PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2016
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **10** | Część **II** | ss. **133–145**

Nelly Daszkiewicz | Nelly.Daszkiewicz@zie.pg.gda.pl
Politechnika Gdańska

Inna Suchkova | innas5019@mail.ru
Politechnika Gdańska

Internacjonalizacja przedsiębiorstw poprzez sieci na obszarze Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej. Wyniki badań z Kazachstanu

Internationalization of enterprises through networks in the area of the Eurasian Economic Union. Results from Kazakhstan

Abstract: Eurasian Economic Union includes Russia, Kazakhstan, Belarus, Armenia and Kyrgyzstan. However, Russia's position is dominant. Economic integration usually leads to intensification of internationalization process due to elimination of existing barriers among economies. An increase in trade and capital flows can be therefore expected. Moreover, internationalization through networks is one of the forms/instruments of firm internationalization. The goal of this article is to present the perception of opportunities resulting from establishment of Eurasian Economic Union as well as the internationalization through networks among enterprises in Kazakhstan. The article presents a fragment of the research results conducted in the period between August 12th and September 28th 2016 in the area of the Republic of Kazakhstan. The classification criterion for investigation was the export activity of the firm. The investigation includes firms in the database of exporters from Kazakhstan called KazNextInwest. It includes 731 enterprises. Enterprises answered a questionnaire with the use of CATI (Computer Assisted Telephone Intervieving). Finally, the research was conducted on the sample of 108 exporters which function in the area of the Republic of Kazakhstan.The article presents the importance of networking and cooperation in the process of firm interna-

tionalization, characteristics of Eurasian Economic Union and the research results. In the summary final conclusions are included.
Key words: Euroasian Economic Union, internationalization, integration, network, cooperation, trust

Wprowadzenie

Euroazjatycka Unia Gospodarcza (EUG) funkcjonuje od 01.01.2015 roku. W jej skład wchodzą Rosja, Kazachstan, Białoruś, Armenia i Kirgistan. Pozycja Rosji jest dominująca w ugrupowaniu. Jednym z efektów powstania ugrupowania integracyjnego jest intensyfikacja internacjonalizacji przedsiębiorstw, które wykorzystują szanse na ekspansję na nowe rynki w związku z eliminacją dotychczasowych barier między gospodarkami. Można zatem oczekiwać wzrostu obrotów handlowych i przepływów kapitałowych. Internacjonalizacja poprzez sieci jest jedną z form umiędzynarodowienia przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest ukazanie postrzegania szans związanych z utworzeniem EUG przez przedsiębiorstwa z Kazachstanu oraz wykorzystywania przez nie sieci jako metody internacjonalizacji.

W artykule przedstawiono fragment wyników badań zrealizowanych w terminie 12 sierpnia–28 września 2016 roku na terytorium Republiki Kazachstanu. Kryterium klasyfikacyjnym do badania była działalność eksportowa przedsiębiorstwa. Badaniem objęto przedsiębiorstwa znajdujące się w bazie eksporterów Kazachstanu o nazwie *KazNextInwest*. Udostępniona baza obejmowała 731 firm – eksporterów. Przy tworzeniu bazy korzystano również z serwisów: www.kaznexinvest.kz oraz www.kz24.net.

Przedsiębiorstwa udzielały odpowiedzi na zawarte w kwestionariuszu pytania przy wykorzystaniu wywiadów CATI (wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo, *Computer Assisted Telephone Intervieving*). Ostatecznie badanie zostało przeprowadzone na próbie 108 przedsiębiorstw eksporterów działających na terytorium Republiki Kazachstanu.

