa, które jest powodowane presją lub zagrożeniami na rynku krajowym czy międzynarodowym<sup>11</sup>. Podstawowe motywy pasywne według S. Hollensena to presja konkurencyjna, brak popytu na rynku krajowym co może być odzwierciedleniem małego rynku krajowego, nadprodukcja, dystans do klientów zagranicznych oraz bariera psychologiczna.

W polskiej literaturze przedmiotu pojęcie internacjonalizacji szeroko definiuje J. Rymarczyk, który stwierdza że za internacjonalizację przedsiębiorstwa należy uznać każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej za granicą<sup>12</sup>. Autor (Rymarczyk, 2005) wskazuje trzy podejścia które odwołują się do podejścia procesowego, podejścia

---

<sup>6</sup> P.W. Beamish, *The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda*. Ontario Centre for International Business Research Programme, 1990.

<sup>7</sup> D.K. Boojihawon, *International Entrepreneurship and Network Relationships: The International Marketing Communications Sector, Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing, 2004

<sup>8</sup> A. McAuley, *Entrepreneurial*, op.cit., s. 67–82

<sup>9</sup> S. Hollensen, *Global marketing*, Sixth edition. ed. Pearson, Harlow, England, 2014.

<sup>10</sup> D.B. Stewart, A. McAuley, *The Effects of Export Stimulation: Implications for Export Performance*. *J. Mark. Manag.* 15, 1999, s. 505–518.

<sup>11</sup> D.B. Stewart, A. McAuley, *The Effects...* op.cit.

<sup>12</sup> J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw a ich strategie marketingowe*. *Zesz. Nauk. Szk. Gł. Handlowa Kol. Gospod. Świat.* 2005, s. 65–72.

stycznego oraz podejścia behawioralnego<sup>13</sup>. Podejście procesowe jest to rozwój przedsiębiorstwa od krajowego poprzez międzynarodowe aż do globalnego. Podejście statyczne wyraża poziom umiędzynarodowienia poprzez wskaźniki i miary. Podejście behawioralne opiera się o wybraną strategię działania przedsiębiorstwa międzynarodowego. Podobnie M. Rozkwitalska rozumie internacjonalizację jako ekspansję zagraniczną przedsiębiorstwa, która obejmuje działalność zagranicą jak i współpracę z partnerami zagranicznymi<sup>14</sup>.

Internacjonalizacja postrzegana jest również jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo można uznać za umiędzynarodowione, już gdy podejmie się okazjonalnego eksportu lub importu, co wymaga znajomości danego rynku zagranicznego i umiejętności poruszania się w jego realiach, a także umiejętności sformułowania odpowiedniej oferty<sup>15</sup>. Ponadto, można uzależnić umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa od liczby krajów, na których działa licząc od co najmniej dwóch krajów. K. Przybylska uważa, że internacjonalizacja jest procesem przekształcania się przedsiębiorstwa krajowego w międzynarodowe, a forma tego procesu zależy od strategii firmy<sup>16</sup>. Proces umiędzynarodowienia zaczyna się w momencie podjęcia decyzji na szczeblu kierowniczym lub właściciela przedsiębiorstwa o wejściu na rynki międzynarodowe. Co więcej, gdy wynikiem tych decyzji jest powstanie planów dotyczących umiędzynarodowienia jako strategii rozwoju przedsiębiorstwa, to mówimy już o strategii internacjonalizacji.

Internacjonalizacja utożsamiana jest z pewnymi formami związanymi z podejściem procesowym, podejściem sieciowym, które łączy je z geograficzną ekspansją produktów i zasobów, po wielopłaszczyznowe koncepcje. K. Fonfara postrzega internacjonalizację jako ekspansję przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne, która obejmuje bezpośrednie i pośrednie relacje handlowe z klientami, ale także z dostawcami i konkurentami<sup>17</sup>. Z. Pierścionek prezentuje pogląd, że każda forma i zakres powiązanych działalności przedsiębiorstwa z rynkami zagranicznymi za proces internacjonalizacji. Autor zwraca także uwagę na umiędzynarodowienie marketingu czy obsługi posprzedażowej.

<sup>13</sup> J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...* op. cit.,

<sup>14</sup> M. Rozkwitalska, *Globalne i regionalne strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw transnarodowych a bariery kulturowe*. Pr. Nauk. Uniw. Ekon. We Wrocławiu, 2011, s. 636–646.

<sup>15</sup> T. Łuczka, J. Małecka, *Internacjonalizacja i globalizacja mikro i małych przedsiębiorstw w Polsce. Analiza regionalna*, (2017) s. 213.

<sup>16</sup> K. Przybylska, *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej*. *Folia Oeconomica Bochniensia* 2005, s. 73–92.

<sup>17</sup> K. Fonfara, *Rynkowa orientacja polskich przedsiębiorstw*. *Mark. Rynek* 08, 2001, 19–26.



Podobnie J.W. Wiktor<sup>18</sup> oraz R. Oczkowska<sup>19</sup>, uważają każdy rodzaj działalności gospodarczej poza granicami kraju za przyczynek internacjonalizacji. E. Duliniec<sup>20</sup> zakłada, że internacjonalizacja nie jest ograniczona do wywozu towarów lub tworzenia spółek zależnych za granicą, ale dotyczy każdej działalności, która wykracza poza zakres spółki macierzystej, w tym konieczności rozważenia importu i szerokiej współpracy międzynarodowej. Z kolei M. Jarosiński<sup>21</sup> definiuje internacjonalizację jako międzynarodową ekspansję firmy, nawiązywanie relacji z innymi podmiotami gospodarczymi, która to prowadzi do zawarcia transakcji kupna i sprzedaży lub poprawy konkurencyjności firmy na rynkach zagranicznych. Inne podejście prezentuje M. Gorynia<sup>22</sup> uważając, że dopiero gdy jeden z produktów firmy kojarzy się z rynkiem zagranicznym, można mówić o umiędzynarodowieniu firmy. Ponadto, autor ten tłumaczy proces internacjonalizacji głównie w rozwoju technologicznym, w szczególności w rozwoju technologii komunikacyjnej i edukacji, a także w politycznej i prawnej, zmianach kulturowych, takich jak zmniejszanie różnic w preferencjach klientów, wyrównaniu poziomu cen lub znaczeniu mediów o zasięgu międzynarodowym.

M. K. Witek-Hajduk zwraca uwagę na możliwość wystąpienia pętli sprzężenia zwrotnego, gdzie internacjonalizacja wewnętrzna ułatwia ekspansję na rynki zagraniczne, a internacjonalizacja zewnętrzna z kolei może skutkować podjęciem przez firmy decyzji o internalizacji, np. importu surowców czy półproduktów<sup>23</sup>. Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa może przebiegać w sposób pasywny, na przykład poprzez import — internacjonalizacja wewnętrzna lub w sposób aktywny, na przykład poprzez zagraniczne spółki joint venture — internacjonalizacja zewnętrzna. W przypadku internacjonalizacji wewnętrznej miarą efektywności firmy jest outsourcing produkcji do krajów o niższych kosztach, a tym samym zwiększenie rentowności. Natomiast w przypadku

<sup>18</sup> J. W. Wiktor, Internacjonalizacja a marketing międzynarodowy. Przesłanki rozwoju orientacji zagranicznej przedsiębiorstw. W J.W. Wiktor (red.), Współczesne problemy marketingu międzynarodowego. Materiały I Sympozjum Marketingu Międzynarodowego (ss. 30-31). Kraków: Akademia Ekonomiczna, 1998.

<sup>19</sup> R. Oczkowska, Renata. Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji: motywy, strategie, tendencje. Warszawa: Difin, 2013.

<sup>20</sup> E. Duliniec, Koncepcje przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych. Rozważania terminologiczne. Gospod. Nar. Pol. J. Econ. 245, 2011, s. 63–80.

<sup>21</sup> M. Jarosiński, Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Pr. Nauk. Inst. Organ. Zarządzania Politech. Wroc. Stud. Mater, 2005, s. 175–183.

<sup>22</sup> M. Gorynia, Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, 2007.

<sup>23</sup> M. Witek-Hajduk, Ścieżki wewnętrznej i zewnętrznej internacjonalizacji polskich średnich i dużych przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarczej, *Studia Oeconomica Posnaniensia*. 5 (2017) 48–63.



internacjonalizacji zewnętrznej będzie to zwiększona sprzedaż w wyniku ekspansji na rynki zagraniczne<sup>24</sup>.

Pojęcie de-internacjonalizacji można rozumieć jako proces stopniowego zmniejszanie zaangażowania na rynkach zagranicznych, który może być dobrowolny. Autorzy jeszcze nie osiągnęli kompromisu w stosunku do pojęcia terminologii de-internacjonalizacji, dlatego także stosują się anglojęzyczne określenia, takie jak: international divestment, closure, a w języku polskim np. wycofanie z rynku<sup>25</sup>. Po de-internacjonalizacji może nastąpić faza ponownej internacjonalizacji.

Re-internacjonalizację można przedstawić jako odwrotny proces de-internacjonalizacji, czyli jest to proces przywrócenia zaangażowania, podjęcie ponownej próby wejścia na rynek zagraniczny<sup>26</sup>. Ponowna internacjonalizacja nie jest tematem systematycznie badanym.

W literaturze można znaleźć często podział na aktywną i pasywną internacjonalizację przedsiębiorstwa. Według M. Goryni o aktywnej internacjonalizacji mówimy wtedy, gdy jest synonimem „międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstwa w różnych postaciach”, a o pasywnej „zawieranie różnych relacji gospodarczych z partnerami zagranicznymi bez przekraczania granic kraju działalności gospodarczej”<sup>27</sup>. M. Rozkwitalska zalicza do internacjonalizacji aktywnej także bezpośrednie inwestycje zagraniczne czy udzielenie franczyzy oraz licencji<sup>28</sup>. W przypadku internacjonalizacji pasywnej, autorka zalicza korzystanie z licencji zagranicznych, realizacji projektów międzynarodowych, a także eksport przez pośrednika krajowego. Na rysunku 1 przedstawiona jest koncepcja aktywnej i pasywnej internacjonalizacji opracowana o badania empiryczne dla polskich firm<sup>29</sup>.

<sup>24</sup> M. Szymura-Tyc, Learning by outward and inward internationalization and the outward/inward innovativeness of firms in Poland, *International Journal of Management and Economics*. 57 (2021) 44–68.

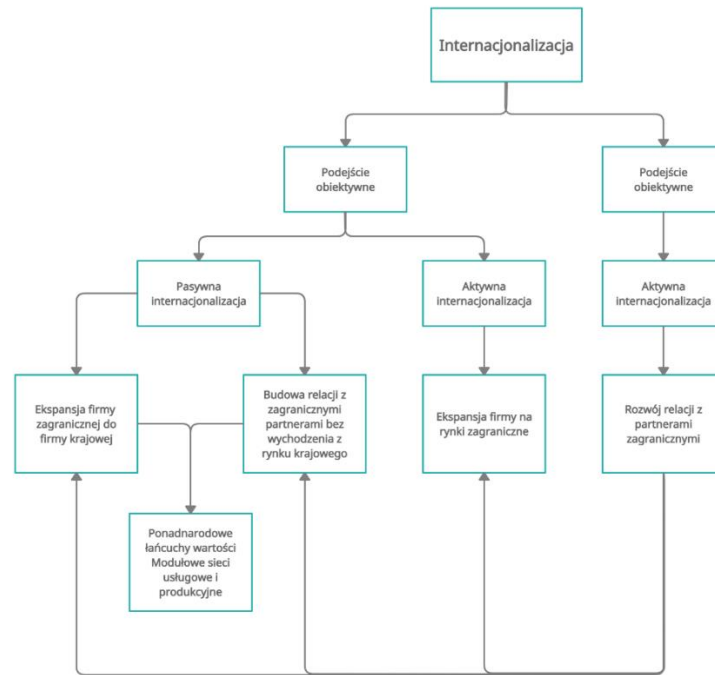
<sup>25</sup> M.K. Witek-Hajduk, *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, 2010, s. 22.

<sup>26</sup> T. Vissak, Nonlinear internationalization: a neglected topic in international business research, in: D. Timothy, P. Torben, T. Laszlo (Eds.), *Advances in International Management*, Emerald Group Publishing Limited, 2010: s. 566.

<sup>27</sup> M. Gorynia, *Strategie...* op.cit.

<sup>28</sup> M. Rozkwitalska, Globalne i regionalne strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw transnarodowych a bariery kulturowe. *Pr. Nauk. Uniw. Ekon. We Wrocławiu*, 2011, s. 636–646.

<sup>29</sup> B. Jankowska, C. Główska, Clusters on the road to internationalization – evidence from a CEE economy. *Compet. Rev.* 26, 2016, s. 395–414



**Rysunek 1.** Model aktywnej i pasywnej internacjonalizacji.

Źródło: opracowane na podstawie Jankowska, Główska 2016, s. 9.

Aktywna internacjonalizacji firmy w ujęciu dychotomicznym polega na poszukiwaniu rynków zbytu, partnerów oraz zwiększanie efektywności, a pasywna na ochronie zasobów na istniejących rynkach, tłumaczy N. Daszkiewicz<sup>30</sup>.

Podsumowując, pojęcie internacjonalizacji jest wielowymiarowe, jest utożsamiane z ekspansją działalności gospodarczej na rynki zagraniczne, budowie sieci powiązań z firmami zagranicznymi. Brak powszechnie akceptowanej definicji skutkuje wieloma alternatywnymi interpretacjami, w związku z tym dokładna konceptualizacja powinna być wystarczająco szeroka i szczegółowa, aby uchwycić istotę koncepcji<sup>31</sup> (Rialp and Rialp, 2001). Tabela 1 przedstawia bardzo krótkie podsumowanie dobrze znanych definicji i ich głównych założeń.

<sup>30</sup> N. Daszkiewicz, Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce, 2004, s. 1–172.

<sup>31</sup> A. Rialp, J. Rialp, Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: Past, present and future trends of research, in: N. Axinn, C., Matthysens, P. (Eds.), Reassessing the Internationalization of the Firm, Advances in International Marketing. Emerald Group Publishing Limited, 2001, s. 49–78.

**Tabela 1.** Znane definicje pojęcia „internacjonalizacji” w literaturze międzynarodowej.

Autor	Definicja	Założenia
Johanson i Vahlne (1977)	„Proces, w którym firma stopniowo zwiększa zaangażowanie międzynarodowe”	Proces; Stopniowe zaangażowanie
Dunning (1981)	„Bezpośrednie inwestycje zagraniczne”	Czynniki
Welch i Luostarinen (1988)	„Proces zwiększania zaangażowania w operacje międzynarodowe”	Proces; Stopniowe zaangażowanie
Johanson i Mattsson (1998)	„Ustanawia i rozwija pozycje w stosunku do odpowiedników w sieciach zagranicznych”	Sieć; Pozycja w sieci
Beamish (1990)	„Proces, za pomocą którego firmy zwiększają swoją świadomość bezpośredniego i pośredniego wpływu transakcji międzynarodowych na ich przyszłość oraz nawiązują i przeprowadzają transakcje z innymi krajami”	Proces; Zwiększanie świadomości i nawiązywanie transakcji
Calof i Beamish (1995)	„Proces dostosowywania działalności firmy (strategia, struktura, zasoby itp.) do środowisk międzynarodowych”	Proces; Adaptacja
B. M. Oviatt i McDougall (2005)	„Odkrywanie, wprowadzenie w życie, ocena i wykorzystanie możliwości - ponad granicami narodowymi - do tworzenia przyszłych dóbr i usług”	Przedsiębiorczość; szybkie zaangażowanie
Ruzzier, Hisrich i Antoncic (2006)	„Proces mobilizacji, gromadzenia oraz rozwój zapasów zasobów na potrzeby działań międzynarodowych”	Proces mobilizacji
Johanson i Vahlne (2009)	„Działanie przedsiębiorstwa w celu zwiększenia jego pozycji w sieci”	Sieć; Pozycja w sieci
Daniels, Radeborough i Sullivan (2009)	„Proces zwiększania zaangażowania w działalność międzynarodową oraz proces przejmowania działań firmy, na które składają się strategia, struktura i zasoby wobec otoczenia międzynarodowego”	Proces
Mejri i Umemoto (2010)	„Ekspansja działalności przedsiębiorstw na rynki zagraniczne”	Ekspansja działalności
Vissak (2010)	„Internacjonalizację można dokładniej przedstawić jako nieciągły proces, w którym firmy przechodzą okresy rosnącego i malejącego zaangażowania międzynarodowego”	Nieciągły proces zaangażowania
Meyer i Peng (2011)	„Proces pozyskiwania funduszy od przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych w procesie zdobywania wiedzy poprzez doświadczenie”	Proces; Zwiększanie świadomości i nawiązywanie transakcji

Olejnik i Swoboda (2012)	„Zachowanie na poziomie firmy, które przekracza granice państw i może być dowodem w określonych momentach”	Ekspansja działalności, efektywna ekspansja, nieefektywna ekspansja
Rask (2014)	„Proces adaptacji, zmiany i rozwoju podstawowych funkcji, systemów i struktur firmy poprzez kolejne przekształcenia, w konsekwencji interakcję z jej wielonarodowym i ponadnarodowym otoczeniem”	Proces adaptacji, rozwoju
Hill (2014)	„Proces wyboru konkretnej strategii internacjonalizacji, w tym wybór rynków docelowych, formy wejścia na rynki zagraniczne, czas i skalę wejścia, ilość zaangażowanych zasobów, a także nawiązane relacje sieciowe”	Proces; Stopniowe zaangażowanie
Ocampo Figueroa, Alarcon Osuna, Fong Reynoso (2014)	„Proces o zwiększanie zobowiązań firmy poza jej kraj pochodzenia oraz transfer usług, produktów i zasobów poza granice kraju pochodzenia”	Proces
Meneses i Pinho (2019)	„Internacjonalizacja pozwala firmom mieć dostęp do rynków innych niż krajowy oraz zaspokajając potrzeby rynkowe w oparciu o kompetencje i możliwości”	Dostęp do rynków zagranicznych

Zródło: M.K.Witek-Hajduk, *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2010, s.18-21.

## 1.2 Teorie internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Teorie internacjonalizacji przedsiębiorstwa skupiają się na zrozumieniu, jak i dlaczego przedsiębiorstwa rozszerzają swoją działalność na rynki zagraniczne. Istnieje więcej teorii, które zostały opracowane w celu zrozumienia tego procesu, między innymi teorie internacjonalizacji: etapowej, zasobowej, sieciowa, holistycznej oraz przedsiębiorczości międzynarodowej. Dotychczas wielu autorów próbowało usystematyzować teorie i modele internacjonalizacji m.in. M. Ruzzier, R.D. Hisrich i B. Antoncic wyróżnili podejścia do modeli internacjonalizacji takie jak podejście etapowe, zasobowe, sieciowe oraz przedsiębiorczości<sup>32</sup>. W polskiej literaturze przedmiotu M. Witek-Hajduk podzieliła współczesne teorie internacjonalizacji na podejście etapowe, sieciowe oraz na teorie współczesnej internacjonalizacji i alternatywne konwencje<sup>33</sup>. W opracowaniach K.

<sup>32</sup> M. Ruzzier, R.D. Hisrich, B. Antoncic, SME internationalization research: past, present, and future, *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 13 (2006), s. 482-488.

<sup>33</sup> M.K. Witek-Hajduk, *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, 2010, s. 29.

Wacha i N. Daszkiewicz wyróżnia się podział na siedem kategorii: etapową, zasobową, sieciową, przedsiębiorczości międzynarodowej, zarządczo-strategiczną, protoholistyczną i podejście alternatywne<sup>34</sup>. Tabela 2 zawiera głównych przedstawicieli poszczególnych teorii internacjonalizacji oraz ich podziały metodologiczne.

**Tabela 2.** Teorie internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Teoria		Podjęcie	Główni przedstawiciele
Bezpośrednie inwestycje zagraniczne	eklektyczna	produkcja międzynarodowa	Dunning (1980)
	monopolu	monopolistyczna przewaga firmy	Hymer (1960)
		oligopolistycznej reakcji	Knickerbocker (1973)
	efektywności	analiza kosztów	Anderson and Gatignon (1986)
internalizacji		Buckley i inni (1988)	
Etapowa internacjonalizacja		model uppsalski	Johanson i Vahlne (1977), Johanson i Wiedersheim-Paul (1975)
		model fiński	R. Lupstarinen (1985), J. Larimo (1985), R. Lustrinen i H. Hellman (1993)
		model innowacyjny	W.J. Bilkey (1977), G. Tesar (1977), S.T. Cavusgil (1980), M.R Czikota (1982), G.M Naldu (1992)
Zasobowa internacjonalizacja		teoria zasobowej internacjonalizacji	Toulan (2002), Westhead i inni (2001)
Sieciowa internacjonalizacja		teoria sieciowej internacjonalizacji	J. Johanson i LG Mattsson (1988), H. J. Håkanson Johanson (1992), Johanson i Wiedersheim-Paul, (1975)
Holistyczna internacjonalizacja		założenia ogólne	Bell i inni (2003), Etemad (2004), Fletcher (2001)
Przedsiębiorczość międzynarodowa		przyspieszona internacjonalizacja	Almor i Hashai (2004)
		nowe przedsięwzięcia	Phillips McDougall i inni, (1994)
		urodzonych globalistów	Knight i inni (2004)
		modele ogólne	Ruzzier i inni (2006b), Schweizer i inni (2010)

Źródło: Adaptacja z M.K. Witek-Hajduk, M.K., Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w K. Wach, Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2012.

### 1.2.1 Etapowe teorie internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Najstarszym i najbardziej znanym modelem internacjonalizacji przedsiębiorstw jest model Uppsalski (U-Model), który powstał w latach siedemdziesiątych ubiegłego stulecia. Twórcami tego modelu są skandynawscy ekonomiści J. Johanson oraz F.

<sup>34</sup> K. Wach, Wybrane modele internacjonalizacji przedsiębiorstw bazujące na wiedzy, Innowacyjność i Wiedza We Współczesnym Handlu Międzynarodowym. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. (2012).; N. Daszkiewicz, K. Wach, Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2013. s 51-53; N. Daszkiewicz, Internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w branżach high-tech, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, 2016, s. 32-33.

Wiedersheim-Paul, jednakże dalszym rozwojem modelu zajmowali się głównie J.-E. Vahlne i J. Johanson<sup>35</sup>.

Pierwszy model uppsalski powstał w 1977 roku (J.-E. Vahlne i J. Johanson 1977) i koncertował się na internacjonalizacji przedsiębiorstwa, w szczególności na małych i średnich przedsiębiorstwach<sup>36</sup>. Internacjonalizacja jest traktowana jako rosnący proces zaangażowania międzynarodowego w wyniku procesu uczenia się, podczas gdy przyrostowość jest rozumiana jako konsekwencja szeregu decyzji<sup>37</sup>. Model ten zakłada stopniowy proces rosnącego zaangażowania w czterech etapach<sup>38</sup>:

1. Brak regularnej działalności eksportowej – brak zaangażowania zasobów;
2. Eksport za pośrednictwem niezależnych przedstawicieli (agentów) – zaangażowanie zasobów;
3. Oddziały sprzedaży zagranicznej – kontrolowanie kanałów informacji z rynków;
4. Zagraniczne filie produkcyjne/produkcyjne – zwiększenie zaangażowania.

Model U zalicza brak wiedzy i zasobów z jednej strony, a niepewność decyzji i wyników z drugiej, jako główne przeszkody w internacjonalizacji<sup>39</sup>. Aby pokonać te przeszkody i zmniejszyć niepewność związaną z działalnością międzynarodową, firmy zdobywają doświadczenie w stopniowym procesie uczenia się i angażowania zasobów. Sekwencja ta jest znana jako ustalony łańcuch (establishment chain), a dynamiczny mechanizm nazywany jest „dystansem psychicznym”<sup>40</sup>. Jest on rozumiany jako niepewność wynikająca z różnic językowych, kulturowych, edukacyjnych, biznesowych związanych z działalnością na rynkach zagranicznych<sup>41</sup>. Innymi słowy, firmy zaczynają działalność na rynkach o mniejszym dystansie psychicznym, które mają więcej podobieństw z

---

<sup>35</sup> J. Johanson, J.-E. Vahlne, The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *J Int Bus Stud.* 8 (1977) s. 23–32.

<sup>36</sup> Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), s. 23-32.

<sup>37</sup> K. Wach, The evolution of the Uppsala model: Towards non-linearity of internationalization of firms, *International Entrepreneurship Review.* 7 (2021) s.8

<sup>38</sup> K. Wach, The evolution... op. cit. s.8

<sup>39</sup> J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul, The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *J. Manag. Stud.* 12, 1975, s. 305–322.

<sup>40</sup> J. Johanson, J. Vahlne, The Mechanism of Internationalisation. *Int. Mark. Rev.* 7, 1990. <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>

<sup>41</sup> Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 24.



rynkami macierzystymi. Wraz ze zdobytym doświadczeniem w funkcjonowaniu na rynkach zagranicznych dystans psychiczny ulega zmniejszeniu. Wraz z postępowaniem procesów globalizacji i regionalizacji można zaobserwować zmniejszanie się mentalnego dystansu między krajami<sup>42</sup>. Dystans psychologiczny może się zmniejszać w wyniku wydarzeń politycznych sprzyjających wzmocnieniu współpracy społeczno-gospodarczej między krajami<sup>43</sup>.

Model U opisuje internacjonalizację jako dynamiczny proces interakcji między znajomością rynków a zaangażowaniem zasobów, który ma dwa aspekty: stały i zmienny<sup>44</sup>. Aspekt stały dotyczy zdobywania wiedzy rynkowej i podejmowania decyzji o zwiększeniu lub zmniejszeniu zaangażowania, podczas gdy aspekt zmienny pokazuje rzeczywisty fakt zwiększania lub zmniejszania zaangażowania zasobów. Model ten zasadniczo opiera się na perspektywie behawioralnej i wdraża logikę teorii uczenia się w celu wyjaśnienia internacjonalizacji. Odróżnia wiedzę ogólną, którą można przekazywać, od wiedzy empirycznej, którą zdobywa się poprzez zaangażowanie w działalność międzynarodową<sup>45</sup>.

Decyzja o ilości zaangażowanych zasobów podejmowana jest głównie na podstawie wiedzy, zdobytej w trakcie uczenia się. Dlatego wiedza i uczenie się odgrywają istotną rolę zarówno w procesie, jak i powodzeniu internacjonalizacji. Model ten jest krytykowany za niezgodność z rzeczywistym zachowaniem firm, zwłaszcza w odniesieniu do dystansu psychicznego<sup>46</sup>, który S. Hollensen definiuje takimi czynnikami jak bariery językowe, różnice w kulturze, odmienne systemy polityczne, co razem powoduje zakłócenia w przepływie informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a rynkiem. Przedsiębiorstwa rozpoczynają zdobywanie rynków zagranicznych, od tych które są najbardziej zbliżone do rynku działalności danego przedsiębiorstwa (rysunek 2).

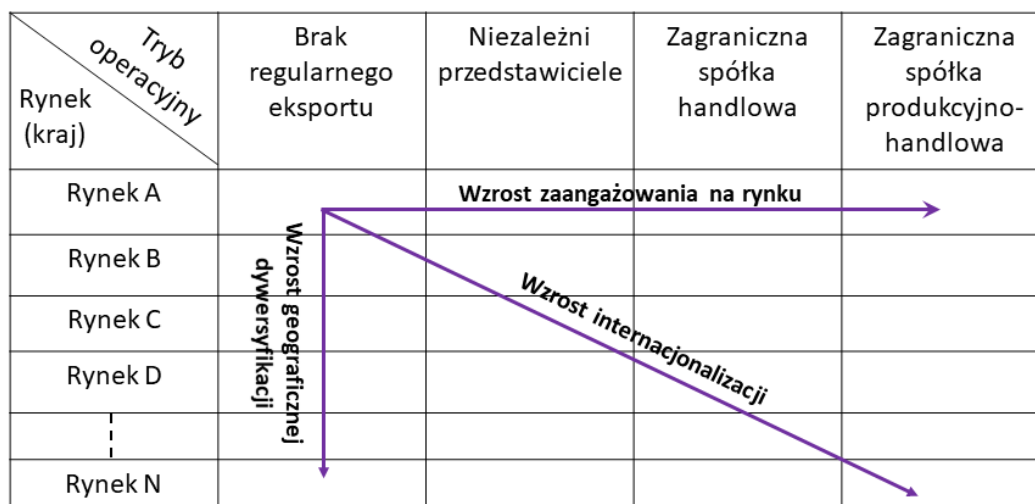
<sup>42</sup> I. Drabik, *Przedsiębiorczość międzynarodowa w teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, *Przedsiębiorczość - Edukacja*. 14 (2018) s. 170.

<sup>43</sup> M. Ciszewska-Mlinaric, P. Trąpczyński, *The Psychic Distance Concept: A Review of 25 Years of Research (1990–2015)*, *Central European Management Journal*. 24 (2016) s. 4.

<sup>44</sup> K. Wach, *The evolution of the Uppsala model: Towards non-linearity of internationalization of firms*, *International Entrepreneurship Review*. 7 (2021) s. 9.

<sup>45</sup> N. Daszkiewicz, K. Wach, *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2013, s. 59

<sup>46</sup> O. Andersen, *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*. *J. Int. Bus. Stud.* 24, 1993, s. 209–231.



**Rysunek 2.** Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa: podejście przyrostowe  
Źródło: S. Hollensen, Global marketing, Sixth edition. ed. Pearson, Harlow, England, 2014.

Model Uppsalski na przestrzeni czterdziestu lat ewoluował wielokrotnie (w latach 2009, 2010, 2011, 2013, 2014, 2017) przechodząc wiele rozszerzeń i przekształceń, a proces ewolucji tego procesu został opisany m. in. w pracy K. Wach (za K. Wach 2021).

Pierwszą zmodyfikowaną wersję modelu Uppsalskiego autorzy Johanson i Vahlne pokazali w 2009 roku adoptując model do podejścia sieciowego, który zakłada, że przedsiębiorstwo jest wbudowane (ang. embedded) do aktywnej sieci współzależnych podmiotów. Podobnie jak w oryginalnym modelu, zawiera on cztery powiązane ze sobą zmienne, które warunkują dynamiczny skumulowany proces uczenia się, ale także zaangażowanie w zaufanie.

Schweizer, Vahlne i Johanson (2010) przedstawili zmodyfikowany model z 2009 roku, wdrażając teorie przedsiębiorczości międzynarodowej, a jej autorzy podkreślają, że dynamika modelu jest dwustronna, zmienne statyczne i dynamiczne oddziałują na siebie. Decyzje strategiczne prowadzą przedsiębiorstwo na nieznanne rynki, które cechuje niepewność. Uczenie się przez doświadczenie odbywa się między firmami internetowymi, które wspólnie uczestniczą w procesie internacjonalizacji, w miarę jak rozwija się zaufanie i relacje. Może to jednak prowadzić do dwukierunkowych relacji, w których współpracujące firmy tracą niezależność, dostosowując się do siebie, co prowadzi do wzajemnej kontroli. Podwójne partnerstwa wzmacniają współpracę w sieci, ponieważ jeden partner potrzebuje drugiego do nawiązania współpracy<sup>47</sup>.

<sup>47</sup> K. Wach, The evolution of the Uppsala model: Towards non-linearity of internationalization of firms, International Entrepreneurship Review. 7 (2021) s. 10-11



Kolejne rozwinięcie modelu uppsalskiego przedstawili Vahlne, Ivarsson i Johanson (2011) i była to pierwsza globalizacja tego modelu<sup>48</sup>. Proces internacjonalizacji rozumiany jest jako przejście od przedsiębiorstwa krajowego do międzynarodowego, a następnie do przedsiębiorstwa wielonarodowego (ang. multinational firm) (Vahlne, Ivarsson & Johanson, 2011). Ten zrewidowany model opiera się na założeniach poprzednich modeli (1977, 2009, 2010 i ich rozszerzeniach), zwłaszcza na podejściu sieciowym i przedsiębiorczym procesie identyfikowania i wykorzystywania szans rynkowych.

Johanson i Vahlne (2013) zaproponowali zrewidowany model Uppsalski, aby wyjaśnić ewolucję przedsiębiorstw wielonarodowych w odpowiedzi na krytykę, że model Uppsala nie uwzględnia założeń teorii OLI Dunninga. Transnarodowy model uppsalski ma charakter dynamiczny, ponieważ opiera się na wiedzy, która jest albo zdobywana w wyniku procesu uczenia się, albo jest tworzona<sup>49</sup>.

Druga globalizacja modelu Uppsalskiego została przedstawiona w 2014 roku. Aktualizacja angażuje wszystkie poprzednie podejścia, w tym podejście sieciowe, perspektywę międzynarodowej przedsiębiorczości, perspektywy zaawansowane technologicznie i innowacyjne, które są umieszczone w modelu jako zmienne zwane zdolnościami operacyjnymi i zdolnościami dynamicznymi<sup>50</sup>.

Johanson i Vahlne (2017) ponownie rozszerzyli model jednak jego struktura i ogólna treść pozostały takie jak w pierwotnym modelu opracowanym w 1977 r. Centralnym punktem uaktualnionego modelu jest międzynarodowe przedsiębiorstwo biznesowe, gdzie zmienne statyczne obejmują możliwości i zobowiązania/wydajność<sup>51</sup>.

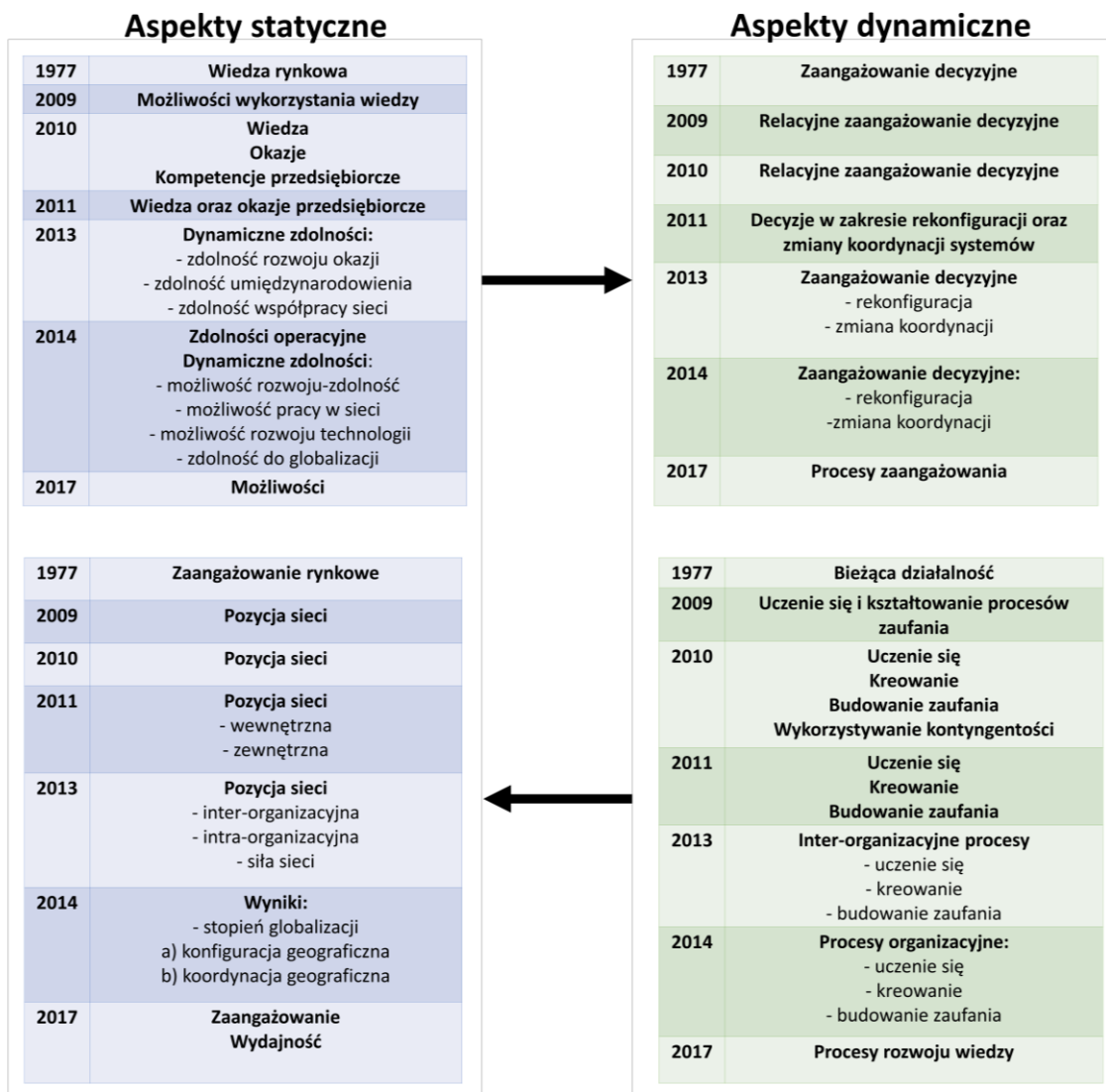
Na rysunku 3 przedstawiono ewolucję modelu uppsalskiego na przestrzeni lat 1977-2017 z uwzględnieniem zmian aspektów statycznych dynamicznych w kolejnych uaktualnieniach modelu, a w tabeli 3 zawarto opis podstaw modelu Uppsalskiego w toku jego ewolucji.

<sup>48</sup> J.-E. Vahlne, I. Ivarsson, J. Johanson, The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: Extending the scope of the Uppsala model, *International Business Review*. 20 (2011) s. 2.

<sup>49</sup> J.-E. Vahlne, J. Johanson, The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks, *International Marketing Review*. 30 (2013).s 202.

<sup>50</sup> J.-E. Vahlne, I. Ivarsson, The globalization of Swedish MNEs: Empirical evidence and theoretical explanations, *J Int Bus Stud*. 45 (2014) s. 227-247.

<sup>51</sup> J.-E. Vahlne, J. Johanson, From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years, *J Int Bus Stud*. 48 (2017), s. 1092.



**Rysunek 3.** Ewolucja modelu uppsalskiego internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

Źródło: Wach, K. (2017). Ewolucja uppsalskiego modelu internacjonalizacji przedsiębiorstwa: w kierunku nielinearności procesu umiędzynarodowienia. W: M. Maciejewski, K. Wach (red.), Handel zagraniczny i biznes międzynarodowy we współczesnej gospodarce. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, s. 159-169.; J.-E. Vahlne, J. Johanson, From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years, J Int Bus Stud. 48 (2017), s. 1087–1102.

**Tabela 3.** Ewolucja modelu Uppsalskiego.

Rok	Oparte na:	Opis
1997	Znajomość rynku	Wiedza o możliwościach, związanych z oceną alternatywnych rynków zagranicznych – otoczenie rynkowe i prowadzenie działalności (Johanson i Vahlne, 1977)
	Decyzje w sprawie zobowiązań	Decyzje firmy o zaangażowaniu lub niezaangażowaniu zasobów do operacji zagranicznych (Johanson i Vahlne, 1977)

	Bieżąca działalność	Działania biznesowe w celu osiągnięcia pożądanego skutku na rynkach zagranicznych (Johanson i Vahlne, 1977)
	Zaangażowanie rynkowe	Działania biznesowe dotyczące ilości zaangażowania zasobów (Johanson i Vahlne, 1977)
2009	Możliwości związane z wiedzą	Wiedza rynkowa i rozpoznawanie szans – otoczenie rynkowe i prowadzenie działalności (Johanson i Vahlne, 2009)
	Decyzje dotyczące zobowiązań	Decyzje w sprawie zobowiązań dotyczących relacji lub sieci relacji – firma matka decyduje się na zwiększenie lub zmniejszenie poziomu zaangażowania w jedną lub kilka relacji w swojej sieci (Johanson i Vahlne, 2009)
	Uczenie się, tworzenie i budowanie zaufania	Zmiana „bieżących działań” na uczenie się, tworzenie i budowanie zaufania (Johanson i Vahlne, 2009)
	Pozycja sieciowa	Proces internacjonalizacji odbywa się w ramach sieci (Johanson i Vahlne, 2009)
2017	Możliwości	Integrowanie zarówno możliwości operacyjnych, jak i dynamicznych (Vahlne i Johanson, 2017)
	Procesy zaangażowania	Wymiary procesu zaangażowania obejmują rekonfigurację i koordynację (Vahlne i Johanson, 2017)
	Procesy rozwoju wiedzy	Procesy wiedzy „mogą być również między- lub wewnątrzorganizacyjne, ponieważ zarówno sama firma centralna, jak i jej środowisko zadaniowe mają charakter sieciowy” (Vahlne i Johanson, 2017)
	Zaangażowanie/wydajność	Zobowiązania opisują dystrybucję zasobów w ramach funkcji przedsiębiorstwa wielonarodowego, jego linii produktów, krajów, w których jest ono aktywne, oraz relacji, w które zainwestowało (Vahlne i Johanson, 2017)

Źródło: Adaptacja z G.T.M. Hult, M.A. Gonzalez-Perez, K. Lagerström, The theoretical evolution and use of the Uppsala Model of internationalization in the international business ecosystem, *J Int Bus Stud.* 51 (2020) s. 8.

Innymi modelami etapowymi internacjonalizacji jest model związany z innowacjami (model I), który zyskuje ostatnio znacząco na popularności w związku z wykorzystywaniem nowatorskich modeli biznesowych. Modele I to kolejny nurt teorii procesowych internacjonalizacji. W.J. Bilkey i S.D. Reid opisują każdy etap internacjonalizacji jako innowację, uważają internacjonalizację za podobną do procesu przyjmowania produktu i wymieniają dwa rodzaje motywacji do zaangażowania międzynarodowego: czynniki „wypychania” i „przyciągania”.<sup>52</sup> Czynniki wypychające to siły zewnętrzne, które

<sup>52</sup>M. Gorynia, B. Jankowska, Teorie internacjonalizacji, *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics.* 219 (2007), s. 28-29.

zmuszają firmy do rozszerzania działalności poza granice ich kraju, podczas gdy czynniki przyciągające to wewnętrzne elementy, które zachęcają firmy do zwiększania aktywności międzynarodowej. Firmy, które są wymieniane jako przykłady to Netflix, Uber czy Apple, ale także między innymi Rolls-Royce czy GE, które ze sprzedawców produktów przekształciły się w dostawców usług.<sup>53</sup> W takim modelu uwzględnia się proces uczenia się<sup>54</sup>, a innowacja *sensu largo* jest punktem wyjścia<sup>55</sup>. Obecnie modele biznesowe (BM), czyli sposób, w jaki firmy prowadzą działalność, wymagają innowacji, aby zwiększyć generowaną przez nie wartość<sup>56</sup>. M. Witek-Hajduk także zauważa wpływ rozwoju internetu na podejście innowacyjne w internacjonalizacji przedsiębiorstwa i jego większą interakcje z klientami<sup>57</sup>. Modele biznesowe nie należy postrzegać wyłącznie jako strategii operacyjnej organizacji, ale raczej jako narzędzie zaprojektowane do zrozumienia, rozszyfrowania i połączenia strategii nie tylko w organizacji, ale także w jej ekosystemie. BM odzwierciedla strukturalny projekt celu organizacji, jakim jest osiąganie celów, tworzenie ogólnej wartości, ponieważ ułatwia uwalnianie, przechwytywanie i wykorzystanie wartości<sup>58</sup>.

Reasumując, w modelach etapowych najważniejsze są kwestie związane z uczeniem się, zdobywaniem nowej wiedzy i informacji o nowych rynkach<sup>59</sup>. Ważnymi czynnikami są również cechy, zdolności, umiejętności, doświadczenie, styl kierowania, wykształcenie, komunikatywność oraz wielojęzyczność przedsiębiorcy lub menedżera. Modele etapowe uwzględniają również ograniczenia dostępnych zasobów, którymi zarządzają menedżerowie, którzy decydują o ich alokacji, która jest konsekwencją poszerzania bazy wiedzy i informacji o nowych rynkach: im więcej tej wiedzy, tym mniejsze ryzyko wejścia na nowe rynki i większa skłonność do lokowania zasobów na te rynki<sup>60</sup>.

<sup>53</sup> J. Euchner, , Research-Technology Management. 59 (2016), s. 10.

<sup>54</sup> N. Daszkiewicz, Internacjonalizacja przedsiębiorstw z branż high-tech, PZ. 13 (2015) s. 74.

<sup>55</sup> Wach K., Wybrane modele internacjonalizacji przedsiębiorstw bazujące na wiedzy (w:) Innowacyjność i wiedza we współczesnym handlu międzynarodowym, red. S. Wydymus, M. Maciejewski, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2012, s. 105.

<sup>56</sup> I. Saur-Amaral, R.R. Soares, J.F. Proença, Business Model Innovation: Where Do We Stand?, ISPIM Innovation Symposium. (2016), s. 2.

<sup>57</sup> M. Witek-Hajduk, J. Mazur, A. Sznajder, B. Targański, P. Zaborek, Cechy domen internetowych polskich marek eksportowych a specyfika branży, Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing. (2017), s. 192-193.

<sup>58</sup> J. Shakeel, A. Mardani, A.G. Chofreh, F.A. Goni, J.J. Klemeš, Anatomy of sustainable business model innovation, Journal of Cleaner Production. 261 (2020), s. 2.

<sup>59</sup> N. Daszkiewicz, Internacjonalizacja przedsiębiorstw z branż high-tech, PZ. 13 (2015), s. 74.

<sup>60</sup> M. Hilmeresson, M. Johanson, H. Lundberg, S. Papaioannou, Time, Temporality, and Internationalization: The Relationship among Point in Time of, Time to, and Speed of International Expansion, Journal of International Marketing. 25 (2017), s. 24.

### 1.2.2 Zasobowe teorie internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Zasobowe teorie internacjonalizacji to ramy, które pomagają wyjaśnić, dlaczego firmy angażują się w międzynarodową działalność biznesową i jak alokują zasoby na różnych rynkach zagranicznych. Głównym założeniem tych teorii jest to, że firmy mają ograniczone zasoby i muszą dokonywać wyborów dotyczących sposobu ich alokacji, aby osiągnąć swoje cele. Teoria internacjonalizacji opartej na zasobach różni się od koncepcji internacjonalizacji etapowej jeszcze jednym ważnym aspektem: nie traktuje procesu internacjonalizacji jako ogólnego wzorca internacjonalizacji firmy<sup>61</sup>.

Na teorię internacjonalizacji opartej na zasobach duży wpływ ma pogląd Penrose która uważa, że optymalny wzrost przedsiębiorstwa wymaga równowagi między eksploatacją istniejących zasobów a nabywaniem i rozwojem nowych zasobów<sup>62</sup>. Penrose była pierwszą badaczką, która opisała firmy jako zbiory zasobów, a dokładniej jako „zbiory zasobów produkcyjnych”. Zasoby ogólnie definiuje się jako „wszystkie aktywa, zdolności, procesy organizacyjne, atrybuty biznesowe, informacje, wiedzę itp., kontrolowane przez przedsiębiorstwo w celu umożliwienia mu opracowania i wdrożenia strategii zwiększających jego wydajność i efektywność”<sup>63</sup>. Według Penrose wkład zasobów w przewagę konkurencyjną firmy polega na efektywnym wykorzystaniu zasobów w organizacji firmy do generowania przychodów<sup>64</sup>. Zatem umiejętności zarządzania, dynamiczne uczenie się i inne elementy behawioralne determinują proces tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej dla pakietów zasobów<sup>65</sup>. Teoria Penrose leży u podstaw wszystkich późniejszych RBVs (ang. Resource-based view) (perspektywa oparta na zasobach), która zaczyna być akceptowane jako solidna podstawa teoretyczna i ramy dla zarządzania i przedsiębiorczości. Z założeń tej teorii wynika, że różnorodność organizacji wynika z ich różnych zasobów i umiejętności, a sposób, w jaki są one połączone i wykorzystane, przynosi różne rezultaty. W rezultacie każda firma kształtuje swoją własną unikalną ścieżkę rozwoju i ekspansji na rynki międzynarodowe<sup>66</sup>.

<sup>61</sup> N. Daszkiewicz, K. Wach, Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2013, s. 62.

<sup>62</sup> E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*. Martino Fine Books, Mansfield Centre, CT, 1959.

<sup>63</sup> J.B. Barney, Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management* 27, 2001, s. 643–650.

<sup>64</sup> E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*. Martino Fine Books, Mansfield Centre, CT, 1959

<sup>65</sup> J.B. Barney, A.M. Arkan, *The Resource-based View*, in: *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. John Wiley & Sons, Ltd, pp. 2005, s. 123–182.

<sup>66</sup> R. Bołoz, Rozwój teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa w naukach ekonomicznych, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*. 979 (2019) s. 37.

Jeden z pierwszych nurtów tego modelu został sformułowany przez L. S. Welcha i R. Luostarinen w 1988 roku. Model opisuje, w jaki sposób zachodzi internacjonalizacja poprzez zasoby ludzkie, finansowe, organizacyjne i niematerialne firmy<sup>67</sup>. Natomiast, model Wiklunda (1996) przedstawia zasoby jako sposób działania trendów adaptacyjnych i motywacyjnych. W przeciwieństwie do modelu Welcha i Luostarinen, Wiklund wyjaśnia internacjonalizację w oparciu o wiedzę i doświadczenie<sup>68</sup>. Wykorzystanie tych trendów, wiedzy i doświadczenia pozwala menedżerom na większy wpływ na proces internacjonalizacji. W rozszerzonym modelu Wiklunda rozwój przedsiębiorstwa jest oparty na aspekcie wieloczynnikowym, koncentrującym się na ocenie małych firm na podstawie dominujących zmiennych, ocenie tych zmiennych, skutków pośrednich wynikających z wykorzystania zmiennych z jednego podejścia do oceny rozwoju przedsiębiorstwa na zmienne z innego podejścia<sup>69</sup>.

W 2004 roku N. Daszkiewicz opisała model sektora surowcowego z wykorzystaniem podejścia REM i modelu Wiklunda, która stwierdza, że rdzeniem modelu jest pozycja właściciela lub menedżera firmy. N. Daszkiewicz zauważa również, że otoczenie i zasoby, o których mowa, decydują o tym, jak firmy podejmują strategiczne decyzje<sup>70</sup>.

Aktualnie najbardziej powszechnym w literaturze przedmiotu podziałem zasobów jest ich podział na zasoby materialne i niematerialne<sup>71, 72</sup>. Do zasobów niematerialnych można zaliczyć według Johnsona, Scholesa i Whittingtona: informacje, wiedzę, reputację oraz zasoby progowe i unikatowe<sup>73</sup>. W literaturze przedmiotu zaproponowano także różne klasyfikacje zasobów<sup>74</sup>. R. Amit i P.J.H. Schoemaker zaproponowali siedem głównych

<sup>67</sup> R. Bołoz, Rozwój teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa w naukach ekonomicznych, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. 979 (2019) s. 38.

<sup>68</sup> R. Bołoz, Rozwój teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa w naukach ekonomicznych, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. 979 (2019), s. 38.

<sup>69</sup> J. Wasileczuk, Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw: aspekty teoretyczne i badania empiryczne, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, 2005, s. 90-92.

<sup>70</sup> N. Daszkiewicz, Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce. Scientific Publ, Group, Gdańsk. (2004), s. 66-69.

<sup>71</sup> N. Daszkiewicz, Zasobowo-kompetencyjne czynniki procesu przedsiębiorczej internacjonalizacji przedsiębiorstwa w K. Wach, Internacjonalizacja przedsiębiorstw w perspektywie przedsiębiorczości międzynarodowej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2018, s. 159.

<sup>72</sup> M. J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. Wydanie II. Toruń. TNOiK Dom Organizatora. 2005, s. 105.

<sup>73</sup> G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, Fundamentals of Strategy, Pearson Education, 2009, s. 61

<sup>74</sup> R.M. Grant, The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. Calif. Manage. Rev. 33, 1991, s.114-135.



kategorii zasobów<sup>75</sup>: finansowy, fizyczny, osobowy, technologiczny, organizacyjny, relacyjny oraz reputacje.

Z kolei J.D. Collins zaproponował alternatywną trzystopniową klasyfikację zasobów<sup>76</sup>. Pierwsza kategoria obejmuje zasoby związane ze zdolnością firmy do wykonywania podstawowych czynności takich jak produkcja lub marketing. Druga kategoria to zasoby, które umożliwiają dynamiczny rozwój działalności firmy, takie jak możliwość rozwoju produktu, elastyczność produkcji lub zarządzania innowacjami, zdolność firmy do uczenia się, dostosowywania się oraz zmian w czasie. Trzecia kategoria zasobów, chociaż ściśle związana z drugą kategorią, odpowiada za zdolność firmy do rozpoznania *ex ante* wewnętrznej wartości zasobów. Jest to szczególnie ważne, jeśli chodzi o opracowywanie nowych strategii przed konkurencją. Natomiast, J. B. Barney wyróżnia cztery kategorie zasobów – kapitał: finansowy, fizyczny, ludzki i organizacyjny<sup>77</sup>, która może być rozszerzona o działania podejmowane przez przedsiębiorstwa – potencjał konkurencyjny<sup>78</sup>.

W literaturze można znaleźć kilka przykładów badań internacjonalizacji małych firm, opartych na zasobach, są wśród nich modele A.E. Rotha<sup>79</sup>, Y. Luo<sup>80</sup>, a także model P. Ahokangasa<sup>81</sup>, który założył, że MŚP są zależne od potencjału rozwojowego kluczowych zasobów wewnętrznych i zewnętrznych, które można dostosowywać i rozwijać w firmie oraz między firmami i ich otoczeniem. To zachowanie dostosowawcze analizuje się w dwóch wymiarach: (1) gdzie znajdują się zasoby; tj. jakie jest ich źródło - czy są wewnętrzne czy zewnętrzne w stosunku do firmy (2) czy rozwój zasobów odbywa się w sposób ukierunkowany na firmę (orientacja do wewnątrz) czy w sposób sieciowy (orientacja na zewnątrz). Z perspektywy firmy te dwa wymiary prowadzą do czterech hipotetycznych sposobów dostosowania zasobów (rysunek 4) (1) zasobów wewnętrznych i (2) zewnętrznych w trybie zorientowanym na firmę oraz dostosowanie (3) zasobów wewnętrznych i (4) zewnętrznych w trybie sieciowym. Kluczowe kwestie dotyczące tych

<sup>75</sup> Amit, P.J.H. Schoemaker, Strategic assets and organizational rent. *Strateg. Manag. J.* 14, 1993, s. 33–46.

<sup>76</sup> J.D. Collins, Research note: how valuable are organizational capabilities?. *Strategic management journal*, 1994, s. 143–152.

<sup>77</sup> J.B. Barney, Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management* 27, 2001, s. 143–144.

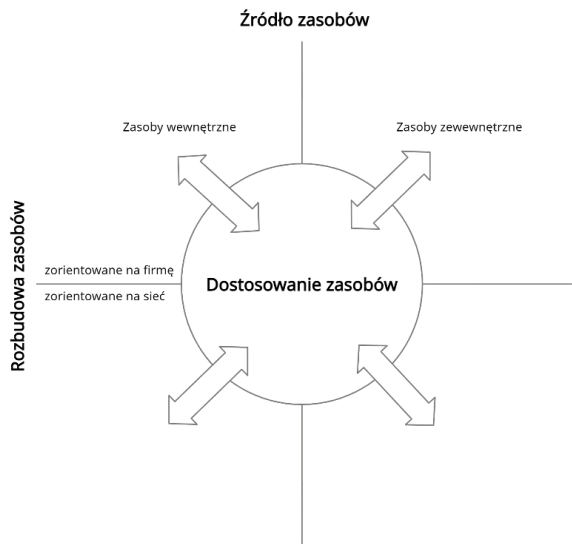
<sup>78</sup> M. Dzikowska, M. Gorynia, Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?, *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics*. 255 (2012) s. 1–30.

<sup>79</sup> A.E. Roth, Introduction to experimental economics. *The handbook of experimental economics*, 1995, s. 1–109.

<sup>80</sup> Y. Luo, Dynamic capabilities in international expansion. *J. World Bus.* 35, 2000, s. 355–378.

<sup>81</sup> P. Ahokangas, *Internationalisation and resources: an analysis of processes in Nordic SMEs*, 1998.

trybów dostosowania zasobów obejmują kontrolę i współzależność między krytycznymi zapasami zasobów. Opiera się to na założeniu, że gromadzenie współzależnych zapasów zasobów na poziomie przedsiębiorstwa opiera się na wspólnej kontroli.



**Rysunek 4.** Tryby dostosowania zasobów za M. Ruzzier, B. Antoncic, M. Konecnik 2006.

Źródło: M. Ruzzier, B. Antoncic, M. Konecnik, The Resource-based Approach to the Internationalisation of SMEs: Differences in Resource Bundles between Internationalised and Non-Internationalised Companies 23, 2006b.

Praktyczne zastosowanie modelu dostosowania zasobów polega na tym, że firmy mogą na przestrzeni czasu realizować różne strategie rozwoju internacjonalizacji, prowadząc różne działania międzynarodowe. Mogą to być strategie rozwoju zasobów zorientowane na firmę lub sieć lub kombinacja wykorzystująca zasoby wewnętrzne i zewnętrzne. Wydaje się, że rozwój teorii opartej na zasobach i teoria sieciowa rozwijały jednocześnie. W obu teoriach zasoby wewnętrzne i zewnętrzne dostępne dla firmy są postrzegane jako składające się na całkowity zestaw zasobów dostępnych dla firmy. Aby uzyskać dostęp do zasobów strategicznych, firmy mogą współpracować pionowo w zakresie przepływu produktów lub poziomo z konkurentami, czyli wchodząc w relacje sieciowe. Do pewnego stopnia podejście oparte na sieci i zasobach również wydaje się łączyć, czego przykładem jest model zaproponowany przez P. Ahokangasa<sup>82</sup>.

<sup>82</sup> P. Ahokangas, Internationalisation and resources: an analysis of processes in Nordic SMEs, 1998.



### 1.2.3 Sieciowe teorie internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Sieciowe podejście do internacjonalizacji opiera się na głównych założeniach modelu Uppsalskiego, które ma te same komponenty, ale kieruje się inną logiką, która nadaje priorytet głównym siłom wpływającym na proces i jego kierunek. Podejście sieciowe definiuje internacjonalizację jako proces nawiązywania, utrzymywania i wzmacniania relacji z innymi uczestnikami rynków zagranicznych. Umiejdzynarodowienie przedsiębiorstwa jest wynikiem jego dążenia do wzmocnienia swojej pozycji poprzez rozbudowę sieci powiązań poza granice kraju<sup>83</sup>.

W sieci, w której jest brak centralnej jednostki sterującej odpowiedzialnej za plan oraz hierarchie, połączenia nawiązane są swobodnie na zasadach tożsamyh do rynkowych. Koordynacja działań odbywa się poprzez relacje techniczne, planistyczne, intelektualne, społeczne, ekonomiczne, prawne itp. Relacje nieustannie się zmieniają, niektóre zanikają, inne pojawiają się, a jeszcze inne są podtrzymywane i modyfikowane. Istotną cechą tych powiązań jest ich komplementarność – działania firm utrzymujących powiązania wzajemnie się uzupełniają. Jednocześnie istnieje pole do zachowań konkurencyjnych – niektóre interesy uczestników sieci mogą być sprzeczne<sup>84</sup>.

Perspektywa sieciowa postrzega internacjonalizację z perspektywy relacji i opisuje ją jako sekwencyjny rozwój relacji z zagranicznymi partnerami<sup>85</sup>. Sieć biznesowa może być zbiorem relacji między wszystkimi podmiotami biznesowymi, takimi jak marki, klienci, firmy marketingowe, reklamodawcy, agencje badań rynku i wszystkie inne wpływowe podmioty w łańcuchu dostaw. Ta perspektywa definiuje pozycję sieci jako główny motor umiejdzynarodowienia (Johanson and Mattsson, 1998) i koncentruje się na strategiach, które są stosowane w celu wzmocnienia i monitorowania internacjonalizacji<sup>86</sup>. Ogólnie rzecz biorąc, sieć obejmuje zarówno aspekty formalne, jak i nieformalne i jest uważana za potężne narzędzie do wyjaśniania umiejdzynarodowienia, ponieważ

<sup>83</sup> M. Ratajczak-Mrozek, *Podejście sieciowe do internacjonalizacji przedsiębiorstw*, (2009), s. 7.

<sup>84</sup> M. Gorynia, B. Jankowska, *Teorie internacjonalizacji*, *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics*. 219 (2007), s. 34-35.

<sup>85</sup> J. Francis, C. Collins-Dodd, *The Impact of Firms' Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises*. *J. Int. Mark.* 8, 2000, s. 84-103.

<sup>86</sup> J. Johanson, L.G. Mattsson, *Internationalisation in Industrial Systems — A Network Approach*, in: Forsgren, M., Holm, U., Johanson, J. (Eds.), *Knowledge, Networks and Power: The Uppsala School of International Business*. Palgrave Macmillan UK, London, 1998, s. 111-132.

internacjonalizację można postrzegać jako działalność sieciową, która dotyczy nawiązywania, utrzymywania i rozwijania relacji z różnymi podmiotami na rynkach międzynarodowych.

Dobrze znaną teorią, która stosuje pozycję sieci do wyjaśnienia umiędzynarodowienia, jest model sieci J. Johansona i L.G. Mattssona. Opisuje internacjonalizację jako proces tworzenia i rozwijania sieci relacji z międzynarodowymi firmami. Umiędzynarodowienie to proces ewolucyjny, który przebiega w trzech następujących po sobie etapach: ekspansja rynkowa, penetracja rynku i integracja rynku. W tym modelu pozycja sieci jest określana na podstawie stopnia umiędzynarodowienia firmy oraz stopnia umiędzynarodowienia sieci (ryнку). Dlatego firmy są podzielone na cztery kategorie: „*Wczesnie zaczynająca*” (ang. early starter), „*Samotnie umiędzynarodowiona*” (ang. lonely international), „*Późno zaczynająca*” (ang. late starter) i „*Umiędzynarodowiona w grupie*” (ang. international among others). Do kategorii „*Wczesnie zaczynającej*” należą firmy krajowe, które współpracują z lokalnymi dostawcami, konkurentami i kooperantami, podczas gdy „*Samotnie umiędzynarodowiona*” i „*Późno zaczynająca*” to międzynarodowe firmy działające odpowiednio w sieciach lokalnych i międzynarodowych. „*Umiędzynarodowiona w grupie*” to kategoria to między innymi międzynarodowa firma działająca na rynku międzynarodowym. Model ten został zoperacjonalizowany i przetestowany przez R.D. Hadley i H.I.M. Wilson<sup>87</sup>. Autorzy odkryli, że wiedza na temat internacjonalizacji jest w znacznym stopniu związana z różnorodnością rynku. Oznacza to, że zdywersyfikowana sieć ma większy potencjał do wyposażenia firm w wymaganą wiedzę o umiędzynarodowieniu. R. Fletcher i N. Barrett<sup>88</sup> przeprowadzili kolejne badanie wykorzystując ten model i empirycznie potwierdzili trzystopniowy sekwencyjny proces ekspansji międzynarodowej, penetracji międzynarodowej i integracji międzynarodowej. Stwierdzili również, że środowisko i atmosfera interakcji to wpływowy czynnik, który należy wziąć pod uwagę.

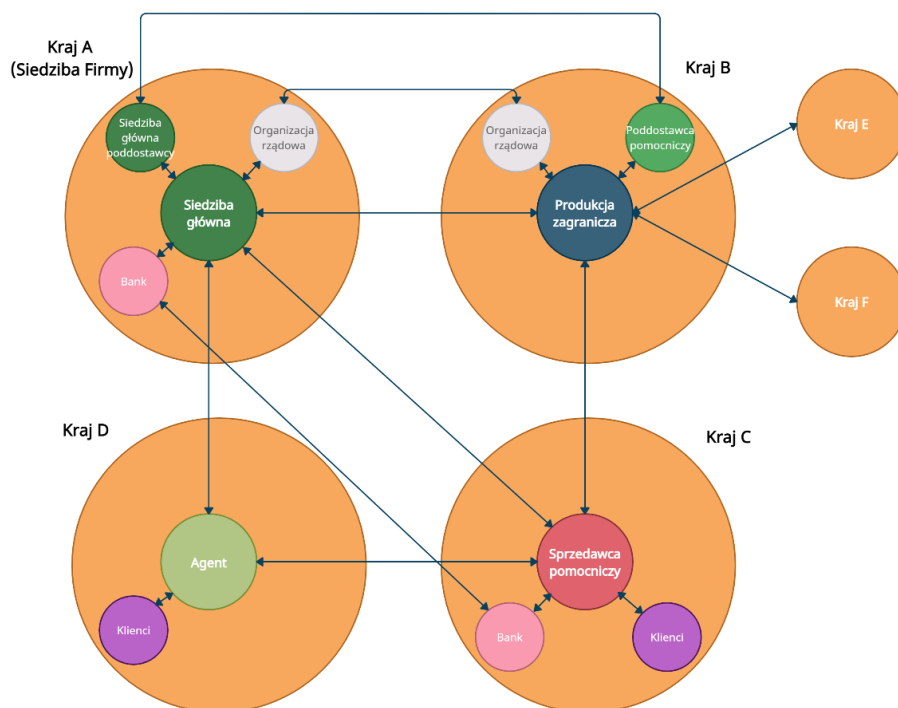
Proces wchodzenia na nowe rynki zagraniczne z perspektywy podejścia sieciowego można postrzegać jako wynik interakcji między podmiotami korporacyjnymi i podmiotami spoza sieci, takimi jak klienci, konkurenci, dostawcy, organy publiczne czy

---

<sup>87</sup> R.D. Hadley, H.I.M. Wilson, The network model of internationalisation and experiential knowledge. *Int. Bus. Rev.*, Learning in International Business Networks 12, 2003, s. 697–717.

<sup>88</sup> R. Fletcher, N. Barrett, Embeddedness and the Evolution of Global Networks: An Australian Case Study. *Ind. Mark. Manag.* 30, 2001, s. 561–573.

konsultanci (rysunek 5). Każde przedsiębiorstwo jest mniej lub bardziej powiązane z podmiotami swojego otoczenia (powiązania bezpośrednie), które z kolei są powiązane z innymi uczestnikami rynku (powiązania pośrednie)<sup>89</sup>. Relacje przedsiębiorstwa w sieciach krajowych mogą służyć jako pomosty do innych sieci w innych krajach. Istnieją bezpośrednie lub pośrednie pomosty między przedsiębiorstwami a różnymi sieciami krajowymi. W literaturze przedmiotu możemy znaleźć przykład takiego powiązania sieciowego na podstawie współpracy przedsiębiorstw z globalnym przedsiębiorstwem Skanska SA<sup>90</sup>.



**Rysunek 5.** Przykłady sieci powiązań międzynarodowych wg S. Hollensena.

Źródło: S. Hollensen, *Global marketing*, Sixth edition. ed. Pearson, Harlow, England, 2014.

Podsumowując, perspektywa sieciowa wywodzi się z badań sieci społecznościowych, a badacze biznesu wdrożyli te techniki do badania sieci biznesowych. Badacze powinni spojrzeć poza cechy firm, a nawet czynniki środowiskowe, w których firmy są osadzone, jeśli chcą uzyskać realistyczne wyjaśnienie wydarzeń biznesowych<sup>91</sup>. Sieci są badane w

<sup>89</sup> M. Ratajczak-Mrozek, Podejście sieciowe do internacjonalizacji przedsiębiorstw, *Marketing i Rynek* 2009 nr 3, (2009), s. 9.

<sup>90</sup> L. Kaszuba, T. Łuczka, Strategia budowy przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw poprzez współpracę z firmą globalną, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*. (2013), s. 82–85.