W artykule kolejno przedstawiono znaczenie sieci i współpracy w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa, scharakteryzowano Euroazjatycką Unię Gospodarczą i przedstawiono wyniki badań. W zakończeniu zawarte zostały wnioski z badań.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Rola współpracy w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw

W literaturze poświęconej internacjonalizacji przedsiębiorstw początek rozwoju podejścia sieciowego (network approach) wyznaczany jest na koniec lat 80. XX wieku. Obecnie podejście to należy do jednego z głównych nurtów badań. Zakłada ono, że na skutek powiązań sieciowych następuje przyspieszenie internacjonalizacji przedsiębiorstwa [Hollensen 2007, s.72, za: Wach 2012, s.109]. Ponadto, w szczególności w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw, sieć ułatwia przełamywanie wielu barier, gdyż umożliwia łączenie zasobów, wiedzy i know-how. W rezultacie kooperacja w sieci pomaga również firmie pokonywać bariery związane z dystansem psychicznym [Daszkiewicz 2014].

Dotychczas na świecie nie przeprowadzono wielu badań, których wyniki potwierdziłyby istnienie zależności pomiędzy funkcjonowaniem przedsiębiorstw w sieciach a procesem ich umiędzynarodowienia. Sieci pomagają przedsiębiorstwom, m.in. w odkrywaniu nowych szans, uzyskaniu dostępu do rynków zagranicznych [Ellis 2000], rozwijaniu przewag konkurencyjnych poprzez akumulację międzynarodowej wiedzy i/lub rozwój formalnych powiązań międzynarodowych [Zhou i in. 2007].

Przegląd badań przeprowadzony przez M. Zaina i S.I. Nga [2006] wykazał następujące kierunki oddziaływania tego wpływu: wyzwalanie i motywacja intencji internacjonalizacji przedsiębiorstwa, wpływ na decyzje dotyczące wyboru rynków, wpływ na decyzje dotyczące sposobów wejścia na rynki zagraniczne, zdobywanie dostępu do dodatkowych kontaktów i kanałów, zdobywanie dostępu do wiedzy o lokalnych rynkach, uzyskiwanie wiarygodności na wejściu, niższe koszty i zmniejszenie ryzyka internacjonalizacji, wpływ na wzorzec i tempo internacjonalizacji.

Integracja ekonomiczna, w przypadku wielu ugrupowań, m.in Unii Europejskiej (UE), NAFTA (*North American Free Trade Agreement*) czy ASEAN (*Association of Southeast Asian Nations*) oznaczała również przyspieszoną internacjonalizację przedsiębiorstw. We wszystkich przypadkach nastąpił wzrost handlu zagranicznego i przepływu kapitału. W 2003 roku N. Daszkiewicz [2004, ss. 119-150] prowadziła badania m.in. na temat postrzegania skutków przystąpienia Polski do UE przez przedsiębiorców. Najogólniej mówiąc, badani przedsiębiorcy postrzegali akcesję Polski do UE jako bardzo istotne wydarzenie wpływające (pozytywnie i negatywnie) na proces internacjonalizacji swoich przedsiębiorstw.

Należy podkreślić, że sieciowanie (*networking*), na którym skupiono się w niniejszym artykule jest sposobem (formą, instrumentem) umiędzynarodowienia, jaki wykorzystują przedsiębiorstwa przy różnych strategiach działania.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Warto podkreślić, że partnerstwo uczestników sieci opiera się na zaufaniu oraz przynajmniej częściowej wspólnocie celów [Mikuła 2006, ss. 113-130].

Euroazjatycka Unia Gospodarcza

Euroazjatycka Unia Gospodarcza (EUG) została powołana 29 maja 2014 roku przez trzy państwa założycielskie, tj. Białoruś, Kazachstan i Rosję. 10 października 2014 roku do unii dołączyła Armenia, a 23.12.2014 roku Kirgistan. Najogólniej, celem EUG była polityczna i gospodarcza integracja państw byłego ZSRR.

Po rozpadzie ZSRR Rosja starała się utrzymać swoje wpływy w nowo powstałych państwach. Dlatego też jej głównym celem stała się integracja dawnych republik radzieckich oraz zacieśnienie współpracy regionalnej z zachowaniem dominującej pozycji Rosji, co miało zapewnić i wzmocnić jej wpływy w regionie. Jednocześnie unia euroazjatycka miała stanowić blok będący partnerem i rywalem dla Unii Europejskiej i Chin [Michalik 2015, ss. 37-48].

Mimo że to Rosja znajduje się w centrum integracji regionu, należy podkreślić, iż inicjatywę utworzenia unii euroazjatyckiej w 1994 roku zgłosił prezydent Kazachstanu, Nursultan Nazarbajew. Według koncepcji N. Nazarbajewa unia euroazjatycka powinna stanowić związek ściśle współpracujących ze sobą państw w dziedzinie gospodarki, nauki, obronności, kultury, edukacji i ochrony środowiska. Ponadto unia euroazjatycka powinna utworzyć organy ponadnarodowe. Należy podkreślić, że N. Nazarbajew zwrócił się do Rosji o przejęcie przywództwa w unii gospodarczej. Jednak ówczesny prezydent Rosji, Borys Jelcyn, nie wykazał zainteresowania projektem. Sytuacja zmieniła się, kiedy prezydentem Rosji został Władimir Putin, który okazał się odpowiednim partnerem dla N. Nazarbajewa do realizacji projektu integracyjnego regionu [Gostomski, Michałowski 2015, ss. 81-92].

K. Czerewacz-Filipowicz [2015, ss. 227-237] do głównych czynników, które skłaniają Kazachstan do współpracy z Rosją, zalicza:

1) Czynniki polityczne – chęć zapewnienia pokoju, bezpieczeństwa i stabilności, ochrony granic, przeciwdziałanie lokalnym konfliktom i fundamentalizmowi islamskiemu.

2) Powiązanie Kazachstanu z rosyjską infrastrukturą przesyłową surowców. Mimo że Kazachstan posiada ogromne zasoby ropy naftowej, gazu ziemnego i uranu, to infrastruktura związana z lokalizacją miejsc ich wydobycia oraz lokalnych rynków zbytu uzależnia Kazachstan od Rosji (np. ropa naftowa i gaz wydobywane w Kazachstanie są częściowo przetwarzane w Rosji).

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

3) Przyczyny obiektywne, wynikające z rozpadu ZSRR i zmian w sytuacji międzynarodowej, np. procesy dezintegracyjne zachodzące w relacjach między państwami byłego ZSRR czy wybór zagranicznej strategii politycznej dla państw niepretendujących do statusu światowych lub regionalnych mocarstw.

Oceny perspektywy dalszego procesu integracyjnego regionu są ostrożne. A. Michalik [2015, ss. 37-48] uważa, że z uwagi na dominację Rosji inne państwa regionu podchodzą do tej inicjatywy z nieufnością. Niekorzystny jest również brak w projekcie Ukrainy, której członkostwo wzmocniłoby go zarówno gospodarczo, jak i politycznie.

Z kolei E. Gostomski i T. Michałowski [2015, ss. 81-92] twierdzą, iż w wyniku utworzenia EUG będzie się pogłębiać wymiana handlowa i współpraca w dziedzinie inwestycji między krajami członkowskimi. Natomiast osiągnięcie poziomu integracji porównywalnego z Unią Europejską będzie bardzo trudne i jeśli zostanie zrealizowane, to potrwa wiele lat. Powodem jest ogromne zróżnicowanie krajów członkowskich oraz dominująca pozycja Rosji.

Metodyka badania

Za przeprowadzeniem badania przemawiały następujące przesłanki:

- Aktualność tematu – Euroazjatycka Unia Gospodarcza (EUG) jest nowym ugrupowaniem, które zaczęło funkcjonować 1 stycznia 2015 roku.
- Dotychczas nie prowadzono jeszcze badań na temat wpływu utworzenia EUG na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw funkcjonujących na jego obszarze. Badania mają zatem nowatorski charakter.
- Historia i specyfika krajów należących do EUG pozwalają oczekiwać odmiennych wniosków w z badań niż w przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących na obszarze innych ugrupowań integracyjnych, w szczególności Unii Europejskiej.
- Miejsce zamieszkania i znajomość lokalnego rynku przez współautorkę artykułu.