<sup>91</sup> A. Halinen, J.-Å. Törnroos, The role of embeddedness in the evolution of business networks. *Scand. J. Manag.*, The 4th Nordic Workshop on Interorganizational Research 14, 1998, s. 187–205.

różnych kontekstach i na różnych poziomach analizy, dlatego znalezienie powszechnie akceptowanej teorii sieci jest prawie niemożliwe<sup>92</sup>. Nie zmienia to jednak faktu, że perspektywa sieciowa jest niezwykle ważna dla zrozumienia złożoności dzisiejszego biznesu. Pomaga zrozumieć, jak firmy mogą wykorzystywać sieci do osiągnięcia sukcesu, jak sieci wpływają na przepływ informacji i zasobów, a także jak mogą wpływać na strukturę i dynamikę rynku.

#### 1.2.4 Teorie przedsiębiorczości międzynarodowej

Przedsiębiorczość Międzynarodowa (PM) ma swoje korzenie w szkole przedsiębiorczości międzynarodowej i jest oparta na założeniach dotyczących biznesu międzynarodowego i teorii przedsiębiorczości<sup>93</sup>. K. Wach w ramach PM do wyjaśnienia procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw wyszczególnia zmienne takie jak: przedsiębiorcę jako kluczowy element, następnie uwarunkowania środowiskowe na rynkach krajowych i międzynarodowych oraz przedsiębiorczy proces rozpoznawania szans rynkowych<sup>94</sup>. Ponadto, K. Wach zwraca uwagę na różne przykłady ogólnego modelu przedsiębiorczości, m. in. dynamiczny system adaptacyjny Etemeda, który wyróżnił trzy adaptacyjne warstwy takiej jak przedsiębiorca, przedsiębiorstwo oraz rynek<sup>95</sup>. Autor zwraca także uwagę na wzrost popularności PM i jako przykład podaje modyfikację modelu uppsalskiego, w której zmienne dynamiczne rozbudowano o kontyngentność<sup>96</sup>. Niepewność nowych rynków zmusza przedsiębiorstwa do ich stopniowego zaangażowania oraz obserwacji otoczenia, które może silnie wpływać na poziom niepewności. Wpływa to na proces uczenia się przedsiębiorstw, które wspólnie angażują się w proces umiędzynarodowienia wraz ze wzrostem relacji i wzajemnego zaufania.

Z kolei autorzy P.P. McDougall i B.M. Oviatt podają definicję obejmującą aspekt przedsiębiorczości porównawczej i wpływ działań przedsiębiorczych na biznes<sup>97</sup>. Zdaniem autorów, PM obejmuje nowatorskie i innowacyjne działania, które przekraczają lub

<sup>92</sup> N. Nummela, S. Saarenketo, K. Puumalainen, K., A Global Mindset — A Prerequisite for Successful Internationalization *Can. J. Adm. Sci. Rev. Can. Sci. Adm.* 21, 2004, s. 51–64.

<sup>93</sup> R. Bołoz, Rozwój teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa w naukach ekonomicznych, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*. 979 (2019) s. 40.

<sup>94</sup> K. Wach, Teorie podstawy przedsiębiorczości międzynarodowej, w *Internacjonalizacja przedsiębiorstw w perspektywie przedsiębiorczości międzynarodowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2018, s. 79.

<sup>95</sup> K. Wach, Teorie podstawy.... *Op. Cit.* s. 79-81.

<sup>96</sup> K. Wach, Teorie podstawy.... *Op. Cit.* s. 81.

<sup>97</sup> P.P. McDougall, B.M. Oviatt, *International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. Acad. Manage. J.* 43, 2002, s. 902–906

są porównywane ponad granicami państw w celu tworzenia wartości i wzrostu w organizacjach biznesowych. Definicja ta została później rozszerzona, aby uwzględnić elementy cech behawioralnych, które kierują działaniami przedsiębiorczymi, a także położono nacisk na transgraniczną orientację przedsiębiorczych działań biznesowych. W szerszej perspektywie PM odnosi się do innowacyjnych działań prowadzonych przez firmę za granicą. W tej definicji termin „innowacyjny” obejmuje element poszukiwania, ponieważ firmy opuszczają swój kraj, aby szukać nowych możliwości na nieznanym lub niezbadanym rynku.

P.P McDougall i B.M. Oviatt, są także twórcami koncepcji międzynarodowych nowych przedsięwzięć, które definiują jako „organizacji biznesowe, które już od początku swojej działalności starają się uzyskać znaczącą przewagę konkurencyjną z wykorzystania zasobów i sprzedaży w wielu krajach”<sup>98</sup>. Autorzy wyróżnili cztery typy przedsięwzięć takich jak startup eksportowo-importowy, startup skoncentrowany geograficznie, wielonarodowy handlowiec oraz startup globalny.

Określenie granic przedsiębiorczości międzynarodowej zostało omówione przez wielu badaczy, podczas gdy niektórzy autorzy identyfikują jego domenę w nowych przedsięwzięciach, inni kładą nacisk na konstrukcję zachowań przedsiębiorczych, które można zaobserwować w bardzo różnych typach organizacji. Na przykład S.A. Zahra zasugerował, że badanie międzynarodowej przedsiębiorczości powinno obejmować zarówno nowe, jak i ugruntowane firmy, definiując międzynarodową przedsiębiorczość jako „*badanie charakteru i konsekwencji podejmowania ryzyka przez firmę rynki międzynarodowe*”<sup>99</sup>. Natomiast, R.W. Wright i D.A. Ricks zasugerowali, że międzynarodową przedsiębiorczość można zaobserwować na poziomie zachowań organizacyjnych i opiera się na relacjach między przedsiębiorstwami a środowiskiem międzynarodowym, w którym działają<sup>100</sup>. Również S.A. Zahra uznaje, że otoczenie biznesowe firmy odgrywa ważną rolę w wywieraniu wpływu na sposób wyrażania działań przedsiębiorczych i na ich zyski<sup>101</sup>. Rysunek 6 przedstawia relacje między podstawnymi czynnikami PM a czynnikami

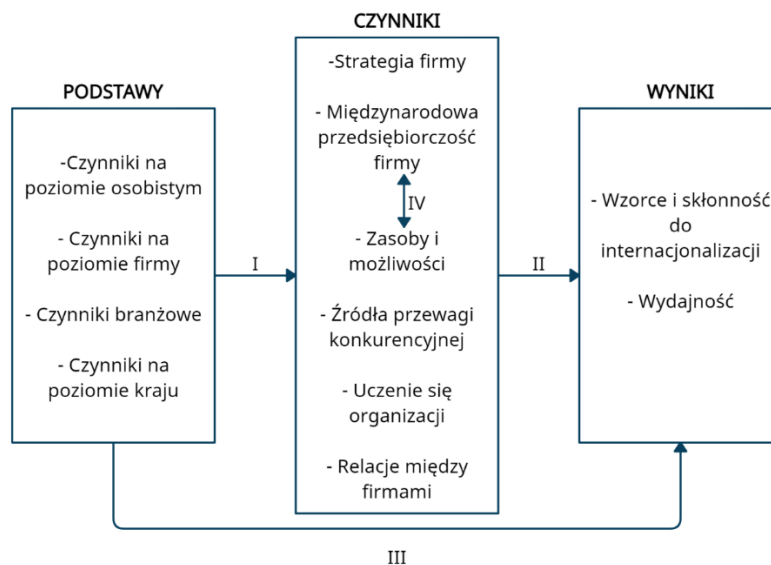
<sup>98</sup> K. Wach, *Teorie podstawy...* Op. Cit. s. 82-83.

<sup>99</sup> S.A. Zahra, Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *J. Bus. Ventur.* 8, 1993, s. 319-340.

<sup>100</sup> R.W. Wright, D.A. Ricks, Trends in International Business Research: Twenty-Five Years Later. *J. Int. Bus. Stud.* 25, 1994, s. 687-701.

<sup>101</sup> S.A. Zahra, J.G. Covin, Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *J. Bus. Ventur.* 10, 1995, s. 43-58.

jako strategii (1), jej wynikami (2), podstawami a wynikami (3) oraz (4) przedsiębiorczością, zasobami i możliwościami firmy.



**Rysunek 6.** Organizacja ram poprzedzających, czynników i wyników przedsiębiorczości międzynarodowej.

Źródło: Opracowane na podstawie (Keupp and Gassmann, 2009).

Dobrze przyjętą definicją przedsiębiorczości międzynarodowej jest opracowana przez B.M Oviatt i P.P McDougall: „*odkrywanie, wprowadzanie w życie, ocena i wykorzystywanie możliwości - ponad granicami państwowymi - do tworzenia przyszłych towarów i usług*”<sup>102</sup>. Zdaniem autorów ta definicja porównuje jak, przez kogo i z jakim skutkiem możliwości są wykorzystywane ponad granicami państw, wspierając zarówno międzynarodowe możliwości, jak i międzynarodową orientację na przedsiębiorczość jako kluczowe konstrukcje, które mają zastosowanie do wszystkich rozmiarów przedsiębiorstw niezależnie od ich wieku<sup>103</sup>. Analiza definicji (zebranych w tabeli 4) pozwala obserwować wspomniane stopniowe powiększanie się pola badawczego w zakresie przedmiotu analizy, która uwzględnia zdarzenia i procesy, indywidualne i organizacyjne zasoby i możliwości, przedsiębiorczą postawę i orientację, odkrywanie, wprowadzanie w życie i wykorzystywanie możliwości międzynarodowych w kontekście niepewności.

<sup>102</sup> B.M. Oviatt, P.P. McDougall, The internationalization of entrepreneurship. J. Int. Bus. Stud. 36, 2005, s. 2–8.

<sup>103</sup> J.G. Covin, D. Miller, International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. Entrep. Theory Pract. 38, 2014.

**Tabela 4.** Wybrane definicje międzynarodowej przedsiębiorczości według A. Zucchelli i G. Magnani.

Autor	Definicja
McDougall (1989)	Przedsiębiorczość międzynarodową definiuje się jako rozwój nowych międzynarodowych przedsięwzięć lub start-upów, które od samego początku zajmują się biznesem międzynarodowym, tym samym postrzegając swoją domenę operacyjną jako międzynarodową od początkowych etapów działalności firmy.
Zahra (1993)	Badanie charakteru i konsekwencji podejmowania ryzyka przez firmę w miarę wkraczania na rynki międzynarodowe.
Oviatt i McDougall (1994)	Organizacja biznesowa, która od samego początku stara się uzyskać znaczną przewagę konkurencyjną dzięki wykorzystaniu zasobów i sprzedaży produktów w wielu krajach.
McDougall i Oviatt (1996)	Nowe i innowacyjne działania, których celem jest tworzenie wartości i wzrost w organizacji biznesu ponad granicami kraju.
McDougall i Oviatt (2000)	Połączenie innowacyjnych, proaktywnych i szukających ryzyka zachowań, które wykraczają poza granice krajów lub są przez nie porównywane i mają na celu tworzenie wartości w organizacjach biznesowych.
Knight (2000)	Przedsiębiorczość międzynarodowa kojarzy się z poszukiwaniem okazji, podejmowaniem ryzyka i działaniami decyzyjnymi katalizowanymi przez silnego lidera lub organizację.
Knight (2001)	Międzynarodowa orientacja na przedsiębiorczość odzwierciedla ogólną proaktywność i agresywność firmy w dążeniu do rynków międzynarodowych.
Dimitratos i Plakoyianaki (2003)	Przedsiębiorczość międzynarodowa to proces obejmujący całą organizację, który jest osadzony w kulturze organizacyjnej firmy i który polega na wykorzystaniu możliwości na rynku międzynarodowym w celu wygenerowania wartości.



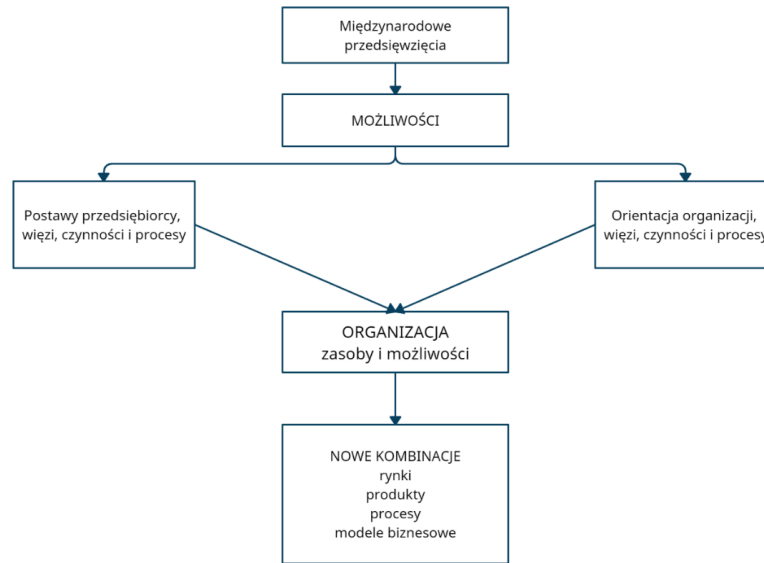
McDougall i inni (2003)	Przedsiębiorczość międzynarodowa to odkrywanie, wprowadzanie w życie, ocena i wykorzystywanie możliwości - ponad granicami państwowymi - do tworzenia przyszłych towarów i usług.
Oviatt i McDougall (2005)	Odkrywanie, wprowadzanie w życie, ocena i wykorzystywanie możliwości - ponad granicami państwowymi - do tworzenia przyszłych towarów i usług.
Jones i Coviello (2005)	Ewolucyjny i potencjalnie nieciągły proces zdeterminowany przez innowacje i pod wpływem zmian środowiskowych i ludzkiej woli, działania lub decyzji.
Mathews i Zander (2007)	Procesy przedsiębiorczości, które obejmują odkrywanie nowych możliwości biznesowych w kontekście międzynarodowym, aspekty eksploatacji, w tym ponowne rozmieszczenie zasobów i ostateczne zaangażowanie z konkurentami.
Karra i inni (2008)	Definicja międzynarodowej przedsiębiorczości opiera się na międzynarodowych konfiguracjach zasobów oraz międzynarodowa przedsiębiorczość obejmuje budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez opracowywanie złożonej międzynarodowej konfiguracji zasobów

Źródło: A. Zucchella, G. Magnani, 2016b. *International Entrepreneurship*. Palgrave Macmillan UK, London, 2016b.

PM można postrzegać jako procesów twórczy, który obejmuje nie tylko tworzenie nowych przedsięwzięć, ale także nowych kombinacji towarów, usług czy łańcuchów dostaw (rysunek 7).







**Rysunek 7.** Proces przedsiębiorczości międzynarodowej.

Źródło: A. Zucchella, G. Magnani, 2016b. *International Entrepreneurship*. Palgrave Macmillan UK, London, 2016b.

Przedsiębiorczość międzynarodową można postrzegać jako proces twórczy o charakterze międzynarodowym, który obejmuje zarówno tworzenie nowych przedsięwzięć i organizacji, jak i proponowanie przez firmy o ugruntowanej pozycji nowych kombinacji towarów i usług, metod produkcji, rynków i łańcuchów dostaw<sup>104</sup>. Opiera się to na rozpoznawaniu i wykorzystywaniu nowych i istniejących możliwości, procesów i zachowań poznawczych oraz sposobów działania w celu wykorzystania nowych i istniejących możliwości na rynkach zagranicznych<sup>105</sup>. Możliwości są badane i wykorzystywane przez osoby i organizacje, wykorzystując swoją wiedzę, doświadczenie i wiedzę.

W przedsiębiorczości międzynarodowej warto podkreślić koncepcje urodzonych globalistów (ang. *Born Global*), którą można zaliczyć do modeli natychmiastowej internacjonalizacji. K. Przybylska (2018) pokazuje złożoność tego zjawiska i przytacza wiele definicji różnych autorów<sup>106</sup> (tabela 5). Cavusgil definiował urodzonych globalistów jako przedsiębiorstwa, które od samego początku skupiają się na globalnej działalności, a nie stopniowej ekspansji na rynki międzynarodowe<sup>107</sup>. Jedną z pierwszych definicji

<sup>104</sup> S. Shane, S. Venkataraman, The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Acad. Manage. Rev.* 25, 2000, s. 217–226.

<sup>105</sup> W.B. Gartner, Some Suggestions for Research on Entrepreneurial Traits and Characteristics. *Entrep. Theory Pract.* 14, 1989, s. 27–38.

<sup>106</sup> K. Przybylska, *Born Global: nowa generacja małych przedsiębiorstw*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2018, s. 86-87.

<sup>107</sup> S.T. Cavusgil, Born globals: a quiet revolution among Australian exporters, *Journal of International Marketing*. 2 (1994), s. 4–6.

sformowali Knight i Cavusgil w 1996 roku, gdzie definiują urodzonych globalistów jako przedsiębiorstwa zatrudniające poniżej 500 pracowników i obrocie niższym niż 100 milionów USD<sup>108</sup>. Istotnym aspektem jest kryterium czasowe w którym przedsiębiorstwo musi spełnić te warunki, które zostało przyjęte na okres trzech lat za Knightem i Cavusgiem. McDougall i Oviatt, (2000) przyjmują, że przedsiębiorstwo *born global* to połączenie innowacji, aktywów i ryzykownych zachowań w celu szybkiego wejścia na rynki międzynarodowe<sup>109</sup>. Jednakże, w literaturze przedmiotu poświęconej przedsiębiorczości przyjmuje się, że przedsiębiorstwo nie funkcjonuje dłużej niż trzy lata<sup>110</sup>. Przedsiębiorstwa można podzielić według klasyfikacji na te o szybkiej internacjonalizacji, czyli do 3 lat funkcjonowania oraz o klasycznej internacjonalizacji, to jest powyżej 3 lat funkcjonowania.

**Tabela 5.** Definicje *born global* w literaturze.

Autor	Definicja
Oviatt, McDougall (1994)	Przedsiębiorstwo, które od momentu powstawania orientuje się na sprzedaż na wielu rynkach w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej
Knight, Cavusgil (1996)	MŚP, które rozpoczynają działalność na rynkach międzynarodowych w krótkim czasie od ich powstania, zorientowane na rozwój wysokich technologii
Madsen, Servais (1997)	Przedsiębiorstwa, które od początku istnienia realizują działalność międzynarodową
Knight (1997)	Znacząca część dochodów pochodzi ze sprzedaży na rynkach zagranicznych od początku działalności przedsiębiorstwa
McDougall, Oviatt (2000)	Przedsiębiorstwo międzynarodowe, które łączy zachowania innowacyjne, proaktywne i poszukuje ryzyka, które przekraczają granice państwowe i mają na celu tworzenie wartości w organizacjach.

<sup>108</sup> K. Wach, Teorie podstawy.... Op. Cit. s. 84.

<sup>109</sup> K. Przybylska, Born Global: nowa generacja małych przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2018, s. 87.

<sup>110</sup> N. Daszkiewicz, Internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w branżach high-tech, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, 2016.

Bell (2001)	Przedsiębiorstwo, które do przewagi konkurencyjnej potrafi wykorzystać specjalistyczną bazę wiedzy .
Cavusgil (2008)	Młode przedsiębiorstwo, które bardzo szybko wchodzi na rynki zagraniczne.
Gabrielsson (2008)	MSP z globalną wizją rynku

Źródło: K. Przybylska, *Born Global: nowa generacja małych przedsiębiorstw*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2018, s. 87.

Prekursorami urodzonych globalistów były przedsiębiorstwa z branży high-tech, a dopiero w późniejszym czasie przedsiębiorstwa działające w obrębie branż tradycyjnych<sup>111</sup>. W literaturze przedmiotu znajdujemy czynniki, które bezpośrednio wpływają na tworzenie się *born global*. Takie czynniki wyróżnili Gabrielsson i in. (2008), które są związane z zasobami finansowymi, innowacjami, strategią rynkową i produktową czy umiejętnością uczenia się.<sup>112</sup> Warto podkreślić, że aktualnie szeroki dostęp do internetu, pozwala na prowadzenie przedsiębiorstwa *born global*, bez znaczącego wkładu finansowego przedsiębiorstwa<sup>113</sup>, a także brak doświadczenia międzynarodowe nie stanowi już głównej bariery w umiędzynarodowieniu. Przedsiębiorstwa takie czerpią doświadczenie od swoich założycieli, ale także różnego rodzaju kontakty<sup>114</sup>.

Kolejnym czynnikiem, który należy podkreślić jest rosnący udział i ich znaczenie dostępu do kapitału *Private Equity* i *Venture Capital*, które umożliwiają innowacyjną działalność przedsiębiorstw. Co więcej, dostęp jest nie tylko do strumieni finansowych, ale także, mentorskich, wsparcia menadżerskiego, know-how, a także sieci kontaktów<sup>115</sup>.

### 1.2.5 Holistyczne teorie internacjonalizacji

W podejściu holistycznym przedsiębiorstwo rozpoczyna ekspansję od dokładnego zbadania rynku docelowego oraz norm kulturowych i wartości lokalnych klientów. Informacje te będą stanowić podstawę procesu decyzyjnego firmy w zakresie projektowania produktu, marketingu i obsługi klienta. Przedsiębiorstwo będzie również musiała wziąć pod uwagę wymagania prawne i regulacyjne rynku docelowego oraz upewnić się, że jej

<sup>111</sup> N. Daszkiewicz, Determinanty tempa internacjonalizacji przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem *born global*s, *Studia Ekonomiczne*. 271, 2016, s. 8.

<sup>112</sup> N. Daszkiewicz, op. cit. s. 10.

<sup>113</sup> M. Gabrielsson, P. Gabrielsson, Internet-based sales channel strategies of *born global* firms, *International Business Review*. 20, 2011, s. 88–99.

<sup>114</sup> K. Przybylska, *Born Global: nowa generacja małych przedsiębiorstw*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2018, s. 86.

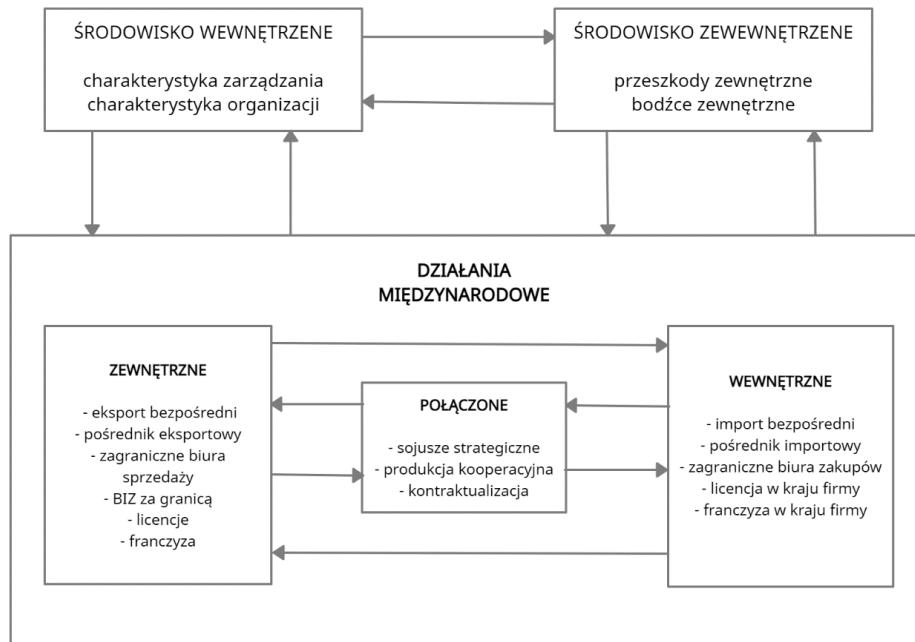
<sup>115</sup> W. Przybylska-Kapuścińska, M. Łukowski, Fundusze *private equity* i *venture capital* i ich znaczenie dla gospodarki, *Studia Ekonomiczne*. 186 (2014) s. 287–300.

produkty i usługi są zgodne z lokalnymi przepisami i normami. Może to obejmować dostosowanie etykietowania produktów, opakowań i dokumentacji w celu spełnienia lokalnych wymagań.

Firmy mogą również umiędzynarodowić się poprzez działania zorientowane wewnętrznie, takie jak import pośredni, import bezpośredni, uzyskanie licencji dla firmy zagranicznej, bycie partnerem joint venture z firmą zagraniczną na rynku krajowym lub poprzez produkcję zagraniczną w celu zaopatrzenia rynku krajowego. Dopiero niedawno podjęto badania empiryczne w tej dziedzinie, raczej z punktu widzenia zakupów niż internacjonalizacji. Umiędzynarodowienie zewnętrzne może prowadzić do internacjonalizacji wewnętrznej i odwrotnie, tak jak wtedy, gdy francyzobiorca lub licencjobiorca w jednym kraju staje się francyzodawcą lub licencjodawcą w innym kraju. Umiędzynarodowienie często wymaga bardziej złożonych form zachowań międzynarodowych, w których istnieje powiązanie zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych działań międzynarodowych, jak to ma miejsce w przypadku sojuszy strategicznych, 1 handlu przeciwnego i produkcji kooperacyjnej. Umiędzynarodowienie powinno być postrzegane jako działalność globalna, a nie działalność związana z zaangażowaniem firmy w konkretnym kraju zamorskim. Oznacza to, że umiędzynarodowienie powinno koncentrować się nie tylko na rozszerzaniu międzynarodowego zaangażowania w danym kraju, ale także na kurczeniu się. Dzieje się tak, ponieważ firma może mimowolnie lub celowo zmniejszyć swoje zaangażowanie w jednym kraju, aby przeznaczyć środki na bardziej korzystne działania w innych krajach. Odnosi się to do koncepcji deinternacjonalizacji zaproponowanej przez G.R.G. Benito, L.S. Welch<sup>116</sup>.

Rysunek 8 pokazuje, że wcześniej zidentyfikowane czynniki mające zastosowanie do internacjonalizacji kierowanej na zewnątrz mają również zastosowanie do internacjonalizacji wewnętrznej i związanych z nią praktyk. Dodatkowo pokazuje, że pokrewne formy internacjonalizacji mogą być wywołane czynnikami zewnętrznymi (np. chęć eksportu) lub wewnętrznymi (np. chęć dostarczenia trudno dostępnego produktu z zagranicy).

<sup>116</sup> G.R.G. Benito, L.S. Welch, De-Internationalization. *MIR Manag. Int. Rev.* 37, 1997, s. 7–25.



**Rysunek 8.** Holistyczne podejście do internacjonalizacji.

Źródło: R. Fletcher, A holistic approach to internationalization. *Int. Bus. Rev.* 10, 2001, s. 30.

### 1.3 Strategie i instrumenty internacjonalizacji

Umiejscowienie przedsiębiorstwa powinno mieć jasne określone cele i założenia, w związku z tym każda firma musi nieustannie zastanawiać się, dlaczego faktycznie chce działać poza granicami lub dlaczego chce utrzymać lub rozwijać swoją działalność poza granicami. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji strategii i klasyfikacji, a już na przełomie lat 50 termin „strategia” w odniesieniu przedsiębiorstwa został wprowadzony do nauk ekonomicznych<sup>117</sup>.

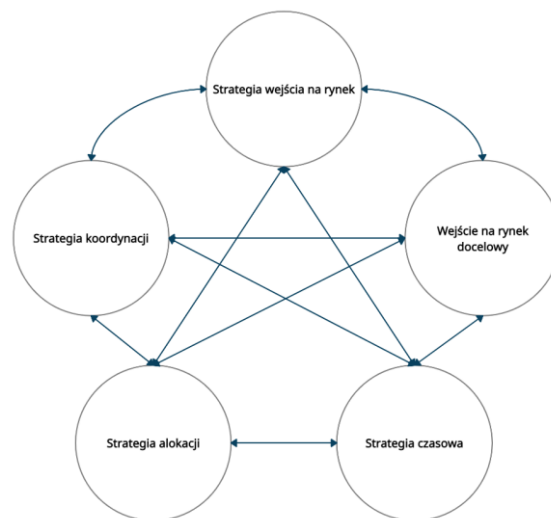
Szczególne wagę przywiązuje się do mocnych stron przedsiębiorstwa w zakresie jej zasobów, możliwości i kompetencji. Niemniej jednak zasoby, możliwości i kompetencje firmy mogą stać się autem przedsiębiorstwa tylko wtedy, gdy będą pasować do odpowiedniego otoczenia po obu stronach granicy. Na otoczenie składają się zarówno otoczenie makro tj. uwarunkowania polityczne, prawne, makroekonomiczne, kulturowe i społeczne oraz branżę i warunki rynkowe, w których przedsiębiorstwo działa<sup>118</sup>. Przykłady

<sup>117</sup> N. Daszkiewicz, K. Wach, Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2013, s. 97.

<sup>118</sup> A. Kowalczyk, Otoczenie przedsiębiorstwa jako determinanta konkurencyjności, (2015), s.39. <http://repozytorium.ur.edu.pl/handle/item/1750> (accessed June 17, 2023).

tych ostatnich obejmują popyt klientów, sytuację konkurencyjną i siłę przetargową dostawców.

Przedsiębiorstwa muszą dokonać analizy sytuacji na rynku krajowym, a także międzynarodowym, aby dobrać odpowiednią strategię wejścia na rynek. Przedsiębiorstwo musi określić następujące wytyczne takie jak: rynki docelowe, na które zamierza wejść (strategia rynku docelowego), ramy czasowe potrzebne do wejścia na rynki zagraniczne (strategia czasowa), wymagania między centralizacją a decentralizacją (strategia alokacji) oraz sposób koordynacji działań (strategia koordynacji). Strategia wejścia na rynek, strategia rynku docelowego, strategia czasowa, strategia alokacji i strategia koordynacji są strategiami wartościowymi tylko wtedy, gdy pomagają firmie wykorzystać istniejące przewagi konkurencyjne lub stworzyć nowe. Co więcej, nie wszystkie firmy uwzględniają współzależności między wymiarami strategicznymi na każdym etapie internacjonalizacji, którego dokonują (rysunek 9).



**Rysunek 9.** Współzależności między strategiami internacjonalizacji.

Źródło: S. Schmid, *Strategies of Internationalization: An Overview*, in: Schmid, S. (Ed.), *Internationalization of Business: Cases on Strategy Formulation and Implementation*, MIR Series in International Business. Springer International Publishing, Cham, 2018, s. 7.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw. Jednakże, znaczącą większość opracowano na podstawie doświadczeń dużych przedsiębiorstw. Dobór odpowiedniej strategii jest bardzo istotna z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem co często stanowi znacznie większe wyzwanie dla małych i średnich przedsiębiorstw niż dużych.

## Strategia czasowa

Wejście na rynek zagraniczny jako pionier lub następca może nieść ze sobą różne wady i zalety. Pionierzy mogą zdobywać wczesne doświadczenie, budować silne relacje z lokalnymi dostawcami i wyznaczać standardy na rynku. Jednak obserwujący mogą uczyć się na błędach pionierów i korzystać z ustalonych standardów i bazy klientów. Jeśli chodzi o wchodzenie na wiele rynków zagranicznych, firmy mogą wybrać strategię sekwencyjną, w której koncentrują się na jednym rynku w danym momencie lub strategię równoległą, w której wchodzi na kilka rynków jednocześnie. Strategia sekwencyjna pozwala na rozłożenie zapotrzebowania na zasoby i uczenie się na podstawie wcześniejszych wejść na rynek, podczas gdy strategia równoległa umożliwia osiągnięcie przewagi pierwszego gracza i standaryzację. Kombinacja strategii sekwencyjnych i równoległych może być również odpowiednia do wejścia na rynek w świetle ograniczeń finansowych i kadrowych<sup>119</sup>.

## Strategia alokacji

Firmy podczas działalności transgranicznej stają przed wyzwaniem decyzji dotyczących sprzecznych priorytetów pomiędzy centralizacją i decentralizacją oraz normalizacją i dostosowaniem. Stopień centralizacji lub decentralizacji może być różny w zależności od działania i powodów do niego<sup>120</sup>. Na przykład, marketing, sprzedaż i obsługa klienta są często bardziej zdecentralizowane, podczas gdy badania i produkcja są często scentralizowane. Decyzje dotyczące przydzielania uprawnień decyzyjnych również odgrywają ważną rolę w strategii alokacji wartościowych działań. Strategie wejścia na rynek, strategię rynku docelowego i strategię czasowe umożliwiają firmom zwiększenie swojej internacjonalizacji, a strategia alokacji pozwala im podejmować decyzje dotyczące dodawania wartości w ramach ich sieci jednostek korporacyjnych<sup>121</sup>.

## Strategia koordynacji

---

<sup>119</sup> S. Schmid, *Strategies of Internationalization: An Overview*, in: S. Schmid (Ed.), *Internationalization of Business: Cases on Strategy Formulation and Implementation*, Springer International Publishing, Cham, 2018: s. 13-15.

<sup>120</sup> M.E. Porter, *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, in: Asch, D., Bowman, C. (Eds.), *Readings in Strategic Management*. Macmillan Education UK, London, 1989, s. 234–255.

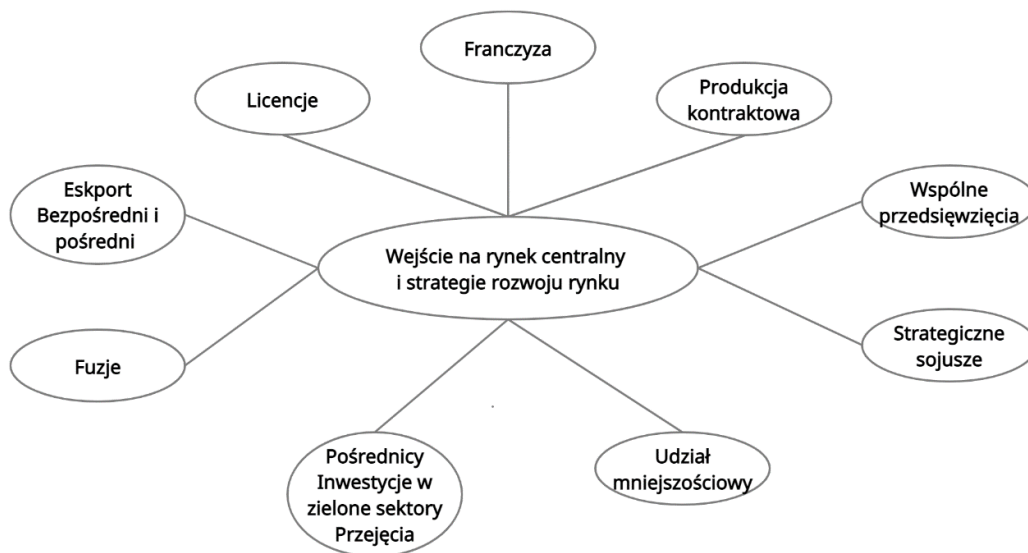
<sup>121</sup> S. Schmid, *Strategies of Internationalization: An Overview*, in: S. Schmid (Ed.), *Internationalization of Business: Cases on Strategy Formulation and Implementation*, Springer International Publishing, Cham, 2018: pp. 15-16.



Strategie koordynacji to ważny element strategii umiędzynarodowienia, które zapewniają jedność i połączenie strategii międzynarodowej firmy. Istnieją trzy rodzaje strategii koordynacji: strukturalne, technokratyczne i osobiste. Strukturalne obejmują wybór międzynarodowej struktury organizacyjnej, tworzenie oddziałów i działów międzynarodowych. Technokratyczne zapewniają koordynację w zakresie planów, budżetów i systemów raportowania oraz systemów cen transferowych. Osobiste strategie obejmują wizyty, transfery menedżerów i korespondencję osobistą, a także ekspatriację i repatriację. Koordynacja zorientowana na kulturę może również stworzyć pewną integrację w międzynarodowych firmach poprzez normatywną kontrolę i integrację, pomimo różnic kulturowych<sup>122</sup>.

### Instrumenty internacjonalizacji

Przedsiębiorstwa mogą w różnorodnych sposób wejść na rynki zagraniczne poprzez dokonywanie eksportu, udzielania licencji, franczyzę, produkcję kontraktową, tworzyć joint venture lub alianse strategiczne, nabywać udziały mniejszościowe w innych krajach, zajmować się prawnie zależnymi oddziałami za granicą lub zakładać nowe spółki zależne. Przegląd możliwych instrumentów wejścia na rynek jest pokazany na Rysunku 10 i opisany w tabeli 6.



**Rysunek 10.** Formy wejścia na rynek firm międzynarodowych.

Źródło: S. Schmid, *Strategies of Internationalization: An Overview*, in: Schmid, S. (Ed.), *Internationalization of Business: Cases on Strategy Formulation and Implementation*, MIR Series in International Business. Springer International Publishing, Cham, 2018, s. 10.

<sup>122</sup> S. Schmid, *Strategies of Internationalization: An Overview*, in: S. Schmid (Ed.), *Internationalization of Business: Cases on Strategy Formulation and Implementation*, Springer International Publishing, Cham, 2018: s. 16-17.



**Tabela 6.** Instrumenty wejścia na rynki zagraniczne według S. Schmid.

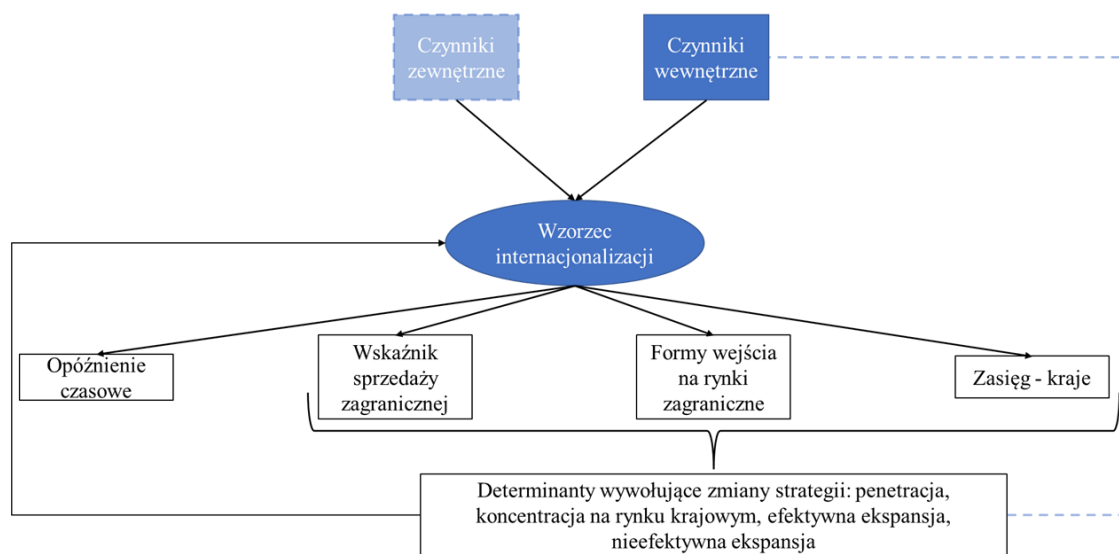
<b>Metoda wejścia na rynek</b>	<b>Definicja</b>
<b>Eksport pośredni</b>	Firma nie eksportuje samodzielnie towarów i usług, ale za pośrednictwem krajowych pośredników eksportowych
<b>Eksport bezpośredni</b>	Eksport towarów lub usług za granicę na dwa sposoby: bez zagranicznych pośredników lub za pośrednictwem zagranicznych pośredników
<b>Licencjonowanie</b>	Zawarcie porozumienia umownego, na mocy którego krajowy licencjodawca przyznaje zagranicznym licencjobiorcom prawa do określonych aktywów, takich jak patenty, znaki towarowe, prawa autorskie lub know-how, na uzgodnionych warunkach.
<b>Franczyza</b>	Franczyzodawca krajowy powierza franczyzobiorcom zagranicznym kompleksową koncepcję zakupów, sprzedaży, organizacji i zarządzania.
<b>Produkcja kontraktowa</b>	Firma przenosi jeden lub wiele etapów procesu produkcyjnego do zagranicznego partnera umownego - przed produkcją, produkcją końcową, rafinacją lub całą produkcją mogą mieć miejsce za granicą.
<b>Joint Venture</b>	Transgraniczne wspólne przedsięwzięcie utworzone z co najmniej jedną firmą zagraniczną. Każda firma wnosi kapitał, wiedzę i siłę roboczą do nowo powstałej firmy.
<b>Sojusze strategiczne</b>	Współpraca między co najmniej dwoma, choć zazwyczaj kilkoma firmami, które współpracują w jasno określonych dziedzinach. Dzięki współpracy łatwiej i szybciej osiągną swoje cele.
<b>Udziały mniejszości</b>	W ramach pakietu mniejszościowego firma krajowa uzyskuje - czasami jako prekursor przejęcia - maksymalnie 49,9% udziałów w firmie zagranicznej.
<b>Oddziały</b>	Wszystkie zakłady, filie i przedstawicielstwa za granicą są prawnie zależnymi podmiotami zagranicznymi.
<b>Spółki zależne</b>	Spółki zależne są prawnie niezależnymi podmiotami zagranicznymi firmy, w których firma posiada pakiet większościowy od 50,1% do 99,9% akcji lub praw głosu.
<b>Fuzje</b>	Firma krajowa łączy się z firmą zagraniczną w celu wspólnego zwiększenia swojej obecności na rynku.

Źródło: S. Schmid, Strategies of Internationalization: An Overview, in: Schmid, S. (Ed.), Internationalization of Business: Cases on Strategy Formulation and Implementation, MIR Series in International Business, Springer International Publishing, Cham, 2018, s. 11.



## 1.4 Wzorce i pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Wzorce internacjonalizacji to określone zachowania i działania firm, które przekraczają granice kraju i występują w określonym czasie. Analiza wzorców internacjonalizacji może być dokonana w trzech wymiarach: zasięgu, skali oraz czasu<sup>123</sup>. Wzorce te, wraz z różnymi formami rozwoju internacjonalizacji, różnią się między sobą i są szczególnie widoczne wśród małych i średnich przedsiębiorstw (rysunek 11).



**Rysunek 11.** Model wzorców internacjonalizacji według Olejnik i Swoboda.

Źródło: opracowanie na podstawie E. Olejnik, B. Swoboda, SMEs' internationalisation patterns: descriptives, dynamics and determinants, *International Marketing Review*. 29 (2012) s. 491.

W przypadku zasięgu internacjonalizacji możemy wyróżnić zasięg lokalny, w którym przedsiębiorstwo skupia się na rynkach wewnętrznych i prowadzi działalność jedynie na swoim rodzimym rynku, regionalny - przedsiębiorstwo rozszerza swoją działalność na rynki w obrębie określonego regionu geograficznego, na przykład na rynki sąsiednie lub w ramach wspólnoty gospodarczej oraz globalny - przedsiębiorstwo dąży do obecności na wielu rynkach na całym świecie, docierając do klientów na różnych kontynentach i w różnych krajach.

Skala internacjonalizacji, koncentruje się formach wejścia na rynki zagraniczne takie jak eksport bezpośredni lub pośredni, inwestycje zagraniczne poprzez zakładanie filii, zakup istniejących przedsiębiorstw lub udział w joint venture na rynkach zagranicznych,

<sup>123</sup> E. Olejnik, B. Swoboda, SMEs' internationalisation patterns: descriptives, dynamics and determinants, *International Marketing Review*. 29 (2012) s. 477.

a także przedsiębiorstwo rozwija globalną obecność poprzez zakładanie własnych oddziałów, produkcję i dystrybucję na wielu rynkach, często tworząc globalne korporacje

Czas internacjonalizacji określa rozpoczęcie aktywności na rynkach zagranicznych oraz jej tempo, poprzez stopniową internacjonalizację, gdzie przedsiębiorstwo stopniowo rozszerza swoją działalność na rynki zagraniczne, rozpoczynając od eksportu, a następnie stopniowo inwestując w obecność zagraniczną. Przedsiębiorstwo podejmuje natychmiastowe działania w celu wejścia na rynki zagraniczne poprzez inwestycje zagraniczne, strategiczne partnerstwa lub przejęcia istniejących przedsiębiorstw – szybka internacjonalizacja. Przedsiębiorstwa mogą także stopniowo skalować swoją obecność na rynkach zagranicznych poprzez skalowanie działań na różnych rynkach, uwzględniając ryzyko, zasoby i strategię rozwoju.

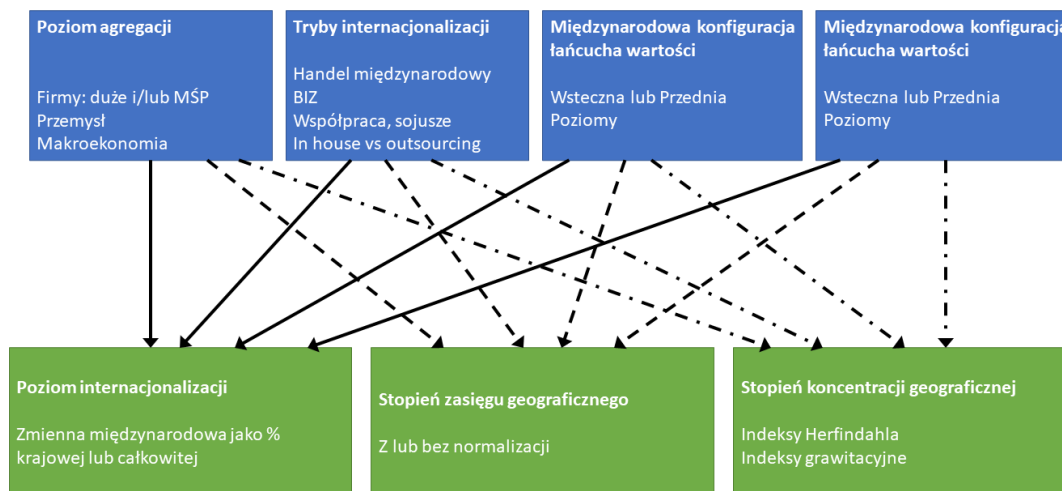
Pomiar stopnia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa jest przedmiotem zainteresowania w ramach różnych podejść teoretycznych, formułowanych na poziomie makro- i mikroekonomicznym, gdzie poszukuje się zależności pomiędzy stopniem umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa a możliwymi efektami ich międzynarodowej działalności, takimi jak innowacyjność czy efektywność<sup>124</sup>. I odwrotnie, można badać wpływ polityki gospodarczej rządów, procesów integracyjnych czy powstawania nowych rynków na zmianę stopnia umiędzynarodowienia<sup>125</sup>. Badacze zajmujący się problematyką stopnia umiędzynarodowienia pomiaru wskazują, że za każdą próbą pomiaru stopnia umiędzynarodowienia kryją się pewne założenia odnoszące się do celu prowadzonych badań oraz stosowna teoria wiążąca stopień umiędzynarodowienia z badanymi zjawiskami i procesy<sup>126</sup>. Cel przeprowadzonych badań i przyjęte założenia teoretyczne wpływają na wybór badanych podmiotów, badane formy umiędzynarodowienia czy rodzaj umiędzynarodowienia działalności. Deklarowane cele i powstające założenia określają również, gdziekolwiek jest badana cecha internacjonalizacji to stopień jego intensywności (wyrażony jako relacja między działalnością zagraniczną a rodzimą) lub stopień jej rozległości

<sup>124</sup> M. Szymura-Tyc, Pomiar stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw - współczesne podejścia teoretyczne i założenia metodologiczne, *Studia Ekonomiczne*. 172 (2013) s. 41.

<sup>125</sup> G. Ietto-Gillies, Different conceptual frameworks for the assessment of the degree of internationalization: an empirical analysis of various indices for the top 100 transnational corporations. *Transnatl. Corp.* 7, 1998, s. 17–40.

<sup>126</sup> C. Dörrenbächer, Measuring corporate internationalisation. *Intereconomics* 35, 2000, s.119–126.

geograficznej (zdeterninowanej rozprzestrzenianiem się działalności na rynku międzynarodowym) oraz statyczne czy dynamiczne badania<sup>127</sup>.



**Rysunek 12.** Elementy kształtowania wskaźników stopnia umiędzynarodowienia.

Źródło: G. Ietto-Gillies, Conceptual issues behind the assessment of the degree of internationalization, *Transnational Corporations*. 18 (2010), s. 68.

W zależności od celu badań można zastosować wskaźniki mające charakter indywidualnych miar tego procesu – wskaźniki analityczne oraz wskaźniki syntetyczne. Indywidualne wskaźniki mogą mieć charakter strukturalny, rynkowy oraz pokazujące doświadczenie menadżerów<sup>128</sup>. Wskaźniki strukturalne zazwyczaj przedstawiają statyczny obraz aspektu działalności firmy z perspektywy stopnia umiędzynarodowienia (np. liczba zagranicznych spółek zależnych lub krajów, w których prowadzi działalność). Wskaźniki rynkowe pokazują efekty umiędzynarodowienia firmy w określonej dziedzinie (np. całkowity dochód z zagranicznych spółek zależnych), natomiast wskaźniki postawy przedstawiają postawy i zachowania menadżerów w kontekście działań międzynarodowych (np. międzynarodowe doświadczenie najwyższych menadżerów mierzone w latach pracy za granicą)<sup>129</sup>. W przypadku doświadczenia menadżerów pokazują w jaki sposób są postrzegane rynki zagraniczne. Ponadto, wskaźniki mogą być stosowane w badania internacjonalizacji pod kątem różnych wymiarów, ponieważ pozwalają odnieść się do

<sup>127</sup> G. Ietto-Gillies, Assessing the degree of internationalization. Some conceptual issues, in: Workshop Paper, Workshop MIUR-ITG, Torino, 2001.

<sup>128</sup> K. Przybylska, Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa, *GNPJE*. 206 (2006) s. 42.

<sup>129</sup> G. Ietto-Gillies, Different conceptual frameworks for the assessment of the degree of internationalization: an empirical analysis of various indices for the top 100 transnational corporations. *Transnatl. Corp.* 7, 1998, s. 2.

kontekstu badawczego ale także uwzględniają wymiar przestrzenny oraz jego intensywność<sup>130</sup> (rysunek 12).

**Tabela 7.** Wskaźniki internacjonalizacji w ujęciu C. Dörrenbächer.

Wskaźniki strukturalne	Wskaźniki wyniku rynkowego	Wskaźniki strukturalne
<p><b>1. Aktywności zagraniczne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liczba rynków na których działa firma</li> <li>➤ Liczba filii zagranicznych</li> <li>➤ Liczba zaangażowani innych niż kapitałowe (strategiczne sojusze, operacje fraczyzowe)</li> <li>➤ Liczba aktywów zagranicznych</li> <li>➤ Wartość dodana za granicą</li> <li>➤ Wartość zaopatrzenia za granicą</li> <li>➤ Liczba pracowników zagranicznych</li> </ul> <p><b>2. Struktury zarządzania</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liczba giełd, na których notowane jest przedsiębiorstwo</li> <li>➤ Ilość lub część akcji posiadanych przez obcokrajowców</li> <li>➤ Liczba lub odsetek osób niebędących obywatelami w zarządzie</li> </ul>	<p><b>1. Sprzedaż zagraniczna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Popyt</i>: wielkość sprzedaży zagranicznej według lokalizacji klienta</li> <li>Eksport z kraju</li> <li>+ Przychody zagranicznych podmiotów zależnych</li> <li>- ich przychody z eksportu do kraju</li> <li>➤ <i>Podaż</i>: wielkość sprzedaży zagranicznych oddziałów</li> </ul> <p>Suma przychodów zagranicznych podmiotów zależnych</p> <p><b>2. Dochód z działalności operacyjnej za granicą</b></p> <p>Suma przychodów operacyjnych zagranicznych podmiotów zależnych</p>	<p><b>1. „Miękkie” wskaźniki</b></p> <p>Etno-, poli-, region- lub geocentryczny styl zarządzania według:</p> <p>złożoność organizacyjna, uprawnienia, podejmowanie decyzji, przepływy komunikacji, rekrutacja, personel, kontrola</p> <p><b>2. „Twarde” wskaźniki</b></p> <p>Międzynarodowe doświadczenie top managerów</p> <p>łączny czas pracy menedżerów najwyższego szczebla w latach za granicą ważona łączną liczbą lat ich doświadczenia zawodowego</p>

Źródło: C. Dörrenbächer, Measuring corporate internationalisation. *Intereconomics* 35, 2000, s. 120.

Wskaźniki syntetyczne są miarą analityczną wskaźników analitycznych internacjonalizacji przedsiębiorstwa, które będą efektem ich agregacji<sup>131</sup>. Najczęstszymi wskaźnikami umiędzynarodowienia, szeroko stosowanymi przez UNCTAD w rankingach korporacji transnarodowych, jest wspomniany już wskaźnik transnarodowości (TNI) (UNCTAD, 1995) oraz wskaźnik rozproszenia geograficznego (GSI)<sup>132</sup>. Indeks TNI opiera się na trzech różnych wskaźnikach: sprzedaży zagranicznej do całkowitej sprzedaży, aktywów zagranicznych do aktywów ogółem oraz zatrudnienia za granicą do całkowitego zatrudnienia.

$$TNI = \frac{ITA + ITS + ITZ}{3} \quad (1)$$

$$ITA = \frac{\text{wartość zagranicznych aktywów}}{\text{wartość aktywów korporacji}} \times 100\% \quad (2)$$

<sup>130</sup> B. Pera, Miary internacjonalizacji przedsiębiorstw – przegląd wybranych koncepcji i badań, *Studia Ekonomiczne*. 319 (2017) s. 189.

<sup>131</sup> K. Przybylska, Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa, *GNPJE*. 206 (2006) s. 43.

<sup>132</sup> K. Przybylska, *opti*. Cit. s. 43.

$$ITS = \frac{\text{wartość sprzedaży}}{\text{wartość aktywów korporacji}} \times 100\% \quad (3)$$

$$ITZ = \frac{\text{indeks transnacionalizacji zatrudnienia}}{\text{zatrudnienie w korporacji}} \times 100\% \quad (4)$$

GDI oparty na transnarodowym wskaźnik rozpiętości aktywności opracowany przez G. Ietto-Gillies w celu oceny rozproszenia aktywistów zagranicznych w różnych krajach świata, uzupełnia pomiar stopnia internacjonalizacji o wymiar rozproszenia krajów<sup>133</sup>. O popularności indeksów TNI i GDI decyduje fakt, że ich struktura opiera się na indywidualnych wskaźnikach strukturalnych, co sprawia, że są one stosunkowo łatwym sposobem obliczenia stopnia umiędzynarodowienia dużej liczby najbardziej umiędzynarodowionych firm, zwłaszcza korporacji transnarodowych, dane niezbędne do ich obliczenia są publicznie dostępne. Wadą powyższych wskaźników jest to, że koncentrują się one tylko na tych aspektach internacjonalizacji, które są najłatwiejsze do zmierzenia (tj. eksport i bezpośrednie inwestycje zagraniczne, liczba pracowników za granicą), pomijając wiele innych czynników, które uważa się za istotne dla oceny osiągniętych stopień umiędzynarodowienia firmy w ramach współczesnej teorii umiędzynarodowienia.

Rozwinięciem wskaźnika TNI jest wskaźnik Indeks Rozprzestrzeniania się Działalności Transnarodowej (TASI), który został opublikowany przez G. Ietto-Gillies, który jest iloczynem wskaźnika TNI oraz Indeksu Zasięgu Sieci Korporacji (NSI), który jest stosunkiem liczby krajów, w których korporacja posiada filie do liczby krajów, w których podejmowane są bezpośrednie inwestycje zagraniczne<sup>134</sup>.

$$TASI = TSI \times NSI \quad (5)$$

$$NSI = \frac{\text{liczba krajów, w których korporacja posiada filie}}{\text{liczba krajów, w których podejmowane są bezpośrednie inwestycje zagraniczne}} \times 100\% \quad (6)$$

Ostatni syntetyczny indeks DOI (Stopień Internacjonalizacji) został opublikowany przez D. Sullivana<sup>135</sup>. Wykorzystał pięć wskaźników: stosunek sprzedaży zagranicznej do sprzedaży ogółem, aktywa zagraniczne do aktywów ogółem oraz liczba zagranicznych spółek zależnych do łącznej liczby spółek zależnych, międzynarodowe doświadczenie

<sup>133</sup> G. Ietto-Gillies, Assessing the degree of internationalization. Some conceptual issues, in: Workshop Paper, Workshop MIUR-ITG, Torino, 2001.

<sup>134</sup> G. Ietto-Gillies, Different conceptual frameworks for the assessment of the degree of internationalization: an empirical analysis of various indices for the top 100 transnational corporations. *Transnatl. Corp.* 7, 1998, s. 7.

<sup>135</sup> D. Sullivan, 1994. Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *J Int Bus Stud* 25, 1994, s. 325–342.



najwyższych menedżerów / zarządów oraz psychiczne rozproszenie operacje międzynarodowe. Podstawowym ograniczeniem indeksów złożonych, takich jak DOI, składających się ze wskaźników strukturalnych, wydajnościowych i podstawowych, jest to, że zwykle wymagają wykorzystanie bezpośrednich badań empirycznych mających na celu uzyskanie bardziej szczegółowych informacji na temat różnych aspektów międzynarodowego zaangażowania firm, np. formy internacjonalizacji i zakres funkcji w firmie przechodzącej proces internacjonalizacji. Wskaźniki te mają też bardziej subiektywny charakter, co wynika z dostosowania do konkretnego celu badań, jakim jest charakter prowadzonej działalności działalność lub branża, a nawet dostępność danych empirycznych, które można wykorzystać w badaniu.

$$DOI = FSTS + FATA + OST S + TIME + PDIO \quad (7)$$

$$FSTS = \frac{\text{przychody ze sprzedaży za zagranicą}}{\text{całkowite przychody ze sprzedaży}} \times 100\% \quad (8)$$

$$FATA = \frac{\text{wartość zagranicznych aktywów}}{\text{całkowita wartość aktywów}} \times 100\% \quad (9)$$

$$OST S = \frac{\text{liczba zagranicznych filii}}{\text{liczba wszystkich filii korporacji}} \times 100\% \quad (10)$$

$$TIME = \text{kumulowany okres działalności zawodowej kadry zarządzającej za granicą} \quad (11)$$

$$PDIO = \text{rozproszenie operacji zagranicznych przedsiębiorstwa w obrębie 10 stref} \quad (12)$$

Podsumowując, dyskusję na temat doboru wskaźnika i zasad konstrukcji wskaźnika internacjonalizacji można stwierdzić, że najczęściej stosowanymi miernikami internacjonalizacji są wskaźniki indywidualne, w szczególności strukturalne, na co wskazuje ich prostota i stosunkowo łatwy dostęp do dane empiryczne. Wskazaną słabością tych wskaźników jest ich relatywnie niska rzetelność wynikająca z tego, że mierzą tylko jeden aspekt internacjonalizacji firmy. Inne wady to brak systematycznej kontroli błędów pomiarowych (szczególnie ważnych w przypadku wskaźników nastawienia), czynników warunkowych (np. specyfika branży czy wahania kursów walutowych) oraz manipulacje cenami transferowymi<sup>136</sup>. W tym kontekście wskaźniki złożone są uważane za bardziej wiarygodne, ale ich zastosowanie również związane z pewnymi problemami. Takim problemem jest dobór poszczególnych wskaźników służących do konstruowania wskaźników złożonych oraz nierozwiązana kwestia wag, które przypisuje się każdemu indywidualnemu wskaźnikowi umiędzynarodowienia. Ostatecznie uważa się, że „nie ma ani jednego

<sup>136</sup> C. Dörrenbächer, Measuring corporate internationalisation. *Intereconomics* 35, 2000, s. 124,

---

wskaźnika, ani indeksu, który w zadowalający sposób mierzy ogólny stopień umiędzynarodowienia firmy”<sup>137</sup>.

---

<sup>137</sup> C. Dörrenbächer, Measuring corporate internationalisation. *Intereconomics* 35, 2000, s. 126.



---

## ROZDZIAŁ II: ROLA OTOCZENIA W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

---

### 2.1. Czynniki internacjonalizacji przedsiębiorstwa w literaturze

Dostępna literatura przedmiotu wykazuje znaczą różnorodność klasyfikacji czynników internacjonalizacji. Otoczenie przedsiębiorstwa często ma wpływ decydujący na wybór i prowadzenie strategii firmy, a konkretnie procesu internacjonalizacji i jest jednym z podstawowych czynników wpływających na funkcjonowanie firmy we wszystkich obszarach jej działalności.<sup>138</sup> J. Dunning wyróżnia cztery czynniki skłaniające przedsiębiorstwa do umiędzynarodowienia: (i) poszukiwanie zasobów – ludzkich, technologicznych po koszcie niższym niż w kraju przedsiębiorstwa, (ii) poszukiwanie rynków – inwestycje w nowe regiony oraz kraje, w celu poszerzenia rynków zbytu, (iii) podnoszenie efektywności – optymalizacja kosztów oraz procesu produkcji, dystrybucji i marketingu, (iiii) pozyskiwanie strategicznych aktywów i kompetencji<sup>139</sup>. Pierwsze dwa motywy dotyczą głównie początkujące przedsiębiorstwa, natomiast kolejne dwa to już doświadczone przedsiębiorstwa, które dokonują kolejnych inwestycji zagranicznych<sup>140</sup>.

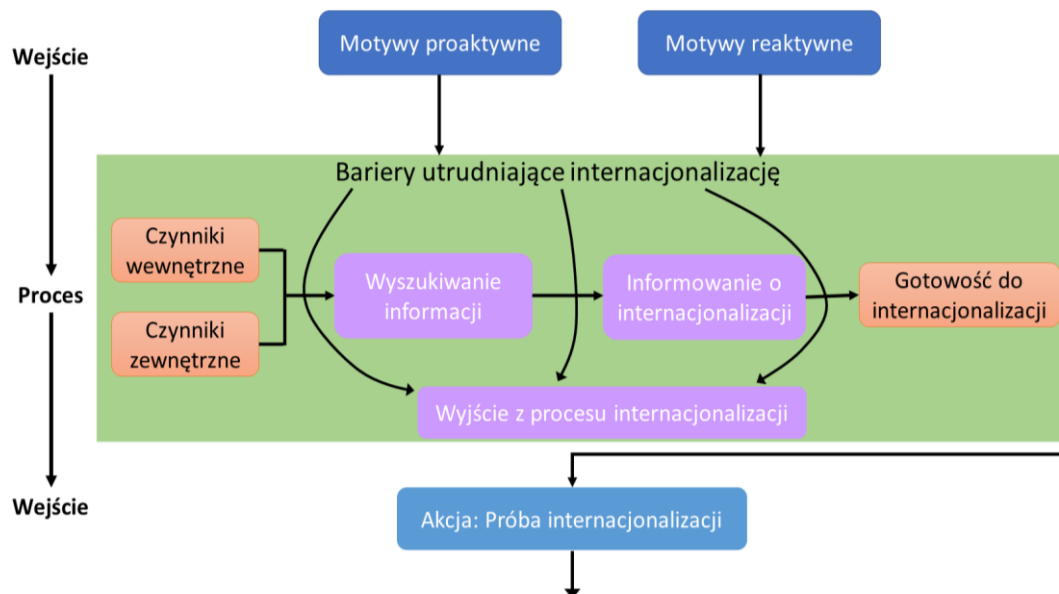
Menedżerowie MSP na etapach poprzedzających internacjonalizację wykorzystują czynniki proaktywne i reaktywne do zainicjowania procesu internacjonalizacji (rysunek 13).

---

<sup>138</sup> Belniak, M. (2015b). Internacjonalizacja jako kierunek rozwoju przedsiębiorczości firm w województwie małopolskim – wyniki badań empirycznych. W: A. Postuła, J. Majczyk, M. Darecki (red.), *Przedsiębiorczość: jednostka, organizacja kontekst*: s. 32-49. Warszawa: Uniwersytet Warszawski.

<sup>139</sup> J.H. Dunning, S.M. Lundan, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Edward Elgar Publishing, 2008, s. 67

<sup>140</sup> J.H. Dunning, S.M. Lundan, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Edward Elgar Publishing, 2008, s. 68-72.



**Rysunek 13.** Preinternacjonalizacja: inicjacja internacjonalizacji MSP.

Źródło: S. Hollensen, Global marketing, Sixth edition. Ed. Pearson, Harlow, England, 2014, s. 53.

Motywy proaktywne stanowią bodźce do podjęcia próby zmiany strategii, opierając się na zainteresowaniu firmy wykorzystaniem unikalnych kompetencji (przewagi technologicznej) lub możliwości rynkowych. Motywy reaktywne wskazują, że firma reaguje na naciski lub zagrożenia na swoim rynku macierzystym lub na rynkach zagranicznych i biernie dostosowuje się do nich, zmieniając w czasie swoją działalność<sup>141</sup> (tabela 8).

**Tabela 8.** Główne motywy rozpoczęcia eksportu.

Czynniki proaktywne	Czynniki reaktywne
- zysk i cele rozwojowe	- presja konkurencyjna
- bodziec kierownictwa	- rynek krajowy: mały i nasycony
- kompetencje technologiczne / unikalny produkt	- nadprodukcja / nadwyżka pojemności
- okazje na rynkach zagranicznych / informacje rynkowe	- niezrealizowane zamówienia zagraniczne
- korzyści skali	- rozszerzanie sprzedaży produktów sezonowych
- ulgi podatkowe	- bliskość klientów międzynarodowych / dystans psychiczny

Źródło: S. Hollensen, Global marketing, Sixth edition. ed. Pearson, Harlow, England, 2014, s. 53.

<sup>141</sup> S. Hollensen, Global marketing, Sixth edition. ed. Pearson, Harlow, England, 2014, s. 53.

Motywacje prowadzenia działalności międzynarodowej wynikają z proaktywnych czynników, takich jak: wiedza kadry zarządzającej, kreatywność, świadomość otoczenia rynkowego i jego zmienności, a także znajomość rynku zagranicznego lub profilu grupy docelowej, przekonanie o wyjątkowości oferty, orientacja na korzyści wynikające z udziału w handlu międzynarodowym, uzyskiwanie korzyści skali i podatkowych oraz posiadanie przewagi technologicznej<sup>142</sup>.

Dążenie do osiągnięcia zysku i celów rozwojowych jest nie zwykle ważne dla MSP, nawet w przypadku zysków krótkoterminowych, zwłaszcza na początkowym etapie eksportu. Chęć rozwoju może mieć również szczególne znaczenie przy podejmowaniu przez firmę decyzji o rozpoczęciu eksportu. Im silniejsza motywacja firmy do rozwoju, tym większe będą generowane przez nią działania, w tym poszukiwanie nowych możliwości, w celu znalezienia sposobów na realizację wzrostu i ambicje zysku.

Bodźce kierownictwa, menadżerów są motywacją, odzwierciedlającą chęć i entuzjazm kierownictwa do podejmowania decyzji o globalnych działaniach marketingowych. Postawy kierownicze odgrywają kluczową rolę w określaniu działalności eksportowej firmy<sup>143</sup>. W małych i średnich przedsiębiorstwach decyzje dotyczące eksportu mogą należeć do jednego menedżera<sup>144</sup>. Procesowi umiędzynarodowienia może sprzyjać także socjalizacja kulturowa menedżerów. Można oczekiwać, że menedżerowie, którzy urodzili się lub mają doświadczenie w życiu lub podróżowaniu za granicą, będą bardziej międzynarodowi niż inni menedżerowie<sup>145</sup>.

M. K. Witek-Hajduk zaznacza, że podstawową formą motywacji reaktywnej jest reakcja na presję konkurencyjną. Przedsiębiorstwo może obawiać się utraty udziału w rynku krajowym na rzecz przedsiębiorstw konkurencyjnych, które skorzystały na ekonomii skali uzyskanej dzięki globalnym działaniom marketingowym. Ponadto, może obawiać się trwałej utraty rynków zagranicznych na rzecz krajowych konkurentów, którzy

<sup>142</sup> M.R. Czinkota, I.A. Ronkainen, *International Marketing*, Cengage Learning, 2013.