Badanie zostało przeprowadzone w terminie 12 sierpnia–28 września 2016 roku na terytorium Republiki Kazachstanu. Kryterium klasyfikacyjnym do badania była działalność eksportowa przedsiębiorstwa. Badaniem objęto przedsiębiorstwa znajdujące się w bazie eksporterów Kazachstanu o nazwie *KazNextInwest*. Udostępniona baza obejmowała 731 firm – eksporterów. Przy tworzeniu bazy korzystano również z serwisów: www.kaznexinvest.kz oraz www.kz24.net.

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

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

rozmowę telefoniczną. Ostatecznie badanie zostało przeprowadzone na próbie 108 przedsiębiorstw eksportujących, działających na terytorium Republiki Kazachstanu.

Na podstawie studiów literaturowych i w oparciu o wyniki wybranych badań sformułowano hipotezę badawczą:

H1: Przedsiębiorstwa z Kazachstanu oczekują intensyfikacji internacjonalizacji przedsiębiorstw w związku z utworzeniem EUG.

Charakterystyka próby badawczej

Wielkość badanych przedsiębiorstw

Wśród badanych przedsiębiorstw znajdują się firmy z każdej klasy wielkości tj. mikro, małe, średnie i duże. Udział przedsiębiorstw należących do sektora MSP wynosi 62% (67 firm), natomiast udział dużych przedsiębiorstw wynosi 38% (41 firm) (tabela 1). W analizowanej próbie mamy zatem do czynienia z nadreprezentacją przedsiębiorstw dużych i średnich w porównaniu z całą populacją przedsiębiorstw Republiki Kazachstanu. Wynik ten można jednak wyjaśnić faktem, że udział przedsiębiorstw umiędzynarodowionych wzrasta wraz z wielkością przedsiębiorstwa [Daszkiewicz, Wach 2014, s. 86]. Poza tym udział eksporterów wśród przedsiębiorstw wzrasta wraz z ich wielkością, ponadto wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa rośnie udział eksportu w sprzedaży [Tarnawa, Zadura-Lichota 2013, ss. 74-82].

Tabela 1. Wielkość badanych przedsiębiorstw

Wielkość firmy	Liczba	%
Mikro (0-9 zatrudnionych)	6	5,6
Małe (10-49 zatrudnionych)	28	25,9
Średnie (50-249 zatrudnionych)	33	30,5
Duże (powyżej 250 zatrudnionych)	41	38,0
Suma	108	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108).

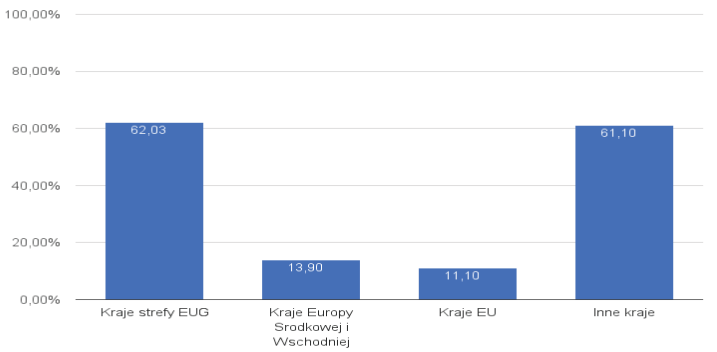
Kierunki ekspansji

Respondentów poproszono o wskazanie głównego kierunku geograficznego ekspansji. 62% przedsiębiorstw wskazało na inne kraje Euroazjatyckiej Unii Gospodar-

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

czej, 14% na kraje Europy Środkowej i Wschodniej, a tylko 11% na kraje Unii Europejskiej. Aż 61% respondentów wymieniło inne kierunki eksportu: kraje byłego ZSRR, do których dystans psychiczny jest niewielki, czyli: Ukrainę, Gruzję, Turkmenistan, Tadżykistan i Uzbekistan. Pozostałe wymienione kraje to Afganistan, Chiny, Norwegia, Turcja, Japonia i Stany Zjednoczone (rysunek 1).

Rysunek 1. Główny kierunek geograficzny ekspansji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108).

***możliwość wyboru kilku odpowiedzi**

Motywy i powody ekspansji

Następnie respondentów zapytano o główny motyw internacjonalizacji. Motywy zostały podzielone zgodnie ze znaną i popularną klasyfikacją OECD [1997a, 1997b; Daszkiewicz 2014, ss. 207-2019] na:

1) motywy „wypychające" (*push factors*) – kiedy niekorzystna sytuacja na rynku krajowym skłania firmę do ekspansji zagranicznej (np. rosnąca konkurencja, nasycenie rynku krajowego);

2) motywy „przyciągające" (*pull factors*) – kiedy przedsiębiorstwa dostrzegają potencjalny rynek za granicą (dzięki internacjonalizacji mogą osiągnąć korzyści skali i korzyści zasięgu);

3) czynnik szans (*chance factor*) – np. przedsiębiorca dostrzega właściwe warunki na rynkach zagranicznych i wykorzystuje przypadkowe okazje (np. otrzymuje odpowiedź na zapytanie ofertowe skierowane do przedsiębiorstwa z zagranicy);

4) czynnik przedsiębiorczy (*entrepreneurial factor)* – czynnik przedsię-

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

biorczy wiąże się z ciągłym dążeniem do wzrostu (np. międzynarodowa orientacja przedsiębiorcy).

Najwięcej firm (prawie 40%) wskazało czynniki szans, czyli przypadkowe okazje, które pojawiają się na rynkach zagranicznych, 29% przedsiębiorstw dostrzegło nowe szanse za granicą (*pull factor*), a tylko 15% dokonuje ekspansji z powodu niekorzystnych warunków na rynku krajowym (*push factor*). Dążenie do wzrostu (*entrepreneurial factor*) leżało u podstaw działań międzynarodowych blisko 17% badanych przedsiębiorstw (tabela 2).

Tabela 2. Motywy internacjonalizacji

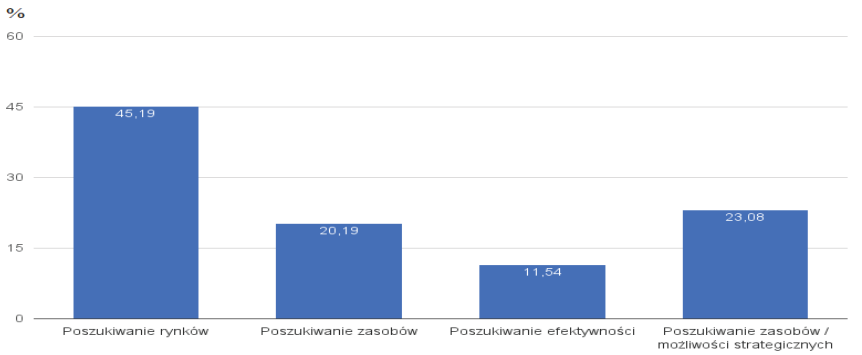
Główny motyw internacjonalizacji	Liczba	%
Niekorzystne warunki na rynku krajowym	16	15,0
Dostrzeżenie szans na rynkach zagranicznych	31	29,0
Wykorzystanie przypadkowych okazji na rynkach zagranicznych	42	39,2
Stałe dążenie do wzrostu firmy	18	16,8
Suma	107	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (n=107).