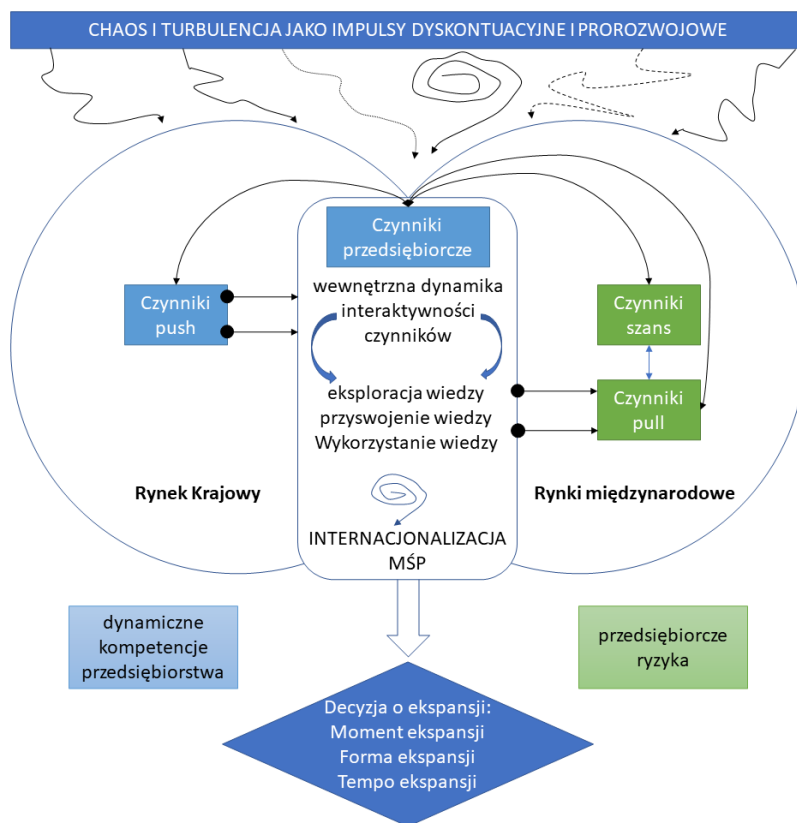
<sup>143</sup> A. Puto, *Uwarunkowania internacjonalizacji firmy z branży outsourcingu jakościowego*, *Studia Ekonomiczne*. (2016), s. 160–169.

<sup>144</sup> S. Hollensen, *Global marketing*, Sixth edition, Pearson, Harlow, England, 2014, s. 56.

<sup>145</sup> Żbikowska A., *Uwarunkowania ekspansji eksportowej polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek”, (2013), s. 24–25.

zdecydują się skoncentrować na tych rynkach, wiedząc, że udział w rynku jest najłatwiejszy do utrzymania przez przedsiębiorstwo, która początkowo go uzyska<sup>146</sup>.

Przedsiębiorstwa mogą zdecydować się na eksportowanie swoich produktów ze względu na mały potencjał rynku krajowego lub nasycony rynek, co skłania je do poszukiwania nowych rynków. Produkty na schyłku cyklu życia lub zmagające się z nadmiarem zapasów również mogą znaleźć rynki zagraniczne. Wiele małych przedsiębiorstw odkrywa możliwości eksportowe poprzez zapytania z zagranicy, a sezonowa zmienność popytu może skłaniać przedsiębiorstwa do poszukiwania stabilniejszych rynków międzynarodowych. Popularnym rozwinięciem czynników proaktywnych i reaktywnych do skali czteroelementowej są: czynniki push, czynniki pull, czynniki szans, czynniki przedsięwzięcze<sup>147</sup> (rysunek 14).



**Rysunek 14.** Konfiguracja czynników internacjonalizacji przedsiębiorstw w ujęciu K. Wacha.

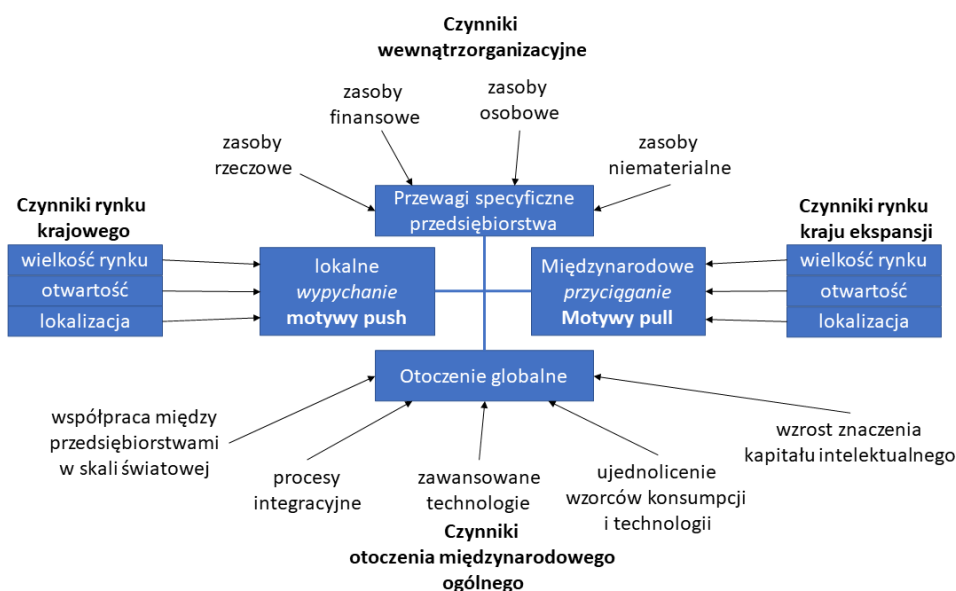
Źródło: K. Wach *Europeizacja...* op.cit., s. 75.

<sup>146</sup> M.K. Witek-Hajduk, *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2010, s. 79.

<sup>147</sup> N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce.*, (2003), s. 1–172.

Czynniki typu *push*, zmuszają przedsiębiorstwa do podjęcia decyzji o internacjonalizacji, pojawiają się, kiedy rynek krajowy osiąga nasycenie, gdy występuje nadprodukcja, a także zwiększona rywalizacja konkurencyjna. Czynniki *pull*, będą przyciągać przedsiębiorstwa mocno zorientowane na zysk, które widzą potencjalny rynek zbytu zagranicą, korzyści skali i zasięgu. Czynniki szans można tłumaczyć jako zdarzenia losowe takie jak współpraca międzynarodowa w wyniku intencji firmy zagranicznej, i na tej podstawie podjęcie decyzji o procesie internacjonalizacji. Ostatnią grupą są czynniki przedsiębiorcze, które skupiają się na ciągłym wzroście przedsiębiorstwa<sup>148</sup>.

Czynniki internacjonalizacji w ujęciu czteroelementowy przedstawia R. Oczkowska<sup>149</sup>, które dzieli na czynniki rynku krajowego, wewnątrzorganizacyjne, otoczenia międzynarodowego oraz rynku ekspansji (rysunek 15).



**Rysunek 15.** Czynniki internacjonalizacji przedsiębiorstw w ujęciu R. Oczkowskiej. Źródło: R. Oczkowska, *Joint venture jako strategia wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na polski rynek*, Koncepcja marketingowa, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2005, s. 35.

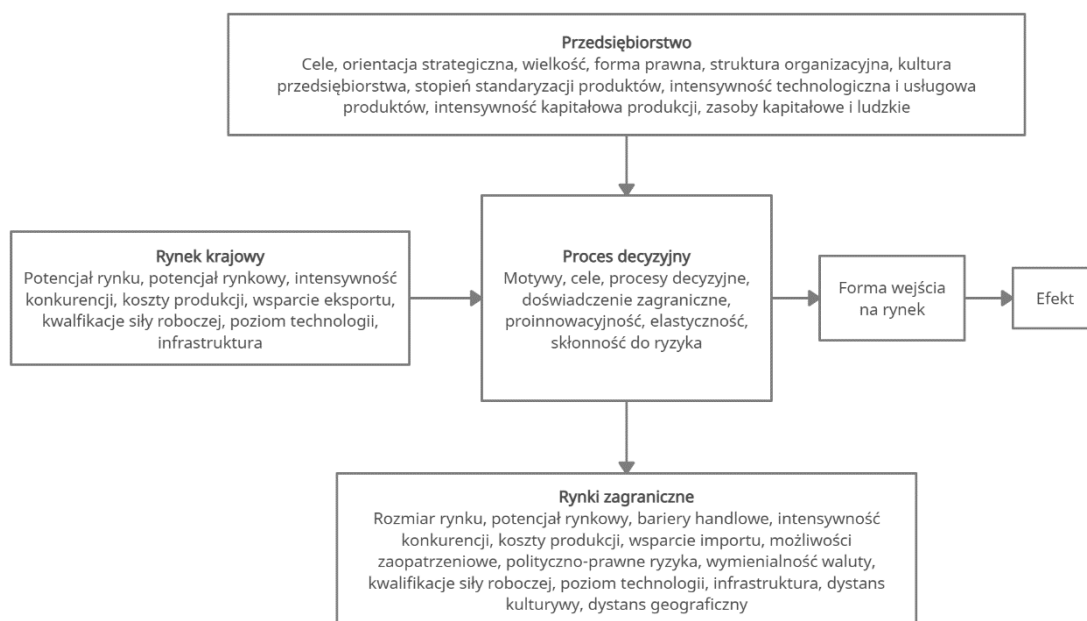
Aby podjąć najlepiej dopasowaną formę internacjonalizacji, trzeba przeanalizować wiele czynników takie jak jakim typem jest przedsiębiorstwo, jaki jest jego rynek krajowy i jakie ma otoczenie zagraniczne, co pokazuje R. Rymarczyk<sup>150</sup> (rysunek 16). Główną

<sup>148</sup> K. Wach, *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2012.

<sup>149</sup> R. Oczkowska, *Joint venture jako strategia wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na polski rynek: koncepcja marketingowa*, Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Krakowie. Seria Specjalna, Monografie. (2005).

<sup>150</sup> J. Rymarczyk, *Biznes międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2012, s. 267.

przeszkodą po stronie przedsiębiorstwa to ograniczenia finansowe i zasoby ludzkie, i w tym przypadku eksport pośredni czy sprzedaż licencji wydaje się najbardziej odpowiednie, niosące najmniejsze ryzyko. Kolejną barierą jest stopień komplikacji technologicznej samego produktu oferowanych przez przedsiębiorstwo chcące się umiędzynarodawiać. Produkt mocno skomplikowany będzie wymagał eksportu lub sprzedaży licencji, natomiast taki, który wymaga dostosowania np. do wymogów prawnych kraju docelowego, może skłaniać do podjęcia decyzji o inwestycjach bezpośrednich na rynku zagranicznym.



**Rysunek 16.** Czynniki procesu internacjonalizacji w ujęciu R. Rymarczyka.

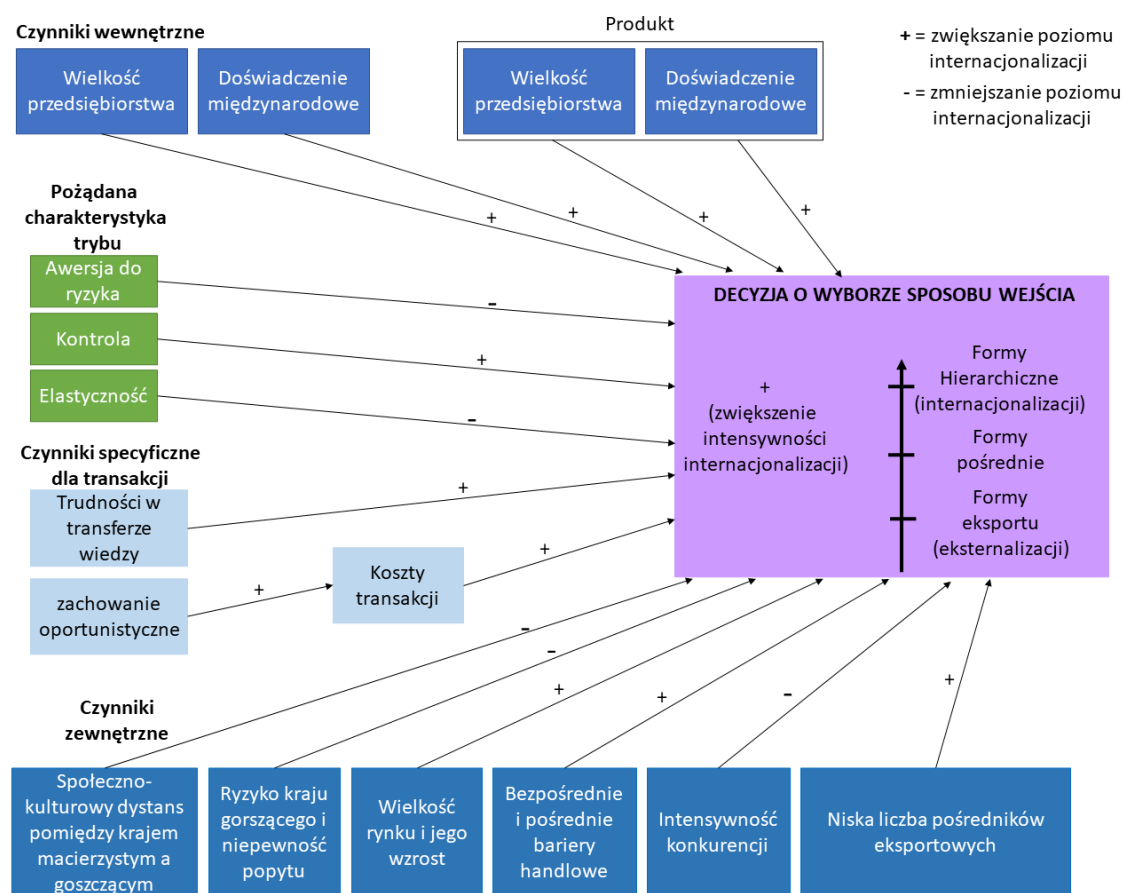
Źródło: J. Rymarczyk, *Biznes międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2012, s. 267.

Jeden z najbardziej znanych i powszechnie wykorzystywanych sposobów opisu czynników internacjonalizacji przedstawia S. Hollensen w swoim modelu, zwanym modelem 4S, który oparty jest na czterech głównych czynnikach wewnętrznych, zewnętrznych, instrumentalnych i transakcyjnych<sup>151</sup> (rysunek 17). Czynniki wewnętrzne obejmują wewnętrzne zasoby i możliwości firmy, takie jak kultura, struktura i zasoby firmy, odgrywają one kluczową rolę w określaniu zdolności firmy do konkurowania na rynku międzynarodowym. Czynniki zewnętrzne obejmują środowisko zewnętrzne, w którym działa firma, takie jak czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe i

<sup>151</sup> S. Hollensen, *Global marketing*, Sixth edition. ed. Pearson, Harlow, England, 2014.

technologiczne, wpływają na zdolność firmy do wejścia i odniesienia sukcesu na rynkach międzynarodowych. Czynniki instrumentalne obejmują elementy marketingu mix, takie jak produkt, cena, promocja i dystrybucja, muszą być dostosowane do specyfiki rynku międzynarodowego, aby sprostać potrzebom i preferencjom konsumentów. Czynniki transakcyjne obejmują czynniki prawne i finansowe, które wpływają na zdolność firmy do działania na rynkach międzynarodowych, takie jak kursy wymiany walut, podatki i przepisy.

Model 4S wyjaśnia przedsiębiorstwom ramy do oceny ich międzynarodowych możliwości marketingowych i identyfikacji obszarów wymagających poprawy. Biorąc pod uwagę te cztery czynniki, firmy mogą opracować skuteczne międzynarodowe strategie internacjonalizacji, które umożliwią im odniesienie sukcesu na rynkach światowych.



**Rysunek 17.** Czynniki internacjonalizacji przedsiębiorstw w ujęciu S. Hollensena.

Źródło: S. Hollensen, Global marketing, Sixth edition. ed. Pearson, Harlow, England, 2014.



Wśród wielu modeli opisujących czynniki skłaniające organizacje do internacjonalizacji w dzisiejszej gospodarce, często wspomnianym jest model Yipa<sup>152</sup>. Według koncepcji Yipa, istnieją cztery grupy czynników, które determinują skłonność sektora do internacjonalizacji: czynniki rynkowe, kosztowe, rządowe i konkurencyjne<sup>153</sup>. Czynniki rynkowe obejmują wielkość i tempo wzrostu rynku, potrzeby i preferencje klientów oraz dynamika konkurencji. Firmy muszą dostosowywać swoje produkty i strategie internacjonalizacji do specyfiki każdego rynku, na który wchodzi. Czynniki kosztowe to korzyści skali, koszty produkcji i dystrybucji oraz dostęp do kluczowych zasobów. Firmy muszą znaleźć sposoby na obniżenie kosztów i poprawę wydajności, aby skutecznie konkurować na rynkach międzynarodowych. Czynniki rządowe obejmują stabilność polityczną danego rynku, przepisy i ich politykę handlową. Firmy muszą rozumieć i przestrzegać wymogów prawnych i regulacyjnych każdego rynku, na który wchodzi. Czynniki konkurencyjne jak poziom konkurencji, przewaga konkurencyjna lokalnych firm oraz strategie wejścia rywali<sup>154</sup>. Model Yipa zapewnia przedsiębiorstwom przydatne ramy do analizy różnych czynników, poprzez identyfikację kluczowych czynników sukcesu na każdym rynku, firmy mogą opracować skuteczne strategie konkurowania i odniesienia sukcesu.

## 2.2 Czynniki zewnętrzne a proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Czynniki zewnętrzne wynikają z otoczenia, które można rozpatrywać zarówno w skali lokalnej związanej z ogólnymi warunkami uwarunkowania krajowego oraz skali międzynarodowej<sup>155</sup> (rysunek 18). Elementy zewnętrzne dotyczą ryzyka zmienności czynników, które wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa poprzez jego otoczenie. W mikrootoczeniu przedsiębiorstwa znajdują się siły działające blisko niego, które wpływają na obsługę klientów oraz sytuację firmy. Konkurencja, dostawcy, pośrednicy, nabywcy i społeczności stanowią elementy mikrootoczenia<sup>156</sup>. Makrootoczenie składa się z czynników zewnętrznych, które wpływają na całe mikrootoczenie oraz na szeroki zasięg sił

<sup>152</sup> R. Wolniak, *Motywy Internacjonalizacji Przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska. 131 (2018), s. 575.

<sup>153</sup> R. Wolniak, op. cit., s. 575.

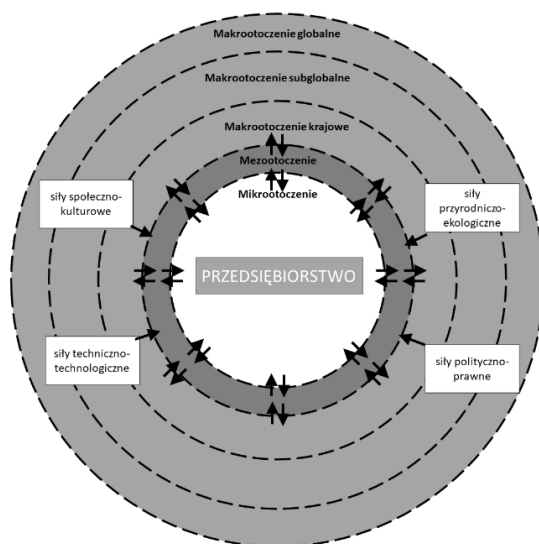
<sup>154</sup> R. Wolniak, op. cit. 575-576.

<sup>155</sup> K. Wach, *Istota otoczenia regionalnego w funkcjonowaniu małych i średnich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej We Wrocławiu. (2004) s. 423.

<sup>156</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witeczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007.



wpływających na sytuację przedsiębiorstwa<sup>157</sup>. Do podstawowych elementów makrootoczenia, które powinny być poddawane ciągłej analizie w przedsiębiorstwach zalicza się: <sup>158</sup> otoczenie naturalne <sup>159</sup> ,ekonomiczne <sup>160</sup> ,społeczno-demograficzno-kulturowe, technologiczne<sup>161</sup> oraz instytucjonalno-prawne<sup>162</sup>.



**Rysunek 18.** Typologia otoczenia przedsiębiorstwa w ujęciu K. Wach. Źródło: A. Głodowska, Rola otoczenia w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw, s.124 w K. Wach, Internacjonalizacja przedsiębiorstw w perspektywie przedsiębiorczości międzynarodowej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2018.

Zestaw tych elementów stanowi dla firmy grupę czynników, które są od niej niezależne. Aby funkcjonować skutecznie, firma musi zaakceptować istniejące warunki przyrodnicze, demograficzne, ekonomiczne i prawne, a skuteczność jej działań adaptacyjnych można ocenić na podstawie ich szybkości i trafności. Z drugiej strony, w ramach mikrootoczenia zawsze istnieje możliwość negocjacji, zawierania umów i kształtowania opinii, co wpływa na postawy innych podmiotów z mikrootoczenia. Zmienne wynikające z oddziaływania mikrootoczenia tworzą więc grupę zmiennych zależnych<sup>163</sup>. Za podstawowe

<sup>157</sup> K. Wach, Istota otoczenia regionalnego w funkcjonowaniu małych i średnich przedsiębiorstw, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej We Wrocławiu. (2004) s. 424.

<sup>158</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1994, s. 34.

<sup>159</sup> A.E. Sznajder, *Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej*, PWN, PWN, Warszawa, 1997, s. 12.

<sup>160</sup> A. Głodowska, Rola otoczenia w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw, s.123 w K. Wach, Internacjonalizacja przedsiębiorstw w perspektywie przedsiębiorczości międzynarodowej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2018.

<sup>161</sup> Ibidem...s. 126.

<sup>162</sup> C.W.L. Hill, G.R. Jones, M.A. Schilling, *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach*, Cengage Learning, 2014, s. 61.

<sup>163</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007

cechy otoczenie uważa się dynamikę, złożoność, niepewność i szczodrość<sup>164</sup>. W literaturze autorzy definiują dynamikę w różny sposób jako stopień, częstotliwość oraz nieprzewidywalność zmian otoczenia<sup>165</sup>; jako zmiany w czasie i przestrzeni<sup>166</sup>; jako cechę dezorganizującą przedsiębiorstwo<sup>167</sup>. Natomiast, złożoność wskazuje na jego wieloaspektowość, wielokierunkowość i zróżnicowanie<sup>168</sup>. W przypadku niepewności otoczenia jest ona wynikiem jej dynamiki i zróżnicowania<sup>169</sup>. Ostatnią cechą jest szczodrość, która jest zdolnością do wspierania rozwoju przedsiębiorstwa w oparciu o dostępność zasobów<sup>170</sup>.

### 2.2.1 Czynniki otoczenia krajowego

Otoczenie krajowe, w którym działa przedsiębiorstwo, jest kształtowane przez wiele czynników, w tym krajowe przepisy, parametry ekonomiczne oraz działania innych podmiotów gospodarczych, zarówno krajowych, jak i zagranicznych, a także przez gospodarstwa domowe, które wpływają na popyt<sup>171</sup>. Kluczowym czynnikiem jest sytuacja gospodarcza kraju, którą wyrażają poziom i tempo wzrostu PKB, rozwój rynku kapitałowego, poziom i tempo inflacji, polityka pieniężno-kredytowa oraz sytuacja społeczno-polityczna. Inne istotne aspekty to sytuacja na rynku pracy i poziom bezrobocia, rozwój handlu zagranicznego, postęp technologiczny, badania naukowe oraz polityka ochrony środowiska.

Do makroekonomicznych czynników, które oddziałują na internacjonalizację przedsiębiorstwa można zaliczyć czynniki popytowe, które koncentrują się przede wszystkim na kursie waluty kraju działalności przedsiębiorstwa, cenach dewiz czy

<sup>164</sup> A. Głodowska, *Rola otoczenia w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, s.199 w K. Wach, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw w perspektywie przedsiębiorczości międzynarodowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2018.

<sup>165</sup> G.J. Castrogiovanni, *Organization Task Environments: Have they Changed Fundamentally over Time*, *Journal of Management*. 28 (2002), s. 132

<sup>166</sup> K. Wach, *Identyfikacja i strukturalizacja cech otoczenia przedsiębiorstwa*, (2008), s. 60.

<sup>167</sup> M. Knecht, *EMPIRICAL ANALYSIS I: INDUSTRY DYNAMISM*, in: M. Knecht (Ed.), *Diversification, Industry Dynamism, and Economic Performance: The Impact of Dynamic-Related Diversification on the Multi-Business Firm*, Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2014, s. 112.

<sup>168</sup> A. Głodowska, *Rola otoczenia w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, s.121 w K. Wach, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw w perspektywie przedsiębiorczości międzynarodowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2018.

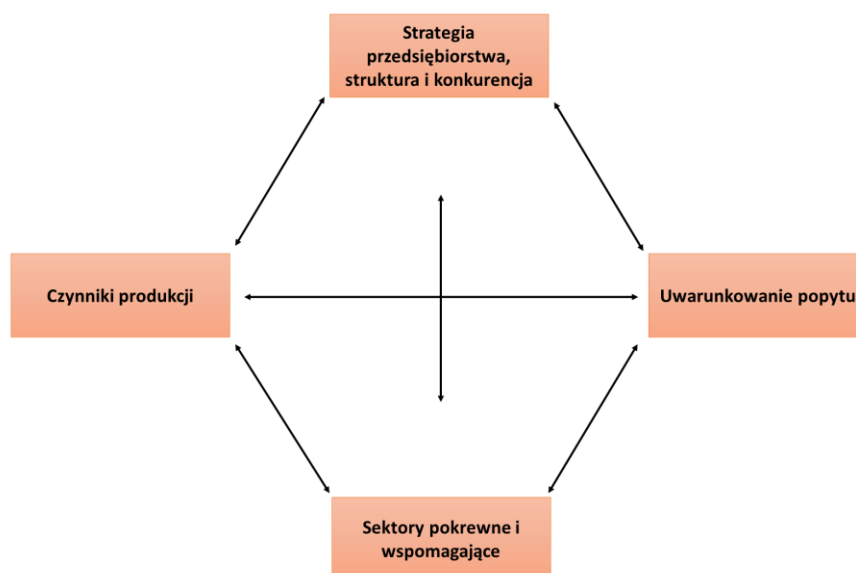
<sup>169</sup> *Ibidem*...s. 121

<sup>170</sup> M. Knecht, *EMPIRICAL ANALYSIS I: INDUSTRY DYNAMISM*, in: M. Knecht (Ed.), *Diversification, Industry Dynamism, and Economic Performance: The Impact of Dynamic-Related Diversification on the Multi-Business Firm*, Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2014, s. 41.

<sup>171</sup> J. Żurek, *Przedsiębiorstwo: zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, 2007, s. 62.

popycie zewnętrznym reprezentowanych przez partnerów handlowych o największym wpływie takim jak Rosja w przypadku Kazachstanu, czy ogólnie EUG<sup>172</sup>.

Ważnym elementem analizy otoczenia jest model Portera, znany również jako model diamentu (rysunek 19), który wyróżnia cztery rodzaje warunków, zachęcających firmy do podjęcia działalności w danym kraju: czynnik produkcji, warunki popytowe, obecność pokrewnych sektorów oraz rodzaj strategii, a także intensywność konkurencji krajowej<sup>173</sup>. Według Portera interakcja tych czterech determinant tworzy system, który określa, w jakim stopniu firmy w danej branży są konkurencyjne na poziomie międzynarodowym. Model diamentu jest przydatny do identyfikacji mocnych i słabych stron pozycji konkurencyjnej kraju lub regionu i może pomóc w kierowaniu decyzjami politycznymi mającymi na celu poprawę tej pozycji.



**Rysunek 19.** Model diamentu według M. E. Portera.

Źródło: M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Harvard Business Review, 2002.

### 2.2.2 Czynniki otoczenia międzynarodowego

Istotnym czynnikiem internacjonalizacji jest ciągły rozwój międzynarodowych rynków finansowych, do przekłada się na łatwiejszy dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, np. programy unijne wspierające przedsiębiorczość i innowacyjność, inwestycje w przedsiębiorstwa we wczesnej fazie rozwoju (*venture capital*), a także osoby prywatne

<sup>172</sup> W. Doryń, *Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2011.

<sup>173</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, Państw. Wydaw. Ekonomiczne: przy współpr. USIA [United States Information], 1992.

inwestujące własny kapitał w przedsiębiorstwa (anioły biznesu). Wpływ na dynamikę internacjonalizacji będzie miał rodzaj branży, gdzie zdecydowanie wysuwają się na prowadzenie przedsiębiorstwa typu *high-tech* ponieważ są traktowane jako innowacyjne, o wysokich nakładach na badania i rozwój, a także charakteryzuje je krótki cykl życia ich produktów<sup>174</sup>.

J. Rymarczyk<sup>175</sup> zauważył korelację między motywacją do ekspansji na rynki zagraniczne a stagnacją na rynku krajowym, dynamicznym rozwojem rynków zagranicznych, nadwyżką mocy produkcyjnych, zaostrzenie się konkurencji czy chęć pozostania konkurencyjnym, a także trwałe odchylenia relacji kursów walut oraz deifikacja ryzyka.

Ponadto, J. Rymarczyk podkreśla także wpływ rosnących kosztów prowadzenia przedsiębiorstwa na rynku macierzystym, takich jak wysokie koszty płac czy produkcji. Dostęp do wykwalifikowanych pracowników, wiedzy, a także obniżenie kosztów produkcji są motywami do ekspansji na rynki, które mają znacząco niższe koszty<sup>176</sup>.

W marketingu międzynarodowym często analizuje się makrootoczenie, które jest zbiorem warunków ogólnych, wpływających na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa, wynikających z jego działalności w konkretnym kraju i systemie polityczno-prawnym. Ocena sposobu oddziaływania makrootoczenia dokonywana jest przy tym w poszczególnych zróżnicowanych segmentach.

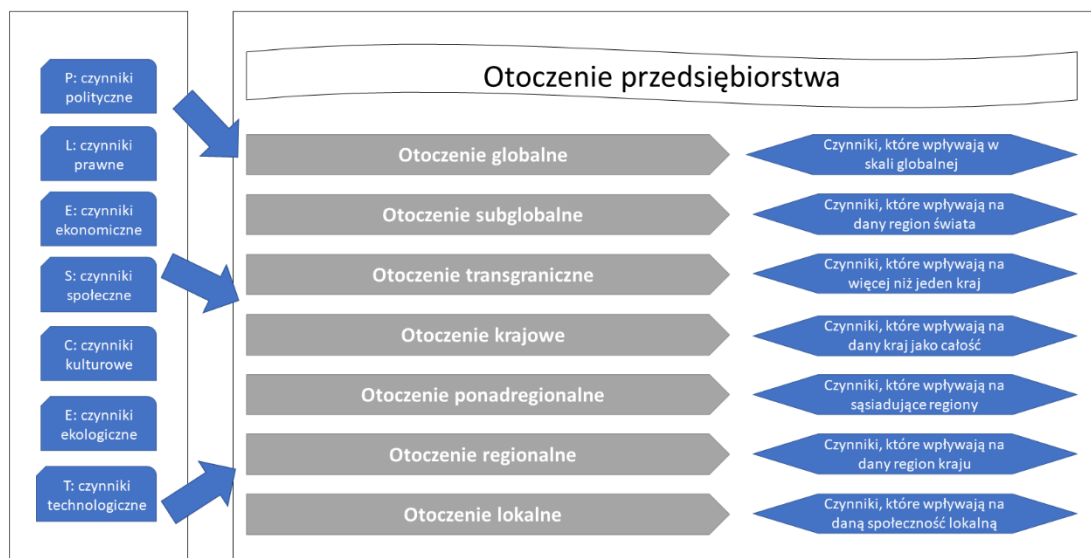
Przestrzenno-przedmiotowa typologia otoczenia w ujęciu K. Wacha uwzględnia<sup>177</sup>: otoczenie ogólne (makrootoczenie), mezootoczenie (otoczenie branżowe i/lub regionalne) oraz otoczenie konkurencyjne (mikrootoczenie). Ze względu na przestrzenny charakter otoczenia ogólnego można wyróżnić jego trzy warstwy: makrootoczenie krajowe, makrootoczenie subglobalne, natomiast ze względu na światowy megatrend procesów globalizacji w gospodarce światowej – makrootoczenie globalne (światowe) (rysunek 20).

<sup>174</sup> N. Daszkiewicz, Tradycyjna versus przyspieszona internacjonalizacja przedsiębiorstw z branż high-tech. Wyniki badań empirycznych, *Problemy Zarządzania*. 15 (2017) 165.

<sup>175</sup> J. Rymarczyk, *Biznes międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2012, s. 268.

<sup>176</sup> J. Rymarczyk, *Biznes międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2012, s. 268.

<sup>177</sup> K. Wach, *Otoczenie międzynarodowe jako czynnik internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, *Prace KGP PTG*. 30 (2016), s. 7–20.



**Rysunek 20.** Typologia otoczenia przedsiębiorstwa w biznesie międzynarodowym w ujęciu K. Wacha.

Źródło: K. Wach, Otoczenie międzynarodowe jako czynnik internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, Prace KGP PTG. 30 (2016), s.7–20.

Analiza PEST to narzędzie analizy strategicznej, które jest często wykorzystywane w zarządzaniu<sup>178</sup>. Rozszerzoną wersją PEST jest model PESTLE, który syntetycznie opisuje czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne (w tym demograficzne i kulturowe), technologiczne, prawne i naturalne, uwzględniając również kwestie ekologiczne. Model ten jest stosowany zarówno przez firmy przy opracowywaniu nowych produktów lub podczas ekspansji na nowe rynki i kraje, jak również do bieżącego monitorowania dynamiki rynków i cykli.

Czynniki polityczne mają wpływ na swobodę wyboru strategii wejścia na rynek oraz strategii marketingowej, ponieważ wpływają na stabilność, przejrzystość i otwartość systemu administracji państwa<sup>179</sup>. Do takich czynników zaliczamy system polityczny, ustrój, działanie rządu, instytucji państwowych, administracji centralnej i lokalnej. Decyzja o inwestycji zagranicznej jest uzależniona od motywów ekspansji kraju macierzystego i kraju ekspansji<sup>180</sup>. Motywacją może być dywersyfikacja źródeł zakupów, wsparcie państw zagranicznych poprzez udzielanie kredytów na korzystnych warunkach oraz ulgi podatkowe. Przynależność danego kraju do organizacji międzynarodowych i

<sup>178</sup> R. Perera, *The PESTLE Analysis*, Nerdynaut, 2017.

<sup>179</sup> J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy: zarys problematyki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008, s. 53-54.

<sup>180</sup> J. Rymarczyk, *Biznes międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2012, s. 268.

ponadnarodowych przekłada się na większą stabilność i przewidywalność działań rządów oraz zmniejszenie ryzyka politycznego<sup>181</sup>.

Istotnymi parametrami czynników ekonomicznych są m.in. stopa wzrostu ekonomicznego, zwrot kapitału, stopa procentowa, poziom bezrobocia, zadłużenie, wartość i dynamika PKB, PKB per capita oraz PPP<sup>182</sup>. Warto uwzględnić również wskaźniki struktury gospodarki, jej otwartość, poziom inflacji i sytuację na rynku pracy. Aspekty rynku finansowego, takie jak stabilność kursu i warunki wymienialności, instytucje finansowe i płynność rynku finansowego, również są ważne. W przypadku motywów kosztowych, zaopatrzeniowych i rynkowych, chodzi o chęć obniżenia kosztów pracy, surowców i półproduktów oraz pojawianie się nowych rynków<sup>183</sup>. Wysoko rozwinięte społeczeństwa charakteryzują się otwartością gospodarki, a korporacje międzynarodowe dokonują połączeń strategicznych kapitału krajowego z zagranicznym<sup>184</sup>.

W czynnikach społeczno-kulturowych, wielkość i struktura demograficzna rynku oraz oczekiwania, postawy i wzorce zachowań konsumpcyjnych są kluczowe dla przedsiębiorstw<sup>185</sup>. Kultura kraju wpływa na zachowanie konsumentów, co wymaga dostosowywania się organizacji do norm i wartości panujących w danym kraju<sup>186</sup>. W badaniach marketingowych analiza kultury jest ważna dla integracji nowych pracowników, doboru systemów motywacyjnych oraz organizacji czasu pracy. Wymiary kultury opisane przez autorów, takie jak dystans władzy, kolektywizm, indywidualizm, kobiecość-męskość, unikanie niepewności czy stosunek do czasu i otoczenia, są istotne dla zrozumienia zachowań konsumentów i pracowników<sup>187</sup>. Struktura demograficzna kraju, takie jak liczba

<sup>181</sup> A. Kłysik-Uryszek, A. Kuna-Marszałek, J. Wieloch, *Badanie rynków zagranicznych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2020, s. 34.

<sup>182</sup> A. Kłysik-Uryszek, A. Kuna-Marszałek, J. Wieloch, *Badanie rynków zagranicznych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2020, s. 34.

<sup>183</sup> J. Rymarczyk, *Biznes międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2012, s. 180.

<sup>184</sup> A. Kłysik-Uryszek, A. Kuna-Marszałek, J. Wieloch, *Badanie rynków zagranicznych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2020, s. 34.

<sup>185</sup> W.J. Keegan, M.C. Green, *Global Marketing*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, 2005, s. 132.

<sup>186</sup> R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa, 2000.

<sup>187</sup> G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, SAGE Publications, 2001.



ludności, wiek, płeć, wykształcenie, klasa społeczna i wielkość gospodarstw domowych, ma bezpośredni wpływ na wielkość i strukturę popytu rynkowego<sup>188</sup>.

Czynniki technologiczne w analizie otoczenia międzynarodowego odnoszą się do rozwoju technologicznego gospodarki, infrastruktury drogowej, poziomu informatyzacji, rozwoju systemu bankowego i instytucji finansowych, środków masowego przekazu, sieci energetycznej<sup>189</sup>. Zaawansowanie technologiczne jest szczególnie ważne dla planowania procesu produkcji oraz przygotowania strategii marketingowej w przypadku zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Standardy globalne są postrzegane jako ważny czynnik wyrównywania konkurencji i ułatwienia nawiązywania i utrzymywania relacji handlowych. Wspólne standardy pomagają organizować powiązania między przedsiębiorstwami, zmniejszają koszty transakcyjne związane z zarządzaniem łańcuchem i obniżają ryzyko dla uczestników łańcucha. Dostęp lokalnych dostawców do globalnych rynków jest uzależniony od spełniania międzynarodowych norm technicznych i standardów zarządzania jakością<sup>190</sup>.

Otoczenie polityczno-prawne kraju, w którym prowadzi się międzynarodowe transakcje marketingowe, ma kluczowe znaczenie dla wyboru strategii wejścia na dany rynek<sup>191</sup>. Rządy państw mogą kontrolować i ograniczać działania zagranicznych inwestorów, co może wpłynąć na możliwości firmy za granicą. Rządy często stosują regulacje ograniczające międzynarodowy handel, opierając się na fakcie, że handel jest jednym z celów, takich jak polityka zagraniczna i bezpieczeństwo narodowe. Embarga lub sankcje handlowe, kontrola eksportu, kontrola importu oraz regulacja międzynarodowych zachowań biznesowych są czterema głównymi obszarami działań rządowych, które mają wpływ na decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwo co do wejścia lub wyjścia z rynków zagranicznych oraz form internacjonalizacji. Kolejnym ważnym czynnikiem jest ryzyko polityczne, które może wynikać ze zmian struktury politycznej kraju, takich jak zmiany przepisów podatkowych, taryf czy wyłączenie aktywów. Poziom ryzyka zależy od

---

<sup>188</sup> A. Kłysik-Uryszek, A. Kuna-Marszałek, J. Wieloch, *Badanie rynków zagranicznych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2020, s. 36-37.

<sup>189</sup> E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWN, Warszawa, 2009, s. 79-83.

<sup>190</sup> M. Łoboda, *Lokalne przedsiębiorstwa na rynkach globalnych. W: Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna.*, PWN, Warszawa, 2007, s. 43.

<sup>191</sup> Wiktor, J.W., Oczkowska, R., Żbikowska, A., *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*. Warszawa: PWE, 2009, s. 53-54.

poziomu rozwoju gospodarczego kraju oraz przynależności do różnych organizacji międzynarodowych<sup>192</sup>.

Naturalne czynniki środowiskowe, takie jak położenie geograficzne, klimat, teren i zasoby naturalne, wpływają na funkcjonowanie rynku, preferencje konsumentów i dostępność zasobów<sup>193</sup>. Ekologia i ochrona środowiska są również ważnymi czynnikami, które wpływają na działania firm, ze względu na przepisy dotyczące emisji zanieczyszczeń i utylizacji odpadów oraz na oczekiwania społeczne dotyczące ochrony środowiska i klimatu.

### 2.2.3 Czynniki otoczenia regionalnego i lokalnego

W literaturze przedmiotu brak jednoznaczności w definiowaniu mezootoczenia. M. Bednarczyk przedstawia mezootoczenie jako czynniki oddziałujące na przedsiębiorstwa w danym regionie, które uwzględniają ich szczególną specyfikę<sup>194</sup>. D. Hübner wskazuje na istotne różnice między otoczeniem regionalnym i lokalnym, podkreślając, że uwarunkowania na poziomie lokalnym są „absolutnie najważniejsze”. Poziom lokalny odgrywa nie zwykle ważną rolę dla mikroprzedsiębiorstw, na co składa się szerokie spektrum różnych czynników.

Kluczową rolę w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw odgrywają lokalne zasoby powstające we współpracy przedsiębiorstw z pozostałymi podmiotami otoczenia regionalnego, a na ich konkurencyjność jest wynikiem warunków ich najbliższego otoczenia<sup>195</sup>.

W ujęciu K. Wacha otoczenie regionalne uwzględnia te podmioty, które mają istotny wpływ na funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, takich jak instytucje finansujące, instytucje naukowo-edukacyjne, instytucje aparatu państwa (systemu prawnego), instytucje samorządowe, instytucje działające na rzecz rozwoju przedsiębiorczości (wspierające działalność gospodarczą), instytucje samorządu gospodarczego,

<sup>192</sup> Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A., *International Marketing*, Thomson-South-Western, Mason, 2004, s.144.

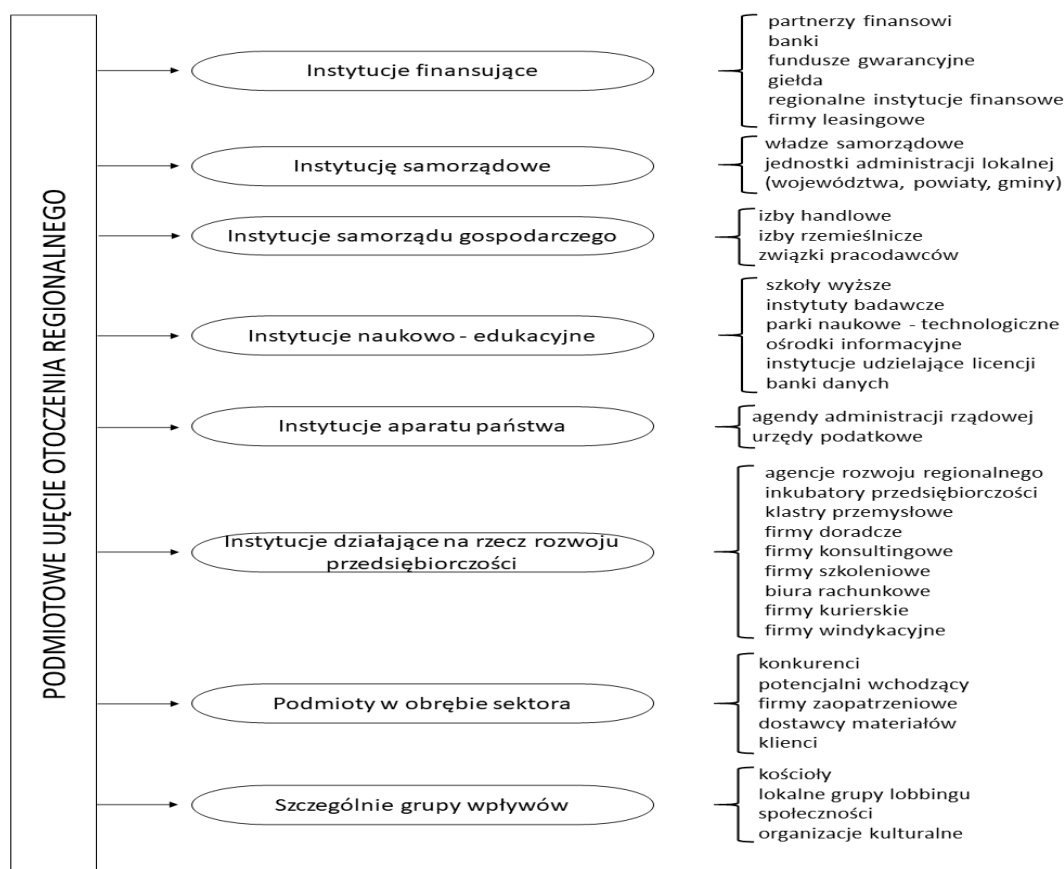
<sup>193</sup> Wiktor, J.W., Oczkowska, R., Żbikowska, A., *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*. Warszawa: PWE, 2009, s. 61-62.

<sup>194</sup> M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 1996, s. 46-47.

<sup>195</sup> I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Defini, 2004.



podmioty gospodarcze w obrębie branży, w której działa firma, szczególne grupy wpływów<sup>196</sup> (rysunek 21).



**Rysunek 21.** Podmiotowe mezootoczenie w ujęciu K. Wacha.

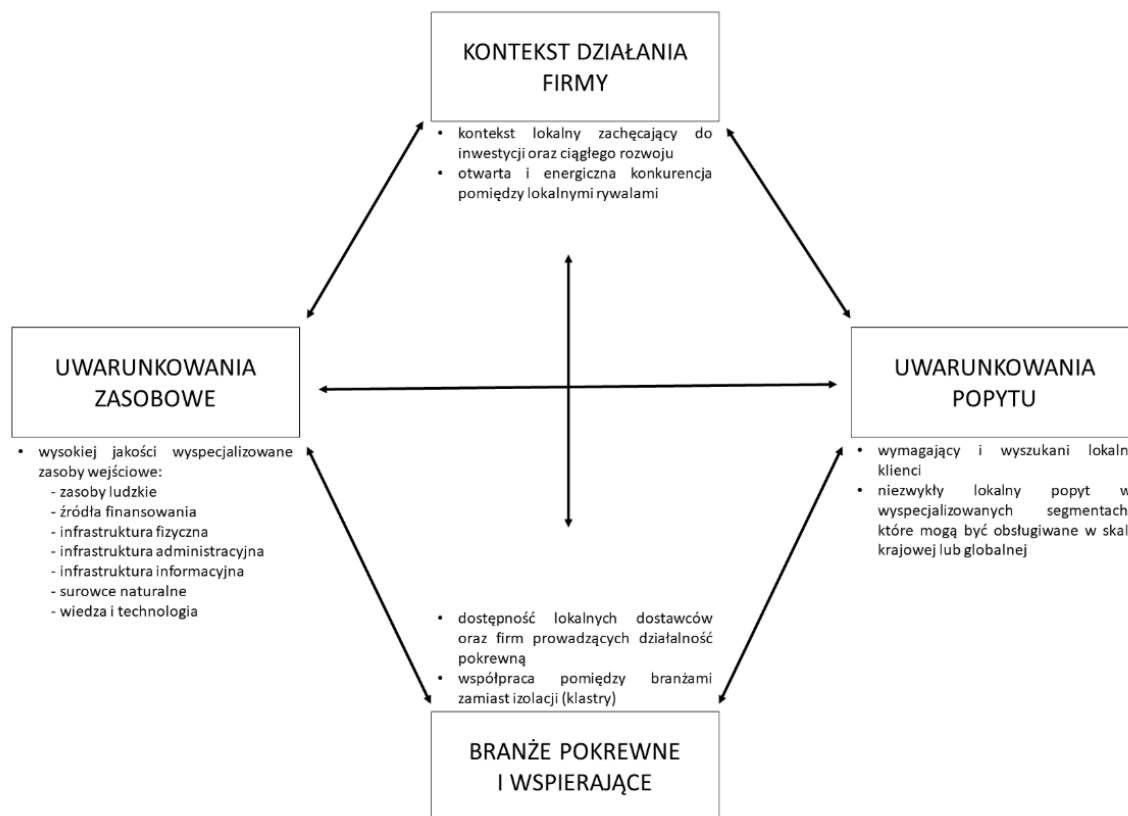
Źródło: K. Wach, Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2008.

Czynniki regionalne mają silne oddziaływanie na małe i średnie przedsiębiorstwa, co było przedmiotem wielu publikacji. Zdaniem M. Portera regiony konkurują ze sobą, aby zaoferować najbardziej korzystne otoczenie biznesowe<sup>197</sup>. Ponadto, proces przesuwania się odpowiedzialności za rozwój gospodarczy w regionie, który ostatecznie zależy od warunków i potencjału mezootoczenia. M. Porter przyjmuje podział otoczenia regionalnego na cztery obszary takie jak uwarunkowanie zasobowe, popytowe, kontekst działania firmy, branże pokrewne i wspierające, które tworzą diament przewagi konkurencyjnej w regionie (rysunek 22). Na przykład, rywalizacja między regionami pobudza rozwój unikalnych umiejętności oraz przyciąga wyspecjalizowanych dostawców. Konkurencyjność

<sup>196</sup> K. Wach, Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2008.

<sup>197</sup> M.E. Porter, Regional Foundations of Competitiveness: Issues for Wales, referat wygłoszony podczas Future Competitiveness of Wales: Innovation, Entrepreneurship and Technology Change. 2002, s.3.

na lokalnym poziomie wzmacnia również zapotrzebowanie w regionie poprzez kreowanie bardziej wymagających klientów. Ten model ma zarówno charakter użyteczny, gdyż określa pożądane cechy otoczenia regionalnego, jak i praktyczne znaczenie dla władz lokalnych, które prowadzą właściwą politykę na rzecz rozwoju lokalnych przedsiębiorstw<sup>198</sup>.



**Rysunek 22.** Determinanty przewagi konkurencyjnej regionu według M.E. Portera.

Źródło: M. Kosała, K. Wach, Regionalne determinanty rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. 866, 2011, s. 23.

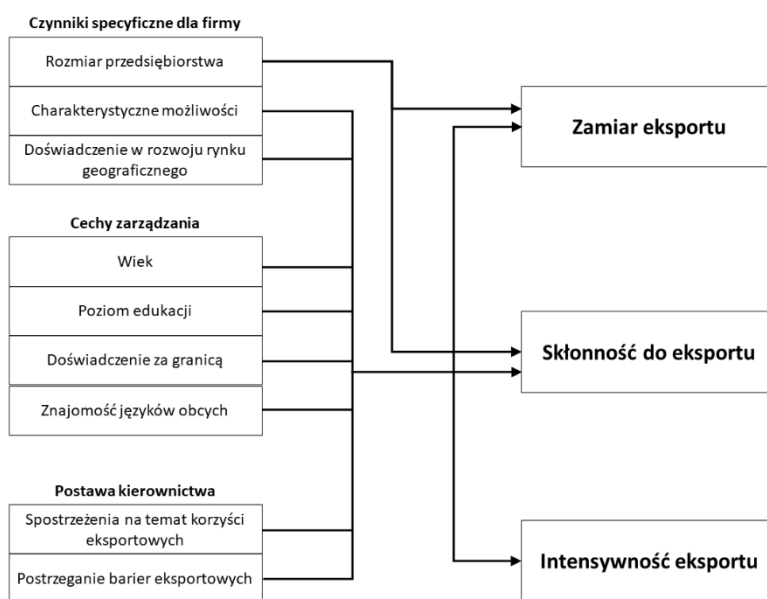
### 2.3 Czynniki wewnętrzne a proces internacjonalizacji

Czynniki wewnętrznej internacjonalizacji koncentrują się trzech podstawowych czynnikach mających wpływ na podjęcie procesu internacjonalizacji to specyfika firmy mówiąca o jej wielkości, orientacji prorozwojowej czy lokalizacji, zasobach wewnętrznych takich jak poziom edukacji pracowników, doświadczenie pracy zagranicą oraz postawy menadżerów w szczególności doświadczenia w pracy zagranicznej i dostrzeganie szans i zagrożeń (rysunek 23).

<sup>198</sup> M. Kosała, K. Wach, Regionalne determinanty rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. 866, 2011, s. 22-23.

Badania dotyczące internacjonalizacji MSP wskazują na znaczącą rolę kapitału ludzkiego, w tym właścicieli, menedżerów i pracowników. Wyróżnia się umiejętności z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej, orientację na rynek globalny, zdolność do oceny ryzyka oraz wiedzę z zakresu zarządzania<sup>199</sup>. Należy pamiętać, że w większości małych i średnich przedsiębiorstw to właściciele bez wsparcia specjalistów zajmują się zarządzaniem firmą.

Nie ulega wątpliwości, że kluczowe dla menedżerów są umiejętności strategiczne, organizacyjne i interpersonalne, a ich postawa powinna charakteryzować się elastycznością, adaptacyjnością oraz chęcią szybkiego uczenia się<sup>200</sup>.



### Rysunek 23. Wewnętrzne uwarunkowania zaangażowania eksportowego.

Źródło: S.M. Suárez-Ortega, F.R. Álamo-Vera, SMES' internationalization: firms and managerial factors, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 11 (2005) s. 264.

Czynnik wewnętrzne internacjonalizacji odnoszą się do aspektów finansowych, handlowych, personalnych i administracyjnych, które: pozytywnie lub negatywnie oddziałują na internacjonalizację. S. Hollensen przedstawił wewnętrzne czynniki internacjonalizacji dla przedsiębiorstw<sup>201</sup>:

<sup>199</sup> A. Michna, A. Męczyńska, Determinanty umiędzynarodowienia działalności MSP – przegląd literatury, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*. (2014), s. 86.

<sup>200</sup> R. Oczkowska, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji: motywy, strategię, tendencje*, Difin Warszawa, 2013, s. 82.

<sup>201</sup> S. Hollensen, *Global marketing*, Sixth edition, Pearson, Harlow, England, 2014.

Know-how, czyli wiedza, która pozwala firmom zamawiać i wykorzystywać zasoby oraz rozwijać nowe zdolności, może przybierać formę umiejętności i doświadczenia menedżerskiego<sup>202</sup>. Wiedza marketingowa obejmuje różne czynniki pozycjonowania wartościowej marki<sup>203</sup>, podobnie, gdy firmy się rozwijają w skali kraju gromadząc informacje o potrzebach klientów i ich preferencji<sup>204</sup>.

Zachowanie oportunistyczne jest behawioralnym przejawem oportunistycznego, definiowanym jako zachowania kontrahenta motywowane do podstępnego realizowania własnego interesu w celu osiągnięcia zysku kosztem właściciela<sup>205</sup>. Na tej podstawie oportunizm łączy dążenie do własnego interesu z nieuczciwym zachowaniem, takim jak ujawnienie zniekształconych lub niepełnych informacji i wyrachowane wysiłki, aby zniekształcać, ukrywać lub w inny sposób dezorientować<sup>206</sup>.

Koszty transakcji mają miejsce między dostawcą a klientem i są związane z zarządzaniem, monitorowaniem i kontrolą<sup>207</sup>. Transakcje nie są darmowe. Nosić po ich usunięciu aktorzy ponoszą koszty transakcyjne; Zredukować koszty transakcyjne, uczestnicy projektują sposób zarządzania transakcją, którymi są: rynek, hierarchia (organizacja) i alianse strategiczne<sup>208</sup>.

Rozmiar przedsiębiorstwa jest rozpatrywany na podstawie liczby pracowników, przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 125 pracowników, będą uważane za małe firmy, te zatrudniające od 125 do 400 pracowników są uważane za średniej wielkości, a te spomiędzy 400 i 1000 pracowników za duże firmy<sup>209</sup>.

<sup>202</sup> A.R. Montazemi, J.J. Pittaway, H. Qahri Saremi, Y. Wei, Factors of stickiness in transfers of know-how between MNC units, *The Journal of Strategic Information Systems*. 21 (2012), s. 36.

<sup>203</sup> J. Wu, Marketing capabilities, institutional development, and the performance of emerging market firms: A multinational study, *International Journal of Research in Marketing*. 30 (2013), s. 37.

<sup>204</sup> X. Xie, H.M. O'Neill, Learning and product entry: How diversification patterns differ over firm age and knowledge domains in U.S. generic drug industry, *Strategic Management Journal*. 35 (2014), s. 442.

<sup>205</sup> T.K. Das, N. Rahman, Determinants of Partner Opportunism in Strategic Alliances: A Conceptual Framework, *J Bus Psychol*. 25 (2010), s. 57.

<sup>206</sup> O. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985. za S. Hollensen, *Global marketing*, Sixth edition, Pearson, Harlow, England, 2014. s. 83.

<sup>207</sup> R. Makhlof, Cloudy transaction costs: a dive into cloud computing economics, *Journal of Cloud Computing*. 9 (2020), s. 1.

<sup>208</sup> S. Hollensen, *Global marketing*, Sixth edition, Pearson, Harlow, England, 2014. s. 84.

<sup>209</sup> P.Y. Burke, 33 - Company Size, in: P.Y. Burke (Ed.), *Technical Career Survival Handbook*, Academic Press, 2017, s.85–86.

*Międzynarodowe doświadczenie* umożliwiają wymianę zasobów z różnymi krajami goszczącymi, w taki sposób, aby lepiej zrozumieć rynki zagraniczne i klientów<sup>210</sup>. Wiedza empiryczna jest jednym z zasobów, które ułatwiają przedsiębiorstwie szybsze wejście na rynki międzynarodowe<sup>211</sup>, i umożliwia szybką ekspansję poza krajową granicę<sup>212</sup>.

*Personalizacja produktów* zależy od jego cech i zastosowania, ponieważ wyróżnia je fizyczna odmiana, marka, reklama i obsługa posprzedażna<sup>213</sup>. Według Paula i in.<sup>214</sup> firmy mają możliwość wprowadzania na rynek innowacyjnych produktów lub usług, a tym samym uzyskania przewagi konkurencyjnej nad konkurencją, co pomaga w ich procesie internacjonalizacji. Cykle życia produktów są krótsze, co skłania przedsiębiorców do wprowadzania innowacji w produktach i usługach, a tym samym do przyjmowania strategii internacjonalizacji, pomimo że są to nowe firmy<sup>215</sup>.

---

<sup>210</sup> L.F. Lages, S.D. Jap, D.A. Griffith, The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach, *J Int Bus Stud.* 39 (2008), s. 305.

<sup>211</sup> B.M. Oviatt, P.P. McDougall, Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization, *Entrepreneurship Theory and Practice.* 29 (2005), s. 542.

<sup>212</sup> S.A. Zahra, A theory of international new ventures: a decade of research, *J Int Bus Stud.* 36 (2005), s. 24.

<sup>213</sup> S. Hollensen, *Global marketing*, Sixth edition, Pearson, Harlow, England, 2014. s. 335.

<sup>214</sup> J. Paul, S. Parthasarathy, P. Gupta, Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda, *Journal of World Business.* 52 (2017), s. 333.

<sup>215</sup> M.-S. Castaño, M.-T. Méndez, M.-Á. Galindo, Innovation, internationalization and business-growth expectations among entrepreneurs in the services sector, *Journal of Business Research.* 69 (2016), s. 1691.

## ROZDZIAŁ III: EUROAZJATYCKA UNIA GOSPODARCZA A INTERNACJONALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTW

### 3.1 Integracja ekonomiczna

Integracja ekonomiczna odnosi się do procesu, w ramach którego różne kraje lub regiony łączą się, aby usunąć bariery handlowe, koordynować polityki gospodarcze i promować swobodny przepływ towarów, usług, kapitału i siły roboczej przez swoje granice. Może to przybierać różne formy, od preferencyjnych umów handlowych do pełnowymiarowych unii gospodarczych ze wspólną walutą, bankiem centralnym i jednolitym rynkiem. Celem integracji gospodarczej jest stworzenie większego i wydajniejszego rynku, z którego korzystają wszyscy uczestnicy<sup>216</sup>.

Ponadto, integracja ekonomiczna może generować pozytywne skutki uboczne w innych aspektach życia społecznego i politycznego, takich jak stabilność regionalna, wymiana kulturalna i zrównoważenie środowiskowe. Poprzez promowanie bliższych więzi między krajami integracja gospodarcza może zmniejszyć ryzyko konfliktów i zacieśnić współpracę w zakresie wspólnych wyzwań, takich jak zmiana klimatu, zdrowie publiczne i ograniczanie ubóstwa. Może również sprzyjać poczuciu wspólnej tożsamości i wzajemnemu zrozumieniu między różnymi kulturami i społeczeństwami.

Integracja ekonomiczna nie jest jednak pozbawiona wyzwań i zagrożeń. Jednym z głównych wyzwań jest zrównoważenie interesów różnych interesariuszy, w tym rządów, przedsiębiorstw, pracowników oraz konsumentów. Podczas gdy integracja gospodarcza może w krótkim okresie przynieść korzyści i porażki, korzyści netto są zazwyczaj dodatnie w dłuższej perspektywie. Jednak niektóre sektory i regiony mogą ponosić większe koszty rosnącej konkurencji i dostosowań niż inne, co może prowadzić do utraty miejsc pracy, dysproporcji w dochodach i napięć społecznych. Kolejnym wyzwaniem jest zapewnienie, aby integracji ekonomicznej towarzyszyły odpowiednie zabezpieczenia społeczne i środowiskowe, takie jak normy pracy, przepisy dotyczące ochrony środowiska i środki ochrony konsumentów. Wymaga to silnych ram instytucjonalnych, które mogą

<sup>216</sup> Bela Balassa Economic Integration w J. Eatwell, M. Milgate, P. Newman, eds., *The World of Economics*, Palgrave Macmillan UK, London, 1991, s. 176.

egzekwować zasady i monitorować ich przestrzeganie, a także zapewniać wsparcie tym, na których integracja gospodarcza ma negatywny wpływ<sup>217</sup>.

Istnieje kilka form integracji ekonomicznej, z których każda ma swój własny stopień głębokości i złożoności (tabela 9). Najbardziej podstawową formą jest preferencyjna umowa handlowa (PTA), która polega na obniżeniu lub zniesieniu ceł i innych barier handlowych między dwoma lub więcej krajami<sup>218</sup>. PTA mogą być dwustronne (między dwoma krajami) lub regionalne (obejmujące kilka krajów na obszarze geograficznym).

Bardziej zaawansowaną formą integracji ekonomicznej jest Strefa Wolnego Handlu (FTA), która nie tylko eliminuje cła, ale także ogranicza bariery pozataryfowe, takie jak kontyngenty, dotacje i przepisy techniczne. Umowy o wolnym handlu pozwalają krajom członkowskim na swobodny handel między sobą, przy jednoczesnym zachowaniu własnej polityki handlowej wobec państw niebędących członkami. Przykładami Strefy Wolnego Handlu obejmują Północnoamerykańską umowę o wolnym handlu (NAFTA) między Kanadą, Stanami Zjednoczonymi i Meksykiem<sup>219</sup>, strefę wolnego handlu Stowarzyszenia Narodów Azji Południowo-Wschodniej (ASEAN) oraz Europejskie Stowarzyszenie Wolnego Handlu (EFTA).

Jeszcze głębszą formą integracji gospodarczej jest unia celna (UC), która nie tylko znosi bariery taryfowe i pozataryfowe, ale także ustanawia wspólną taryfę zewnętrzną (CET) wobec państw niebędących członkami. Oznacza to, że kraje członkowskie przyjmują jednolitą politykę handlową wobec reszty świata, co może być korzystne w negocjacjach z innymi blokami handlowymi. Jednak UC ogranicza również elastyczność krajów członkowskich w prowadzeniu własnej polityki handlowej i może tworzyć między nimi napięcia w przypadku rozbieżnych interesów. Przykłady CU obejmują Wspólny Rynek Południa (Mercosur)<sup>220</sup> w Ameryce Południowej i Wspólnotę Wschodnioafrykańską (EAC) w Afryce.

<sup>217</sup> Л.И. Мергалиева, Экономические аспекты развития стран-участников интеграционных объединений и перспективы функционирования Евразийского экономического союза, *Экономика*, 2016, s. 39-41.

<sup>218</sup> L.J. Jasiński, Globalizacja rynków towarowych w B. Liberska, Nowe wyzwania integracyjne. NAFTA i inne regionalne inicjatywy na kontynencie amerykańskim, *Studia Ekonomiczne / Polska Akademia Nauk. Instytut Nauk Ekonomicznych*. (1995).

<sup>219</sup> L. H. Lye, M. S. Z. Mangiat: Towards a „second Generation” in Environmental Laws in the Asian and Pacific Region: Select Trends. IUCN, 2003, s. 148

<sup>220</sup> Sitio Oficial del MERCOSUR, MERCOSUR. (n.d.). <https://www.mercosur.int>, dostęp z dnia 7.05.2023.



Unia celna wykracza poza strefę wolnego handlu, przyjmując wspólną taryfę zewnętrzną (CET) na import z krajów trzecich. Oznacza to, że wszystkie kraje członkowskie naliczają takie same cła na import spoza unii. Celem unii celnej jest uniemożliwienie krajom trzecim korzystania z niższych ceł w jednym kraju członkowskim w celu wywozu towarów do innego kraju członkowskiego.

Wspólny rynek umożliwia również swobodny przepływ towarów, usług, kapitału i siły roboczej między krajami członkowskimi. Oznacza to, że kraje członkowskie mogą ustalać własne wewnętrzne polityki i przepisy dotyczące handlu i inwestycji, ale muszą koordynować swoje zewnętrzne polityki i przepisy, aby zapobiegać zakłóceniom na wspólnym rynku. Mercado Comun del Sur (MERCOSUR) jest przykładem wspólnego rynku obejmującego Argentynę, Brazylię, Paragwaj i Urugwaj.

Integracja ekonomiczna oferuje kilka potencjalnych korzyści dla krajów członkowskich, w tym zwiększony handel między krajami członkowskimi poprzez zmniejszenie lub zniesienie ceł i innych barier w handlu, co może prowadzić do niższych cen dla konsumentów i zwiększonego eksportu dla producentów. Korzyści skali może stworzyć większe rynki, które pozwalają firmom osiągnąć korzyści skali w produkcji i dystrybucji, co wpływa na obniżenie kosztów i zwiększenie konkurencyjności. Zwiększone inwestycje mogą przyciągnąć więcej inwestycji zagranicznych poprzez stworzenie bardziej stabilnego i przewidywalnego otoczenia biznesowego, czyli do zwiększonego tworzenia miejsc pracy i wzrostu gospodarczego. Zwiększona wydajność przekłada się na efektywną alokację zasobów, umożliwiając firmom specjalizację w zakresie ich przewagi komparatywnej i dostęp do większych rynków dla ich produktów i usług.

Pomimo potencjalnych korzyści, integracja ekonomiczna stwarza również kilka wyzwań dla krajów członkowskich. Efekty dystrybucyjne mogą prowadzić do pojawienia się zwycięzców i przegranych, ponieważ niektóre branże i pracownicy mogą ucierpieć na skutek zwiększonej konkurencji ze strony innych krajów członkowskich, co przekłada się na sprzeciw polityczny i niepokój społeczny. Niektóre sektory i regiony mogą odnieść znaczne korzyści ze zwiększonego handlu i inwestycji, podczas gdy inne mogą ucierpieć z powodu utraty miejsc pracy i zmniejszonej konkurencyjności<sup>221</sup>.

---

<sup>221</sup> A. Michalik, Unia Euroazjatycka – realną szansą dla integracji gospodarczej w regionie, *Studia Ekonomiczne*. (2015) s. 41.

W tabeli 9 przedstawiono koncepcją teoretyczną stadiów integracji opracowaną przez Béla Balassę, wyróżniającego kolejne etapy, przez jakie mogą przechodzić kraje podejmujące współpracę regionalną<sup>222</sup>.

**Tabela 9.** Stadia integracji według Béla Balassy i następców.

1. Strefa wolnego handlu (Free Trade Areas, Free Trade Arrangements – FTAs; Preferential Trade Arrangements – PTAs)	Obszar krajów, na którym znoszone są cła i inne ograniczenia handlowe, udzielane są specjalne preferencje krajom członkowskim. Kraje utrzymują jednak swoją autonomię w kształtowaniu relacji z krajami trzecimi, w tym w zakresie cel i narzędzi pozataryfowych
2. Unia celna (Customs Union) • pełna • niepełna, np. ograniczona do produktów przemysłowych	Grupa krajów, które poza strefą wolnego handlu wprowadzają wspólną zewnętrzną taryfę celną, mogą także prowadzić wspólną politykę handlową wobec krajów trzecich
3. Wspólny rynek (w UE jednolity rynek europejski – rynek wewnętrzny) • pełny • niepełny, np. bez swobody przepływu osób, usług, technologii	Grupa krajów, które poza unią celną wprowadzają swobodę przepływu czynników produkcji: pracy, kapitału ludzkiego, kapitału fizycznego, technologii, a także wspólne regulacje dotyczące tej swobody
4. Unia ekonomiczna / gospodarcza • pełna (ujednoczenie polityki gospodarczej, np. wspólne systemy podatkowe, wspólny budżet, wspólna polityka fiskalna) • niepełna (koordynacja wybranych kierunków polityki strukturalnej, regionalnej, makroekonomicznej)	Kraje będące wspólnym rynkiem podejmują koordynację swoich działań w dziedzinie polityki gospodarczej lub realizują wspólną politykę na szczeblu ponadnarodowym
5. Unia monetarna / walutowa	Kraje tworzą obszar walutowy ze wspólną walutą i wspólną polityką monetarną. Mogą budować nowe ponadnarodowe instytucje obsługujące unię walutową, jak wspólny bank centralny, wspólny fundusz monetarny
6. Unia gospodarcza i walutowa	Formuła przyjęta w UE, łącząca unię walutową strefy euro z koordynacją polityki gospodarczej
7. Unia polityczna / unia obywatelska / unia narodów	Zintegrowane gospodarczo kraje decydują się na objęcie wspólnymi regułami dziedzin pozagospodarczych, jak wspólna polityka bezpieczeństwa, wspólna polityka zagraniczna i obronna, polityka azylowa, współpraca wymiaru sprawiedliwości, wspólnotowe obywatelstwo, wspólnotowe wartości, wspólne prawo nadrzędne nad prawem krajowym itd.

Zródło: A. Zielińska-Głębocka, Podstawy ekonomii integracji europejskiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2018, s.15-16.

<sup>222</sup> A. Zielińska-Głębocka, Podstawy ekonomii integracji europejskiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2018, s.15-16.

W tabeli 10 przedstawiono chronologię powstania integracji europejskiej jako przykład drogi, jaką przeszła Unia Europejska od swojego powstania do czasów obecnych. Pokazuje to, ile czasu zajmują procesy integracyjne i ich drogę ewolucji na karcie czasu. Co jest wartę podkreślenia podpisany traktat z Lizbony 13 grudnia 2007 (obowiązuje od 1 grudnia 2009), ukształtował się ustrój polityczny UE, który opiera się na wspólnych wartościach i wspólnym prawie, to jest posiada osobowość prawną<sup>223</sup>. EUG w przeciwieństwie do EU takiej osobowości nie posiada. A. Michalik wskazuje, że przyszłość integracji EUG będzie trudno ocenić w sposób jednoznaczny, ponieważ postulaty większej integracji ze strony Rosji, mogą spotykać się z dużą niechęcią innych państw członkowskich w obawie o swoją suwerenność<sup>224</sup>.

**Tabela 10.** Chronologia ważnych wydarzeń integracji europejskiej.

Lata 50. XX wieku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Europejska Wspólnota Węgla i Stali (traktat paryski podpisany 18 kwietnia 1951, wszedł w życie 23 lipca 1952, wygasł w 2002) powołana na 50 lat przez tzw. Szóstkę – kraje założycielskie: Francja, Włochy, Niemcy, Holandia, Belgia i Luksemburg</li> <li>• Traktaty rzymskie podpisane przez Szóstkę, powołujące Europejską Wspólnotę Gospodarczą i Europejską Wspólnotę Energii Atomowej Euratom (zawarte 25 marca 1957, weszły w życie 1 stycznia 1958)</li> </ul>
Lata 60. – 80. XX wieku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Europejskie Stowarzyszenie Wolnego Handlu EFTA (1960)</li> <li>• Fuzja EWWiS, EWG i Euratomu – (traktat o fuzji podpisany 8 kwietnia 1965, wszedł w życie 1 lipca 1967)</li> <li>• Unia celna (od 1 lipca 1968)</li> <li>• Europejski System Walutowy (1 stycznia 1979)</li> <li>• Podpisanie układu z Schengen (Belgia, RFN, Francja, Luksemburg, Holandia - 14 czerwca 1985)</li> <li>• Jednolity akt europejski – pierwsza modyfikacja traktatów (podpisany w 1986, wszedł w życie 1 lipca 1987)</li> </ul>
Lata 90. XX wieku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traktat o UE (podpisany w Maastricht 7 lutego 1992, wchodzi w życie 1 listopada 1993) – zmiana na Wspólnota, ustanowienie trzech filarów integracji europejskiej</li> <li>• Podpisane układy europejskie z krajami Europy Środkowo-Wschodniej</li> <li>• Program budowy unii gospodarczej i walutowej (trzy etapy, od 1 lipca 1990 do 1 stycznia 1999)</li> <li>• Wprowadzenie wspólnej waluty (od 1 stycznia 1999), powstanie strefy euro</li> </ul>

<sup>223</sup> R.E. Baldwin, C. Wyplosz, *The Economics of European Integration*, McGraw-Hill Education, 2019, s. 80.

<sup>224</sup> A. Michalik, *Unia Euroazjatycka – realną szansą dla integracji gospodarczej w regionie?*, *Studia Ekonomiczne*. (2015), s. 40.

XXI wiek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategia lizbońska o poprawach konkurencyjności UE do 2010 roku</li> <li>• Podpisanie traktatu nicejskiego (26 lutego 2001); traktat wchodzi w życie (1 lutego 2003) i potwierdza warunki rozszerzenia UE o kolejne kraje</li> <li>• Zakończenie procesu przejścia na euro (change-over to euro) (luty 2002)</li> <li>przystąpienie Chorwacji do UE (1 lipca 2013) szczyt w Atenach – podpisanie traktatów akcesyjnych z 10 krajami kandydującymi (16 kwietnia 2003)</li> <li>• Rozszerzenie UE o 10 krajów – Litwa, Łotwa, Estonia, Polska, Węgry, Czechy, Słowacja, Słowenia, Cypr, Malta (1 maja 2004)</li> <li>• Polska przystąpiła do układu z Schengen (21 grudnia 2007)</li> <li>• Podpisanie traktatu lizbońskiego, obejmującego Traktat o UE (TUE) oraz Traktat o funkcjonowaniu UE (TFUE) (13 grudnia 2007, wchodzi w życie 1 grudnia 2009)</li> <li>• Procedura wyjścia Wielkiej Brytanii z UE (Brexit 29 marca 2017)</li> <li>• Przyjęcie przez Chorwację euro (1 stycznia 2023)</li> </ul>
----------	---

Źródło: adaptacja z A. Zielińska-Głębocka, Podstawy ekonomii integracji europejskiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2018, s.15-16.

Warto zauważyć, że reintegracja postradziecka w ramach EUG zrealizowana na wzór UE (w tabeli 11 zostały pokazane przykłady międzynarodowych ugrupowań integracji ekonomicznej UE), gdzie na początkowym etapie chodzi o utworzenie unii celnej i utworzenie wspólnego rynku<sup>225</sup>. Kraje EUG miały dobrą praktykę do wdrożenia integracji gospodarczej, ponieważ wszystkie państwa członkowskie wcześniej byli członkami WNP (opisane w punkcie 3.2), w którym zostały wyeliminowane taryfowe bariery celne w handlu dobrami. Kazachstan jest członkiem kilku organizacji mających na celu integrację ekonomiczną (tabela 11). Kazachstan jest członkiem-założycielem EUG. Ponadto należy do WNP. Ułatwia współpracę między państwami członkowskimi w różnych dziedzinach, w tym w polityce, gospodarce, bezpieczeństwie i kulturze, także jest członkiem Szanghajskiej Organizacji Współpracy (SOW), Euroazjatyckiej Organizacji Politycznej (gospodarczej oraz bezpieczeństwa), która obejmuje takie kraje jak Chiny, Rosja, Indie, Pakistan i kilka krajów Azji Środkowej i mają na celu wzmocnienie stabilności w regionie, promowanie współpracy gospodarczej oraz zwalczanie terroryzmu, separatyzmu i ekstremizmu.

<sup>225</sup> Стратегические направления развития евразийской экономической интеграции до 2025 года (Стратегия—2025) // Евразийская экономическая комиссия. chrome-extension://efaidnbnmnnibpcj-pcglclefindmkaj dostęp z dnia 08.05.2023

Jednym z najbardziej zaawansowanych form współpracy EUG z partnerami zewnętrznymi jest tworzenie stref wolnego handlu, które jest skutecznym narzędziem stymulującym stosunki handlowe i gospodarcze, inwestycje, współpracę dzięki ustanowieniu bardziej liberalnych zasad handlu w oparciu o poziom liberalizacji już istniejący w ramach Światowej Organizacji Handlu (WTO). Przystąpienie do WTO postrzegane jest także jako ważne narzędzie modernizacji gospodarki Kazachstanu na rynkach międzynarodowych. Członkostwo w tej organizacji przyczynia się do większej integracji Kazachstanu z rynkiem światowym, poprawi klimat inwestycyjny w kraju, wzmocni proces przyciągania inwestycji bezpośrednich. Ponadto, zasady WTO zmuszają gospodarkę Kazachstanu do dostosowania się do trudnych warunków rynku światowego<sup>226</sup>.

Nowoczesne podejście do wolnego handlu to nie tylko obniżenie ceł, ale także ułatwienie wzajemnego dostępu do rynków krajowych, liberalizacja handlu usługami i inwestycjami, ochrona praw własności intelektualnej i praw konsumentów, polityka uczciwej konkurencji. Zainteresowanych tworzeniem stref wolnego handlu z EUG jest około trzydziestu partnerów handlowych. W maju 2015 roku podpisano pierwszą taką umowę - z Wietnamem. Podjęto decyzję o rozpoczęciu negocjacji w celu zawarcia podobnej umowy z Izraelem. Utworzono wspólne grupy, które pracują nad analizą spodziewanych skutków powstania podobnych stref z Egiptem i Indiami, a także badane są perspektywy partnerstwa Iranu i Korei. Regulacja w Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej odbywa się zgodnie z zasadami i przepisami WTO<sup>227</sup>. Także władze Kazachstanu planują przygotować wniosek o pełne członkostwo w OECD w 2025 roku. Przystąpienie do organizacji pomoże podnieść poziom życia i dobrobytu obywateli, a także przyczyni się do poprawy warunków prowadzenia działalności gospodarczej oraz rozwoju kraju jako całości, stosując standardy OECD<sup>228</sup>.

<sup>226</sup> Т.К. Токаев, Казахстан в условиях глобализации, Вестник Российского Университета Дружбы Народов. Серия: Международные Отношения. (2009), s. 39-41.

<sup>227</sup> <http://www.eurasiancommission.org/ru/act/trade/dotp/Pages/wto.aspx> dostęp z dnia 23.11.2021

<sup>228</sup> <https://kapital.kz/economic/110867/kazakhstan-planiruyet-podgotovit-zayavku-na-vstupleniye-v-oesr-v-2025-godu.html>, dostęp z dnia 03.06.2023.

**Tabela 11.** Przykłady ugrupowań, do których należy Kazachstan.

Forma	Ugrupowanie	Rok przystąpienia	Kraje członkowskie
Strefa Wolnego Handlu	Światowa Organizacja Handlu (WTO)	2015	164 kraje
	Traktat o strefie wolnego handlu między członkami Wspólnoty Niepodległych Państw (WNP)	2013	Armenia, Białoruś, Kazachstan, Republika Kirgiska, Mołdawia, Federacja Rosyjska, Tadżykistan, Ukraina
	OECD	2017	„członek stowarzyszony” Komitetu Inwestycyjnego OECD.
	Wspólnota Niepodległych Państw (WNP)	1991	Azerbejdżan, Armenia, Białoruś, Kazachstan, Kirgistan, Mołdawia, Federacja Rosyjska, Tadżykistan, Turkmenia, Uzbekistan, Ukraina.
Unia Gospodarcza	Euroazjatycka Unia Gospodarcza (EUG)	2015	Kazachstan, Rosja, Białoruś, Armenię i Kirgistan.

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://rtais.wto.org/UI/PublicSearchByMemberResult.aspx?MemberCode=398&lang=1&redirect=1>, <https://e-cis.info/country/>, [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/countries\\_e/kazakhstan\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/kazakhstan_e.htm), <https://kapital.kz/economic/110867/kazakhstan-planiruyet-podgotovit-zayavku-na-vstupleniye-v-oesr-v-2025-godu.html> dostęp z dnia 17.05.2023.

O. Pimenova dokonała analizy integracji prawnej Eurazjatyckiej Unii Gospodarczej w porównaniu Unii Europejskiej, która będzie miała wpływ na skłonności zagranicznego kapitału do inwestowania na terenie EUG<sup>229</sup>. Konstrukcja instytucjonalna EUG można porównać do UE, z tym że EUG nie zawiera postanowień dotyczących budowy instytucji ponadnarodowych, a pozostaje międzyrządowa<sup>230</sup>. Co więcej, rządy krajów stowarzyszonych w EUG odgrywają główną rolę w procesie decyzyjnym, podczas gdy instytucje EUG stanowią tylko platformę dla rządów krajów członkowskich<sup>231</sup>. Warto podkreślić

<sup>229</sup>O. Pimenova, Legal Integration in the European Union and the Eurasian Economic Union: Comparative Analysis, IORJ. 14 (2019), s. 77.

<sup>230</sup>N.A. Piskulova, ed., The Economic Dimension of Eurasian Integration, Springer International Publishing, Cham, 2021, s. 3.

<sup>231</sup>M.V. Strezhneva, SUPRANATIONALITY AND THE SUBSIDIARITY PRINCIPLE IN THE EUROPEAN UNION AND BEYOND, Mirovaya Ekonomika i Mezhdunarodnye Otnosheniya. 60 (2016), s. 6.



różnice w podejmowaniu decyzji integracyjnych, gdzie akty ustawodawcze uchwalane w EUG nie mają bezwzględnego pierwszeństwa przed aktami krajowymi, a to przekłada się na brak spójności i jedności jej członków<sup>232</sup>.

Podsumowując, chociaż integracja ekonomiczna może przynieść znaczne korzyści, nie jest pozbawiona wyzwań. Kazachstan dokładnie rozważył koszty i korzyści integracji oraz pracował nad sprostaniem pojawiającym się wyzwaniom.

## 3.2 Geneza i powstanie EUG

### 3.2.1 Charakterystyka organizacji powstałych w okresie postsowieckim.

Po upadku Związku Radzieckiego następuje radykalne załamanie dawnego systemu porządku światowego. Wiele państw w przestrzeni poradzieckiej wyraziło chęć do integracji. Różne wspólnoty były i są obecnie najważniejszym instrumentem realizacji interesów politycznych, gospodarczych, społecznych i militarnych państw poradzieckich. Przestrzeń poradziecka obejmuje wspólnoty niepodległych państw, które pojawiły się na arenie międzynarodowej po rozpadzie Związku Radzieckiego w 1991 roku.

Państwa poradzieckie dzieli się zwykle na pięć typów, w zależności od ich uwarunkowań kulturowych i geograficznych, a także na podstawie ich relacji z Rosją:

1. Kraje Europy Wschodniej: Mołdawia, Białoruś, Ukraina;
2. Azja Środkowa: Turkmenistan, Tadżykistan, Uzbekistan, Kazachstan, Kirgistan;
3. Zakaukazia: Azerbejdżan, Gruzja, Armenia;
4. Kraje bałtyckie: Litwa, Łotwa, Estonia;
5. Federacja Rosyjska.

Jeszcze w czasach upadku Związku Radzieckiego była już propozycja utworzenia konfederacyjnego Związku Suwerennych Państw. Wcześniej na przystąpienie do niej zgodziło się siedem republik: Uzbekistan, Tadżykistan, Turkmenistan, Kazachstan, Białoruś, Kirgistan i Rosja<sup>233</sup>. Ostatecznie propozycja nie została przyjęta, ponieważ pochodziła od najwyższych władz byłego Związku Radzieckiego. Jednakże, władze byłego ZSRR

<sup>232</sup> O. Pimenova, *Legal Integration in the European Union and the Eurasian Economic Union: Comparative Analysis*, IORJ. 14 (2019), s.88.

<sup>233</sup> В.А. Золотарев, *Военная безопасность России (Политико-правовые проблемы)*, (1999), s. 498.



pragnęły, zrealizować plan w postaci stworzenia nowego związku, który mógłby objąć większą część byłego Związku Radzieckiego.

W połowie lat 90 prezydent Kazachstanu N.A. Nazarbajew zaproponował utworzenie organizacji Unii Euroazjatyckiej składającej się z pięciu republik – Rosji, Kazachstanu, Tadżykistanu, Białorusi i Kirgistanu, w rezultacie propozycja ta nigdy nie została przyjęta<sup>234</sup>. Choć Nazarbajew, jako pierwszy prezydent Republiki Kazachstanu, zasłynął z idei utworzenia Unii Euroazjatyckiej, warto jednak podkreślić, że zasady euroazjatyizmu wywodzą się z lat 1920. Projekt Unii Euroazjatyckiej pod kierownictwem Nazarbajewa stanowił czwarty etap rozwoju tej koncepcji (jednym z pierwszych pomysłodawców był P. N. Sawicki, rosyjski geograf i geopolityk)<sup>235</sup>. Do 2011 roku ta koncepcja cieszyła się popularnością wśród naukowców i ekspertów z Kazachstanu, a następnie doprowadziła do powstania EUG. Nazarbajew miał swój udział w powołaniu regionalnych organizacji, takich jak Euroazjatycka Wspólnota Gospodarcza (EWG), która stała się podstawą EUG, Euroazjatycka Wspólnota Gospodarcza Niepodległych Państw (EWGNP), a także innych regionalnych organizacji, jak Szanghajska Organizacja Współpracy (SOW) czy Organizacja Układu o Bezpieczeństwie Zbiorowym (OUBZ). Niestety od 2011 roku Kazachstan przestał być na czele procesu promowania integracji euroazjatyckiej i mimo ciągłego udziału w EUG, inicjatywa ta zaczęła być prowadzona głównie przez Federację Rosyjską.

Pierwszą organizacją powstałą w przestrzeni poradzieckiej i najbardziej znaną jest Wspólnota Niepodległych Państw (WNP) – to międzypaństwowe stowarzyszenie utworzone w celu rozwijania współpracy kulturalnej, gospodarczej, politycznej i humanitarnej. Decyzja o utworzeniu WNP została podjęta przez prezydentów Rosji, Ukrainy i Białorusi pod koniec 1991 roku równocześnie z podpisaniem Białowieskich porozumień o rozwiązaniu ZSRR. Znajdują się tam prawie wszystkie były republiki radzieckie. Jedyne wyjątkami były kraje bałtyckie i Gruzja, która w późniejszym terminie, jednakże weszła do WNP. W tabeli 12 przedstawiono cele i sfery działalności państw wchodzących w skład WNP, która koncentrowała się na między innymi polityce obronnej, systemów komunikacji czy ochrony praw człowieka.

<sup>234</sup> Н. А. Назарбаев, Стратегия независимости, Атамур, Алматы, 2003, s.11

<sup>235</sup> М.А. Маслин, Евразийство как пореволюционное идейное течение, Историко-Философский Ежегодник. (2012), s. 362.

**Tabela 12.** Cele i sfery wspólnej działalności państw WNP.

<b>Wspólna działalność państw WNP</b>	<b>Cele szczegółowe</b>
Współpraca w zakresie polityki obronnej, a także ochrony zewnętrznej granice, walka z przestępczością zorganizowaną.	Promowanie bezpieczeństwa regionalnego poprzez zwalczanie terroryzmu, handlu narkotykami i innych przestępstw międzynarodowych, współpraca w sprawach wojskowych, w tym wspólnych ćwiczeń wojskowych i operacji pokojowych.
Współpraca w rozwoju systemów komunikacyjnych i transportowych.	Strefa wolnego handlu wśród swoich członków i działania na rzecz harmonizacji polityki i przepisów gospodarczych.
Zapewnienie ochrony praw i wolności człowieka, zagadnienia polityki społecznej, współpraca w dziedzinie ochrony środowiska i zdrowia, migracja i kwestie polityki społecznej.	Promowanie wymiany kulturalnej między swoimi państwami członkowskimi, organizując wydarzenia, takie jak festiwale, koncerty i wystawy, działania na rzecz zachowania i promowania dziedzictwa kulturowego swoich członków, pomoc humanitarną swoim państwom członkowskim w czasach kryzysu, w tym klęsk żywiołowych i sytuacji humanitarnych.
Współpraca w dziedzinie polityki celnej, tworzenie i rozwój wspólnej przestrzeni gospodarczej, koordynacja działań w zakresie polityki zagranicznej.	Promowanie stabilności politycznej i współpracy między swoimi członkami, ułatwianie dialogu i współpracę w kwestiach politycznych, w tym konfliktów regionalnych i stosunków międzynarodowych.

Źródło: <https://eurasiangroup.org/ru/respublika-kazahstan> dostęp z dnia 04.05.2023.

Podsumowując, początkowo nie można było utworzyć unii gospodarczej, ponieważ konieczne jest istnienie wzajemnej odpowiedzialności i równości praw wszystkich państw WNP. Prawne słabości umowy krajów WNP od razu negatywnie wpłynęły na procesy integracyjne. Dlatego umowa o strefie wolnego handlu nigdy nie weszła w życie. Pomysł stworzenia strefy wolnego handlu nie był jedyny, który nie powiódł się w WNP. Chociaż początkowo Unia Celna istniała tylko między trzema państwami – Rosją,

Białorusią i Kazachstanem<sup>236</sup> (od 2010 roku), w późniejszym terminie dołączyły się Armenia i Kirgistan (2015 rok jednocześnie dołączenie do EUG). Niemniej jednak początkowo utworzenie tej wspólnoty nie doprowadziło do integracji, a w niektórych przypadkach nawet do współpracy międzypaństwowej. Współdziałanie krajów w ramach WNP często nie wykraczało poza granice danego państwa, które ogranicza suwerenność krajów, a jednocześnie integracja zakłada przekazanie części suwerenności organizacjom ponad rządowym integrujących się krajów. Błędy prawno-organizacyjne inicjatorów i założycieli WNP nie pozwoliły tej organizacji już na wstępnym etapie położyć podwalin pod przyszłą integrację. Ostatecznie udało się znaleźć kompromis i wypracować wspólny plan działań i zasady funkcjonowania nowego ugrupowania EUG.

### 3.2.2 Charakterystyka Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej: zasady funkcjonowania.

Euroazjatycka Unia Gospodarcza to stowarzyszenie integracyjne pięciu państw, międzynarodowa organizacja regionalnej integracji gospodarczej, podmiot prawa międzynarodowego która została utworzona Traktatem o Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej podpisanym w Astanie 29 maja 2014 roku. Funkcjonuje od 1 stycznia 2015 roku.

Państwa członkowskie EUG to Armenia, Białoruś, Kazachstan, Kirgistan i Rosja. W pięciu państwach utworzono jednolity rynek towarów, z ponad 184 milionami obywatelami<sup>237</sup>, którzy mają możliwość swobodnego przemieszczania się oraz mają prawo do swobodnej pracy i życia w dowolnym z pięć krajów eurazjatyckich (tabela 12). Zjednoczyli się w unii gospodarczej, aby osiągnąć trzy cele:

- 1) tworzenie warunków dla stabilnego rozwoju gospodarek w interesie podniesienie poziomu życia ludności,
- 2) dążenie do stworzenia jednolitego rynku towarów, usług i kapitału i zasobów siły roboczej w Unii,
- 3) kompleksowa modernizacja, współpraca i wzrost konkurencyjność gospodarek narodowych w warunkach gospodarki światów.

W Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej najbardziej fundamentalne i poważne kwestie rozstrzyga Najwyższa Euroazjatycka Rada Gospodarcza, w skład której wchodzi prezydenci państw członkowskich. Jest to najwyższy organ Unii, który określa strategię,

<sup>236</sup> <https://economy.gov.by/ru/ts-ru/> dostęp z dnia 03.06.2023.

<sup>237</sup> <http://www.eurasiancommission.org/ru/Pages/ses.aspx> dostęp z dnia 23.11.2021

kierunki i perspektywy rozwoju integracji. Eurazjatycka Rada Międzyrządowa, składająca się z premierów państw członkowskich, zapewnia wdrażanie i kontrolę nad wdrażaniem Traktatu o Unii, innych umów międzynarodowych w ramach Unii oraz decyzji Euroazjatyckiej Komisji Gospodarczej (EKG)<sup>238</sup>. Szczególne miejsce w systemie organów Związku zajmuje Euroazjatycka Komisja Gospodarcza - stały organ regulacyjny Unii, w skład którego wchodzi Zarząd i Rada. To Komisja zapewnia warunki funkcjonowania i rozwoju Unii, opracowuje propozycje rozwoju integracji gospodarczej. W celu jednolitego stosowania przez państwa członkowskie i organy Unii prawa EUG oraz rozwiązywania sporów utworzono stały Sąd EUG. Sposób podziału kompetencji każdy organ Unii ma swój własny, jasno określony zakres uprawnień. Niektóre kwestie mogą zostać przyjęte przez Zarząd lub Radę Komisji, inne wymagają rozpatrzenia przez Radę Międzyrządową lub Najwyższą Euroazjatycką Radę Gospodarczą. Przed podjęciem decyzji kwestia musi zostać szczegółowo przeanalizowana przez niższe organy. Zapewniona jest możliwość przeniesienia kontrowersyjnej kwestii na wyższy poziom. Decyzje na wszystkich szczeblach podejmowane są w drodze konsensusu (w Radzie Komisji w niektórych kwestiach - większością kwalifikowaną). Na każdym etapie rozpatrywania sprawy państwa członkowskie mają możliwość uczestniczenia w finalizacji projektów decyzji, a w większości kwestii w dyskusji może uczestniczyć także środowisko biznesowe. Euroazjatycka Komisja Gospodarcza reprezentuje interesy Unii jako całości, której powierzono jej określone uprawnienia w dziedzinie interakcji gospodarczych, które są wyszczególnione w prawie Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej. Komisja składa się z Rady EUG, która reguluje procesy integracyjne w EUG i kieruje pracami Komisji oraz Zarządu EUG, organu wykonawczego Komisji, utworzonego z przedstawicieli państw członkowskich Unii na zasadzie równej reprezentacji Stron<sup>239</sup>. W tabeli 13 pokazana chronologia rozwoju EUG.

**Tabela 13.** Chronologia rozwoju EUG.

1994 rok	Przemowa Prezydenta Kazachstanu N.A. Nazarbajew na Moskiewskim Uniwersytecie Państwowym im. M.V. Lomonosowa z pomysłem utworzenia Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej.
1995, styczeń	Umowa o unii celnej Białoruś, Kazachstan, Rosja.

<sup>238</sup> <http://www.eurasiancommission.org/ru/Pages/about.aspx> dostęp z dnia 23.11.2021

<sup>239</sup> Eurasian Economic Union, <http://www.eaeunion.org/?lang=en#info> dostęp z dnia 1.05.2023.

1996, marzec	Traktat o pogłębieniu integracji gospodarczej i humanitarnej Białoruś, Kazachstan, Kirgistan, Rosja, Tadżykistan.
1999, luty	Traktat o Unii Celnej i Wspólnej Przestrzeni Gospodarczej: Białoruś, Kazachstan, Kirgistan, Rosja, Tadżykistan.
2000, październik	Traktat ustanawiający Euroazjatycką Wspólnotę Gospodarczą Białoruś, Kazachstan, Kirgistan, Rosja, Tadżykistan.
2003, wrzesień	Porozumienie o utworzeniu Wspólnej Przestrzeni Gospodarczej Białoruś, Kazachstan, Rosja, Ukraina.
2007, październik	Umowa o utworzeniu jednolitego obszaru celnego i zawarciu Umowy o Unii Celnej o Komisji Unii Celnej Białoruś, Kazachstan, Rosja.
2010, styczeń	Rozpoczęcie funkcjonowania Unii Celnej Republiki Białorusi, Republiki Kazachstanu i Federacji Rosyjskiej.
2011, lipiec	Zniesienie kontroli celnej na wewnętrznych granicach Unii Celnej Białoruś, Kazachstan, Rosja.
2011, listopad	Listopadowy Traktat w sprawie Deklaracji Euroazjatyckiej Komisji Gospodarczej w sprawie euroazjatyckiej integracji gospodarczej Białoruś, Kazachstan, Rosja.
2012, styczeń	Rozpoczęcie funkcjonowania Wspólnej Przestrzeni Gospodarczej Republiki Białorusi, Republiki Kazachstanu i Federacji Rosyjskiej.
2012, luty	Rozpoczęcie pracy Euroazjatyckiej Komisji Gospodarczej Białoruś, Kazachstan, Rosja.
2014, maj	Majowy traktat o Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej Białoruś, Kazachstan, Rosja.
2015, styczeń	Powstanie Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej Białoruś, Kazachstan, Rosja 2015, styczeń, sierpień Przystąpienie do Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej Republiki Armenii i Republiki Kirgiskiej.
2018	Wejście w życie Traktatu o kodeksie celnym EUG. Nadanie Republice Mołdawii statusu kraju obserwatora w ramach EUG. Podpisanie Umowy o współpracy handlowej i gospodarczej między EUG a ChRL. Podpisanie umowy

	przejściowej prowadzącej do utworzenia strefy wolnego handlu między EUG a Iranem.
2018,14 maja	Status państwa obserwatora w ramach EUG uzyskała Republika Mołdawii.
2019	5-ta rocznica podpisania Traktatu o EUG. Podpisanie Umowy o zabezpieczeniu emerytalnym pracowników. Podpisanie Umowy o wolnym handlu między EUG a Singapurem. Podpisanie Umowy o wolnym handlu między EUG a Serbią. Wejście w życie Umowy o współpracy handlowej i gospodarczej między EUG a ChRL. Wejście w życie umowy przejściowej prowadzącej do utworzenia strefy wolnego handlu między EUG a Iranem.
2020,11 grudzień	Status państwa obserwatora w ramach EUG uzyskała Republika Uzbekistanu i Republika Kuby.
2021	Wejście w życie porozumienia w sprawie emerytur pracowników państw członkowskich EUG. Zatwierdzono wytyczne dotyczące współpracy przemysłowej do 2025 r.
2022	Podjęto szereg działań i decyzji mających na celu zwiększenie trwałości gospodarek państw członkowskich EUG. Realizacja Eurasian AgroExpress, wspólnego projektu EUG na rzecz przyspieszonego transportu kolejowego i multimodalnego. Przyjęto nowy format finansowania projektów współpracy przemysłowej. Podjęto decyzję o rozpoczęciu negocjacji ze Zjednoczonymi Emiratami Arabskimi w sprawie umowy o wolnym handlu. Podjęto decyzję o rozpoczęciu negocjacji w sprawie umowy o wolnym handlu między EUG a Indonezją.
2023, 24-25 maja	II Eurazjatyckie Forum Gospodarcze w Moskwie, w ramach przewodnictwa Federacji Rosyjskiej w organach EUG w 2023 roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.eaeunion.org/?lang=en#about-history](http://www.eaeunion.org/?lang=en#about-history) dostęp z dnia 08.05.2023

Działalność EUG opiera się na zasadach zapewnienia wzajemnych korzyści i równości, uwzględniając narodowe interesy stron, ekonomicznej wykonalności decyzji oraz



otwartości, przejrzystości i obiektywizmu. Działania EUG nie mają charakteru politycznego i nie mają na celu rozwiązywania problemów politycznych. EUG podejmuje decyzje (mają one charakter regulacyjny i są wiążące dla państw członkowskich Unii), zarządzenia (są to akty o charakterze organizacyjnym i administracyjnym) oraz zalecenia (które nie są obowiązkowe), decyzje Komisji są częścią prawa Unii<sup>240</sup>.

Euroazjatycka Unia Gospodarcza została utworzona w celu stworzenia i rozwoju Euroazjatyckiej Wspólnej Przestrzeni Gospodarczej (EWPG) - czyli efektywnej realizacji znaczących korzyści, jakie daje swobodny przepływ towarów, usług, kapitału i siły roboczej na terytorium znacznie większym niż każdy kraj, który stał się częścią Unii z osobna. Po utworzeniu Unii suwerenne państwa przekazały organowi regulacyjnemu EKG - pewne uprawnienia, aby ważne kwestie związane z rozwojem „klasycznych swobód” gospodarczych, dotyczących wszystkich członków Unii, były skutecznie rozstrzygane na poziomie euroazjatyckim dla wspólnego dobra i interesu każdego kraju. Kompetencje komisji, a także zakres „wspólnej odpowiedzialności” stron zostały jasno określone w Traktacie o Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej z dnia 29 maja 2014 roku oraz w umowach zawartych w ramach Unii. Bariery ograniczające wzajemny dostęp przedsiębiorstw do krajowych rynków towarów i usług są usuwane, a polityka w kluczowych sektorach gospodarki koordynowana. Wszystkie działania w Unii Euroazjatyckiej opierają się na traktatach stanowiących prawo EUG, które są dobrowolnie i demokratycznie akceptowane przez wszystkie państwa członkowskie unii<sup>241</sup>.

Podsumowując: utworzenie EUG stało się nowym etapem w gospodarce na przestrzeni poradzieckiej, wskazując na znaczenie pogłębienie integracji finansowej i tworzenia wspólnego rynku finansowego. Jednocześnie zostały ustalone etapy rozwoju integracji finansowej: do 2023 roku ujednolicenie trybu sprawowania nadzoru nad działalnością uczestników rynku finansowego, do 2025 roku utworzenie jednego organu nadzorczego w sektorze bankowym, a także wzajemne uznawanie licencji i innych zezwoleń wszystkich uczestników rynku finansowego. Biorąc pod uwagę niektóre sprzeczności w finansowej sferze, jednego systemu monetarnego dla EUG nie jest planowane. Kolejnym problematycznym obszarem jest funkcjonowanie wspólnego rynku kapitałowego, który

<sup>240</sup> <https://docs.eaeunion.org/ru-ru> dostęp z dnia 23.11.2022

<sup>241</sup> <https://docs.eaeunion.org/ru-ru/Pages/DisplayDocument.aspx?s=bef9c798-3978-42f3-9ef2-d0fb3d53b75f&w=632c7868-4ee2-4b21-bc64-1995328e6ef3&l=540294ae-c3c9-4511-9bf8-aaf5d6e0d169&EntityID=3610>, dostęp z dnia 13.05.2022.



komplikuje zarówno znaczna przewaga inwestycji rosyjskich, jak i niestabilność przepływów inwestycyjnych.

### 3.3 Charakterystyka aktywności gospodarki EUG

Decyzje komisji EUG przyjęte w ramach uprawnień określonych w prawie Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej są wiążące dla wszystkich państw członkowskich unii i podlegają bezpośredniemu w nich stosowaniu. Decyzje EUG działają bez wydawania jakichkolwiek dodatkowych aktów krajowych - a to oznacza, że organy państwowe, osoby prawne i osoby fizyczne muszą, oprócz norm prawa krajowego, stosować decyzje komisji. Praca nad jakimkolwiek dokumentem w EUG na każdym etapie od początku prowadzona jest przy bezpośrednim współdziałaniu przedstawicieli państw członkowskich unii. Każde państwo i każdy członek rady EUG ma również prawo, w ciągu 15 dni od opublikowania decyzji rady, zaproponować jej odwołanie lub zmianę. Spór o zgodność decyzji EUG z prawem unijnym może być również przekazany z inicjatywy państwa członkowskiego do Sądu Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej. Główną platformą interakcji są komitety doradcze utworzone w ramach EUG z udziałem przedstawicieli państw, środowiska biznesowego, organizacje publiczne i niezależni eksperci w celu konsultacji i przygotowania zaleceń. W tabeli 14 przedstawiono ogólną charakterystykę EUG.

**Tabela 14.** Wybrane informacje charakterystyki Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej.

<b>Ludność</b>	
Liczba ludności	183,6 mln
Ludność aktywna zawodowo	93,1 mln
Stopa bezrobocia	5,8% (UE - 7,2%, USA - 3,7%, świat - 6,6%)
<b>Energetyka</b>	
Produkcja ropy naftowej	611,7 mln ton
Produkcja gazu	818 mld m <sup>3</sup>
Wytwarzanie energii elektrycznej	1335,3 mld kWh
<b>Przemysł</b>	
Produkcja stali	84 mln ton (3,7% światowej produkcji)
Produkcja nawozów potasowych	15,9 mln ton (26,3 % światowej produkcji)
Produkcja żeliwa	57,4 mln ton (4,4 % światowej produkcji)
<b>Rolnictwo</b>	

Produkcja rolna	136,2 mld USD (5,5 % światowej produkcji)
Produkcja ziarna i bobów	148,8 mln ton (5,3 % światowej produkcji)
Produkcja mleka	48,8 mln ton (6,9 % światowej produkcji)
<b>Ogólne wskaźniki ekonomiczne</b>	
Produkt krajowy brutto w EUG	2045 bln USD
Handel zagraniczny z państwami trzecimi (światowy eksport/import rok 2021)	988,2 mld USD

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.eaeunion.org/#about>, dostęp z dnia 13.05.2023, strona udostępnia dane za 2021 rok.

Jak już wyjaśniano, że w ramach EUG zapewniane są cztery „klasyczne wolności” – swobodny przepływ towarów, usług, kapitału i pracy<sup>242</sup>. Swobodny przepływ towarów zaczął być zapewniany na etapie unii celnej. Białoruś, Kazachstan i Rosja przeszły na ten etap integracji w 2010 roku, kiedy zaczęła funkcjonować Unia Celna „Trójka”. Utworzono jednolity obszar celny, na którym cła, pozataryfowe środki regulacyjne, specjalne środki ochronne, antydumpingowe i wyrównawcze nie były już stosowane we wzajemnym handlu. Zaczęła obowiązywać ujednolicona taryfa celna i ujednoliczone środki regulujące handel zagraniczny z krajami trzecimi. Praca nad zabezpieczeniem pozostałych trzech swobód - przepływu usług, kapitału i siły roboczej - rozpoczęła się na etapie jednolitej przestrzeni gospodarczej<sup>243</sup>. Obszary działalności ekonomicznej EUG koncentrują się na taryfach celnych i regulacjach pozataryfowych, rejestracji i dystrybucji ceł importowych, ustanawianiu systemów handlowych ze stronami trzecimi, statystyki handlu zagranicznego i wzajemnego, polityki makroekonomicznej, polityce konkurencji i przepisach antymonopolowych, wzajemnym handlu usługami i inwestycjami, polityką pieniężną oraz rynkami finansowymi.

Spośród wszystkich krajów EUG Rosja ma największą liczbę ludności, posiadając aż 79,3% całej populacji, co znacząco przewyższa inne kraje Unii. Na drugim miejscu znajduje się Kazachstan z 10,3% udziałem, następnie Białoruś, Kirgistan i Armenia. Kazachstan zajmuje 13,44% powierzchni Unii, Rosja 84,4%, a pozostałe 2,15% powierzchni przypadają na pozostałe kraje Unii (tabela 15).

<sup>242</sup> F. Witold, T.-R. Monika, Rachunkowość wobec swobody przepływu towarów, usług, kapitału i osób w Unii Europejskiej, (2015), s.121.

<sup>243</sup> <https://president.gov.by/ru/events/belarus-rossija-i-kazaxstan-dogovorilis-ob-uslovijax-sozdanija-tamozhennogo-sojuza-4830> dostęp z dnia 23.11.2021

**Tabela 15.** Rozmieszczenie ludności na terenie EUG w 2022 roku.

Kraj EUG	Terytorium	Liczba ludności, mln
Armenia	29,7 tys.km <sup>2</sup>	2,96
Białoruś	207,6 tys.km <sup>2</sup>	9,26
Kazachstan	2724,9 tys.km <sup>2</sup>	19,12
Kirgistan	199,9 tys.km <sup>2</sup>	6,75
Rosja	17,1 mln km <sup>2</sup>	146,56
EUG	20,26 mln km <sup>2</sup>	184,65

Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.gov.am/ru/demographics/](http://www.gov.am/ru/demographics/), <http://dataportal.belstat.gov.by/Indicators/Preview?key=144299>, <https://new.stat.gov.kz/ru/> dostęp z dnia 29.04.2023, <https://stat.gov.pl/linki/urzedzy-statystyczne-innych-panstw-4696/> dostęp z dnia 29.04.2023.

Działalność międzynarodowa EUG posiada międzynarodową osobowość prawną, tj. prawo, w granicach swoich kompetencji, do prowadzenia działalności międzynarodowej. Jego celem jest współdziałanie, współpraca i nawiązywanie owocnych stosunków gospodarczych z państwami spoza unii oraz organizacjami międzynarodowymi i stowarzyszeniami integracyjnymi<sup>244</sup>. W celu realizacji Deklaracji posiedzenie komisji EUG 11 grudnia 2020 roku zatwierdziło Strategiczne Kierunki Rozwoju Eurazjatyckiej Integracji Gospodarczej do 2025 roku – kluczowy dokument programowy Unii, opracowany przez komisje wraz z rządami państw członkowskich. Cele określone w Strategii EUG powinny zostać zrealizowane do 2025 roku. Ponieważ EUG ciągle rozwija kierunki współpracy w ramach II Euroazjatyckiego Forum Gospodarczego, które odbyło się w dniach 24-25 maja 2023 roku w Moskwie, była diskutowana strategia działalności EUG 2030+. Celem forum jest poprawa więzi kooperacyjnych w przestrzeni euroazjatyckiej. Wydarzenie odbyło się pod hasłem „Eurazjatycka integracja w wielobiegunowym świecie”<sup>245</sup>. Ogromny wpływ Rosji w EUG, zarówno pod względem gospodarczym, jak i ludnościowym, stwarza pewne problemy dla projektu integracyjnego (ale także stwarza szereg możliwości, które przyczyniają się do stabilności). Należy zauważyć, że zależność gospodarki EUG od surowców, zarówno bezpośrednia, jak i pośrednia, ma ogromne znaczenie dla ogólnej

<sup>244</sup> <http://mineconom.gov.kg/ru/direct/6/124/125> dostęp z dnia 13.05.2023

<sup>245</sup> <https://kapital.kz/gosudarstvo/115580/na-ii-yevraziyskom-ekonomicheskom-forume-obsudyat-strategiyu-yeaes-2030.html> dostęp z dnia 13.05.2023

polityki handlowej i budowy wspólnych rynków<sup>246</sup>. W tabeli 16 przedstawiono całkowity import i eksport poszczególnych krajów EUG od roku założenia (2015) oraz po upływie pięciu i sześciu lat.

**Tabela 16.** Import i eksport towarów krajów EUG w roku założenia oraz po upływie pięciu i sześciu lat.

EUG	Import (mld USD)			Eksport (mld USD)		
	2015	2020	2021	2015	2020	2021
Armenia	4,43	4,45	5,32	1,48	2,33	2,96
Białoruś	32,69	32,77	41,81	26,66	29,18	39,89
Kazachstan	33,5*	41,6*	47,5*	48,2*	50,9*	53,6*
Kirgistan	4,07	3,39	5,58	1,44	1,86	2,75
Rosja	182,78	231,66	293,5	343,91	337,1	492,31

Źródło: opracowanie na podstawie <https://data.worldbank.org/indicator> z dnia 30.04.2023, \*<https://oec.world/en/profile/country/kaz?depthSelector1=HS2Depth&yearSelector1=2021&yearlyTradeFlowSelector=flow1>

W okresie styczeń-wrzesień 2022 roku obroty handlowe Republiki Kazachstanu z krajami EUG wyniosły 19 mld 851,4 mln USD, czyli nominalnie o 5,1% więcej w porównaniu z analogicznym okresem ubiegłego roku. W całkowitym wolumenie obrotów handlu zagranicznego Republiki Kazachstanu z krajami EUG duży udział ma Federacja Rosyjska - 92,4%, następnie Kirgistan - 4%, Białoruś - 3,5% i Armenia - 0,1%<sup>247</sup>.

### 3.3.1 Kazachstan - charakterystyka

Kazachstan stał się niepodległym państwem 16 grudnia 1991 roku (rysunek 24), jego stolicą jest miasto Astana. Republika Kazachstanu jest państwem unitarnym z prezydencką formą rządów. Językiem państwowym jest kazachski, natomiast rosyjski ma status języka komunikacji międzyetnicznej. Jednostką monetarną jest tenge. Struktura administracyjno-terytorialna kraju obejmuje 17 obwodów i 3 miasta o znaczeniu republikańskim - Astanę, Ałmaty i Szymkent, także ważnym miastem jest Bajkonur (przestrzeń miasta wynajmowana przez Rosję do lotów i badań kosmosu). Ludność Kazachstanu przekracza 19 milionów ludzi. Kazachstan jest wielonarodowym świeckim państwem, w którym żyje około 130 narodowości. Struktura etniczna społeczeństwa jest następująca:

<sup>246</sup> E. Vinokurov, Introduction to the Eurasian Economic Union, Springer International Publishing, Cham, 2018, s.23-38.

<sup>247</sup> [https://www.kt.kz/rus/ekonomika/\\_1377945554.html](https://www.kt.kz/rus/ekonomika/_1377945554.html) dostęp z dnia 12.06.2023.

Kazachowie - 69,6%, Rosjanie - 17,9%, Uzbegy - 3,3%, Ujgurzy - 1,5%, Ukraińcy - 1,3%, Tatarzy - 1%, Niemcy - 0,9%, inni - 4,5%. Na rysunku 24 Kazachstan na mapie świata.



**Rysunek 24.** Kazachstan na mapie świata.

Źródło: <https://invest.gov.kz> data dostępu 05.06.2023.

Gospodarka rynkowa Kazachstanu narodziła się w kryzysie. Kazachstan wyłonił się jako niepodległe państwo i wkroczył na drogę postkomunistycznych przemian w niezwykle trudnych warunkach. Odziedziczona przez niego gospodarka radziecka znajdowała się w stanie „swobodnego upadku” - w 1991 roku. Spadek realnego PKB Związku Radzieckiego według różnych szacunków wyniósł od 8 do 17%, a młoda niepodległa republika stanęła przed poważnym zadaniem przeprowadzenia reformy gospodarczej i budowy nowego państwa w szerszym znaczeniu. Niedobór kapitału narodowego, niszczenie istniejącej sieci handlowej oraz trudności w dostosowaniu sowieckich przedsiębiorstw i struktur do warunków rynkowych doprowadziły do głębokiej recesji w gospodarce Kazachstanu i krajów ościennych. Wynikający z tego kryzys wskazał na pilną potrzebę głębokich i długoterminowych reform gospodarczych, ale jednocześnie stworzył dodatkowe trudności. Co więcej, Kazachstan uzyskał niepodległość w czasie, gdy cała gospodarka światowa przechodziła dramatyczne zmiany. Po 1991 roku globalizacja zaczęła szybko nabierać tempa, co znalazło odzwierciedlenie we wzmocnieniu procesów integracji finansowej i gospodarczej oraz bezprecedensowym rozwoju globalnych łańcuchów wartości. Internet i inne innowacje technologiczne zmieniły ideę biznesu, a powstanie WTO, pojawienie się problemu globalnych zmian klimatycznych oraz błyskawiczny rozwój Chin i innych wschodzących rynków doprowadziły do zmian funkcjonowanie globalnego

systemu gospodarczego. W ten sposób Kazachstan i sąsiednie państwa zostały zmuszone do przetrwania w obliczu szybkich zmian.

Oczywiście wiele zmian, które miały miejsce, były korzystne dla Kazachstanu. Globalny wzrost przyspieszył, szczególnie w krajach rozwijających się, wypychając setki milionów ludzi z ubóstwa, znaczną poprawę opieki zdrowotnej i oczekiwaną długość życia. Dla Kazachstanu przyspieszenie to oznaczało wzrost popytu na najważniejsze surowce eksportowe od końca lat 90 i położyło podwaliny pod dynamiczny wzrost obserwowany od ponad dekady. W szczególności rozwój Chin oferował i nadal oferuje - ogromne możliwości, ponieważ te dwa państwa nie tylko są sąsiadami, ale związani wspólną historią (w XX wieku masowe i przymusowe przesiedlenia kazachów na tereny chińskiego miasta Xinjiangu, polityka „Wielkiego Skoku” Mao Zedonga). „Jeden pas, jedna droga”, które są skrótami od „Ekonomicznego pasa jedwabnego szlaku” i „morskiego jedwabnego szlaku XXI wieku” - z taką inicjatywą wystąpił chiński prezydent Xi Jinping we wrześniu 2013 roku. Głównym celem budowy Pasa i Szlaku są: komunikacja polityczna, komunikacja drogowa, handel, obieg waluty i zaufanie między ludźmi<sup>248</sup>. Zatem oprócz innych korzyści wzrost eksportu usług transportowych jest możliwy dzięki realizacji potencjału tranzytowego. Ponadto, biorąc pod uwagę perspektywy rozwoju projektu i wzmocnienie roli regionalnych stowarzyszeń integracyjnych, konieczne jest zwiększenie przepustowości infrastruktury transportowo-logistycznej w celu rozszerzenia wzajemnej wymiany handlowej między krajami oraz zwiększenia eksportu i tranzytu towarów o wysokiej wartości dodanej przez terytorium Republiki Kazachstanu. Rosyjska ropa i gaz z Azji Środkowej są już eksportowane przez terytorium Kazachstanu. Istnieje duży potencjał rozwoju tranzytu towarów z Chin do Rosji i krajów europejskich. Także istniejący korytarz transnarodowy „Europa Zachodnia – Chiny Zachodnie”, infrastruktura portów morskich i suchych pozwala na dostarczenie towarów z Chin do Europy w ciągu 10 dni. Zapewnia dostęp do rynku z ponad 500 milionami konsumentami - Euroazjatycka Unia Gospodarcza (180 milionów) - Rynek Azji Środkowej (50 milionów) - Zachodnie Chiny (300 milionów) - Kraje kaspijskie (150 milionów)<sup>249</sup>.

<sup>248</sup> Р. Ботагоз, Некоторые аспекты этничности казахов Китая, Центральная Азия и Кавказ. 18 (2015) s. 128–146.

<sup>249</sup> <https://qazindustry.gov.kz/docs/sez/sez-iz-rk.pdf> dostęp z dnia 14.05.2023.



*Strategia „Kazachstan-2050”*

Od momentu niezależności Kazachstanu minęło już 30 lat (tabela 17). W 1997 roku były wyznaczone długoterminowe priorytetowe cele i strategie dla państwa „Kazachstan 2030”, które sukcesywnie się wdrażały. W grudniu 2012 roku została przedstawiona Strategia Rozwoju Republiki Kazachstanu do 2050 roku. Jej głównym celem jest stworzenie dobrze prosperującego społeczeństwa opartego na silnym państwie, rozwiniętej gospodarce i powszechnych możliwościach pracy oraz wejście Kazachstanu do pierwszej trójki najbardziej rozwiniętych krajów świata. Dla osiągnięcia tego celu „Strategia Kazachstan-2050”<sup>250</sup> przewiduje realizację siedmiu długoterminowych priorytetów takich jak: polityka gospodarcza (zasadach rentowności, zwrotu z inwestycji i konkurencyjności), kompleksowe wspieranie przedsiębiorczości – wiodącej siły w gospodarce narodowej, nowe zasady polityki społecznej (gwarancje społeczne i odpowiedzialność osobista), nowoczesny system kształcenia, szkolenia i przekwalifikowywania kadr, dalsze umacnianie państwowości i rozwój kazachskiej demokracji, polityka zagraniczna (promowanie interesów narodowych oraz wzmacnianie bezpieczeństwa regionalnego i globalnego), a także nowy kazachski patriotyzm (podstawa sukcesu wielonarodowego i wielowyznaniowego społeczeństwa). W tabeli 17 zebrane dane o Kazachstanie podczas 30 – letniej niezależności kraju. Na przestrzeni lat liczba ludności rosła nie tylko w wyniku przyrostu naturalnego, ale także w wyniku powrotu etnicznych Kazachów do ojczyzny.

**Tabela 17.** Kazachstan podczas 30 - letniej niezależności (1991 – 2021).

Liczba ludności	zwiększyła się z 16, 5 do 19 mln osób
Budownictwo mieszkalne	169 mln m <sup>2</sup>
PKB zwiększyło się w 17 razy	z 11,4 mld USA w 1993 roku do 190 mld USA w 2021 roku
Obrót handlowy	z 1,5 mld USA w 1993 roku do 100 mld w 2021 roku
Wzrost inwestycji zagranicznych	wzrost do 400 mld USA
Udział MSP	33%
Zmniejszenie bezrobocia	z 7,5% do 4,9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://strategy2050.kz/ru/news/nezavimost-kazakhstana-v-tsifrakh/> dostęp z dnia 14.05.2023.

<sup>250</sup> [https://strategy2050.kz/en/state\\_programs/strategiya-kazakhstan-2050/](https://strategy2050.kz/en/state_programs/strategiya-kazakhstan-2050/) dostęp z dnia 14.05.2023.





### *Państwowy Program Rozwoju Regionów na lata 2020-2025*

Celem Programu jest zwiększenie konkurencyjności gospodarczej regionów oraz poprawa jakości życia ludności poprzez zarządzaną urbanizacją<sup>251</sup>. Zaplanowany jest rozwój miejskich obszarów funkcjonalnych – aglomeracje z ośrodkami w miastach Nur-Sultan, Ałmaty, Szymkent i Aktobe, obszary miejskie – Semej, a także rozwój miast jednobranżowych o liczbie mieszkańców powyżej 50 tyś. niewchodzących w skład miejskich obszarów funkcjonalnych. Podział administracyjny na obwody został przedstawiony na rysunku 25.



**Rysunek 25.** Mapa Kazachstanu z podziałem na obwody.

Źródło: [www.wikiwand.com/pl/Podzia%C5%82\\_administracyjny\\_Kazachstanu](http://www.wikiwand.com/pl/Podzia%C5%82_administracyjny_Kazachstanu) dostęp z dnia 10.04.2023.

### *Państwowy program wspierania i rozwoju biznesu „Mapa drogowa dla biznesu – 2025”*

Celem programu jest zapewnienie trwałego i zrównoważonego wzrostu regionalnej przedsiębiorczości oraz utrzymanie istniejących i tworzenie nowych stałych miejsc pracy<sup>252</sup>. Planowane jest zwiększenie dostępności finansowania dla małych firm (w tym mikroprzedsiębiorstw), wzrost wolumenu wytwarzanych produktów przemysłu przetwórczego, wsparcie informacyjne i analityczne przedsiębiorczości, podnoszenie kompetencji przedsiębiorców i rozszerzanie relacji biznesowych.

<sup>251</sup> [https://strategy2050.kz/en/state\\_programs/razvitie-regionov-na-2020-2025-gody/](https://strategy2050.kz/en/state_programs/razvitie-regionov-na-2020-2025-gody/) dostęp z dnia 14.05.2023.

<sup>252</sup> [https://strategy2050.kz/en/state\\_programs/programma-dorozhnaya-karta-biznesa-2025/](https://strategy2050.kz/en/state_programs/programma-dorozhnaya-karta-biznesa-2025/) dostęp z dnia 14.05.2023.

Według danych na 6 marca 2023 roku liczba przedsiębiorstw zarejestrowanych w Kazachstanie wynosił 519 162, czyli o 56 663 więcej niż w marcu 2022 roku. Na początku 2023 roku liczba działających MSP wzrosła o 27,0% w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego. Do regionów o największej liczbie przedsiębiorstw zalicza się: Ałmaty, Astana i Karagandy.

Rozwój Kazachstanu był i nadal jest silnie uzależniony od cen ropy i gazu oraz w mniejszym stopniu, cen metali, które często zmieniają się w tandemie. Ożywienie pod koniec lat dziewięćdziesiątych było w dużej mierze wynikiem nakreślonych wcześniej zmian w polityce i ustawodawstwie, w szczególności stworzenia warunków do przyciągania bardzo potrzebnych inwestycji zagranicznych w sektorze naftowym. Od czasu uzyskania niepodległości było to priorytetem ze względu na stosunkowo niski poziom rozwoju głównych dziedzin, związane z tym problemy techniczne i brak innych branż, które mogą szybko przyciągać dochody z wymiany walutowej). Kazachstan jako kraj ciężko pracował, aby jak najlepiej wykorzystać swój potencjał - wielu eksporterów węglowodorów nie odniosło takiego sukcesu i nie było w stanie osiągnąć zysku pomimo korzystnych cen na świecie<sup>253</sup>. Warto podkreślić, że głównym napędem wzrostu jest eksport węglowodorów i minerałów. W tabeli 18 pokazano wskaźniki wydobywania ropy i gazu, a także cena ropy za baryłkę.

**Tabela 18.** Wskaźniki wydobywania ropy i gazu stan na 11 maja 2023 roku.

Produkcja kondensatu ropy i gazu	245,6 tyś. ton
Produkcja gazu	161,3 mln m <sup>3</sup>
Rafinacja ropy naftowej	54,7 tyś. ton
Giełdowe ceny ropy	WTI 70,04 USA, Brent 74,17 USA

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://iacng.kz/> dostęp z dnia 14.05.2023

Kiedy Kazachstan zaczął wychodzić z kryzysu okresu transformacji lat 90-tych, rozwój gospodarki narodowej związany był głównie z przemysłem wydobywczym, zwłaszcza kompleksem naftowo-gazowym. Pod koniec epoki radzieckiej wydobycie ropy naftowej wynosiło 589 tyś. baryłek dziennie, a w latach 2013–2014 przekraczało 1,7 mln baryłek dziennie, a Kazachstan znalazł się w pierwszej dziesiątce światowych liderów eksportu ropy. Przemysł naftowo-gazowy Republiki Kazachstanu, jako jeden z

<sup>253</sup> R. Ahrend, W. Tompson, Realising the Oil Supply Potential of the CIS: The Impact of Institutions and Policies, (2006), s. 10.

wiodących sektorów produkcji przemysłowej, stanowi podstawę rozwoju gospodarki i w dużej mierze decyduje o niezależności gospodarczej kraju. Znaczącą rolę w rozwoju kraju w kompleksie naftowo-gazowym odgrywają trzy główne złoża: Tengiz, Karaczaganak i Kaszagan. Niestety prawie cały eksport kazachskiej ropy przechodzi przez Federację Rosyjską i nie ma jeszcze alternatywy (trwają prace nad alternatywnymi rozwiązaniami, aczkolwiek wiąże się to z kosztami i długim terminem realizacji budowy innych rurociągów). Dla Kazachstanu, który nie ma dostępu do morza, oznacza to dostarczanie jego węglowodorów na rynek światowy stanowi poważne wyzwanie. Według Kaztransoil w 2021 roku wysłano ponad 98% ropy z Kazachstanu na eksport przez Federację Rosyjską. Wydobycie ropy naftowej na złożu Kaszagan nadal rośnie i osiągnęło poziom 16,2 mln ton (15,1 mln ton w 2020 roku). Z kolei na złożu Karaczaganak wydobycie ropy w ubiegłym roku spadło o 0,5 mln ton do 11,5 mln ton, na Tengizie w 2021 roku nastąpił nieznaczny wzrost wydobycia o 0,3% do 26,6 mln ton<sup>254</sup>. Wydobycie ropy na pozostałych mniejszych złożach zaczęła spadać (częściowo na to wpłynęła awaria, a także planowa konserwacja złoża).

Duże konsorcja naftowe, takie jak North Caspian Operating Company (NCOC), zajmujące się zagospodarowaniem Kashagan i innych złóż naftowych w kazachstańskim sektorze Morza Kaspijskiego, również ma duży europejski biznes reprezentowany przez tak duże koncerny naftowe, jak włoski ENI, brytyjsko-holenderski Total, francuski Shell. W konsorcjum są też koncerny naftowe ze Stanów Zjednoczonych (ExxonMobil), Chin (CNPC), Japonii (Inpex), a także kazachski narodowy koncern naftowy KazMunayGaz. Udziałowcami konsorcjum NCOC zagospodarowującego złoża Kashagan są KMG Kashagan (16,8%), Shell Kazakhstan Development (16,8%), Total EP Kazakhstan (16,8%), Agip Caspian Sea (16,8%), ExxonMobil Kazakhstan (16,8%), CNPC Kazakhstan (8,3%) oraz Inpex North Caspian Sea (7,5%)<sup>255</sup>. Tym samym największe firmy w Kazachstanie to konglomeraty przemysłowe branży wydobywczej, w których kluczową rolę odgrywa kapitał zagraniczny, przede wszystkim europejski. W drugiej dwudziestce w tym rankingu znalazło się również kilka spółek z udziałem międzynarodowym Arcelor Mittal Temirtau, w tym z kapitałem pochodzenia europejskiego lub rosyjskiego. Dodatkowo, na liście największych firm w Kazachstanie znajduje się zarejestrowana w Luksemburgu Eurasian Resource Group (ERG), KazMinerals, Kazzink, którego większość

<sup>254</sup> [https://halykfinance.kz/download/files/analytics/oil\\_market0822.pdf](https://halykfinance.kz/download/files/analytics/oil_market0822.pdf) dostęp z dnia 06.06.2023.

<sup>255</sup> <https://qazoil.kz/?p=5947> dostęp z dnia 07.06.2023.

należy do szwajcarskiej firmy Glencore International. Ważnym punktem będzie tworzenie wspólnych rynków ropy i produktów ropopochodnych EUG. Od 1 stycznia 2025 roku powinny wejść w życie postanowienia międzynarodowego Traktatu o utworzeniu wspólnych rynków mające na celu: 1) Jednolite zasady dostępu do systemów transportu ropy naftowej i produktów naftowych; 2) Zasady obrotu ropą i produktami naftowymi na wspólnych rynkach ropy i produktów naftowych Unii (obrotu pozagiełdowy); 3) Zasady prowadzenia obrotu giełdowego ropą i produktami naftowymi<sup>256</sup>.

Niezależna zagraniczna polityka gospodarcza Republiki Kazachstanu zaczęła być prowadzona w 1991 roku. W chwili obecnej Kazachstan ma wiele powiązań gospodarczych z wieloma krajami świata. Wyroby produkowane przez nasz kraj są eksportowane do niemal wszystkich krajów świata. Daje to państwu zastrzyk waluty do gospodarki. Ponadto państwo aktywnie przyciąga inwestycje zagraniczne, aby podnieść gospodarkę i współpracuje z wieloma międzynarodowymi instytucjami monetarnymi i finansowymi, tym samym angażując się w międzynarodowy przepływ kapitału. Jak każdy proces, zagraniczna działalność gospodarcza przynosi krajowi nie tylko korzyści, ale także pewne negatywne skutki. Jednym z głównych negatywnych skutków w międzynarodowych stosunkach gospodarczych dla krajów rozwijających się jest postępująca destrukcja gospodarki. Należy wziąć pod uwagę, że jego obiektywną podstawą jest, jak dla gospodarek narodowych, podział pracy i wymiana, ale na poziomie międzynarodowym. A to doprowadziło do tego, że wiele państw specjalizuje się w tych branżach, w których mają przewagę, czyli wolą importować produkty z innych branż, w których nie mają przewagi. Wszystko to prowadzi do wymiany międzynarodowej, czyli do międzynarodowych stosunków gospodarczych. Można więc argumentować, że pogłębianie się międzynarodowego podziału pracy prowadzi do rozwoju prywatnego inwestora i internacjonalizacji przedsiębiorstw. O jego miejscu i roli decyduje rozwój przemysłu, a także walory naturalne i nabyte w chwili obecnej kraj specjalizuje się w wydobywaniu surowców mineralnych, w którym posiada pewne atuty związane z jego wskaźnikami techniczno-ekonomicznymi. Handel zagraniczny opiera się na: eksporcie surowców i imporcie wyrobów gotowych. Jeżeli Kazachstan chce dalej rozwijać gotową gospodarkę, to musi zwiększyć poziom produkcji wyrobów gotowych.

<sup>256</sup> <https://www.gov.kz/memleket/entities/energo/activities/179?lang=ru> dostęp z dnia 06.06.2023.

Międzynarodowe stosunki gospodarcze sprawdzają się w wymianie między krajami w postaci towarów i usług, w handlu międzynarodowym, naukowym, technicznym i produkcyjnym, inwestycyjnym, pieniężnym i finansowym i kredytowym, informacjach, stosunkach międzynarodowych, przepływach między nimi a także podział pracy w pracy, międzynarodowa specjalizacja produkcji i nauki, umiędzynarodowienie życia gospodarczego. Uczestnictwo w umiędzynarodowieniu dla dowolnego państwa jest nieuniknione, ponieważ pozwala uzyskać dochód z różnicy między krajowymi i międzynarodowymi kosztami produkcji.

Obecność europejskiego kapitału w Kazachstanie nie ogranicza się do projektów naftowo-gazowych. Lista światowych firm europejskich prowadzących biznes w Kazachstanie jest dość obszerna i obejmuje takie firmy jak Heidelberg Cement, Knauf, Alstom, Italcementi Group, BASF, Polpharma, METRO Cash & Carry, Fosfa, Iveco, Danone, Lactalis, Linde, Carrefour, Tikkurila i wiele innych<sup>257</sup>. Jednocześnie można zauważyć, że większość przykładów udanych inwestycji europejskiego biznesu na rynek kazachski ogranicza się do dwóch lub trzech branż - produkcji materiałów budowlanych, przetwórstwa spożywczego, handlu detalicznego, przy czym obecność w priorytetowych rodzajach przemysł wytwórczy dla Kazachstanu jest bardzo ograniczony (Alstom z produkcją lokomotyw spalinowych) lub nawet nominalny (Eurocopter). Dominującą sferą zastosowań inwestycji europejskich w Kazachstanie pozostaje przemysł naftowo-gazowy. Inwestycje, zwłaszcza z krajów UE, koncentrują się głównie w sektorze wydobywczym. Obecność inwestorów w zaawansowanych technologicznie sektorach gospodarki na rynku kazachskim utrzymuje się na bardzo niskim poziomie, co oznacza, że czynnik współpracy Kazachstanu z partnerami zagranicznymi nie ma istotnego wpływu na proces modernizacji gospodarki. W ostatnich latach, skomplikowany niekorzystną koniunkturą na światowych rynkach surowcowych i kryzysem w gospodarce narodowej, nastąpił odpływ części inwestorów z Kazachstanu, zmniejszenie inwestycji spowodowane spadkiem dochodów przemysłu wydobywczego.

<sup>257</sup> <https://kapital.kz/finance/95118/top-50-krupneyshikh-nalogoplatel-shchikov-kazakhstana.html>

### ***Potencjał eksportowy Republiki Kazachstanu.***

Sytuację gospodarczą Kazachstanu uwzględnia jego naturalne zasoby, dzięki którym przedsiębiorstwa z Kazachstanu mogą wejść na światowy rynek i konkurować z innymi producentami. Przede wszystkim światowy rynek surowców został już podzielony na wszystkich producentów surowców i nie ma tam wolnej „niszy”, jest tam ostra konkurencja. Po drugie surowce na rynku światowym sprzedawane są po niskich cenach, a poza tym kazachstańscy dostawcy surowców nie mają własnego wizerunku, a ich produkty nie zawsze posiadają światowy certyfikat. Dlatego, aby zdobyć swoją „niszę” na tym rynku, trzeba dołożyć wszelkich starań. W socjalizmie republika znajdowała się w warunkach szklarniowych: wiedziała, że może wyprodukować tak wiele ton węgla, ropy, zboża, metali nieżelaznych itp. badali koniunkturę na rynku światowym. Jednak po uzyskaniu niepodległości republika zaczęła stawiać pierwsze kroki w eksporcie swoich produktów.

Na rynek zewnętrzny Kazachstan na początku lat 90 dostarczył 290 rodzajów różnych towarów i był głównym dostawcą w dawnym związku Radzieckim na eksport: 95% rudy chromu, 90% fosforu żółtego, 75% ołowiu, 50% cynku, 60% żelazochromu i chromu sodu, znaczna część eksportowanej miedzi, tytanu, magnezu, ziem rzadkich metale. Wzrost w sekcji „Górnictwo i wydobywanie” w 2022 roku – 38,9%, „Przemysł wytwórczy” w 2022 roku – 49,8%. W 2023 roku wydobyte rudy w I kwartale 2023 roku było o 9% wyższe niż w poprzednim kwartale i wyniosło 18 992 tyś. ton w wyniku wzrostu wydobycia rudy tlenkowej zgodnie z planem produkcyjnym. Wolumen przerobionej rudy siarczkowej w I kwartale 2023 roku w ilości 13 219 tyś. ton wzrósł o 3% (do 6 900 tyś. ton). Produkcja miedzi z rudy siarczkowej w I kwartale 2023 roku wyniosła 56,7 tyś. ton, co oznacza wzrost o 5% w porównaniu z poprzednim kwartałem. Jednakże spadła produkcja katod miedzianych z rudy tlenkowej w porównaniu do poprzedniego kwartału o 5% (do 5,2 tyś. ton), zgodnie z oczekiwaniami, ze względu na sezonowe wahania temperatur. W efekcie łączna produkcja miedzi w I kwartale 2023 roku która wyniosła 61,9 tyś. ton, czyli o 4% więcej głównie dzięki zwiększonej produkcji<sup>258</sup>. Tabela 19 pokazuje główne zasoby naturalne Kazachstanu (ropę, węgiel, rudę i fosfor) a także ich położenie.

<sup>258</sup> <https://www.kazminerals.com/media/22774/q1-2023-production-report-final.pdf> dostęp z dnia 07.06.2023.



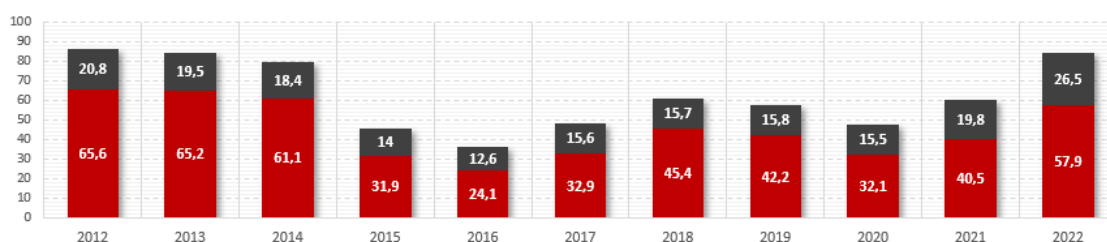


**Tabela 19.** Główne zasoby naturalne Kazachstanu i ich położenie.

Ropa naftowa	Węgiel	Ruda żelaza	Fosfor
Zachodni Kazachstan, Atyrau, Mangstau, Aktobe, Kzyl-Orda.	Karaganda (węgiel koksujący), Kostanaj, Pawłodar, złoża Shubarkol, Wschodni Kazachstan.	Kostanay Sarbay, Kashir, Lisakovsk.	60% światowych zasobów znajduje się w regionie Zhambyl.

Źródło: <https://nedra.kz/article/poleznye-iskopaemye-kazahstana-i-ih-mestorozhdeniya> dostęp z dnia 12.05.2023

Tworząc fundamenty gospodarki rynkowej, wiele krajów koncentrowało się na rozwoju eksportu jako motoru stymulującego rozwój produkcji. Rysunek 26 pokazuje eksport surowców i przetworzonych towarów na przestrzeni lat 2012-2022.

**Rysunek 26.** Eksport Kazachstanu w latach 2012-2022 (mld USA). Kolor czerwony – surowce, kolor czarny – przetworzone towary.

Źródło: <https://ranking.kz/reviews/industries/kazahstan-vospolzovalsya-geopoliticheskim-krisisom-i-nastil-eksport-v-strany-gde-prervalis-tseepochki-postavok.html> dostęp z dnia 15.05.2023.

Chiny i Rosja stały się czołowymi partnerami handlowymi Kazachstanu w 2022 roku. Ich łączny udział w obrotach handlu zagranicznego Kazachstanu przekroczył 37%. Większość stanowił import rosyjskich towarów do Kazachstanu. Handel z Chinami również szedł dobrze w 2022 roku, a kraje sprzedały sobie nawzajem towary o wartości 24,1 mld USD (wzrost o 34,1%). Jednak w odróżnieniu od powiązań handlowych i gospodarczych z Rosją, Chiny są dla Kazachstanu przede wszystkim rynkiem zbytu (udział eksportu we wzajemnej wymianie handlowej wynosił 54,5%), a dopiero potem dostawcą<sup>259</sup>. Trudności z logistyką między Europą a Rosją poszły na rękę kazachskim przedsiębiorcom. Korzystną okazją dla Kazachstanu była substytucja firm europejskich na ogromnym rynku

<sup>259</sup> <https://ranking.kz/reviews/industries/kazahstan-vospolzovalsya-geopoliticheskim-krisisom-i-nastil-eksport-v-strany-gde-prervalis-tseepochki-postavok.html> dostęp z dnia 15.05.2023.



rosyjskim. Na przykład, według specjalistów Centrum Rozwoju Polityki Handlowej Qaz-Trade, australijscy dostawcy tlenku glinu opuścili Rosję w zeszłym roku z powodu sankcji handlowych. Rosjanie nie odrzucili proponowanego kazachskiego odpowiednika. Ponadto transport tego surowca do produkcji aluminium z Kazachstanu będzie szybszy niż z Australii. Dzięki nowym kontraktom nasz kraj podwoił wielkość dostaw tlenku glinu do Federacji Rosyjskiej - z 378,1 tys. do 745,4 tys. ton<sup>260</sup>.

### *Eksport-import*

Od 1992 roku Kazachstan zaczął samodzielnie prowadzić zagraniczne stosunki handlowe. Wiodące pozycje w obrotach handlu zagranicznego kontrahentów zajmowały: Chiny, Szwajcaria, Niemcy, USA, Wielka Brytania, Szwecja, Turcja, Czechy, Korea Południowa, Holandia, Japonia. Udział krajów azjatyckich to 28% handlu zagranicznego. Dla Kazachstanu dobrze się układają relacje z Chinami, w tym import/eksport. Eksport surowców do Europy i import towarów z Chin to są dwa filary utrzymania witalności gospodarki Kazachstanu. Z kolei górnictwo ma główny udział (około 60%) w całej produkcji przemysłowej, która do 2012 roku generowała około jednej trzeciej wartości dodanej kazachstańskiej gospodarki. Metalurgia stanowi ponad 35% przemysłu wytwórczego. Kazachstan posiada 30% światowych zasobów rud chromu, 25% rud manganu, 10% rud żelaza<sup>261</sup>. Drugą główną działalnością przemysłu Kazachstanu jest przemysł wytwórczy, który również w ostatnich latach doświadczał trudności ze względu na spadek cen na rynkach światowych, przede wszystkim cen metali przemysłowych, gdyż wiodącą branżą w tego typu działalności jest hutnictwo, dostarczył około 40% produkcji. Spadek cen na światowych rynkach surowców i wynikające z tego problemy w kluczowej dla Kazachstanu branży - górnictwie - wpłynęły negatywnie na większość głównych sektorów gospodarki.

<sup>260</sup> <https://ranking.kz/reviews/industries/kazahstan-vospolzovalsya-geopoliticheskim-krizisom-i-narastil-eksport-v-strany-gde-prervalis-tseepochki-postavok.html> dostęp z dnia 15.05.2023.

<sup>261</sup> <https://mining.kz/ru/poleznoe/spravochnaya-informatsiya> dostęp z dnia 13.05.2023.



**Rysunek 27.** Główni partnerzy eksportu z podziałem na obwód.

Źródło: [www.report.kz](http://www.report.kz), data dostępu 20.12.2021.

Głównym importerem produktów z siedmiu regionów Kazachstanu (w tym stolicy i Ałmaty) są Chiny, a w pięciu regionach Rosja jest głównym importerem. Dla kapitału naftowego i obwodu wschodnio-kazachstańskiego Włochy są głównym miejscem sprzedaży. Szwajcaria okazała się jednym z najważniejszych partnerów eksportowych regionu Mangystau. W obwodzie północno-kazachstańskim największym odbiorcą ich produktów jest Afganistan (rysunek 27).

#### *Aktualne trendy w rozwoju kazachskiego eksportu*

Stabilnemu postępowi Kazachstanu w zakresie integracji z gospodarką światową towarzyszy rozszerzanie geografii jego eksportu. Produkty Kazachstanu są eksportowane do 117 krajów świata. W strukturze geograficznej koszyka eksportowego dominuje 6 krajów (Włochy, Chiny, Holandia, Rosja, Francja, Szwajcaria), do których około 63% całkowitego wolumenu eksportu towarów zostało wyeksportowane w ciągu ostatnich 10 lat. W 2015 roku Kazachstan zajął 50 miejsce na 204 kraje z udziałem 0,28% światowego eksportu. Ze względu na przewagę kondensatu ropy i gazu w strukturze kazachskiego eksportu, jego koszt jest zmienny i koreluje z cenami węglowodorów. W tabeli 18 przedstawiono wskaźniki makroekonomiczne Kazachstanu w latach 2013-2020, to jest lata poprzedzające przystąpienie do EUG oraz pięć pełnych lat licząc od roku następnego po przystąpieniu do EUG w 2015 roku. Następnie, wartość eksportu w kolejnych latach systematycznie rośnie, aż do roku 2020, w którym zanotowano spadek o 20% rok do roku. Na taki stan, rzeczy będzie głównie wpływała ogólnoswiatowa pandemia, która wpłynęła na rekordowo niskie ceny ropy naftowej na światowych rynkach. W latach 2013-2020 w

koszyku eksportowym największy udział notowały ropa naftowa z 58,2% udziałem, gaz z udziałem 4,85%, miedź z 4,14%, radioaktywne chemikalia 3,29%. Dla porównania eksport zbóż w tym okresie wyniósł tylko 1,63%<sup>262</sup>. W przypadku importu obserwujemy identyczny trend, gdzie w latach 2013 import jest najwyższy i wynosił 48,80 mld USD, a następnie notuje spadek. Największy spadek przypada na rok 2015 i wynosi 26% rok do roku. Następnie, od roku 2017 import notuje wzrost aż do roku 2020, jednakże możemy mówić raczej o stagnacji importu niż wzroście czy spadku w stosunku do roku poprzedniego. Głównymi towarami importowanymi były paliwa z udziałem 3%, samochody z 2,83% obuwie gumowe z 2,22% oraz części samolotów i helikopterów z udziałem 1,71%<sup>263</sup>.

Według wyników rankingu Indeksu Wolności Gospodarczej (Index of Economic Freedom) z 2023 roku Kazachstan zajął 71 miejsce (w rankingu wzięło udział 176 krajów, do porównania Rosja znajduje się na 125 miejscu). Wśród krajów regionu Azji i Pacyfiku Kazachstan zajmuje 13 miejsce na 39 krajów<sup>264</sup>. W tabeli 20 przedstawiono wskaźniki makroekonomiczne Kazachstanu w latach 2013-2020.

**Tabela 20.** Wskaźniki makroekonomiczne Kazachstanu.

Wskaźnik	2013	2014	2015*	2016	2017	2018	2019	2020
Produkt krajowy brutto (mld USD)	174,9	182,2	184,4	186,4	194,1	202,0	211,1	205,8
Produkt krajowy brutto per capita (USD)	10264	10539	10510	10476	10758	11050	11402	10963
Dochód Narodowy (mld USD)	152,8	160,1	172,8	166,7	170,1	172,5	179,6	186,2
Eksport do krajów EUG (mld USD)	6,61	7,15	5,12	3,92	5,26	6,05	6,32	5,54
Całkowity Eksport (mld USD)	84,70	79,46	45,95	36,78	48,50	61,11	57,72	46,95
Import z krajów EUG (mld USD)	19,03	14,94	11,20	9,67	12,52	14,10	14,98	14,19
Import całkowity (mld USD)	48,80	41,30	30,57	25,17	29,60	33,66	38,36	38,08

Źródło: Opracowanie własne na podstawie World Development Indicators - <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>, dostęp z dnia 20.12.2021

<sup>262</sup> Kazakhstan (KAZ) Exports, Imports, and Trade Partners | OEC, OEC - The Observatory of Economic Complexity. (n.d.). <https://oec.world/en/profile/country/kaz?yearSelector1=2020> dostęp 14.06.2022.

<sup>263</sup> Kazakhstan (KAZ) Exports, Imports, and Trade Partners | OEC, OEC - The Observatory of Economic Complexity. (n.d.). <https://oec.world/en/profile/country/kaz?yearSelector1=2020> dostęp 14.06.2022.

<sup>264</sup> [https://economy.kz/ru/Novosti\\_instituta/id=5641/arch=2023\\_3](https://economy.kz/ru/Novosti_instituta/id=5641/arch=2023_3) dostęp z dnia 06.06.2023.

Mimo stabilnego rozwoju Kazachstanu dominacja produkcji w jednej lub kilku branżach niekorzystnie wpływa na stabilność rozwoju gospodarczego kraju, uzależnia go od wahań na światowych rynkach, a także w przypadku Kazachstanu pogłębia problemy środowiskowe<sup>265</sup>. Zobowiązanie Kazachstanu do osiągnięcia neutralności węglowej do 2060 roku jest ważnym kamieniem milowym dla wkładu tego kraju w globalne wysiłki na rzecz zwalczania skutków zmian klimatycznych. Prezydent ogłosił to zobowiązanie podczas wirtualnego szczytu Climate Ambition Summit 2020<sup>266</sup>. Te działania mają przyczynić się do łagodzenia zmiany klimatu i przystosowania się do niej w celu zmniejszenia wpływu na środowisko. Także wolumen kazachstańskiego eksportu jest zależny od napływu inwestycji zagranicznych (to ostatnie zjawisko było konsekwencją spadku wielkości przychodów firm z udziałem zagranicznym w sektorze surowcowym, doprowadziło do spadku wielkości reinwestycji dochodów traktowanych jako inwestycje zagraniczne)<sup>267</sup>.

Podsumowując, obecny etap rozwoju Kazachstanu wyróżnia się dynamizmem i jakościowymi zmianami we sferach życia publicznego i gospodarczego. Proces radykalizacji, odnowy i demokratyzacji wpłynął na wszystkie instytucje polityczne, gospodarcze i społeczne bez wyjątku. Odrzucono system kontroli poleceń administracyjnych, sztywne scentralizowane planowanie i monopol na większość rodzajów działalności gospodarczej są stopniowo eliminowane, uzyskuje się elastyczność w stosunkach gospodarczych i manewrowanie dostępnymi zasobami. Przejście do gospodarki rynkowej zostało zakończone. Przyjęto pakiety ustaw i rozporządzeń, których celem jest rozwój relacji wszystkich rynkowych oraz stymulowanie i regulowanie działalności organizacji i przedsiębiorstw, w tym w zagranicznej sferze gospodarczej. W tych warunkach rośnie rola międzynarodowych stosunków gospodarczych między krajami i zaangażowanie Republiki Kazachstanu w te procesy. Ponieważ obecnie, aby pomyślnie rozwijać swoją gospodarkę narodową, konieczne są powiązania gospodarcze i polityczne z innymi państwami. Aktywnie uczestnicząc w handlu międzynarodowym, przepływie kapitału i siły roboczej, a także w międzynarodowych relacjach walutowych, finansowych i kredytowych, Kazachstan będzie mógł w pełni wykorzystać swój potencjał i podnieść gospodarkę na wyższy

<sup>265</sup> Б.Н. Бакытжанова, И.С. Копылов, Особенности геологического строения и экологические проблемы при разработке газонефтяного месторождения Жанаталап (Казakhstan), В Сборнике: Геоэкология, Инженерная Геодинамика, Геологическая Безопасность. Печеркинские Чтения. Пермь. (2020), s. 53–62.

<sup>266</sup> <https://documents1.worldbank.org/curated/en/890971624952007527/pdf/Turning-the-Tide-on-the-COVID-19-Crisis.pdf> dostęp z dnia 12.06.2023.

<sup>267</sup> Г.Ж. Каримбаева, Ж.С. Утегенова, К.А. Сарсен, КОНЦЕНТРАЦИЯ ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ КАЗАХСТАНА, Central Asian Economic Review. (2023), s. 80–88.

poziom niż obecnie. W tabeli 21 przedstawiono wartości wewnątrz wspólnotowego eksportu i importu dla Kazachstanu. Trend eksportu i importu wewnątrz wspólnego jest zbliżony do trendu ogólnoświatowego. Rok 2015 i 2016 analogicznie są latami spadków, a w roku 2017 następuje odbicie do roku 2020.

**Tabela 21.** Kazachstan - wewnątrz wspólnotowy eksport i import.

Wskaźnik	2013	2014	2015*	2016	2017	2018	2019	2020
Eksport do Armenii (mln USD)	0,81	0,41	0,72	0,28	5,57	4,93	9,13	7,34
Eksport do Białorusi (mln USD)	58,29	61,18	53,43	31,87	101,21	105,09	101,51	69,58
Eksport do Kirgistanu (mln USD)	675,16	703,99	517,72	376,13	516,73	656,89	604,04	562,10
Eksport do Rosji (mld USD)	5,88	6,39	4,55	3,51	4,64	5,28	5,60	4,90
Import z Armenii (mln USD)	7,13	7,81	4,26	2,99	5,03	9,00	7,03	7,70
Import z Białorusi (mln USD)	698,34	773,82	488,03	332,61	531,69	607,33	654,79	646,70
Import z Kirgistanu (mln USD)	351,15	351,17	182,01	200,58	248,45	243,61	251,92	233,61
Import z Rosji (mld USD)	17,97	13,81	10,53	9,13	11,73	13,24	14,07	13,30
Eksport do EUG (mld USD)	6,61	7,15	5,12	3,92	5,26	6,05	6,32	5,54
Import z EUG (mld USD)	19,03	14,94	11,20	9,67	12,52	14,10	14,98	14,19

Źródło: opracowanie własne na podstawie World Development Indicators - <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>, dostęp z dnia 20.12.202, ceny stałe.

### *Kazachstan – Armenia*

Eksport towarów z Kazachstanu do Armenii na bardzo niskim poziomie liczonym w setkach tysięcy dolarów do roku 2017, w którym nastąpił gwałtowny wzrost 2000% rok do roku. Także, w roku 2019 Kazachstan notuje znaczący wzrost eksporty względem roku poprzedniego. W koszyku eksportowym Kazachstanu do Armenii w latach 2013-2020 największy udział notowały wołowina 20,5%, pręty żelazne 15,9%, baterie 5,67%, transformatory 3,39% oraz czekolada 3,12% i paliwa 3,07%. Całkowity eksport w tym okresie wyniósł około 29 mln USD<sup>268</sup>. Import towarów z Armenii do Kazachstanu był na zbliżonym poziomie w okresie 2013-2020 z wyjątkiem roku 2015 i 2016, w którym to

<sup>268</sup> Kazakhstan (KAZ) Exports, Imports, and Trade Partners | OEC, OEC - The Observatory of Economic Complexity. (n.d.). <https://oec.world/en/profile/country/kaz?yearSelector1=2020> dostęp 14.06.2022.

odnotowano najniższy import towarów. W koszyku importowym największym zainteresowaniem cieszył się mocny alkohol, który stanowił aż 33% całkowitego importu. Kolejnymi znaczącymi towarami były biżuteria 15,9%, kamień budowlany 7,39% oraz leki 4,38%. Całkowity import w tym okresie wyniósł około 51 mln USD<sup>269</sup>.

### ***Kazachstan – Białoruś***

Eksport towarów do Białorusi analogicznie jak dla Armenii notuje znaczący wzrost od roku 2017, a spowalnia go dopiero światowa pandemia w 2020 roku. Wzrost eksportu w 2017 roku zwiększa się ponad 300% rok do roku i utrzymuje się na tym poziomie do 2020 roku. W koszyku eksportowym Kazachstanu do Białorusi w latach 2013-2020 największy udział notowały półprodukty żelazne (żelazo walcowane na zimno, żelazo walcowane na gorąco, powlekane żelazo walcowane) 14,8% oraz paliwa 14,5%. Inne znaczące towary to, brykiety węglowe 9,44%, ropa naftowa 4,79% oraz surowa bawełna 4,39% i nawozy chemiczne 4,14%. Całkowity eksport w tym okresie wyniósł około 582 mln USD<sup>270</sup>.

Import towarów z Białorusi notuje jedynie duży spadek w 2016 roku po czym wraca do średniego poziomu około 600 mln USD rocznie. W 2017 roku obserwujemy 59% wzrost importu względem roku poprzedniego. W koszyku importowym największym udział posiadały towary takie jak traktory 8,69%, mleko skoncentrowane 6,97%, auto dostawce 4,9%, maszyny rolnicze 4,37% oraz paliwa 4,18% i inne meble 4,13%. Całkowity import w tym okresie wyniósł około 4,7 mld USD, co pokazuje, że Kazachstan znacznie więcej kupuje w Białorusi niż sprzedaje tam towarów<sup>271</sup>.

### ***Kazachstan – Kirgistan***

Eksport towarów w okresie 2013-2020 do Kirgistanu jest na znacznie wyższym poziomie niż porównaniu do Armenii i Białorusi. Największy spadek eksportu przypada na rok 2016 i wynosi około 28% rok do roku. Największy eksport w wspólnocie przypada na rok 2018 i wynosi około 656 mln dolarów. W koszyku eksportowym najważniejszymi

<sup>269</sup> Kazakhstan (KAZ) Exports, Imports, and Trade Partners | OEC, OEC - The Observatory of Economic Complexity. (n.d.). <https://oec.world/en/profile/country/kaz?yearSelector1=2020> dostęp 14.06.2022.

<sup>270</sup> Kazakhstan (KAZ) Exports, Imports, and Trade Partners | OEC, OEC - The Observatory of Economic Complexity. (n.d.). <https://oec.world/en/profile/country/kaz?yearSelector1=2020> dostęp 14.06.2022.

<sup>271</sup> Kazakhstan (KAZ) Exports, Imports, and Trade Partners | OEC, OEC - The Observatory of Economic Complexity. (n.d.). <https://oec.world/en/profile/country/kaz?yearSelector1=2020> dostęp 14.06.2022.



towarami były paliwa 9,62%, tytoń 7,73%, pszenica 7,66% oraz brykiety węglowe 4,49% i wody smakowe 3,38%. Całkowity eksport w tym okresie wyniósł około 4,6 mld USD<sup>272</sup>.

W przypadku importu towarów z Kirgistanu, najniższa jego wartość przypada na rok 2015 i wynosi 182 mln USD, a następnie obserwujemy odbicie. Jednakże, import towarów jest znacznie niższy niż w latach poprzedzających przystąpienie EUG. W koszyku importowym największy udział posiadały rudy metali szlachetnych 19,8%. Kolejne towary, wartę podkreślenia to inne rudy 9,6%, garnitury damskie 3,92% oraz wołowina 3,73% i pokrywki plastikowe 3,66%. Całkowity import w tym okresie wyniósł około 2 mld USD<sup>273</sup>.

### ***Kazachstan – Rosja***

Rosja jest największym rynkiem zbytu towarów w ramach EUG. Średnio roczny eksport towarów w latach 2013-2020 wyniósł około 6,3 mld USD, a jego najmniejsza wartość to nie całe 3 mld USD w 2016 roku. Wartość szczytową zanotowano w 2018 roku i wyniosła 9 mld USD. W koszyku eksportowym największym udziałem charakteryzowały się towary takie jak ruda żelaza 10,2%, żelazo walcowane na gorąco 6,48%, radioaktywne chemikalia 6,45%, tlenek aluminium 5,2% oraz brykiet węglowy 4,84%. Całkowity eksport w tym okresie wyniósł około 51 mld USD. Także import towarów z Rosji jest największy w ramach EUG i jest średnie dwu, trzykrotnie większy od eksportu. Średnio roczna wartość importu to około 13 mld USD, co jest wartością dwukrotnie większą od wartości eksportu. Największa wartość importu przypada na rok 2013 z wartością prawie 18 mld USD, najmniejsza na rok 2016 z wartością prawie dwukrotnie mniejszą 9,13 mld USD. W koszyku importowym najważniejsze towary to paliwa z udziałem 7,58%, samochody 3,85%, rury żelazne 2,51%, części do samochodów 1,2% oraz czekolada 1,07%. Całkowity import w tym okresie wyniósł około 103 mld USD<sup>274</sup>.

### *Programy rozwoju regionalnego na lata 2017-2025*

<sup>272</sup> Kazakhstan (KAZ) Exports, Imports, and Trade Partners | OEC, OEC - The Observatory of Economic Complexity. (n.d.). <https://oec.world/en/profile/country/kaz?yearSelector1=2020> dostęp 14.06.2022.

<sup>273</sup> Kazakhstan (KAZ) Exports, Imports, and Trade Partners | OEC, OEC - The Observatory of Economic Complexity. (n.d.). <https://oec.world/en/profile/country/kaz?yearSelector1=2020> dostęp 14.06.2022.

<sup>274</sup> Kazakhstan (KAZ) Exports, Imports, and Trade Partners | OEC, OEC - The Observatory of Economic Complexity. (n.d.). <https://oec.world/en/profile/country/kaz?yearSelector1=2020> dostęp 14.06.2022.





Państwowy program rozwoju kompleksu rolno-przemysłowego Republiki Kazachstanu na lata 2017-2021 wyznaczał jedno z zadań rozwoju potencjału eksportowego krajowych produktów kompleksu rolno-przemysłowego. W wskaźnikach docelowych do 2021 roku osiągnięto wzrost wolumenu eksportu żywności o 600,0 mln USD w stosunku do poziomu z 2015 roku. Jednym z ważnych kryteriów promocji kazachskich produktów na rynkach międzynarodowych jest branding - rozpoznawalność kazachskiego produktu, jego organiczna wartość i jakość. W tym celu w ramach KazBrands przyjęto koncepcję marek: Organic Qazaq, KazMeat, Halal. Ujednolicony program wspierania i rozwoju biznesu „Mapa Drogowa Biznesu 2020” świadczył usługi doradcze dla przedsiębiorstw zorientowanych na eksport w zakresie procedur i procesów prowadzenia zagranicznej działalności gospodarczej. Ogólne środki wsparcia w ramach Programu Rozwoju dla potencjalnych i obecnych eksporterów produktów kazachskich obejmują finansowanie leasingu, dopłaty do oprocentowania pożyczek, poręczenie kredytów z zadeklarowanych banków centralnych, zaawansowane szkolenie kadry kierowniczej i menadżerskiej w zakresie przedsiębiorczości.

### ***Wyzwania i bariery dla kazachskiego eksportu***

Kazachstan jest jednym z największych na świecie producentów ropy naftowej, gazu ziemnego, uranu, chromu, cynku, miedzi, węgla i wielu innych surowców, co daje mu znaczną przewagę w handlu międzynarodowym. Położenie Kazachstanu jako "mostu" między Europą a Azją umożliwia krajowi korzystanie z handlu zarówno z krajami zachodnimi, jak i wschodnimi. Kazachstan ma stosunkowo młodą populację, która jest coraz lepiej wykształcona, zwłaszcza w dziedzinach technologii i nauk ścisłych.

Wyzwania i bariery dla kazachskiego eksportu to poleganie na eksporcie surowców, co oznacza, że jest narażony na wahania cen na światowych rynkach surowców. Infrastruktura Kazachstanu, w tym drogi, kolej i porty, jest niejednolita i często niewystarczająca do obsługi rosnącej gospodarki. Złożoność procedur administracyjnych i brak przejrzystości w prawie mogą stanowić barierę dla eksportu. Chociaż Kazachstan podjął próby dywersyfikacji swojej gospodarki poza sektor surowców, proces ten jest powolny i pełen wyzwań. Mimo wykształcenia, brakuje praktycznych umiejętności i doświadczeń w niektórych dziedzinach, zwłaszcza w nowoczesnych technologiach. Aby pokonać te wyzwania, Kazachstan musi kontynuować reformy gospodarcze, rozwijać infrastrukturę,



zwiększać transparentność prawa, rozwijać edukację i szkolenia oraz stwarzać sprzyjające środowisko dla innowacji i przedsiębiorczości. Jednak w ostatnich latach rząd Kazachstanu dąży do dywersyfikacji swojej gospodarki, w tym eksportu, aby zwiększyć stabilność i zrównoważony rozwój. To obejmuje ekspansję w sektorze usług.

Perspektywiczny potencjał eksportowy w zakresie usług w Kazachstanie może być oparty na usługach finansowych, gdzie Kazachstan stara się stać regionalnym centrum finansowym, szczególnie po otwarciu Astana International Financial Centre. Możliwe usługi to doradztwo finansowe, zarządzanie ryzykiem, usługi inwestycyjne i usługi związane z ubezpieczeniami. Kazachstan jako duży powierzchniowo kraj ma wiele atrakcji turystycznych, od pięknych krajobrazów naturalnych, po zabytki historyczne i kulturalne. Eksport usług turystycznych, w tym organizacji wycieczek, zakwaterowania i innych usług związanych z turystyką, może być kluczowy. Niestety pandemia „COVID-19” miała negatywny wpływ również na usługi turystyczne<sup>275</sup>. W związku z obecną sytuacją właśnie reorientacja wyjazdów zagranicznych obywateli państw członkowskich na turystykę krajową w ramach EUG będzie mogła znacząco wesprzeć gospodarkę branży turystycznej, uratować miejsca pracy i jednocześnie czas, aby umożliwić obywatelom państw członkowskich EUG korzystanie z prawa do odpoczynku.

W przypadku krajów sąsiednich, można zaliczyć także usługi edukacyjne takie jak programy studiów za granicą, kursy online, szkolenia specjalistyczne i certyfikacyjne, usługi IT jak rozwój oprogramowania, obsługa klienta, zarządzanie danymi, cyberbezpieczeństwo oraz usługi medyczne takie jak leczenie, chirurgia, opieka pooperacyjna i rehabilitacja. Warto zauważyć, że wiele z tych usług zależy od inwestycji w infrastrukturę, edukację i technologię, a także od stabilnego i przewidywalnego otoczenia regulacyjnego. W związku z tym, rozwój eksportu usług będzie wymagał długoterminowego zaangażowania i strategicznego planowania ze strony rządu Kazachstanu. Jednocześnie transport jest zaliczany do potencjalnych usług (potencjał tranzytowy w transporcie towarów między Europą a Chinami), usługi kosmiczne i testowanie statków kosmicznych są klasyfikowane jako usługi obiecujące pod względem eksportu<sup>276</sup>. Także do usług

<sup>275</sup> Е.М. Еловая, Влияние пандемии «COVID-19» на развитие рынка туристических услуг ЕАЭС, (2021), s. 93-94.

<sup>276</sup> Н. Бекус, Космическая технополитика и постколониальная современность в Казахстане, Вестник ЕНУ Им. ЛН Гумилева. Серия: Исторические Науки. Философия. Религиоведение. 141 (2022), s. 222.



zaliczane są wyroby i usługi Kompleksu Przemysłu Obronnego (KPO), które są działaniami organizacji przemysłu obronnego Kazachstanu, mające na celu opracowanie mapy reengineeringu procesów biznesowych dla integracji systemu zarządzania projektami w przedsiębiorstwie<sup>277</sup>. Tabela 22 pokazuje „koszyk” eksportowy dla usług przedsiębiorstw z Kazachstanu.

**Tabela 22.** Perspektywiczny „koszyk” eksportowy Republiki Kazachstanu dla usług.

1	Transport	Inicjatywa „Pasa i Szlaku”
2	Turystyka	Zapewnienie udziału turystyki w całkowitym PKB co najmniej 8% do 2025 roku <sup>278</sup> .
3	Finanse i usługi biznesowe	Międzynarodowe Centrum Finansowe Astana (MCFA) niezależna jurysdykcja, powstała w 2018 roku. Wyjątkowa dla regionu platforma o szczególnym statusie prawnym, która daje jej uczestnikom szczególne przywileje. Zgodnie ze Strategią Rozwoju do 2025 roku. Kluczowym zadaniem MCFA jest łączenie krajów EUG z Azją Centralną i Kaukazem.
4	Usługi kosmiczne i testowanie statków kosmicznych	Monitorowanie powodzi, pożarów, stanu zbiornika Shardara.
5	Wyroby i usługi Kompleksu Przemysłu Obronnego (KPO)	Model 3I: inwestycji, innowacji (B+R) i projekty IT.

Źródło: opracowanie własne na podstawie А.Ж. Батталов, Анализ сферы услуг в Казахстане, Вестник КазНУ, Серия Экономическая. (2013), s. 80.

<sup>277</sup> А.Н. Тулембаев, А.М. Адилова, С. Асхат, Интеграция системы управления проектами на предприятии оборонно-промышленного комплекса Республики Казахстан, Экономика, Предпринимательство и Право. 10 (2020), s. 2029–2044.

<sup>278</sup> <https://primeminister.kz/ru/gosprogrammy/gosudarstvennaya-programma-razvitiya-turistskoy-otrasli-rk-na-2019-2025-gody-9113437> dostęp z dnia 16.05.2022.

### ***Priorytetowe rynki dla Kazachstanu***

Kolejną ważną kwestią są priorytetowe rynki eksportowe. Przy określaniu kierunku eksportu towarów z obiecującego „koszyka eksportowego” wzięto pod uwagę następujące kryteria: dostępność transportowa przewozów ładunków z Kazachstanu, wskaźnik komplementarności struktury importu krajów i eksportu Kazachstanu, prognozy wzrostu importu krajów oraz wielkości importu kazachstańskich dóbr innych niż pierwotne analizowanych krajów. Jako obiecujące rynki zbytu określono 29 krajów (tabela 23).

Z uwagi na bliskość geograficzną i rosnący popyt, Chiny są największym rynkiem eksportowym dla Kazachstanu, szczególnie w zakresie surowców energetycznych i minerałów. Rosja jest drugim co do wielkości partnerem handlowym Kazachstanu, zwłaszcza w ramach EUG. Eksport obejmuje szeroki zakres produktów, od surowców po wyroby przemysłowe. Unia Europejska jest również istotnym rynkiem eksportowym dla Kazachstanu, zwłaszcza dla surowców energetycznych. Wiele krajów UE, takich jak Niemcy, Włochy i Francja, importuje duże ilości ropy naftowej i gazu ziemnego z Kazachstanu. Także, Indie są ważnym rynkiem dla kazachskiego uranu oraz niektórych innych minerałów i metali. W perspektywie przyszłości, Kazachstan może dążyć do zwiększenia eksportu do innych rosnących rynków azjatyckich, takich jak Wietnam, Indonezja czy Tajlandia. Ponadto, w miarę rozwoju sektora usług, Kazachstan może zacząć zwracać większą uwagę na rozwinięte rynki, takie jak Stany Zjednoczone czy kraje skandynawskie, które mogą poszukiwać usług związanych z IT, finansami czy edukacją.

**Tabela 23.** Podział rynków eksportu na grupy ze względu na stopień zainteresowania eksportem.

<b>Stopień zainteresowania</b>	<b>Kraje</b>
priorytetowe	Rosja i Chiny.
duży	Białoruś, Indie, Iran, Kirgistan, Turcja, Uzbekistan, Ukraina.
umiarkowane	Armenia, Azerbejdżan, Afganistan, Gruzja, Łotwa, Mongolia, Niderlandy, Polska, Tadżykistan, Turkmenistan.
długoterminowe	Wielka Brytania, Niemcy, Włochy, Finlandia, Francja, Szwajcaria, Korea Południowa, Japonia.

Źródło: opracowanie na podstawie <https://gz.mcfr.kz/article/546-eksportnye-operatsii-predprimarny-lej-kazahstana-sut-i-perspektivy> dostęp z dnia 12.06.2023.

Z analizy zdolności rynku wynika, że spośród 116 pozycji towarowych wchodzących w skład obiecującego koszyka eksportowego 94 pozycje można eksportować do Chin i

Rosj<sup>279</sup> (kraje o priorytetowym znaczeniu eksportowym). Kraje o dużym zainteresowaniu eksportowym to kraje o niższym priorytecie od Chin i Rosji pod względem dostępności transportowej przewozów ładunków z Kazachstanu, prognoz wzrostu importu tych krajów oraz wielkości eksportu Kazachstanu do tych krajów, ale mimo to obiecujące rynki zbytu. Kraje o umiarkowanym zainteresowaniu eksportowym, reprezentowane przez kraje z którymi w przyszłości możliwe są istotne relacje handlowe, pod warunkiem podjęcia szeregu działań mających na celu zwiększenie konkurencyjności produktów kazachstańskich w związku z ograniczonym rynkiem zbytu i znoszeniem barier handlowych.

Według portalu kazdata.kz<sup>280</sup> obroty towarami w Kazachstanie w okresie styczeń-czerwiec 2022 roku wyniosły 31,6 mld USD, czyli o 20,6% więcej niż w analogicznym okresie poprzedniego roku (26,2 mld USD). Jednocześnie eksport towarów przemysłowych w okresie styczeń-czerwiec 2022 roku wzrósł o 33,5% i wyniósł 12 mld USD. Wzrost eksportu uzasadniany jest wzrostem podaży takich towarów jak: uran (wzrost 2,2-krotny), żelazostopy (o 57%), miedź i katody miedziane (o 16,5%), mąka pszenna czy pszenica - żyto (o 82,5%), telefony (o 92,8%), siarka z wyjątkiem siarki sublimowanej, strąconej lub koloidalnej (wzrost 3,5-krotny), tlenki i wodorotlenki glinu (o 95,7%). Import towarów do Kazachstanu w okresie styczeń-czerwiec 2022 roku wzrósł o 13,9% i wyniósł 19,6 mld USD, przeznaczonych do sprzedaży detalicznej (o 36,9%), pozostałych wyrobów z metali żelaznych (wzrost o 2,2 - krotny), silników spalinowych z zapłonem iskrowym (wzrost 2,2- krotny), części i akcesoria do samochodów i ciągników (o 41,3%), aparaty telefoniczne (o 22,7%), agregaty prądotwórcze (o 69,8%). W tabeli 25 przedstawieni główni partnerzy handlowi Kazachstanu w 2022 roku. Z danych, zawartych w tabeli wynika, że wiodącymi partnerami handlowymi Kazachstanu w 2022 roku byli: Rosja, Chiny, Uzbekistan i Turcja (tabela 24).

**Tabela 24.** Główni partnerzy handlowi Kazachstanu w 2022 roku.

Lp.	Kraj	Eksport %	Import %	Udział %
Ogółem		100	100	100

<sup>279</sup> <https://lsm.kz/v-kazahstane-razrobotana-eksportnaya-korzina> dostęp z dnia 12.06.2023.

<sup>280</sup> <https://member.kazdata.kz/site/filter6> dostęp z dnia 05.06.2023.

1	Rosja	19,2	37,4	30,5
2	Chiny	19,6	23,3	21,9
3	Uzbekistan	8,6	2,1	4,6
4	Turcja	7,0	3,0	4,5
5	Niemcy	1,3	3,9	2,9
6	USA	2,1	3,2	2,8
7	Japonia	3,4	2,3	2,7
8	Korea Południowa	0,6	3,8	2,6
9	Włochy	2,4	2,1	2,2
10	Wielka Brytania	3,6	0,6	1,7
11	Holandia	3,7	0,4	1,7
12	Francja	1,4	1,8	1,6
13	Kanada	3,3	0,4	1,5
14	Białoruś	0,3	2,0	1,3
15	Kirgistan	2,3	0,6	1,2
16	Pozostałe kraje	21,30	13,22	16,29

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.gov.kz/memleket/entities/mti/press/news/details/413497?lang=ru> dostęp z dnia 13.05.2023.

### 3.3.2 Rosja

W tabeli 25 przedstawiono wskaźniki makroekonomiczne Rosji, która jako bardzo bogaty kraj w surowce naturalne ma bardzo wysoki PKB, jednakże PKB per capita jest na niskim poziomie około 11 tys USD. Eksport w ujęciu globalnym jest w głównej mierze oparty na ropie naftowej 28,7%, paliwach 19,5% oraz gazie 6,9%, co stanowi aż 55% wszystkich towar. Wzrost czy spadek wysokości eksportu będzie więc silnie skorelowany z światowymi cenami tych surowców, czy wielkością ich zapotrzebowania. Głównymi odbiorcami tych surowców są Chiny 11,2%, Niderlandy 9,2%, Niemcy 5,13% oraz Włochy 5,06%<sup>281</sup>. W ujęciu globalnym Rosja jest silnie uzależniona od importu, na który przeznaczają średniorocznie około 250 mld USD. Głównymi towarami importowanymi są samochody 4,99%, leki 3,36%, części do samochodów 3,34% czy sprzęty nadawczy 2%. Rosja importuje ponad 9500 różnego rodzaju towarów i usług. Największy import

<sup>281</sup> Kazakhstan (KAZ) Exports, Imports, and Trade Partners | OEC, OEC - The Observatory of Economic Complexity. (n.d.). <https://oec.world/en/profile/country/kaz?yearSelector1=2020>.

pochodzi z Chin 19,4% następnie, z Niemiec 12,9%, Białorusi 5,46% oraz USA 3,96%<sup>282</sup>. Za znaczący spadek importu w 2015 roku będą odpowiadać międzynarodowe sankcje nałożone na Rosję, po aneksji Krymu w 2014 roku. W tabeli 25 przedstawiono wewnątrz wspólnotowy eksport oraz import towarów. Dane importu eksportu pomiędzy Rosją a Kazachstanem zostały opisane w rozdziale 3.3.1.

**Tabela 25.** Wskaźniki makroekonomiczne Rosji.

Wskaźnik	2013	2014	2015*	2016	2017	2018	2019	2020
Produkt krajowy brutto (biliony USD)	1,380	1,390	1,363	1,366	1,391	1,430	1,459	1,416
Produkt krajowy brutto per capita (USD)	11731	11608	11355	11356	11550	11875	12122	11786
Dochód Narodowy (biliony USD)	1,33	1,34	1,33	1,33	1,35	1,39	1,41	1,38
Eksport do krajów EUG (mld USD)	36,12	32,14	24,02	26,74	35,88	38,68	39,25	33,15
Całkowity Eksport (mld USD)	527,2	497,8	343,9	301,7	379,2	451,4	426,7	337,1
Import z krajów EUG (mld USD)	20,09	19,87	12,50	14,51	19,18	19,08	20,55	18,55
Import całkowity (mld USD)	314,9	286,6	182,7	207,4	259,9	240,2	247,1	231,6

Opracowanie własne na podstawie World Development Indicators - <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>, dostęp z dnia 20.12.2021, \* ceny stałe

### **Rosja – Armenia**

Eksport towarów do Armenii po zawiązaniu się Unii Gospodarczej znacząco wzrósł i od 2016 rok do roku wrasta i w 2019 wyniósł prawie 1,7 mld USD. Rok 2020, w którym światowa pandemia mocno wpływa na rynki, eksport utrzymuje się na wysokim poziomie porównywalnym do roku poprzedniego. W koszyku eksportowym Rosji do Armenii w latach 2013-2020 największy udział notowały gaz 27,8% oraz paliwa 12,1%. Kolejnymi towarami były aluminium 4,97%, pszenica 4,9% oraz czekolada 1,78%. Całkowity eksport w tym okresie wyniósł około 8,5 mld USD.

Także import notuje wzrost po zawiązaniu się Unii, jednakże rok 2015 okazuje się najniższą wartością importu równą 175 mln USD. W roku 2019 odnotowujemy największy import towarów z Armenii, który wyniósł ponad 850 mln USD, następnie spada w roku 2020. Do największej grupy importowanych towarów możemy zaliczyć mocny

<sup>282</sup> Kazakhstan (KAZ) Exports, Imports, and Trade Partners | OEC, OEC - The Observatory of Economic Complexity. (n.d.). <https://oec.world/en/profile/country/kaz?yearSelector1=2020>.



alkohol 29,9%, diamenty 6,94%, świeże ryby 4,17% oraz złom metali szlachetnych 3,36%. Całkowity import w tym okresie wyniósł około 3,9 mld USD<sup>283</sup>.

### ***Rosja – Białoruś***

Białoruś jest pod względem wielkości eksportu pierwszym rynkiem zbytu towarów w ramach EUG. Najniższa wartość przypada na rok 2015, najwyższa na rok 2018. W koszyku eksportowym największym udziałem charakteryzują się paliwa kopalne to jest ropa naftowa 32,4% oraz gaz 15%. Te dwa główne towary będą mocno stymulowały wysokość uzyskanego eksportu związku z ich ceną na światowych rynkach. Ponadto, inne produkty warte podkreślenia to paliwa 2,57%, samochody 1,98% oraz złom żelazny 1,66%.

Także, pod względem wewnątrz wspólnotowego importu, Białoruś jest pierwszym miejscem mając ponad dwukrotnie większy eksport od Kazachstanu. Po zawiązaniu się unii, import towarów odbija się od najniższej wartości około 8 mld USD uzyskanych w 2015. Rosja w znacznym stopniu importuje z Białorusi takie produkty jak sery 5,99%, auta dostawcze 4,97%, mleko skoncentrowane 3,32% traktory 2,73 oraz paliwa 2,69%. Warto także dodać takie produkty jak wołowina 2,55%, masło 2,37%, drób 1,63% oraz mleko 1,55%. Import żywności stanowi znaczny udział w Rosyjskim imporcie towarów z Białorusi<sup>284</sup>.

### ***Rosja – Kirgistan***

Średnioroczny eksport towarów do Kirgistanu wysoki około 1,5 mld USD, a jego najniższa wartość wynosi 1,25 mld USD w 2016 roku, najwyższa 2 mld USD w 2013 roku czyli przed zawiązaniem się formalnym unii. W koszyku eksportowym znajduje się głównie paliwa stanowiące aż 45,6% wszystkich eksportowanych towarów. Następnie, można wymienić surowe żelazo 2,32%, oleje z nasion 2,12% czekolada 2,02% oraz leki 1,48%. Całkowity eksport w latach 2013 – 2020 wyniósł około 12,6 mld USD.

Import towarów z Armenii wynosi średniorocznie około 490 mln USD, to znaczy jest trzykrotnie niższy niż eksport. Znaczący spadek importu przypada na rok 2015 i wynosi 175 mld USD, następnie następuje odbicie w kolejnym roku o 80% rok do roku. W

<sup>283</sup> Kazakhstan (KAZ) Exports, Imports, and Trade Partners | OEC, OEC - The Observatory of Economic Complexity. (n.d.). <https://oec.world/en/profile/country/kaz?yearSelector1=2020> dostęp 14.06.2022.

<sup>284</sup> Kazakhstan (KAZ) Exports, Imports, and Trade Partners | OEC, OEC - The Observatory of Economic Complexity. (n.d.). <https://oec.world/en/profile/country/kaz?yearSelector1=2020> dostęp 14.06.2022.

koszyku importowym największym udziałem cieszyły się ubrania w tym koszule damskie 9,22% i surowa bawełna 4,49%, złom miedziany 8,76%, paliwa 7,21% oraz części do samochodów 4,04%. Całkowity import w latach 2013 – 2020 wyniósł około 4 mld USD (tabela 26).

**Tabela 26.** Rosja - wewnątrz wspólnotowy eksport i import.

Wskaźnik	2013	2014	2015*	2016	2017	2018	2019	2020
Eksport do Armenii (mld USD)	0,468	0,534	0,510	1,03	1,34	1,34	1,69	1,66
Eksport do Kazachstanu (mln USD)	17,22	13,86	10,30	10,73	13,84	12,92	14,29	14,05
Eksport do Kirgistanu (mld USD)	2,03	1,74	1,29	1,25	1,70	1,64	1,56	1,46
Eksport do Białorusi (mld USD)	16,87	16,54	12,43	14,76	20,34	22,78	21,71	15,98
Import z Armenii (mln USD)	352,39	314,17	175,83	397,74	536,99	627,05	854,68	646,51
Import z Kazachstanu (mld USD)	5,66	7,17	4,28	3,71	5,09	5,30	5,71	5,05
Import z Kirgistanu (mln USD)	110,13	70,91	61,89	191,17	230,15	248,33	321,86	239,57
Import z Białorusi (mld USD)	13,96	12,32	7,99	10,22	13,32	12,91	13,66	12,60
Eksport do EUG (mld USD)	36,12	32,14	24,02	26,74	35,88	38,68	39,25	33,15
Import z EUG (mld USD)	20,09	19,87	12,50	14,51	19,18	19,08	20,55	18,55

Opracowanie własne na podstawie World Development Indicators - <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>, dostęp z dnia 20.12.2021, \* ceny stałe

### 3.3.3 Białoruś

W tabeli 27 przedstawiono wskaźniki makroekonomiczne Białorusi w okresie 2013-2020, której PKB jest na bardzo stałym poziomie w okresie 2013 do 2020 i wynosi średnio 56 mld USD. Eksport w ujęciu globalnym jest w głównej mierze oparty na paliwach 21,1%, nawozach potasowych 8,12%, autach dostawczych 3,11% oraz serach 2,64%. Głównymi odbiorcami tych surowców są Rosja 42,4%, Ukraina 11,7%, Wielka Brytania 4,57%, Niderlandy 4,57% oraz Niemcy 4,25%. Głównymi towarami importowanymi są ropa naftowa 18%, gaz 8,23%, samochody 2,08% oraz leki 1,41%. Największy import pochodzi z Rosji aż 55% następnie, z Chin 6,63%, Niemiec 5,49% oraz Polski 5,23%.

**Tabela 27.** Wskaźniki makroekonomiczne Białorusi.

Wskaźnik	2013	2014	2015*	2016	2017	2018	2019	2020
----------	------	------	-------	------	------	------	------	------

Produkt krajowy brutto (mld USD)	57,71	58,70	56,45	55,03	56,42	58,20	59,01	58,48
Produkt krajowy brutto per capita (USD)	6096	6195	5949	5791	5940	6136	6266	6222
Dochód Narodowy (mld USD)	72,87	76,44	54,06	45,47	52,67	57,86	62,49	57,75
Eksport do krajów EUG (mld USD)	17,72	16,06	10,91	11,33	13,58	13,82	14,47	13,85
Całkowity Eksport (mld USD)	37,20	36,08	26,66	23,54	29,24	33,73	32,96	29,18
Import z krajów EUG (mld USD)	22,67	21,97	16,95	15,04	19,47	22,56	21,80	16,38
Import całkowity (mld USD)	43,02	40,50	30,29	27,61	34,23	38,41	39,48	32,77

Opracowanie własne na podstawie World Development Indicators - <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>, dostęp z dnia 20.12.2021, \* ceny stałe

W tabeli 28 przedstawiono wewnątrz wspólnotowy eksport oraz import towarów. Białoruś poprzez silnie skorelowany eksport i import z Rosją, będzie silnie uzależniona od wpływu politycznego Rosji.

**Tabela 28.** Białoruś - wewnątrz wspólnotowy eksport i import.

Wskaźnik	2013	2014	2015*	2016	2017	2018	2019	2020
Eksport do Armenii (mln USD)	29,87	27,24	27,78	21,99	34,49	37,39	52,62	57,47
Eksport do Kazachstanu (mln USD)	862,00	875,46	522,78	363,10	587,93	782,27	736,82	725,83
Eksport do Kirgistanu (mln USD)	98,20	88,82	55,38	47,84	123,45	120,32	60,70	60,22
Eksport do Rosji (mld USD)	16,73	15,07	10,30	10,90	12,84	12,88	13,62	13,00
Import z Armenii (mln USD)	8,49	8,96	5,82	6,81	7,13	9,09	18,20	22,78
Import z Kazachstanu (mln USD)	77,67	82,48	45,18	55,32	97,00	112,07	154,78	98,63
Import do Kirgistanu (mln USD)	12,72	6,47	4,01	4,58	6,61	10,58	8,25	8,54
Import do Rosji (mld USD)	22,57	21,87	16,89	14,97	19,36	22,43	21,62	16,25
Eksport do EUG (mld USD)	17,72	16,06	10,91	11,33	13,58	13,82	14,47	13,85
Import z EUG (mld USD)	22,67	21,97	16,95	15,04	19,47	22,56	21,80	16,38

Opracowanie własne na podstawie World Development Indicators - <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>, dostęp z dnia 20.12.2021, \* ceny stałe

### Białoruś – Armenia



Ekspert towarów do Armenii po spadku w 2016 roku, wyraźnie wrasta osiągając szczyt w 2020 roku, który wyniósł 57,5 mln USD. Białoruś w znaczącym stopniu eksportuje takie towary jak mleko skoncentrowane 12,6%, opony, 11,9%, auta dostawcze 7,96%, traktory 6,74% oraz kable 3,88%. Całkowity eksport w okresie 2013 do 2020 wyniósł 289 mln USD.

Import towarów także znajduje się na krzywej wzrostowej od 2016 roku i analogicznie jak dla eksportu jego szczyt jest osiągnięty w 2020 roku i wyniósł 22,8 mln USD. W koszyku importowanych produktów największym udziałem charakteryzują się towary takie jak mocny alkohol aż 54,4%, następnie biżuteria 9,56%, diamenty 3,36% oraz paliwa 2,38%. Całkowity import w okresie 2013 do 2020 wyniósł 87 mln USD<sup>285</sup>.

### ***Białoruś – Kirgistan***

Ekspert towarów do Kirgistanu po znaczącym odbiciu się w 2017 roku aż o 260% rok do roku, notuje także gwałtowny spadek o 100% w 2019 roku i utrzymuje się na takim poziomie w kolejnym roku. Głównymi towarami w koszyku eksportowym to auta dostawcze 13,4%, traktory 6,79%, opony 6,75%, mleko skoncentrowane 6,64%, cukier 6,62% oraz masło 5,18%. Całkowity eksport wyniósł 655 mln USD.

Natomiast import towarów z Kirgistanu jest na niskim poziomie, a jego średnioroczna wartość to tylko 7,7 mln USD. Białoruś w znaczącej przewadze importuje części samochodowe, bo aż w 69%, następnie urządzenia grzewcze 8,73% i maszyny rolnicze 6,88%. Całkowity import wyniósł 61,8 mln USD<sup>286</sup>.

#### ***3.3.4 Kirgistan***

W tabeli 29 przedstawiono wybrane wskaźniki makroekonomiczne Kirgistanu. Jak można zauważyć PKB Kirgistanu systematycznie rosło z 6,18 mld USD w 2013 roku do 7,92 mld USD w 2019 roku. W roku 2020 nastąpił spadek, co może być spowodowane ogólnoswiatową pandemią.

<sup>285</sup> Kazakhstan (KAZ) Exports, Imports, and Trade Partners | OEC, OEC - The Observatory of Economic Complexity. (n.d.). <https://oec.world/en/profile/country/kaz?yearSelector1=2020> dostęp 14.06.2022.

<sup>286</sup> Kazakhstan (KAZ) Exports, Imports, and Trade Partners | OEC, OEC - The Observatory of Economic Complexity. (n.d.). <https://oec.world/en/profile/country/kaz?yearSelector1=2020> dostęp 14.06.2022.

W ujęciu globalnym, eksport Kirgistanu jest trzykrotnie większy niż eksport do krajów EUG. Całkowity eksport w latach 2013 – 2020 jest na zbliżonym do siebie poziomie. W największym stopniu jest eksportowane złoto, aż 48,4%, a inne metale szlachetne stanowią już tylko 3,95% całkowitego eksportu. W przypadku importu jest on bardziej wieloczęściowy a największy udział notują paliwa 9,45% oraz obuwie gumowe 4,85%. Bardzo dużą grupą towarów są tekstylia które odpowiadają za 34% całkowitego importu.

**Tabela 29.** Wskaźniki makroekonomiczne Kirgistanu.

Wskaźnik	2013	2014	2015*	2016	2017	2018	2019	2020
Produkt krajowy brutto (mld USD)	6,18	6,43	6,68	6,97	7,30	7,57	7,92	7,24
Produkt krajowy brutto per capita (USD)	1081	1102	1121	1146	1177	1198	1227	1098
Dochód Narodowy (mld USD)	5,83	6,16	6,42	6,59	6,92	7,32	7,13	6,89
Eksport do krajów EUG (mld USD)	547,79	579,66	398,81	297,26	538,65	639,00	641,70	455,77
Całkowity Eksport (mld USD)	1,77	1,82	1,44	1,42	1,76	1,84	1,99	1,86
Import z krajów EUG (mld USD)	2,66	2,47	2,00	1,47	1,86	2,16	2,10	1,56
Import całkowity (mld USD)	5,98	5,68	4,07	3,84	4,49	5,29	4,99	3,39

Opracowanie własne na podstawie World Development Indicators - <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>, dostęp z dnia 20.12.2021, ceny stałe

### *Kirgistan – Armenia*

Sprzedaż towarów do Armenii jest na bardzo niskim poziomie, a w 2016 roku wyniósł tylko 6 tysięcy USD (tabela 30). Całkowity eksport towarów w okresie ośmiu lat uzyskał 1 mln dolarów, a w 48% stanowiły suszone nasiona strączkowe.

W przypadku importowania towarów z Armenii, import całkowity za okres ośmiu lat wyniósł 7,7 mln USD. Największe grupy towarów to produkty spożywcze stanowiące 47%, w tym tytoń 25,7% oraz produkty chemiczne 27% z czego 24,3% to leki.

**Tabela 30.** Kirgistan - wewnątrz wspólnotowy eksport i import.

Wskaźnik	2013	2014	2015*	2016	2017	2018	2019	2020
Eksport do Armenii (tyś. USD)	60,62	104,14	169,92	6,62	145,35	130,70	242,57	209,48
Eksport do Kazachstanu (mln USD)	382,45	458,91	227,70	151,15	266,19	270,29	347,07	229,65
Eksport do Białorusi (mln USD)	12,58	6,50	13,64	0,90	7,08	12,05	13,14	8,43

Eksport do Rosji (mln USD)	152,70	114,15	157,30	145,21	265,23	356,53	281,25	217,49
Import z Armenii (mln USD)	0,94	0,25	0,33	1,03	1,81	0,65	0,59	2,08
Import z Kazachstanu (mln USD)	555,02	533,51	677,41	635,55	520,30	602,71	649,33	434,67
Import z Białorusi (mln USD)	116,36	91,44	53,61	35,17	108,65	47,19	46,48	31,34
Import z Rosji (mld USD)	1,99	1,84	1,27	0,80	1,23	1,51	1,40	1,09
Eksport do EUG (mln USD)	547,79	579,66	398,81	297,26	538,65	639,00	641,70	455,77
Import z EUG (mld USD)	2,66	2,47	2,00	1,47	1,86	2,16	2,10	1,56

Opracowanie własne na podstawie World Development Indicators - <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>, dostęp z dnia 20.12.2021, ceny stałe

### 3.3.5 Armenia

Armenia w ujęciu globalnym najczęściej eksportuje takie towary jak rudę miedzi 23,6%, złoto 12%, tytoń 8,23%, mocny alkohol 7,48% i stopy żelazne 5,54%. Najważniejszymi kierunkami eksportu są Rosja 20,7%, Szwajcaria 12,2%, Chiny 7,02%, Bułgaria 6,96% oraz Niemcy 5,73%. Eksport całkowity w okresie 2013-2020 wyniósł 15,9 mld USD (tabela 31).

Import w ujęciu rocznym w analogicznym okresie wyniósł 33,2 mld USD, co znaczy, że Armenia musi dwukrotnie więcej wydać pieniędzy niż ma dochodu z eksportu. Importowane towary o największym udziale jednostkowym to gaz 9,7%, paliwa 5,02%, samochody 3,76%, diamenty 3,21% oraz leki 2,27%. Import z Rosji stanowi aż 27,3% całkowitego importu towarów. Następnie są Chiny 9,82%, Iran 6,1%, Gruzja 5,98%, Turcja 4,98% oraz Niemcy 4,84%.

**Tabela 31.** Wskaźniki makroekonomiczne Armenii.

Wskaźnik	2013	2014	2015*	2016	2017	2018	2019	2020
Produkt krajowy brutto (mld USD)	9,87	10,23	10,55	10,57	11,37	11,96	12,87	11,92
Produkt krajowy brutto per capita (USD)	3838	3986	3607	3592	3915	4221	4605	4266
Dochód Narodowy (mld USD)	10,49	10,69	10,98	10,83	11,77	12,17	13,06	11,77
Eksport do krajów EUG (mld USD)	348,73	320,81	236,54	392,50	554,13	664,35	746,08	688,51
Całkowity Eksport (mld USD)	1,47	1,49	1,48	1,81	2,14	2,38	2,62	2,51

Import z krajów EUG (mld USD)	1,15	1,10	1,03	1,01	1,21	1,30	1,54	1,56
Import całkowity (mld USD)	4,26	4,16	3,26	3,22	3,89	4,85	5,07	4,57

Opracowanie własne na podstawie World Development Indicators - <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>, dostęp z dnia 20.12.2021, \*ceny stałe

W tabeli 32 przedstawione wewnątrz wspólnotowy eksport i import dla Armenii, jednakże opisu dokonano już w opisach powyższych krajów.

**Tabela 32.** Armenia - wewnątrz wspólnotowy eksport i import.

Wskaźnik	2013	2014	2015*	2016	2017	2018	2019	2020
Eksport do Białorusi (mln USD)	8,56	9,02	5,46	13,11	6,94	11,74	17,82	21,19
Eksport do Kazachstanu (mln USD)	7,26	6,87	4,86	5,27	4,92	9,78	5,40	6,59
Eksport do Kirgistanu (mln USD)	0,98	0,31	0,35	1,13	1,76	0,97	3,15	1,60
Eksport do Rosji (mln USD)	331,93	304,60	225,87	372,99	540,51	641,86	719,72	659,13
Import z Białorusi (mln USD)	40,84	31,02	33,78	23,20	37,64	38,57	49,86	58,59
Import z Kazachstanu (mln USD)	0,73	0,55	0,29	0,68	4,04	3,69	2,92	5,73
Import do Kirgistanu (tyś USD)	5,19	95,78	83,20	81,46	88,80	299,64	2380,19	247,57
Import do Rosji (mld USD)	1,10	1,07	0,99	0,99	1,17	1,26	1,49	1,49
Eksport do EUG (mld USD)	348,73	320,81	236,54	392,50	554,13	664,35	746,08	688,51
Import z EUG (mld USD)	1,15	1,10	1,03	1,01	1,21	1,30	1,54	1,56

Źródło: opracowanie własne na podstawie World Development Indicators - <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>, dostęp z dnia 20.12.2021, \*ceny stałe

### 3.4 Wpływ EUG na proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Studium literatury przedmiotu w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw na obszarze Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej wskazuje wzrost zainteresowania tą tematyką za równo na arenie krajowej jak i międzynarodowej, jednakże badania skupiają często na samej EUG, a nie wynikach empirycznych dotyczących procesu internacjonalizacji.

W literaturze wyniki badań empirycznych na temat internacjonalizacji przedsiębiorstw na obszarze EUG na przykładzie Kazachstanu pozostawiają wielki niedosyt informacji. A. Jumasseitova i M. Jumasseitova w swoich badaniach przeprowadzonych na 184 małych i średnich przedsiębiorstwach analizowały wpływ EUG na internacjonalizację



przedsiębiorstw w Kazachstanie. Autorki podkreślają, iż wykonane badania mogą być niemiarodajne z powodu ich przeprowadzenia na przestrzeni 2015 i 2016, czyli okresu zbyt wczesnego do miarodajnego określenia skutków internacjonalizacji Kazaskich przedsiębiorstw pod wpływem EUG. Jednakże, badania pokazują, że MSP zaczęły korzystać z możliwości handlu bez taryfowego, wskutek czego import i eksport zanotował około 2% wzrost po wejściu w życie EUG<sup>287</sup>. Naukowcy N. Kurmanov, B. Tolysbayev, D. Aibossynova i N. Parmanov zbadali aktywność MSP przed zawiązaniem EUG. Wyniki badania wykazały niską innowacyjną działalność MSP w porównaniu do innych krajów<sup>288</sup>. S. Schitov i N. Likholetova przeprowadzili badania na temat wpływu EUG na internacjonalizację sektora rolnego, pokazując, że są dotknięte niestabilnością gospodarczą, zmiennością na rynkach finansowych i energetycznych oraz złożonymi uwarunkowaniami politycznymi<sup>289</sup>. E. Zemaitis i T. Aman analizowali czynniki i bariery internacjonalizacji branży high-tech w Kazachstanie na przestrzeni lat 2009-2017. Głównymi barierami internacjonalizacji okazały się biurokracja, przekupstwo, a także wysoki koszt internacjonalizacji. Z drugiej strony utworzenie i inwestowanie w fundusze venture pozwoliło rządowi na zwiększenie aktywności małych przedsiębiorstw i zabezpieczenie finansowania projektów z branży zaawansowanych technologii<sup>290</sup>. R. Volkov i inni przeprowadzili badania w 2017 roku, dotyczące barier dla wspólnego rynku EUG dla zagranicznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw<sup>291</sup>. Badanie pozwala na wyciągnięcie wniosków na temat wysokiej dostępności wspólnego rynku i braku silnych barier. Badacze twierdzą, że od 70 do 90% przedsiębiorstw różnych krajów członkowskich EUG uważa wspólny rynek EUG za ogólnie dostępny, pomimo że, około dwie trzecie z nich zauważyło występowanie pewnych barier i przeszkód na rynku EUG. Głównymi barierami wspólnego

<sup>287</sup> А.К. Джумасейтова, М. Бигабатова, Eurasian economic integration: the challenges for small and medium companies, *Central Asian Economic Review*. 2018, s. 110–121.

<sup>288</sup> N. Kurmanov, B. Tolysbayev, D. Aibossynova, N. Parmanov, Innovative activity of small and medium-sized enterprises in Kazakhstan and factors of its development, *Економічний Часопис - XXI*. 158, 2016, s. 60.

<sup>289</sup> S. Schitov, N. Likholetova, Theoretical and methodological guidelines for transnationalization and integration process managing in Eurasian Economic Union agricultural sector, *E3S Web Conf.* 273 (2021)

<sup>290</sup> T. Aman, E. Žemaitis, INTERNATIONALIZATION OF HIGH-TECHNOLOGY SECTOR IN KAZAKHSTAN: MAIN BARRIERS AND FACTORS, in: Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania, 2020

<sup>291</sup> Center for Macroeconomic Analysis and Short-Term Forecasting, R. Volkov, E. Sabelnikova, Center for Macroeconomic Analysis and Short-Term Forecasting, V. Salnikov, Center for Macroeconomic Analysis and Short-Term Forecasting, M. Idrisov, Kazakhstan Industry Development Institute, S. Zhumabekova, Center for Industrial Policy of Kazakhstan Industry Development Institute, P. Piakucka, Institute of Economics NAS of Belarus, Barriers of the EAEU Common Market for Foreign Activity of Enterprises, *HSE Economic Journal*. 23 (2019), s. 61

rynku są duże bariery wejścia na rynek, brak dostępnej informacji, a także bariery techniczne i przeszkody związane z regulacją finansową.

Internacjonalizacja przedsiębiorstw na terenie EUG jest także obiektem zainteresowań polskich naukowców. K. Falkowski, postawił tezę, że konkurencyjność państw członkowskich EUG w handlu międzynarodowym jest generalnie niska, podczas gdy ich przewagi komparatywne można dostrzec jedynie w kategoriach średnio-niskiej i niskiej technologii, które w dużym stopniu opierają się na ich odpowiednich baz zasobów naturalnych<sup>292</sup>. M. Kaczmarek analizował wpływ Rosji na państwa członkowskie EUG, które wykazały bariery pozataryfowe takie jak ograniczenia dostępu zagranicznych firm do przetargów publicznych co przełożyło się na brak oczekiwanego wzrostu handlowego pomiędzy członkami EUG<sup>293</sup>.

Kazachstan to jeden z największych krajów świata, położony w sercu kontynentu eurazjatyckiego. Strategiczne położenie między Europą, Azją i Bliskim Wschodem zapewnia Kazachstanowi bezpośredni dostęp do głównych rynków EUG, a także Chin i krajów regionu Morza Kaspijskiego. Jedną z kluczowych przewag konkurencyjnych Kazachstanu jest bogata baza surowcowa. Kraj posiada prawie wszystkie pierwiastki układu okresowego pierwiastków, a także ogromny potencjał rozwoju energetyki odnawialnej. Ponadto Kazachstan znajduje się w TOP-5 krajów świata pod względem potencjału rozwoju rolnictwa. Przyciąganie inwestycji i budowanie długotrwałych partnerstw z międzynarodowymi inwestorami jest jednym ze stałych priorytetów rządu Kazachstanu. Projekty inwestycyjne otrzymują kompleksowe wsparcie, obejmujące zarówno korzyści fiskalne (dotacje, ulgi podatkowe itp.), jak i pozafiskalne (grunty, infrastruktura). W tabeli 33 pokazano przykłady projektów z inwestorami zagranicznymi.

W państwach członkowskich EUG własność państwowa nadal odgrywa ważną rolę w działalności przedsiębiorstw, ponieważ po rozpadzie Związku Radzieckiego większość dużych firm przeszła pod kontrolę państwa. Wśród korporacji wielonarodowych z krajów EUG dominują struktury z udziałem własności państwowej, a więc ich działalność będzie prowadzona głównie w interesie danego kraju. Sektory takie jak przemysł naftowo-

---

<sup>292</sup> K. Falkowski, Long-Term Comparative Advantages of the Eurasian Economic Union Member States in International Trade, *International Journal of Management and Economics*. 53, 2017, s. 29.

<sup>293</sup> M. Kaczmarek, Nowy Jedwabny Szlak i Eurazjatycka Unia Gospodarcza: chińska i rosyjska praktyka budowy wpływów w Azji Centralnej [The New Silk Road and the Eurasian Economic Union: Two Visions of the Regional International Order], *Stosunki Międzynarodowe - International Relations*. 52 (2016), s. 110.

gazowy, elektroenergetyczny, górniczy itp. są ściśle kontrolowane przez państwo, co odzwierciedla zarówno gospodarcze, jak i polityczne znaczenie tych sektorów dla państw. Ograniczenia urzędnicze można znaleźć zarówno w firmach państwowych, jak i prywatnych, jednakże przedsiębiorstwa państwowe są narażone w większym stopniu ponieważ kierownictwo takich przedsiębiorstw jest z nadania politycznego i często wprowadza ludzi bez wymaganych kompetencji do ich umiędzynarodowienia<sup>294</sup>. Większość badaczy zgadza się, że własność państwowa będzie odgrywała kluczową rolę w stopniu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa<sup>295</sup>. Jednakże, w gospodarkach wschodzących można dostrzec wiele przykładów konkurencyjnych przedsiębiorstw z udziałem państwa, co przeczy powszechnemu postrzeganiu ich jako archaicznych form przedsiębiorstw, skoncentrowanych głównie na rynku krajowym. Własność państwowa w firmach staje się motorem ekspansji międzynarodowej<sup>296</sup>. Rządowe przedsiębiorstwa starają się zabezpieczyć przed niestabilnym środowiskiem politycznym i regulacyjnym oraz towarzyszącym ryzykiem i niepewnością<sup>297</sup>.

Przedsiębiorstwa międzynarodowe z rynków wschodzących, w których udział znaczący ma państwo, będą pod wpływem strategii rządów, partii politycznych, lobbystów i innych instytucji formalnych i nieformalnych w różnych konfiguracjach. W krajach goszczących o gospodarkach wschodzących nierzadko zdarza się, że działalność przedsiębiorstw międzynarodowych opiera się i jest uwarunkowana formalnymi lub nieformalnymi interakcjami między rządami kraju macierzystego i goszczącego<sup>298</sup>.

Wpływ polityczny można także znaleźć w przedsiębiorstwach z sektora poza surowcowego, co negatywnie wpływa na ich rozwój, a także narusza prawa takich przedsiębiorstw<sup>299</sup>. Aktualnie większość towarów i usług wytwarzanych w EUG nie jest

---

<sup>294</sup> R. Mazzolini, European Government-Controlled Enterprises: Explaining International Strategic and Policy Decisions, in: A. Cuervo-Cazurra (Ed.), *State-Owned Multinationals: Governments in Global Business*, Springer International Publishing, Cham, 2018, s. 57–72.

<sup>295</sup> A. Cuervo-Cazurra, Thanks but no thanks: State-owned multinationals from emerging markets and host-country policies, *J Int Bus Policy*. 1 (2018), s. 128–156.

<sup>296</sup> A. Panibratov, S. Michailova, The role of state ownership and home government political support in Russian multinationals' internationalization, *International Journal of Emerging Markets*. 14 (2019), s. 436–450.

<sup>297</sup> S. Globerman, A new era for foreign direct investment, *Multinational Business Review*. 25 (2017), s. 5–10.

<sup>298</sup> A. Panibratov, S. Michailova, The role of state ownership and home government political support in Russian multinationals' internationalization, *International Journal of Emerging Markets*. 14 (2019), s. 436–450.

<sup>299</sup> Z. Deng, J. Yan, M. van Essen, Heterogeneity of political connections and outward foreign direct investment, *International Business Review*. 27 (2018), s. 893.

konkurencyjna na rynkach światowych. Na rynkach światowych przeważają następujące kryteria wytwarzanych wyrobów, są to: popyt oraz podaż, co pozwala na zwiększenie możliwości sprzedaży wytwarzanych wyrobów na rynkach światowych. Jednakże, analiza nakładów na rozwój i badania w zakresie eksportu poza-surowcowego w państwach członkowskich EUG wynika, że wielkość nakładów jest znacznie niższa niż w wielu innych krajach.

Państwo będzie w różnym stopniu oddziaływać na przedsiębiorstwo w zależności od tego czy jest dane przedsiębiorstwo jest własnością skarbu państwa czy jest powiązana politycznie. Jeżeli, państwo jest właścicielem lub posiada znaczne udziały będzie stosować bezpośrednie mechanizmy wpływu, natomiast wpływ przynależności państwowej na przedsiębiorstwo jest pośredni i zwykle odbywa się za pośrednictwem sieci<sup>300</sup>. Gdy stopień własności państwowej w przedsiębiorstwie jest wysoki, państwo bezpośrednio wpływa na działalność międzynarodową firm poprzez przydzielanie kadry kierowniczej i tworzenie regulacji związanych z majątkiem państwowym. Warto podkreślić, że menedżerowie pracujący w firmach z wysokim udziałem skarbu państwa wybrali strategię internacjonalizacji zgodną z pozycją aktualne rządu, ponieważ rozwój kariery zależy od tego, czy uda im się zrealizować cele państwa<sup>301</sup>. Bezpośrednia decyzja o wyborze modelu internacjonalizacji przedsiębiorstw państwowych lub spółek o wysokim stopniu własności państwowej jest zdeterminowana celami politycznymi. Przedsiębiorstwa państwowe korzystają z uprzywilejowanej relacji z rządem, która ułatwia ich transakcje. Ponadto, przedsiębiorstwa państwowe dodatkowo mogą czerpać korzyści z budżetu państwa, co będzie to wpływać na cierpliwość, państwa jako inwestora. Należy, jednakże wziąć pod uwagę powstanie dodatkowej niepewności związanej z wpływem politycznym na podejmowane decyzji, z którymi przedsiębiorstwa muszą się mierzyć przy zawieraniu kontraktów. Ta niepewność kontraktowa może wzrosnąć wraz z rotacją rządzących polityków, gdy nowy gabinet polityczny odstąpi od kontraktów podpisanych przez poprzednią administrację. Jednak inwestorzy prywatni, którzy zawierają kontrakty z przedsiębiorstwami państwowymi, mogą minimalizować to ryzyko, przewidując takie ryzyko i podpisując umowy, które je minimalizują. Przedsiębiorstwa państwowe mają wyższy

<sup>300</sup> C. Wang, J. Hong, M. Kafouros, M. Wright, Exploring the Role of Government Involvement in Outward FDI from Emerging Economies, in: A. Cuervo-Cazurra (Ed.), *State-Owned Multinationals: Governments in Global Business*, Springer International Publishing, Cham, 2018, s.75–109.

<sup>301</sup> P.J. Williamson, Rivalry between emerging-market MNEs and developed-country MNEs: Capability holes and the race to the future, *Business Horizons*. 62 (2019), s.157–169.

poziom umiędzynarodowienia i mogą wchodzić na rynki bardziej złożonych krajów dzięki swoim relacjom z rządem w ramach kontraktów rządowych.

Badanie przeprowadzone przez L.J. Clegg, H. Voss, J.A. Tardios, pokazują, dlaczego jedne przedsiębiorstwa państwowe podlegają procesowi internacjonalizacji, a inne nie. Decydującym czynnikiem w tym przypadku jest rodzaj ustroju politycznego, a spółki państwowe krajów autokratycznych są bardziej skłonne do ekspansji zagranicznej na kraje o podobnych ustrojach oraz wchodzenia na rynki branż o strategicznym znaczeniu dla gospodarki narodowej<sup>302</sup>. Realizacja celów EUG jest ściśle związana z tworzeniem wspólnych rynków w różnych obszarach współpracy gospodarczej. Jednym z tych obszarów są zamówienia publiczne, które mogą mieć istotny wpływ na wzajemną wymianę handlową między państwami członkowskimi w ramach funkcjonowania rynku wewnętrznego EUG. Firmy tego typu często otrzymują kontrakty rządowe, które w wielu przypadkach przyczyniają się do ich internacjonalizacji.

Przedsiębiorstwa, które współpracują z rządem, często otrzymują wiele premii, które można zaliczyć do wartości niematerialnych<sup>303</sup>. Wcześniejsze badania mogły prowadzić do wniosków na temat korzyści, jakie może przynieść współpraca z rządem. Przedsiębiorstwa z powiązaniem politycznym otrzymują więcej pożyczek i więcej pomocy od państwa w momentach krytycznych<sup>304</sup>, a w wielu przypadkach uzyskują korzystną stawkę podatkową i wysoki udział w rynku<sup>305</sup>. Jednakże, przedsiębiorstwa z wysokim wpływem państwa wykazują niski stopień umiędzynarodowienia, w związku z silnymi oddziaływaniami politycznymi w decyzję biznesowe<sup>306</sup>.

Mówiąc o formach internacjonalizacji, warto zauważyć, że firmy zazwyczaj korzystają z dwóch sposobów ekspansji międzynarodowej – eksportu i bezpośrednich inwestycji zagranicznych (rozdział 1.3). Wybór formy ekspansji międzynarodowej wymaga kompromisu między wysokimi zmiennymi kosztami handlowymi związanymi z różnym poziomem kosztów między np. działalnością eksportową, a kosztami związanymi z

<sup>302</sup> L.J. Clegg, H. Voss, J.A. Tardios, The autocratic advantage: Internationalization of state-owned multinationals, *Journal of World Business*. 53 (2018) s. 668–681.

<sup>303</sup> R.E. Hoskisson, L. Eden, C.M. Lau, M. Wright, Strategy in Emerging Economies, *AMJ*. 43 (2000), s. 249–267.

<sup>304</sup> M. Faccio, H.-C. Hsu, Politically Connected Private Equity and Employment, *The Journal of Finance*. 72 (2017), s. 539–574.

<sup>305</sup> V. Maksimov, S.L. Wang, Y. Luo, Reducing poverty in the least developed countries: The role of small and medium enterprises, *Journal of World Business*. 52 (2017), s. 244–257.

<sup>306</sup> K. Kalasin, A. Cuervo-Cazurra, R. Ramamurti, State ownership and international expansion: The S-curve relationship, *Global Strategy Journal*. 10 (2020), s. 386–418.

bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi<sup>307</sup>. Aby zdobyć wiedzę o specyfice rynku, przedsiębiorstwa powinny rozpocząć internacjonalizację od eksportu lub w niektórych sytuacjach, przestawić się na regionalną sprzedaż zależną<sup>308</sup>. Wybór formy umiędzynarodowienia firmy może ulec znacznej zmianie, jeśli rząd będzie ją wspierał poprzez dostęp do pożyczek, specjalnych kontraktów z zagranicznymi rządami, stosował niższe cła lub podatki oraz umożliwił angaż w kontrakty rządowe<sup>309</sup>. W przypadku wsparcia państwa, firma może rozpocząć internacjonalizację od utworzenia oddziałów zagranicznych.

W ostatnich latach Kazachstan wykazał się dużym potencjałem inwestycyjnym, a przyczyn takiego stanu rzeczy jest kilka: strategiczna lokacja, korzystne otoczenie biznesowe, ochrona praw inwestorów, zachęty inwestycyjne, bogata baza surowcowa, kapitał ludzki, bogate zasoby naturalne, korzystne położenie strategiczne. Warto podkreślić, że Wielki Jedwabny Szlak przebiegał kiedyś przez terytorium Kazachstanu, ponieważ Kazachstan leży w sercu kontynentu euroazjatyckiego, zapewniając sobie tym samym rolę „pomostu lądowego”. W pobliżu Kazachstanu leżą trzy kraje z „czwórki” BRIC: Rosja, Chiny i Indie. Kazachstan to nowa strategiczna lokalizacja na skrzyżowaniu Europy i Azji. Obejmuje to również preferencyjny dostęp do regionalnego rynku ponad 500 milionów konsumentów i wspólnego rynku Eurazjatyckiej Unii Gospodarczej z ponad 180 milionami konsumentów, a także efektywny czasowo transport ładunków. Kazachstan odgrywa kluczową rolę w realizacji Inicjatywy Pasa i Szlaku – przez terytorium Kazachstanu przebiega łącznie ponad 3 tys. km. z 10 tys. km. Kazachstański port morski Aktau i Kuryk posiada również infrastrukturę portów morskich w innych krajach: Batumi (Gruzja) i logistyka Lianyungang (Chiny)<sup>310</sup>. W tabeli 33 przedstawiono priorytetowe obszary rozwoju Kazachstanu z podziałem na grupy.

<sup>307</sup> P. Conconi, A. Sapir, M. Zanardi, The internationalization process of firms: From exports to FDI, *Journal of International Economics*. 99 (2016), s. 16–30.

<sup>308</sup> J.-E. Vahlne, J. Johanson, From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years, *J Int Bus Stud*. 48 (2017), s.1087–1102.

<sup>309</sup> J. Falciola, M. Jansen, V. Rollo, Defining firm competitiveness: A multidimensional framework, *World Development*. 129 (2020)

<sup>310</sup> <https://www.portaktau.kz/ru/about/> dostęp z dnia 12.05.2023



**Tabela 33.** Priorytetowe obszary rozwoju Kazachstanu.

<b>Grupa</b>	<b>Obszar rozwoju</b>
Kompleks rolno-przemysłowy	Rocznie 5-8 mln ton zboża eksportuje na rynki ponad 70 krajów, a pod względem eksportu mąki na przestrzeni ostatnich lat Kazachstan jest światowym liderem eksportującym do 2,5 mln ton rocznie.
Hodowla zwierząt	Eksport EUG i Chin: mięso i przetwory mleczne: wołowina – około 480 tys. ton mięsa wołowego rocznie, jagnięcina – 100 tys. ton mięsa jagnięcego rocznie, wieprzowina – 86 tys. ton rocznie, kurczak jaja - 300 mln sztuk rocznie.
Produkcja roślinna	Eksport ponad 1 mln ton nasion oleistych, głównymi importerami są Uzbekistan, Chiny, Belgia.
Przemysł lekki	Przemysł włókienniczy obejmuje bawełnę, tkaniny, tekstylia, materiały, filc i obuwie, jednak przemysł odzieżowy zaspokaja zaledwie 7% krajowego popytu.
Przemysł chemiczny	64% chemia podstawowa (kwasy nieorganiczne, zasady i ich soli, materiały wybuchowe oraz lakiery i farby, chemia rolnicza (nawozy mineralne i środki ochrony roślin) zajmuje około 21%, petrochemia jest reprezentowana przez jedno duże przedsiębiorstwo i odpowiada za 10% w całej produkcji przemysłu chemicznego.
Przemysł budowlany	Ok. produkcyjnych 1000 przedsiębiorstw w kraju, główna część jest zlokalizowana jest w obwodach Akmolińskim (35%) i Ałmaty (14%) oraz Astana (10%), co można wytłumaczyć dynamiką budownictwa mieszkaniowego w Ałmaty i Astanie.
Kompleks górniczo - hutniczy	Pierwsze miejsce na świecie pod względem zasobów wolframu, drugie miejsce w uranu, rudach chromu, czwarte i piąte miejsce w manganie, srebrze, cynku, ołowiu i innych minerałach. 11 miejsce w produkcji miedzi i 12 miejsce pod względem rezerw <sup>311</sup> .

<sup>311</sup> <https://invest.gov.kz/ru/doing-business-here/regulated-sectors/mmc/> dostęp z dnia 05.06.2023.



Inżynieria mechaniczna	Udział w rynku krajowym – około 40% importu ogółem, produkcja aparatury elektrycznej, sprzętu naftowego i gazowego, przemysł motoryzacyjny, a także innych maszyn i urządzeń.
Energetyka i odnawialne źródła energii	Łączna moc zainstalowana elektrowni w Kazachstanie na rok 2021 to 23,6 GW, moc dostępna to 19,1 GW.
Opieka zdrowotna i farmacja	Ok. 91% produkcji wyrobów farmaceutycznych koncentruje się w Szymkencie (84%) i Ałmaty (7%). Wyroby farmaceutyczne w kraju wytwarza 85 przedsiębiorstw.
Turystyka	Państwowy program rozwoju branży turystycznej Kazachstanu na lata 2019-2025. Celem tego programu jest zapewnienie, aby do 2025 roku udział turystyki w całkowitym PKB Kazachstanu wynosił co najmniej 8%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Инвестиции в Казахстане, <https://betaegov.kz/article/64601> dostęp z dnia 12.03.2023.

W ostatnich latach Kazachstan wykazał się dużym potencjałem inwestycyjnym, na co przemawia kilka czynników: strategiczne położenie, sprzyjające otoczenie biznesowe, ochrona praw inwestorów, zachęty inwestycyjne, stabilność polityczna, bogata baza surowcowa, kapitał ludzki, bogate zasoby naturalne<sup>312</sup>. Wymienione czynniki zachęcają inwestorów zagranicznych do inwestowania w kraj (tabela 34).

**Tabela 34.** Krajowa pula projektów z inwestorami zagranicznymi.

Projekt inwestycyjny	Inwestor	Czas trwania projektu	Obwód
Produkcja żeliwa, stali i żelazostopów	Luksemburg	2022 - 2031	Karaganda
Produkcja wodoru	Niemcy	2021 - 2031	Mangistauski
Produkcja produktów petrochemicznych	Republika Korei	2023 - 2027	Aktobe
Budowa dzielnicy turystycznej	ZEA	2020 - 2026	Astana
Budowa zintegrowanego kompleksu gazowo-chemicznego do produkcji polipropylenu (I etap)	Chiny	2017 - 2022	Atyrau
Budowa elektrociepłowni o mocy 250 MW	Turcja	2023 - 2025	Kyzylorda

<sup>312</sup> <https://www.gov.kz/article/64601?lang=ru> dostęp z dnia 17.06.2023.

Budowa kompleksu kuźniczego do produkcji wyrobów kutych	Niemcy	2020 -2024	Pawłodar
---	--------	------------	----------

Opracowanie własne na podstawie: Инвестируйте в Казахстан | Общациональный пул инвестиционных проектов, <https://invest.gov.kz/ru/services/pool-of-investment-projects/> dostęp z dnia 12.03.2023.

Kazachstan także inwestuje w inne rynki. Według danych International Investment Position, w ciągu 2021 roku kraj zredukował inwestycje o 7,2 mld dolarów – z 35 mld do 27,8 mld dolarów. Kazachstan nadal najwięcej inwestuje w Holandii – 15,5 mld dolarów oraz w Wielkiej Brytanii – 3,7 mld dolarów następnie Szwajcaria – 1,3 mld USD i Luksemburg – 512,7 mln USD. Warto zauważyć, że w ciągu ostatniego roku wolumen inwestycji w tych krajach znacznie się zmniejszył. Kazachstan zmniejszył też inwestycje na Cyprze i w Turcji, tymczasem według Narodowego Banku Kazachstanu inwestycje w wzrosły krajach takich jak Rosja, Bahamy, Kajmany, Wyspy Dziewicze oraz Singapur, a inwestycje w Liechtensteinie nie uległy zmianie<sup>313</sup>.

Podsumowując, położenie geograficzne krajów Azji Środkowej (w tym Kazachstanu), które nie mają granic morskich, jest główną przeszkodą w handlu morskim i dostępie do głównych rynków światowych. Ponadto uwarunkowania geograficzne, a także polityczne, kulturowe, historyczne sprzeczności w stosunkach i słabe instytucje, tworzą dodatkowe przeszkody, które przekładają się na koszty wymiany handlowej zarówno pomiędzy krajami regionu oraz w handlu ze światem zewnętrznym. W tych okolicznościach kształtowanie polityki gospodarczej sprzyjającej współpracy regionalnej i handlowi wydaje się zadaniem dość trudnym. Jednak potencjalne korzyści płynące z korzystania z wewnętrznych szlaków handlowych i bliskości ogromnych rynków, takich jak EUG, UE, Chiny, Rosja czy Indie znacznie przewyższają koszty naturalne i instytucjonalne. Władze Kazachstanu nadal modernizują ogólne strategiczne ramy rozwoju. Prezydent zatwierdził trzy narodowe priorytety średniookresowej strategii: dobro obywateli, jakość instytucji i budowanie silnej gospodarki. Te tematy są ujęte w przyjętym narodowym planie rozwoju do 2025 roku<sup>314</sup>.

<sup>313</sup> <https://lsm.kz/investicii-kazahstana-v-drugie-strany> dostęp z dnia 17.06.2022.

<sup>314</sup> <https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-183048> dostęp z dnia 13.06.2023.

### 3.5 Wpływ wojny Rosji z Ukrainą na EUG.

24 lutego 2022 roku prezydent Rosji Władimir Putin ogłosił rozpoczęcie specjalnej wojskowej operacji „demilitaryzacji” i „denazyfikacji” Ukrainy<sup>315</sup>. Rosyjski przywódca podkreślił, że plany Moskwy nie obejmują okupacji terytoriów ukraińskich. 24 marca 2022 roku Zgromadzenie Ogólne ONZ przyjęło zachodnią rezolucję w sprawie Ukrainy, która obarcza Rosję odpowiedzialnością za obecny kryzys. Państwa zachodnie nałożyły bezprecedensowe sankcje na Moskwę. Mimo to Kreml jest zdeterminowany, by zrealizować cele operacji specjalnej. Te tragiczne wydarzenia mają wiele nazw: wojna, konflikt wojskowy, agresja Rosji wobec Ukrainy i tylko dla Rosji jest to specjalna operacja, która ma trudny do zrozumienia i przyjęcia w obecne czasy cel.

Konflikt Rosji z Ukrainą miał istotne implikacje dla Eurazjatyckiej Unii Gospodarczej, co miało zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie skutki dla EUG i jej krajów członkowskich. Agresja Rosji wobec Ukrainy spowodowała napięcia polityczne w EUG. Podczas gdy Rosja była główną siłą napędową organizacji, inne państwa członkowskie miały odmienne poglądy na temat konfliktu. Niektóre państwa członkowskie EUG wyraziły zaniepokojenie działaniami Rosji na Ukrainie, co powoduje napięte stosunki w ramach organizacji. Napięcia te utrudniają utrzymanie jednolitego podejścia i utrudniają procesy decyzyjne. Ponadto, konflikt wzbudził obawy dotyczące bezpieczeństwa wśród państw członkowskich EUG. Aneksja Krymu przez Rosję w 2014 roku i trwający konflikt we wschodniej Ukrainie spowodowały niestabilność w regionie. Wywołało to obawy o integralność terytorialną i suwerenność innych państw członkowskich. EUG musiała zmagać się z rozwiązaniem tych problemów związanych z bezpieczeństwem przy jednoczesnym utrzymaniu celów integracji gospodarczej.

Kazachstan nie uznał włączenia Krymu do Rosji po referendum w 2014 roku, a także nie uznał przystąpienia do Rosji obwodów Ługańskiego, Donieckiego, Zaporozża i Chersonia w Ukrainie, mówiąc o tym 17 czerwca 2022 roku na Forum Ekonomicznym w Petersburgu<sup>316</sup>. Były prezydent Nursułtan Nazarbajew, a także obecny prezydent Kasym-Żomart Tokajew, podkreślali, że takie posunięcie doprowadziłoby do konieczności uznania (południowej) Osetii, Abchazji, Kosowa, Tajwanu<sup>317</sup>. Kazachstan szanuje i uznaje

<sup>315</sup> <https://z.mil.ru/> dostęp z dnia 13.05.2023.

<sup>316</sup> [https://tengrinews.kz/kazakhstan\\_news/vopros-uchastiya-odkb-ne-stoit-mid-rossiysko-ukrainskom-479392/](https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/vopros-uchastiya-odkb-ne-stoit-mid-rossiysko-ukrainskom-479392/) dostęp z dnia 13.05.2023.

<sup>317</sup> <https://kaztag.kz/ru/news/kazakhstan-ne-priznaet-lnr-i-dnr-tokaev> dostęp z dnia 13.05.2023.

zasady integralności terytorialnej państw, ich suwerennej równości i pokojowego współistnienia. Prezydent Tokajew wielokrotnie, również w swoich wystąpieniach z trybuny ONZ jasno podkreślał znaczenie niezłomnego przestrzegania zasady prawa międzynarodowego. Ustawa mówi o odpowiedzialności państw członkowskich ONZ za utrzymanie pokoju i poszanowanie integralności terytorialnej państw. Jednakże ze względu na korzystne regulacje celne, towary importowane do Kazachstanu, na przykład przez Dubaj czy Iran, mogą być dalej importowane do Rosji bez opłat celnych. Według oficjalnych statystyk, wartość eksportu pojazdów z Kazachstanu do Rosji znacząco wzrosła, osiągając 1,2 mld USD i zwiększając się czterokrotnie w porównaniu z rokiem poprzednim. Jest to imponujący wzrost i świadczy o rosnącym znaczeniu handlu pojazdami między tymi dwoma krajami. Warto również zauważyć, że Kazachstan, pomimo posiadania niewielkiego przemysłu motoryzacyjnego, stał się znaczącym dostawcą samochodów osobowych dla Rosji. Według danych rosyjskiej agencji Autostat, aż 18% wszystkich importowanych samochodów osobowych pochodziło z Kazachstanu<sup>318</sup>. Mimo globalnych wyzwań, problemów z dostawami samochodów, których dystrybucja lub produkcja znajdowała się w Rosji, rynek potrafił się przeorientować – w Kazachstanie pojawiły się nowe marki, poszerzyła się gama samochodów produkowanych w istniejących zakładach w kraju. Produkcja samochodów osobowych wzrosła o 28,1% do rekordowych 103 345 sztuk, gdzie najwyższym udziałem charakteryzowały się między innymi marki takie jak Chevrolet, Hyundai oraz Toyota<sup>319</sup>. Ponadto, korzystne regulacje celne i umowy handlowe między tymi dwoma krajami mogą również odgrywać istotną rolę w stymulowaniu tego wzrostu. Taka tendencja pokazuje, że mimo twardej postawy Kazachstanu w kwestii politycznych poglądów wobec Rosji, nadal trwają, a nawet zwiększyły się korzyści ekonomiczne dla Rosji w obecnej sytuacji. Warto zaznaczyć, że część obywateli Rosji niezgodnych z wypowiedzeniem wojny Ukrainie (w tym część tzw. inteligencji) obecnie przebywają poza granicami swojego państwa, w tym w Kazachstanie<sup>320</sup>.

<sup>318</sup> <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Rosjanie-obchodza-sankcje-Skad-maja-iPhone-y-i-mercedesy-8484709.html> dostęp z dnia 13.05.2023.

<sup>319</sup> <https://mk-kz.kz/economics/2023/01/30/proizvodstvo-avtomobiley-v-kazahstane-avelichilos-na-219-za-minuvshiy-god.html> dostęp z dnia 20.06.2023.

<sup>320</sup> <https://polisia.kz/ru/v-mvd-rasskazali-o-migratsionnoj-situatsii-v-strane/> dostęp z dnia 13.05.2023.

**Tabela 35.** Imigracja do Kazachstanu w 2022 roku.

1.	Federacja Rosyjska	2 900 000 mln. osób
2.	Uzbekistan	2 300 000 mln. osób
3.	Kirgistan	730 000 tyś. osób
4.	Tadżykistan	330 000 tyś. osób
5.	Turcja	90 000 tyś. osób

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://polisia.kz/ru/v-mvd-rasskazali-o-migratsionnoj-situatsii-v-strane/> dostęp z dnia 13.05.2023.

W tabeli 35 została pokazana imigracja do Kazachstanu w 2022 roku. Taka postawa wynika nie tylko z poglądów i uczuć ludzkich, ale również z obawy za swoje życie przed mobilizacją, ciągle trwającą w państwie - agresorze.

Podsumowując, EUG jest postrzegana różnie przez pryzmat krajów członkowskich. Kazachstan, to aktywne postsowieckie państwo i najbardziej angażuje się w integrację gospodarczą, które chce skupić się na kwestiach gospodarczych, handlowych i inwestycyjnych. Głównym celem Kazachstanu w EUG jest ułatwienie wolnego handlu oraz swobodnego przepływu kapitału, umiejętności ludzkich i inwestycji. Kraje EUG oczekują uzyskania maksymalnych korzyści ekonomicznych, jednak Rosja nie jest przygotowana na takie podejście, co generuje napięcia i konflikty między członkami, ponieważ Rosja próbuje wykorzystać EUG dla swoich celów, nie tylko ekonomicznych, ale i politycznych.

## ROZDZIAŁ IV: ANALIZA INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIOSTW NA PODSTAWIE PRZEPROWADZONYCH BADAŃ ANKIETOWYCH

### 4.1 Założenia modelu badawczego

Problematyka podjęta w dysertacji związana z internacjonalizacją przedsiębiorstw w Kazachstanie jako kraju członkowskiego Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej została przeanalizowana na podstawie następujących przesłanek:

- aktualność tematu, Euroazjatycka Unia Gospodarcza (EUG) jest nowym ugrupowaniem, które funkcjonuje od 1 stycznia 2015 roku i bezpośrednio graniczy z UE,
- braku wystarczającej ilości badań wpływu EUG na internacjonalizację przedsiębiorstw z perspektywy Kazachstanu,
- historia i specyfika krajów należących do EUG pozwalają oczekiwać odmiennych wniosków z badań niż w przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących na obszarze innych ugrupowań integracyjnych, w szczególności Unii Europejskiej.
- miejsca urodzenia i znajomość lokalnego rynku.

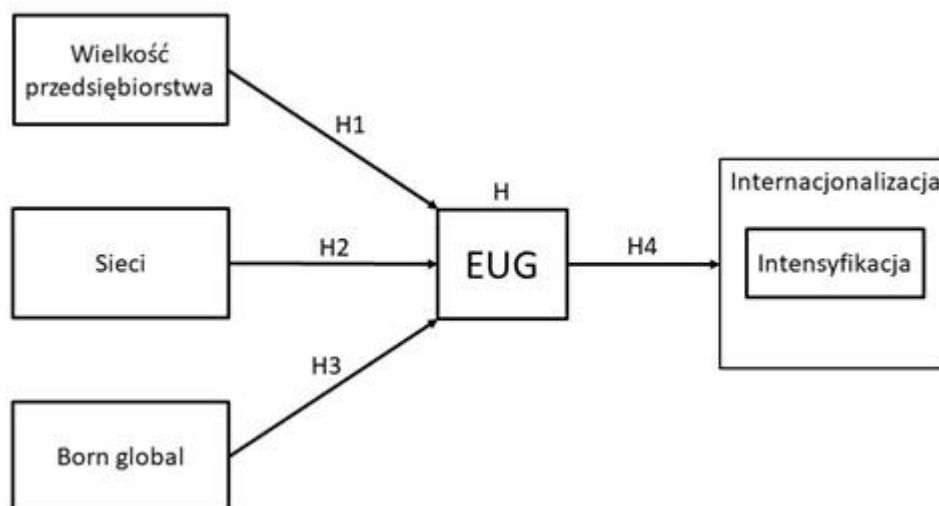
**Głównym celem** realizowanych badań jest diagnoza i analiza wpływu utworzenia EUG na intensyfikację internacjonalizacji (umiędzynarodowienia) małych, średnich i wielkich przedsiębiorstw działających w Kazachstanie. W ramach celu głównego sformułowano cele szczegółowe, które wspomagają realizację celu głównego:

<b>C1</b>	Określenie intensywności i poziomu internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw.
<b>C2</b>	Określenie wpływu tempa internacjonalizacji na intensywność internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw.
<b>C3</b>	Określenie wpływu funkcjonowania w sieciach na intensywność internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw.
<b>C4</b>	Określenie instrumentów internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw.

Na podstawie analizy literatury, w empirycznej części pracy przyjęto do weryfikacji następujące hipotezy badawcze:

<b>H</b>	<i>Utworzenie EUG wpływa na intensyfikację internacjonalizacji przedsiębiorstw w Kazachstanie.</i>
<b>H1</b>	<i>Wielkość przedsiębiorstwa jest skorelowana dodatnio z intensywnością jego internacjonalizacji.</i>
<b>H2</b>	<i>Działalność w sieciach przyczynia się do intensyfikacji procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw.</i>
<b>H3</b>	<i>Tempo internacjonalizacji (przynależność do grupy przedsiębiorstw born global) przyczynia się do intensyfikacji procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw</i>
<b>H4</b>	<i>Przedsiębiorstwa z Kazachstanu oczekują intensyfikacji internacjonalizacji w związku z utworzeniem EUG.</i>

Na podstawie hipotez opracowano i zaproponowano model badawczy wykazujący powstanie EUG jako motor intensyfikacji internacjonalizacji (rysunek 28).



**Rysunek 28.** Opracowany model badawczy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie hipotez badawczych.

Hipotezy pierwsza, druga oraz trzecia mają charakter istotnościowy, i są próbą potwierdzenia zależności pomiędzy tymi zmiennymi. Natomiast hipoteza czwarta ma charakter diagnostyczno-deskryptywny, a jej zdaniem jest określenie oczekiwań przedsiębiorstw co do intensyfikacji internacjonalizacji w związku z utworzeniem Euroazjatyckiej Unii



Gospodarczej. Należy oczekiwać, że przedsiębiorstwa na terytorium Kazachstany mogą internacjonalizować się w sposób odmienny niż przedsiębiorstwa np. w Unii Europejskiej.

Podstawowym celem integracji gospodarczej jest pobudzenie wzrostu gospodarczego, tworzenie miejsc pracy i podniesienie standardu życia poprzez umożliwienie przedsiębiorstwom dostępu do większych rynków, zwiększenie korzyści skali oraz czerpanie korzyści ze specjalizacji i konkurencji. Eliminując cła, kontyngenty i inne bariery w handlu, integracja gospodarcza umożliwi firmom poszerzenie bazy klientów, obniżenie kosztów i poprawę konkurencyjności. Zachęca również do inwestycji, innowacji i transferu technologii, zapewniając bardziej przewidywalne i stabilne środowisko dla przedsiębiorstw, a to przekłada się na poziom internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Wielkość przedsiębiorstwa może być dodatnio skorelowana z poziomem umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa duże z racji wielu różnych czynników mogą płynnie przechodzić proces internacjonalizacji, co zostało przebadane w hipotezie *H1*.

Przedsiębiorstwa mogą kooperować w ramach sieci, aby łatwiej dokonać ekspansji zagranicznej. Działalność w sieciach będzie określana na podstawie stopnia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. W hipotezie *H2* sprawdzono empirycznie korelacje udziału eksportu w sprzedaży, stopnia umiędzynarodowienia TNI oraz liczby obsługiwanych rynków a działalnością przedsiębiorstw w sieciach.

Przedsiębiorstwa typu *born global* powinny charakteryzować wyższym udziałem sprzedaży zagranicznej a także indeksem internacjonalizacji niż przedsiębiorstwa, które dokonały wyboru klasycznej internacjonalizacji, co zostało poddane analizie w hipotezie *H3*.

Hipoteza *H4* ma charakter diagnostyczno-deskryptywny ma na celu zbadania oczekiwań przedsiębiorstw na terytorium Kazachstanu względem EUG a jego wpływem na ich internacjonalizację.

## 4.2 Zmienne modelu badawczego

Założono, że konstrukcja modelu skoncentrowanego na intensyfikacji internacjonalizacji związanego z powstaniem EUG umożliwi rozwiązanie problemu badawczego oraz

pozwole ustalić wpływ, oczekiwania i formy internacjonalizacji Kazaskich przedsiębiorstw.

Ustalono następujące zmienne, które przyjęto w badaniu:

- wielkość przedsiębiorstwa (Wielk\_P)
- udział eksportu w przychodach przedsiębiorstwa (Udz\_Eksp)
- indeks internacjonalizacji TNI (TNI)
- formy internacjonalizacji (Int\_form)
- Eksport regularny / nieregularny (Eksp\_r\_n)
- Posiadania lub nieposiadania strategia przedsiębiorstwa (Stg\_P)
- kierunki ekspansji międzynarodowej (Kier\_eksm)
- działalność w sieciach (Dz\_Siec)
- tempo internacjonalizacji (Int\_temp)
- wiek przedsiębiorstwa (Wiek\_P)

### 4.3 Zastosowane metody i techniki badawcze

Na potrzeby niniejszej pracy w pracy zostały wykorzystane metody ilościowe takie jak analiza statystyczna. Dobór metod, technik oraz narzędzi badawczych został oparty o procedury wykorzystywane w literaturze przedmiotu. Do przeprowadzenia teoretycznych i empirycznych badań przedstawionych w pracy wykorzystano zbiór danych, zebranych za pomocą zróżnicowanych metod badawczych:

- przegląd i analiza krajowej i zagranicznej literatury naukowej – studium literaturowe dotyczące czynników determinujących proces internacjonalizacji przedsiębiorstw, wpływ powstania EUG na proces internacjonalizacji państw członkowskich na przykładzie Kazachstanu,
- analiza danych przygotowanych na potrzeby badań związanych z tematyką pracy w ramach ogólnodostępnych danych surowych w postaci tabel, opracowań i raportów World Bank, KazakInvest, stat.gov.kz.
- metoda ankietyzacji telefonicznej (CATI), mailowej

### 4.4 Próba badawcza i proces ankietyzacji

Badanie pierwsze (I) zostało przeprowadzone w terminie 12.08 – 28.09.2016 na terytorium Republiki Kazachstanu. Kryterium klasyfikacyjnym do badania była działalność eksportowa przedsiębiorstwa. Badaniem objęto przedsiębiorstwa znajdujące się w bazie



eksporterów Kazachstanu o nazwie *KazNextInvest*<sup>321</sup> oraz [www.kz24.net](http://www.kz24.net)<sup>322</sup>. Przygotowana przez autorkę pracy baza obejmowała 824 firmy. Pozyskiwanie odpowiedzi w ramach badań obejmowało rozmowę telefoniczną przeprowadzoną przez autorkę rozprawy doktorskiej. Przedsiębiorstwa udzielały odpowiedzi na zawarte w kwestionariuszu pytania przy wykorzystaniu wywiadów CATI (wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo, *Computer Assisted Telephone Interviewing*).

W ustaleniach grupy badawczej przyjęto wybór celowy przedsiębiorstw, w których założono, że będą to przedsiębiorstwa:

- klasy wielkości (małe, średnie i duże),
- działające na terytorium Kazachstanu,
- prowadzące działalność międzynarodową.

Uzyskano 108 wypełnionych ankiet podczas wywiadów telefonicznych. Wszystkie ankiety zostały zakwalifikowane do analizy, a zatem próba badawcza wynosi 108. W tabeli 36 przedstawiono podsumowanie uzyskania grupy badawczej.

**Tabela 36.** Baza adresowana oraz przyczyny niewypełnienia ankiet – badanie I

Kategoria	Liczebność
Baza adresowa	824
Liczba wykonanych połączeń telefonicznych	267
Średni czas trwania jednego poprawnego wywiadu	20 min
Nieprawidłowy numer/nikt nie odpowiada	20
Firma nie kwalifikuje się do badania	257
Przełożony/niezrealizowany	15
Odmowa udziału	185
Wywiad zrealizowany	108
Wywiad zweryfikowany (baza ostateczna)	108

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N=824)

Z uwagi na nie do końca zadowalającą wielkość uzyskanej próby badawczej oraz upływ czasu autorka zdecydowała się na przeprowadzenie badań uzupełniających (badanie IIu). Badanie drugie (IIu) zostało przeprowadzone w terminie 1.05.2021- 31.12.2021 poprzez formularz internetowy – strona internetowa (doktoratkz.ru). Analogicznie do badania (I) objęto eksporterów. Na podstawie baz danych *KazNextInvest* oraz [www.kz24.net](http://www.kz24.net)

<sup>321</sup> <https://invest.gov.kz/ru/>

<sup>322</sup> Aktualnie strona [kz24.net](http://www.kz24.net) nie zawiera bazy danych.

autorka utworzyła bazę zawierającą 2423 przedsiębiorstw, które udzielały odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie. W tabeli 37 podsumowano wynik badania (IIu).

**Tabela 37.** Baza adresowana oraz przyczyny niewypełnienia ankiet – badanie IIu (uzupełniająca).

Kategoria	Liczebność
Baza adresowa	2423
Liczba wysłanych ankiet mail + strona www	2103
Firma nie kwalifikuje się do badania	320
Nie prawidłowy adres email	597
Ankietowany nie wypełnił ankiety	2049
Wywiad zrealizowany	54
Wywiad zweryfikowany (baza ostateczna)	54

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N=2423)

Pomimo wykorzystania bardzo dużej bazy firm, przeprowadzenie badań okazało się trudne, głównie z uwagi na przerywanie badania lub niewypełnienie ankiet. Zdaniem autorki, niechęć firm do udziału w badaniu można wyjaśnić faktem, iż Kazachstan należy do krajów postsowieckich, co przekłada się na utrudnione pozyskiwanie informacji związane z brakiem zaufania oraz mentalnością społeczeństwa. Warto podkreślić, iż pomimo pochodzenia autorki z Kazachstanu i posługiwania się językiem rosyjskim, badania były wykonywane na potrzeby realizacji pracy w polskiej jednostce naukowej, co przekładało się na odmowę udziału w badaniach. Ponadto, co warto podkreślić, częstym powodem odmowy odpowiedzi w przypadku wywiadu telefonicznego oraz wypełnienia ankiet mógł być brak zrozumienia pytań.

#### 4.5 Zastosowane narzędzia analizy statystycznej

W celu analizy materiału badawczego zastosowano szereg metod statystycznych. Było to uwarunkowane różnorodnością badanych zmiennych jakościowych i ilościowych. Do prezentacji wyników w przypadku zmiennych ilościowych wykorzystano metody statystyki opisowej takie jak:

- mediana ( $Q_{50}$ ),
- kwartył dolny ( $Q_{25}$ ),
- kwartył górny ( $Q_{75}$ ),
- średnia arytmetyczna ( $\bar{x}$ ),
- dominanta
- częstość ( $n$ ),
- minimum (Min.),
- maksimum (Max.).

Z kolei w odniesieniu do zmiennych jakościowych zastosowano licznosc i procent (%). Analizę wyników badań dokonano zarówno na podstawie danych zestawionych tabelarycznie, jak i wykorzystując graficzny obraz cech charakteryzujących badane czynniki: kołowe, słupkowe, histogramy.

Obliczenia zostały wykonane przy użyciu programów Statistica v13.0 oraz MS Office 365.

W obliczeniach, poziom statystycznej istotności (alpha lub  $\alpha$ ) do testowania hipotez został ustalony na poziomie  $\alpha = 0,05$ , a jako poziom dopuszczalny nieodrzućenia hipotezy zerowej przyjęto poziom  $p < 0,1$ .

Na podstawie uzyskanych statystyk poziom  $p$  został podwojony by uzyskać istotny poziom  $\alpha$  (Creswell, 2014, s.169, za: Wach, K., 2014). Szeroko rozumiana interpretacja poziomu  $p$  zakłada, że:

$p < 0,05$  – silne odrzucenie hipotezy zerowej

$0,05 < p < 0,1$  – słabe odrzucenie hipotezy zerowej

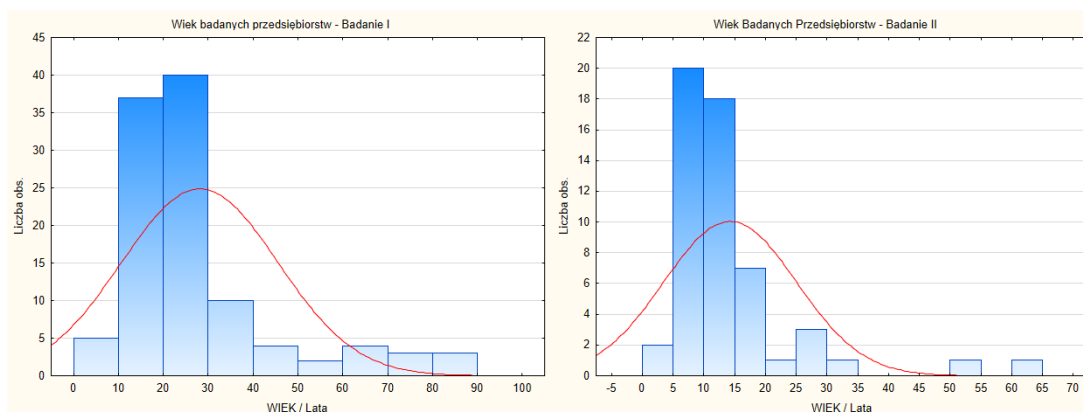
$p > 0,1$  – brak odrzucenia hipotezy zerowej

Do weryfikacji postawionych hipotez badawczych wykorzystano następujące statystyki:  $\chi^2$  Pearsona, która została wykorzystana do badania statystycznej istotności relacji dwuwymiarowych między zmiennymi o charakterze jakościowym nierangowałnym i rangowałnym, współczynnik kontyngencji V Cramera, który wykorzystano do badania statystycznej siły relacji między zmiennymi jakościowymi dla przypadków, gdy relacje okazały się istotne; wybór tej statystyki wynika z rodzaju danych, które narzuciły konieczność stosowania statystyk nieparametrycznych, współczynnik korelacji rang R Spearmana dla badania siły i kierunku relacji między zmiennymi jakościowymi rangowałnymi.

#### 4.6 Charakterystyka próby badawczej

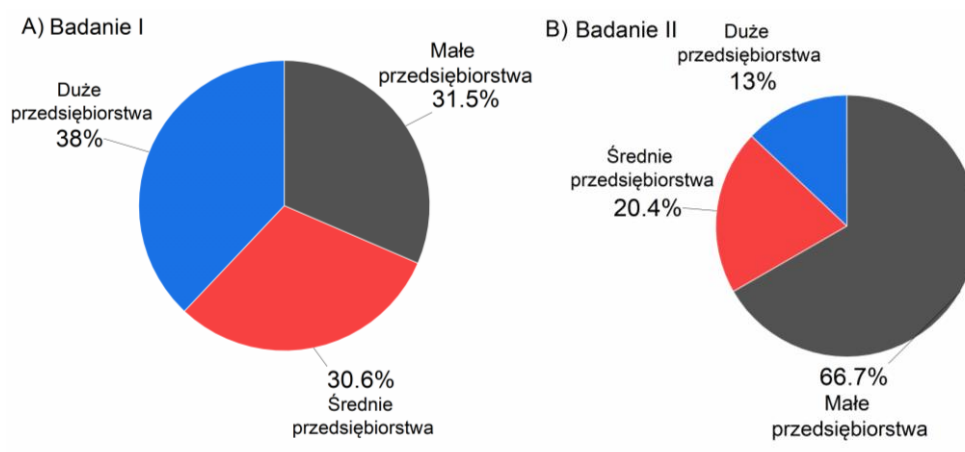
W grupach badanych przedsiębiorstw znalazły się przedsiębiorstwa o zróżnicowanym wieku, który wahał się w I grupie badawczej w przedziale od 8 do 87 lat, a w II grupie badawczej w przedziale 5 do 64 lat. Najliczniejszą grupę wśród ankietowanych przedsiębiorstw stanowiły przedsiębiorstwa w przedziale wiekowym od 10 do 30 lat w I grupie – 71,3% respondentów. W II grupie najliczniejszym przedziałem wiekowym był od 5 do

15 lat – 74,5% przedsiębiorstw. Można na podstawie tego stwierdzić, że są to przedsiębiorstwa powstałe po uzyskaniu niezależności Kazachstanu. W I grupie badanych przedsiębiorstw mediana wieku  $Q_{50}$  wynosiła 24 lata, a dominanta 17 lat. W przypadku II grupy badawczej mediana wieku  $Q_{50}$  wynosiła 12 lata, a dominanta 8 lat (rysunek 29).



**Rysunek 29.** Rok założenia przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 i N=54)



**Rysunek 30.** Rozkład wielkości badanych przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N=108 i N=54)

Wśród badanych przedsiębiorstw znajdują się firmy z klasy wielkości tj. małe (10-49 zatrudnionych, średnie (50-249 zatrudnionych) i duże (powyżej 250 zatrudnionych). W badaniu I udział przedsiębiorstw należących do sektora MSP wynosi 62,1% (67 firm). Natomiast udział dużych przedsiębiorstw wynosi 38% (41 firm). W analizowanej próbie mamy zatem do czynienia z nadreprezentacją przedsiębiorstw dużych jak i średnich w porównaniu do całej populacji przedsiębiorstw Republiki Kazachstanu. Wynik ten można jednak wyjaśnić faktem, iż udział przedsiębiorstw umiędzynarodowionych wzrasta wraz

z wielkością przedsiębiorstwa, co można znaleźć w innych wynikach badań (N. Daszkiewicz, K. Wach 2013)<sup>323</sup>. Ponadto, udział eksporterów wśród przedsiębiorstw wzrasta wraz ze wzrostem ich wielkości oraz, wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa rośnie udział eksportu w sprzedaży co zauważa A. Tarnawa i P. Zadura-Lichota<sup>324</sup>. Odwrotna sytuacja jest w badaniu IIu, gdzie znaczącą przewagę mają małe przedsiębiorstwa 66,7% (36 firm). Jest to związane, z tym, że są to najmłodsze przedsiębiorstwa założone już po utworzeniu EUG (rysunek 30 i tabela 38).

**Tabela 38.** Rozkład wielkości badanych przedsiębiorstw.

<b>Badanie I</b>				
<b>Klasa</b>	<b>Liczba</b>	<b>Skumulowana liczba</b>	<b>%</b>	<b>Skumulowany %</b>
Małe przedsiębiorstwo (10-49 zatrudnionych)	34	34	31,5	31,5
Średnie przedsiębiorstwo (50-249 zatrudnionych)	33	67	30,6	62,1
Duże przedsiębiorstwo (powyżej 250 zatrudnionych)	41	108	38,0	100
<b>Badanie II</b>				
Małe przedsiębiorstwo (10-49 zatrudnionych)	37	37	65,5	65,5
Średnie przedsiębiorstwo (50-249 zatrudnionych)	8	45	14,8	83,3
Duże przedsiębiorstwo (powyżej 250 zatrudnionych)	9	54	16,7	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane 1; N=54 badanie 2)

Z kolei, zgodnie z klasyfikacją osób prawnych, oddziałów i przedstawicieli oraz przedmiotów indywidualnej działalności gospodarczej, wielkość przedsiębiorstwa zgodnie z klasyfikacją Kazachstanu została zaprezentowana w tabeli 39<sup>325</sup>.

<sup>323</sup> N. Daszkiewicz, K. Wach, Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2013, s. 64.

<sup>324</sup> A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota, Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012, PARP, Warszawa 2013, s. 74-82.

<sup>325</sup> Комитет по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан, 2017



**Tabela 39.** Podział przedsiębiorstw według wielkości zgodnie klasyfikacji Kazachstanu.

Wielkość firmy	Badanie I			Badanie II		
	Liczba	%	Skumulowany %	Liczba	%	Skumulowany %
Małe i mikro (do 100 zatrudnionych)	34	31,5	31,5	37	65,5	65,5
Średnie (101-250 zatrudnionych)	33	30,5	62	8	14,8	83,3
Duże (powyżej 251 zatrudnionych)	41	38	100	9	16,7	100
Suma	108	100	100	54	100	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane I; N=54 badanie II)

Następne pytanie dotyczyło branży według klasyfikacji PKD (tabela 40). Według odpowiedzi aż 27,8 % to przedsiębiorstwa z branży C (przetwórstwo przemysłowe), na drugim miejscu się znajdują przedsiębiorstwa, należące do branży A (rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo) – 10,2%, na trzecim miejscu przedsiębiorstwa z branży G (handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle). Najmniejszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa, należące do branży O (administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne) - 0,9% oraz D (wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych) – 0,9 % . Niektóre branże nie brały udział w badaniu z przyczyn losowych. Do tej grupy zaliczają się: J (informacja i komunikacja), N (działalność profesjonalna, naukowa i techniczna), P (edukacja) i U (organizacje i zespoły eksterytorialne).

**Tabela 40.** Klasyfikacja przedsiębiorstw według PKD.

Branża	Badanie I		Badanie II	
	Liczba firm	%	Liczba firm	%
PKD 6.1: rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo (A)	11	10,2	12	22,22
PKD 6.2 górnictwo i wydobywanie (B)	6	5,5	1	1,85
PKD 6.3 przetwórstwo przemysłowe (C)	30	27,8	4	7,41
PKD 6.4 wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych (D)	1	0,9	3	5,56

PKD 6.5 dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (E)	6	5,5	1	1,85
PKD 6.6 budownictwo (F)	6	5,5	2	3,70
PKD 6.7 handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (G)	10	9,3	7	12,96
PKD 6.8 transport i gospodarka magazynowa (H)	8	7,4	5	9,26
PKD 6.9 działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi (I)	0	0	10	18,52
PKD 6.10 informacja i komunikacja (J)	0	0	0	0
PKD 6.11 działalność finansowa i ubezpieczeniowa (K)	3	2,8	0	0
PKD 6.12 działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (L)	1	0,9	0	0
PKD 6.13 działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (M)	2	1,9	0	0
PKD 6.14 działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (N)	0	0	0	0
PKD 6.15 administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne (O)	1	0,9	0	0
PKD 6.16 edukacja (P)	0	0	0	0
PKD 6.17 opieka zdrowotna i pomoc społeczna (Q)	6	5,6	2	3,70
PKD 6.18 działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (R)	3	2,8	0	0
PKD 6.19 pozostała działalność usługowa (S)	7	6,5	6	11,11
PKD 6.20 gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników (T)	7	6,5	1	1,85
PKD 6.21 organizacje i zespoły eksterytorialne (U)	0	0	0	0
Suma	108	100	54	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane I; N=54 badanie II)

Badanie, dotyczące lokalizacji badanych przedsiębiorstw było przeprowadzone na obszarze Republiki Kazachstanu (tabela 41). Kraj ten jest administracyjnie podzielony na czternaście obwodów: Akmolinskaja, Aktubinskaja, Almatinskaja, Atyrauskaja, Wshodnio-Kazachstańska, Żambylskaja, Zachodnio-Kazachstańska, Karagandinskaja, Kostanajskaja, Kyzylordinskaja, Mangistauskaja, Pawłodarskaja, Północno-Kazachstańska, Południowo-Kazachstańska. Z badań wynika, że najbardziej reprezentatywnymi obwodami, w których dominuje eksport są: Akmolinskaja – 16,7 % i Almatinskaja – 29,6%, są to okręgi o największym znaczeniu mają dobrą lokalizację geograficzną i są bardziej



rozwinięte niż pozostałe, a także mają długoterminową perspektywę rozwoju w przyszłości.

**Tabela 41.** Lokalizacja badanych przedsiębiorstw.

Obwód	Badanie I		Badanie IIu	
	Liczba	%	Liczba	Procent
Akmoliński	18	16,7	11	20,37
Kostanajski	4	3,7	4	7,41
Zachodnio-Kazachstański	6	5,6	0	0,00
Karagandiński	8	7,4	2	3,70
Żambylski	6	5,6	0	0,00
Wschodnio-Kazachstański	10	9,3	5	9,26
Almatynski	32	29,6	11	20,37
Aktubiński	6	5,6	5	9,26
Pawłodarski	5	4,6	3	5,56
Kyzylordynski	1	0,9	2	3,70
Południowo-Kazachstański	8	7,4	5	9,26
Północno-Kazachstański	4	3,7	2	3,70
Atyrauski	0	0	4	7,40
<b>Suma</b>	<b>108</b>	<b>100</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane I; N=54 badanie IIu)

## 4.7 Poziom internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw

### 4.7.1 Wielkość przedsiębiorstwa a poziom internacjonalizacji

Badanie poziomu umiędzynarodowienia w badaniu I przeprowadzono rok po utworzeniu EUG. W badaniu skoncentrowano się na przedsiębiorstwach działających na rynkach zagranicznych, jednakże, konkretny poziom i zakres umiędzynarodowienia mogą się różnić w zależności od branży, strategii przedsiębiorstwa i kontekstu ekonomicznego (r.1.1.s.15).

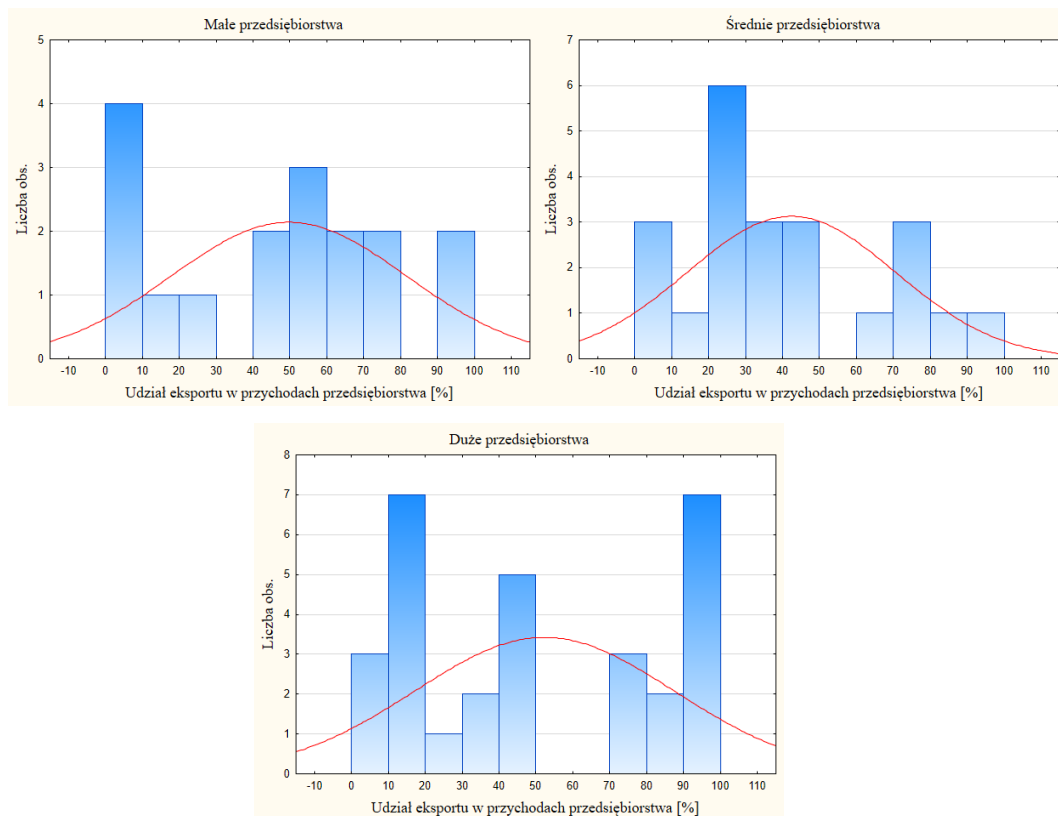
W badanej I próbie udział eksportu w przychodach przedsiębiorstw wynosił średnio 48% a jego mediana 45%. W 25% przedsiębiorstw o najniższym udziale, przychód z eksportu stanowił nie więcej niż 20% ( $Q_{25} = 20$ ), a wartością dominantą na poziomie 15%. W przypadku 25% przedsiębiorstw udział w przychodach wynosił co najmniej 75% o czym świadczy górny kwartyl równy 75% (tabela 42).

**Tabela 42.** Udział eksportu w przychodach badanych przedsiębiorstw.

Badanie I								
Ważne Odp.	Min.	Max.	Mediana	Średnia	Dominanta	$Q_{25}$	$Q_{75}$	Odchylenie standardowe
69	1	100	45	48	15	20	75	32
Badanie IIu								
53	10	85	45	41,2	30	25	60	22,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (n=69 badane I, n=53 badanie IIu )

Przeprowadzona analiza statystyczna ukazuje, że związek między wielkością przedsiębiorstwa a udziałem eksportu w przychodach przedsiębiorstwa jest nieistotny statystycznie (na podstawie testu  $\chi^2 = 55,68747$ ,  $df = 48$ ,  $p = 0,20797$ ). Jednakże, analizując rozkład udziału w przychodach przedsiębiorstwa w zależności od jego wielkości możemy zauważyć, że w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw o największym udziale wynosił co najmniej 70% ( $Q_{75}$ ), a w przypadku dużych przedsiębiorstw jest to aż 90%. Na podstawie analizy uzyskanych wyników, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa na terytorium Kazachstanu mają poziom udziału eksportu w sprzedaży w zrównoważonym stopniu z przewagą dużych przedsiębiorstw, gdzie można zauważyć wyższą liczbę obserwacji dla wartości powyżej 70% udziału eksportu w przychodach (rysunek 31 i tabela 43).



**Rysunek 31.** Udział eksportu w przychodach badanych przedsiębiorstw według wielkości przedsiębiorstwa – badanie I

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (n=69 badane I)

**Tabela 43.** Rozkład wartości udziału eksportu dla przedsiębiorstw według wielkości przedsiębiorstwa

<b>Badanie I</b>								
Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba	Średnia	Mediana	Min.	Max.	Q <sub>25</sub>	Q <sub>75</sub>	Odch.std
Małe	17	49,4	60,0	5,0	100,0	15,0	70,0	31,7
Średnie	22	42,1	35,0	1,0	95,0	25,0	70,0	28,1
Duże	30	52,0	45,0	2,0	100,0	15,0	90,0	35,0
<b>Badanie IIu</b>								
Małe	36	33,2	30	10	80	15	45	19,9
Średnie	8	54,9	62	23	75	37,5	71	20
Duże	9	57,6	65	25	85	40	70	22,9

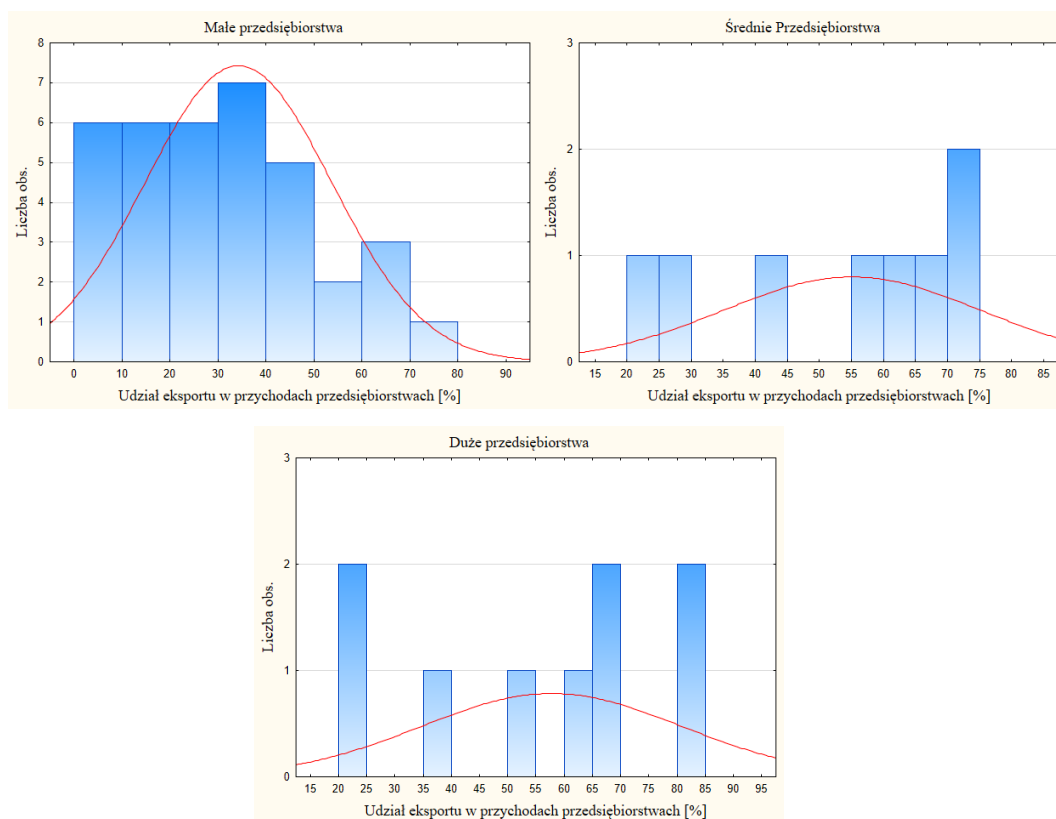
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (n=69 badane I, n=53 badane IIu)

Poziom umiędzynarodowienia w badaniu II uzupełniającym (IIu) przeprowadzono po szczęściu latach od utworzenia EUG. Daje to możliwość poznania wpływu utworzenia EUG na poziom i umiędzynarodowienie kazachskich przedsiębiorstw. W badanej II grupie uzupełniającej udział eksportu w przychodach przedsiębiorstw wyniósł średnio 45% a jego mediana 41,2%. W 25% przedsiębiorstw o najniższym udziale, przychód z

eksportu stanowił nie więcej niż 25% ( $Q_{25} = 20$ ), co jest skorelowane z wartością dominanty na poziomie 30%. Jedynie 25% przedsiębiorstw cechował udział w przychodach co najmniej 60% o czym świadczy górny kwartyl równy 60% (tabela 43).

Porównując wyniki z badania I oraz IIu możemy zauważyć, że wartość średniej i mediany jest na zbliżonym poziomie, jednakże wartość dominanty jest dwukrotnie wyższa co może świadczyć o niewielkim wzroście umiędzynarodowienia przedsiębiorstw na terenie Kazachstanu. Wartość górne kwartyla jest niższa, jednakże trzeba mieć na uwadze nadinterpretację małych przedsiębiorstw w badanej grupie.

Przeprowadzona analiza statystyk w badaniu IIu, wykazała, że istnieje statystyczna zależność między udziałem eksportu w przychodach przedsiębiorstw a ich wielkością (na podstawie testu  $\chi^2=70,87210$ ,  $df=48$ ,  $p=0,01755$ ) i jest to powiązanie o silnej zależności (V Cramera 0,8100761) i wskazuje umiarkowaną dodatnią zależność między tymi zmiennymi (R Spearmana 0,4412560). Czas jaki upłynął od utworzenia EUG jest w tym przypadku istotny, który jest niezbędny do przystosowania się przedsiębiorstw do działania w nowej strukturze ekonomiczno-politycznej.



**Rysunek 32.** Udział eksportu w przychodach badanych przedsiębiorstw według wielkości przedsiębiorstwa – badanie IIu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (n=53 badane IIu)

Z kolei analizując rozkład udziału w przychodach przedsiębiorstwa w zależności od jego wielkości możemy zauważyć potwierdzenia wyniku analizy statystyk, to znaczy, że zależności od wielkości przedsiębiorstwa udział w przychodach przedsiębiorstw z działalności eksportowej jest dodatnio skorelowany. Na podstawie analizy uzyskanych wyników, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa na terytorium Kazachstanu uzyskały wyższy poziom udziałów w sprzedaży z eksportu poprzez swobodniejszy dostęp do rynków krajów EUG, z przewagą dużych firm (rysunek 32 i tabela 43).

Niezwykle istotnym wskaźnikiem intensywności internacjonalizacji jest indeks stopnia internacjonalizacji TNI, na który składają się cząstkowe wskaźniki tj. udział zagranicznych aktywów w całkowitych aktywach, udział sprzedaży zagranicznej w całkowitej sprzedaży, udział zatrudnienia zagranicznego w całkowitym zatrudnieniu. Analiza rozkładu wartości indeksu TNI wskazuje, że w badanej próbie ponad 42% przedsiębiorstw osiąga stopień internacjonalizacji mniejszy niż 0,1, a blisko 75% mniej niż 0,3, co oznacza, że 75% badanych przedsiębiorstw jest słabo lub bardzo słabo umiędzynarodowiona.

**Tabela 44.** Rozkład wartości indeksu internacjonalizacji przedsiębiorstwa TNI.

Badanie I								
Ważne Odp.	Min.	Max.	Mediana	Średnia	Dominanta	Q <sub>25</sub>	Q <sub>75</sub>	Odchylenie standardowe
76	1	70	19,5	20,5	12	10	28,5	13,4
Badanie IIu								
53	4	54	15	18,1	4	10	24	12,8

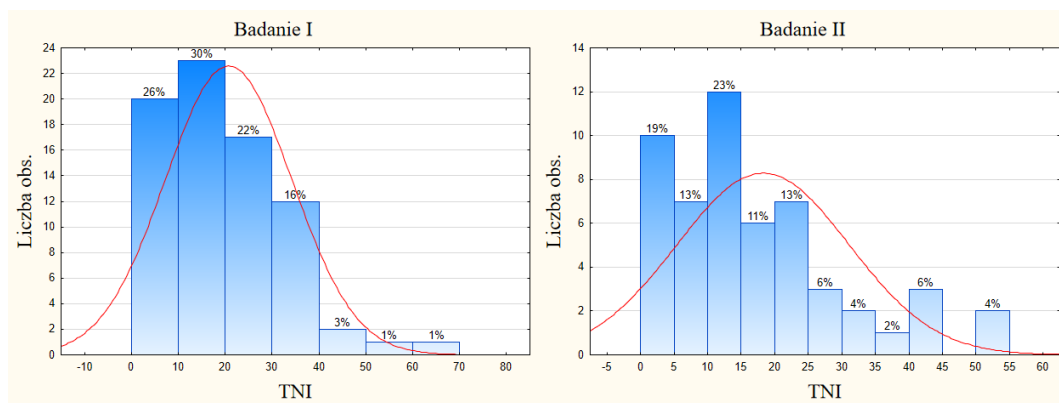
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (n=76 badane I, n=53 badanie IIu)

Średnia wartość indeksu internacjonalizacji TNI dla I próby badawczej (n= 76) wynosi 20,5% mediana 19,5% a odchylenie standardowe jest równe 13,4. Oznacza to, że średnio, że w skali od 0 do 100, stopień internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw jest niski, czyli zdecydowana większość przedsiębiorstw w próbie jest słabo umiędzynarodowiona. Analiza rozkładu wartości indeksu TNI wskazuje, że w badanej próbie 26% przedsiębiorstw osiąga stopień internacjonalizacji mniejszy niż 0,1, a 79% mniej niż 0,3, co jest równoznaczne z tym że 79% badanych przedsiębiorstw jest słabo lub bardzo słabo umiędzynarodowiona. Rozkład wartości indeksu internacjonalizacji jest skrajnie



prawostronnie asymetryczny, co pokazuje histogram rysunku 33. Potwierdza to także, analiza dolnego i górnego kwartyla, która wykazała, że w przychodach 25% badanych przedsiębiorstw o najniższym udziale wynosi nie więcej niż 10%, natomiast dla przedsiębiorstw o najwyższym udziale wynosi co najmniej 28,5% (tabela 44).

Rozkład wartości wskaźnika TNI według wielkości przedsiębiorstwa ma bardzo zbliżony poziom jak udział eksportu w przychodach. Przeprowadzona analiza pokazuje, że związek między wielkością przedsiębiorstwa a indeksem internacjonalizacji TNI jest nieistotny statystycznie (na podstawie testu  $\chi^2 = 73,25198$ ,  $df=70$ ,  $p=0,37188$ ), ale istnieje silne powiązanie (V Cramera 0,6942052), a korelacja między nimi jest bardzo niska (R Spearmana 0,1003521). Oznacza to, że w I badanej grupie przedsiębiorstw nie ma istotnej korelacji pomiędzy wielkością badanych przedsiębiorstw a ich poziomem umiędzynarodowienia.



**Rysunek 33.** Rozkład wielkości indeksu internacjonalizacji przedsiębiorstwa TNI dla badania I oraz badania II uzupełniającego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (n=76 badane I, n=53 badanie II)

Analiza rozkładu indeksu TNI w badaniu I względem wielkości przedsiębiorstwa, nie wykazała istotności statystycznej, jednakże wykazuje przewagę dużych przedsiębiorstw w wysokości poziomu intensywności internacjonalizacji, co jest wynikiem oczekiwanym. Jak można zaobserwować na rysunku 33 liczba obserwacji dla wyższych wartości TNI jest wyższa dla dużych przedsiębiorstw co jest zgodne z wynikiem badania górnego kwartyla, który wynosi odpowiednio dla małych przedsiębiorstw 25%, średnich 27% i dużych 34% (tabela 45).

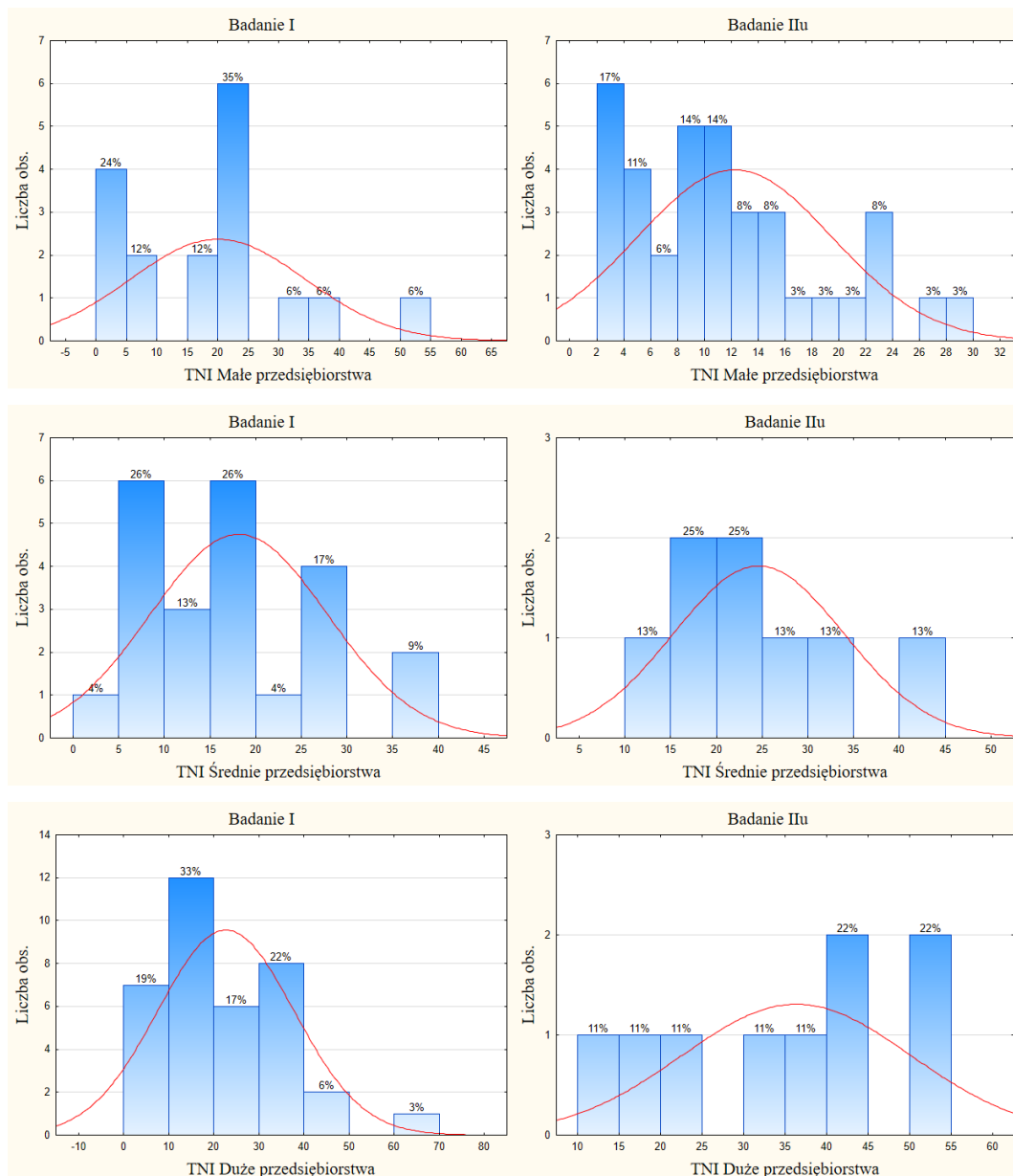
**Tabela 45.** Rozkład wartości TNI dla przedsiębiorstw według wielkości przedsiębiorstwa.

<b>Badanie I</b>								
Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba	Średnia	Mediana	Min.	Max.	Q <sub>25</sub>	Q <sub>75</sub>	Odch.std
Małe	17,0	19,9	21,0	2,0	55,0	7,0	25,0	14,3
Średnie	23,0	18,0	17,0	4,0	37,0	9,0	27,0	9,7
Duże	36,0	22,5	20,0	1,0	70,0	12,0	34,0	15,0
<b>Badanie IIu</b>								
Małe	36	12,2	11	4	29	5	15,5	7,2
Średnie	8	24,5	23	11	42	19,5	29	9,3
Duże	9	36,2	39	15	54	25	44	13,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (n=76 badane I oraz n=53 badanie IIu)

Średnia wartość indeksu internacjonalizacji TNI dla IIu próby badawczej (n= 53) wynosi 18,1, mediana 15%, a odchylenie standardowe jest równe 12,8. Wskazuje to, że średnio, że w skali od 0 do 100, stopień internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw jest niski, czyli zdecydowana większość przedsiębiorstw w próbie jest słabo umiędzynarodowiona pomimo upływu czasu od utworzenia EUG. Analiza rozkładu wartości indeksu TNI wskazuje, że w badanej próbie 32% przedsiębiorstw osiąga stopień internacjonalizacji mniejszy niż 0,1, a aż 85% mniej niż 0,3, co jest równoznaczne z tym że 85% badanych przedsiębiorstw jest słabo lub bardzo słabo umiędzynarodowiona. Należy, jednakże, pamiętać o znaczącej przewadze małych przedsiębiorstw w grupie badawczej. Rozkład wartości indeksu internacjonalizacji tak jak w badaniu I jest również skrajnie prawostronnie asymetryczny, co pokazuje histogram rysunku 33. Analiza dolnego i górnego kwartyła, wykazała, że w przychodach 25% badanych przedsiębiorstw o najniższym udziale wynosi nie więcej niż 10%, natomiast dla przedsiębiorstw o najwyższym udziale wynosi co najmniej 24% (tabela 45).

Przeprowadzona analiza dla badanie IIu, sugeruje, że związek między wielkością przedsiębiorstwa a indeksem internacjonalizacji TNI jest istotny statystycznie (na podstawie testu  $\chi^2=69,75338$ ,  $df=50$ ,  $p=0,03383$ ) i istnieje silne powiązanie (V Cramera 0,8036571), a także korelacja między tymi zmiennymi wskazuje na silną dodatnią zależność (R Spearmana 0,6681460).



**Rysunek 34.** Rozkład wartości TNI dla przedsiębiorstw według wielkości przedsiębiorstwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (n=76 badane I i badanie IIu)

#### 4.7.2 Sposoby umiędzynarodowienia i ich wykorzystanie w procesie umiędzynarodowienia

Badanie I pokazało, że sposoby umiędzynarodowienia są zróżnicowane wśród przedsiębiorstw i często zależą od wielkości danej organizacji. W wynikach badania, niezaaansowane formy internacjonalizacji, takie jak import 34,3%, eksport pośredni 55,6% i eksport bezpośredni (57,4%) były najpopularniejsze. Wybór tych form wynika

najprawdopodobniej z ich prostoty, co czyni je atrakcyjnymi dla szerokiego spektrum firm (tabela 46).

**Tabela 46.** Sposoby umiędzynarodowienia wykorzystane w przedsiębiorstwie.

Sposoby umiędzynarodowienia	Badanie I		Badanie IIu	
	Liczba	Procent	Liczba	Procent
Import	37	34,3	19	35,2
Eksport pośredni	60	55,6	29	53,7
Eksport bezpośredni	62	57,4	34	63
Eksport kooperacyjny	34	31,5	8	14,8
Kontrakty kooperacyjne	25	23,1	10	18,5
Inwestycje zagraniczne	15	13,9	2	3,7
Kontrakt menedżerski	2	1,9	3	5,6
Poddostawy/podwykonawstwo	10	9,3	0	0
Franczyza międzynarodowa	7	6,5	0	0
Licencjonowanie międzynarodowe	5	4,6	0	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane I; N=54 badanie IIu)

\*możliwość wyboru kilku odpowiedzi

Zaawansowane formy umiędzynarodowienia, takie jak eksport korporacyjny 31,5% i kontrakty korporacyjne 23,1%, również znalazły swoje miejsce w wykorzystywanych instrumentach internacjonalizacji. Jednakże, ich wykorzystanie jest nieco mniej powszechne, co może wynikać z wyższych barier wejścia, takich jak potrzeba posiadania znacznych zasobów finansowych i wiedzy specjalistycznej. Inwestycje zagraniczne są stosowane przez 13,9% badanych firm, co świadczy o ich zdolności do zrozumienia i zarządzania działalnością poza granicami kraju. Na kontrakt menadżerski zdecydowało się niewiele respondentów to jest 2%. Tymczasem franczyza międzynarodowa 6,5% i licencjonowanie międzynarodowe 4,6% są rzadziej wykorzystywane, co może wynikać z konieczności posiadania specyficznych zasobów i kompetencji.

Z punktu widzenia wielkości przedsiębiorstwa, analiza statystyczna wykazała istotną zależność między wielkością firmy a liczbą form umiędzynarodowienia, które firma decyduje się wykorzystać. Wyniki sugerują, że większe firmy mają tendencję do wykorzystywania większej liczby różnych form umiędzynarodowienia ( $\chi^2=14,52281$ ,  $df=4$ ,  $p=0,00580$ ,  $V$  Cramera  $0,2592976$ ). Ta zależność jest umiarkowana, co sugeruje, że choć wielkość firmy jest ważnym czynnikiem, inne czynniki również odgrywają rolę w procesie umiędzynarodowienia firmy.

Badanie IIu potwierdziło, że najczęściej stosowanymi formami umiędzynarodowienia przez przedsiębiorstwa są te, które są najmniej zaawansowane (tabela 46). Tak jak w badaniu I, import 35,2%, pośredni eksport 53,7% i bezpośredni eksport 63% są najczęściej stosowanymi metodami. Te formy, choć prostsze i mniej złożone, oferują przedsiębiorstwom możliwość ekspansji za granicę bez konieczności znacznego zaangażowania zasobów. Eksport korporacyjny 14,8% i kontrakty korporacyjne 18,5%, choć są formami bardziej zaawansowanymi, również były stosowane przez część badanych firm. Może to wskazywać na fakt, że niektóre firmy posiadają wystarczające zasoby i wiedzę, aby skutecznie zarządzać tymi bardziej złożonymi formami umiędzynarodowienia.

Jednakże tylko niewielki odsetek firm w badaniu IIu zdecydował się na tak zaawansowane formy internacjonalizacji, jak inwestycje zagraniczne 3,7% czy kontrakty menadżerskie 5,6%. Co więcej, żadne z badanych firm nie wskazało na takie formy umiędzynarodowienia jak poddostawy, licencjonowanie czy franczyza międzynarodowa. Może to wskazywać na wysokie bariery wejścia związane z tymi formami, takie jak wymagane specjalistyczne umiejętności, zasoby finansowe czy doświadczenie na rynkach międzynarodowych. Z przeprowadzonych testów korelacji (Chi Pearsona i V Cramera) wynika istotna statystyczna zależność o umiarkowanej sile między wielkością przedsiębiorstwa a liczbą form internacjonalizacji stosowanymi przez te przedsiębiorstwa ( $\chi^2=10,84871$ ,  $df=4$ ,  $p=0,02832$ , V Cramera 0,3169400).

Następnie zapytano respondentów o charakteru eksportu, większość przedsiębiorstw w badaniu I, a mianowicie 66,7% wskazało na eksport regularny, 29,6% zaznaczyło eksport nieregularny, a cztery przedsiębiorstwa nie udzieliły odpowiedzi (tabela 47). Tożsame wyniki uzyskano w badaniu IIu gdzie udział regularnego eksportu wskazało 72,2% badanych przedsiębiorstw, 25,9% wskazało eksport nieregularny, a jedno przedsiębiorstwo nie udzieliło odpowiedzi. wysoka dynamika eksportu może wynikać z silnego popytu na produkty i usługi oferowane przez Kazaskie przedsiębiorstwa na rynkach krajów strefy EUG a także ich konkurencyjności.



**Tabela 47.** Charakter eksportu badanych przedsiębiorstw.

Wyszczególnienie	Badanie I		Badanie II	
	Liczba	Procent	Liczba	Procent
Nieregularny	32	29,6	14	25,9
Regularny	72	66,7	39	72,2
Brak odpowiedzi	4	3,7	1	1,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane 1; N=54 badanie 2)

W pierwszej badanej grupie wyniki analizy statystycznej potwierdzają istotną zależność o umiarkowanej sile pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a regularnością eksportu ( $\chi^2=7,484048$ ,  $df=2$ ,  $p=0,02371$ ; V Cramera 0,2682573, R Spearmana -0,264991). Oznacza to, że im mniejsze przedsiębiorstwo tym częściej obserwujemy eksport nieregularny. Potwierdza to także wynik analizy statystycznej z IIu grupy respondentów wykazujący istotną statystycznie zależność o umiarkowanej sile ( $\chi^2=6,258836$ ,  $df=2$ ,  $p=0,04374$ ; V Cramera 0,3404473, R Spearmana -0,340117).

#### 4.7.3 Kierunki ekspansji międzynarodowej

Z badań wynika, że terytorialny zasięg przedsiębiorstw jest silnie zależny od ich wielkości i w procesie umiędzynarodowienia. Przedsiębiorstwa o większych rozmiarach, które podejmują się na ekspansji na rynki zagraniczne, mają tendencję do poszerzania swojego zasięgu terytorialnego.

Głównym kierunkiem ekspansji międzynarodowej badanych przedsiębiorstw są kraje Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej. Aż 82,4% respondentów w badaniu I oraz 100% respondentów w badaniu II wskazało te kraje jako priorytetowe. Ta tendencja może być wynikiem korzyści związanych z handlem wewnątrz tej unii, takimi jak preferencyjne warunki handlowe czy ułatwienia celne (tabela 48).

Ponadto, 41,7% ankietowanych przedsiębiorstw zwróciło uwagę na inne kraje, głównie kraje byłego Związku Radzieckiego, takie jak Ukraina, Gruzja, Turkmenistan, Tadżykistan i Uzbekistan. Dystans psychiczny do tych krajów jest niewielki, co może ułatwiać prowadzenie działań międzynarodowych w tych obszarach. Odpowiedzi ankietowanych wskazały również na inne kraje spoza regionu, takie jak Chiny, Norwegia, Japonia, Stany Zjednoczone i Kanada. Jednakże, będą to kraje o zróżnicowanych gospodarkach o zróżnicowaniu geograficznym. Chiny, np. jako bezpośredni sąsiad Kazachstanu jest jednym

rynków priorytetowych. Jest to wskaźnik, że niektóre przedsiębiorstwa poszukujące możliwości ekspansji na rynki międzynarodowe, mogą oferować nowe perspektywy i potencjalne zyski. Badanie IIu wykazało, że tylko 9,3% respondentów wskazało inne kraje jako kierunek działań międzynarodowych. Jest to istotna różnica w porównaniu do badania I, co sugeruje, że preferencje przedsiębiorstw mogą się zmieniać w zależności od różnych czynników, takich jak warunki rynkowe czy strategia rozwoju.

Dodatkowo, 14,8% respondentów w badaniu I oraz 42,6% respondentów w badaniu II wskazało inne kraje Europy Środkowej i Wschodniej jako kierunek działań międzynarodowych. Jest to interesujący trend, który wskazuje na rosnące znaczenie tych rynków dla badanych przedsiębiorstw. Kraje Unii Europejskiej również uzyskały pewne wskazania, jednak w mniejszym stopniu - 10,2% w badaniu I i 16,7% w badaniu IIu.

**Tabela 48.** Główne kierunki ekspansji międzynarodowej.

Wyszczególnienie	Badanie 1 N=108		Badanie 2 N=54	
	Liczba	%	Liczba	%
kraje strefy EUG (Rosja, Białoruś, Kazachstan, Armenia, Kirgistan)	89	82,4	54	100
Inne kraje	45	41,7	5	9,3
kraje UE	11	10,2	9	16,7
inne kraje Europy Środkowej i Wschodniej	16	14,8	23	42,6

\*Możliwość wielokrotnej odpowiedzi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane 1; N=54 badanie 2)

Analiza statystyczna wyników z badania I wskazuje na istotną statystyczną zależność o umiarkowanej sile pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a kierunkami ekspansji międzynarodowej ( $\chi^2=13,21839$  df=6, p=0,03970; V Cramera 0,2473788). Podobne wyniki uzyskano w badaniu IIu - zależność o umiarkowanej sile ( $\chi^2=15,79628$  df=6, p=0,01489; V Cramera 0,3824420).

Wnioskiem z tych danych jest to, że przedsiębiorstwa różnią się pod względem preferowanych kierunków ekspansji międzynarodowej. Wielkość przedsiębiorstwa może wpływać na decyzje, dotyczące wyboru rynków docelowych. Kraje Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej, kraje byłego Związku Radzieckiego oraz kraje Europy Środkowej i Wschodniej są ważnymi obszarami dla badanych przedsiębiorstw.

Kolejnym pytaniem, którym zadano badanym respondentom było zbadanie, jak wiele z nich posiada sformalizowaną strategię internacjonalizacji. Najczęściej zaznaczoną



odpowiedzią było "częściowo, ale strategia nie jest sformalizowana", którą wskazało 34,3% respondentów w badaniu I oraz 48,1% w badaniu IIu (tabela 49). Oznacza to, że większość przedsiębiorstw ma pewne koncepcje i działania, związane z ekspansją międzynarodową.

Przedsiębiorstwa posiadające sformułowaną strategię stanowiły 33,3% w badaniu I oraz tylko 5,6% w badaniu IIu (tabela 49). Można przypuszczać, że mniejsza liczba przedsiębiorstw z formalnie sformułowaną strategią w badaniu IIu może wynikać z większego udziału małych przedsiębiorstw w analizowanej grupie. Małe przedsiębiorstwa często charakteryzują się większą elastycznością i bardziej zdecentralizowanymi strukturami decyzyjnymi, co może wpływać na mniejszą formalizację ich strategii umiędzynarodowienia.

Niemniej jednak, istotnym wnioskiem jest to, że odpowiedź negatywną, czyli brak sformalizowanej strategii, wskazało 32,4% ankietowanych w badaniu I i aż 46,3% w badaniu IIu, co może być spowodowane brakiem doświadczenia i wysokimi kosztami planowania strategii.

**Tabela 49.** Posiadanie strategii internacjonalizacji.

Wyszczególnienie	Badanie I			Badanie IIu		
	Liczba	%	Sk. %	Liczba	%	Sk. %
Tak, posiadamy strategię międzynarodową	36	33,3	33,3	3	5,6	5,6
Częściowo, ale strategia nie jest sformalizowana	37	34,3	67,6	26	48,1	53,7
Nie posiadamy strategii międzynarodowej	35	32,4	100	25	46,3	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane I; N=54 badanie IIu)

Warto zauważyć, że brak sformalizowanej strategii niekoniecznie oznacza brak działań międzynarodowych, ale raczej brak spójnej i przemyślanej koncepcji, która mogłaby usprawnić i skierować działania na rynkach zagranicznych. Dla wielu przedsiębiorstw może to stanowić obszar potencjalnego rozwoju i możliwość zwiększenia skuteczności ich działań na arenie międzynarodowej.



**Tabela 50.** Wielkość przedsiębiorstwa a posiadanie strategii internacjonalizacji.

Wielkość przedsiębiorstwa	Strategia internacjonalizacji		
	Tak	Częściowo	Nie
<b>Badanie I</b>			
<b>Małe</b>	6	12	16
<b>Średnie</b>	10	13	10
<b>Duże</b>	20	12	9
<b>Badanie IIu</b>			
<b>Małe</b>	1	15	21
<b>Średnie</b>	0	5	3
<b>Duże</b>	2	6	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane I; N=54 badanie IIu)

Na podstawie przeprowadzonej analizy, której narzędziem był test Chi<sup>2</sup>, przeprowadzony na zestawie danych tablic wielodzielnych, uzyskano wnioski, że wielkość przedsiębiorstwa w badaniu I wykazuje dodatnią korelację z posiadaniem lub sformowaniem strategii internacjonalizacji. Wynik ten, choć na granicy istotności statystycznej ( $\chi^2=9,778798$ ,  $df=4$ ,  $p=0,04432$ ), sugeruje, że przedsiębiorstwa większe są bardziej skłonne do posiadania lub formowania strategii internacjonalizacji (tabela 51).

Dalsze potwierdzenie wniosków przynosi analiza współczynnika kontyngencji V Cramera (0,2127727), choć wartość współczynnika sugeruje słabą siłę zależności, nadal istnieje pewna korelacja między rozważanymi zmiennymi.

Ponadto, wynik testu R Spearmana (-0,287695) wskazuje na istnienie ujemnej zależności między wielkością przedsiębiorstwa a posiadaniem strategią internacjonalizacji. Oznacza to, że mniejsze przedsiębiorstwa częściej nie mają sformowanej strategii internacjonalizacji lub mają ją tylko częściowo sformowaną. Może to wynikać z wielu czynników, takich jak brak zasobów, wiedzy lub doświadczenia potrzebnego do wejścia na inne rynki międzynarodowe.

Analogicznie do uzyskanych wyników z badania I, wyniki badania II, potwierdzają istotną statystyczną zależność o umiarkowanej sile między wielkością przedsiębiorstwa a posiadaniem strategii ( $\chi^2=10,32937$   $df=4$ ,  $p=0,03523$ , V Cramera 0,309608, R Spearmana -0,360058), a korelacja między nimi ma ujemny charakter.

Należy jednak zauważyć, że wyniki te są na granicy istotności statystycznej, co oznacza, że nie można ich traktować jako ostatecznych. Mogą one jednak stanowić cenną

informację dla badaczy i praktyków zainteresowanych internacjonalizacją przedsiębiorstw działających na terenie Kazachstanu lub EUG.

**Tabela 51.** Wyniki testy Chi<sup>2</sup> Pearsona dla wybranych par zmiennych (wielkości przedsiębiorstwa).

Lp.	Zmienna 1	Zmienna 2	Badanie I		Badanie IIu	
			Chi <sup>2</sup>	wartość p	Chi <sup>2</sup>	wartość p
1	Wielk_P	Udz_Eksp	55,68747	0,20797	70,87210	0,01755
2		TNI	73,25198	0,37188	69,75338	0,03383
3		Int_form	14,52281	0,00580	10,84871	0,02832
4		Eksp_r_n	7,84048	0,02371	6,25883	0,04374
5		Kier_eks_m	13,21839	0,03970	15,79628	0,01489
		Stg_P	9,778798	0,04432	10,32937	0,03523

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane I; N=54 badanie IIu)

Analiza danych zaprezentowanych w tabeli 51 prowadzi do przyjęcia hipotezy H1: *wielkość przedsiębiorstwa jest dodatnio skorelowana z intensywnością jego internacjonalizacji*. Oznacza to, że im większe jest przedsiębiorstwo, tym jego udział z eksportu w sprzedaży i indeks internacjonalizacji (TNI) jest wyższy.

Wyniki uzyskane w badaniu I, dotyczące udziału eksportu i indeksu internacjonalizacji TNI, nie wykazały statystycznej istotności. Jednakże, drugie badanie (badanie II), które było uzupełnieniem pierwszego, przyczyniło się do potwierdzenia hipotezy badawczej. To wskazuje zależność między wielkością przedsiębiorstwa a intensywnością internacjonalizacji. Należy również podkreślić, że wielkość przedsiębiorstwa jest dodatnio skorelowana z innymi zmiennymi związanymi z internacjonalizacją. W szczególności, badania pokazują, że większe przedsiębiorstwa częściej wybierają różne sposoby internacjonalizacji, regularnie eksportują swoje produkty, dokonują ekspansji międzynarodowej w różnych kierunkach i częściej posiadają sformułowaną strategię umiędzynarodowienia.

## 4.8 Kooperacja w sieciach międzynarodowych a intensywność internacjonalizacji

### 4.8.1 Działalność w sieciach a intensywność internacjonalizacji

Działalność w sieciach, która odnosi się do różnych form współpracy między przedsiębiorstwami, taka jak partnerstwa strategiczne, sieci dostawców i inne formy zorganizowanych relacji biznesowych, może mieć znaczny wpływ na intensywność internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Przede wszystkim, działalność w sieciach może pomóc przedsiębiorstwom w łatwiejszym dostępie do zasobów i kompetencji niezbędnych do ekspansji międzynarodowej. Partnerstwo z przedsiębiorstwem działającym na rynku zagranicznym może zapewnić dostęp do lokalnej wiedzy rynkowej, infrastruktury dystrybucyjnej czy technologii, które mogą być kluczowe dla sukcesu internacjonalizacji. Relacje pomiędzy przedsiębiorstwami kooperującymi w sieciach były opisane w rozdziale teoretycznym 1.2.3.

Badanym respondentom zadano pytanie czy kooperują przynajmniej w jednej sieci krajowej lub międzynarodowej, która pomaga firmie w działaniach międzynarodowych (tabela 53). Pozytywnie odpowiedziało 36,1% w badaniu I oraz 35,2% w badaniu IIu, to znaczy, że 63,9% badanych przedsiębiorstw z badanie I i 64,8% z badania IIu nie kooperuje w żadnej sieci (tabela 52). Uzyskany wynik świadczy o umiarkowanym poziomie kooperacji wśród badanych firm, jednakże uzyskany wynik jest wyższy niż w przypadku wielu wyników badań prowadzonych w Polsce w podobnym okresie czasowym (Daszkiewicz, 2014, 2016).

**Tabela 52.** Kooperacja w sieciach międzynarodowych.

Wyszczególnienie	Badanie I		Badanie IIu	
	Liczba	Procent	Liczba	Procent
Działamy przynajmniej w jednej formalnej sieci, która pomaga nam w działaniach międzynarodowych	39	36,1	19	35,2
Nie kooperujemy w żadnej międzynarodowej i/lub narodowej sieci w procesie internacjonalizacji	69	63,9	35	64,8
<b>Suma</b>	108	100	54	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane 1; N=54 badanie 2)

Analiza statystyczna przeprowadzona na podstawie wyników badania I, wykazała na podstawie testu  $\chi^2$ , ( $\chi^2=18,88059$ ,  $df=24$ ,  $p=0,75833$ ), brak statystycznej zależności między tymi dwiema zmiennymi. W badaniu IIu obserwacje były podobne, gdzie test  $\chi^2$  ( $\chi^2=27,36230$ ,  $df=23$ ,  $p=0,24086$ ), również nie wykazał istotnej statystycznej zależności między udziałem eksportu w przychodach a działalnością w sieciach.

Zatem, pomimo umiarkowanego związku między udziałem eksportu w przychodach przedsiębiorstwa a kooperowaniem w sieciach, wyniki obu badań nie potwierdziły istotnej statystycznej zależności między tymi zmiennymi. Oznacza to, że firmy, które aktywnie uczestniczą w sieciach i kooperują z innymi podmiotami, nie uzyskują konsekwentnie większych przychodów z eksportu. W rezultacie, choć działalność sieciowa może przynosić wiele korzyści, niekoniecznie przekłada się to bezpośrednio na zwiększone przychody z eksportu.

Analogiczny wniosek można wyciągnąć z analizy statystycznej pomiędzy indeksem internacjonalizacji TNI a funkcjonowaniem przedsiębiorstw w sieciach. Wyniki badania I i IIu nie wykazały istotnej statystycznej zależności pomiędzy tymi dwiema zmiennymi, co sugeruje, że intensywność funkcjonowania przedsiębiorstw w sieciach nie jest bezpośrednio skorelowana z poziomem ich internacjonalizacji mierzonego indeksem TNI.

Dokładnie rzecz biorąc, badanie I, z wynikiem testu  $\chi^2$  ( $\chi^2=31,56746$   $df=35$ ,  $p=0,63459$ ), nie wykazało istotnej statystycznej zależności. Współczynnik V Cramera wynoszący 0,648677 sugerował umiarkowaną zależność, jednakże współczynnik rang R Spearmana wynoszący -0,168000 wskazał na niewielką ujemną korelację.

Podobnie, w badaniu IIu, wynik testu  $\chi^2$  ( $\chi^2=28,84855$   $df=24$ ,  $p=0,22588$ ), co także nie wskazywało na istotną statystyczną zależność. Mimo iż wartość współczynnika V Cramera wynosząca 0,7377751 wskazywała na nieco silniejszą zależność, to jednak współczynnik rang R Spearmana wynoszący -0,300115 pokazywał średnio silną ujemną zależność.

W związku z powyższym, na podstawie tych analiz, można stwierdzić, indeks internacjonalizacji przedsiębiorstw (TNI), nie jest silnie skorelowany z intensywnością ich działalności w sieciach. Inaczej mówiąc, to, że przedsiębiorstwo jest aktywne w sieciach, nie oznacza automatycznie, że jest bardziej zinternacjonalizowane.



#### 4.8.2 Zasięg terytorialny a funkcjonowanie w sieciach

Działalność w sieciach, polegająca na budowaniu i utrzymywaniu relacji z innymi podmiotami biznesowymi, jest coraz częściej uważana za istotny czynnik wpływający na intensyfikację internacjonalizacji. Działalność w sieciach może wpływać na zwiększenie ilości obsługiwanych rynków przez przedsiębiorstwo. Zbadano, jak te dwa aspekty są ze sobą powiązane.

Analiza odpowiedzi uzyskanych w badaniu I nie wykazała istotnej statystycznej korelacji między liczbą obsługiwanych rynków przez przedsiębiorstwo a funkcjonowaniem w sieciach. Wykorzystując test Chi2, próbowano ustalić, czy istnieje zależność między tymi dwoma zmiennymi. Jednak wynik testu Chi2 ( $\chi^2=0,8310053$ ,  $df=3$ ,  $p=0,84204$ ), nie wykazał istotności statystycznej tej zależności. Oznacza to, że nie ma wystarczających dowodów na to, że liczba obsługiwanych rynków i działalność w sieciach są powiązane.

Na podstawie tych analiz, można stwierdzić, że w ramach badania I nie udało się znaleźć dowodów na istnienie istotnej statystycznej zależności między liczbą obsługiwanych rynków przez przedsiębiorstwo a jego funkcjonowaniem w sieciach. W rezultacie, te wyniki sugerują, że kooperacje w sieciach mogą być niezależne od ich zasięgu terytorialnego.

Badanie IIu przyniosło odmienne wyniki w porównaniu do badania I, potwierdzając istotność statystyczną między liczbą obsługiwanych rynków a funkcjonowaniem przedsiębiorstwa w sieciach. Wynik testu Chi2 ( $\chi^2=8,030977$   $df=3$ ,  $p=0,04538$ ), co oznacza, że na podstawie tego badania istnieje wystarczająco silne dowody na to, że liczba obsługiwanych rynków i działalność w sieciach są powiązane.

Współczynniki V Cramera i R Spearmana również wskazały na istnienie korelacji. Wartość współczynnika V Cramera wyniosła 0,3856477, co sugeruje umiarkowaną zależność, a współczynnik rang R Spearmana wynoszący -0,382406 wskazał na umiarkowaną ujemną korelację.

Te wyniki mogą sugerować, że coraz większa liczba przedsiębiorstw rozpoznaje wartość działania w sieciach w kontekście ekspansji na nowe rynki. Może to oznaczać stopniową zmianę trendu, gdzie działalność sieciowa staje się coraz bardziej istotna dla strategii ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstw. W konsekwencji, to może prowadzić do intensyfikacji umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, co wskazuje na możliwość



wzrostu zależności między funkcjonowaniem w sieciach a zasięgiem terytorialnym przedsiębiorstwa. To jest cenne odkrycie, które może mieć wpływ na rozwijanie internacjonalizacji przedsiębiorstw.

**Tabela 53.** Wyniki testy Chi<sup>2</sup> Pearsona dla wybranych par zmiennych (funkcjonowanie w sieciach).

Lp.	Zmienna 1	Zmienna 2	Badanie I		Badanie IIu	
			Chi <sup>2</sup>	wartość p	Chi <sup>2</sup>	wartość p
1	Fn_Siec	Udz_Eksp	18,88059	0,75833	27,36230	0,24086
2		TNI	31,56746	0,63459	28,84855	0,22588
3		Kier_eks_m	0,8310053	0,84204	8,030977	0,04538

Zródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane I; N=54 badanie IIu)

Na podstawie wyników prezentowanych w tabeli 53, należy odrzucić hipotezę H2: *działalność w sieciach przyczynia się do intensyfikacji procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw* na terytorium Kazachstanu. Wykonana analiza pokazała, że firmy działające na rynku kazachskim, które angażują się w działalność sieciową, nie generują wyższych przychodów z eksportu w porównaniu do firm, które nie kooperują w sieciach. Ta zależność jest obserwowana niezależnie od grupy badawczej.

Podobne wnioski można wyciągnąć w odniesieniu do indeksu internacjonalizacji TNI. Wyniki wskazują, że działalność w sieciach nie wpływa na stopień intensyfikacji internacjonalizacji tych przedsiębiorstw. Może to oznaczać, że dla tych przedsiębiorstw konieczne jest przeanalizowanie swojej działalności w sieciach pod kątem jej opłacalności.

Te wnioski mogą mieć poważne implikacje dla firm działających w Kazachstanie. Wskazuje to, że kooperacje w sieciach mogą nie być tak skuteczne jak przewidywano, jeśli chodzi o zwiększenie ich udziału w rynku eksportowym czy stopnia internacjonalizacji. Firmy mogą zatem potrzebować nowych kooperantów sieciowych, które są lepiej dostosowane do specyfiki rynku kazachskiego. Oczywiście, wyniki te są specyficzne dla badanych firm i rynku, dlatego zawsze jest ważne uwzględnienie kontekstu przy interpretacji tych wyników.





## 4.9. Tempo internacjonalizacji

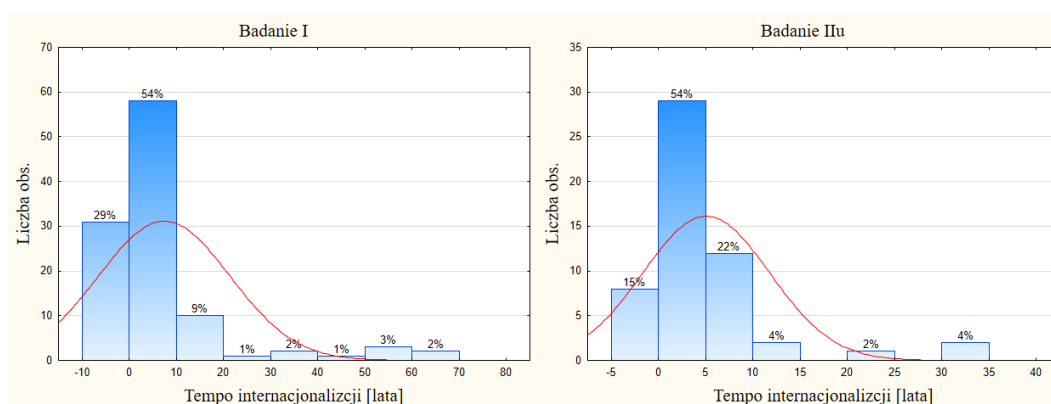
Zgodnie z przyjętą klasyfikacją, przedsiębiorstwa te zostały zaliczone do grupy *born global*, czyli takich, które rozpoczęły swoją działalność na rynkach międzynarodowych w ciągu trzech lat od momentu powstania. W tej grupie, jak wynika z danych (tabela 54), aż 61% przedsiębiorstw spełniło ten warunek. Z drugiej strony, 39% badanych przedsiębiorstw poszło tradycyjną ścieżką internacjonalizacji, tj. podjęło kroki w kierunku ekspansji zagranicznej w dłuższym czasie.

Podobny zbieżność zaobserwowano w drugiej grupie badanych. Także tu większość firm, bo aż 55,5%, została zakwalifikowana jako *born global*, natomiast 44,5% to przedsiębiorstwa, które podjęły klasyczną ścieżkę internacjonalizacji (tabela 54).

**Tabela 54.** Tempo internacjonalizacji

Szybkość internacjonalizacji	Liczba	%
<b>Badanie I</b>		
Internacjonalizacja szybka	66	61
Internacjonalizacja klasyczna	42	39
Suma	108	100
<b>Badanie II</b>		
Internacjonalizacja szybka	30	55,5
Internacjonalizacja klasyczna	24	44,5
Suma	54	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane I; N=54 badanie IIu)



**Rysunek 35.** Różnica pomiędzy rokiem rozpoczęcia działalności przedsiębiorstwa a rokiem zadeklarowanej internacjonalizacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane I; N=54 badanie IIu)

Wyniki te pokazują, że tempo internacjonalizacji jest istotnym czynnikiem pod kątem intensyfikacji procesu internacjonalizacji. Warto podkreślić, że istotna liczba przedsiębiorstw decyduje się na internacjonalizację w tym samym roku co rok założenia. W grupie I, 29% przedsiębiorstw podjęło taką decyzję, podczas gdy w grupie II, taką ścieżkę wybrało 15% firm (rysunek 35). To pokazuje, że wiele nowo powstałych firm zdaje sobie sprawę z korzyści płynących z szybkiej internacjonalizacji i decyduje się na nią już na samym początku swojej działalności.

Przeanalizowano rozkład wielkości przedsiębiorstw w kontekście tempa internacjonalizacji. W badaniu I zaobserwowano, że aż 20,4% przedsiębiorstw typu *born global* stanowiły małe przedsiębiorstwa. Średnie przedsiębiorstwa stanowiły 17,6% badanych przedsiębiorstw, podczas gdy przedsiębiorstwa duże stanowiły 23,1%. Interesujące jest to, że to właśnie przedsiębiorstwa duże miały największy odsetek (16%) w kategorii przedsiębiorstw, które wykazały klasyczną internacjonalizację.

W badaniu drugim (IIu) przedsiębiorstwa małe osiągnęły wysoki wynik wczesnej internacjonalizacji, stanowiąc 42,6% badanej grupy. Jest to kolejny potwierdzający wynik, który sugeruje, że małe przedsiębiorstwa są zdolne do szybkiego rozszerzania swojej obecności na rynki międzynarodowe. Przedsiębiorstwa średnie stanowiły najmniejszy odsetek (3,7%) w kategorii przedsiębiorstw typu *born global*, podczas gdy przedsiębiorstwa duże stanowiły 9,3% tego typu przedsiębiorstw (tabela 55).

**Tabela 55.** Wielkość badanych przedsiębiorstw a tempo ich internacjonalizacji

Wielkość przedsiębiorstwa	Internacjonalizacja szybka >3 lat		Internacjonalizacja klasyczna <3 lat		Suma
<b>Badanie I</b>					
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba
Małe	22	20,4	12	11,1	34
Średnie	19	17,6	14	13,0	33
Duże	25	23,1	16	16,0	41
Suma	66	61,1	42	38,9	108
<b>Badanie IIu</b>					
Małe	23	42,6	14	14,0	37
Średnie	2	3,7	6	11,1	8
Duże	5	9,3	4	7,4	9
Suma	30		24		54

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane I; N=54 badanie IIu)

W tabeli 56 przedstawiono zestawienie wieku badanych przedsiębiorstw z ich tempem internacjonalizacji. Wykazano, że istnieje statystyczna zależność pomiędzy tymi zmiennymi o umiarkowanej sile ( $\chi^2=14,31957$ ,  $df=3$ ,  $p=0,00250$ ,  $V$  Cramera  $0,3641272$ ,  $R$  Spearmana  $-0,362711$ ) z ujemną korelacją tych zmiennych, to znaczy, że tempo młodszych przedsiębiorstw jest wyższe.

Analogiczny wynik wykazała analiza statystyczna badania IIu, to jest istotną statystycznie zależność o umiarkowanej sile, także z ujemną korelacją, co potwierdza wynik z badania I, że młodsze przedsiębiorstwa internacjonalizacją się szybciej. ( $\chi^2=18,17308$ ,  $df=4$ ,  $p=0,00114$ ,  $V$  Cramera  $= 0,5801194$ ,  $R$  Spearmana  $-0,536946$ ).

Podsumowując, oba badania jednoznacznie wskazują na istnienie umiarkowanej, lecz istotnej statystycznie, ujemnej korelacji między wiekiem przedsiębiorstwa a tempem jego internacjonalizacji. Możemy zatem wywnioskować, że młodsze przedsiębiorstwa są bardziej skłonne do szybkiego podążania ścieżką internacjonalizacji w porównaniu do starszych.

**Tabela 56.** Wiek badanych przedsiębiorstw a tempo internacjonalizacji.

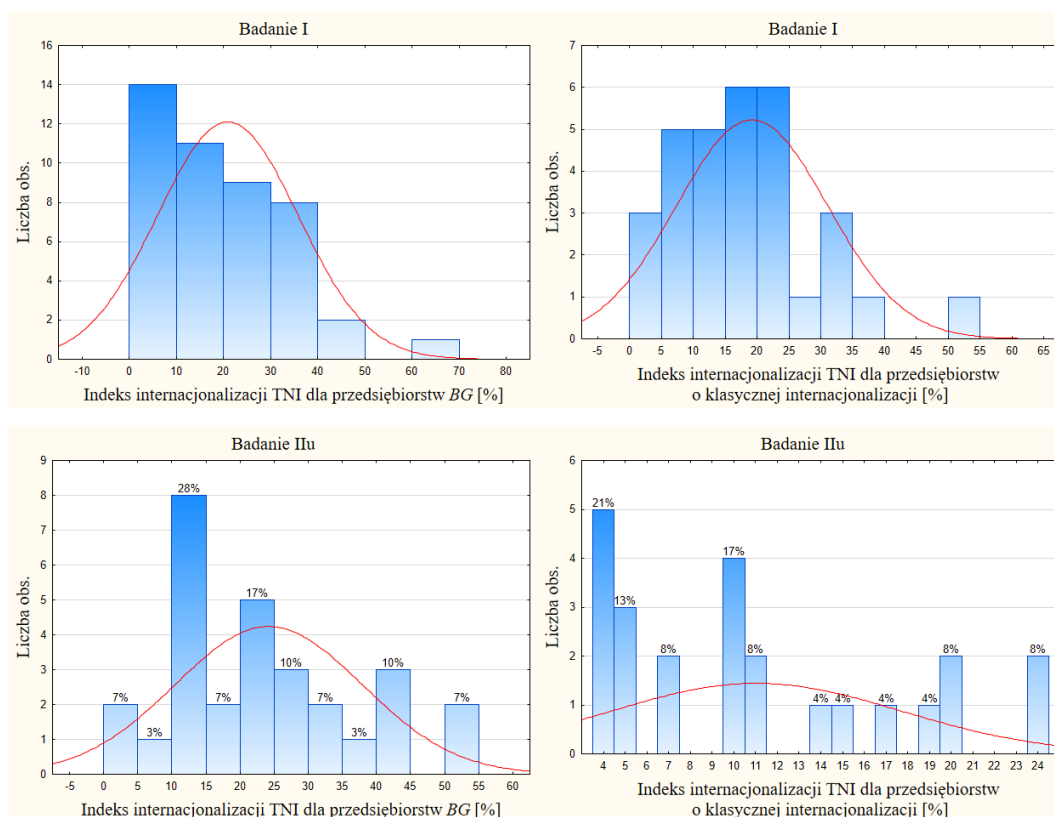
Wiek przedsiębiorstwa	Internacjonalizacja szybka >3 lat	Internacjonalizacja klasyczna <3 lat	Suma
<b>Badanie I</b>			
<1998	21	27	48
1999-2004	17	10	27
2005-2009	17	4	21
2010-2015	11	1	12
Suma	66	42	108
<b>Badanie IIu</b>			
<1998	0	6	6
1999-2004	0	2	2
2005-2009	5	5	10
2010-2015	15	11	26
2016<	10	0	10
Suma	30	24	54

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane I; N=54 badanie IIu)

Na szczególną uwagę zasługuje korelacja indeksu internacjonalizacji (TNI) badanych przedsiębiorstw z tempem ich internacjonalizacji, co może wskazywać na silne powiązanie między szybkością, z jaką firma wchodzi na rynki zagraniczne, a jej poziomem obecności na tych rynkach.

W szczególności, badanie I wykazało, że średnia wartość indeksu TNI dla obu badanych grup przedsiębiorstw, *born globals* i przedsiębiorstw, które podążają drogą klasycznej internacjonalizacji, są do siebie zbliżone. Średnia wartość indeksu TNI dla przedsiębiorstw *born global* wynosiła 20,7%, a dla przedsiębiorstw klasycznej internacjonalizacji wynosiła 19,1%. Co ciekawe, mediana dla obu grup wynosiła tyle samo, czyli 19% (rysunek 36 i tabela 57).

Jednakże, różnice zaczynają się pojawiać, kiedy spojrzymy na wartości maksymalne i kwartyl górny, który wykazuje nieznacznie wyższe wartości. To sugeruje, że choć średnie i mediany są podobne, rozkład wartości indeksu TNI może być różny dla tych dwóch grup.



**Rysunek 36.** Rozkład indeksu internacjonalizacji TNI zależności od tempa internacjonalizacji – *born global* lub klasycznej internacjonalizacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane I; N=54 badanie IIu)

Analiza statystyczna korelacji tych dwóch zmiennych ( $\chi^2=53,74390$ ,  $df=35$ ,  $p=0,02228$ ) wykazała istotną statystycznie zależność o stosunkowo silnym związku (V Cramera = 0,7253628) pomiędzy indeksem internacjonalizacji a tempem internacjonalizacji. Oznacza to, że stopień, w jakim firma jest zaangażowana w działalność

międzynarodową, jest silnie powiązany z tempem, w jakim ta firma rozszerza swoją działalność na rynki zagraniczne.

W drugim badaniu IIu zauważono znaczący zmianę wysokości indeksu TNI a tempem internalizacji. Średnia wartość TNI dla przedsiębiorstw *born global* wynosił 24%, w porównaniu do 11% uzyskanych przez przedsiębiorstwa o klasycznej formie internacjonalizacji (rysunek 35 i tabela 57). Mediana wyniosła odpowiednio 22% i 10%, a odchylenie standardowe 13,7% i 6,6%. Warto, podkreślić, że maksymalny wskaźnik TNI w grupie *born global* wyniósł 54%, a 25% przedsiębiorstw o najwyższym udziale miało wskaźnik TNI nie mniejszy niż 32%. Ponadto, potwierdzono wynik uzyskany w pierwszym badaniu potwierdzający istotną zależność indeksu TNI od tempa internacjonalizacji ( $\chi^2=36,59065$ ,  $df=35$ ,  $p=0,04805$ ) o stosunkowo silnym związku ( $V$  Cramera 0,7256752).

**Tabela 57.** Rozkład indeksu internacjonalizacji dla przedsiębiorstw typu *born global* i wykorzystujących internacjonalizację klasyczną.

TNI	Liczba	Średnia	Mediana	Min.	Maks.	Q25	Q75	Odch. Std.
<b>Badanie I</b>								
<b>Internacjonalizacja szybka</b>	45	20,7	19,0	2,0	70,0	9,0	30,0	14,8
<b>Internacjonalizacja klasyczna</b>	31	19,1	19,0	1,0	55,0	10,0	25,0	11,8
<b>Badanie IIu</b>								
<b>Internacjonalizacja szybka</b>	29	24,0	22,0	4,0	54,0	14,0	32,0	13,7
<b>Internacjonalizacja klasyczna</b>	24	11,0	10,0	4,0	24,0	5,0	16,0	6,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (n=76 badane I; n=53 badanie IIu)

Przeanalizowano, ilość obsługiwanych rynków przez przedsiębiorstwa z ich podziałem na typ *born global* i o internacjonalizacji klasycznej. Z przeprowadzonych badań wynika, że przedsiębiorstwa, które charakteryzowały się szybką internacjonalizacją, obsługiwały większą ilość rynków w obu analizowanych grupach badawczych, jak pokazuje tabela 58. To może sugerować, że przedsiębiorstwa typu *born global* są bardziej skłonne do ekspansji na nowe rynki. Jednakże, analiza statystyczna nie wykazała istotnej statystycznej zależności między typem przedsiębiorstwa a ilością obsługiwanych rynków. W badaniu I,  $p = 0,77153$ , a w badaniu IIu  $p = 0,13263$ , co oznacza, że różnica ta mogła wynikać z przypadku, a nie z rzeczywistego efektu.



**Tabela 58.** Obsługiwane rynki dla przedsiębiorstw typu *born global* i wykorzystujących internacjonalizację klasyczną.

Tempo internacjonalizacji	Internacjonalizacja szybka <3 lat		Internacjonalizacja klasyczna >3 lat	
<b>Badanie I</b>				
Wyszczególnienie	Liczba	%	Liczba	%
kraje strefy EUG (Rosja, Białoruś, Kazachstan, Armenia, Kirgistan)	56	51,9	33	30,6
Inne kraje	10	9,3	6	5,6
kraje UE	5	4,6	6	5,6
inne kraje Europy Środkowej i Wschodniej	33	30,6	12	11,1
<b>Badanie IIu</b>				
Wyszczególnienie	Liczba	%	Liczba	%
kraje strefy EUG (Rosja, Białoruś, Kazachstan, Armenia, Kirgistan)	30	55,6	24	44,4
Inne kraje	15	27,8	8	14,8
kraje UE	5	9,3	4	7,4
inne kraje Europy Środkowej i Wschodniej	2	3,7	3	5,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane I; N=54 badanie IIu)

Sprawdzono także, jakie formy umiędzynarodowienia wykorzystują przedsiębiorstwa typu *born global* (tabela 59). Przedsiębiorstwa *born global* charakteryzują się tym, że korzystają ze znacznie większej liczby form internacjonalizacji niż przedsiębiorstwa o klasycznej internacjonalizacji. Co więcej, warto zauważyć, że przedsiębiorstwa typu *born global* znacznie częściej korzystają z zaawansowanych sposobów umiędzynarodowienia. Analiza statystyczna wykazała istotną zależność pomiędzy typem przedsiębiorstwa a wykorzystywanymi formami internacjonalizacji w badaniu I, gdzie  $p = 0,03195$ . To sugeruje, że przedsiębiorstwa *born global* znacząco różnią się od firm o klasycznej internacjonalizacji pod względem metod, które stosują do ekspansji na rynki międzynarodowe.

W przypadku badania IIu,  $p = 0,47056$ , co oznacza, że nie wykazano istotnej zależności. Tę niezgodność można jednak wyjaśnić dużym udziałem małych przedsiębiorstw w badaniu IIu. Takie firmy z natury będą rzadziej wykorzystywały zaawansowane formy internacjonalizacji, co potwierdza wcześniejsza analiza zależności między wielkością przedsiębiorstwa a metodami umiędzynarodowienia (badanie IIu,  $p = 0,02832$ ).



Podsumowując, wyniki tych badań potwierdzają, że przedsiębiorstwa *born global* częściej wykorzystują zaawansowane formy internacjonalizacji niż przedsiębiorstwa o klasycznej internacjonalizacji.

**Tabela 59.** Sposoby umiędzynarodowienia dla przedsiębiorstw typu *born global* i wykorzystujących internacjonalizację klasyczną.

Tempo internacjonalizacji	Internacjonalizacja szybka <3 lat		Internacjonalizacja klasyczna >3 lat	
<b>Badanie I</b>				
Sposoby umiędzynarodowienia	Liczba	Procent	Liczba	Procent
Import	23	21,3	14	13,0
Eksport pośredni	42	38,9	18	16,7
Eksport bezpośredni	44	40,7	18	16,7
Eksport kooperacyjny	21	19,4	13	12
Kontrakty kooperacyjne	11	10,2	14	13
Inwestycje zagraniczne	9	8,3	6	5,6
Kontrakt menedżerski	2	1,9	0	0
Poddostawy/podwykonawstwo	8	7,4	2	1,9
Licencjonowanie międzynarodowe	3	2,8	2	1,9
Franczyza międzynarodowa	7	6,5	0	0
<b>Badanie IIu</b>				
Sposoby umiędzynarodowienia	Liczba	Procent	Liczba	Procent
Import	10	18,9	9	17
Eksport pośredni	17	31,1	12	22,6
Eksport bezpośredni	18	34	16	30,2
Eksport kooperacyjny	4	7,5	4	7,5
Kontrakty kooperacyjne	8	15,1	2	3,8
Inwestycje zagraniczne	2	3,8	0	0
Kontrakt menedżerski	3	5,7	0	0
Poddostawy/podwykonawstwo	0	0	0	0
Licencjonowanie międzynarodowe	0	0	0	0
Franczyza międzynarodowa	0	0	0	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane I; N=54 badanie IIu)

Uzyskane wyniki, przedstawione w tabeli 60, potwierdzają hipotezę **H3**: *tempo internacjonalizacji (przynależność do grupy przedsiębiorstw born global) przyczynia się do intensyfikacji procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw*. Zmiennymi analizowanymi w badaniu były między innymi wiek przedsiębiorstwa oraz indeks internacjonalizacji, a ich analiza wykazała istotną statystycznie i względnie silną zależność z tempem internacjonalizacji. Co więcej, warto podkreślić, że młodsze przedsiębiorstwa



internacjonalizacją się szybciej, co potwierdzają inne badania przedsiębiorstw *born global* (Daszkiewicz, 2017).

**Tabela 60.** Wyniki testy Chi2 Pearsona dla wybranych par zmiennych (tempo internacjonalizacji)

Lp.	Zmienna 1	Zmienna 2	Badanie I		Badanie IIu	
			Chi <sup>2</sup>	wartość p	Chi <sup>2</sup>	wartość p
1	Int_temp	Wiek_P	14,31957	0,00250	18,17308	0,00114
2		TNI	53,74390	0,002228	36,59065	0,04805
3		Kier_eks_m	1,122999	0,75133	5,602500	0,13263
4		Int_form	6,887432	0,03195	1,507670	0,47056

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (n=76 badane I; n=53 badanie IIu)

## 4.10 Intensywność internacjonalizacji a oczekiwania i szanse w związku z utworzeniem EUG

W ramach badania, respondenci - przedstawiciele różnych przedsiębiorstw - zostali poproszeni o wskazanie głównego powodu, dla którego ich przedsiębiorstwa decydują się na ekspansję zagraniczną. Pytanie to zostało sformułowane w oparciu o bardzo znaną klasyfikację motywów bezpośrednich inwestycji zagranicznych przez korporacje transnarodowe, stworzoną przez J. Dunninga (1993, s.183-218).

**Tabela 61.** Główny powód zagranicznej ekspansji w klasyfikacji J. Dunninga.

Wyszczególnienie	Badanie I		Badanie IIu	
	Liczba	Procent	Liczba	Procent
Poszukiwanie zasobów	12	11,1	11	20,4
Poszukiwanie rynków	66	61,1	20	37
Podnoszenie efektywności	11	10,2	5	9,3
Poszukiwanie zasobów strategicznych i/lub zdolności/możliwości strategicznych	18	16,7	18	33,3
Brak odpowiedzi	1	0,9	0	0,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane I; N=54 badanie IIu)

Analiza odpowiedzi respondentów wykazała, że dominującym powodem ekspansji zagranicznej, zarówno w badaniu I jak i IIu, było poszukiwanie nowych rynków (tabela 61). W badaniu I aż 61,1% respondentów wskazało tę odpowiedź, podczas gdy w badaniu IIu było to 37%. Drugi najpopularniejszy powód ekspansji zagranicznej to poszukiwanie zasobów strategicznych i/lub zdolności/możliwości strategicznych. Ten powód został wskazany przez 16,7% respondentów w badaniu I i 33,3% w badaniu IIu. Dla 11,1% przedsiębiorstw z badania I oraz 20,4% z badania IIu głównym powodem internacjonalizacji jest poszukiwanie zasobów. Tymczasem niewiele mniej, bo 10,2% respondentów z badania I oraz 9,3% z badania IIu, wskazało na podnoszenie efektywności jako motyw ekspansji zagranicznej.

Założeniem powstanie EUG ma być swobodniejszy dostęp do rynków krajów należących do unii, co jest zgodne z oczekiwaniami i powodami ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. Możemy to zauważyć w wynikach analizy statystycznej przedstawionych w rozdziale 4.7.1, a mianowicie zmianę w udziałach udziałów z eksportu w sprzedaży oraz indeksie internacjonalizacji pomiędzy badaniem I a IIu.

Następnie zapytano respondentów o szanse, jakie wiążą w związku z utworzeniem EUG. W badaniu I największym udziałem charakteryzowały się odpowiedzi takie jak otwarcie nowych rynków 31,5% (34), poprawa możliwości współpracy 29,6% (32), lepszy dostęp do kapitału 25% (27) oraz zmniejszenie luki technologicznej 24,15 (26). Natomiast w badaniu IIu zmniejszenie luki technologicznej 38,9% (21), poprawa jakości produktu 33,3% (18), otwarcie nowych rynków 29,6% (16), spadek kosztu eksportu 27,6% (15) oraz lepszy dostęp do kapitału 25,9% (14) (tabela 62). Poprzez otwarcie nowych rynków, można rozumieć ułatwienie procedur eksportowych i importowych towarów i usług. Poprawa możliwości współpracy umożliwi nawiązywanie działalności w sieciach, które mogą ułatwiać podejmowanie większych kontraktów, nie tylko na terenie EUG. Uzyskane wyniki badań wskazują na umiarkowane działanie przedsiębiorstw w sieciach, co także nie przekłada się na zwiększenie udziału eksportu w przychodach przedsiębiorstw czy indeksu TNI. Duża część przedsiębiorstw stawia na zmniejszenie luki technologicznej co pozwoli na obniżenie kosztów, a także będzie poprawę jakości produktu. Aż 48% respondentów w badaniu I uważa, iż utworzenie nowego ugrupowania integracyjnego niczego nie zmieni w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, warto wziąć pod uwagę okres przeprowadzonego badania w rok po utworzeniu EUG, co może wskazywać na sceptyczne podejście respondentów do EUG. Takiej odpowiedzi udzieliło tylko 23,1% w badaniu IIu, co stanowi realny spadek sceptycznego podejścia do nowej Unii. Wynikać, to może z dłuższego czasu na zdobycie wiedzy do funkcjonowania przedsiębiorstw w EUG.

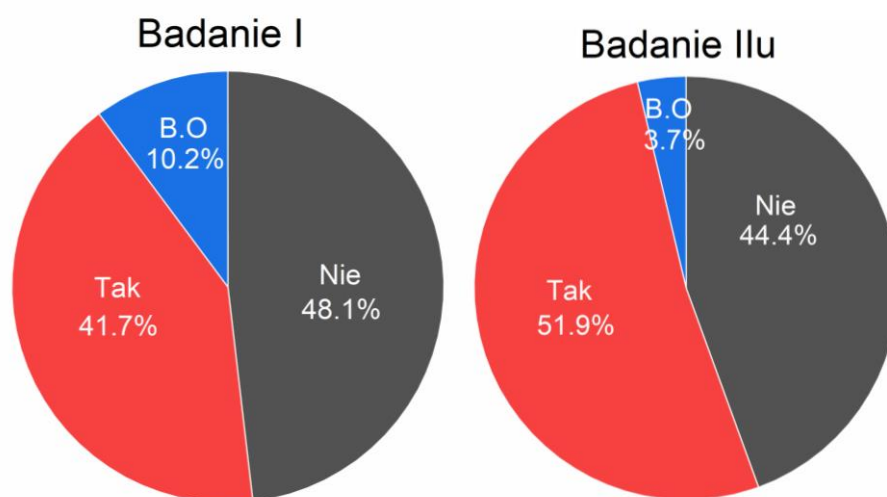
**Tabela 62.** Szanse w związku z utworzeniem EUG\*.

Wyszczególnienie	Badanie I		Badanie IIu	
	Liczba	Procent	Liczba	Procent
Otwarcie nowych rynków	34	31,5	16	29,6
Spadek kosztów eksportu	15	13,9	15	27,8
Poprawa możliwości współpracy	32	29,6	3	5,6
Poprawa jakości produktów	17	15,7	18	33,3
Lepszy dostęp do kapitału	27	25,0	14	25,9
Zmniejszenie luki technologicznej	26	24,1	21	38,9
Utworzenie EUG niczego nie zmienia	52	48,1	13	23,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane I; N=54 badanie IIu)

\*możliwość wyboru kilku odpowiedzi

Kolejnym pytaniem do ankietowanych przedsiębiorstw było, czy przedsiębiorstwa zauważyły zwiększenie eksportu na obszarze EUG w ciągu ostatnich dwóch lat. W badaniu I aż 48,1% respondentów odpowiedziało przecząco, z kolei 41,7% zauważyło pozytywną zmianę. W badaniu IIu respondenci odpowiedzieli podobnie, gdzie pozytywną zmianę zauważyło 51,9% ankietowanych, a brak zwiększenia eksportu wskazało 44,4% (rysunek 37). W badaniach R. Volkov i inni. przedsiębiorstwa wskazywały jako bariery eksportu wewnątrz rynku EUG takie jak cechy technologiczne produktów, niezbywalne towarów, produkty podwójnego zastosowania zabronione w eksporcie oraz niska atrakcyjność rynków innych krajów EUG dla eksportu produktów na przykład oddalenie, niewystarczająca wielkość rynku. Udział takich przedsiębiorstw okazał się wyższy w krajach EUG o dużych rynkach krajowych i terytorialnych czyli w Kazachstanie i Rosji<sup>326</sup>.



**Rysunek 37.** Zwiększenie eksportu na obszarze EUG w ciągu ostatnich dwóch lat.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane I; N=54 badanie IIu)

B.O. – brak odpowiedzi.

Na pytanie dotyczące planowanego zwiększenia eksportu na obszarze EUG w ciągu następnych dwóch lat aż 60,2 % w badaniu I i 70,4% w badaniu IIu odpowiedziało twierdząco (tabela 63). Taka tendencja może wynikać ze zmniejszenia tzw. dystansu psychicznego, percepcji odległości i barier kulturowych, gospodarczych czy językowych pomiędzy krajem pochodzenia a krajem docelowym, a także ze zniwelowania licznych barier

<sup>326</sup> R. Volkov, E. Sabelnikova, V. Salnikov, M. Idrisov, S. Zhumabekova, P. Piakucka, Barriers of the EAEU Common Market for Foreign Activity of Enterprises, HSE Economic Journal. 23 (2019), s. 66.

wewnątrz unii (Morawczyński R., 2007). Duża liczba badanych przedsiębiorstw planuje pozostawić na takim samym poziomie eksport, czyli 29,6% nie planuje zwiększenie eksportu na obszarze EUG w ciągu następnych dwóch lat. Alternatywnie, może to również wskazywać na złe doświadczenia zdobyte przez te firmy podczas prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych, które skłoniły je do ostrożności w planowaniu dalszej ekspansji. Na pytanie nie udzieliło odpowiedzi 10,2% przedsiębiorstw w badaniu I.

**Tabela 63.** Planowane zwiększenie eksportu na obszarze EUG w ciągu następnych dwóch lat.

Wyszczególnienie	Badanie I		Badanie IIu	
	Liczba	Procent	Liczba	Procent
Nie	32	60,2	38	70,4
Tak	65	29,6	16	29,6
Brak odpowiedzi	11	10,2	0	0
Suma	108	100,0	54	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane I; N=54 badanie IIu)

W ramach badania ankietowego zadano respondentom pytanie o plany ekspansji międzynarodowej w ciągu najbliższych dwóch lat. Analizując rozkład poszczególnych odpowiedzi można zauważyć, że przedsiębiorstwa są bardziej skłonne do zwiększenia swojej działalności na kolejnych rynkach (badanie I 38%, badanie IIu 44,4%) lub do ich utrzymania na tym samym poziomie (badanie I 38,9%, badanie IIu 44,4%) (tabela 64). Może to świadczyć o zmniejszaniu się barier w działalności międzynarodowej, łatwiejszym dostępie do towarów, usług, kapitału czy pracowników zwłaszcza w obszarze EUG. Ponadto, zdobyte doświadczenie w działaniu na rynkach międzynarodowych, może przekładać się na chęć rozszerzenia działalności o rynki poza EUG. Jedynie, 22,2% przedsiębiorstw z badania I i 11,2% z badania IIu planuje zmniejszenie działań międzynarodowych, co świadczy o tym, że nie wszystkie przedsiębiorstwa są gotowe do wejścia i utrzymania się na rynkach międzynarodowych. Możliwa jest także zjawisko deinternacjonalizacji w celu zmniejszenia kosztów lub wycofania się z rynków nie rentownych.

**Tabela 64.** Plany międzynarodowej ekspansji na najbliższe dwa lata.

Wyszczególnienie	Badanie I		Badanie IIu	
	Liczba	Procent	Liczba	Procent
Działania międzynarodowe będą zwiększone	41	38,0	24	44,4
Działania międzynarodowe będą utrzymywane na dotychczasowym poziomie	42	38,9	24	44,4

Działania międzynarodowe będą zmniejszone	24	22,2	6	11,2
Brak odpowiedzi	1	0,9	0	0
Suma	108	100	54	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane I; N=54 badanie IIu)

Respondentom zadano pytanie odnośnie planów dotyczących innych form internacjonalizacji. Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw w obydwu badaniach wskazała, że nie ma w planach innych sposobów ekspansji zagranicznej (badanie I 67,6%, badanie IIu 74,1%). Natomiast, 22,2% w badaniu I oraz 18,5% w badaniu IIu odpowiedziało pozytywnie. Większość badanych przedsiębiorstw wykorzystuje podstawowe formy umiędzynarodowienia takie jak eksport pośredni i bezpośredni oraz import. Uzyskanie odpowiedzi, pokazane w tabeli 65 mogą wskazywać na różnego rodzaju obawy lub brak doświadczenia do stosowania bardziej zaawansowanych sposobów internacjonalizacji. Co więcej, jest to także uzależnione od wielkości przedsiębiorstwa.

**Tabela 65.** Planowane zwiększenie wykorzystania innych form internacjonalizacji na obszarze EUG (franczyza, licencja).

Wyszczególnienie	Badanie I		Badanie IIu	
	Liczba	Procent	Liczba	Procent
Nie	73	67,6	40	74,1
Tak	24	22,2	10	18,5
Brak odpowiedzi	11	10,2	4	7,4
Suma	108	100,0	54	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108 badane I; N=54 badanie IIu)

Uzyskane odpowiedzi od badanych przedsiębiorstw wskazują, że przedsiębiorstwa na terenie Kazachstanu postrzegają EUG jako szansę na rozszerzenie działalności międzynarodowej, poprzez zredukowanie barier w postaci przepisów, łatwiejszego dostępu do zasobów materialnych i niematerialnych. Pozwala to na potwierdzenie tezy H4, mówi, że przedsiębiorstwa z Kazachstanu oczekują intensyfikacji internacjonalizacji w związku z utworzeniem EUG.



## Zakończenie

W rozdziałach teoretycznych – pierwszym i drugim przedstawiono istotę internacjonalizacji przedsiębiorstw. Przeprowadzono przegląd i analizę literatury dotyczącej definiowania internacjonalizacji, dokonano przeglądu czynników umiędzynarodowienia przedsiębiorstw oraz roli otoczenia w tym procesie. W rozdziale trzecim przedstawiono zagadnienia dotyczące integracji ekonomicznej, a także genezę i charakterystykę Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej, w szczególności z perspektywy Kazachstanu. Przeprowadzono również przegląd literatury na temat wpływu EUG na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw.

W rozdziale czwartym przedstawiono wyniki badań własnych przeprowadzonych przez autorkę w Kazachstanie. Zostały opisane założenia modelu badawczego i jego zmienne wraz z zastosowanymi metodami i technikami badawczymi. Przedstawiono próbę badawczą, proces ankietyzacji i zastosowane narzędzia analizy statystycznej oraz dokonano charakterystyki próby badawczej. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań w tym poziom internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw, wykorzystywane sposoby umiędzynarodowienia i kierunki ekspansji międzynarodowej. Dokonano analizy kooperacji przedsiębiorstw w sieciach a intensywności internacjonalizacji, zasięgu terytorialnego. W rozdziale zostały zawarte wyniki badań tempa internacjonalizacji i jego wpływu na stopień internacjonalizacji. Przedstawiono także oczekiwania i postrzegane szanse przedsiębiorstw z Kazachstanu wobec utworzonej EUG.

Następnie, na podstawie wyników przeprowadzonych badań dokonano weryfikacji postawionej hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych.

Uzyskane wyniki badań pozwoliły na pozytywną weryfikację hipotezy głównej, zakładającej, że *utworzenie EUG wpływa na intensyfikację internacjonalizacji przedsiębiorstw w Kazachstanie*. Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają stwierdzić, że powołanie do życia Unii jest stymulatorem procesu internacjonalizacji, jednakże to oddziaływanie będzie miało różny stopień w zależności od różnych czynników.

Ponadto, wyniki badań własnych, przeprowadzonych przy użyciu testu niezależności zmiennych  $\chi^2$  Pearsona upoważniają do stwierdzenia, że wielkość przedsiębiorstwa jest skorelowana dodatnio z intensywnością jego internacjonalizacji. Większe przedsiębiorstwa charakteryzowały się wyższym udziałem eksportu w sprzedaży oraz indeksem



internacjonalizacji (TNI), zwłaszcza zmiana poziomu istotności pomiędzy badaniem I oraz IIu.

Wyniki badań pokazały również, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa deklarowały one bardziej zaawansowane formy umiędzynarodowienia takie jak bezpośrednio inwestycje zagraniczne, poddostawy/podwykonawstwo czy licencjonowanie międzynarodowe. Dodatkowo wielkość przedsiębiorstwa była dodatnio skorelowana z regularnością eksportu jak i liczbą kierunków międzynarodowej ekspansji. A zatem, uzyskane wyniki pozwoliły na potwierdzenie hipotezy pierwszej.

Wykorzystanie kalkulacji statystycznych przy użyciu testu niezależności zmiennych  $\chi^2$  Pearsona, wykazało, że działalność w sieciach nie przyczynia się do intensyfikacji internacjonalizacji przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa działające w sieciach nie mają większych udziałów eksportu w sprzedaży niż przedsiębiorstwa nie kooperujące w sieciach. Analiza nie wykazała także intensyfikacji internacjonalizacji (mierzonej indeksem TNI) przedsiębiorstw działających w sieciach, a także wpływu kooperacji w sieciach na liczbę kierunków ekspansji międzynarodowej. A zatem, wyniki skłoniły autorkę do odrzucenia hipotezy drugiej.

Na podstawie wyników badań testów niezależności zmiennych wykazano, że tempo internacjonalizacji (przynależność do grupy przedsiębiorstw *born global*) przyczynia się do intensyfikacji procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, które dokonały internacjonalizacji szybkiej charakteryzowały się większym udziałem eksportu w sprzedaży oraz wyższym indeksem TNI internacjonalizacji. A zatem hipoteza trzecia została potwierdzona.

Na podstawie odpowiedzi respondentów oceniono, że przedsiębiorstwa z Kazachstanu oczekują intensyfikacji internacjonalizacji w związku z utworzeniem EUG. Respondenci w swoich odpowiedziach jako szanse oraz oczekiwania wskazywali dostęp do większej liczby rynków, poprawę możliwości współpracy oraz zmniejszenie luki technologicznej w stosunku do przedsiębiorstw z UE. Ponadto, znacząca liczba badanych przedsiębiorstw w związku z tymi oczekiwaniami planuje zwiększenie działań międzynarodowych lub utrzymanie ich na dotychczasowym poziomie. Uzyskane odpowiedzi skłoniły zatem autorkę do potwierdzenia hipotezy czwartej.



Reasumując, uzyskane wyniki przeprowadzonych badań pozwalają na wskazanie pewnych wniosków uogólniających:

1. Głównym kierunkiem ekspansji zagranicznej badanych przedsiębiorstw są inne kraje EUG.
2. Najczęstszym instrumentem internacjonalizacji jest eksport pośredni i eksport bezpośredni.
3. Ponad 35% badanych przedsiębiorstw działa w sieci, mimo iż analiza statystyczna nie wykazała zależności pomiędzy kooperacją w sieciach a indeksem TNI. Pozwala natomiast sformułować ostrożny wniosek o pozytywnym nastawieniu przedsiębiorstw do kooperacji (zwłaszcza w porównaniu do wyników podobnych badań).
4. Głównym motywem internacjonalizacji jest poszukiwanie nowych rynków, co jest najczęstszym powodem ekspansji, a jednocześnie aż 30% respondentów dostrzega szanse na rynkach zagranicznych (*pull factor*).
5. Ponad połowa badanych respondentów dostrzega szanse w związku z utworzeniem UEG, w tym 31% respondentów wiąże swoje nadzieje na rozwój międzynarodowy związku z otwarciem nowych rynków, a blisko 30% liczy na nowe możliwości współpracy. Ponieważ ponad 35% badanych przedsiębiorstw już działa w sieci, to stan ten pozwala sformułować ostrożny wniosek o pozytywnym nastawieniu przedsiębiorstw do kooperacji (zwłaszcza w porównaniu do wyników podobnych badań prowadzonych w Polsce).

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych na próbie 108 przedsiębiorstw (badanie I) oraz na uzupełniającej próbie 54 przedsiębiorstw (badanie IIu) dokonano weryfikacji przedstawionych hipotez badawczych w tabeli 66. Przeprowadzone badania i analiza statystyczna pozwoliła autorce na pozytywną weryfikację hipotezy głównej to jest *utworzenie EUG wpływa na intensyfikację internacjonalizacji przedsiębiorstw w Kazachstanie*.



**Tabela 66.** Zestawienie hipotez badawczych.

<b>H1</b>	<i>Wielkość przedsiębiorstwa jest skorelowana dodatnio z intensywnością jego internacjonalizacji.</i>	<b>Potwierdzona</b>
<b>H2</b>	<i>Działalność w sieciach przyczynia się do intensyfikacji procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw.</i>	<b>Odrzucona</b>
<b>H3</b>	<i>Tempo internacjonalizacji (przynależność do grupy przedsiębiorstw born global) przyczynia się do intensyfikacji procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw</i>	<b>Potwierdzona</b>
<b>H4</b>	<i>Przedsiębiorstwa z Kazachstanu oczekują intensyfikacji internacjonalizacji w związku z utworzeniem EUG.</i>	<b>Potwierdzona</b>
<b>H</b>	<i>H: Utworzenie EUG wpływa na intensyfikację internacjonalizacji przedsiębiorstw w Kazachstanie.</i>	<b>Potwierdzona</b>

Zródło: opracowanie własne

## Ograniczenia badawcze

Najważniejszym ograniczeniem przeprowadzonego badania jest brak reprezentatywności próby, dlatego też wyniki badania nie mogą być uogólnione na inne eksportujące przedsiębiorstwa. Mimo to, próbę badawczą należy uznać za dość dużą jak na wykonanie procesu ankietyzacji poprzez autorkę pracy, bez udziału osób trzecich. Ponadto, pomimo dostępu do baz danych przedsiębiorstw, wiele numerów telefonów, adresów mailowych było nieprawidłowych. W tej kwestii należy ponownie podkreślić problemy, jakie pojawiły się przed autorką, a związane ze stworzeniem bazy danych przedsiębiorstw oraz przeprowadzenie wywiadów telefonicznych. Autorka musiała czasami wielokrotnie rozsyłać ankiety do przedsiębiorstw i przekonywać respondentów do wzięcia udziału w badaniu. Autorka zdaje sobie sprawę, że zebrany materiał badawczy może budzić pewien niedosyt. Z drugiej strony, wnioski z badań ukazujące liczne luki wyznaczają tym samym kierunki dalszych badań. Należy podkreślić ograniczenia badawcze takie jak niechęć, brak zaufania przedsiębiorstw kazaskich do udzielania informacji na temat ich działalności z powodu obaw o wyłudzenie informacji dla konkurencji. Dość często przedsiębiorstwa biorące udział w ankiecie odmawiały odpowiedzi na pytania ściśle związane z analizą statystyczną np. udziałem eksportu w sprzedaży, udziałem obcokrajowców itd., co więcej nawet badacze z Kazachstanu mają problemy w uzyskaniu dużej próby badawczej.

Należy podkreślić, że badaniach wzięło udział ponad 13% przedsiębiorstw z udostępnionej bazy eksporterów. Udział ten, w porównaniu do podobnych badań prowadzonych w Polsce można uznać za satysfakcjonujący (np. Daszkiewicz, 2016, s.121-127). Pomimo ograniczonej możliwości porównania uzyskanych wyników badań z innymi badaniami prowadzonymi np. Polsce (Daszkiewicz, Wach, 2014; Daszkiewicz, 2016) można je uznać za optymistyczne – wskazują one dość dobrą kooperację i chęć rozwoju dalszej współpracy w związku z utworzeniem EUG.

### **Kierunki dalszych badań**

Uzyskane wyniki badań mogą posłużyć jako podstawa do podjęcia dalszych prac badawczych. W kolejnych badaniach warto podjąć problem wpływu konfliktu zbrojnego Rosji na Ukrainę i jego oddziaływania na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw na państwa członkowskie EUG, w tym przedsiębiorstw kazaskich, które stoją przed szansą zastąpienia firm rosyjskich na rynkach europejskich zwłaszcza pod kątem dostawy paliw kopalnych takich jak gaz, ropa czy węgiel w związku z embargiem nałożonym na przedsiębiorstwa rosyjskie.

Ponadto, zbadania w sposób bardziej szczegółowy procesu intensyfikacji internacjonalizacji przedsiębiorstw z państw EUG, a w szczególności przedstawienia wyników badań empirycznych na dużej grupie respondentów.

Kolejnym kierunkiem badawczym może być zbadanie strategii umiędzynarodowienia posiadają przedsiębiorstw na terytorium Kazachstanu oraz ich wpływ na poziom umiędzynarodowienia.

## Literatura

- Ahokangas, P., 1998. Internationalisation and resources : an analysis of processes in Nordic SMEs.
- Ahrend, R., Tompson, W., 2006b. Realising the Oil Supply Potential of the CIS: The Impact of Institutions and Policies. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1010667>
- Aman, T., Žemaitis, E., 2020. INTERNATIONALIZATION OF HIGH-TECHNOLOGY SECTOR IN KAZAKHSTAN: MAIN BARRIERS AND FACTORS. Presented at the 23rd Conference for Young Researchers "Economics and Management," Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania. <https://doi.org/10.3846/vvf.2020.022>
- Amit, R., Schoemaker, P.J.H., 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14, 33–46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Andersen, O., 1993. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *J Int Bus Stud* 24, 209–231. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>
- Baldwin, R.E., Wyplosz, C., 2019. *The Economics of European Integration*. McGraw-Hill Education.
- Banfield, P., Kay, R., Royles, D., 2018. *Introduction to Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Barney, J.B., 2001. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management* 27, 643–650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Barney, J.B., Arikan, A.M., 2005. The Resource-based View, in: *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. John Wiley & Sons, Ltd, pp. 123–182. <https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00006.x>
- Beamish, P.W., 1990. *The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda*. Ontario Centre for International Business Research Programme.
- Bednarczyk, M., 1996. *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*. Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Benito, G.R.G., Welch, L.S., 1997. De-Internationalization. *MIR: Management International Review* 37, 7–25.
- Bołoz, R., 2019. Rozwój teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa w naukach ekonomicznych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 979, 31–46.
- Boojihawon, D.K., 2004. *International Entrepreneurship and Network Relationships: The International Marketing Communications Sector, Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
- Burke, P.Y., 2017. 33 - Company Size, in: Burke, P.Y. (Ed.), *Technical Career Survival Handbook*. Academic Press, pp. 85–86. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809372-6.00033-5>
- Castaño, M.-S., Méndez, M.-T., Galindo, M.-Á., 2016. Innovation, internationalization and business-growth expectations among entrepreneurs in the services sector. *Journal of Business Research, Designing implementable innovative realities* 69, 1690–1695. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.039>
- Castrogiovanni, G.J., 2002. Organization Task Environments: Have they Changed Fundamentally over Time? *Journal of Management* 28, 129–150. <https://doi.org/10.1177/014920630202800201>
- Cavusgil, S.T., 1994. Born globals: a quiet revolution among Australian exporters. *Journal of International Marketing* 2, 4–6.
- Central European Free Trade Agreement (CEFTA) | Welcome [WWW Document], n.d. . CEFTA. URL <https://cefta.int/> (accessed 5.7.23).
- Ciszewska-Mlinaric, M., Trąpczyński, P., 2016. The Psychic Distance Concept: A Review of 25 Years of Research (1990–2015). *Central European Management Journal* 24, 2–32.

- Clegg, L.J., Voss, H., Tardios, J.A., 2018. The autocratic advantage: Internationalization of state-owned multinationals. *Journal of World Business* 53, 668–681. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.03.009>
- Conconi, P., Sapir, A., Zanardi, M., 2016. The internationalization process of firms: From exports to FDI. *Journal of International Economics* 99, 16–30. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2015.12.004>
- Covin, J.G., Miller, D., 2014. International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice* 38, 11–44. <https://doi.org/10.1111/etap.12027>  
<https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Cuervo-Cazurra, A., 2018. Thanks but no thanks: State-owned multinationals from emerging markets and host-country policies. *J Int Bus Policy* 1, 128–156. <https://doi.org/10.1057/s42214-018-0009-9>
- Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A., 2004. *International marketing*. 7. painos. Ohio, Mason: Thomson South-Western.
- Das, T.K., Rahman, N., 2010. Determinants of Partner Opportunism in Strategic Alliances: A Conceptual Framework. *J Bus Psychol* 25, 55–74. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9132-2>
- Daszkiewicz, N., 2016a. Determinanty tempa internacjonalizacji przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem born globals. *Studia Ekonomiczne* 271, 7–16.
- Daszkiewicz, N., 2016b. *Internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w branżach high-tech*. Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
- Daszkiewicz, N., 2015. Internacjonalizacja przedsiębiorstw z branż high-tech. *PZ* 13, 68–81. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.56.4>
- Daszkiewicz, N., 2008. Internacjonalizacja innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 25–29.
- Daszkiewicz, N., 2004. Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce. Scientific Publ. Group, Gdańsk.
- Daszkiewicz, Nelly, 2004. Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce.
- Daszkiewicz, N., 2003. Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce. 1–172.
- Daszkiewicz, N., Wach, K., 2013. *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Deng, Z., Yan, J., van Essen, M., 2018. Heterogeneity of political connections and outward foreign direct investment. *International Business Review* 27, 893–903. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.02.001>
- Dörrenbächer, C., 2000. Measuring corporate internationalisation. *Intereconomics* 35, 119–126. <https://doi.org/10.1007/BF02927197>
- Doryń, W., 2011. Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne polskich przedsiębiorstw przemysłowych. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Drabik, I., 2018. Przedsiębiorczość międzynarodowa w teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa. *Przedsiębiorczość - Edukacja* 14, 165–176. <https://doi.org/10.24917/20833296.14.12>
- Duliniec, E., 2011. Koncepcje przedsiębiorstw wcześnie umiędzynarodowionych. Rozważania terminologiczne. *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics* 245, 63–80. <https://doi.org/10.33119/GN/101089>
- Duliniec, E., 2009. *Marketing międzynarodowy*. PWN, Warszawa.
- Dunning, J.H., Lundan, S.M., 2008. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Edward Elgar Publishing.



- Dzikowska, M., Gorynia, M., 2012. Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej? *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics* 255, 1–30.
- Euchner, J., 2016. Business Model Innovation. *Research-Technology Management* 59, 10–11. <https://doi.org/10.1080/08956308.2016.1161396>
- Faccio, M., Hsu, H.-C., 2017. Politically Connected Private Equity and Employment. *The Journal of Finance* 72, 539–574. <https://doi.org/10.1111/jofi.12483>
- Falciola, J., Jansen, M., Rollo, V., 2020. Defining firm competitiveness: A multidimensional framework. *World Development* 129, 104857. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104857>
- Falkowski, K., 2017. Long-Term Comparative Advantages of the Eurasian Economic Union Member States in International Trade. *International Journal of Management and Economics* 53, 27–49. <https://doi.org/10.1515/ijme-2017-0024>
- Fletcher, R., Barrett, N., 2001. Embeddedness and the Evolution of Global Networks: An Australian Case Study. *Industrial Marketing Management* 30, 561–573. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00120-0)  
<https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00011.x>
- Fonfara, K., 2001. Rynkowa orientacja polskich przedsiębiorstw. *Marketing i Rynek* 08, 19–26.
- Francis, J., Collins-Dodd, C., 2000. The Impact of Firms' Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing* 8, 84–103. <https://doi.org/10.1509/jimk.8.3.84.19631>
- Gabrielsson, M., Gabrielsson, P., 2011. Internet-based sales channel strategies of born global firms. *International Business Review* 20, 88–99. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.05.001>
- Gartner, W.B., 1989. Some Suggestions for Research on Entrepreneurial Traits and Characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice* 14, 27–38. <https://doi.org/10.1177/104225878901400103>
- Gesteland, R.R., 2000. Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa.
- Gierszewska, G., Romanowska, M., 1994. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Globerman, S., 2017. A new era for foreign direct investment? *Multinational Business Review* 25, 5–10. <https://doi.org/10.1108/MBR-12-2016-0047>
- Gorbaneff, Y., Cortes, A., Torres, S., Yepes, F.J., 2013. Transaction costs theory, governance modes and incentives in Colombia: a case study. *Estudios Gerenciales* 29, 332–338. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.007>
- Gorynia, M., 2007. Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw.
- Gorynia, M., Jankowska, B., 2007. Teorie internacjonalizacji. *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics* 219, 21–44. <https://doi.org/10.33119/GN/101377>
- Grant, R.M., 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* 33, 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Hadley, R.D., Wilson, H.I.M., 2003. The network model of internationalisation and experiential knowledge. *International Business Review, Learning in International Business Networks* 12, 697–717. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.01.001>
- Halinen, A., Törnroos, J.-Å., 1998. The role of embeddedness in the evolution of business networks. *Scandinavian Journal of Management, The 4th Nordic Workshop on Interorganizational Research* 14, 187–205. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(98\)80009-2](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(98)80009-2)



- Hill, C.W.L., Jones, G.R., Schilling, M.A., 2014. *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Hilmersson, M., Johanson, M., Lundberg, H., Papaioannou, S., 2017. Time, Temporality, and Internationalization: The Relationship among Point in Time of, Time to, and Speed of International Expansion. *Journal of International Marketing* 25, 22–45. <https://doi.org/10.1509/jim.16.0013>
- Hofstede, G., 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications.
- Hollensen, S., 2014. *Global marketing, Sixth edition*. ed. Pearson, Harlow, England.
- Hoskisson, R.E., Eden, L., Lau, C.M., Wright, M., 2000. Strategy in Emerging Economies. *AMJ* 43, 249–267. <https://doi.org/10.5465/1556394>
- Hult, G.T.M., Gonzalez-Perez, M.A., Lagerström, K., 2020. The theoretical evolution and use of the Uppsala Model of internationalization in the international business ecosystem. *J Int Bus Stud* 51, 38–49. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00293-x>
- Ietto-Gillies, G., 2010. Conceptual issues behind the assessment of the degree of internationalization. *Transnational Corporations* 18.
- Ietto-Gillies, G., 1998. Different conceptual frameworks for the assessment of the degree of internationalization: an empirical analysis of various indices for the top 100 transnational corporations. *Transnational corporations* 7, 17–40.
- Janiuk, I., 2004. Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej. *Defin.*
- Jankowska, B., Główska, C., 2016. Clusters on the road to internationalization – evidence from a CEE economy. *Competitiveness Review* 26, 395–414. <https://doi.org/10.1108/CR-02-2015-0010>
- Jarosiński, M., 2005. Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały* 175–183.
- Johanson, J., Mattsson, L.-G., 1998. Internationalisation in Industrial Systems — A Network Approach, in: Forsgren, M., Holm, U., Johanson, J. (Eds.), *Knowledge, Networks and Power: The Uppsala School of International Business*. Palgrave Macmillan UK, London, pp. 111–132. [https://doi.org/10.1057/9781137508829\\_5](https://doi.org/10.1057/9781137508829_5)
- Johanson, J., Vahlne, J., 1990. The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review* 7. <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *J Int Bus Stud* 40, 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., Vahlne, J.-E., 1977. The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *J Int Bus Stud* 8, 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F., 1975. The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of management studies* 12, 305–322.
- Kaczmarek, M., 2016. Nowy Jedwabny Szlak i Eurazjatycka Unia Gospodarcza: chińska i rosyjska praktyka budowy wpływów w Azji Centralnej [The New Silk Road and the Eurasian Economic Union: Two Visions of the Regional International Order]. *Stosunki Międzynarodowe - International Relations* 52, 101–116. <https://doi.org/10.7366/020909613201606>
- Kalasin, K., Cuervo-Cazurra, A., Ramamurti, R., 2020. State ownership and international expansion: The S-curve relationship. *Global Strategy Journal* 10, 386–418. <https://doi.org/10.1002/gsj.1339>

- Kaszuba, L., Łuczka, T., 2013. Strategia budowy przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw poprzez współpracę z firmą globalną. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług* 79–85.
- Keegan, W.J., Green, M.C., 2005. *Global Marketing*, Upper Saddle River. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Keupp, M.M., Gassmann, O., 2009. The Past and the Future of International Entrepreneurship: A Review and Suggestions for Developing the Field. *Journal of Management* 35, 600–633. <https://doi.org/10.1177/0149206308330558>
- Khandwalla, P.N., 1977. *The Design of Organizations*.
- Kłysik-Uryszek, A., Kuna-Marszałek, A., Wieloch, J., 2020. Badanie rynków zagranicznych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <https://doi.org/10.18778/8220-233-5>
- Knecht, M., 2014. EMPIRICAL ANALYSIS I: INDUSTRY DYNAMISM, in: Knecht, M. (Ed.), *Diversification, Industry Dynamism, and Economic Performance: The Impact of Dynamic-Related Diversification on the Multi-Business Firm*. Springer Fachmedien, Wiesbaden, pp. 129–187. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-02677-6\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-02677-6_5)
- Kosała, M., Wach, K., 2011. Regionalne determinanty rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 866, 19–36.
- Kurmanov, N., Tolysbayev, B., Aibossynova, D., Parmanov, N., 2016. Innovative activity of small and medium-sized enterprises in Kazakhstan and factors of its development. *Економічний часопис - XXI* 158, 57–60.
- Lages, L.F., Jap, S.D., Griffith, D.A., 2008. The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach. *J Int Bus Stud* 39, 304–325. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400339>
- Liberska, B., 1995. Nowe wyzwania integracyjne. NAFTA i inne regionalne inicjatywy na kontynencie amerykańskim. *Studia Ekonomiczne / Polska Akademia Nauk. Instytut Nauk Ekonomicznych*.
- Łoboda, M., 2007. *Lokalne przedsiębiorstwa na rynkach globalnych. W: Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*. PWN, Warszawa.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G., 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *AMR* 21, 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Luo, Y., 2000. Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business* 35, 355–378. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00043-2)
- Lye, L.H., Manguiat, M.S.Z., 2003. Towards a “second Generation” in Environmental Laws in the Asian and Pacific Region: Select Trends. IUCN.
- Łuczka, T., Małecka, J., 2017. Internacjonalizacja i globalizacja mikro i małych przedsiębiorstw w Polsce. *Analiza regionalna*.
- Mahmood, Y., Hamzah, K., 2018. Mediating role of innovation and enterprise size between entrepreneur and enterprises performance. *Revista de Ciencia Humanas y Sociales* 34, 798–819.
- Makhlouf, R., 2020. Cloudy transaction costs: a dive into cloud computing economics. *Journal of Cloud Computing* 9, 1. <https://doi.org/10.1186/s13677-019-0149-4>
- Maksimov, V., Wang, S.L., Luo, Y., 2017. Reducing poverty in the least developed countries: The role of small and medium enterprises. *Journal of World Business* 52, 244–257. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.12.007>
- Mazzolini, R., 2018. European Government-Controlled Enterprises: Explaining International Strategic and Policy Decisions, in: Cuervo-Cazurra, A. (Ed.), *State-Owned Multinationals: Governments in Global Business*, JIBS Special Collections. Springer International Publishing, Cham, pp. 57–72. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-51715-5\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-51715-5_4)

- McAuley, A., 1999. Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector. *Journal of International Marketing* 7, 67–82. <https://doi.org/10.1177/1069031X9900700405>
- McDougall, P.P., Oviatt, B.M., 2002. International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *AMJ* 43, 902–906. <https://doi.org/10.5465/1556418>
- Meyer, K., Peng, M., 2011. *International Business*, 3rd edition. ed. Cengage Learning EMEA.
- Meyer-Krahmer, F., Gundrum, U., 1995. Innovationsförderung im ländlichen Raum. *Raumforschung und Raumordnung* 53, 177–185.
- Michalik, A., 2015. Unia Euroazjatycka – realną szansą dla integracji gospodarczej w regionie? *Studia Ekonomiczne* 37–48.
- Michna, A., Męczyńska, A., 2014. Determinanty umiędzynarodowienia działalności MSP – przegląd literatury. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.
- Mintzberg, H., 1973. Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review* 16, 44–53. <https://doi.org/10.2307/41164491>
- Mohamed, A., 2015. The international business environment: a proposed analytical framework. *International Journal of Business Environment* 7, 168–199. <https://doi.org/10.1504/IJBE.2015.069013>
- Montazemi, A.R., Pittaway, J.J., Qahri Saremi, H., Wei, Y., 2012. Factors of stickiness in transfers of know-how between MNC units. *The Journal of Strategic Information Systems* 21, 31–57. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2012.01.001>
- Nummela, N., Saarenketo, S., Puumalainen, K., 2004. A Global Mindset — A Prerequisite for Successful Internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 21, 51–64. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2004.tb00322.x>
- Oczkowska, R., 2013. Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji: motywy, strategie, tendencje. Difin Warszawa.
- Oczkowska, R., 2007. Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym: uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji. *Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne - Oficyna Wydawnicza AFM*, Kraków.
- Oczkowska, R., 2005. Joint venture jako strategia wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na polski rynek : koncepcja marketingowa. *Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Krakowie. Seria Specjalna, Monografie*.
- Olejnik, E., Swoboda, B., 2012a. SMEs' internationalisation patterns: descriptives, dynamics and determinants. *International Marketing Review* 29, 466–495. <https://doi.org/10.1108/02651331211260340>
- Olejnik, E., Swoboda, B., 2012b. SMEs' internationalisation patterns: descriptives, dynamics and determinants. *International Marketing Review* 29, 466–495. <https://doi.org/10.1108/02651331211260340>
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P., 2005. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29, 537–553. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>
- Oviatt, McDougall, 2005. The internationalization of entrepreneurship. *J Int Bus Stud* 36, 2–8. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400119>
- Panibratov, A., Michailova, S., 2019. The role of state ownership and home government political support in Russian multinationals' internationalization. *International Journal of Emerging Markets* 14, 436–450. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-10-2017-0380>
- Paul, J., Parthasarathy, S., Gupta, P., 2017. Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business* 52, 327–342. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>

- Penrose, E., 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Martino Fine Books, Mansfield Centre, CT.
- Penrose, E., Pitelis, C., 2009. *The Theory of the Growth of the Firm*, 4th edition. ed. OUP Oxford.
- Penrose, R., 1959. The apparent shape of a relativistically moving sphere. *Mathematical Proceedings of the Cambridge Philosophical Society* 55, 137–139. <https://doi.org/10.1017/S0305004100033776>
- Pera, B., 2017. Miary internacjonalizacji przedsiębiorstw – przegląd wybranych koncepcji i badań. *Studia Ekonomiczne* 319, 184–198.
- Perera, R., 2017. *The PESTLE Analysis*. Nerdynaut.
- Pimenova, O., 2019. Legal Integration in the European Union and the Eurasian Economic Union: Comparative Analysis. *IORJ* 14, 76–93. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2019-01-05>
- Piskulova, N.A. (Ed.), 2021. *The Economic Dimension of Eurasian Integration*. Springer International Publishing, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-59886-0>
- Porter, M.E., 2002. Regional Foundations of Competitiveness: Issues for Wales, referat wygłoszony podczas Future Competitiveness of Wales: Innovation. Entrepreneurship and Technology Change.
- Porter, M.E., 2001. Clusters of innovation: regional foundations of US competitiveness. Council on Competitiveness, Washington DC.
- Porter, M.E., 1992. *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*. Państw. Wydaw. Ekonomiczne: przy współpr. USIA [United States Information ...]
- Porter, M.E., 1989. From Competitive Advantage to Corporate Strategy, in: Asch, D., Bowman, C. (Eds.), *Readings in Strategic Management*. Macmillan Education UK, London, pp. 234–255. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8\\_17](https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_17)
- Postuła, A., Majczyk, J., Darecki, M. (Eds.), 2015. *Przedsiębiorczość: jednostka, organizacja, kontekst*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. <https://doi.org/10.7172/978-83-65402-04-2.2015.wwz.3>
- Przybylska, K., 2018. *Born Global: nowa generacja małych przedsiębiorstw*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Przybylska, K., 2006. Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa. *GNPJE* 206, 41–57. <https://doi.org/10.33119/GN/101450>
- Przybylska, K., 2005. Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej. *Folia Oeconomica Bochniensia* 73–92.
- Przybylska-Kapuścińska, W., Łukowski, M., 2014. Fundusze private equity i venture capital i ich znaczenie dla gospodarki. *Studia Ekonomiczne* 186, 287–300.
- Puto, A., 2016. Uwarunkowania internacjonalizacji firmy z branży outsourcingu jakościowego. *Studia Ekonomiczne* 160–169.
- Ratajczak-Mrozek, M., 2009b. Podejście sieciowe do internacjonalizacji przedsiębiorstw.
- Reid, S.D., 1981. The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *J Int Bus Stud* 12, 101–112. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490581>
- Rialp, A., Rialp, J., 2001. Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: Past, present and future trends of research, in: N. Axinn, C., Matthyssens, P. (Eds.), *Reassessing the Internationalization of the Firm*, Advances in International Marketing. Emerald Group Publishing Limited, pp. 49–78. [https://doi.org/10.1016/S1474-7979\(01\)11016-1](https://doi.org/10.1016/S1474-7979(01)11016-1)
- Risse, T., 2015. *The Diffusion of Regionalism, Regional Institutions, Regional Governance*. undefined.
- Roth, A.E., 1995. *Introduction to Experimental Economics* 107.

- Rozkwitalska, M., 2011. Globalne i regionalne strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw transnarodowych a bariery kulturowe. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 636–646.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Konecnik, M., 2006a. The Resource-based Approach to the Internationalisation of SMEs: Differences in Resource Bundles between Internationalised and Non-Internationalised Companies 23.
- Ruzzier, M., Hisrich, R.D., Antoncic, B., 2006b. SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13, 476–497. <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>
- Rymarczyk, J., 2012. *Biznes międzynarodowy*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rymarczyk, J., 2005. Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw a ich strategie marketingowe. *Zeszyty Naukowe / Szkoła Główna Handlowa. Kolegium Gospodarki Światowej* 65–72.
- Rymarczyk, J., Michalczyk, W., 2002. Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa i gospodarki. *Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu*.
- Saur-Amaral, I., Soares, R.R., Proença, J.F., 2016. Business Model Innovation: Where Do We Stand? *ISPIM Innovation Symposium* 1–23.
- Schitov, S., Likholetova, N., 2021. Theoretical and methodological guidelines for transnationalization and integration process managing in Eurasian Economic Union agricultural sector. *E3S Web Conf.* 273, 08069. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127308069>
- Schmid, S., 2018. Strategies of Internationalization: An Overview, in: Schmid, S. (Ed.), *Internationalization of Business: Cases on Strategy Formulation and Implementation*, MIR Series in International Business. Springer International Publishing, Cham, pp. 1–25. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-74089-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-74089-8_1)
- Shakeel, J., Mardani, A., Chofreh, A.G., Goni, F.A., Klemeš, J.J., 2020. Anatomy of sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production* 261, 121201. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121201>
- Shane, S., Venkataraman, S., 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *AMR* 25, 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Stewart, D.B., McAuley, A., 1999. The Effects of Export Stimulation: Implications for Export Performance. *Journal of Marketing Management* 15, 505–518. <https://doi.org/10.1362/026725799785045860>
- Strezhneva, M.V., 2016. SUPRANATIONALITY AND THE SUBSIDIARITY PRINCIPLE IN THE EUROPEAN UNION AND BEYOND. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya* 60, 5–14.
- Suárez-Ortega, S.M., Álamo-Vera, F.R., 2005. SMES' internationalization: firms and managerial factors. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 11, 258–279. <https://doi.org/10.1108/13552550510603298>
- Sullivan, D., 1994. Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *J Int Bus Stud* 25, 325–342. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490203>
- Sznajder, A.E., 1997. *Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej*, PWN. PWN, Warszawa.
- Szymura-Tyc, M., 2021. Learning by outward and inward internationalization and the outward/inward innovativeness of firms in Poland. *International Journal of Management and Economics* 57, 44–68. <https://doi.org/10.2478/ijme-2020-0030>
- Szymura-Tyc, M., 2013. Pomiar stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw - współczesne podejścia teoretyczne i założenia metodologiczne. *Studia Ekonomiczne* 172, 41–54.



- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18, 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P., Witczak, H., 2007. Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Vahlne, J.-E., 2020. Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to evolution. *Global Strategy Journal* 10, 239–250. <https://doi.org/10.1002/gsj.1375>
- Vahlne, J.-E., Ivarsson, I., 2014. The globalization of Swedish MNEs: Empirical evidence and theoretical explanations. *J Int Bus Stud* 45, 227–247. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.60>
- Vahlne, J.-E., Ivarsson, I., Johanson, J., 2011. The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: Extending the scope of the Uppsala model. *International Business Review* 20, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.05.003>
- Vahlne, J.-E., Johanson, J., 2017. From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *J Int Bus Stud* 48, 1087–1102. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>
- Vahlne, J.-E., Johanson, J., 2013. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review* 30, 189–210. <https://doi.org/10.1108/02651331311321963>
- Vinokurov, E., 2018. Introduction to the Eurasian Economic Union. Springer International Publishing, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-92825-8>
- Vissak, T., 2010. Nonlinear internationalization: a neglected topic in international business research, in: Timothy, D., Torben, P., Laszlo, T. (Eds.), *Advances in International Management*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 559–580. [https://doi.org/10.1108/S1571-5027\(2010\)00000230029](https://doi.org/10.1108/S1571-5027(2010)00000230029)
- Volkov, R., Sabelnikova, E., Salnikov, V., Idrisov, M., Zhumabekova, S., Piakucka, P., 2019. Barriers of the EAEU Common Market for Foreign Activity of Enterprises. *HSE Economic Journal* 23, 61–89. <https://doi.org/10.17323/1813-8691-2019-23-1-61-89>
- Wach, K., 2021. The evolution of the Uppsala model: Towards non-linearity of internationalization of firms. *International Entrepreneurship Review* 7, 7–19. <https://doi.org/10.15678/IER.2021.0702.01>
- Wach, K., 2018. Internacjonalizacja przedsiębiorstw w perspektywie przedsiębiorczości międzynarodowej. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wach, K., 2017. Ewolucja uppsalskiego modelu internacjonalizacji przedsiębiorstwa: w kierunku nielinearności procesu umiędzynarodowienia. W: M. Maciejewski, K. Wach (red.), *Handel zagraniczny i biznes międzynarodowy we współczesnej gospodarce* 159–169.
- Wach, K., 2016. Otoczenie międzynarodowe jako czynnik internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. *Prace KGP PTG* 30, 7–20. <https://doi.org/10.24917/20801653.301.1>
- Wach, K., 2012. Wybrane modele internacjonalizacji przedsiębiorstw bazujące na wiedzy. Innowacyjność i wiedza we współczesnym handlu międzynarodowym. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Wach, Krzysztof, 2012a. Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wach, Krzysztof, 2012b. Wybrane modele internacjonalizacji przedsiębiorstw bazujące na wiedzy. pp. 254–264.
- Wach, K., 2008. Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Wang, C., Hong, J., Kafouros, M., Wright, M., 2018. Exploring the Role of Government Involvement in Outward FDI from Emerging Economies, in: Cuervo-Cazurra, A. (Ed.), *State-Owned Multinationals: Governments in Global Business*, JIBS Special Collections.

- Springer International Publishing, Cham, pp. 75–109. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-51715-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-51715-5_5)
- Wasilczuk, J., 2005. Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw: aspekty teoretyczne i badania empiryczne. Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Waśkiel, T., 2019a. Eurasian Integration – the Multidimensional Project and its Implementation. *Nowa Polityka Wschodnia* 3(22), 44–58. <https://doi.org/10.15804/npw20192204>
- Waśkiel, T., 2019b. Integracja eurazjatycka – wielowymiarowy projekt a jego realizacja. *Nowa Polityka Wschodnia* 22, 44–58.
- Welch, L.S., Luostarinen, R., 1988. Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management* 14, 34–55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>
- Wiklund, J., 1996. Theoretical perspectives in research on firm growth,[w:](Materiały) Konferencja RENT X. Brussels, November.
- Wiktor, Jan W., Oczkowska, R., Żbikowska, A., 2008. Marketing międzynarodowy: zarys problematyki. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Williamson, O., 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, New York.
- Witek-Hajduk, M., 2017. Ścieżki wewnętrznej i zewnętrznej internacjonalizacji polskich średnich i dużych przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarczej. *Studia Oeconomica Posnaniensia* 5, 48–63. <https://doi.org/10.18559/SOEP.2017.2.4>
- Witek-Hajduk, M., Mazur, J., Sznajder, A., Targański, B., Zaborek, P., 2017. Cechy domen internetowych polskich marek eksportowych a specyfika branży. *Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing* 189–199. <https://doi.org/10.22630/PEFIM.2017.17.66.16>
- Witek-Hajduk, M.K., 2012. Formy umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw na rynkach zaopatrzenia. *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics* 255, 61–83. <https://doi.org/10.33119/GN/101016>
- Witek-Hajduk, M.K., 2010. Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Wolniak, R., 2018. Motywy Internacjonalizacji Przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska* 131, 573–582.
- Wright, R.W., Ricks, D.A., 1994. Trends in International Business Research: Twenty-Five Years Later. *J Int Bus Stud* 25, 687–701. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490219>
- Yaprak, A., Yosun, T., Cetindamar, D., 2018. The influence of firm-specific and country-specific advantages in the internationalization of emerging market firms: Evidence from Turkey. *International Business Review* 27, 198–207. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.07.001>
- Yip, G.S., 1996. Strategia globalna: światowa przewaga konkurencyjna. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Zahra, S.A., 2005. A theory of international new ventures: a decade of research. *J Int Bus Stud* 36, 20–28. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400118>
- Zahra, S.A., 1993. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing* 8, 319–340. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90003-N](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90003-N)
- Zahra, S.A., 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing* 6, 259–285. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90019-A](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90019-A)
- Zahra, S.A., Covin, J.G., 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing* 10, 43–58. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-E](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E)



- Żbikowska, A., 2013. Uwarunkowania ekspansji eksportowej polskich przedsiębiorstw. *Marketing i Rynek* 2, 24–30.
- Zielińska-Głębocka, A., 2018. *Podstawy ekonomii integracji europejskiej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Zucchella, A., Magnani, G., 2016a. *International Entrepreneurship*. Palgrave Macmillan UK, London. <https://doi.org/10.1057/9781137520036>
- Zucchella, A., Magnani, G., 2016b. *International Entrepreneurship: Theoretical Foundations and Practices; Second Edition*. Springer.
- Żurek, J., 2007. *Przedsiębiorstwo: zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
- Бакытжанова, Б.Н., Копылов, И.С., 2020. Особенности геологического строения и экологические проблемы при разработке газонефтяного месторождения Жанаталап (Казахстан). В сборнике: *Геоэкология, инженерная геодинамика, геологическая безопасность*. Печеркинские чтения. Пермь 53–62.
- Батталов, А.Ж., 2013а. Анализ сферы услуг в Казахстане. *Вестник КазНУ, Серия экономическая* 95.
- Батталов, А.Ж., 2013б. Анализ сферы услуг в Казахстане. *Вестник КазНУ, Серия экономическая* 95.
- Бекус, Н., 2022. Космическая технополитика и постколониальная современность в Казахстане. *Вестник ЕНУ им. ЛН Гумилева. Серия: Исторические науки. Философия. Религиоведение*. 141, 218–238.
- Борисова, Ю.М., 2019. Будущий общий рынок электроэнергии в странах ЕАЭС: проблемы и перспективы. *Проблемы постсоветского пространства* 6, 43–52.
- Ботагоз, Р., 2015. Некоторые аспекты этничности казахов Китая. *Центральная Азия и Кавказ* 18, 128–146.
- Джумасейтова, А.К., Бигабатова, М., 2018. Eurasian economic integration: the challenges for small and medium companies. *Central Asian Economic Review* 0, 110–121.
- Еловая, Е.М., 2021. Влияние пандемии «COVID-19» на развитие рынка туристических услуг ЕАЭС.
- Зеркалов, Д.В., 2009. *Международные экономические зоны*. К.: Науковий світ.
- Золотарев, В.А., 1999. Военная безопасность России (Политико-правовые проблемы) 498.
- Каримбаева, Г.Ж., Утегенова, Ж.С., Сарсен, К.А., 2023. КОНЦЕНТРАЦИЯ ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ КАЗАХСТАНА. *Central Asian Economic Review* 80–88.
- Маслин, М.А., 2012. Евразийство как пореволюционное идейное течение. *Историко-философский ежегодник* 362–380.
- Мергалиева, Л.И., 2016. Экономические аспекты развития стран-участников интеграционных объединений и перспективы функционирования Евразийского экономического союза. *Економіка*.
- Токаев, Т.К., 2009. Казахстан в условиях глобализации. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Международные отношения* 34–44.
- Тулембаев, А.Н., Адилова, А.М., Асхат, С., 2020. Интеграция системы управления проектами на предприятии оборонно-промышленного комплекса Республики Казахстан. *Экономика, предпринимательство и право* 10, 2029–2044.

## Spis rysunków

<b>Rysunek 1.</b> Model aktywnej i pasywnej internacjonalizacji.....	18
<b>Rysunek 2.</b> Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa: podejście przyrostowe Źródło: S. Hollensen, Global marketing, Sixth edition. ed. Pearson, Harlow, England, 2014. ....	24
<b>Rysunek 3.</b> Ewolucja modelu uppsalskiego internacjonalizacji przedsiębiorstwa. ....	26
<b>Rysunek 4.</b> Tryby dostosowania zasobów za M. Ruzzier, B. Antoncic, M. Konecnik 2006. ....	32
<b>Rysunek 5.</b> Przykłady sieci powiązań międzynarodowych wg S. Hollensena. ....	35
<b>Rysunek 6.</b> Organizacja ram poprzedzających, czynników i wyników przedsiębiorczości międzynarodowej. ....	38
<b>Rysunek 7.</b> Proces przedsiębiorczości międzynarodowej.....	41
<b>Rysunek 8.</b> Holistyczne podejście do internacjonalizacji.....	45
<b>Rysunek 9.</b> Współzależności między strategiami internacjonalizacji.....	46
<b>Rysunek 10.</b> Formy wejścia na rynek firm międzynarodowych.....	48
<b>Rysunek 11.</b> Model wzorców internacjonalizacji według Olejnik i Swoboda. ....	50
<b>Rysunek 12.</b> Elementy kształtowania wskaźników stopnia umiędzynarodowienia. ....	52
<b>Rysunek 13.</b> Preinternacjonalizacja: inicjacja internacjonalizacji MSP. ....	58
<b>Rysunek 14.</b> Konfiguracja czynników internacjonalizacji przedsiębiorstw w ujęciu K. Wacha. ....	60
<b>Rysunek 15.</b> Czynniki internacjonalizacji przedsiębiorstw w ujęciu R. Oczkowskiej. Źródło: R. Oczkowska, Joint venture jako strategia wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na polski rynek, Koncepcja marketingowa, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2005, s. 35. ....	61
<b>Rysunek 16.</b> Czynniki procesu internacjonalizacji w ujęciu R. Rymarczyka.....	62
<b>Rysunek 17.</b> Czynniki internacjonalizacji przedsiębiorstw w ujęciu S. Hollensena. ....	63
<b>Rysunek 18.</b> Typologia otoczenia przedsiębiorstwa w ujęciu K. Wacha. Źródło: A. Głodowska, Rola otoczenia w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw, s.124 w K. Wach, Internacjonalizacja przedsiębiorstw w perspektywie przedsiębiorczości międzynarodowej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2018. ....	65
<b>Rysunek 19.</b> Model diamentu według M. E. Portera.....	67
<b>Rysunek 20.</b> Typologia otoczenia przedsiębiorstwa w biznesie międzynarodowym w ujęciu K. Wacha. 69	
<b>Rysunek 21.</b> Podmiotowe mezootoczenie w ujęciu K. Wacha.....	73
<b>Rysunek 22.</b> Determinanty przewagi konkurencyjnej regionu według M.E. Portera.....	74
<b>Rysunek 23.</b> Wewnętrzne uwarunkowania zaangażowania eksportowego. ....	75
<b>Rysunek 24.</b> Kazachstan na mapie świata. ....	98
<b>Rysunek 25.</b> Mapa Kazachstanu z podziałem na obwody. ....	101
<b>Rysunek 26.</b> Eksport Kazachstanu w latach 2012-2022 (mld USA). Kolor czerwony – surowce, kolor czarny – przetworzone towary.....	107
<b>Rysunek 27.</b> Główni partnerzy eksportu z podziałem na obwód.....	109
<b>Rysunek 28.</b> Opracowany model badawczy.....	142
<b>Rysunek 29.</b> Rok założenia przedsiębiorstwa.....	148
<b>Rysunek 30.</b> Rozkład wielkości badanych przedsiębiorstw.....	148



---

<b>Rysunek 31.</b> Udział eksportu w przychodach badanych przedsiębiorstw według wielkości przedsiębiorstwa – badanie I .....	154
<b>Rysunek 32.</b> Udział eksportu w przychodach badanych przedsiębiorstw według wielkości przedsiębiorstwa – badanie IIu.....	155
<b>Rysunek 33.</b> Rozkład wielkości indeksu internacjonalizacji przedsiębiorstwa TNI dla badania I oraz badania II uzupełniającego .....	157
<b>Rysunek 34.</b> Rozkład wartości TNI dla przedsiębiorstw według wielkości przedsiębiorstwa. ....	159
<b>Rysunek 35.</b> Różnica pomiędzy rokiem rozpoczęcia działalności przedsiębiorstwa a rokiem zadeklarowanej internacjonalizacji.....	171
<b>Rysunek 36.</b> Rozkład indeksu internacjonalizacji TNI zależności od tempa internacjonalizacji – <i>born global</i> lub klasycznej internacjonalizacji. ....	174
<b>Rysunek 37.</b> Zwiększenie eksportu na obszarze EUG w ciągu ostatnich dwóch lat. ....	181

## Spis tabel

<b>Tabela 1.</b> Znane definicje pojęcia „internacjonalizacji” w literaturze międzynarodowej.....	19
<b>Tabela 2.</b> Teorie internacjonalizacji przedsiębiorstw. ....	21
<b>Tabela 3.</b> Ewolucja modelu Uppsalskiego.....	26
<b>Tabela 4.</b> Wybrane definicje międzynarodowej przedsiębiorczości według A. Zucchelli i G. Magnani. .	39
<b>Tabela 5.</b> Definicje <i>born global</i> w literaturze.....	42
<b>Tabela 6.</b> Instrumenty wejścia na rynki zagraniczne według S. Schmid. ....	49
<b>Tabela 7.</b> Wskaźniki internacjonalizacji w ujęciu C. Dörrenbächer.....	53
<b>Tabela 8.</b> Główne motywy rozpoczęcia eksportu. ....	58
<b>Tabela 9.</b> Stadia integracji według Béla Balassy i następców. ....	81
<b>Tabela 10.</b> Chronologia ważnych wydarzeń integracji europejskiej. ....	82
<b>Tabela 11.</b> Przykłady ugrupowań, do których należy Kazachstan. ....	85
<b>Tabela 12.</b> Cele i sfery wspólnej działalności państw WNP.....	88
<b>Tabela 13.</b> Chronologia rozwoju EUG. ....	90
<b>Tabela 14.</b> Wybrane informacje charakterystyki Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej. ....	94
<b>Tabela 15.</b> Rozmieszczenie ludności na terenie EUG w 2022 roku. ....	96
<b>Tabela 16.</b> Import i eksport towarów krajów EUG w roku założenia oraz po upływie pięciu i sześciu lat. .....	97
<b>Tabela 17.</b> Kazachstan podczas 30 - letniej niezależności (1991 – 2021). ....	100
<b>Tabela 18.</b> Wskaźniki wydobywania ropy i gazu stan na 11 maja 2023 roku. ....	102
<b>Tabela 19.</b> Główne zasoby naturalne Kazachstanu i ich położenie. ....	107
<b>Tabela 20.</b> Wskaźniki makroekonomiczne Kazachstanu.....	110
<b>Tabela 21.</b> Kazachstan - wewnątrz wspólnotowy eksport i import. ....	112
<b>Tabela 22.</b> Perspektywiczny „koszyk” eksportowy Republiki Kazachstanu dla usług. ....	117
<b>Tabela 23.</b> Podział rynków eksportu na grupy ze względu na stopień zainteresowania eksportem. ....	118
<b>Tabela 24.</b> Główni partnerzy handlowi Kazachstanu w 2022 roku. ....	119
<b>Tabela 25.</b> Wskaźniki makroekonomiczne Rosji.....	121
<b>Tabela 26.</b> Rosja - wewnątrz wspólnotowy eksport i import.....	123
<b>Tabela 27.</b> Wskaźniki makroekonomiczne Białorusi. ....	123
<b>Tabela 28.</b> Białoruś - wewnątrz wspólnotowy eksport i import. ....	124
<b>Tabela 29.</b> Wskaźniki makroekonomiczne Kirgistanu. ....	126
<b>Tabela 30.</b> Kirgistan - wewnątrz wspólnotowy eksport i import. ....	126
<b>Tabela 31.</b> Wskaźniki makroekonomiczne Armenii.....	127
<b>Tabela 32.</b> Armenia - wewnątrz wspólnotowy eksport i import.....	128
<b>Tabela 33.</b> Priorytetowe obszary rozwoju Kazachstanu.....	135
<b>Tabela 34.</b> Krajowa pula projektów z inwestorami zagranicznymi.....	136
<b>Tabela 35.</b> Imigracja do Kazachstanu w 2022 roku.....	140
<b>Tabela 36.</b> Baza adresowana oraz przyczyny niewypełnienia ankiet – badanie I.....	145
<b>Tabela 37.</b> Baza adresowana oraz przyczyny niewypełnienia ankiet – badanie IIu (uzupełniające). ....	146

<b>Tabela 38.</b> Rozkład wielkości badanych przedsiębiorstw. ....	149
<b>Tabela 39.</b> Podział przedsiębiorstw według wielkości zgodnie klasyfikacji Kazachstanu. ....	150
<b>Tabela 40.</b> Klasyfikacja przedsiębiorstw według PKD. ....	150
<b>Tabela 41.</b> Lokalizacja badanych przedsiębiorstw. ....	152
<b>Tabela 42.</b> Udział eksportu w przychodach badanych przedsiębiorstw. ....	153
<b>Tabela 43.</b> Rozkład wartości udziału eksportu dla przedsiębiorstw według wielkości przedsiębiorstwa	154
<b>Tabela 44.</b> Rozkład wartości indeksu internacjonalizacji przedsiębiorstwa TNI. ....	156
<b>Tabela 45.</b> Rozkład wartości TNI dla przedsiębiorstw według wielkości przedsiębiorstwa. ....	158
<b>Tabela 46.</b> Sposoby umiędzynarodowienia wykorzystane w przedsiębiorstwie. ....	160
<b>Tabela 47.</b> Charakter eksportu badanych przedsiębiorstw. ....	162
<b>Tabela 48.</b> Główne kierunki ekspansji międzynarodowej. ....	163
<b>Tabela 49.</b> Posiadanie strategii internacjonalizacji. ....	164
<b>Tabela 50.</b> Wielkość przedsiębiorstwa a posiadanie strategii internacjonalizacji. ....	165
<b>Tabela 51.</b> Wyniki testy Chi <sup>2</sup> Pearsona dla wybranych par zmiennych (wielkości przedsiębiorstwa). ....	166
<b>Tabela 52.</b> Kooperacja w sieciach międzynarodowych. ....	167
<b>Tabela 53.</b> Wyniki testy Chi <sup>2</sup> Pearsona dla wybranych par zmiennych (funkcjonowanie w sieciach). ....	170
<b>Tabela 54.</b> Tempo internacjonalizacji. ....	171
<b>Tabela 55.</b> Wielkość badanych przedsiębiorstw a tempo ich internacjonalizacji. ....	172
<b>Tabela 56.</b> Wiek badanych przedsiębiorstw a tempo internacjonalizacji. ....	173
<b>Tabela 57.</b> Rozkład indeksu internacjonalizacji dla przedsiębiorstw typu <i>born global</i> i wykorzystujących internacjonalizację klasyczną. ....	175
<b>Tabela 58.</b> Obsługiwane rynki dla przedsiębiorstw typu <i>born global</i> i wykorzystujących internacjonalizację klasyczną. ....	176
<b>Tabela 59.</b> Sposoby umiędzynarodowienia dla przedsiębiorstw typu <i>born global</i> i wykorzystujących internacjonalizację klasyczną. ....	177
<b>Tabela 60.</b> Wyniki testy Chi <sup>2</sup> Pearsona dla wybranych par zmiennych (tempo internacjonalizacji) ....	178
<b>Tabela 61.</b> Główny powód zagranicznej ekspansji w klasyfikacji J. Dunninga. ....	179
<b>Tabela 62.</b> Szanse w związku z utworzeniem EUG*. ....	180
<b>Tabela 63.</b> Planowane zwiększenie eksportu na obszarze EUG w ciągu następnych dwóch lat. ....	182
<b>Tabela 64.</b> Plany międzynarodowej ekspansji na najbliższe dwa lata. ....	182
<b>Tabela 65.</b> Planowane zwiększenie wykorzystania innych form internacjonalizacji na obszarze EUG (franczyza, licencja). ....	183
<b>Tabela 66.</b> Zestawienie hipotez badawczych. ....	187

## Kwestionariusz

### INTERNACJONALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTW NA OBSZARZE EUROAZJATYCKIEJ UNII GOSPODARCZEJ NA PRZYKŁADZIE KAZACHSTANU

1. Proszę podać rok założenia Pana/Pani firmy.....

2. W jakim województwie znajduje się główna siedziba Pana/Pani firmy?

- Akmolinskaja
- Aktubinskaja
- Almatinskaja
- Atyrauskaja
- Wschodnio-Kazachstańska
- Żambylskaja
- Zachodnio-Kazachstańska
- Karagandinskaja
- Kostanajskaja
- Kyzylordinskaja
- Mangistauskaja
- Pawlodarskaja
- Północno-Kazachstańska
- Południowo-Kazachstańska

3. Proszę podać średnioroczne zatrudnienie w Pana/Pani firmie za ostatni rok.....

4. Jaka jest wielkość Pana/Pani firmy?

- Mikroprzedsiębiorstwo (0-9 zatrudnionych)
- Małe przedsiębiorstwo (10-49 zatrudnionych)
- Średnie przedsiębiorstwo (50-249 zatrudnionych)
- Duże przedsiębiorstwo (powyżej 250 zatrudnionych)

5. Proszę podać rok, w którym firma rozpoczęła działalność międzynarodową.....

6. Jaka jest podstawowa działalność Pana/Pani firmy zgodnie z klasyfikacją OECD

- rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (A)
- górnictwo i wydobywanie (B)
- przetwórstwo przemysłowe (C)
- wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych (D)
- dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (E)
- budownictwo (F)



- handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (G)
- transport i gospodarka magazynowa (H)
- działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi (I)
- informacja i komunikacja (J)
- działalność finansowa i ubezpieczeniowa (K)
- działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (L)
- działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M)
- działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (N)
- administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne (O)
- edukacja (P)
- opieka zdrowotna i pomoc społeczna (Q)
- działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (R)
- pozostała działalność usługowa (S)
- gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników (T)
- organizacje i zespoły eksterytorialne (U)

#### 7. Do jakich krajów skierowana Pana/Pani ekspansja międzynarodowa

##### Proszę określić główny kierunek geograficzny Pana/Pani ekspansji

- kraje strefy EUG (Rosja, Kazachstan, Białoruś, Armenia, Kirgistan)
- inne kraje Europy Środkowej i Wschodniej
- kraje EU
- inne kraje (jakie?)

#### 8. Jaki jest główny motyw internacjonalizacji w Pana/Pani firmie?

- Brak szans dalszego rozwoju firmy na rynku krajowym
- Dostrzeżenie nowych szans dalszego rozwoju firmy na rynkach zagranicznych
- Wykorzystanie nieplanowanych szans na rynkach zagranicznych (np. odpowiedź na zamówienia na rynku zagranicznym)
- Stałe dążenie do rozwijania firmy poprzez wprowadzanie nowych rozwiązań

#### 9. Jaki jest główny powód ekspansji zagranicznej Pana/Pani firmy?

- Poszukiwanie rynków
- Poszukiwanie zasobów
- Poszukiwanie efektywności
- Poszukiwanie zasobów strategicznych i/lub zdolności/możliwości strategicznych

#### 10. Które z poniższych form/sposobów umiędzynarodowienia są wykorzystywane w Pana/Pani firmie?

- import
- eksport pośredni (przez pośredników krajowych)
- eksport bezpośredni (samodzielnie lub przez pośrednika zagranicznego)
- eksport kooperacyjny (wspólnie z innymi firmami)
- kontrakty kooperacyjne
- inwestycje zagraniczne (jeśli tak to w jakiej firmie?)
- kontrakt menedżerski (świadczenie usług kierowniczych poza granicami kraju)
- poddostawy/podwykonawstwo
  - w tym jako zleceniodawca
  - w tym jako zleceniobiorca





- licencjonowanie międzynarodowe
  - w tym przyjmowanie licencji z zagranicy
  - w tym udzielanie licencji za granicę
- franczyza międzynarodowa
  - w tym przyjmowanie franszyzy z zagranicy (franczyzobiorca)
  - w tym udzielanie franszyzy za granicę (franczyzodawca)

**11. Jaki charakter ma eksport Pana/Pani firmy**

- regularny
- nieregularny

**12. Proszę podać dokładny udział procentowy dla następujących wielkości:**

- a) Udział zagranicznych aktywów w całkowitych aktywach firmy.....%
- b) Udział sprzedaży zagranicznej w całkowitej sprzedaży formy.....%
- c) Udział zatrudnienia zagranicznego w całkowitym zatrudnieniu firm.....%
- d) Udział oddziałów zagranicznych i filii w całkowitej liczbie oddziałów i filii Pana/Pani firmy.....%

**13. Czy posiada Pan/Pani zaplanowaną strategię internacjonalizacji firmy?**

- Nie
- Częściowo, ale strategia nie jest sformalizowana
- Tak, posiadamy strategię międzynarodową

**14. Proszę określi plany międzynarodowej ekspansji Pana/Pani firmy na najbliższe dwa lata**

- działania międzynarodowe będą utrzymywane na dotychczasowym poziomie
- działania międzynarodowe będą zwiększone
- działania międzynarodowe będą zmniejszone

**15. Czy wchodząc na rynki zagraniczne Pana/Pani firma działa/funkcjonuje w formalnych lub nieformalnych sieciach na rynkach międzynarodowych?**

- Nie kooperujemy w żadnej międzynarodowej i/lub narodowej sieci w procesie internacjonalizacji
- Działamy przynajmniej w jednej formalnej sieci, która pomaga nam w działaniach międzynarodowych

**16. Proszę określić szanse Pana/Pani firmy w związku z utworzeniem EUG**

- otwarcie nowych rynków
- spadek kosztów eksportu
- poprawa możliwości współpracy
- poprawa jakości produktów
- lepszy dostęp do kapitału
- zmniejszenie luki technologicznej
- utworzenie EUG niczego nie zmienia
- inne.....



**17. Czy zauważyli państwo zwiększenie eksportu na obszarze EUG w ciągu ostatnich 2 lat?**

- tak
- nie

**18. Czy planuje Pan/Pani zwiększenie eksportu na obszarze EUG w ciągu następnych 2 lat?**

- tak
- nie

**19. Czy planuje Pan/Pani zwiększenie wykorzystania innych form internacjonalizacji na obszarze EUG?( franczyza, licencje).**

- tak
- nie

**20. Jeżeli Pan/Pani planuje zwiększenie innych form internacjonalizacji to jakich?**