Następne pytanie zadane respondentom dotyczyło głównego powodu ekspansji zagranicznej firmy. Powody ekspansji podzielono zgodnie z inną bardzo znaną klasyfikacją lokowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych przez korporacje transnarodowe J. Dunninga [1993, ss.183-218]. Dla największej liczby respondentów (45%) głównym powodem ekspansji zagranicznej jest poszukiwanie nowych rynków, 23% przedsiębiorstw wskazało na możliwość pozyskania zasobów strategicznych lub kompetencji, dla 20% przedsiębiorstw głównym powodem internacjonalizacji jest poszukiwanie zasobów, a dla niespełna 12% – podnoszenie efektywności (rysunek 2).

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

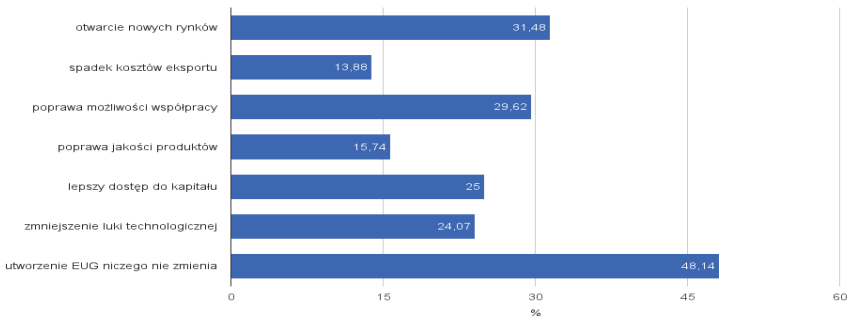
Rysunek 2. Powody internacjonalizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (n=104).

Następnie przedsiębiorstwa zapytano o nadzieje, jakie wiążą z utworzeniem EUG. 48% respondentów uważa, że utworzenie nowego ugrupowania integracyjnego niczego nie zmieni w funkcjonowaniu ich firmy, 31% wiąże swoje nadzieje na rozwój międzynarodowy związku z otwarciem nowych rynków, a blisko 30% liczy na możliwości współpracy. Dalsze wskazania dotyczą lepszego dostępu do kapitału (25%), zmniejszenia luki technologicznej (24%), poprawy jakości produktów (16%) i spadku kosztów eksportu (14%) (rysunek 3).

Rysunek 3. Szanse w związku z utworzeniem EUG



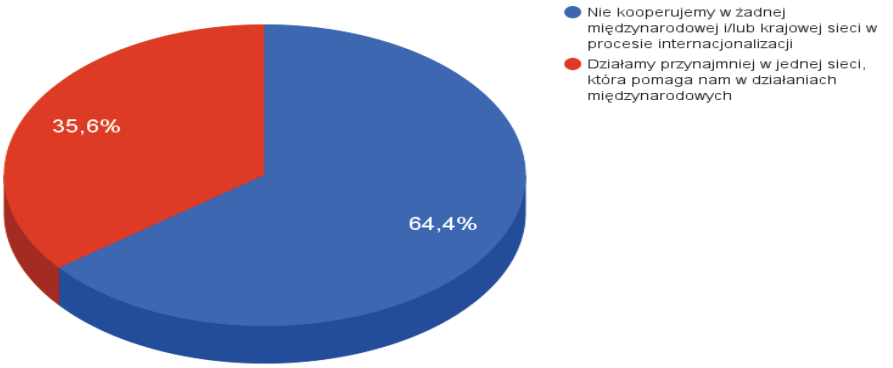
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108).
***możliwość wyboru kilku odpowiedzi**

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Kooperacja w sieciach międzynarodowych

Respondentom zadano pytanie, czy kooperują przynajmniej w jednej sieci krajowej lub międzynarodowej, która pomaga firmie w działaniach międzynarodowych. 35,6% badanych przedsiębiorstw kooperuje w sieci, natomiast 64,4% nie kooperuje. Uzyskany wynik nie świadczy o wysokim poziomie kooperacji wśród badanych firm, jednak uzyskany wynik jest wyższy niż w przypadku wielu wyników badań prowadzonych w Polsce [np. Daszkiewicz, 2014, 2016]. Jednocześnie przyjęta hipoteza badawcza została potwierdzona.

Rysunek 4. Kooperacja w sieciach międzynarodowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (n=104).

Zakończenie

Przedstawione wyniki są fragmentem badania dotyczącego procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw z Republiki Kazachstanu. Głównym celem realizowanego badania jest określenie wpływu utworzenia EUG na umiędzynarodowienie przedsiębiorstw. W niniejszym artykule skoncentrowano się przede wszystkim na kwestii współpracy, funkcjonowaniu w sieciach oraz postrzeganiu przez przedsiębiorców szans związanych z utworzeniem nowego ugrupowania integracyjnego. Najważniejszym ograniczeniem badawczym jest brak reprezentatywności próby, dlatego też wyniki badania nie mogą być uogólnione na inne eksportujące przedsiębiorstwa. Mimo to próbę badawczą należy uznać za dużą, biorąc pod uwagę warunki Kazachstanu oraz problemy, na które natrafiła autorka w trakcie realizacji bada-

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

nia (np. problemy z uzyskaniem bazy). Należy podkreślić, że w badaniach wzięło udział ponad 13% przedsiębiorstw z udostępnionej bazy eksporterów. Udział ten, w porównaniu z podobnymi badaniami prowadzonymi w Polsce, można uznać za satysfakcjonujący [np. Daszkiewicz 2016, ss.121-127].

Uzyskane wyniki pozwalają na wskazanie pewnych wniosków uogólniających:

1) Głównym kierunkiem ekspansji zagranicznej badanych przedsiębiorstw są inne kraje EUG.

2) Głównym motywem internacjonalizacji jest wykorzystywanie przypadkowych okazji na rynkach zagranicznych, ale jednocześnie aż 30% respondentów dostrzega szanse na rynkach zagranicznych (*pull factor*). Natomiast najczęstszym powodem ekspansji jest poszukiwanie nowych rynków.

3) 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 z wynikami podobnych badań prowadzonych w Polsce).

Mimo ograniczonej możliwości porównania uzyskanych wyników badań z innymi badaniami prowadzonymi np. w Polsce [Daszkiewicz, Wach 2014; Daszkiewicz 2016] wyniki można uznać za optymistyczne – pokazują one dość dobrą kooperację i chęć rozwoju dalszej współpracy w związku z utworzeniem EUG.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Bibliografia

Czerewacz-Filipowicz K. (2015), *Zakres procesów integracyjnych w ramach Unii Celnej Rosji, Białorusi i Kazachstanu*, „International Business and Global Economy", t. 33.

Daszkiewicz N. (2014), *Internationalisation of Firms through Networks – Empirical Evidence from Poland* [w:] red. **A. S. Gubik, K. Wach,** *Miscolc International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*, University of Miscolc.

Daszkiewicz N. (2016), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w branżach high--tech*, PWN, Warszawa.

Daszkiewicz N., Wach K. (2014), *Motives for going international and entry modes of family firms in Poland*, „Journal of Intercultural Management", t. 6, nr 2.

Ellis P. (2000), *Social ties and foreign market entry*, „Journal of international business studies", t. 31, nr 3.

Gostomski E., Michałowski T. (2015), *Euroazjatycka unia gospodarcza-próba ożywienia instytucjonalnej integracji gospodarczej na obszarze dawnego ZSRR*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", t. 1 (Gospodarka regionalna i międzynarodowa).

Hollensen S. (2007), *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*, wyd. IV, Pearson Education, Harlow.

Michalik A. (2015), *Unia euroazjatycka–realną szansą dla integracji gospodarczej w regionie?*, „Studia Ekonomiczne", 228.

Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A. (2006), *Organizacje sieciowe*, „Zeszyty Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Krakowie", 715.

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

Zain M., Ng S. I. (2006), *The impacts of network relationships on SMEs internationalization process*, „Thunderbird international business review" 48(2), 183.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Zhou L., Wu W. P., Luo X. (2007), *Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks*, „Journal of international business studies", 38(4).

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl