



UMCS

**UNIwersytet Marii Curie-Skłodowskiej
w Lublinie**

Szkoła Doktorska Nauk Społecznych

Dziedzina: **Nauki Społeczne**

Dyscyplina: **Ekonomia i finanse**

Irmina Florek

nr albumu: 262155

**WPŁYW POZYCJI OSOBY ZARZĄDZAJĄCEJ
NA INNOWACJE I INTERNACJONALIZACJĘ
MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W
POLSCE**

**(The impact of the CEO power on innovation and
internationalization of Small and Medium Enterprises in
Poland)**

Rozprawa doktorska przygotowywana pod kierunkiem naukowym:

dr hab. Elżbiety Bukalskiej, prof. UMCS

Promotor pomocniczy: dr Jakub Czerniak, prof. UMCS

w Instytucie Ekonomii i Finansów

LUBLIN, 2024

Spis Treści:

WSTĘP	7
Rozdział 1. MSP oraz ich rola w gospodarce.....	15
1.1. Ogólna charakterystyka MSP	15
1.2. Znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce.....	25
1.3. Istota i uwarunkowania rozwoju sektora MSP	34
1.4. Sytuacja finansowa – rozwój oraz przetrwanie MSP	39
Rozdział 2. Istota innowacji w sektorze MSP	47
2.1. Pojęcie innowacji i procesu innowacyjnego oraz cele ich wprowadzania w MSP 47	
2.2. Źródła, rodzaje oraz znaczenie innowacji.....	57
2.3. Czynniki warunkujące działalność innowacyjną MSP	63
2.4. Znaczenie innowacji dla sytuacji finansowej - rozwój oraz przetrwanie MSP	70
Rozdział 3. Charakterystyka procesu internacjonalizacji MSP	75
3.1. Pojęcie oraz znaczenie internacjonalizacji	75
3.2. Modele internacjonalizacji.....	81
3.3. Typologia form umiędzynarodowienia MSP	91
3.4. Czynniki warunkujące proces internacjonalizacji	97
3.5. Znaczenie internacjonalizacji dla sytuacji finansowej - rozwój oraz przetrwanie MSP	106
Rozdział 4. Pozycja osoby zarządzającej a innowacje i internacjonalizacja MSP.....	109
4.1. Znaczenie pozycji osoby zarządzającej w MSP	109
4.2. Pozycja osoby zarządzającej a sytuacja finansowa - rozwój oraz przetrwanie MSP 113	
4.3. Wpływ pozycji osoby zarządzającej na innowacje.....	119

4.4.	Wpływ pozycji osoby zarządzającej na internacjonalizację	126
4.5.	Związek między innowacjami a internacjonalizacją w MSP	130
4.6.	Wpływ związku między innowacjami i internacjonalizacją w MSP na sytuację finansową	134
4.7.	Wpływ pozycji osoby zarządzającej na związek między innowacjami i internacjonalizacją w MSP	137
4.8.	Pozycja osoby zarządzającej a związek między innowacjami i internacjonalizacją oraz ich wpływ na sytuację finansową - rozwój oraz przetrwanie MSP	139
Rozdział 5. Koncepcja i sposób prowadzenia badań		141
5.1.	Cele badań empirycznych	141
5.2.	Zakres przedmiotowy, podmiotowy i czasowy badań	146
5.3.	Etapy procesu badawczego	147
5.4.	Opis narzędzi badawczych	148
5.5.	Identyfikacja zmiennych	149
5.6.	Opis zasad doboru próby do badań	151
5.7.	Charakterystyka statystyczna próby badawczej	169
Rozdział 6. Wpływ pozycji osoby zarządzającej na innowacje i internacjonalizację małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań empirycznych		175
6.1.	Zależność między internacjonalizacją a innowacyjnością MSP	175
6.2.	Znaczenie pozycji osoby zarządzającej dla innowacji	182
6.3.	Rola pozycji prezesa dla internacjonalizacji działalności	189
6.4.	Znaczenie innowacji oraz internacjonalizacji dla sytuacji finansowej	195
6.5.	Związek między innowacjami oraz internacjonalizacją a silną pozycją osoby zarządzającej	200
6.6.	Związek między sytuacją finansową a silną pozycją osoby zarządzającej przedsiębiorstw innowacyjnych i internacjonalizujących działalność	202

Zakończenie.....	211
Literatura	217
Akty prawne	240
Spis rysunków	241
Spis tabel	242
Spis wykresów	245

WSTĘP

Podmioty sklasyfikowane jako małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) odgrywają szczególną rolę w generowaniu wzrostu gospodarczego. MSP, zgodnie z definicją Komisji Europejskiej, zatrudniają mniej niż 250 pracowników, a ich roczny obrót nie przekracza 50 mln euro lub ich roczna suma bilansowa nie przekracza 43 mln euro¹. Komisja Europejska uznaje przedsiębiorstwa z sektora MSP za „kręgosłup” gospodarki europejskiej. Sektor ten stanowi 99% wszystkich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej, zatrudnia około 100 milionów osób oraz generuje ponad 50% PKB. Znaczenie sektora jest również podkreślane w ramach rozwoju innowacyjności (około 50% wszystkich małych i średnich przedsiębiorstw podejmuje działalność innowacyjną)².

W Polsce sektor małych i średnich przedsiębiorstw stanowi 2,35 mln firm (stan na 2022 rok³), z czego 2,28 mln to przedsiębiorstwa mikro. Sektor generuje około 45% Produktu Krajowego Brutto oraz zatrudnia 6,9 mln osób (stan na 2021 rok⁴).

Wskazuje się, że rola MSP w rozwoju gospodarczym kraju polega na generowaniu miejsc pracy oraz utrzymaniu dobrobytu społecznego. MSP są uznawane za kluczowy czynnik w redukcji bezrobocia, generowaniu konkurencji oraz tworzeniu bogactwa ekonomicznego. W przeciwieństwie do dużych przedsiębiorstw, MSP są wysoce elastyczne, szybciej dostosowują się do zmian technologicznych oraz nowych wymagań klientów. Ponadto ich struktura organizacyjna umożliwia szybsze podejmowanie decyzji⁵.

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią istotny element funkcjonowania współczesnej gospodarki. Ich liczebność oraz duże znaczenie dla tempa wzrostu oraz rozwoju gospodarczego uzasadnia podjęte badania dotyczące uwarunkowań ich funkcjonowania.

¹ Rozporządzenie Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu, Załącznik I.

² European Commission, *Unleashing the full potential of European SMEs*, raport 2020, s.1-3.

³ PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2024*, raport 2024, s. 12, 15.

⁴ PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2023*, raport 2023, s. 13.

⁵ R. Doern, *Investigating barriers to SME growth and development in transition environments: A critique and suggestions for developing the methodology*, International Small Business Journal, 27(3), 2009, s. 275-305; S. Mustafa, F. Iqbal, A. Osama, *Role of small medium enterprises in growth of the economy*, Journal of Social Sciences and Humanities, 57(2), 2018, s. 22.

Procesy technologicznych zmian i globalizacji wpłynęły na większe zainteresowanie naukowców tematyką gospodarek opartych na wiedzy oraz innowacji. Pionier innowacyjności w naukach ekonomicznych, J.A. Schumpeter, określał innowację w bardzo szeroki sposób, uznając, że jest to nowość, która stanowi zmianę w technikach produkcji i dystrybucji. „Twórcza destrukcja” ujęta w teorii Schumpetera jest konsekwencją wprowadzania innowacji i polega na niszczeniu obecnych struktur oraz zastępowaniu ich nowymi i bardziej efektywnymi⁶.

Innowacyjność przedsiębiorstw wiąże się z wdrażaniem nowych lub ulepszonych produktów, praktyk zarządzania i organizacji, a także wchodzeniem na nowe rynki. Źródłem innowacji może być samotwórcza działalność przedsiębiorstwa, jak również wdrażanie nowych technologii z zewnątrz⁷. Innowacje wymagają interakcji różnych części firmy i dlatego można je łatwiej osiągnąć w MSP. Takie przedsiębiorstwa mają większą zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, potrzeby rynku i trendy (które są bardzo często źródłem innowacji), mogą szybciej identyfikować nisze rynkowe i mają mniej kapitału zamrożonego w technologii⁸.

Celem innowacji jest zazwyczaj wywołanie pozytywnych zmian, ulepszenie lub udoskonalenie czegoś. Z punktu widzenia ekonomicznego innowacje mają na celu zwiększenie wartości dla producenta i/lub klienta⁹. Specyfika sektora MSP i fakt, że osoby zarządzające (traktowane jako przedsiębiorcy/właściciele) są głównie jedynymi osobami kierującymi i podejmującymi decyzje w tych przedsiębiorstwach, wpływa na to, że adaptacja innowacji w MSP lub jej brak będzie zasadniczo zależeć od kierunków działań podejmowanych przez te osoby¹⁰.

⁶ J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

⁷ J. Freixanet, I. Churakova, *Exploring the Relationship Between Internationalization Stage, Innovation, and Performance: The Case of Spanish Companies*, *International Journal of Business*, 23(2), 2018, s. 145; K. Poznańska, M. Schulte-Zurhausen, *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*, *Przegląd Organizacji* nr 2, 1994, s. 26-27.

⁸ F. Damanpour, *Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models*, *Management Science* vol. 42(5), 1996, s. 695; M. Bagheri, S. Mitchelmore, V. Bamiatzi, K. Nikolopoulos, *Internationalization orientation in SMEs: The mediating role of technological innovation*, *Journal of International Management*, 25(1), 2019, 134-135.

⁹ N. Zivlak, M. Ljubičić, M. Xu, J. Demko-Rihter, B. Lalić, *Learning by internationalization: positive effects on innovation in Chinese companies*, *Tehnicki Vjesnik-Technical Gazette*, 24(3), 2017, s. 753-759.

¹⁰ A.A. Daneji, K. Shavarebi, J.B.H. Yap, *Owner-Manager characteristics influence on the SMEs: a literature exploration*, *International Journal*, 1(2), 2019, s. 2.

Coraz większe znaczenie w badaniach odgrywają rynki zagraniczne jako bodziec dla wzrostu przedsiębiorczości i rozwoju biznesu. W naukach ekonomicznych ekspansję zagraniczną przedsiębiorstwa nazywa się „internacjonalizacją”. Najprostszym sposobem opisanie internacjonalizacji jest stwierdzenie, że jest to „każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej za granicą”¹¹.

Badania wskazują, że najczęstszym motywem internacjonalizacji MSP nie jest chęć zdobycia nowych rynków, ale uzyskanie dostępu do wiedzy i technologii. Zdaniem M. Brojakowskiej-Trząskiej MSP dążą zatem do wykorzystania zasobów międzynarodowych, próbując uzyskać dostęp do kompetencji oraz technologii i know-how, a także wejść w międzynarodowe relacje biznesowe obejmujące elementy edukacyjne w ramach wspólnych programów badawczo-rozwojowych/innowacyjnych oraz poprzez dzielenie się wiedzą i kapitałem z rynków zagranicznych¹².

Autorzy badający temat internacjonalizacji wskazują, że jednym z najważniejszych czynników wewnętrznych wpływających na przyspieszenie procesu internacjonalizacji jest osoba zarządzająca. Poprzez swoje decyzje kieruje ona firmę na konkretną ścieżkę internacjonalizacji, wybiera miejsce i czas wdrożenia. W spółkach internacjonalizujących działalność osoby zarządzające to często osoby zdolne do podejmowania działań proaktywnych i innowacyjnych, akceptujące wysoki poziom ryzyka, posiadające międzynarodowe doświadczenie i globalną wizję biznesu oraz dostrzegające możliwości rozwoju firmy poza granicami kraju macierzystego¹³.

Osoby zarządzające decydują o wielu strategicznych decyzjach w przedsiębiorstwach, takich jak wysokość wydatków na badania i rozwój, przejęcia, nakłady inwestycyjne czy wprowadzanie nowych produktów i wykorzystywanie pojawiających się możliwości¹⁴, a zatem mają ogromną władzę i wpływają na całokształt działalności przedsiębiorstwa.

¹¹ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, 2004, s. 14.

¹² M. Brojakowska-Trząska, *Innowacje a internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 88.4 (2), 2017.

¹³ P.P. McDougall, B.M. Oviatt, *International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths*, *The Academy of Management Journal*, 43(5), 2000, s. 903.

¹⁴ S. Sheikh, *The impact of market competition on the relation between CEO power and firm innovation*, *Journal of Multinational Financial Management*, 44, 2018, s. 36-50.

Na podstawie przeglądu literatury dotyczącej realizowanego tematu został sformułowany główny problem badawczy: czy silniejsza pozycja osoby zarządzającej to większy stopień innowacyjności i internacjonalizacji oraz lepsza sytuacja finansowa. A zatem główny cel przeprowadzonych badań w niniejszej rozprawie stanowi **określenie czy a jeśli tak, to jak pozycja osoby zarządzającej wpływa na innowacyjność, internacjonalizację oraz na sytuację finansową firm innowacyjnych i internacjonalizujących działalność.**

Dodatkowo do głównego problemu badawczego zostały wyodrębnione następujące pytania i problemy badawcze:

1. Jaka jest skala umiędzynarodowienia oraz innowacyjności polskich MSP?
2. Jaki jest związek między innowacyjnością i internacjonalizacją MSP?
3. Jaka jest pozycja osoby zarządzającej?
4. Jaki jest wpływ osoby zarządzającej na innowacje w MSP?
5. Jaki jest wpływ osoby zarządzającej na internacjonalizację w MSP?
6. Jakie firmy z sektora MSP wdrażają innowacje i internacjonalizują działalność?
7. Jakie są finansowe skutki (sytuacja finansowa, wzrost i przetrwanie) innowacyjności i internacjonalizacji MSP (czy te bardziej innowacyjne i zinternacjonalizowane firmy mają lepszą sytuację finansową i szybciej rosną)?
8. Jaka jest pozycja osoby zarządzającej firm jednocześnie wdrażających innowacje i internacjonalizujących działalność?
9. Jak pozycja osoby zarządzającej wpływa na sytuację finansową firm jednocześnie wdrażających innowacje i internacjonalizujących działalność?

Dla celu głównego zostały określone następujące cele cząstkowe:

1. Określenie skali umiędzynarodowienia oraz innowacyjności polskich MSP.
2. Określenie związku między innowacyjnością i internacjonalizacją MSP.
3. Określenie pozycji osoby zarządzającej.
4. Zidentyfikowanie wpływu pozycji osoby zarządzającej na innowacje w przedsiębiorstwie.
5. Zidentyfikowanie wpływu pozycji osoby zarządzającej na zakres umiędzynarodowienia w przedsiębiorstwie.

6. Określenie profilu firmy wdrażającej jednocześnie innowacje i internacjonalizującą działalność.
7. Ustalenie sytuacji finansowej firm wdrażających jednocześnie innowacje i internacjonalizującą działalność.
8. Ustalenie pozycji osoby zarządzającej firm wdrażających jednocześnie innowacje i internacjonalizującą działalność.
9. Identyfikacja wpływu osoby zarządzającej na sytuację finansową firm wdrażających jednocześnie innowacje i internacjonalizującą działalność.

Na podstawie przeglądu literatury, zidentyfikowanych pytań i problemów badawczych oraz celów badań przyjęto następujące hipotezy badawcze:

H1: Internacjonalizacja i innowacyjność polskich MSP są pozytywnie skorelowane.

H2: Silna pozycja osoby zarządzającej pozytywnie wpływa na wprowadzanie innowacji w przedsiębiorstwie.

H3: Silna pozycja osoby zarządzającej pozytywnie wpływa na internacjonalizację w przedsiębiorstwie.

H4: Przedsiębiorstwa zinternacjonalizowane oraz wprowadzające innowacje wykazują lepszą sytuację finansową.

H5: Przedsiębiorstwa zinternacjonalizowane oraz wprowadzające innowacje posiadają CEO o silniejszej pozycji.

H6: Silna pozycja osoby zarządzającej pozytywnie wpływa na sytuację finansową firm jednocześnie wdrażających innowacje i internacjonalizujących działalność.

W pracy doktorskiej wykorzystano zróżnicowane źródła. Do części teoretycznej wykorzystano literaturę zarówno polskojęzyczną, jak i zagraniczną. Są to opracowania naukowe oraz raporty badawcze (w łącznej liczbie blisko 300 pozycji). Większość z nich pochodzi z ostatnich lat. Ale też wykorzystano kilka pozycji o charakterze „klasycznym” dla danej tematyki a pochodzących z lat wcześniejszych. Do części empirycznej samodzielnie pozyskano dane przedsiębiorstw notowanych na rynku alternatywnym GPW (NewConnect). Dla każdego podmiotu pozyskano informacje finansowe ze sprawozdań finansowych,

informacje o liczbie patentów oraz informacje pozwalające określić udział sprzedaży zagranicznej, a także opisujące pozycję menadżera.

Praca doktorska opiera się na przeglądzie oraz krytycznej analizie literatury krajowej i zagranicznej oraz przeprowadzonych badaniach własnych na przedsiębiorstwach z sektora MSP w Polsce. Do realizacji celów niniejszej rozprawy doktorskiej oraz weryfikacji przyjętych hipotez zostały wykorzystane metody statystyczne: korelacje Spearmana, modele regresji liniowej (OLS), testy istotności U Manna-Whitney'a oraz analizy panelowe.

W pracy zastosowano następujący zakres przedmiotowy, podmiotowy oraz czasowy badań:

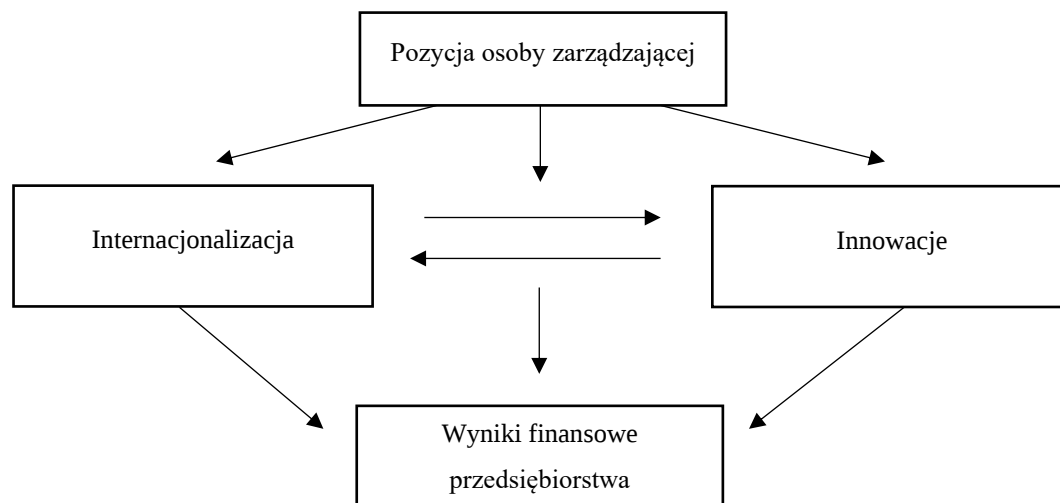
Zakres przedmiotowy - przedmiot pracy stanowi wpływ pozycji osoby zarządzającej na innowacje i internacjonalizację małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce oraz sytuacja finansowa tych przedsiębiorstw.

Zakres podmiotowy - badanie obejmuje przedsiębiorstwa MSP z Polski notowane na alternatywnym rynku GPW (NewConnect).

Zakres czasowy - dane zgromadzone w niniejszej pracy obejmą lata 2018-2021 oraz dodatkowo uwzględnią wpływ kryzysu roku 2020 na innowacyjność i internacjonalizację MSP.

W literaturze naukowej podejmowane są próby zbadania czynników wpływających zarówno na innowacyjność i internacjonalizację MSP, jak i na ich wyniki finansowe, jednak niewiele prac skupia się na roli osób zarządzających i ich wpływie na innowacyjność, internacjonalizację i sytuację finansową MSP oraz ich wzajemne relacje. Badania przeprowadzone w niniejszej pracy dotyczące wpływu pozycji osoby zarządzającej na innowacyjność, internacjonalizację i sytuację finansową MSP w świetle literatury naukowej wydają się być pionierskie, ponieważ połączą cztery obszary naukowe, których interakcje nie były dotychczas zbadane w pracach naukowych. Na rysunku 1 został zaprezentowany model badawczy obejmujący zmienne przyjęte w pracy doktorskiej.

Rysunek 1. Model zależności między pozycją osoby zarządzającej, internacjonalizacją, innowacjami i wynikami finansowymi przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne.

Struktura pracy doktorskiej obejmuje wstęp, sześć rozdziałów, zakończenie oraz wykazy (literatury, rysunków, tabel, wykresów). Rozdziały 1-4 to rozdziały teoretyczne, natomiast rozdziały 5-6 stanowią rozdziały empiryczne zawierające wyniki przeprowadzonych badań. Struktura rozdziałów przedstawia się następująco:

1. MSP oraz ich rola w gospodarce
2. Istota innowacji w sektorze MSP
3. Charakterystyka procesu internacjonalizacji MSP
4. Pozycja osoby zarządzającej a innowacje i internacjonalizacja MSP
5. Koncepcja i sposób prowadzenia badań
6. Wpływ pozycji osoby zarządzającej na innowacje i internacjonalizację małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań empirycznych

We wstępie przedstawiono uzasadnienie merytoryczne badań w przyjętym zakresie. Przedstawione też zostały podstawy merytoryczne oraz metodologiczne prowadzonych badań.

W rozdziale pierwszym zostanie wskazana charakterystyka oraz znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw, dodatkowo zaprezentowane będą uwarunkowania,

czynniki oraz bariery rozwoju tych przedsiębiorstw. Rozdział będzie obejmował także sytuację finansową oraz determinanty przetrwania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

Rozdział drugi będzie zawierał rozważania dotyczące innowacji i procesu innowacyjnego MSP, uwarunkowania oraz czynniki wpływające na wdrażanie innowacji. Zostanie również zaprezentowana klasyfikacja rodzajów innowacji oraz określenie wpływu innowacyjności na sytuację finansową małych i średnich przedsiębiorstw.

W rozdziale trzecim zostanie przedstawiona charakterystyka procesu internacjonalizacji, etapy umiędzynarodowienia oraz wybrane modele tego procesu. Rozdział będzie zawierał opis znaczenia internacjonalizacji dla rozwoju przedsiębiorstwa oraz wpływ umiędzynarodowienia na sytuację finansową MSP.

Kolejny rozdział stanowi połączenie trzech pierwszych rozdziałów z uwzględnieniem pozycji osoby zarządzającej. Zaprezentowane w tym rozdziale zostaną wzajemne powiązania innowacji, internacjonalizacji, sytuacji finansowej oraz pozycji osoby zarządzającej w MSP.

Rozdział piąty będzie zawierał cele, problemy i hipotezy niniejszej rozprawy doktorskiej. Zaprezentowane zostaną również etapy procesu badawczego oraz wybrana metodologia. Dodatkowo wskazany zostanie zakres przedmiotowy, podmiotowy i czasowy pracy oraz zaprezentowane zostaną statystyki opisowe próby badawczej.

W rozdziale szóstym zostaną zaprezentowane wyniki empiryczne z przeprowadzonych badań ilościowych. Wyniki będą dotyczyły związku między internacjonalizacją i innowacyjnością MSP, wpływu innowacji i internacjonalizacji na sytuację finansową oraz wpływu pozycji osoby zarządzającej na innowacje, internacjonalizację i na sytuację finansową.

W zakończeniu dokonano syntezy uzyskanych wyników badań i oceniono stopień realizacji celów badawczych oraz weryfikacji hipotez badawczych. Dokonano również wskazania znaczenia wyników badań, ich ograniczeń ale też kierunków przyszłych badań.

Rozdział 1. MSP oraz ich rola w gospodarce

W niniejszym rozdziale zaprezentowana zostanie specyfika małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) oraz uwarunkowania towarzyszące rozwojowi sektora. W rozdziale tym zostanie również podjęta próba sklasyfikowania małych i średnich przedsiębiorstw oraz określenia roli i znaczenia MSP w całej grupie przedsiębiorstw. Dodatkowo, przedstawiona zostanie sytuacja finansowa małych i średnich przedsiębiorstw, w tym zagadnienia warunkujące przetrwanie oraz rozwój MSP. Wskazana tematyka będzie stanowić wprowadzenie do dalszych rozdziałów teoretycznych oraz będzie zawierać uzasadnienie wyboru badanej grupy przedsiębiorstw.

1.1. Ogólna charakterystyka MSP

Jednostka organizacyjna, jaką jest przedsiębiorstwo uznawana jest, obok gospodarstw domowych i państwa, za jedną z podstawowych grup podmiotów gospodarczych¹⁵. W literaturze naukowej pojęcie przedsiębiorstwa przybiera wiele form i koncepcji. Na terenie Unii Europejskiej nie została przyjęta uniwersalna prawna definicja determinująca przedsiębiorstwo. W polskiej doktrynie prawa, jak również w literaturze, najczęściej stosowana jest definicja zawarta w art. 55 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny, według której „przedsiębiorstwo jest zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonym do prowadzenia działalności gospodarczej”¹⁶.

Obszary nauk, w których centralne miejsce zajmuje przedsiębiorstwo, uległy znacznym zmianom na przestrzeni lat. W poszukiwaniach coraz adekwatniejszych ujęć i zastosowań metod badawczych zaczęto wskazywać na liczne typologie i podziały przedsiębiorstw, zarówno na poziomie globalnym, jak również w ramach pojedynczych gospodarek. Obecne badania coraz częściej skupiają swoją uwagę na sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), który zaczyna być uznawany za motor napędowy

¹⁵ E. Wrońska-Bukalska, *System finansowy małego i średniego przedsiębiorstwa*, Difin, 2015, s. 15.

¹⁶ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny, Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93 ze zm., art. 55.

budowania silnych proinnowacyjnych gospodarek oraz za inicjatora wdrażania polityk przedsiębiorstw opartych na wiedzy¹⁷.

W literaturze, zarówno w publikacjach krajowych jak i zagranicznych, zjawisko MSP nie ma charakteru ujęcia ścisłego. Nigdzie również nie została określona definicja ogólnie obowiązująca, stąd też często przyjmuje się założenie, że małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią nieuchwytną koncepcję¹⁸. Specyficzna natura małych i średnich przedsiębiorstw, w tym zróżnicowanie oraz charakter sektora, wynikające z heterogenicznej struktury zbiorowości MSP, uniemożliwia wskazanie wszystkich definicji stosowanych zarówno na podłożu naukowym, jak i na gruncie praktyki.

Jedną z pierwszych prób zdefiniowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw stanowiła ustawa Small Business Act przyjęta w USA w 1953 roku. Zakładała ona, że za małą firmę uznaje się jednostkę, która stanowi niezależną własność (ang. independently owned), funkcjonuje niezależnie (ang. independently operated) i nie jest jednostką dominującą na rynku, na którym działa (ang. not dominant in its field of operation)¹⁹. Dalej ustawa precyzuje, że bardziej szczegółowa definicja małego przedsiębiorstwa będzie zależała od branży, do której ono należy. Terminologia oparta na wyżej przedstawionej ustawie obowiązuje w Stanach Zjednoczonych do czasów obecnych, a U.S. Small Business Administration aktualizuje co jakiś czas tabelę, która przedstawia kryteria klasyfikujące przedsiębiorstwa do „small businesses”. System ten koresponduje z klasyfikacją NAICS (ang. North American Industry Classification System Codes) i bazuje na dwóch kryteriach: wielkości zatrudnienia oraz wielkości wpływów²⁰.

Z kolei jedna z pierwszych klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw w Europie została opracowana w Wielkiej Brytanii w 1971 roku w tzw. Raporcie Boltana (ang. Raport

¹⁷ D.B. Audretsch, A.R. Thurik, *What is new about new economy: Sources of the growth in the managed and entrepreneurial economies*, Industrial and Corporate Change, no. 19, 2001, s. 795-821.

¹⁸ R. Wolański, *Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer, 2013, s. 19, K. Krzyżanowska, *Společno-ekonomiczne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w powiecie plockim*, Roczniki (Annals), (1230-2017-361), 2016, s. 172.

¹⁹ U.S. Small Business Administration, <https://www.sba.gov/federal-contracting/contracting-guide/size-standards>, dostęp: 07.10.2020.

²⁰ Szerzej zob. U.S. Small Business Administration, Electronic Code of Federal Regulations, <https://www.ecfr.gov>, dostęp: 07.10.2020.

of Commmittee of Inquiry on Small Firms)²¹. Przedstawione tam wytyczne wskazywały, że MSP²²:

- posiadają stosunkowe małe udziały w rynku;
- są zarządzane bezpośrednio przez właściciela bądź grupę właścicieli;
- posiadają nierozbudowaną strukturę administracyjną.

Był to dość prosty podział, który z biegiem czasu został rozbudowany o nowe/zmienione kryteria, dostosowane do obecnej praktyki gospodarczej.

Rozbieżności dotyczące definiowania oraz podziału małych i średnich przedsiębiorstw dla krajów Unii Europejskiej zostały zniwelowane poprzez wprowadzenie przez Komisję Europejską jednolitej klasyfikacji, początkowo poprzez zalecenia, następnie w rozporządzeniu. Jednolita formalna definicja weszła w życie z dniem 1 stycznia 2005 roku. Rekomendacja Komisji Unii Europejskiej wskazuje na zestawienie obejmujące 3 kryteria ilościowe (tab. 1).

Tabela 1. Klasyfikacja ilościowa MSP według Komisji Europejskiej

Kategoria przedsiębiorstwa	Liczba pracowników	Roczny obrót	Całkowity bilans roczny
Średnie	< 250	≤ 50 mln euro	≤ 43 mln euro
Małe	< 50	≤ 10 mln euro	≤ 10 mln euro
Mikro	< 10	≤ 2 mln euro	≤ 2 mln euro

Źródło: Rozporządzenie Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu, Załącznik I.

Podział Komisji Unii Europejskiej uwzględnia 3 grupy przedsiębiorstw (średnie, małe i mikro) oraz wskazuje na ilościowe przedziały klasyfikacyjne, które umożliwiają bardziej szczegółowe rozróżnienie w ramach samego sektora MSP. Dzięki wprowadzeniu wyżej wspomnianego zestawienia zostały zniwelowane rozbieżności koncepcyjne w zakresie ujęcia MSP, co umożliwiło ujednolicenie badań oraz uzyskanie bardziej klarownych wyników dotyczących tego sektora.

²¹ J.E. Bolton, *Small firms: report of the Committee of Inquiry on Small Firms chairman JE Bolton*, HM Stationery Office, 1971.

²² A. Kępa, *Instytucja małego i średniego przedsiębiorstwa w *acquis communautaire**, Studia Europejskie/Centrum Europejskie Uniwersytetu Warszawskiego, (1), 2005, s. 92.

W badaniach dotyczących klasyfikacji MSP najczęściej stosowane są kryteria ilościowe (statystyczne/mierzalne), natomiast coraz większe znaczenie odgrywają także kryteria jakościowe (niemierzalne/merytoryczne), dobierane odpowiednio do obszaru geograficznego oraz charakteru prowadzonych badań. Autorzy badający temat małych i średnich przedsiębiorstw wskazują również na częste zastosowanie miar mieszanych, stanowiących wypadkową kategorii ilościowych i jakościowych²³.

Wśród stosowanych klasyfikacji MSP w kategorii wskaźników ilościowych wyróżnia się głównie²⁴:

- zatrudnienie – liczba pracowników stanowi miarę wskazującą na produkcyjną stronę przedsiębiorstwa. Zaletą stosowania tego kryterium jest wartość informacyjna, ponieważ dane o zatrudnieniu nie podlegają szybkiej dezaktualizacji oraz zapewniają łatwość w bezpośrednich porównaniach międzynarodowych, ze względu na uniwersalność stosowanej jednostki pomiaru;
- obroty przedsiębiorstwa – obrót przedsiębiorstwa oraz jego zmiany (wzrost bądź spadek) stanowią odzwierciedlenie tendencji wzrostowych lub spadkowych wielkości jednostki. Wskaźnik ten uznawany jest jako kryterium wielkościowe, które w połączeniu z miarą obejmującą liczbę zatrudnionych stanowi element neutralizujący pojawiające się wady konstrukcyjne skutkujące zniekształceniem pomiaru.

Do kryterium ilościowego zalicza się również takie miary jak: wartość aktywów/pasywów, wartość środków trwałych, udział w rynku sprzedaży, liczbę odbiorców, okres działalności firmy bądź zasięg działalności rynkowej²⁵. Należy jednak podkreślić, że są to rzadziej używane wskaźniki w praktyce.

Autorzy D. Stokes i inn. zauważają, że chociaż liczba pracowników jest obiektywnym i łatwym do zastosowania kryterium podziału małych i średnich przedsiębiorstw, ma ona istotne ograniczenia, przede wszystkim dlatego, że liczba

²³ P. Sawicki, *Rozwój MSP w kontekście unijnego wsparcia w perspektywie 2014-2020 - dylematy i wyzwania*, Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek, (1 (55)), 2019, s. 50.

²⁴ S. Ignatiuk, *Konkurencyjność przedsiębiorstw z sektora MSP na rynku polskim*, *Ekonomia i Zarządzanie*, no. 3, 2011, s. 7-18.

²⁵ Zob. szerzej: S. Lachiewicz, M. Matejun, *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, 2012, s. 17; K. Wach, *New Classification Criteria of a Small and Medium-Sized Enterprise in the European Union Legislation*, University Library of Munich, 2004, s. 33-43.

zatrudnionych osób zależy od sektora działalności, co utrudnia uogólnione porównania między branżami²⁶. Podobnie odnoszą się do tematu G. Berisha i J. S. Pula, których zdaniem definicja MSP powinna zawierać ważne stwierdzenie, że nie wszystkie firmy należy „wrzucać do jednego worka”. Powszechność przyjętej definicji ilościowej nie zawsze odpowiada konkretnym sektorom, w których wielkość sprzedaży i pracochłonność są determinowane przez inne siły rynkowe, czyniąc je nieporównywalnymi z innymi branżami²⁷. Warto jest więc mieć na uwadze również inne, mniej powszechnie stosowane wskaźniki ilościowe w ocenie i umiejscowieniu przedsiębiorstwa, które mogą bardziej precyzyjnie sklasyfikować przynależność firmy do danej grupy jednostek.

Z kolei kryteria jakościowe, decydujące o zaliczeniu do sektora MSP, obejmują takie wskaźniki jak²⁸:

- samodzielność decyzyjna przedsiębiorcy, dominacja właściciela w systemie organizacyjnym oraz pełna odpowiedzialność za zobowiązania firmy - przedsiębiorca jest zazwyczaj założycielem oraz bezpośrednim kierownikiem małej firmy, stąd odpowiada za charakter prowadzonej działalności. Dodatkowo przy tym kryterium uwzględniania jest również samodzielność prawna i ekonomiczna przedsiębiorstwa, jako wyznacznik swobody działania na rynku;
- gospodarka finansowa, która opiera się głównie na samofinansowaniu - w fazie założycielskiej źródła finansowania będą ograniczać się głównie do oszczędności przedsiębiorcy oraz jego rodziny. W kolejnych etapach rozwoju firmy występuje finansowanie z kapitału własnego, w tym głównie z zysku zatrzymanego. Zauważalna jest niechęć do korzystania z kapitału obcego, oparta na obawach wynikających z uzależnienia od dawców takiego kapitału, co może skutkować ograniczeniami samodzielności działalności. Charakterystyczne dla małych przedsiębiorstw jest również niewielki zakres pozyskiwania finansowania za pośrednictwem rynków kapitałowych;

²⁶ D. Stokes, N. Wilson, N. Wilson, *Small business management and entrepreneurship*, Cengage Learning EMEA, 2010, s. 4-7.

²⁷ G. Berisha, J.S. Pula, *Defining Small and Medium Enterprises: a critical review*, Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences, 1(1), 2015, s. 21.

²⁸ S. Lachiewicz, M. Matejun, *Specyfika zarządzania małymi...*, op. cit., s. 15-17; M. Świeszczak, *Potencjał innowacyjny firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Przykład województwa łódzkiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2016, s. 22

- prosta struktura organizacyjna, często nisko sformalizowana – występuje jedno centrum decyzyjne oraz wyodrębniony ośrodek władzy, czyli właściciel. Zauważalna bezpośrednia komunikacja, w tym krótka droga przekazu informacji;
- możliwość szybkiej reakcji na zmiany w gospodarce i otoczeniu oraz elastyczność działania – wiąże się to z możliwością dostosowania produkcji bądź świadczonych usług do indywidualnych potrzeb klientów;
- system zatrudnienia oraz motywacji pracowników oparty w dużej mierze na rekomendacjach oraz kontaktach rodzinnych – motywacja pracowników związana jest nie tylko ze świadczeniami pieniężnymi, ale również z rodzinną atmosferą w pracy, z silną integracją z przedsiębiorstwem oraz dużą wolnością w działaniu pracowników;
- utrudniony dostęp do efektów skali produkcji (na czym głównie opiera się działalność dużych firm) – wiąże się z tym względnie wysoki koszt jednostkowy wytworzenia produktu, co przekłada się na zyski małych i średnich przedsiębiorstw;
- relatywnie mały udział w rynku – działalność skupia się głównie na rynku lokalnym bądź regionalnym jako świadomy wybór przedsiębiorcy. Produkcja jest często związana z jednym produktem, mało zdywersyfikowana;
- otwartość na otoczenie, osobiste kontakty z kontrahentami (porowatość organizacji).

Powyżej zaprezentowano tylko wybrane wskaźniki jakościowe, najczęściej powoływane w literaturze MSP – jednak poprzez ogromną liczbę klasyfikacji oraz ciągłe zmiany zachodzące w obszarze badań należy pamiętać, że do właściwej oceny jednostki może być niezbędne uwzględnienie dodatkowych, mniej standardowych wskaźników.

Specyfika małych i średnich przedsiębiorstw zauważana jest szczególnie w zestawieniu tychże przedsiębiorstw z dużymi firmami. Autorzy K. Poznańska oraz M. Schulte-Zurhausen w swoim opracowaniu przedstawiają rozległe porównanie MSP z dużymi przedsiębiorstwami, które stanowi zbiór zarówno cech jakościowych, jak również ilościowych (tab. 2).

Tabela 2. Wybrane różnice między małymi i średnimi a dużymi przedsiębiorstwami

Wyszczególnienie		Przedsiębiorstwa	
		Małe i średnie	Duże
System zarządzania	Funkcje kierownicze pełni	Właściciel – przedsiębiorca	Menedżerowie
	Wiedza z zakresu kierowania przedsiębiorstwem	Niejednokrotnie niewystarczająca	Solidna
	System informacyjny	Niewystarczający	Sformalizowany, rozbudowany
	Rola planowania	Prawie żadna	Decydujące znaczenie
	Znaczenie intuicji	Duże	Znikome
	Podjmowanie decyzji grupowych	Występuje bardzo rzadko	Często
Organizacja	Rodzaj struktury organizacyjnej	Najczęściej funkcjonalna	Zróznicowana
	Droga przekazywania informacji	Krótką, bezpośrednią	Sformalizowana, długa
	Przekazywanie uprawnień kierowniczych	W ograniczonym stopniu	W szerokim zakresie
	Stopień formalizacji zadań	Niski	Wysoki
	Elastyczność struktury organizacyjnej	Wysoka	Niska
Zbyt	Rynek zbytu	Nastawiony na indywidualne potrzeby klientów	Nastawiony na masowe potrzeby
	Pozycja na rynku	Niejednolita	Dobra
Produkcja	Rodzaj produkcji	Pracochłonny	Kapitałochłonny
	Podział pracy	Niski	Wysoki
	Rodzaj stosowanych materiałów i urządzeń	Uniwersalne	Specjalistyczne
	Możliwość obniżki kosztów wraz ze wzrostem ilości produkcji	Niewielka	Wysoka
Badania i rozwój	Wyodrębnione działy badawczo-rozwojowe	Brak stałych, wyodrębnionych działów	Stale działy
	Prowadzenie badań naukowych	Krótkoterminowe, oparte niejednokrotnie na intuicji, brak badań podstawowych	Długoterminowe, oparte na ściśle określonej strategii, badania podstawowe w szerokim zakresie
	Rozwój nowych produktów i technologii	Zorientowany prawie wyłącznie na potrzeby konsumentów	W ścisłym związku z badaniami podstawowymi
Zaopatrzenie i gospoda	Pozycja na rynku	Słaba	Mocna
	System zaopatrzenia materialnego	Oparty na zamówieniach, z wyjątkiem sfery handlu	Oparty na długoterminowych umowach z dostawcami
Kadry	Liczba zatrudnionych	Niewielka	Wysoka
	Udział niewykwalifikowanej siły roboczej	Nieznaczny	Wysoki
	Kontakty między pracownikami	Wyraźne między wszystkimi pracownikami	Tylko w zespołach roboczych

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Poznańska, M. Schulte-Zurhausen, *Kryteria klasyfikacji małych...*, op. cit., s. 26-27.

Tabela obejmuje 7 kategorii oraz ich uszczegółowione podkategorie. Jak można zauważyć, zestawione grupy przedsiębiorstw różnią się znacznie we wszystkich wspomnianych obszarach, zarówno w systemie zarządzania i organizacji, gdzie MSP są zdecydowanie bardziej zdecentralizowane niż duże przedsiębiorstwa, poprzez badania i rozwój, kadry aż po produkcję i zbyt. Duże przedsiębiorstwa, posiadające rozległe rynki zbytu oraz ugruntowaną pozycję są bardziej nastawione na kapitałochłonną produkcję, przeznaczają więcej środków na badania i rozwój oraz częściej angażują się w ryzykowne projekty jak np. high-tech. Z kolei MSP, ze względu na elastyczność i nastawienie na mniejsze grupy klientów, z większą swobodą mogą dostosowywać oferowane produkty do zmieniających się potrzeb konsumentów, szybciej podejmować decyzje ze względu na prostsze struktury organizacyjne oraz budować silniejsze więzi z pracownikami, co przekłada się na efektywność i sprawność działania.

Praktyka gospodarcza na przestrzeni lat umożliwiła wygenerowanie licznych modeli powstawania przedsiębiorstwa oraz zarządzania nim. Jednymi z ciekawszych do porównania koncepcji powstawania przedsiębiorstwa są modele japońskie i amerykańskie.

Japonia, która na początku XX w. zaczęła znacznie się rozwijać, już w latach 70-tych była uznawana za istotnego rywala gospodarczego Stanów Zjednoczonych. Kraj ten jest jednym z wiodących gospodarek opartych na technologiach, chociaż model rozwoju różni się znacznie od modelu amerykańskiego. Sukces gospodarki japońskiej w głównej mierze bazował na kopiowaniu oraz udoskonalaniu wynalazków przedstawionych przez innych. Kluczowe znaczenie w powstawaniu nowych przedsiębiorstw miały duże przedsiębiorstwa oraz ich powiązania i sieci, gdzie w ramach grup zaczęły pojawiać się nowe jednostki pracujące nad innowacyjnymi pomysłami, tzw. spin off. Jednym z głównych przykładów powstałej japońskiej firmy jako spin off jest Toyota Motor Corp., należąca do grupy Toyoda Automatic Loom Works, która z czasem stała się centralną jednostką w swojej grupie²⁹.

W Stanach Zjednoczonych istotne znaczenie dla pojawiających się innowacyjnych firm miały zaawansowane instrumenty finansowania, w tym venture capital, które wspierały i podtrzymywały inicjatywy jednostek sektora intensywnie korzystającego z technologii. W wielu przypadkach pojawiające się start-upy bądź małe przedsiębiorstwa zakładane były

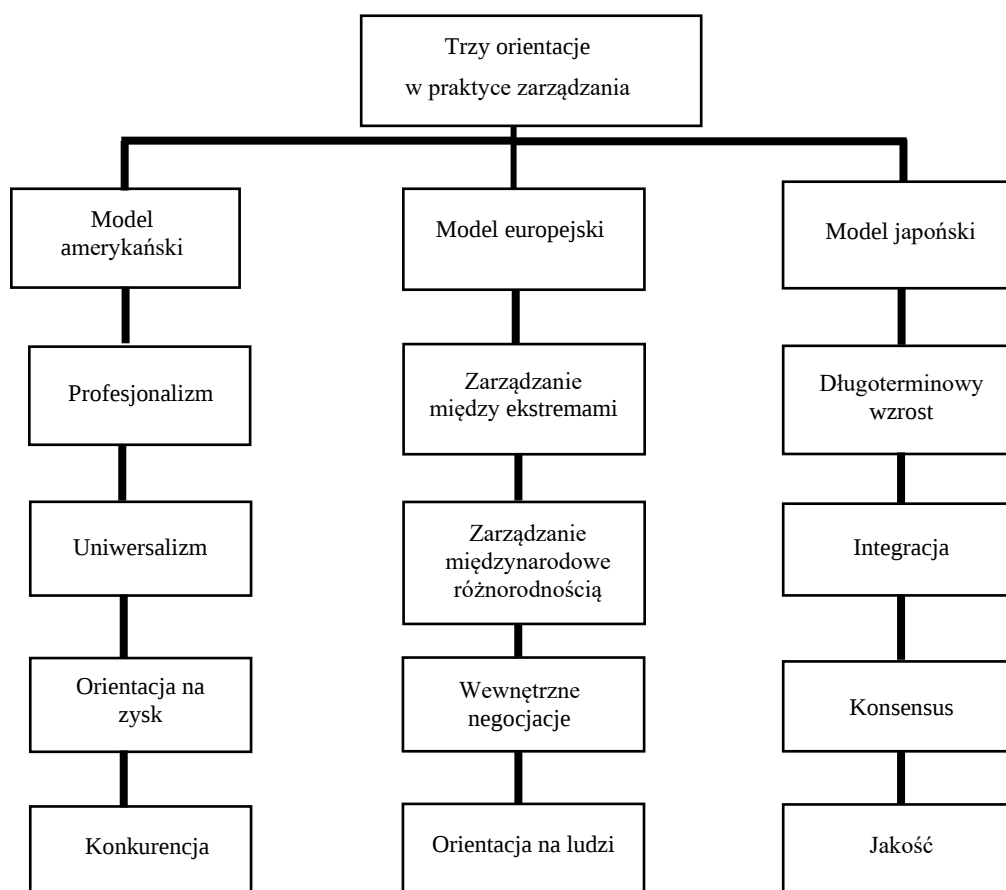
²⁹ M. Bąk, P. Kulawczuk, *Modele biznesowe budowy i rozwoju firm spin off na podbudowie szkoły wyższej: praca zbiorowa*. Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, 2010, s. 16.

przez osoby pracujące bądź powiązane z branżą high-tech, natomiast inwestycje m.in. z funduszy venture capital miały za zadanie wsparcie przedsiębiorczych pomysłów oraz zdolności do pomyślnego rozwoju. Wzrost był kluczowy, aby uzyskać z założenia wysoki zwrot z inwestycji wysokiego ryzyka. Jednym z przykładów jest firma Apple założona przez dwóch młodych hobbystów Steve’a Jobsa i Steve’a Wozniaka. Apple była jednym z wielu małych start-upów w Kalifornii, które potrzebowały kapitału, aby rozwinąć kreatywne inicjatywy założycieli. Steve Jobs zwrócił się do firmy venture capital, na której czele stał były pracownik Intela, innej firmy high-tech, Mike Markkula, który zrozumiał potencjał Apple i zainwestował w ten biznes około 90 000 dolarów. W tym przypadku inwestor venture capital nie tylko przekazał pieniądze, ale także zasugerował, aby założyciele zatrudnili profesjonalnych menedżerów, aby poprawić wydajność Apple³⁰. Stąd też sukces w modelu amerykańskim często opierał się na połączeniu innowacyjnego pomysłu ze wsparciem zamożnych patronów, którzy widząc potencjał, zaryzykowali środki w celu wsparcia rozwoju obiecujących koncepcji. Proces ten różni się od modelu japońskiego, gdzie ideą było dopracowanie i doskonalenie już istniejących wynalazków, model amerykański z kolei stawiał na nowe, świeże pomysły.

W teoriach zarządzania przedsiębiorstwem również pojawiają się modele amerykański oraz japoński, dodatkowo literatura naukowa uwzględnia trzeci model – europejski (rys. 2).

³⁰ F. Amatori, A. Colli, *Business history: Complexities and comparisons*, Routledge, 2017, s. 226.

Rysunek 2. Model amerykański – europejski – japoński



Źródło: J. Penc, *Narodowe i Międzynarodowe Systemy Zarządzania*, WSSM, 2004, s. 391.

Pojawienie się różnych modeli zarządzania przedsiębiorstwem wiązało się z wpływem otoczenia zewnętrznego oraz położenia geograficznego bezpośrednio na funkcjonowanie firmy. W związku z różnorodnością etniczno-historyczną oraz różnicami kulturowymi, społecznymi i poglądowymi, przyjęto określone zestawy wartości danego modelu zarządzania w określonym regionie geograficznym. Jak można zauważyć, model japoński i amerykański prezentują przeciwstawne systemy, z kolei model europejski stanowi wypośrodkowanie skrajności³¹. Niemniej jednak, coraz częściej uznaje się, że granice między poszczególnymi modelami z czasem zacierają się na rzecz globalnego/międzynarodowego stylu zarządzania, który wiąże się ze zmianami

³¹ M. Rosińska, *Modele zarządzania i wzorce zachowań menedżerskich jako konsekwencja regionalizacji gospodarki światowej*, Problemy regionalne i globalne we współczesnej gospodarce światowej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 2005, s. 153.

w gospodarce światowej, globalizacją oraz rosnącą tendencją do internacjonalizacji przedsiębiorstw, łącząc niejednokrotnie elementy ze wszystkich trzech modeli.

1.2. Znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce

Komisja Europejska określa małe i średnie przedsiębiorstwa jako „kręgosłup” europejskiej gospodarki. Sektor reprezentuje 99% wszystkich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej oraz zatrudnia około 100 milionów ludzi, generując ponad 50% unijnego PKB. Komisja Europejska podkreśla, że MSP odgrywają zasadniczą rolę w tworzeniu wartości dodanej w każdym sektorze gospodarki. Znaczenie sektora jest również wskazywane w ramach wprowadzanych innowacji (około 50% MSP podejmuje działania innowacyjne³²) oraz w zakresie innowacyjnych rozwiązań związanych ze zmianą klimatu, efektywnym gospodarowaniem zasobami, a także przyczynianie się do spójności społecznej. Dlatego też MSP odgrywają kluczową rolę w podwójnym przejściu UE do zrównoważonej i cyfrowej gospodarki. Małe i średnie przedsiębiorstwa mają kluczowe znaczenie dla konkurencyjności i dobrobytu Europy, ekosystemów przemysłowych, suwerenności gospodarczej i technologicznej oraz odporności na kryzysy i wstrząsy zewnętrzne³³.

Zgodnie z opracowaniem J. Sawickiej wśród korzyści związanych z oparciem rozwoju gospodarczego na małych i średnich przedsiębiorstwach należy wyróżnić³⁴:

- tworzenie nowych miejsc pracy (efekt zatrudnienia);
- wyzwolenie i wzmocnienie innowacyjności gospodarki (efekt postępu technicznego, innowacyjność);
- pełniejsze zaspokojenie potrzeb społeczeństwa, przy niższych cenach (efekt produkcyjny);
- łagodzenie negatywnych skutków kryzysu gospodarczego (efekt stabilizacyjny);
- neutralizowanie negatywnych skutków reform (efekt transformacyjny);

³² European Commission, *Unleashing the full...*, op. cit., s.1-3.

³³ European Commission, *Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SMEs) – SME definition*, https://ec.europa.eu/growth/smes_en, dostęp: 15.12.2020.

³⁴ J. Sawicka, *Założenie i prowadzenie małego przedsiębiorstwa*, SGGW, 2000, s. 11.

- przyczynianie się do równomiernego rozwoju regionów (efekt regionalnej decentralizacji);
- pozytywny wpływ na środowisko naturalne (efekt ekologiczny);
- tworzenie dochodów państwa.

Podobne podejście do J. Sawickiej można znaleźć w zagranicznej literaturze³⁵, gdzie podkreśla się rolę małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju gospodarczym kraju, poprzez generowanie miejsc pracy oraz utrzymywanie zamożności gospodarczej. Małe i średnie przedsiębiorstwa uznaje się za kluczowy czynnik ograniczania bezrobocia, stymulowania innowacji, generowania konkurencji oraz tworzenia bogactwa gospodarczego. Stąd MSP poprzez politykę europejską i krajową oraz poprzez programy finansowania start-upów lub inkubatory przedsiębiorczości powinny być zachęcane i stymulowane do rozwoju, wzrostu i wspierania gospodarki oraz działań lokalnych, regionalnych i krajowych³⁶. W odróżnieniu od dużych korporacji, MSP są wysoce elastyczne, szybciej adaptują się do zmian technologicznych oraz wykazują większą zdolność dostosowywania się do wahań na rynku i nowych wymagań klientów, wspierają równiejszą dystrybucję przychodów, a ich struktura organizacyjna pozwala na szybsze podejmowanie decyzji³⁷.

P. Drucker w swoim opracowaniu uznaje, że małe przedsiębiorstwa są głównym katalizatorem rozwoju gospodarczego. Podkreśla również, że małe przedsiębiorstwa intensywnie przyczyniają się do osiągnięcia podstawowych celów każdej gospodarki narodowej, stając się podstawą postępu społeczno-gospodarczego³⁸.

³⁵ Zobacz więcej: R. Doern, *Investigating barriers to SME growth...*, op. cit., s. 275-305; S. Mustafa, F. Iqbal, A. Osama, *Role of small medium enterprises...*, op. cit., s. 22.

³⁶ S.C. Gherghina, M.A. Botezatu, A. Hosszu, L.N. Simionescu, *Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The Engine of Economic Growth through Investments and Innovation*, Sustainability, 12(1), 2020, s. 347.

³⁷ P.G. Pilar, A.P. Marta, A. Antonio, *Profit efficiency and its determinants in small and medium-sized enterprises in Spain*, BRQ Business Research Quarterly, 21(4), 2018, s. 238-239.

³⁸ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1992, s. 11-13.

Znaczenie sektora MSP można badać poprzez oddziaływanie przedsiębiorstw na poszczególne obszary gospodarki. W niniejszej pracy uwzględnione zostaną następujące mierniki:

- PKB;
- zatrudnienie;
- innowacje oraz postęp technologiczny;
- produkcja;
- proces transformacyjny;
- ekologia i środowisko naturalne.

Powszechnie uznaje się, że PKB stanowi jeden z najbardziej miarodajnych wskaźników dobrobytu społecznego, jak również uważa się, że produkt krajowy brutto stanowi jeden z najlepszych mierników poziomu bogactwa narodów³⁹.

Sektor MSP w Polsce odgrywa istotną rolę w generowaniu PKB, kształtując się na poziomie 50% na przestrzeni lat 2012-2021 (tab. 3).

Tabela 3. Udział MSP w tworzeniu PKB w latach 2012-2021

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
MSP ogółem	48,50%	50,10%	50,00%	49,90%	49,80%	49,10%	49,1%	49,6%	43,6%	45,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów PARP w latach 2013-2024. Raporty pobrane z: www.parp.gov.pl, dostęp: 29.07.2024.

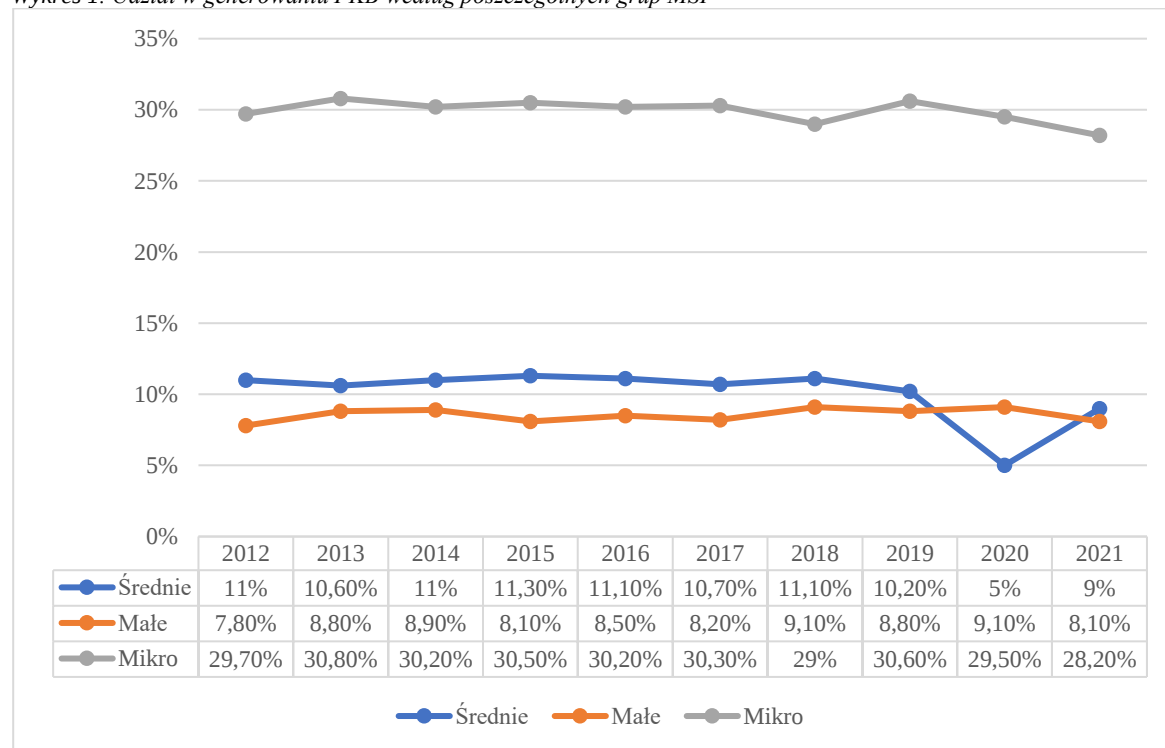
Relatywnie wysoki udział małych i średnich przedsiębiorstw w generowaniu PKB potwierdza znaczenie sektora w rozwoju gospodarki narodowej. Warto jednak zwrócić uwagę, iż opracowane przez Główny Urząd Statystyczny dane przedstawione w tabeli 3 wskazują, że po 2013 roku udział ten stopniowo spada, od 50,1% do blisko 45% w roku 2021. Pomimo tego faktu, w perspektywie długofalowej udział ten stale utrzymuje się na wysokim poziomie⁴⁰.

³⁹ D. Choroś-Mrozowska, D. Clowes, *Regionalne zróżnicowanie PKB i dochodów ludności w Polsce. Podstawowe relacje i uwarunkowania*, [w:] B. Szopa (red.), *Wokół zagadnień ubóstwa i bogactwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2012, s. 30; S. Machowska-Okrój, *Wzrost gospodarczy a dobrobyt ekonomiczno-społeczny w wybranych krajach europejskich*, Studia i Prace WNEIZ US (35/2), 2014, s. 412-413.

⁴⁰ PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich...*, op. cit., s. 12-15.

Z kolei wykres 1 przedstawia udział w generowaniu PKB według poszczególnych grup MSP (mikro, małe i średnie), gdzie zauważyć można delikatną fluktuację wartości na przestrzeni lat, raczej z tendencją spadkową w ostatnich latach.

Wykres 1. Udział w generowaniu PKB według poszczególnych grup MSP



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów PARP w latach 2013-2024. Raporty pobrane z: www.parp.gov.pl, dostęp: 29.07.2024.

Pomimo zmniejszającego się procentowego udziału w PKB, liczebność sektora MSP na przestrzeni lat wzrasta, głównie poprzez zwiększającą się liczbę przedsiębiorstw sklasyfikowanych jako mikro, które stanowią największy udział przedsiębiorstw MSP. Zgodnie z raportem PARP na rok 2022 w Polsce sektor MSP liczy 2,35 mln przedsiębiorstw, z czego 2,28 mln to przedsiębiorstwa mikro. Brak tutaj większych zmian w stosunku do roku poprzedniego, natomiast na przestrzeni lat 2004-2022 liczba przedsiębiorstw wzrosła o około 36%⁴¹.

⁴¹ PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich...*, op. cit., s. 12-15; PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich...*, op. cit., s. 13.

Tabela 4. Udział aktywnych przedsiębiorstw MSP w latach 2012-2021 (w tys.)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Mikro	1 719	1 694	1 765	1 838	1 937	2 004	2 079	2 144	2 194	2 289	2 283
Małe	57	59	59	57	57	54	53	49	50	49	48
Średnie	16	15	16	16	15	15	15	15	14	15	14
MSP ogółem	1 792	1 768	1 840	1 911	2 009	2 073	2 147	2 208	2 258	2 353	2 345

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów PARP w latach 2013-2024. Raporty pobrane z: www.parp.gov.pl, dostęp: 29.07.2024.

Duże znaczenie sektora MSP jest również skorelowane z funkcją tworzenia nowych miejsc pracy (efekt zatrudnienia). W Polsce w sektorze MSP pracuje ponad 6,9 mln osób (stan na 2022 rok), w tym ponad 4 mln w przedsiębiorstwach mikro⁴². Bardziej szczegółowe dane przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Liczba zatrudnionych w MSP oraz ich udział w ogólnej liczbie zatrudnionych w Polsce w latach 2012-2022 (liczba w mln)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Mikro	3,5	3,4	3,5	3,7	3,9	4,0	4,0	4,1	4,2	4,3	4,4
	39%	38%	38%	39%	40%	40%	41%	41%	42%	42%	43%
Małe	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,1	1,1	1	1	1	1
	14%	14%	13%	13%	12%	11%	11%	10%	10%	10%	10%
Średnie	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,5	1,6	1,5
	18%	18%	18%	17%	17%	16%	16%	16%	15%	16%	15%
MSP ogółem	6,3	6,2	6,3	6,5	6,7	6,7	6,8	6,8	6,8	6,9	6,9
	70%	70%	69%	69%	69%	68%	68%	68%	68%	68%	67%

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów PARP w latach 2013-2024. Raporty pobrane z: www.parp.gov.pl, dostęp: 29.07.2024.

Wzrost liczby zatrudnionych w sektorze MSP powiązany jest w dużej mierze ze wzrostem poziomu zatrudnienia w mikroprzedsiębiorstwach. Jest to również przejaw spadkowego poziomu bezrobocia w Polsce. Udział zatrudnionych w sektorze MSP

⁴² PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich...*, op. cit., s. 23.

w stosunku do ogółu zatrudnionych na przestrzeni lat nieznacznie spada, natomiast liczba jest relatywnie wysoka i wciąż rośnie, oscylując wokół 6,9 mln.

Rozwój technologiczny oraz innowacje stanowią istotny element prawidłowego funkcjonowania współczesnej gospodarki. Autorzy badający temat innowacji wskazują, że wiele nowych produktów i procesów technologicznych powstaje w małych i średnich przedsiębiorstwach, ponieważ duże przedsiębiorstwa w głównej mierze koncentrują swoje wysiłki na ulepszaniu starych produktów, mimo posiadania silnych działów badawczych, często nastawiając się na produkcję w większych ilościach uzyskując ogólne korzyści skali. Duże przedsiębiorstwa nie mają takiej elastyczności jak małe i średnie przedsiębiorstwa. MSP, aby odnieść sukces, koncentrują swoje wysiłki na tworzeniu nowych produktów i usług, dzięki czemu szybciej dostosowują swoją produkcję do zmieniających się wymagań rynku⁴³.

Rozwój transformacyjny sektora MSP w Polsce można podzielić na trzy zasadnicze etapy⁴⁴:

- wstępna faza rozwojowa (przedtransformacyjna);
- faza „wybuchu” przedsiębiorczości;
- faza samoregulacji rynkowej.

Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w okresie powojennym, a zwłaszcza przedsiębiorstw prywatnych, było nieznaczne. Udział MSP w PKB czy produkcji był niewielki, znacznie niższy w porównaniu do krajów bardziej rozwiniętych. Zmiany zaczęły pojawiać się dopiero na początku lat 80. XX w., kiedy to w celu łagodzenia negatywnych skutków kryzysu gospodarczego oraz społecznego wprowadzono liczne reformy polskiej gospodarki. Duże znaczenie dla zmian i możliwości rozwoju polskiego MSP miały akty prawne⁴⁵:

- ustawa o działalności gospodarczej;
- ustawa o działalności gospodarczej z udziałem podmiotów zagranicznych.

⁴³ C. Neagu, *The importance and role of small and medium-sized businesses*, Theoretical and Applied Economics, 23(3), 2016, s. 334.

⁴⁴ B. Piasecki, *Dylematy polityki wspierania rozwoju sektora MSP w okresie transformacji*, [w:] B. Piasecki i Z. Konieczny (red.), *Uwarunkowania rozwoju sektora MSP w krajach Centralnej i Wschodniej Europy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 1995, s. 10.

⁴⁵ J. Targalski, *Podstawy przedsiębiorczości*, AE w Krakowie, 1995, s. 12

Powyższe akty prawne zdynamizowały rozwój małych i średnich przedsiębiorstw poprzez likwidację barier prawnych wchodzenia na rynek (m.in. pozwolenia administracyjne dot. prowadzenia działalności gospodarczej, zniesienie limitów zatrudnienia), otworzenie gospodarki na inwestorów zagranicznych oraz umożliwienie współpracy sektora prywatnego z sektorem państwowym⁴⁶.

Kolejna faza rozwoju, nazywana fazą samoregulacji bądź restrukturyzacji, miała miejsce w połowie lat 90. Etap ten charakteryzował się wyczerpaniem możliwości sektora MSP, co wymagało wprowadzenia efektywnej polityki wsparcia firm w celu zniwelowania spadkowej dynamiki zakładania nowych firm. Dopiero wejście Polski do Unii Europejskiej (2004) oraz związane z tym zmiany, które dokonały się w polskiej gospodarce wpłynęły na wyróżnianie czwartej i piątej fazy rozwoju MSP – nazywanych fazą przedakcesyjną i fazą poakcesyjną. Intensyfikacja współpracy z UE miała swoje odzwierciedlenie w długoterminowym rozwoju przedsiębiorstw, w tym w rodzimej przedsiębiorczości, innowacyjności, konkurencyjności a także europeizacji (internacjonalizacji)⁴⁷.

Małe i średnie przedsiębiorstwa uznawane są za inicjatorów powstawania i rozwoju nowych kierunków produkcji, a także nowych ofert usługowych, często eliminują luki podażowe oraz poszukują i działają w niszach rynkowych. Mniejsi przedsiębiorcy wykazują większą skłonność do inwestowania w nowe obszary działalności oraz angażują się w nowe przedsięwzięcia inwestycyjne. Posiadają również łatwość w nawiązywaniu kontaktów bezpośrednio z kooperantami, a także klientami i dostawcami⁴⁸.

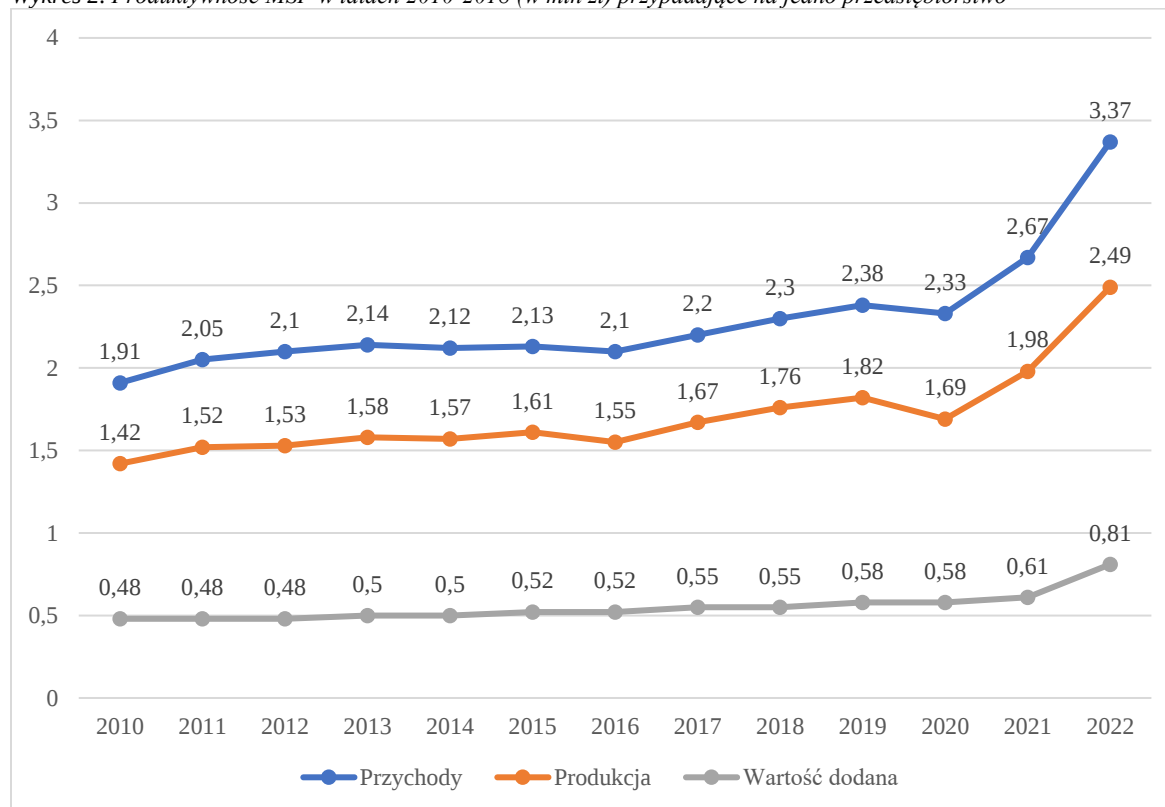
Dane dla polskich MSP na przestrzeni 12 lat wskazują na tendencję rosnącą w obszarze produkcji, wzrastają również przychody oraz wartość dodana przypadające na jedno przedsiębiorstwo (wykres 2).

⁴⁶ P. Sawicki, *Rozwój MSP w kontekście unijnego wsparcia...*, op. cit., s. 53.

⁴⁷ S. Piocha, R. Gabryszak, *Zastosowanie zdolności menedżerskich w systemie funkcjonowania przedsiębiorstwa*, [w:] S. Piocha, R. Gabryszak (red.), *Ekonomia menedżerska dla MSP*, Difin, 2008, s. 116.

⁴⁸ I. Szczepaniak, *Rola małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce (na przykładzie przemysłu spożywczego)*, *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 2(1), 2009, s. 73.

Wykres 2. Produktywność MSP w latach 2010-2018 (w mln zł) przypadające na jedno przedsiębiorstwo



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów PARP w latach 2013-2024. Raporty pobrane z: www.parp.gov.pl, dostęp: 29.07.2024.

Prowadzenie przedsiębiorstwa w kontekście aktualnych wyzwań środowiskowych wymaga zmodyfikowania modeli zarządzania wyłącznie skoncentrowanych na osiągnięciu celów ekonomicznych na modele uwzględniające inicjatywy proekologiczne, często obejmujące działania innowacyjne. Aktywności proekologiczne, z jednej strony umożliwiają łagodzenie bądź eliminację zanieczyszczeń ze środowiska, z drugiej zaś przynoszą jednocześnie wymierne korzyści dla przedsiębiorstw, które je wprowadzają, przekładając się na poprawę wyników ekonomicznych⁴⁹.

W literaturze działania podejmowane na rzecz środowiska naturalnego i ekologii określane są mianem zrównoważonego rozwoju (ang. sustainable development)⁵⁰. Uznaje się, że stopień proaktywności w podejmowaniu działań zrównoważonego rozwoju zależy w dużej mierze od wielkości przedsiębiorstwa, co oznacza, że duże firmy są uważane za

⁴⁹ J. Wysocki, *Innovative green initiatives in the manufacturing SME sector in Poland*, Sustainability, 13(4), 2021, s. 2386.

⁵⁰ B. Prabawani, *Measuring SMEs' sustainability: A literature review and agenda for research*, International Journal of Management and Sustainability, 2(12), 2013, s. 195.

bardziej skłonne do takich aktywności niż małe. Natomiast podejmowanie praktyk zrównoważonego rozwoju może przynieść liczne korzyści również małym przedsiębiorstwom takie jak: zwiększony patronat interesariuszy, przewaga konkurencyjna, zwiększony udział w rynku, korzyści dla społeczeństwa oraz wzrost wartości dla akcjonariuszy⁵¹.

Jak pokazują wyniki badań przeprowadzonych przez J. Wysockiego, znacznie mniej niż połowa badanych MSP w Polsce podjęła inicjatywy w zakresie ochrony środowiska naturalnego, w przypadku ekoinnowacji było to tylko co dziesiąte przedsiębiorstwo. Sytuacja ta dotyczy całego polskiego sektora MSP, gdzie w 2017 r. ekoinnowacje wdrożyło jedynie 0,17% małych i średnich przedsiębiorstw, natomiast średnia UE kształtowała się na poziomie 0,25%. Wśród powodów takiego stanu rzeczy, przedsiębiorstwa podają brak wystarczających środków na ich sfinansowanie i w związku z tym przedsiębiorstwa traktują wydatki na ekoinnowacje jako drugorzędne⁵².

Zgodnie z raportem Komisji Europejskiej The European Eco-Innovation Scoreboard oceniającym poziom ekoinnowacji w danym kraju, Polska plasuje się na jednym z najniższych miejsc. Raport bierze pod uwagę nakłady na ekoinnowacje w postaci zasobów finansowych bądź ludzkich, wśród wskaźników znajdują się m.in. rządowe środki i nakłady na B+R w zakresie ochrony środowiska i energii (% PKB) czy też personel B+R (% całkowitego zatrudnienia). Na stan roku 2021 Polska uzyskała wynik 63 punktów przy średniej dla Unii Europejskiej na poziomie 121 punktów. Świadczy to o relatywnie niskim poziomie obecnych aktywności proekologicznych w Polsce⁵³.

Rozwój sektora MSP niesie ze sobą zwiększanie aktywności proinnowacyjnych, ponieważ małe i średnie przedsiębiorstwa mają możliwość szybkiego wdrażania innowacji w życie, gdzie proces kreacji badań jest relatywnie krótszy niż w dużych przedsiębiorstwach. Poprzez rozwój MSP występuje również zwiększona integracja gospodarki narodowej

⁵¹ R. Masocha, *Does environmental sustainability impact innovation, ecological and social measures of firm performance of SMEs? Evidence from South Africa*, Sustainability, 10(11), 2018, s. 3855.

⁵² J. Wysocki, *Innovative green initiatives...*, op. cit., s. 2386.

⁵³ Komisja Europejska, *The Eco-Innovation Scoreboard And The Eco-Innovation Index*, raport, https://ec.europa.eu/environment/ecoap/indicators/index_en, dostęp: 12.09.2021.

z gospodarką międzynarodową, która odzwierciedla się w dużej mierze poprzez wzrostową tendencję do internacjonalizacji, w tym głównie poprzez eksport i import⁵⁴.

Liczne badania naukowe wskazują jednak na wiele kontrowersji wobec przypisywania tak dużej roli MSP w generowaniu wzrostu gospodarczego (m.in. Brown i inn. 1990, Fritsch, Mueller 2004, Henrekson, Johansson 2009), jak również w tworzeniu nowych miejsc pracy (m. in. Davis i inn. 1996, Haltiwanger, Krizan 1999). Pomimo tego faktu, wspieranie sektora małych i średnich przedsiębiorstw stanowi jeden z kluczowych priorytetów zarówno dla krajowych jak i europejskich polityk od wielu lat (np. Karta Młodego Przedsiębiorcy, Strategia Lizbońska, Europa 2020, OECD 1998. Narodowa Strategia Spójności)⁵⁵ co w pełni uzasadnia podejmowanie dalszych badań w obszarze tych przedsiębiorstw.

1.3. Istota i uwarunkowania rozwoju sektora MSP

Działalność przedsiębiorstw co do zasady wiąże się z ciągłymi zmianami, zarówno w otoczeniu w jakim funkcjonują, jak również w strukturach i procesach zachodzących wewnątrz jednostki. Pozytywne zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie określane są często za pomocą dwóch pojęć: rozwój i wzrost. Rozwój definiowany jest jako proces o długotrwałym charakterze, którego efekt stanowią kierunkowe przemiany, w toku których jednostki przechodzą od stanów bądź form prostszych, mniej doskonałych w stany bądź formy złożone, bardziej doskonałe pod określonymi względami⁵⁶. Rozwój utożsamiany jest w dużej mierze z kategorią jakościową oraz stanowi wynik odpowiedniej strategii działalności przedsiębiorstwa. Z kolei wzrost przedsiębiorstwa stanowi co do zasady pojęcie ilościowe, które odzwierciedla pozytywną zmianę w rozmiarze jednostki i jest swojego rodzaju warunkiem koniecznym dla rozwoju przedsiębiorstwa.

⁵⁴ J. Jaworski, *Rozwój i znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej*, Ekonomiczne i społeczno-polityczne problemy współczesnej gospodarki, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Tom 9, 2011, s. 166-168.

⁵⁵ R. Lisowska, *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2013, s. 40.

⁵⁶ J. Szablowski, *Rozwój przedsiębiorstwa – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, 2009, s. 34.

Kierunki rozwoju sektora MSP oraz prognozy wzrostu bazują w dużej mierze na zjawiskach i zdarzeniach zachodzących w życiu gospodarczym, społecznym oraz politycznym. Jednym z podstawowych warunków długofalowego rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw jest polityka makroekonomiczna państwa, zapewniająca długookresową równowagę gospodarczą, prowadzącą do stopniowego obniżania podatków i stóp procentowych⁵⁷. Autorzy O. Ipinnaiye i inn. badający wpływ zewnętrznych czynników na rozwój MSP wskazują na istotne powiązania stopy bezrobocia, inflacji, stóp procentowych a także dostępności kredytów ze wzrostem sektora MSP (mierzonego poprzez wskaźnik wzrostu obrotów oraz zatrudnienia)⁵⁸.

W teorii przedstawionej przez D. Storey'a można znaleźć 3 główne kategorie czynników wpływających na rozwój sektora MSP: właściciel/zasoby, firma oraz strategia⁵⁹.

Tabela 6. Czynniki determinujące wzrost MSP

właściciel/zasoby	Firma	Strategia
• motywacja • zatrudnienie • edukacja • doświadczenie kadry zarządczej • liczba założycieli • historia rodziny • marginalizacja społeczna • umiejętności funkcjonalne • szkolenia • wiek • poprzednie porażki biznesowe • płeć	• wiek firmy • sektor • forma prawna • lokalizacja • rozmiar • własność	• szkolenia pracowników • szkolenia zarządu • kapitał zewnętrzny • zaawansowanie technologiczne • pozycja na rynku • dostosowanie się do rynku • planowanie • nowe produkty • rekrutacja zarządu • pomoc rządu • koncentracja wokół klienta • konkurencja • przepływ informacji oraz doradztwa • eksport

Źródło: D. Storey, *Understanding the Small Business Sector*, International Thompson Business Press, London 1994.

Przedstawiony przez D. Storey'a zbiór czynników odnosi się w głównej mierze do wewnętrznych uwarunkowań przedsiębiorstwa, uwzględniających właściciela (osobę

⁵⁷ J. Nowakowska-Grunt, A. Kowalczyk, H. Wojtaszek, *Prospects for development of the SME sector in Poland in the field of government's policy towards small and medium-sized enterprises*, World Scientific News, 103, 2018, s. 235.

⁵⁸ O. Ipinnaiye, D. Dineen, H. Lenihan, *Drivers of SME performance: a holistic and multivariate approach*, Small Business Economics, 48(4), 2017, s. 894-895.

⁵⁹ D. Storey, *Understanding the Small Business...*, op. cit.

zarządzającą), jego decyzje oraz umiejętności, status i właściwości firmy, a także wszystkie czynniki pośrednie składające się na strategię firmy.

Działalność sektora małych i średnich przedsiębiorstw, poprzez funkcjonowanie w burzliwym otoczeniu, wymaga stałego reagowania na zachodzące wokół zmiany zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw definiowane są jako wszystkie czynniki, które w danym miejscu, warunkach oraz w danym czasie hamują wzrost tych przedsiębiorstw⁶⁰. Najczęstszy podział barier rozwoju przedsiębiorstw z sektora MSP występujący w literaturze uwzględnia bariery zewnętrzne i wewnętrzne⁶¹. Bariery zewnętrzne odnoszą się w głównej mierze do otoczenia konkurencyjnego, sytuacji gospodarczej w kraju, systemu prawnego i podatkowego, wsparcia finansowego, a także uwzględniają aspekty społeczne, infrastrukturalne oraz informacyjne⁶². Bardziej szczegółowa charakterystyka barier zewnętrznych została przedstawiona w tabeli 7.

Tabela 7. Zewnętrzne bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Bariery	Charakterystyka
Rynkowe	• regionalne zróżnicowanie popytu - spadek liczby zamówień oraz trudności w znalezieniu nowych rynków (małe i średnie przedsiębiorstwa często związane są z rynkiem lokalnym i regionalnym, dlatego też są wrażliwe na spadek popytu lokalnego, wynikający z pogorszenia się dochodów finansowych lokalnej ludności, a poszukiwania rynków poza regionem jest utrudnione ze względu na brak zasobów marketingowych i wiedzy); • silna konkurencja na rynku - zarówno ze strony podobnych małych przedsiębiorstw działających na rynku lokalnym, jak i dużych firm zagranicznych (m.in. obecnie wielkopowierzchniowe sklepy detaliczne należące do przedsiębiorstw zagranicznych - w tym supermarkety - są postrzegane jako zagrożenie dla funkcjonowania małych firm krajowych).

⁶⁰ J. Runge, *Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki przemian struktury przestrzenno - funkcjonalnej regionu katowickiego*, [w:] B. Namysław, R. Kozieła (red.), *Przekształcenia regionalnych struktur funkcjonalno – przestrzennych, Współczesne procesy transformacji w układach lokalnych i regionalnych w Polsce*, Wydawnictwo MarMar, 2002, s. 49.

⁶¹ Szerzej zob. D. Wójcik, *Bariery rozwoju MSP w Polsce*, *Homo Politicus*, 11, 2016, s. 120-123; M. Wardęcka, *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw powiatu konińskiego*, *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, 44(1), 2017, s. 13-14; J. Kogut, *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw-ujęcie teoretyczne*, *Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne*, (3), 2017, s. 58-66; W. Danielak, K. Gębska, *Bariery rozwoju i kluczowe czynniki sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw*, *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, (7), 2017, s. 84-85.

⁶² D. Wójcik, *Bariery rozwoju MSP...*, op. cit., s. 120.

Finansowe	- finansowanie rozpoczęcia działalności - ograniczone środki z banków lub innych instytucji finansowych/ źródeł zewnętrznych, przede wszystkim ze względu na wysokie koszty (np. oprocentowanie kredytów i pożyczek) oraz wysokie wymogi formalne przy ich uzyskiwaniu; - finansowanie rozwoju - ograniczony dostęp do zewnętrznych (krajowych i zagranicznych) zasobów kapitałowych; leasing, jako forma finansowania inwestycji - brak regulacji dotyczących leasingu instytucjonalnego; - związane z brakiem wiarygodnych informacji o kontrahentach - rozproszenie rejestrów handlowych utrudnia pozyskiwanie informacji o przyszłych kontrahentach; - brak wiarygodnych informacji o kontrahentach - rozproszenie rejestrów handlowych ogranicza pozyskiwanie pełnych informacji o przyszłych kontrahentach.
Prawno-administracyjne	- wdrażanie aktów prawnych - nadmierna zmienność przepisów, nadmierne delegowanie uprawnień regulacyjnych dotyczących aktów administracyjnych, krótkie vacatio legis; - niejasne regulacje prawa handlowego - skomplikowane i nieprecyzyjne regulacje ustawowe; - system podatkowy - wysokie obciążenia podatkowe, częste zmiany w obowiązujących przepisach, brak stabilności systemu podatkowego, skomplikowane procedury rozliczeniowe, pobór i zwrot podatku VAT, wysokie dodatkowe obciążenia pracownicze o charakterze pozapodatkowym, w tym na ubezpieczenia społeczne, nadmierne wymagania wynikające z ustawowych przepisów o stosunkach pracy; - polityka regionalna - brak szczegółowych reguł polityki regionalnej państwa, niewykorzystane możliwości samorządów; - niska dostępność do informacji np. o zmianach w aktach prawnych, o programach wsparcia MSP. Problemy w procesie zdobywania i analizy informacji o sytuacji rynkowej, co w konsekwencji przekłada się na proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie.
Produkcyjne	- czynniki produkcyjne - niski poziom nowoczesnego wyposażenia, ograniczone możliwości produkcyjne, brak odpowiedniego zarządzania firmą, trudne pozyskiwanie nowych technik i technologii produkcji, niedostateczny rozwój umów franczyzowych; - zatrudnienie - niewystarczające kwalifikacje oraz brak motywacji pracowników do legalnej pracy, a także polityka społeczna na rynku pracy prowadzona przez państwo (wpływa to negatywnie na relokację i przekwalifikowanie pracowników; ponadto w strukturze wydatków z Funduszu Pracy dominują świadczenia, a nie aktywne formy wspierające zatrudnienie bezrobotnych. Istotną barierą w tym zakresie jest brak swobody w kształtowaniu warunków umów o pracę pomiędzy pracodawcą a pracownikiem w zakresie obowiązującego Kodeksu pracy); - infrastruktura techniczna i bariera lokacyjna - niski stan infrastruktury technicznej, zbyt mała powierzchnia zajmowanych lokali, koszty użytkowania; - dostęp do informacji na poziomie lokalnym - niski poziom dostępności do różnych form i zakresów informacji prawnych, ekonomicznych i technicznych o podmiotach i usługach biznesowych dostępnych na danym terenie.

Źródło: J. Nowakowska-Grunt, A. Kowalczyk, H. Wojtaszek, *Prospects for development...*, op. cit., s. 238-239.

Z kolei bariery wewnętrzne obejmują wszystkie negatywne czynniki, które dotyczą wnętrza przedsiębiorstwa. Można tutaj wskazać takie elementy jak: strategia przedsiębiorstwa, wielkość firmy, struktura organizacyjna, struktura kosztów, potencjał technologiczny, możliwości wytwórcze, kadra zarządcza czy też kwalifikacje pracowników⁶³.

Tabela 8. Wewnętrzne bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Bariery	Charakterystyka
Kompetencje, wiedza i kwalifikacje właścicieli/kadry	• brak umiejętności w zakresie sprzedaży i marketingu, nieodpowiednie planowanie i strategia firmy, niewystarczająca wiedza dotycząca zarządzania finansami; • brak lub niska skłonność do zdobywania nowej wiedzy przez kadrę zarządzającą, brak innowacyjności bądź kreatywności.
Produkcja	• brak nowoczesnych maszyn i urządzeń produkcyjnych, przestarzały sprzęt; • stosowane technologie są nieaktualne, stare; • moce produkcyjne są niewystarczające; • trudności z zaopatrzeniem; • problemy z nadążeniem za postępem technologicznym.
Zarządzanie	• niewłaściwa strategia rozwoju przedsiębiorstwa lub jej brak; • problemy z zarządzaniem operacyjnym; • słaba struktura organizacyjna; • problemy w kadrze pracowniczej, nieodpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim; • niewłaściwie rozplanowane koszty działalności; • brak wiedzy na temat nowoczesnych praktyk, technik zarządzania.
Lokalizacja i rozmiar działalności	• niewystarczająca baza lokalowa; • problemy z wyborem właściwej lokalizacji; • zbyt wysokie koszty remontu; • brak miejsc parkingowych; • za duża odległość od głównych szlaków komunikacyjnych.

Źródło: W. Danielak, K. Gębska, *Bariery rozwoju i kluczowe czynniki sukcesu...*, op. cit., s. 85.

Analiza oraz interpretacja uwarunkowań wzrostu, jak i barier ograniczających rozwój małych i średnich przedsiębiorstw stanowi kluczowy element prawidłowego funkcjonowania sektora MSP w gospodarce każdego kraju. Ze względu na szybkie zmiany zachodzące w otoczeniu, wzrost znaczenia zasobów niematerialnych oraz postępu technologicznego będzie przyczyniał się do tempa wzrostu również w sektorze MSP. Istotną

⁶³ J. Kogut, *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 64.

kwestię stanowić będzie ocena możliwości i ograniczeń oraz wdrożenie odpowiednich działań zarówno w perspektywie strategicznej przedsiębiorstwa, jak również w wymiarze operacyjnym, w celu zapobiegania zagrożeniom oraz wykorzystywania pojawiających się szans.

1.4. Sytuacja finansowa – rozwój oraz przetrwanie MSP

W wielu przypadkach proces rozwoju przedsiębiorstwa odbywa się poprzez następujące po sobie działania bądź zdarzenia, które w literaturze przedmiotowej zostały uporządkowane i przedstawione w postaci modeli (tab. 9).

Tabela 9. Wybrane modele rozwoju przedsiębiorstwa

Autor (data)	Opis modelu	Etapy
McGuire (1963)	Wzrost od małej firmy (tradycyjnie) do masowej działalności wraz z wdrożeniem profesjonalnego zarządzania.	1. Małe przedsiębiorstwo 2. Planowanie wzrostu 3. Wzrost, odejście od dotychczasowych warunków 4. Wdrożenie profesjonalnego zarządzania 5. Działalność (produkcja) masowa
Greiner (1972)	Rozwój firmy do momentu pojawienia się kryzysu. Pomyślne rozwiązanie tego kryzysu, skutkujące zmianami w przedsiębiorstwie, stanowi element dalszego wzrostu. Metoda rozwiązania kryzysu określa następną fazę i następny kryzys.	1. Faza przedsiębiorczości 2. Faza kolektywności 3. Faza delegacji 4. Faza formalizacji 5. Faza współpracy
Cameron, Quinn (2003)	W początkowych fazach przedsiębiorstwo nastawione kształtowanie zasobów, pomysłów, władza w ręku silnego przywódcy, założyciela. Wraz z rozwojem następuje przejście na pracę zespołową, utożsamianie się pracowników z przedsiębiorstwem. W ostatnich etapach następuje oparcie działań na płynących z rynku potrzebach klienta.	1. Kultura adhokracji 2. Kultura klanu 3. Kultura hierarchii 4. Kultura rynku

Adizes (1989)	Rozwój firmy poprzez formalizację procedur i polityki przedsiębiorstwa. Uwzględnienie potrzeb przywódczych w poszczególnych fazach, działań przedsiębiorczych oraz znaczenie zarządzania firmą.	1. Faza przedzałożycielska 2. Niemowlęctwo 3. Wzrost 4. Dojrzewanie 5. Rozkwit 6. Stabilność 7. Faza arystokratyczna 8. Wczesna biurokracja 9. Biurokracja 10. Śmierć
Mitzi (1979)	Początkowe fazy rozwojowe charakteryzują się bardzo prostą strukturą.	1. Prosta struktura 2. Mechaniczna biurokracja 3. Profesjonalna biurokracja

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006, s. 38-39; J. Hałas, *Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, (444), 2016, s. 193-196; M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002, s. 179-182, A. Puto, K. Brendzel-Skowera, *Przegląd wybranych modeli rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, Zesz. Nauk. PCzest, Zarządzanie, (1), 2001, s. 82-83.

Powyższe zestawienie zawiera jedynie wybrane przykłady, które nie wyczerpują w pełni tematyki, mnogość obecnych w literaturze modeli uniemożliwia przedstawienie wszystkich dostępnych typologii. Jedne modele wskazują bardziej szczegółowo proces rozwoju, inne ujmują temat ogólnikowo, jednak łączy je element wspólny- sekwencyjność, etapowość. Rozwój przedsiębiorstwa poprzez następujące po sobie etapy utożsamia się obecnie z pojęciem cyklu życia przedsiębiorstwa.

Na przestrzeni lat, z pojawiających się modeli rozwoju wyklarowało się kilka faz najczęściej odnoszących się do praktyki gospodarczej przedsiębiorstw. Jedno z popularniejszych ujęć dzieli cykl życia na 5 etapów⁶⁴:

- faza wejścia, czyli okres powstawania przedsiębiorstwa oraz wstępny rozwój, wiąże się z początkowym zainteresowaniem rynkiem oraz poszukiwaniem popytu na produkt. Na tym etapie przedsiębiorca wraz z kadrą pracowniczą starają się przekształcić twórczy pomysł w produkt rynkowy, przy czym w tej fazie cyklu życia firmy kończy się większość nowopowstających przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa na etapie narodzin charakteryzują⁶⁵:

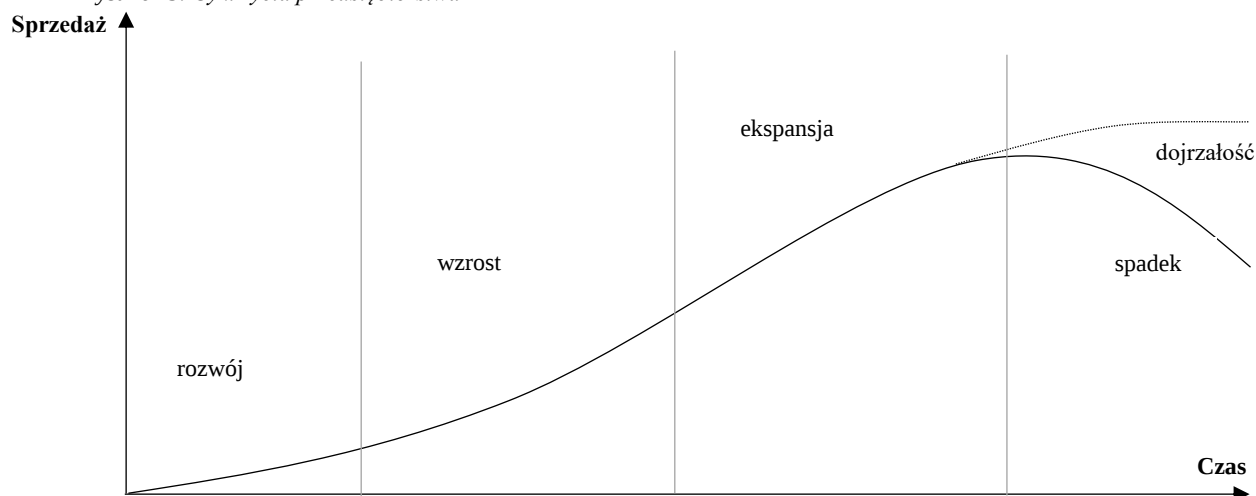
⁶⁴ J. Jaworski, *Cykl życia małej firmy*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, (1), 2008, s. 57-63; E. Więcek-Janka, *Specyfika cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego*, Wydawnictwo Instytutu Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, 2007, s. 2; M. Matejun, *Zewnętrzne bariery rozwoju w cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu 116, 2010, s. 247.

⁶⁵ K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 2002, s. 85, 87.

- nastawienie na pojawiające się nowe źródła przychodów;
 - skłonność do zachowań innowacyjnych;
 - małe zyski lub nawet straty, niewielka liczba pracowników i klientów;
 - decyzje podejmowane w głównej mierze pod wpływem intuicji;
 - bezpośrednie kontakty między kierownictwem a klientami;
 - niski poziom bądź brak specjalizacji pracowników;
 - niski poziom samofinansowania.
- faza wzrostu, inaczej nazywana okresem otwarcia, gdzie następuje pozyskanie rynku oraz szybki wzrost sprzedaży i znaczny wzrost zysków. Następuje większe zapotrzebowanie na finansowanie zewnętrzne, od którego w dużym stopniu będzie zależało tempo wzrostu jednostki;
 - etap dynamicznego wzrostu oraz ekspansji, charakteryzujący się wzrostem udziałów przedsiębiorstwa na rynku, maksymalizacją zdolności wytwórczych, samodzielnością ekonomiczną jednostki, a także silnym wzrostem zysków;
 - faza dojrzałości i stabilizacji, związana z dłuższą obecnością firmy na rynku oraz możliwością precyzyjnego oszacowania oczekiwanych przychodów i kosztów. Zauważalny jest również wzrost przychodów oraz stabilna płynność finansowa;
 - faza schyłkowa, wiąże się z utratą pozycji konkurencyjnej, spadkiem popytu na dany produkt/usługę oraz spowolnieniem tempa rozwoju przedsiębiorstwa. Taki stan rzeczy może być spowodowany kurczeniem się rynku, zmianami zapotrzebowania klientów, a także rozwojem nowoczesnych technologii.

Często zamiast pięciu faz wskazywane są cztery etapy, które fazę dojrzałości oraz fazę schyłkową uznają za jeden etap, co pokazuje rysunek 3.

Rysunek 3. Cykl życia przedsiębiorstwa



Źródło: S.B. Block, G.A. Hirt, *Foundations of Financial Management*, IRWIN Homewood, 1997, s. 574.

Identyfikacja etapu, na którym obecnie znajduje się przedsiębiorstwo, umożliwia podejmowanie zasadniczych decyzji przez kierownictwo, jak również ułatwia zarządzanie jednostką. Dodatkowo, autorzy J.M. Samuels i inn. w swoim opracowaniu wskazują, że wielkość sprzedaży jest ściśle powiązana z fazą cyklu życia w jakim firma się znajduje⁶⁶, przez co łatwiej jest określić kierunki wzrostu, a co za tym idzie rozwoju przedsiębiorstwa.

J. Schumepeter już na początku lat XX w. określał, że to przedsiębiorcy/osoby zarządzające stanowią główne źródło rozwoju przedsiębiorstwa, poprzez swoje decyzje oraz proaktywne postawy, w tym także innowacyjne podejście zarządzającego jednostka ma możliwość odniesienia sukcesu na rynku⁶⁷. Działalność podmiotów gospodarczych w warunkach rynkowych uzależniona jest w dużej mierze od sfery finansowej oraz wyników ekonomicznych uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo.

Wskazuje się, że do pomiaru wzrostu przedsiębiorstwa można zastosować wskaźniki ilościowe (częściej stosowane w praktyce) oraz wskaźniki jakościowe. Do pierwszej grupy zaliczane są: wzrost obrotów, wzrost zysku, wzrost udziału w rynku czy też wzrost liczby pracowników. Natomiast wzrost jakościowy może odnosić się do poprawy jakości

⁶⁶ J.M. Samuels, F.M. Wilkes, R.E. Brayshaw, *Management of Company finance: fifth edition*, Chapman & Hall, 1990.

⁶⁷ J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju...*, op. cit.

oferowanych produktów, wzrostu zadowolenia z pracy, a także osiągniętych rezultatów z perspektywy osoby zarządzającej⁶⁸.

Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa utożsamiana jest często z pojęciem kondycji finansowej przedsiębiorstwa oraz odnosi się do stanu finansowego jednostki, który wskazuje na jej umiejętność generowania zysków, wypłacalność oraz efektywność działania⁶⁹. Kondycja finansowa determinuje również konkurencyjność przedsiębiorstwa, odzwierciedla wiarygodność jednostki oraz jej siłę ekonomiczną⁷⁰.

Jednymi z podstawowych narzędzi monitorowania oraz zarządzania gospodarką finansową przedsiębiorstw są szeroko stosowane metody analizy finansowej, które umożliwiają ocenę oraz interpretację bieżących osiągnięć i wyników finansowych jednostki. Bieżąca kontrola kondycji finansowej stanowi kluczowy element w prawidłowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, umożliwia ocenę ryzyka, a także determinuje pozycję jednostki na rynku⁷¹.

Analiza finansowa stanowi narzędzie poznawcze, umożliwiające określenie powiązań występujących pomiędzy zjawiskami gospodarczymi, ocenę ich zależności przyczynowo -skutkowych, co często stanowi podstawę do podejmowania istotnych, strategicznych decyzji oraz do racjonalizacji działań w przedsiębiorstwie. Dalej wskazuje się, że analiza sytuacji finansowej, oprócz określenia kondycji finansowej przedsiębiorstwa, umożliwia ocenę silnych i słabych stron jednostki oraz identyfikację pojawiających się szans i zagrożeń⁷².

Podstawowym źródłem informacji do analizy finansowej jest szeroko pojęta rachunkowość, w tym głównie jej efekt końcowy, czyli sprawozdanie finansowe. Sprawozdanie finansowe stanowi odzwierciedlenie zjawisk gospodarczych, transakcji oraz efektywności funkcjonowania jednostki. Zgodnie z założeniem sporządzania sprawozdań finansowych, powinny one co do zasady przedstawiać rzetelnie oraz jasno sytuację majątkową i finansową przedsiębiorstwa (true&fair view) – dzięki czemu osoby

⁶⁸ A. Parkitna, *Determinanty efektywności małego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 2020, s. 114-115.

⁶⁹ R. Kowalak, *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, ODDK, 2003, s.11.

⁷⁰ W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, 1999, s. 81.

⁷¹ A. Kuciński, *Analiza finansowa jako narzędzie oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego, Nr 16. Wybrane aspekty rachunkowości i finansów, 2018, s. 129-131.

⁷² T. Korol, *Nowe podejście do analizy wskaźnikowej w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, 2021, s. 13-14.

zarządzające mają możliwość podejmowania racjonalnych decyzji dotyczących dalszego rozwoju jednostki⁷³.

Najczęściej wykorzystywanymi wskaźnikami do analizy finansowej są 3 grupy formuł: rentowność, płynność i produktywność, jednak analiza może obejmować różnego rodzaju dane finansowe w zależności od zadania, jakie ma spełnić pomiar⁷⁴.

Gospodarka finansowa małych i średnich przedsiębiorstw zdecydowanie różni się od dużych firm, zarówno pod względem źródeł pozyskania kapitału, jak również w zakresie procesu kontroli oraz zarządzania finansami, czynników determinujących kondycję finansową oraz wpływu osób zarządzających przedsiębiorstwem na sferę finansową. Małe i średnie przedsiębiorstwa swoje źródła finansowania opierają zasadniczo na środkach własnych bądź uzyskanych od rodziny, podczas gdy duże korporacje bazują na kapitale pozyskanym z rynków kapitałowych, a także na innych, często rozbudowanych zewnętrznych instrumentach finansowych oraz zaawansowanych źródłach pozyskania kapitału (tab. 10).

Tabela 10. Cechy finansowania w odniesieniu do wielkości przedsiębiorstwa

Wybrane cechy systemu finansowania przedsiębiorstw	Sposób finansowania przedsiębiorstw	
	małych i średnich	dużych
Własność kapitału	Jednoosobowa, rodzinna albo w posiadaniu wąskiego grona osób	Przy współudziale rynku kapitałowego
Powiązanie z rynkiem kapitałowym	Brak, przez to ograniczone możliwości finansowe	Duże, przez to wielostronne możliwości finansowe
Wspieranie państwa w sytuacjach kryzysowych	Prawie żadne	Prawdopodobne
Dostęp do zewnętrznych źródeł kapitału	Ograniczony	Względnie swobodny
Kapitałochłonność inwestycji	Niska	Inwestycje wysokonakładowe

Źródło: B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego zależy?* AJG, 2004, s. 12.

⁷³ I. Florek, K. Wasilewska, *Sprawozdanie finansowe jako źródło informacji o przedsiębiorstwie*, [w:] E. Wrońska-Bukalska (red.), *Analiza finansowa w studiach przypadków*, Wydział Ekonomiczny UMCS, 2016, s. 34-36.

⁷⁴ A. Parkitna, *Determinanty efektywności...*, op. cit., s. 114-115.

Istotne znaczenie dla sytuacji finansowej MSP ma zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwa. Ze względu na silne powiązania między osobą zarządzającą (właścicielem/przedsiębiorcą) a procesem decyzyjnym w MSP (zazwyczaj struktura decyzyjna jest scentralizowana i główną jednostką decyzyjną jest osoba zarządzająca bądź kierownictwo), to preferencje oraz wizja działalności osoby zarządzającej kształtuje strategię jednostki. Od ustalenia głównych celów i inicjatyw, poprzez tworzenie wartości odzwierciedlanej w wynikach finansowych przedsiębiorstwa do bieżącego monitorowania i kontroli działalności, osoby odpowiedzialne w przedsiębiorstwie mogą skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem oraz zapewniać optymalną kondycję finansową⁷⁵. Co więcej, wdrażanie strategicznego zarządzania zapewnia większą świadomość osób zarządzających co do możliwości oraz wyzwań biznesowych, ułatwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej w zmiennym otoczeniu, a także zachęca do częstszego kontrolowania i analizy wyników przedsiębiorstwa⁷⁶.

Zazwyczaj pomiar wyników finansowych dla sektora MSP jest uzyskiwany za pomocą trzech wskaźników: rentowność aktywów ROA (ang. Return on Assets), rentowność kapitału własnego ROE (ang. Return on Equity) oraz rentowność inwestycji ROI (Return on Investment), chociaż w przypadku małych firm nie zawsze jest to możliwe, ponieważ nie mają one obowiązku publikowania rocznych sprawozdań finansowych, stąd też dane finansowe często nie są dostępne⁷⁷.

W pierwszym rozdziale omówiono znaczenie oraz rolę małych i średnich przedsiębiorstw, ich istotny wpływ na rozwój gospodarczy, m.in. duży udział w PKB i produkcji oraz znaczącą liczbę zatrudnionych w MSP w Polsce, co uzasadnia podjęcie dalszych badań tego sektora. W rozdziale przedstawiono również czynniki kształtujące

⁷⁵ H. Karadag, *Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: A strategic management approach*, EMAJ: Emerging Markets Journal, 5(1), 2015, s. 29.

⁷⁶ A.J. Abosede, K.A. Obasan, O.J. Alese, *Strategic management and Small and Medium Enterprises (SMEs) development: A review of literature*, International Review of Management and Business Research, 5(1), 2016, s. 315.

⁷⁷ M. Anwar, *Business model innovation and SMEs performance - does competitive advantage mediate?*, International Journal of Innovation Management, 22(07), 2018, s. 1850057-4.

wzrost i rozwój MSP, wśród których wyróżnia się wpływ osoby zarządzającej, będącej często również założycielem i właścicielem przedsiębiorstwa. Osoba zarządzająca, poprzez ustalanie strategii i kierunków działania, kształtuje obraz przedsiębiorstwa oraz jego funkcjonowanie. Ostatnia część rozdziału dotyczy sytuacji finansowej MSP – z analiz wynika, że sektor ten posiada relatywnie prostą strukturę finansowania, opartą na wewnętrznych źródłach finansowania, co również przekłada się na wyniki finansowe, zdeterminowane w znacznej części strategią oraz decyzjami kadry zarządzającej.

Rozdział 2. Istota innowacji w sektorze MSP

Rozważania zawarte w rozdziale 2 będą skupiały się wokół innowacji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, a w szczególności będą dotyczyły pojęcia innowacyjności i procesu innowacyjnego, celów oraz znaczenia wprowadzania innowacji w MSP. Podjęta zostanie również próba sklasyfikowania rodzajów innowacji, określenia modeli procesu innowacyjnego, a także ustalenie czynników i barier determinujących ten proces. Ostatnią część stanowić będzie przedstawienie wpływu innowacji na sytuację finansową (rozwój oraz przetrwanie) małych i średnich przedsiębiorstw.

2.1. Pojęcie innowacji i procesu innowacyjnego oraz cele ich wprowadzania w MSP

Dążenie do kreowania nowości stało się nieodłącznym elementem funkcjonowania współczesnej gospodarki. W naukach ekonomicznych nowość w znacznym stopniu utożsamiana jest z pojęciem innowacyjności. J.A. Schumpeter, uznawany za pioniera we wprowadzeniu pojęcia innowacji do nauk ekonomicznych na początku XX wieku, ujmował innowacje bardzo szeroko - poprzez wszelkie zmiany w technice produkcji i dystrybucji, w szczególności⁷⁸:

- wprowadzenie na rynek nowego produktu lub produktu o nowych właściwościach;
- wprowadzenie nowej metody produkcji;
- wejście na nowy rynek;
- zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów;
- wprowadzanie nowych rozwiązań organizacyjnych.

W sformułowanej przez Schumpetera teorii rozwoju gospodarczego centralne miejsce zajmują innowacje. Według wspomnianej teorii proces „twórczej destrukcji”, polegający na niszczeniu obecnych struktur oraz zastępowaniu ich nowymi, bardziej efektywnymi, stanowi następstwo wprowadzania innowacji.

⁷⁸ J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju...*, op. cit.

Termin innowacja wywodzi się z języka łacińskiego - "innovare", czyli odnawiać, zmieniać⁷⁹, a także „innovatio” oznaczające odnowienie⁸⁰. Terminologia innowacji obejmuje szeroki wachlarz dostępnych definicji w naukach ekonomicznych, dlatego też nie ma możliwości przedstawienia wszystkich stosowanych w badaniach ujęć. Wybrane definicje innowacji oraz innowacyjności zostały przedstawione w zestawieniu (tab. 11).

Tabela 11. Wybrane definicje innowacji/innowacyjności

Autor/Źródło	Definicja
S. Kuznets (1959)	Zastosowanie nowej lub starej wiedzy inicjującej zastosowanie wynalazku ⁸¹ .
J.A. Allen (1966)	nowe lub udoskonalone produkty a także procesy wprowadzane do gospodarki ⁸² .
E. Mansfield (1968)	pierwsze zastosowanie wynalazku ⁸³ .
R. Rothwell i P. Gardiner (1985)	innowacja niekoniecznie oznacza komercjalizację jedynie znaczącego postępu w aktualnym stanie technologicznym (innowacja radykalna), ale obejmuje również wprowadzanie nawet niewielkich zmian w technologicznym know-how (ulepszenie lub stopniowa innowacja) ⁸⁴ .
M.E. Porter (1990)	firmy uzyskują przewagę konkurencyjną poprzez akty innowacji. Podchodzą do innowacji w jej najszerszym znaczeniu, obejmującej zarówno nowe technologie, jak i nowe sposoby działania ⁸⁵ .
Ch. Freeman i L. Soete (1997)	pierwsze handlowe\komercyjne wprowadzenie i zastosowanie produktu, procesu, systemu lub urządzenia ⁸⁶ .
R. Branson (1998)	to nie tylko dobre pomysły, ale także połączenie tych dobrych pomysłów, zmotywowanego personelu i instynktownego zrozumienia tego, czego chce klient ⁸⁷ .

⁷⁹ A.D. Weir, *The Importance of Innovation and Information*, [w:] A.D. Weir (red.), Information Services for Innovative Organizations, Library and Information Science, vol. 94, Emerald Group Publishing Limited, 1994, s. 2.

⁸⁰ M. Świeszczak, *Potencjał innowacyjny firm...*, op. cit., s. 67.

⁸¹ S. Kuznets, *Six Lectures on Economic Growth*, Free Press, 1959, s. 30.

⁸² J.A. Allen, *Scientific innovation and industrial prosperity*, Longman, 1966, s. 7.

⁸³ E. Mansfield, *The Economics of Technological Change*, Norton and Co, 1968, s. 1.

⁸⁴ J. Tidd, K. Pavitt, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market And Organizational Change*, John Wiley & Sons, 2011, s. 19.

⁸⁵ M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, 1990, s. 74.

⁸⁶ Ch. Freeman, L. Soete, *The Economic of Industrial Innovation*, Continuum, 1997, s. 6.

⁸⁷ J. Tidd, K. Pavitt, *Managing Innovation...*, op. cit., s. 19.

T.B. Kalinowski (2010)	pozytywne zmiany wprowadzone do użytku, które stanowią nowość z perspektywy wdrażającego je przedsiębiorstwa. Rezultatem zmian jest wyrób jako efekt procesu innowacyjnego. Mogą to być produkty materialne jako innowacje produktowe, a także niematerialne – innowacje organizacyjne ⁸⁸ .
A.A. Ferraresi, C.O. Quandt, S.A. dos Santos i J.R. Frega (2012)	proces, w którym wiedza zostaje przekształcona w wartość przy zastosowaniu udoskonalonych bądź nowych produktów, procesów i systemów. Pojęcie to badacze odnoszą do tworzenia nowej wartości dla przedsiębiorstwa, jego interesariuszy i klientów ⁸⁹ .
A. Kędzierska-Szczepaniak, K. Szopik-Depczyńska, K. Łazorko (2016)	zdolność oraz chęć społeczeństwa, głównie przedsiębiorców i naukowców, do prowadzenia badań oraz poszukiwania rozwiązań i idei, które mają przyczynić się do poprawy efektywności, ulepszania technologii bądź tworzenia nowych produktów ⁹⁰ .
Eurostat	użycie nowych pomysłów, produktów bądź usług, które nie były użyte wcześniej ⁹¹ .

Zródło: Opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Innowacyjność stanowi obszerne pojęcie, obejmujące szereg zagadnień i powiązań. Pomimo występowania licznych ujęć oraz terminologii innowacji, łączącymi je elementami w głównej mierze jest nowość, zmiana i wartość (korzyść). Stąd też można przyjąć, że innowacja jest zmianą na nowe, która wiąże się z dostarczeniem wartości (korzyści)⁹².

W badaniach nakierowanych na innowacje, istotne znaczenie posiada proces innowacyjny. Sam termin „proces” definiowany jest jako usystematyzowane oraz mierzalne działania wzajemnie ze sobą powiązane, mające na celu przeobrażenie nakładów na określony produkt końcowy⁹³. W ujęciu ekonomicznym proces stanowi sekwencję

⁸⁸ M. Świeszczyk, *Potencjał innowacyjny firm...*, op. cit., s. 70.

⁸⁹ A.A. Ferraresi, C.O. Quandt, S.A. dos Santos, J.R. Frega, *Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance*, Journal of Knowledge Management, nr 5, 2012, s. 4.

⁹⁰ A. Kędzierska-Szczepaniak, K. Szopik-Depczyńska, K. Łazorko, *Innowacje w organizacjach*, Texter, 2016, s. 7.

⁹¹ Eurostat, *Glossary: Innovation*, <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Innovation> (dostęp: 15 czerwca 2023).

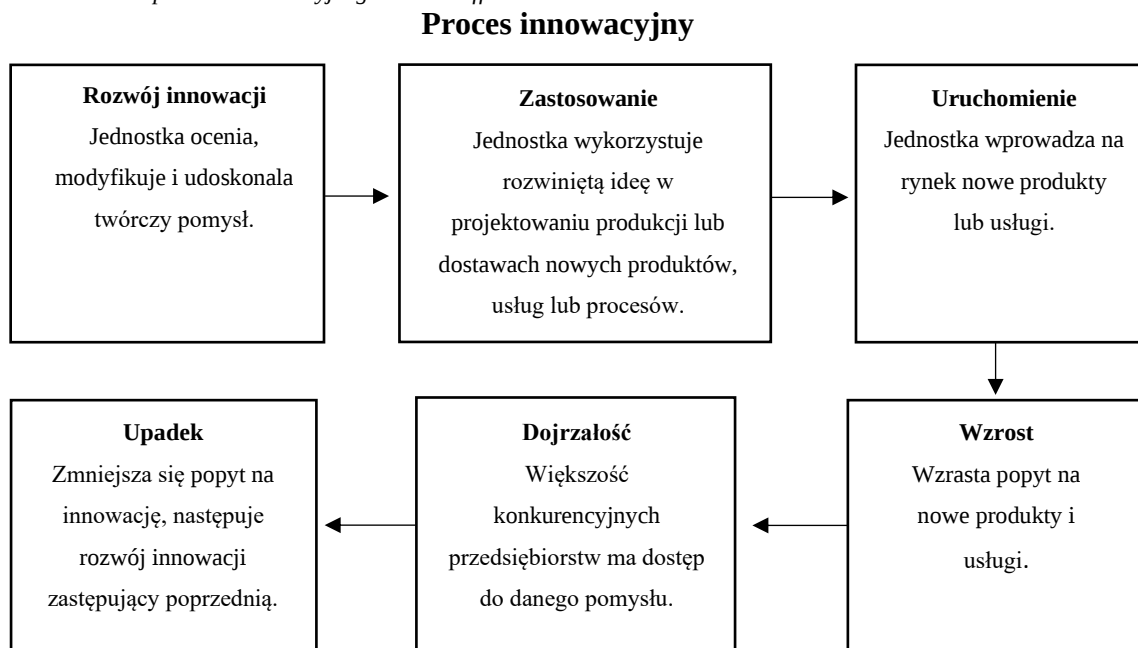
⁹² M. Szymura-Tyc, *Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Difin, 2015, s. 38.

⁹³ M. Ossowski, *Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie*, Zarządzanie i finanse 10, no. 4, cz. 3, 2012, s. 298.

podejmowanych decyzji, działań i zdarzeń⁹⁴. J. Penc definiuje proces innowacyjny jako szereg czynności, będących urzeczywistnieniem pomysłu na innowację i przemianę jej w konkretny innowacyjny produkt lub usługę⁹⁵. Z kolei S. Kline i N. Rosenberg w swoich badaniach opierają proces innowacyjny na sekwencji zmian w systemie obejmującym otoczenie rynkowe, zaplecze produkcyjne, wiedzę a także wymiar społeczny innowacyjnego przedsiębiorstwa⁹⁶.

Model procesu innowacyjnego zaproponowany przez R.W. Griffina stanowi sześćelementowy schemat, który został zaprezentowany poniżej (rys. 4).

Rysunek 4. Model procesu innowacyjnego R.W. Griffina



Źródło: R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN, 2007, s. 425.

⁹⁴ E.M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, Free Press, 2003, s. 417.

⁹⁵ J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa. Zasady działania. Warunki sukcesu*, Placet, 1999, s. 165.

⁹⁶ S. Kline, N. Rosenberg, *An overview on Innovation*, [w:] R. Landau, N. Rosenberg (red.), *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, National Academy Press, 1986, s. 275–306.

Na powyższy schemat składają się następujące kroki⁹⁷:

- rozwój innowacji – faza ta obejmuje ocenę, modyfikację oraz ulepszenie proponowanych idei. Działania mają na celu przygotowanie produktu gotowego, przeznaczonego do sprzedaży jako efektu końcowego;
- zastosowanie innowacji – na tym etapie organizacja wykorzystuje już opracowany pomysł w projektowaniu, produkcji bądź dostarczaniu nowych produktów, usług lub procesów; W tym momencie pomysł wyłania się z laboratorium i zostaje przekształcony w materialne dobra bądź usługi;
- uruchomienie – organizacja wprowadza na rynek nowe produkty lub usługi. Kluczową kwestią nie jest pytanie: „Czy ten pomysł funkcjonuje?”, ale pytanie: „Czy klienci zechcą nabyć nowy produkt lub usługę?”. Historia jest pełna twórczych pomysłów, które nie wywołały dostatecznego zainteresowania wśród klientów i dlatego nie odniosły sukcesu;
- wzrost – to etap, kiedy dana innowacja pomyślnie przejdzie fazę uruchomienia; Jest to okres, w którym organizacja uzyskuje bardzo dobre wyniki ekonomiczne, ponieważ popyt na wprowadzony właśnie produkt bądź usługę jest często większy niż podaż; Organizacje, którym nie uda się przewidzieć przebiegu tej fazy, mogą niechętnie ograniczyć swój wzrost;
- dojrzałość – moment, kiedy większość organizacji w danej branży ma dostęp do innowacji – czy to w wyniku samodzielnego rozwoju innowacji, czy skopiowania innowacji od innych – i stosuje go mniej więcej w taki sam sposób; Techniczne zastosowanie innowacji w tym etapie może być bardzo wyrafinowane, ale ze względu na jej rozpowszechnione zastosowanie nie zapewnia ona już przewagi konkurencyjnej;
- schyłek – to faza, w której organizacja nie może uzyskać przewagi konkurencyjnej dzięki innowacji dojrzałej, musi więc zachęcać swoich twórców, uczonych, inżynierów i menadżerów, aby zaczęli się rozglądać za nowymi pomysłami; Dzięki ciągłemu poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej

⁹⁷ R. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 425.

nowe produkty i usługi przechodzą zwykle od procesu twórczego przez dojrzałość do ostatecznego schyłku; Schyłek innowacji jest etapem, w którym popyt na innowacyjny produkt lub usługę zmniejsza się, a ponadto opracowywane są i stosowane nowe innowacje, zastępujące stare.

Od przedstawienia koncepcji innowacji przez J. Schumpetera aż do czasów obecnych teorie dotyczące procesów innowacyjnych uległy znacznym zmianom. R. Rothwell w swoim opracowaniu wymienia pięć generacji modeli procesu innowacji, które wskazują na kształtowanie się podejść i założeń dotyczących innowacyjności na przestrzeni lat (tab. 12).

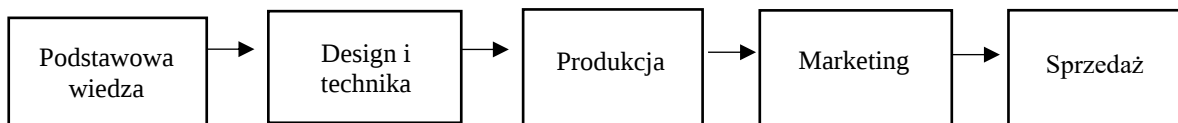
Tabela 12.. Generacje teorii procesów innowacyjnych wg R. Rothwella

Generacja	Okres	Opis
Pierwsza	1950- połowa 1960	• czasy szybkiej ekspansji przemysłowej, pojawienie się branż opartych zasadniczo na nowych możliwościach technologicznych; • społeczeństwo przychylne postępowi technologicznemu oraz innowacjom przemysłowym; • koncepcja innowacji oparta na „nacisku technologicznym” – model podażyowy, innowacje pchane przez naukę (rys. 5).
Druga	połowa 1960 – wczesne 1970	• kierunek racjonalizacji zmiany technologicznej, rosnący strategiczny nacisk na marketing; • zmiany w postrzeganiu procesu innowacji wraz z wyraźnym przesunięciem w kierunku akcentowania czynników popytowych, czyli rynku; • pojawienie się koncepcji „market-pull”, nazywanym również „need-pull” – model popytowy (rys. 6).
Trzecia	wczesne 1970 – połowa 1980	• początek modelowania procesu innowacyjnego na podstawie empirycznych badań dotyczących przedmiotu; • model innowacji oparty na „popychaniu” przez technologię oraz „ciągnięciu” przez potrzeby rynku; • powstanie sprzężonego modelu innowacji, tzw. „coupling model”. W koncepcji podkreśla się wieloaspektowość modelu oraz wzajemną interakcję między poszczególnymi elementami (rys. 7).

Czwarta	Wczesne 1980 – wczesne 1990	• rosnąca świadomość strategicznego znaczenia rozwijających się technologii (strategie technologiczne); • pojawienie się nowej generacji sprzętu opartego na technologii informatycznej; • wzrost sojuszy strategicznych między firmami. Podejmowanie działań sieciowych; • wzrost innowacyjności japońskich firm, innowacyjność oparta na integracji i równoległym rozwoju; • pojawienie się modelu opartego na zintegrowanym procesie innowacji (integrated innovation process).
Piąta	Od 1990 do czasów obecných	• wzrost znaczenia szybkości wprowadzania innowacji na rynek. Korzyści bycia pierwszym na rynku; • koncentracja na jakości oraz innych pozacenowych czynnikach; • oparcie strategii o klienta; • integracja strategiczna z dostawcami; • wykorzystanie specjalistycznych systemów technologicznych; • pojawienie się modelu bazującego na sieciowym procesie innowacji (networking process).

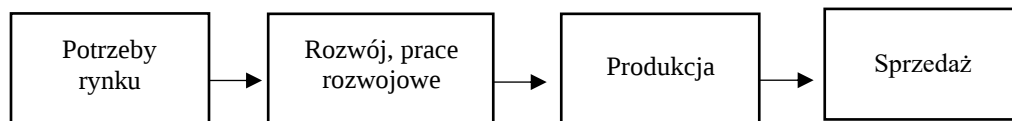
Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Rothwell, *Towards the Fifth-generation Innovation Process*, International Marketing Review, Vol. 11 Issue: 1, 1994, s. 7- 14.

Rysunek 5. Model podaży (technology push) - pierwsza generacja



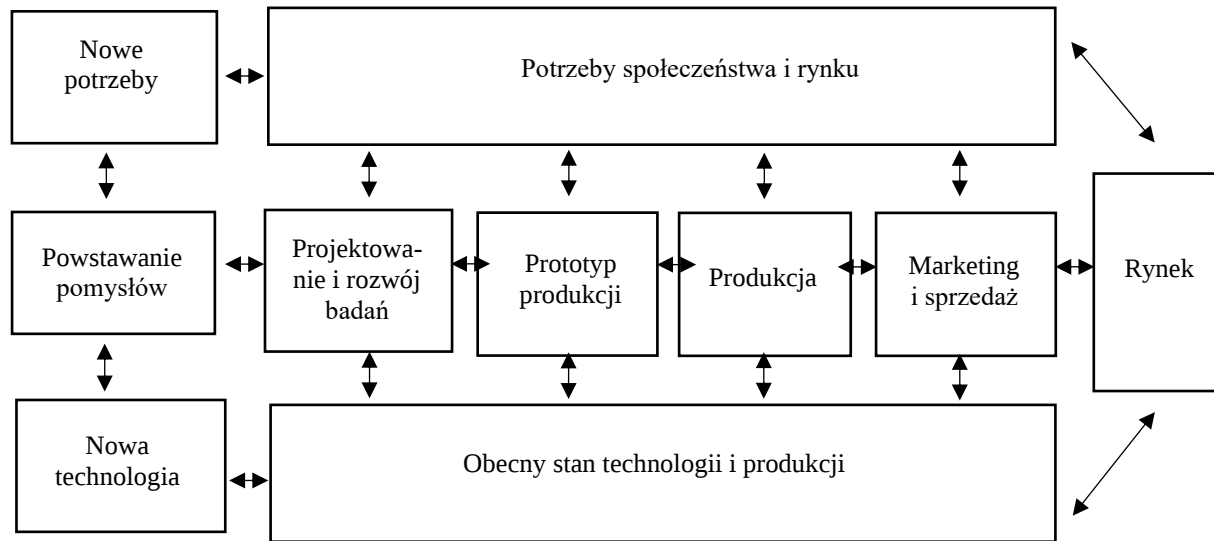
Źródło: R. Rothwell, *Towards the Fifth-generation Innovation ...*, op. cit., s. 8.

Rysunek 6. Model popytowy (market pull) - druga generacja



Źródło: R. Rothwell, *Towards the Fifth-generation Innovation ...*, op. cit., s. 9.

Rysunek 7. Model sprzężony (coupling model) - trzecia generacja



Źródło: R. Rothwell, *Towards the Fifth-generation Innovation ...*, op. cit., s. 10.

Kształtowanie się koncepcji procesów innowacyjnych na przestrzeni lat uwzględniało szereg czynników, które warunkowały charakter oraz podejście do innowacji. W latach 50-tych – 60-tych XX w. to podaż była wyznacznikiem aktywności innowacyjnych, a wiązało się to z szybkim rozwojem branż przemysłowych oraz pojawiającymi się nowościami technologicznymi. Następnie na przełomie lat 60-tych i 70-tych XX w. to popyt z kolei narzucał swoje warunki rozwojowi innowacji, gdzie rynek zaczął odgrywać istotną rolę w całym procesie. Trzecia generacja stanowiła połączenie elementów generacji pierwszej i drugiej – z jednej strony rozwój technologiczny oraz nauka wpływały na kształtowanie się procesów innowacyjnych, z drugiej strony również rynek oraz jego potrzeby miały istotny wpływ na innowacje. Natomiast podejście strategiczne oraz integracja w rozwój innowacji to esencja czwartej generacji, gdzie zaczęto podkreślać znaczenie strategicznych aliansów oraz połączono elementy procesu innowacyjnego wymieniane w poprzednich generacjach. Ostatnia, piąta generacja podkreśliła szereg dodatkowych, nieuwzględnianych wcześniej czynników wpływających na proces innowacyjny, od korzyści bycia „pierwszym na rynku”, strategii opartej o klienta, po czynniki pozacenowe i jakościowe. Duże znaczenie zaczęły odgrywać sieci kontaktów oraz integracje z dostawcami czy partnerami biznesowymi, stąd też generacja ta nazwana została sieciowym procesem innowacji (ang. networking process).

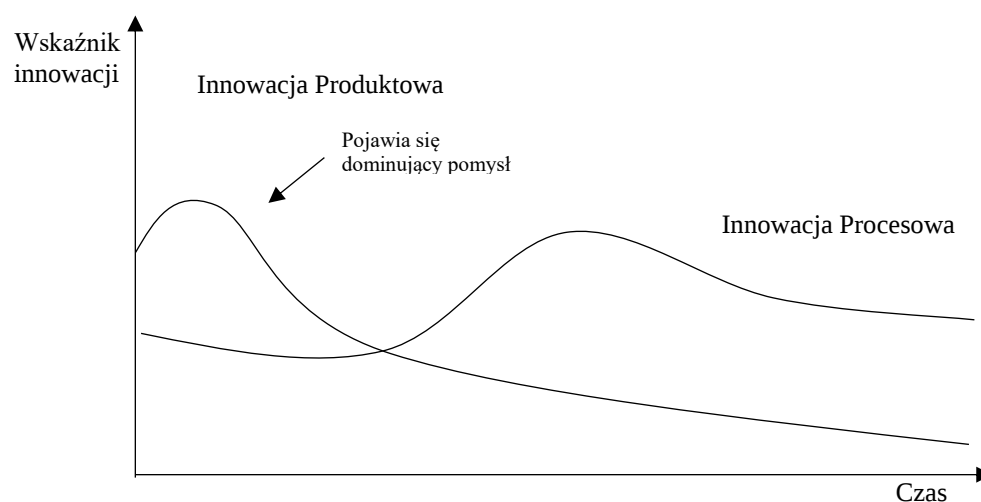
Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw dotyczy działań wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, a jej celem i efektem powinno być wdrożenie nowych bądź udoskonalonych produktów, procesów, organizacji, jak również wejście na nowe rynki⁹⁸. Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu innowacji opisuje w ciekawy sposób model innowacji produktowej i procesowej opracowany przez Abernathy i Utterback z 1978 roku (rys. 8). Zgodnie z koncepcją, małe firmy koncentrują się na innowacji produktowej w początkowej fazie życia produktu, ze względu na większą elastyczność, nieformalną strukturę organizacyjną, inicjatywę przedsiębiorczą i lepsze przystosowanie się do potrzeb rynku. Natomiast w fazie dojrzałości, kiedy produkty charakteryzują się wysokim stopniem standaryzacji, konkurencja nastawiona jest na minimalizację kosztów, ważniejszą rolę pełnią innowacje procesowe. W związku z tym, nie ma jednoznacznej odpowiedzi czy firmy duże lub małe są bardziej innowacyjne, ponieważ pełnią odmienną rolę w zależności od cyklu życia produktu. Pewne jest tylko, że mocną stroną dużych firm są większe zasoby finansowe, techniczne i związana z tym większa umiejętność ponoszenia ryzyka, podczas, gdy silniejszą stroną MSP jest elastyczność i zdolność do adaptacji. Małe i średnie przedsiębiorstwa powstają w otoczeniu dużych, mogą więc wykorzystywać ich niezrealizowane możliwości produkcyjne oraz działać w niszach technologicznych niewykorzystanych przez duże przedsiębiorstwa. Ponadto lepszy kontakt z klientem sprawia, że działania innowacyjne małych i średnich przedsiębiorstw są szybsze⁹⁹. Działalność innowacyjna wymaga współdziałania różnych części przedsiębiorstwa, dlatego też łatwiej można to osiągnąć w małych lub średnich przedsiębiorstwach¹⁰⁰. MSP mają większą zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, potrzeby i trendy rynku (będące bardzo często źródłem wprowadzania innowacji), szybciej rozpoznają nisze rynkowe oraz mają mniejszy kapitał zamrożony w technologii.

⁹⁸ K. Poznańska, *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, 1998, s. 42.

⁹⁹ A. Francik, *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wyd. AE w Krakowie, 2003, s. 82.

¹⁰⁰ F. Damanpour, *Organizational Complexity and Innovation...*, op. cit., s. 695.

Rysunek 8. Cykl życia przedsiębiorstwa w kontekście innowacji



Źródło: W.J. Abernathy, J.M. Utterback, *Patterns of industrial innovation*, technology review, 80(7), 1978, s. 40-47.

Celem innowacji jest zazwyczaj pozytywna zmiana, ulepszenie bądź udoskonalenie czegoś. Innowacje nakierunkowane na zwiększoną produktywność są podstawowym źródłem wzrostu zamożności w gospodarce. Z ekonomicznego punktu widzenia innowacje mają za zadanie zwiększać wartość dla producenta i/lub klienta¹⁰¹.

Innowacyjność stanowi jeden z zasadniczych determinantów wpływających na rozwój, sukces, a także przetrwanie przedsiębiorstwa, dlatego tak ważną kwestię stanowi analiza oraz interpretacja wprowadzanych innowacji, elementów procesu innowacyjnego oraz działań wpływających na optymalizację kosztów poniesionych w tym zakresie. Małe i średnie przedsiębiorstwa, ze względu na swoją specyfikę, mogą wykorzystywać elastyczność oraz chłonność zmian rynkowych do łatwiejszego przystosowywania wiedzy oraz nowinek z zakresu innowacji, a także poszukiwać własnych rozwiązań innowacyjnych, umożliwiających budowanie silnej przewagi konkurencyjnej.

¹⁰¹ N. Zivlak, M. Ljubičić, M. Xu, J. Demko-Rihter, B. Lalić, *Learning by internationalization...*, op. cit., s. 753-759.

2.2. Źródła, rodzaje oraz znaczenie innowacji

Analizując zagadnienie innowacji, istotną kwestię stanowią jej źródła, które są pierwszym ogniwem w łańcuchu całego procesu powstawania oraz wdrażania innowacji. Warto zwrócić uwagę na fakt, że do źródeł innowacji zalicza się przyczyny, impulsy, ich miejsce tworzenia i powstawania, a także uwarunkowania kształtujące początkową fazę procesu innowacji¹⁰².

Badając rodzaje źródeł innowacji, autorzy często wymieniają innowacje napędzane postępem technologicznym (w dosłownym tłumaczeniu innowacje „pchane” przez postęp – ang. technology push) oraz innowacje oparte na potrzebach rynku („ciągnione” przez rynek – ang. market pull)¹⁰³. Szerszy podział źródeł innowacji przedstawia tabela 13.

Tabela 13. Podział według źródeł innowacji

Kategoria	Rodzaj
Miejsce powstawania	• Źródła wewnętrzne (endogeniczne) – często uznawane za źródła małych innowacji, natomiast stanowią obszerne i cenne podłoże informacji z perspektywy przedsiębiorstwa. Wśród zalet wymieniany jest niski koszt pozyskania innowacji oraz korzyści płynące z akumulacji i efektu synergii. Do tych źródeł zalicza się: ▪ wiedzę oraz pomysły pracowników, kadry kierowniczej; ▪ zaplecze badawczo-techniczne, w tym prace badawczo-rozwojowe (B+R); ▪ organizacyjna kultura proinnowacyjna; ▪ metody pozyskania idei np. burze mózgów. • Źródła zewnętrzne (egzogeniczne) – dotyczą bliższego oraz dalszego otoczenia przedsiębiorstwa, w tym m.in. środowiska ekonomicznego, społecznego, prawnego czy też międzynarodowego. Wśród źródeł można wymienić: ▪ informacje dotyczące rynku oraz klientów; ▪ procesy związane z transferem technologii; ▪ doradztwa firm zewnętrznych np. konsultingowych.

¹⁰² A. Karasek, *Źródła innowacji w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań*, Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach 183, cz. 2, 2014, s. 48.

¹⁰³ M. Szymura-Tyc, *Internacjonalizacja, innowacyjność...*, op. cit., s. 39.

Pochodzenie	• Zagraniczne – zaliczane są tutaj innowacje w formie licencji bądź know-how powstałe w ramach współpracy zagranicznej a także innowacje adaptowane do przedsiębiorstwa (oparte na naśladownictwie) od międzynarodowych przedsiębiorstw; • Krajowe – źródłem może być samo przedsiębiorstwo. Uwzględnia się w tej kategorii innowacje tworzone przez własny dział badawczy oraz pomysły zatrudnionych pracowników poza działem badawczym a także implementowanie już istniejących rozwiązań innowacyjnych od firm działających na rynku krajowym.
Przyczyny powstawania	Zgodnie z P.F. Druckerem można wyróżnić: • innowacje popytowe – można do nich zaliczyć niespodziewane zdarzenia, zmiany rynku oraz branży, przemiany demograficzne, wymogi procesowe, przekształcenia w sposobie myślenia. Przy innowacjach popytowych podkreślane jest znaczenie klienta, którego uznaje się za aktywnego współuczestnika procesu innowacyjnego, zaangażowanego w takie aktywności jak: poszukiwanie idei nowych produktów, testowanie prototypów innowacji, dostosowywanie innowacji do potrzeb klientów (user-driven innovation); • innowacje podażowe – oparte na nowej wiedzy. Kreowane przez naukę a następnie wdrażane do gospodarki (np. zaawansowane technologie w przemyśle czy wykwalifikowana kadra pod kątem innowacji).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Chyba, *Informacja a źródła innowacji w przedsiębiorstwie*, [w:] L. Kiełtyka (red.), *Technologie informacyjne w funkcjonowaniu organizacji. Zarządzanie z wykorzystaniem multimediów*, 2013, s. 325–327; Z. Chyba, *Porównanie wybranych źródeł innowacji w przedsiębiorstwie*, *Krakowskie Studia Małopolskie* nr 19, 2014, s. 231; A. Karasek, *Źródła innowacji...*, op. cit., s. 48; P.F. Drucker, ..., op. cit., s. 36.

Bieżące badania wskazują, że sieci kontaktów, w tym np. dostawcy mogą być istotnym źródłem nowych innowacyjnych produktów. Niektórzy potencjalni partnerzy mogą wspierać procesy uczenia się zarówno w charakterze odkrywczym, jak i przyczynić się do wykorzystania już obecnych na rynku rozwiązań. Międzynarodowe sojusze strategiczne umożliwiają ocenę istniejącej oferty produktowej na nowym, zagranicznym rynku (np. klienci czy też dostawcy z danego kraju mogą dostarczać informacji rynkowych, aby dostosować istniejące produkty do lokalnych potrzeb), a także ułatwiają dostęp do wiedzy niedostępnej w kraju ojczystym (np. wiedzy leżącej u podstaw najnowocześniejszej technologii, która znajduje się głównie poza granicami kraju)¹⁰⁴.

Jak podkreśla D. Jelonek, małe i średnie przedsiębiorstwa w procesie tworzenia innowacji w dużym stopniu bazują na nieformalnych, trudno mierzalnych działaniach

¹⁰⁴ L. Ardito, E. Peruffo, A. Natalicchio, *The relationships between the internationalization of alliance portfolio diversity, individual incentives, and innovation ambidexterity: A microfoundational approach*, *Technological Forecasting and Social Change*, 148, 2019, s. 119714.

badawczo-rozwojowych, natomiast relatywnie rzadko korzystają z zewnętrznych źródeł wiedzy¹⁰⁵. Wiąże się to z faktem, że małe i średnie przedsiębiorstwa nie mają możliwości inwestowania dużych kwot w działy badawczo-rozwojowe, zorientowane na tworzenie nowej wiedzy leżącej u podstaw działalności innowacyjnej¹⁰⁶. A. Szelałowska podkreśla, że innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w znacznej mierze zależy od interaktywnej współpracy zróżnicowanych sieci interesariuszy, którzy umożliwiają pełniejsze wykorzystanie potencjału innowacyjnego MSP¹⁰⁷.

Zróżnicowanie źródeł innowacji wymaga w przedsiębiorstwach MSP skutecznego mechanizmu zarządzania działalnością innowacyjną w celu identyfikacji, analizy a także skutecznego przetwarzania informacji pozyskanych z dynamicznego otoczenia¹⁰⁸.

W szeroko stosowanej klasyfikacji innowacji zgodnie z publikacją Eurostatu i OECD - Podręcznik Oslo, zawarty jest 4-elementowy podział innowacji¹⁰⁹:

- innowacje produktowe (product innovation) – dotyczą wprowadzania produktu bądź usługi, które są nowe lub udoskonalone (pod względem technicznym, zastosowanego oprogramowania bądź zasobów, obsługi lub innych cech funkcjonalnych);
- innowacje procesowe (process innovation) – odnoszą się do wdrażania nowej bądź ulepszonej metody produkcyjnej lub sposobu dostarczania produktów i usług (wprowadzenie nowej technologii, wykorzystanie nowych urządzeń bądź oprogramowania);
- innowacje organizacyjne (organizational innovation) – uwzględniają nowe lub ulepszone metody organizacyjne wdrażane w bieżącej działalności firmy, miejscu pracy bądź zewnętrznych powiązaniach przedsiębiorstwa;

¹⁰⁵ D. Jelonek, *Zdolność absorpcji wiedzy a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Studia Ekonomiczne, 281, 2016, s. 59.

¹⁰⁶ J.L. Hervás-Oliver, M.D. Parrilli, A. Rodríguez-Pose, F. Sempere-Ripoll, *The drivers of SME innovation in the regions of the EU*, Research Policy, 50(9), 2021, s. 104316.

¹⁰⁷ A. Szelałowska, *W poszukiwaniu innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 786. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, 64, 2013, s. 626.

¹⁰⁸ P.F. Drucker, *Innowacje...*, op. cit., s. 129.

¹⁰⁹ Eurostat, OECD, *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition, 2005, s. 48-52.

- innowacje marketingowe (marketing innovation) – obejmują zastosowanie nowych metod marketingowych, w tym: zmiany projektu produktów lub opakowań, formy promocji, sposobu pozycjonowania bądź strategii cenowej.

Uznaje się, że zarówno innowacje produktowe, jak i marketingowe nastawione są na otoczenie rynkowe, stąd też często klasyfikowane są jako innowacje zewnętrzne (ang. outward innovation), z kolei innowacje organizacyjne oraz procesowe dotyczą w głównej mierze wewnętrznej działalności przedsiębiorstwa, dlatego też uznawane są za innowacje wewnętrzne (ang. inward innovation)¹¹⁰.

Zmodyfikowane względem OECD zestawienie typów innowacji prezentują J. Tidd oraz K. Pavitt, którzy określają swoją klasyfikację jako „4Ps”. Autorzy wskazują na innowacje¹¹¹:

- produktowe/usługowe (ang. product/service), które obejmują nowe bądź ulepszone produkty/usługi;
- procesowe (ang. process), obejmujące zmiany w sposobach wytwarzania i dostarczania na rynek produktów;
- pozycji (ang. position), będące znaczącymi innowacjami w sposobach wprowadzania do obrotu produktów i usług;
- paradygmatu (ang. paradigm), dotyczące zmian w postrzeganiu i wyobrażeniach o działalności organizacji.

Zaktualizowana wersja Podręcznika Oslo z 2018 roku przedstawia zmianę podziału innowacji z 4-elementowego zestawienia na 2-elementowy¹¹²:

- innowacje produktowe (ang. product innovations) – dotyczą nowych oraz ulepszonych produktów/usług, które znacznie odróżniają się od dotychczasowych produktów/usług firmy. Warunkiem zaliczenia innowacji do tej kategorii jest dodatkowo wprowadzenie jej na rynek;

¹¹⁰ M. Szymura-Tyc, *Internacjonalizacja, innowacyjność...*, op. cit., s. 38.

¹¹¹ J. Tidd, K. Pavitt, *Managing Innovation...*, op. cit., s. 24-25.

¹¹² OECD, Eurostat, *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, 2018, s. 70.

- innowacje w procesie biznesowym (ang. business process innovations) – wskazują na nowe bądź ulepszone procesy dotyczące funkcji biznesowej (jednej lub wielu), różniących się znacznie od dotychczasowych procesów biznesowych firmy. Warunkiem zaliczenia innowacji do tej kategorii jest dodatkowo wdrożenie jej do użytkowania.

W literaturze pojawiają się również podziały uwzględniające stopień nowości innowacji, jedno z takich zestawień zostało wskazane w pracy M. Dodgsona i inn.¹¹³:

- innowacje radykalne – dotyczą przełomów, w tym często technologicznych, które zmieniają charakter produktów i usług;
- innowacje przyrostowe – odnoszą się do niewielkich, stopniowych zmian w istniejących produktach, które łącznie poprawiają wydajność produktów i usług.

Radykalne innowacje zwykle wymagają większych nakładów na badania podstawowe niż stopniowe zmiany, a także większe znaczenie będą miały posiadane powiązania przedsiębiorstwa z instytucjami badawczymi niż w przypadku innowacji przyrostowych¹¹⁴.

Inny podział dotyczący stopnia nowości innowacji obejmuje następujące kategorie¹¹⁵:

- innowacje kreatywne (pierwotne) – dotyczą pierwszych komercyjnych innowacji (nowych dla świata);
- innowacje naśladowcze (wtórne) – odnoszą się do adaptacji innowacji do innych rynków, a także do innych organizacji.

Współczesne opracowania przedstawiają coraz szersze zestawienia typów innowacji, jednym z przykładów jest dostarczona przez G. Yip i B. McKern typologia sugerująca występowanie aż dziewięciu rodzajów innowacji: technologicznych,

¹¹³ M. Dodgson, D. Gann, A. Salter, *The Management of Technological Innovation*, Oxford University Press, 2008, s. 54-55.

¹¹⁴ Ibidem.

¹¹⁵ R. Przedpelski, *Innowacje w sektorze nowych technologii w Polsce*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, 2007, s. 41.

produktowych, procesowych, aplikacyjnych, kosztowych, wartościowych, łańcucha dostaw, modelu biznesowego oraz innowacji niekonsumenckich¹¹⁶.

Podręcznik Oslo Manual prezentuje obszerne zestawienie korzyści płynących z wdrażanych innowacji, które zostały podzielone na 3 kategorie¹¹⁷:

- konkurencja, popyt, rynki - zastępowanie produktów stopniowo wycofywanych, rozszerzenie wachlarza oferowanych produktów i usług, wdrażanie produktów przyjaznych środowisku, ekspansja na nowe rynki, lepsza prezentacja produktów oraz zwiększanie bądź utrzymanie dotychczas posiadanych udziałów w rynku;
- produkcja, dystrybucja - poprawa jakości produktów i usług, obniżenie kosztu jednostkowego pracy, zmniejszenie zużycia materiałów i energii, zwiększenie wydajności oferowania i dostarczania dóbr, zwiększenie potencjału technologicznego oraz podniesienie wydajności i zwiększenie elastyczności zaopatrywania w dobra i usługi;
- organizacja stanowiska pracy - poprawa komunikacji oraz relacji pomiędzy różnymi sferami aktywności ekonomicznej, zwiększenie zakresu transferu wiedzy między organizacjami, poprawa zdolności przystosowywania się do zmieniających się oczekiwań klientów, budowanie silniejszych relacji z klientami oraz poprawa warunków pracy.

Zestawienie Oslo Manual wskazuje na wielowymiarowość oddziaływania innowacji oraz na istotne korzyści, które może uzyskać przedsiębiorstwo angażując się w aktywności innowacyjne. Zgodnie z opracowaniem M. Edwards-Schachter, występują cztery trendy wyjaśniające zasadność wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwie:

- globalne wyzwania oraz globalny wymiar pozyskiwania nowej wiedzy;
- zmiany zachodzące w sektorze publicznym i politykach społecznych;

¹¹⁶ G. Yip, B. McKern, *Innovation in emerging markets – the case of China*, International Journal of Emerging Markets. 9, 1, 2014, s. 2-10.

¹¹⁷ OECD, European Communities, *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, Oslo Manual, 2018, s. 165-166.

- wzrost znaczenia sieci kontaktów, nowe metody i sposoby tworzenia wartości dla klienta;
- kanały pozyskiwania wiedzy o potencjalnych nabywcach¹¹⁸.

F. Damanpour uznaje, że dla rozwoju testowalnej empirycznie teorii innowacyjności niezbędne jest uwzględnienie charakterystycznych wewnętrznych, jak i zewnętrznych uwarunkowań innowacji. W sytuacyjnym podejściu do innowacji ważną kwestię stanowi szeroki wachlarz typów innowacji, stopień nowości oraz ich wzajemne powiązania, a także zdeterminowanie typu przedsiębiorstwa (sektora, strategii itp.)¹¹⁹.

Heterogeniczność źródeł oraz rodzajów innowacji, jak również istotne znaczenie wdrażania procesów innowacyjnych dla przedsiębiorstwa uzasadniają pogłębione badania w tym zakresie. Innowacje mogą stanowić atrybut przedsiębiorstw nastawionych na rozwój oraz doskonalenie swojej działalności, jeżeli zostaną we właściwym czasie i w odpowiedni sposób wprowadzone.

2.3. Czynniki warunkujące działalność innowacyjną MSP

Duże znaczenie dla aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw mają nakłady na jej działalność, które obok wiedzy oraz czasu, w dużym stopniu determinują skuteczność procesu twórczego innowacji. Uznaje się, że im nakłady na działalność innowacyjną są większe, tym jednostki częściej kreują i wprowadzają innowacje.

Współczesny wymiar zarządzania aktywnością innowacyjną kształtowany jest poprzez zmiany zachodzące w gospodarkach, w tym głównie przez¹²⁰:

- postępujący proces globalizacji rynków;
- strategiczne alianse oraz wzrost ich znaczenia;
- nowe, konkurencyjne technologicznie kraje oraz ich rosnące wpływy na arenie światowej;
- wzrastająca internacjonalizacja przedsiębiorstw;

¹¹⁸ M. Edwards-Schachter, *The nature and variety of innovation*, International Journal of Innovation Studies, 2(2), 2018, s. 66-67.

¹¹⁹ F. Damanpour, *Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators*, Academy of Management Journal 34(3), 1991, s. 555–590.

¹²⁰ J. Baruk, *Innowacje a rozwój gospodarczy*, Problemy Jakości nr 7, 2004, s. 30.

- umiędzynarodowienie badań i działalności innowacyjnej;
- wzajemne, coraz głębsze przenikanie się nauki z technologią;
- rosnące koszty badań, często przekraczające możliwości poszczególnych przedsiębiorstw;
- rosnące znaczenie ochrony naturalnego środowiska.

Czynniki warunkujące rozwój innowacji w literaturze przedmiotu często klasyfikowane są jako zewnętrzne oraz wewnętrzne uwarunkowania działalności innowacyjnej (tab. 14).

Tabela 14.. Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki rozwoju działalności innowacyjnej

Czynniki zewnętrzne	Czynniki wewnętrzne
• stan koniunktury gospodarczej; • stopień zużycia maszyn i urządzeń; • zakres patentowania wynalazków; • polityka państwa wobec innowacji; • sposób organizacji przemysłu i związany z tym charakter konkurencji; • rozkład różnych postaw wobec innowacji.	• ekonomiczna opłacalność innowacji dla przedsiębiorstwa; • skala minimalnych nakładów koniecznych dla zrealizowania innowacji; • techniczna złożoność przedsięwzięcia.

Źródło: J. Baruk, Organizacyjne uwarunkowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw [w:] M. Brzeziński (red.), Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi, Wydawnictwo Difin, 2001, s. 107.

Zewnętrzne czynniki w głównej mierze odnoszą się do otoczenia przedsiębiorstwa, zarówno do branży, w której firma funkcjonuje, jak również do sytuacji gospodarczo-społecznej kraju. Z kolei czynniki wewnętrzne rozwoju działalności innowacyjnej dotyczą bezpośrednio przedsiębiorstwa i jego możliwości finansowych, technicznych oraz zaplecza badawczego.

Inne zestawienie, dotyczące bardziej ogólnych czynników kształtujących innowacje w przedsiębiorstwie, uwzględnia trzy aspekty o charakterze¹²¹:

- ekonomicznym;
- społecznym;
- technicznym.

¹²¹ J. Kowalik, *Ekonomiczne uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw w UE. Analiza przestrzenno-czasowa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie z. 97, 2016, s. 170.

Czynniki ekonomiczne często uznawane są za najbardziej istotne determinanty otoczenia przedsiębiorstwa wpływające na innowacyjność. W dużej mierze uwarunkowania ekonomiczne kształtowane są przez poziom dochodów społeczeństwa, strukturę cen, tempo inflacji, a także stopy procentowe. Gospodarki prezentujące niski wzrost gospodarczy zazwyczaj słabo rozwijają się w zakresie innowacji. Odziaływanie koniunktury gospodarczej może być silniejsze bądź słabsze w zależności od specyfiki przedsiębiorstwa¹²².

Wśród czynników społecznych wymienia się cechy danego społeczeństwa, jego zachowania, nawyki, obyczaje, normy postępowania, kulturę, potrzeby społeczne, a także system wartości danego społeczeństwa¹²³. Determinanty te kształtują styl bycia oraz zachowania konsumentów, stąd też będą odgrywały istotną rolę w budowaniu przez przedsiębiorstwo strategii produktowej ukierunkowanej na potrzeby klienta.

Czynniki technologiczne odnoszą się do dynamiki zmian technologicznych oraz systemów innowacji opartych na high-tech pojawiających się zarówno w środowisku firmy, jak i w samym przedsiębiorstwie. Autorzy wskazują, że innowacje technologiczne mają dwie „siły”, z których mogą pochodzić innowacje: rynek docelowy oraz kierunek napływu technologii. Podkreśla się, że innowacje mogą wymagać wejścia na nowe rynki i/lub nabywania nowych umiejętności marketingowych dla firmy. Dodatkowo, czynniki technologiczne obejmują zmiany w paradygmatach oraz w stanie nauki, w technologiach wbudowanych w produkt, nowe zasoby badawczo-rozwojowe, a także nowe procesy produkcyjne dla firmy¹²⁴.

Coraz częściej w literaturze przedmiotu podkreślana jest relacja innowacji oraz internacjonalizacji, w tym istotny wpływ ekspansji zagranicznej na rozwój innowacji w przedsiębiorstwie. Zestawienie bieżących badań na ten temat przedstawia tabela 15.

¹²² A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001, s. 55.

¹²³ M. Górka, *Otoczenie organizacyjne wobec zarządzania organizacjami* [w:] P. Lenik (red.), *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. S. Pigonia w Krośnie, 2018, s. 130-131.

¹²⁴ M. Edwards-Schachter, *The nature and variety...*, op. cit., s. 67-68.

Tabela 15. Zestawienie wybranych artykułów na temat wpływu internacjonalizacji na innowacje

Y. Liu, J. Kim, J. Yoo (2019)	Wyniki badań wskazują, że internacjonalizacja może wzmocnić pozytywne relacje między zasobami niematerialnymi a innowacyjnością firm high-tech. Mimo, że, sama internacjonalizacja nie wpływa bezpośrednio na poprawę rezultatów w zakresie innowacji, może je poprawić pośrednio, jeśli firma posiada i wykorzystuje swoje zasoby niematerialne ¹²⁵ .
R. Gjergji, V. Lazzarotti, F. Visconti, P. Saha (2019)	Autorzy wskazują na pozytywny związek między internacjonalizacją a innowacyjnością. Wyniki pokazują, że wyższy poziom eksportu zwiększa liczbę innowacyjnych produktów firmy. Autorzy bazują na teorii opartej na zasobach, uznając, że przedsiębiorstwa decydujące się na internacjonalizację mają większe zdolności do przyswajania i wykorzystywania nowej wiedzy, a tym samym do dalszego zdobywania kompetencji i kwalifikacji firmy, co z kolei umożliwia zwiększenie innowacyjności ¹²⁶ .
J. Freixanet, I. Churakova (2018)	Wyniki potwierdzają pozytywny związek między wejściem na rynki zagraniczne a poziomem innowacyjności. Autorzy sugerują również, że firmy obecne na rynkach zagranicznych mogą mieć dostęp do rynków o większej sile nabywczej, często klienci na tych rynkach są skłonniejsi do płaćcenia wyższej ceny za nowe produkty, a tym samym firma ma możliwość zwiększania marż i rentowności sprzedaży ¹²⁷ .
E. Genc, M. Dayan, O.F. Genc (2019)	Zgodnie z artykułem Freixanet internacjonalizacja ma pozytywny wpływ na wydajność innowacyjną. Dodatkowo, badania pokazują, że związek ten jest moderowany pośrednio poprzez orientację rynkową i orientację na przedsiębiorczość. Stąd też autorzy uznają, że dla zinternacjonalizowanych MSP orientacja na rynek i orientacja na przedsiębiorczość to dwa podstawowe elementy wpływające na uzyskiwanie lepszych wyników w zakresie innowacji ¹²⁸ .
M.A. Boermans, H. Roelfsema (2016)	Autorzy wskazują, że jednym z głównych powodów ekspansji zagranicznej małych firm jest zdobywanie wiedzy, wdrażanie innowacyjnych praktyk oraz poprawa wyników firmy. Przedsiębiorstwa uczą się na aktywności międzynarodowej, stają się bardziej innowacyjne i rozwijają swoją działalność, w związku z czym autorzy uznają, że internacjonalizacja wiąże się z większą innowacyjnością ¹²⁹ .

¹²⁵ Y. Liu, J. Kim, J. Yoo, *Intangible Resources and Internationalization for the Innovation Performance of Chinese High-Tech Firms*, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 5(3), 2019, s. 52.

¹²⁶ R. Gjergji, V. Lazzarotti, F. Visconti, P. Saha, *Internationalization and innovation performance: the role of family management*, Economia Aziendale Online, 10(2), 2019, s. 336.

¹²⁷ J. Freixanet, I. Churakova, *Exploring the Relationship Between Internationalization...*, op. cit., s. 145.

¹²⁸ E. Genc, M. Dayan, O.F. Genc, *The impact of SME internationalization on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation*, Industrial Marketing Management, 82, 2019, s. 262.

¹²⁹ M.A. Boermans, H. Roelfsema, *Small firm internationalization, innovation, and growth*, International Economics and Economic Policy, 13(2), 2016, s. 293-294.

N. Zivlak, M. Ljubičić, M. Xu, J. Demko-Rihter, B. Lalić (2017)	Wyniki pokazują, że internacjonalizację wdraża się w przedsiębiorstwie nie tylko po to, aby pomóc firmom osiągnąć wyższe przychody, ale także po to, aby uzyskać dostęp do wiedzy, którą firma może wykorzystać do wprowadzania innowacji. Autorzy sugerują, że internacjonalizację należy traktować jako kluczowy aspekt w dążeniu firmy do bycia bardziej innowacyjną i bardziej konkurencyjną, zarówno na poziomie lokalnym, jak i międzynarodowym. W opracowaniu udowodniono, że istnieje silny związek między dążeniami chińskich firm do internacjonalizacji a pozytywnym wpływem na ich innowacyjność¹³⁰.
S. Elia, M. Kafouros, P.J. Buckley (2020)	Badacze oparli swoje rozważania na podejściu geograficznym, wnioskując, że skuteczność internacjonalizacji w zwiększaniu wydajności innowacji zależy od tego, gdzie i w jaki sposób firmy się internacjonalizują, tj. od konfiguracji ich portfela spółek zależnych (a nie tylko od stopnia umiędzynarodowienia). W podsumowaniu autorzy wskazują, że z punktu widzenia trybu wejścia akwizycje będą przeciętnie korzystniejsze dla wyników w zakresie innowacji w porównaniu z inwestycjami typu greenfield, zwłaszcza w przypadku zaawansowanych krajów¹³¹.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

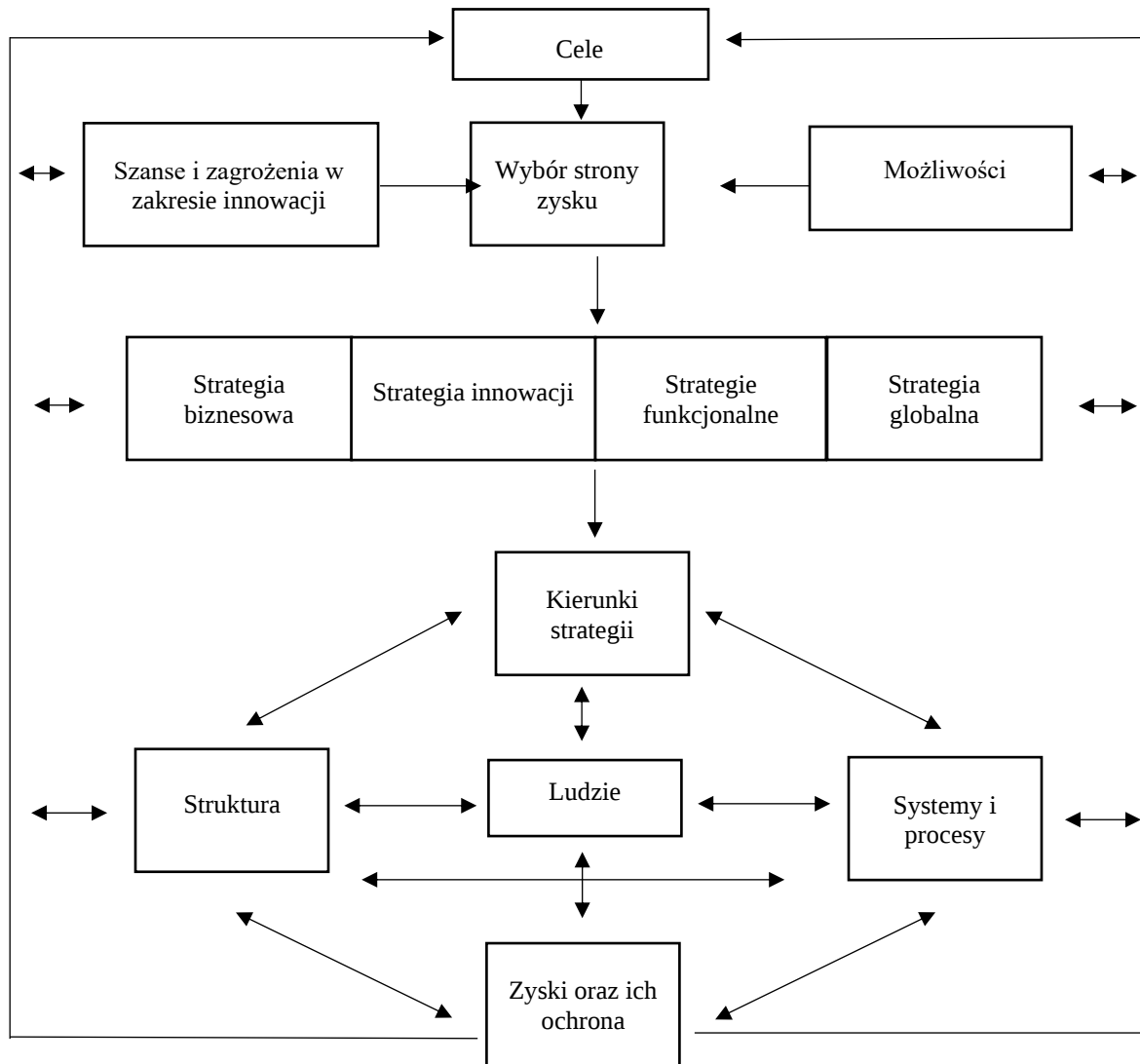
Istotnym aspektem w procesie kreacji innowacji jest odpowiednia strategia oraz zarządzanie działalnością innowacyjną. Wśród podejmowanych działań kluczową kwestię stanowi m. in. określenie celów innowacji, wskazanie szans i zagrożeń związanych z działalnością innowacyjną, określenie kierunków strategii innowacji, właściwy dobór ludzi powiązanych z procesem oraz szacowane zyski oraz ich ochrona¹³² (rys. 9). Zastosowanie w/w działań stanowi istotny aspekt determinujący rozwój oraz sukces innowacyjnego produktu/usługi na rynku w procesie tworzenia wartości przez firmę.

¹³⁰ N. Zivlak, M. Ljubičić, M. Xu, J. Demko-Rihter, B. Lalić, *Learning by internationalization...*, op. cit., s. 757.

¹³¹ S. Elia, M. Kafouros, P.J. Buckley, *The role of internationalization in enhancing the innovation performance of Chinese EMNEs: A geographic relational approach*, Journal of International Management, 26(4), 2020, s. 14-17.

¹³² A. Afuah, *Innovation management-strategies, implementation, and profits*, Oxford University Press, 2003, s. 348; J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek w Toruniu, Toruń 2006, s. 139.

Rysunek 9. Strategia procesu innowacji



Źródło: A. Afuah, *Innovation management-strategies...*, op. cit., s. 348.

Jak wskazuje A. Afuah, przepływ działań innowacyjnych najczęściej przyjmuje kierunek odgórny, rozpoczynając od celów innowacji aż do ochrony zysków z jej tytułu, dodatkowo podkreślane jest występowanie sprzężenia zwrotnego w całym procesie. Taka strategia ma najlepsze zastosowanie w relatywnie stabilnych warunkach, którym towarzyszy niewielka niepewność, co ma miejsce przy innowacjach przyrostowych. Ważną kwestię stanowi racjonalność właściciela/osoby zarządzającej, dzięki czemu istnieje większe prawdopodobieństwo uniknięcia nieprzewidzianych okoliczności. Z kolei przy innowacjach radykalnych, proces ten przybiera inny charakter, gdzie każda z „ramek” może

być punktem wyjścia do innowacji, przez co strategia musi być indywidualnie dostosowywana do wariantu wprowadzanej innowacji¹³³.

Podkreśla się, że duże znaczenie dla kształtowania działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw mają regionalne uwarunkowania oraz systemy innowacyjne (m.in. przedsiębiorcze, zinstytucjonalizowane lub oddolne regionalne systemy innowacji). W ramach tych systemów takie czynniki jak: dynamizm regionalny, instytucje lokalne, a także infrastruktura naukowa i technologiczna, kształtują zarówno nastawienie regionalne do innowacji, jak również ich ogólną zdolność do innowacji¹³⁴.

W przeprowadzonych przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju badaniach wśród innowacyjnych firm respondenci wskazali dwa rodzaje czynników sukcesu innowacji, związanych z kapitałem gospodarczym przedsiębiorstwa oraz kapitałem społecznym. Do pierwszej grupy zaliczyli¹³⁵:

- pozycję firmy na rynku międzynarodowym oraz współpracę z zagranicznymi firmami;
- przychody firmy, rentowność;
- posługiwanie się innowacyjną technologią, wprowadzanie innowacyjnego produktu na rynek;
- jakość produktów;
- dostosowanie produktu do indywidualnych potrzeb klienta.

Druga grupa z kolei składa się z:

- posiadania wizji firmy, jej celów, idei, wartości;
- świadomego zarządzania firmą;
- posiadania wykształconej i kompetentnej kadry;
- umiejętności podejmowania ryzyka.

Występujące w literaturze opracowania na temat determinantów kształtujących innowacje oraz działalność innowacyjną podkreślają ich wielowymiarowość oraz wieloaspektowość. Warto jednak zauważyć, że zasadnicza część badań skupia się głównie

¹³³ A. Afuah, *Innovation management-strategies...*, op. cit., s. 351-352.

¹³⁴ J.L. Hervás-Oliver, M.D. Parrilli, A. Rodríguez-Pose, F. Sempere-Ripoll, *The drivers of SME innovation...*, op. cit., s. 104316.

¹³⁵ Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, *BADANIA – ROZWÓJ – INNOWACJE wybrane zagadnienia*, pod red. M. Baranowskiego, Key Text, 2017, s. 137-138.

wokół wewnętrznych oraz zewnętrznych uwarunkowaniach. O ile przy wewnętrznych czynnikach to przedsiębiorstwo ma duży wpływ na ich kształtowanie oraz charakter oddziaływania, tak wpływ przedsiębiorstwa na zewnętrzne faktory jest znikomy. Często jednak relacje czynników wewnętrznych i zewnętrznych wzajemnie się zazębiają, stąd też analiza i interpretacja obu grup determinantów jest równie istotna dla właściwej oceny potencjału innowacyjnego danego przedsiębiorstwa.

2.4. Znaczenie innowacji dla sytuacji finansowej - rozwój oraz przetrwanie MSP

Coraz większe znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw, zarówno na arenie krajowej jak i międzynarodowej, stanowią wprowadzane innowacje oraz działalność proinnowacyjna. Innowacje wpływają na szereg procesów oraz sfer w przedsiębiorstwie, w tym również na kondycję finansową firm. Celem innowacji jest nie tylko zwiększanie wartości w przedsiębiorstwie, które może być rozumiane jako podnoszenie efektywności oraz jakości działań podejmowanych w firmie, ale także poprawa konkurencyjności na rynku, niwelowanie barier rozwojowych oraz realizacja planów strategicznych. Uznaje się, że innowacje mogą wpływać na rozwój przedsiębiorstwa poprzez trzy ścieżki¹³⁶:

- wartość przedsiębiorstwa (m.in. wyniki osiągnięte na rynku finansowym, konkurencyjność, kapitalizacja rynkowa);
- pozycja na rynku (m.in. wzrost przychodów, udziały w rynku, wzrost liczby klientów);
- sfera finansowa (m.in. poprawa wskaźników tj. ROA, ROI, ROE, ROS, zyskowność).

W literaturze można znaleźć liczne badania dotyczące powiązań innowacji z osiąganymi wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa, jednak nie są one jednoznaczne. Duża część autorów wskazuje na pozytywny, bezpośredni wpływ innowacji na wyniki finansowe przedsiębiorstw (m.in. G. Rubera i A.H. Kirca 2012¹³⁷, O. Gök i S. Peker 2017¹³⁸,

¹³⁶ G. Rubera, A.H. Kirca, *Firm innovativeness and its performance outcomes: A meta-analytic review and theoretical integration*, *Journal of Marketing*, 76 (3), 2012, s. 131-137.

¹³⁷ Ibidem.

¹³⁸ O. Gök, S. Peker, *Understanding the links among innovation performance, market performance and financial performance*, *Review of Managerial Science*, 11(3), 2017, s. 617-621.

L. Zhongju 2018¹³⁹, M.H. Chen 2018¹⁴⁰, B. Hutahayan 2020¹⁴¹, H. Muharam i inn. 2020¹⁴²), chociaż powiązania te mogą się różnić w zależności np. od rodzaju innowacji, branży czy też wielkości przedsiębiorstwa. Dla przykładu wyniki badań przeprowadzonych przez O. Gök i S. Peker mimo, iż wskazują na pozytywny związek między wynikami innowacyjnymi a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa, to po dodaniu do modelu zmiennej badającej również wyniki rynkowe, związek między trzema obszarami nie występuje¹⁴³. Z kolei R. Durand i inn. wskazują na negatywny związek między innowacjami a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa. Autorzy bazują na przedsiębiorstwach z branży biotechnologii a innowacje mierzą poprzez działalność patentową. Słabsze wyniki finansowe dla bardziej innowacyjnych przedsiębiorstw uzasadniane są faktem, iż przedsiębiorstwa prowadzące działalność patentową skupiają się jedynie na jednym obszarze badawczym, z kolei inne przedsiębiorstwa dywersyfikują działalność i ponoszą mniejsze ryzyko w przypadku porażki, stąd osiągają lepsze wyniki finansowe¹⁴⁴.

Kształtowanie się wyników finansowych w przedsiębiorstwie jest w dużym stopniu zależne od wdrażanych typów innowacji. Innowacje produktowe/usługowe oraz marketingowe umożliwiają wprowadzanie nowych bądź doskonalenie obecnych produktów/usług, dywersyfikację oferty oraz zapewniają wyższą jakość i funkcjonalność produktów/usług. W konsekwencji prowadzi to do rozwijania działalności oraz silniejszej pozycji rynkowej, co z kolei przekłada się na wzrost przychodów ze sprzedaży oraz wzrost rentowności firmy, a także większy udział w rynku¹⁴⁵. Innowacje organizacyjne i procesowe natomiast wpływają na wzrost produktywności, ulepszanie procesów, narzędzi i urządzeń,

¹³⁹ L. Zhongju *Corporate culture, environmental innovation...*, op. cit., s. 5-7.

¹⁴⁰ M.H. Chen, H.Y. Wang, M.Ch. Wang, *Knowledge sharing, social capital, and financial performance: the perspectives of innovation strategy in technological clusters*, Knowledge Management Research & Practice, 2018, s. 11-13.

¹⁴¹ B. Hutahayan, *The mediating role of human capital and management accounting information system in the relationship between innovation strategy and internal process performance and the impact on corporate financial performance*, Benchmarking: An International Journal, 27(4), 2020, s. 1289-1318.

¹⁴² H. Muharam, F. Andria, E.T. Tosida, *Effect of process innovation and market innovation on financial performance with moderating role of disruptive technology*, Systematic Reviews in Pharmacy, 11(1), 2020, s. 224-230.

¹⁴³ O. Gök, S. Peker, *Understanding the links among innovation performance...*, op. cit., s. 617-621.

¹⁴⁴ R. Durand, O. Bruyaka, V. Mangematin, *Do science and money go together? The case of the French biotech industry*, Strategic Manage. J., vol. 29, no. 12, 2008, s. 1295-1297.

¹⁴⁵ A. Eggert, C. Thiesbrummel, C. Deutscher, *Differential effects of product and service innovations on the financial performance of industrial firms*, jbm-Journal of Business Market Management, 7(3), 2014, s. 387-398.

umożliwiających wprowadzenie usprawnień w wykonywaniu pracy, lepsze wyniki pracowników, bardziej wykwalifikowaną kadrę bądź wyższą jakość pracy. Prowadzi to do redukcji kosztów oraz wzrostu sprzedaży, co odzwierciedlane jest w generowanych zyskach przedsiębiorstwa oraz ROI¹⁴⁶.

Coraz większe znaczenie przypisuje się innowacjom wprowadzanym w małych i średnich przedsiębiorstwach, ze względu na specyfikę sektora, jak również z uwagi jego wpływ na gospodarkę. Związek między innowacjami a wynikami finansowym MSP jest postrzegany jako pozytywny, chociaż uznaje się, że relacja innowacje-wyniki finansowe staje się silniejsza wraz z większym rozmiarem przedsiębiorstwa¹⁴⁷. Korzyści z wprowadzania innowacji w MSP, takie jak dostarczanie wartości klientom, zapewnianie unikatowych zasobów przedsiębiorstwu zgodnie z teorią RBV (ang. resource based view), a także wchodzenie na nowe rynki zapewnia szybki wzrost przedsiębiorstwa oraz generowanie wysokich zysków. Jednak działania proinnowacyjne wiążą się również ze sporym ryzykiem inwestycyjnym oraz kosztami, stąd często osoby zarządzające nie decydują się na wprowadzanie innowacji¹⁴⁸. Wskazuje to na istotną rolę osoby zarządzającej przy podejmowaniu decyzji o działaniach innowacyjnych, gdzie jej wizja i skłonność do podejmowania ryzyka, jak również siła jej pozycji w przedsiębiorstwie będzie odgrywała kluczowe znaczenie w całym procesie wdrożenia innowacji.

Wielu autorów wskazuje, że innowacje są siłą napędową dla zwiększania konkurencyjności oraz udziałów w rynku. Sytuacja wygląda podobnie nawet w przypadku niesprzyjających warunków gospodarczych. Zgodnie z teorią Schumpetera recesja w naturalny sposób dokonuje selekcji przedsiębiorstw nieproduktywnych oraz nieinnowacyjnych, pozostawiając na rynku najsilniejsze jednostki¹⁴⁹. Sugeruje się, że małe i średnie przedsiębiorstwa wykazujące skłonności proinnowacyjne lepiej radzą sobie w czasach kryzysu oraz osiągają relatywnie lepsze wyniki ekonomiczne niż

¹⁴⁶ H. Muharam, F. Andria, E.T. Tosida, *Effect of process innovation...*, op. cit., s. 224-230; A. Dymitrowski, *Znaczenie innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji dla wyników przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2014, s. 42-46.

¹⁴⁷ B. Bigliardi, *The effect of innovation on financial performance: A research study involving SMEs*, *Innovation: Management, Policy & Practice*, 15(2), 2013, s. 245-256.

¹⁴⁸ D. Games, R.P. Rendi, *The effects of knowledge management and risk taking on SME financial performance in creative industries in an emerging market: the mediating effect of innovation outcomes*, *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 2019, s. 2-4.

¹⁴⁹ H. Jung, J. Hwang, B.K. Kim, *Does R&D investment increase SME survival during a recession?*, *Technological Forecasting and Social Change*, 137, 2018, s. 191.

przedsiębiorstwa nieinnowacyjne¹⁵⁰. Uzasadniane jest to faktem, iż innowacyjne przedsiębiorstwa wykazują większą tendencję do poszukiwania nowych inwestycji oraz projektów przy większej utylizacji posiadanych zasobów oraz większej skłonności do ryzyka. Podobnie wskazują A. Madrid-Guijarro i inn., zdaniem których innowacje stanowią kluczowy aspekt w procesie przetrwania oraz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, niezależnie od sytuacji na rynku, zarówno w okresie ekspansji, jak również w okresie recesji, przedsiębiorstwa innowacyjne osiągają lepsze wyniki ekonomiczne oraz wykazują silniejszą odporność na zmieniające się czynniki zewnętrzne¹⁵¹. Stąd też wiele implikacji dotyczących działań innowacyjnych kierowanych jest do osób zarządzających firmą, które w ramach swoich kompetencji ustalają strategię firmy oraz decydują o podejmowanych działaniach.

W drugim rozdziale został zaprezentowany podział innowacji, który dzieli je na innowacje produktowe i procesowe. Przedstawiono również czynniki kształtujące proces innowacji, głównie czynniki zewnętrzne (tj. koniunktura gospodarcza czy polityka państwa wobec innowacji) oraz czynniki wewnętrzne (tj. potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa czy kompetencje kadry zarządzającej). W rozdziale omówiono również znaczenie wprowadzanych innowacji w MSP, m.in. wzrost produktywności oraz konkurencyjności czy też podnoszenie efektywności i jakości pracy. Końcowa część rozdziału zawiera rozważania dotyczące wpływu innowacji na poprawę wyników finansowych, które wskazują, że innowacje mogą przyczynić się do znacznej poprawy wyników finansowych, jednak wiążą się z wysokim ryzykiem i niepewnością, stąd mniejsze spółki często nie decydują się na wdrażanie innowacji w swoim przedsiębiorstwie.

¹⁵⁰ J. Soininen, K. Puumalainen, H. Sjögrén, P. Syrjä, *The impact of global economic crisis on SMEs*, Management Research Review, 35(10), 2012, s. 940-942.

¹⁵¹ A. Madrid-Guijarro, D. García-Pérez-de-Lema, H. Van Auken, *An Investigation of Spanish SME Innovation during Different Economic Conditions*, Journal of Small Business Management, 51(4), 2013, s. 578-601.

Rozdział 3. Charakterystyka procesu internacjonalizacji MSP

Rozdział 3 będzie zawierał analizę procesu internacjonalizacji, charakterystykę poszczególnych etapów umiędzynarodowienia oraz przedstawienie wybranych modeli internacjonalizacji. W rozdziale zostaną omówione również typologie form umiędzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw, a także znaczenie i rola tego procesu oraz jego wpływ na wyniki finansowe MSP (rozwój i przetrwanie).

3.1. Pojęcie oraz znaczenie internacjonalizacji

Zacieśnianie relacji gospodarczych, zauważalne poprzez rozwój technologiczny oraz globalizację, spowodowało wzrost znaczenia rynków zagranicznych jako bodźca do wzrostu przedsiębiorczości oraz rozwoju działalności. W naukach ekonomicznych ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa utożsamiana jest z procesem umiędzynarodowienia (internacjonalizacji). Przedstawiciele szwedzkiej szkoły J. Johanson i J.E. Vahlne już w latach 90-tych XX w. definiowali internacjonalizację jako proces uporządkowanego, etapowego zwiększania zaangażowania przedsiębiorstwa w ekspansję międzynarodową (model etapowy internacjonalizacji)¹⁵², co w późniejszych czasach zostało rozwinięte o element sieciowych powiązań biznesowych oraz relacji z partnerami biznesowymi na arenie międzynarodowej (model sieciowej internacjonalizacji)¹⁵³. Wybrane ujęcia internacjonalizacji, które pojawiły się w literaturze naukowej na przestrzeni lat zostały przedstawione w tabeli 16.

¹⁵² J. Johanson, J.E. Vahlne, *The mechanism of internationalization*, International Marketing Review, vol. 7, no. 4, 1990, s. 20.

¹⁵³ J. Johanson, L.G. Mattsson, *Internationalization in industrial systems – a network approach*, [w:] P.J. Buckley, P.N. Ghauri (red.), *The internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, 1993, s. 303.

Tabela 16. Wybrane definicje internacjonalizacji

Autor	Definicja
L.S. Welch, R. Luostarinen (1988)	proces stopniowego, rosnącego zaangażowania w aktywności międzynarodowe ¹⁵⁴ ;
J.H. Dunning (1989)	całość działalności zagranicznej, niezależnie czy jest związana z produkcją, czy handlem aktywami, towarami lub usługami. Ma miejsce w ramach tej samej instytucji lub między niezależnymi podmiotami gospodarczymi ¹⁵⁵ ;
M.V. Jones (2009)	dynamiczny i przedsiębiorczy proces zachowań, w którym wejście na zagraniczny rynek wiąże się z wprowadzeniem radykalnej bądź przyrostowej (zależnej od ścieżki) innowacji ¹⁵⁶ ;
J. Rymarczyk (2004)	wszelka aktywność gospodarcza podejmowana przez firmę poza granicami kraju ¹⁵⁷ ;
Z. Paunović, D. Prebežac (2010)	szereg działań biznesowych poza granicami kraju, które opierają się na zastosowaniu pojęcia marketingu międzynarodowego. Jest to proces, który następuje zarówno szybko, jak i etapami oraz prowadzi do poważnych zmian zarówno w przedsiębiorstwie, jak również w działalności gospodarczej ¹⁵⁸ ;
H. Pouresmaeli, N.S. Imm, M. Sambasivan, R.N.R. Yusof (2018)	kluczowy element ciągłego procesu strategicznego firm, a także istotny determinant rozwoju innowacji ¹⁵⁹ ;
E. Genc, M. Dayan, O.F. Genc (2019)	proces, w którym firma przechodzi z działalności wyłącznie na rynku krajowym na rynki międzynarodowe ¹⁶⁰ ;
M. Bahl, S. Lahiri, D. Mukherjee (2021)	internacjonalizacja to proces, który pomaga firmom pozyskać informacje o: • instytucjach, kosztach, korzyściach, ryzykach i wymaganiach rządowych; • otoczeniu branżowym (wymogi dotyczące wiedzy, technologii i kapitału, bariery wejścia i wyjścia, główni konkurenci);

¹⁵⁴ L.S. Welch, R. Luostarinen, *Internationalization: evolution of a concept*, The Internationalization of the Firm, 14, 1998, s. 83-98.

¹⁵⁵ J.H. Dunning, *The study of International Business: A plea for a more interdisciplinary approach*, Journal of International Business Studies 20, 1989, s. 411-436.

¹⁵⁶ M.V. Jones, *Internationalization, entrepreneurship and the smaller firm: Evidence from around the world*, Edward Elgar Publishing, 2009, s. 14.

¹⁵⁷ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja...*, op. cit., s. 14.

¹⁵⁸ Z. Paunović, D. Prebežac, *Internationalization of small and medium-sized enterprises*, Market-Tržište 22, no. 1, 2010, s. 59.

¹⁵⁹ H. Pouresmaeli, N.S. Imm, M. Sambasivan, R.N.R. Yusof, *Degree of Internationalization and Performance: Mediating Role of Innovation and Moderating Role of Knowledge Management System*, International Journal of Economics & Management, 12(1), 2018, s. 59.

¹⁶⁰ E. Genc, M. Dayan, O.F. Genc, *The impact of SME internationalization...*, op. cit., s. 253.

	• interesariuszach, w tym klientach (oczekiwania, preferencje, wymagania) dostawcach (kluczowe kompetencje, kultura, wiarygodność); • nowych technologiach¹⁶¹.
--	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Główne nurty badające dziedzinę internacjonalizacji i biznesu międzynarodowego dzielą się na teorie behawioralne oraz teorie łączące koncepcje ekonomii z internacjonalizacją. Nurty behawioralne obejmują modele procesów umiędzynarodowienia, w tym model etapowy internacjonalizacji (Johanson i Vahlne 1977; Cavusgil 1980), a także teorie sieciowego umiędzynarodowienia (Johanson, Mattsson 1990). Z kolei koncepcje ekonomiczne dzielą się na teorię przewagi monopolistycznej (Hymer 1976), koncepcję internalizacji (kosztów transakcyjnych) (Buckley i Casson 1976) oraz nurt zachowań oligopolistycznych (Knickerbocker 1973)¹⁶².

Efekty kryzysów ekonomicznych i finansowych zmusiły podmioty z sektora małych i średnich przedsiębiorstw do poszukiwania nowych szans i możliwości na zagranicznych rynkach, przez co znaczenie internacjonalizacji MSP istotnie wzrosło w ostatnich latach¹⁶³. Ekspansja zagraniczna małych i średnich przedsiębiorstw może przyjmować następujące ścieżki¹⁶⁴:

- tradycyjne przedsiębiorstwa - stopniowe przechodzenie przez etapy internacjonalizacji, działalność zaczyna się na rynkach krajowych, a w dalszej kolejności podejmowana jest decyzja o wejściu na rynki zagraniczne (często występuje efekt dystansu psychicznego). Oferta wprowadzana na rynki zagraniczne nie jest w większości przypadków oparta na wiedzy (ang. knowledge-based), natomiast wejściu na rynek mogą towarzyszyć dość zaawansowane procesy;

¹⁶¹ M. Bahl, S. Lahiri, D. Mukherjee, *Managing internationalization and innovation tradeoffs in entrepreneurial firms: Evidence from transition economies*, Journal of World Business, 56(1), 2021, s. 101150.

¹⁶² O. Bürgel, A. Fier, G. Licht, G. Murray, *The Internationalisation of Young High-Tech Firms: An Empirical Analysis in Germany and the United Kingdom*, Springer Science & Business Media, 2004, s. 15.

¹⁶³ L.M. Pacheco, *Internationalization effects on financial performance: The case of portuguese industrial SMEs*, Journal of Textile and Apparel, Technology and Management, 11, 2019, s. 2.

¹⁶⁴ N. Daszkiewicz, K. Wach, *Internationalization of SMEs: Context, models and implementation*, Gdańsk University of Technology Publishers, 2012, s. 95-96.

- przedsiębiorstwa międzynarodowe już „od urodzenia” (ang. born global) - wejście na rynki zagraniczne uwzględnia się już na etapie ich utworzenia. Często klasyfikowane są jako „wiedzołonne” bądź „oparte na wiedzy”, gdzie wartość dodana wiedzy naukowej osadzona jest głęboko zarówno w produkcie, jak i w procesie. Firmy „oparte na wiedzy” mają tendencję do szybkiej internacjonalizacji, jednak tempo w dużej mierze uzależnione jest od tego czy przedsiębiorstwo jest „innovatorem” (innovator) czy też „przyjmującym” (adopter). Niemniej jednak w obu przypadkach wiedzę można uznać za podstawową korzyść i źródło przewagi konkurencyjnej;
- przedsiębiorstwa „odrodzone” globalnie (born-again global) – zalicza się tutaj bardziej przedsiębiorstwa funkcjonujące w tradycyjnych branżach niż w sektorach zaawansowanych technologii. Intensywność wiedzy może jednak wzrosnąć wraz z rozwojem produktów/procesów. Nowa wiedza może być zdobywana poprzez przejęcie innego przedsiębiorstwa, co może przyspieszyć proces internacjonalizacji. Do tej kategorii są klasyfikowane również przedsiębiorstwa, które zmieniły swoje tradycyjne formaty biznesowe w celu umiędzynarodowienia przez Internet. Stąd też przyjęcie produktów, innowacji rynkowych bądź nowych technologii może stanowić „siłę napędową” internacjonalizacji.

Charakterystyka poszczególnych ścieżek ekspansji zagranicznej MSP została zaprezentowana w tabeli 17.

Tabela 17. Różnice w podejściu do internacjonalizacji

Tradycyjne przedsiębiorstwa	przedsiębiorstwa międzynarodowe już „od urodzenia”	przedsiębiorstwa „odrodzone” globalnie
MOTYWY		
• czynniki reaktywne; • niekorzystny rynek krajowy; • „niechętny” zarząd; • koszty nowej produkcji;	• czynniki proaktywne; • globalne rynki niszowe; • „zaangażowany” zarząd; • międzynarodowość od samego początku; • aktywne poszukiwania;	• czynniki reaktywne; • reakcja na „krytyczne” incydenty (MBO, przejęcie);
CELE		

• przetrwanie/wzrost firmy; • zwiększenie wolumenu sprzedaży; • zdobywanie udziału w rynku; • wydłużenie cyklu życia produktu;	• przewaga konkurencyjna; • zaleta „pierwszego wchodzącego”; • szybka penetracja globalnych nisz/segmentów; • ochrona i wykorzystanie wiedzy zastrzeżonej;	• wykorzystanie nowej sieci kontaktów oraz zasobów w wyniku „krytycznego” incydentu;
WZORCE EKSPANSJI		
• przyrostowe; • najpierw ekspansja krajowa; • koncentracja na rynkach z mniejszym dystansem „psychicznym”; • niższy poziom zaawansowania technologicznego; • ograniczone sieci kontaktów;	• niemal jednoczesna ekspansja krajowa i eksportowa (eksport może poprzedzać działalność na rynku krajowym); • koncentracja na „wiodących” rynkach; • podążanie za klientami; • powiązania sieciowe;	• „epoka” na rynku krajowym, po której następuje szybka internacjonalizacja; • koncentracja na sieciach firm „macierzystych” i rynkach zagranicznych; • podążanie za klientami;
TEMPO INTERNACJONALIZACJI		
• stopniowe; • powolna internacjonalizacja; • mała liczba rynków; • jeden rynek na raz; • dostosowanie istniejącej oferty;	• nagle; • szybka internacjonalizacja; • duża liczba rynków; • wiele rynków jednocześnie; • globalny rozwój produktu;	• późne/nagle; • brak międzynarodowego zainteresowania, a następnie szybka internacjonalizacja; • kilka rynków jednocześnie;
SPOSÓB DYSTRYBUCJI/TRYBY WEJŚCIA		
• standardowe; • korzystanie z usług agentów, dystrybutorów bądź hurtowników; • bezpośrednio do klientów;	• elastyczność i sieci; • korzystanie z usług agentów bądź dystrybutorów; • integracja z kanałami klienta, korzystanie z licencji, wspólne przedsięwzięcia, produkcja zagraniczna itp.;	• sieci, istniejące kanały nowego „rodzica”, partnera/ów lub klienta/ów;
STRATEGIE MIĘDZYNARODOWE		

• ad-hoc i oportunistyczna; • ciągłe reagowanie na nowe możliwości; • ekspansja atomistyczna, niepowiązani nowi klienci/rynki;	• ustrukturyzowana; • planowane podejście do ekspansji międzynarodowej; • rozbudowa globalnych sieci;	• reakcja na „krytyczny” incydent, ale z czasem bardziej ustrukturyzowana strategia; • rozbudowa nowo nabytych sieci;
FINANSOWANIE		
• finansowanie typu bootstrap;	• samofinansowanie poprzez szybki wzrost; • venture capital; • pierwsza oferta publiczna (IPO);	• zastrzyk kapitałowy od „jednostki dominującej”; • refinansowanie po MBO;

Źródło: J. Bell, R. McNaughton, S. Young, D. Crick, *Towards an integrative model of small firm internationalization*, Journal of international entrepreneurship, 1(4), 2003, s. 346-347.

Ze względu na zmniejszające się bariery w handlu i ulepszenia technologii transportowych, MSP coraz szybciej rozwijają się na rynkach międzynarodowych. Oprócz korzyści z ekspansji rynkowej, internacjonalizacja może prowadzić do efektu uczenia się. Działalność międzynarodowa może wiązać się ze zdobywaniem przez firmy dodatkowych umiejętności i kompetencji, które z kolei mogą uczynić je bardziej innowacyjnymi. Jednocześnie, oprócz istotnych korzyści, MSP stoją również przed wieloma wyzwaniami, będąc wystawionymi na rosnącą konkurencję globalną. W odróżnieniu od dużych międzynarodowych przedsiębiorstw, MSP często nie posiadają niezbędnych zasobów i możliwości, co sprawia, że ich proces internacjonalizacji jest trudniejszy i bardziej skomplikowany¹⁶⁵.

Zasadniczy wpływ na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw ma zakres ich sukcesu w zakresie innowacji i internacjonalizacji, a innowacyjne MSP są bardziej skłonne do eksportu niż nieinnowacyjne MSP, gdyż innowacyjna kultura organizacyjna wiąże się z szybkim wejściem na rynki zagraniczne¹⁶⁶.

¹⁶⁵ E. Genc, M. Dayan, O.F. Genc, *The impact of SME internationalization...*, op. cit., s. 254.

¹⁶⁶ A. Vuorio, L. Torkkeli, L.M. Sainio, *Service innovation and internationalization in SMEs: antecedents and profitability outcomes*, Journal of International Entrepreneurship, 18(1), 2020, s. 96.

Proces internacjonalizacji oraz jego rosnące znaczenie wśród przedsiębiorstw uzasadniają podejmowanie coraz liczniejszych badań oraz analiz w tym zakresie. Umiedzynarodowienie małych i średnich przedsiębiorstw, ze względu na swoją specyfikę, znajduje szczególne zainteresowanie wśród badaczy, z uwagi na kluczowe znaczenie sektora MSP w prawidłowym rozwoju społeczno-ekonomicznym gospodarki, dlatego tak ważne jest ustalenie pojawiających się zmiennych, determinujących decyzję oraz cały proces ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw.

3.2. Modele internacjonalizacji

W ramach pogłębionych badań w zakresie procesu internacjonalizacji, coraz częściej pojawiają się usystematyzowane modele działań oraz zachowań, charakteryzujące decyzję przedsiębiorstwa dotyczącą wejścia na rynki zagraniczne. K. Wach wyróżnia następujące modele¹⁶⁷:

- etapowe teorie internacjonalizacji;
- sieciowe modele internacjonalizacji (network approach);
- modele internacjonalizacji oparte na zasobach (RBV);
- teorie międzynarodowej przedsiębiorczości, born global;
- innowacyjne teorie internacjonalizacji;
- strategiczne teorie internacjonalizacji;
- alternatywne (niekonwencjonalne) modele internacjonalizacji.

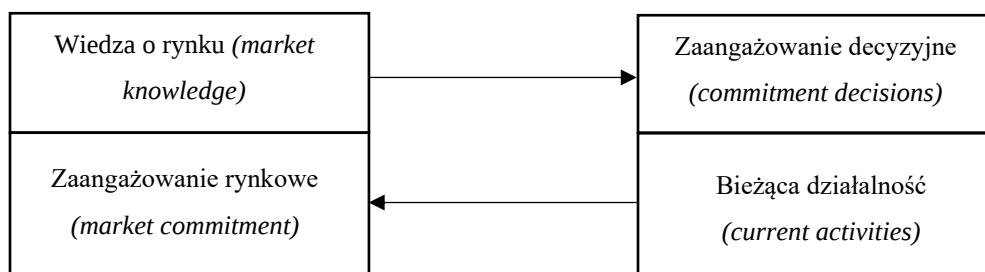
Jak wskazuje M. Gorynia, wśród modeli internacjonalizacji przedsiębiorstw największą popularność zdobył tzw. model uppsalski (uznawany za prekursora etapowych teorii internacjonalizacji), który został opracowany przez trzech badaczy z uniwersytetu w Uppsali - J. Johansona, F. Wiedersheim-Paula i J.E. Vahlne¹⁶⁸. Statyczny model U-M opracowany w roku 1975 (Johanson, Wiedersheim-Paul) został rozwinięty w 1977 (Johanson, Vahlne) i przyjął formę dynamicznego modelu umiedzynarodowienia

¹⁶⁷ K. Wach, *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw. Rozwój przez umiedzynarodowienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2012, s. 99.

¹⁶⁸ M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, 2007, s. 63.

przedsiębiorstwa¹⁶⁹ (rys. 10). Jego głównym założeniem była sekwencyjność, etapowość oraz stopniowość procesu internacjonalizacji, która wiązała się ze stadiami wchodzenia na rynki zagraniczne przedsiębiorstwa.

Rysunek 10. Mechanizm procesu internacjonalizacji wg. Johanson i Vahlne



Źródło: J. Johanson, J.E. Vahlne, *The internationalization Process of the Firm — A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, Journal of International Business Studies, 8(1), 1977, s. 26.

Autorzy J. Johanson, J.E. Vahlne w swojej publikacji wyróżnili 4 kroki, które determinują typowy proces internacjonalizacji¹⁷⁰:

- działalność eksportowa;
- eksport poprzez niezależnych agentów - pośredników;
- utworzenie zagranicznego oddziału handlowego;
- utworzenie zagranicznego oddziału produkcyjnego.

Teoria etapowych modeli internacjonalizacji, zainicjowana przez J. Johansona, F. Wiedersheim-Paula i J.E. Vahlne oparła swoje założenia na sekwencyjnym i uporządkowanym procesie, w którym firma przechodzi przez szereg etapów, przy czym na każdym etapie konieczne jest spełnienie określonych warunków wstępnych do przejścia do następnego etapu. Model stanowi swojego rodzaju ogólny wzorzec, który może zostać wykorzystany do przewidywania oraz planowania procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Zgodnie z założeniem koncepcji, kierownictwo decyduje o swojej międzynarodowej działalności, najpierw identyfikując konkretny etap, na którym aktualnie

¹⁶⁹ M.K. Witek-Hajduk, *Formy umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw na rynkach zaopatrzenia*, Gospodarka Narodowa, 255.4, 2012, s. 63.

¹⁷⁰ J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul, *The internationalization of the firm - four Swedish cases 1.*, Journal of management studies, 12(3), 1975, s. 305-323.

znajduje się przedsiębiorstwo, następnie przygotowuje się do przejścia do kolejnego etapu.

Modele etapowe można podzielić na dwie grupy¹⁷¹:

- etapowe teorie uczenia się (ang. The Learning Stages Theory) – wskazują, że internacjonalizacja opiera się na ciągłym uczeniu się i kumulacji doświadczenia;
- międzynarodowe teorie cyklu życia produktu (ang. The International Product Life Cycle Theory) – według tej teorii umiędzynarodowienie bazuje na adaptacji przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w środowisku, w tym do zmian podaży, popytu czy też konkurencji.

Ujęcie sieciowej internacjonalizacji zaczęło rozwijać się na początku lat 70. XX w. Model ten zakłada, że indywidualne podejście do internacjonalizacji przedsiębiorstwa zastępowane jest powiązaniami formalnymi i nieformalnymi przedsiębiorstwa z uczestnikami międzynarodowych sieci biznesowych. Identyfikacja zasięgu oraz charakteru powiązań z partnerami biznesowymi, pozycji przedsiębiorstwa w międzynarodowej sieci oraz poziomu jej integracji umożliwia wysnuwanie wniosków o stopniu zaangażowania międzynarodowego przedsiębiorstwa oraz wpływie na jego funkcjonowanie¹⁷².

Autorzy J. Johanson i L.G. Mattsson, badając obszar sieciowych teorii internacjonalizacji, oparli swoje analizy na badaniach sieci biznesowych. W swojej pracy uwzględnili zależności między intensywnością umiędzynarodowienia a powiązaniami biznesowymi (rys. 11). W ich pracy zostały przedstawione cztery rodzaje przedsiębiorstw¹⁷³:

- wcześnie zaczynający – firma rozwija swoją aktywność zagraniczną w samotności, nie posiadając istotnych kontaktów bądź powiązań międzynarodowych;
- samotny międzynarodowy – wysoki poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa natomiast niski stopień umiędzynarodowienia sieci oraz rynku krajowego;

¹⁷¹ J. Kuada, O.J. Sørensen, *Internationalization of companies from developing countries*, Academy of Business Studies, 2001, s. 12.

¹⁷² M. Gorynia, B. Jankowska, *Teorie internacjonalizacji*, Gospodarka Narodowa nr 10, 2007, s. 21-44.

¹⁷³ N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw poprzez sieci. Wyniki badań ankietowych*, Studia Ekonomiczne, 319, 2017, s. 22.

- późno zaczynający – firma działa w sieci krajowej, zasoby zagraniczne uzyskuje zaś poprzez innych uczestników z sieci. Silne uzależnienie od pozostałych przedsiębiorstw należących do sieci powiązań;
- międzynarodowy w zinternacjonalizowanym otoczeniu – przedsiębiorstwo prezentuje wysoki poziom umiędzynarodowienia oraz działa na zinternacjonalizowanym rynku.

Rysunek 11. Ujęcie sieciowe wg. Johansona i Mattssona

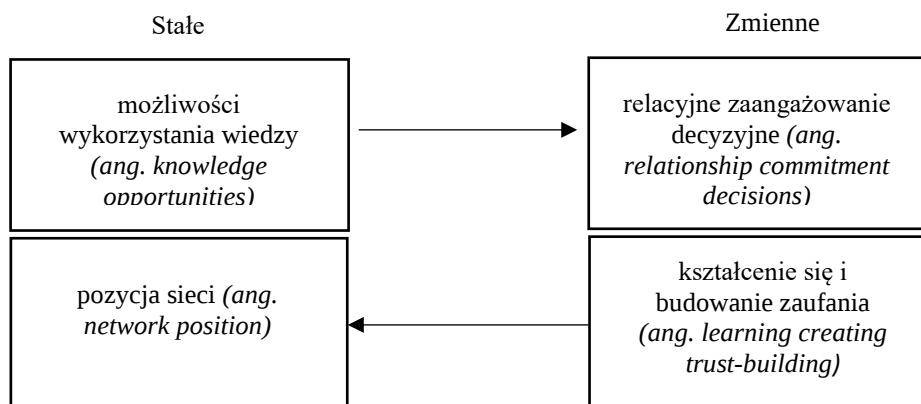
		Stopień internacjonalizacji sieci	
		Niski	Wysoki
Stopień internacjonalizacji firmy	Niski	Wczesnie zaczynający (ang. the early starter)	Późno zaczynający (ang. the late starter)
	Wysoki	Samotny międzynarodowy (ang. the lonely international)	Międzynarodowy w zinternacjonalizowanym otoczeniu (ang. the international among others)

Źródło: J. Johanson, L.G. Mattsson, *Internationalization of Industrial...* op. cit., s. 310.

Natomiast autorzy J. Johanson i J.E. Vahle po 30 latach od pojawienia się etapowego modelu internacjonalizacji, w 2009 roku przedstawili zmodyfikowaną koncepcję uwzględniającą podejście sieciowe umiędzynarodowienia (rys. 12). W swoim nowym modelu zastąpili „zaangażowanie rynkowe” zmienną „pozycja sieci”, wskazującą, że to właśnie powiązania sieciowe determinują proces internacjonalizacji, a zdobywanie wiedzy łączy się z budowaniem zaufania, co wpływa bezpośrednio na powiększanie się sieci kontaktów¹⁷⁴.

¹⁷⁴ J. Johanson, J.E. Vahlne, *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*, Journal of international business studies, 40(9), 2009, s. 1411-1431.

Rysunek 12. Sieciowy model uppsalski wg. J. Johanson i J.E. Vahlne



Źródło: J. Johanson, J.E. Vahlne, *The Uppsala internationalization...* op. cit., s. 1424.

W literaturze badającej zależności między internacjonalizacją a sieciowymi powiązaniem można znaleźć szereg zarówno bodźców jak i motywów, które determinują proces umiędzynarodowienia poprzez posiadaną sieć powiązań. Autorzy M. Zain i S.N. Imm przedstawili w swoim opracowaniu zestawienie wskazujące na znaczenie relacji sieciowych w procesie umiędzynarodowienia (tab. 18).

Tabela 18. Wpływ relacji sieciowych na proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Znaczenie	Autorzy
motywuje do internacjonalizacji;	Sharma i Johanson (1987), Coviello i Munro (1995), Korhonen (1995), Andersen (1996), Ellis (2000), Chetty i Patterson (2002);
- wpływa na wybór rynku docelowego firmy; - wpływa na wybór formy wejścia na rynek zagraniczny;	Bell (1995), Coviello i Munro (1997);
pozwała uzyskać dostęp do dodatkowych relacji, kontaktów i kanałów;	Welch (1992), Bjorkman i Kock (1995), Coviello i Munro (1995), Chetty i Patterson (2002);
- umożliwia uzyskanie dostępu do wiedzy o lokalnym rynku; - wpływa na uzyskanie początkowej wiarygodności;	Larson (1992), Bucklin i Sengupta (1993), Coviello i Munro (1995), Fukuyama (1995); Coviello i Munro (1995), Osland i Yaprak (1995), Turnbull (1996), Nahapiet i Ghoshal (1998), Chetty i Patterson (2002);
obniża koszty oraz minimalizuje ryzyko internacjonalizacji;	Dichtl (1990), Hamilton (1991), Katsikeas i Morgan (1994), Coviello i Munro (1995), Burgel i Murray (2000), Ellis I Pecotich (2001), Chetty i Patterson (2002);

wpływa na tempo i rodzaj internacjonalizacji;	Lindqvist (1988), Coviello i Munro (1995), Jones (1999);
wymusza przyszły zakres i możliwości rynkowe.	Coviello i Munro (1995).

Źródło: M. Zain, S.N. Imm, *The Impacts of Network Relationships on SMEs' Internationalization Process*, Thunderbird International Business Review, Vol. 48, No. 2, 2006, s. 188.

Uznaje się, że sieć powiązań w przypadku sektora MSP stanowi znaczne ułatwienie w przełamywaniu barier w procesie internacjonalizacji, gdyż pozwala łączyć zasoby, know-how czy też wiedzę, czego efektem może być niwelowanie ograniczeń związanych z dystansem psychicznym¹⁷⁵.

Model RBV (ang. the resource-based view) oparty na zasobach został wprowadzony do literatury naukowej przez E. Penrose w 1959 roku. Zakładał on utożsamianie przedsiębiorstwa ze zbiorem zasobów, specyficznych dla każdej branży, który ma istotny wpływ na przewagę konkurencyjną¹⁷⁶. E. Penrose uznawał, że „jeśli firmy zagraniczne mają jakąkolwiek przewagę w zarządzaniu, technologii, kapitale lub w innych dziedzinach zasobów, można oczekiwać, że firmy zagraniczne będą rosły nieco szybciej niż firmy krajowe, nawet przy braku nadmiernej siły monopolistycznej”¹⁷⁷. W bieżących opracowaniach badacze często powołują się na teorię RBV w wyjaśnianiu podejmowanych decyzji o internacjonalizacji, gdzie unikatowe zasoby stają się kartą przetargową dla wejścia na rynki zagraniczne, zdobywania przewagi konkurencyjnej, rozwijania działalności innowacyjnej, a także poprawy wyników firmy¹⁷⁸.

P.P. McDougall i B.M. Oviatt, jako pionierzy w dziedzinie badań zależności między biznesem międzynarodowym a przedsiębiorczością, uznają, że przedsiębiorczość międzynarodowa to połączenie innowacyjnych, proaktywnych i ryzykownych zachowań przekraczających granice państwowe w celu tworzenia wartości w organizacjach¹⁷⁹. Autorzy A. Vuorio i inn. w swojej pracy podkreślają, że duża część międzynarodowej

¹⁷⁵ N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja...*, op. cit., s. 21.

¹⁷⁶ J. Freixanet, I. Churakova, *Exploring the relationship between internationalization...*, op. cit., s. 134.

¹⁷⁷ Y.Y. Kor, J.T. Mahoney, E. Siemsen, D. Tan, *Penrose's The Theory of the Growth of the Firm: An exemplar of engaged scholarship*, Production and Operations Management, 25(10), 2016, s. 1736.

¹⁷⁸ I. Sukaatmadja, N. Yasa, H. Rahyuda, M. Setini, I. Dharmanegara, *Competitive advantage to enhance internationalization and marketing performance woodcraft industry: A perspective of resource-based view theory*, Journal of Project Management, 6(1), 2021, s. 47.

¹⁷⁹ P.P. McDougall, B.M. Oviatt, *International Entrepreneurship...*, op. cit., s. 903.

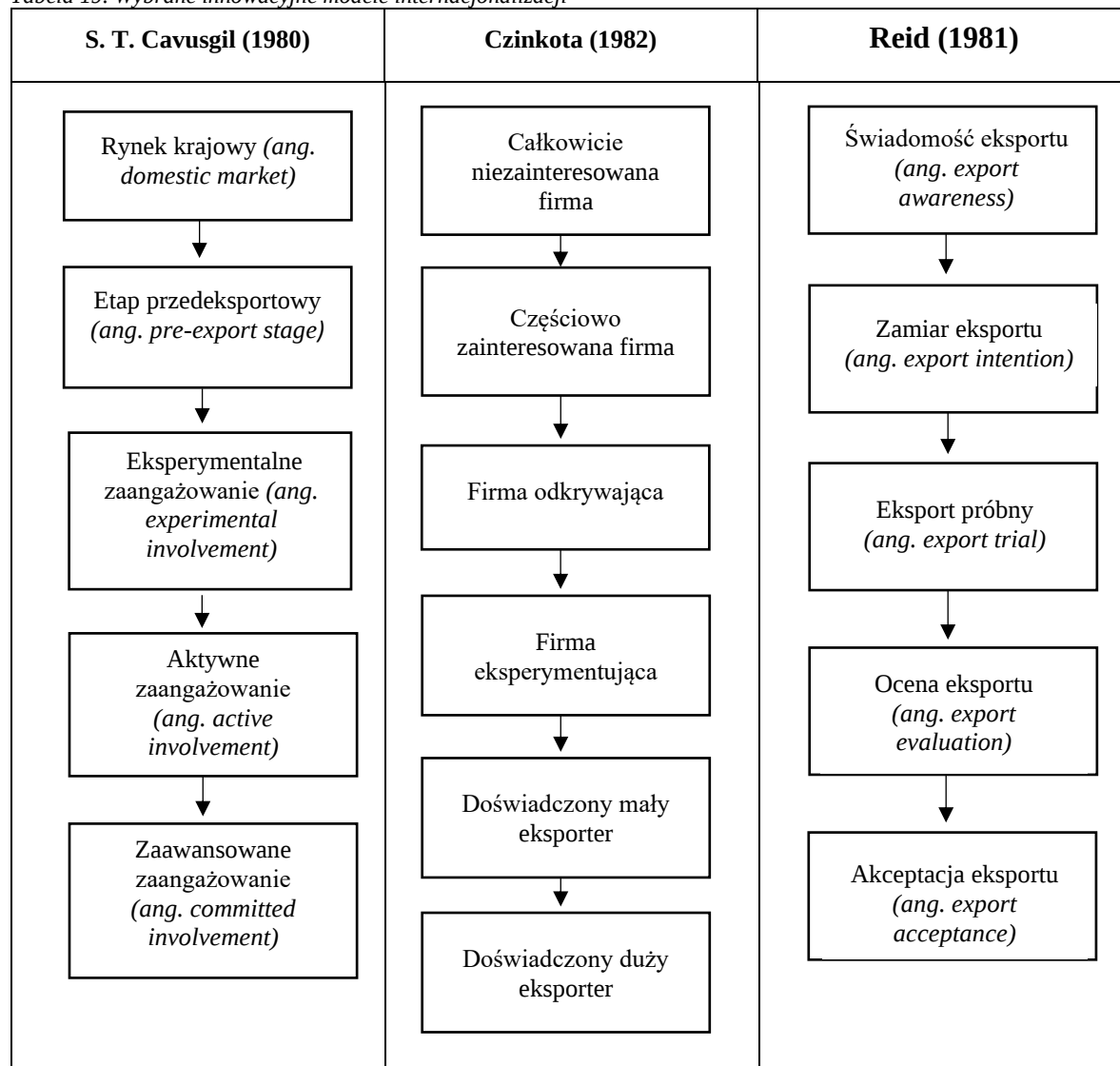
przedsiębiorczości występuje w dziedzinach zaawansowanych technologii, gdzie innowacje usługowe są kluczowym elementem w podejmowaniu decyzji korporacyjnych. Dzieje się tak zwłaszcza w przypadku firm born global, które z natury są oparte na wiedzy i działają w sektorach przemysłowych zorientowanych na usługi, takich jak np. IT¹⁸⁰.

Kolejnym modelem opisującym proces internacjonalizacji jest model oparty o innowacje (innovation-related model) i odnosi się on w głównej mierze do małych i średnich przedsiębiorstw. Wskazuje on na występowanie pięciu/sześciu następujących po sobie etapów internacjonalizacji, a każdy etap stanowi pewnego rodzaju innowację dla przedsiębiorstwa. Etapy te bazują na wskaźnikach (eksport/sprzedaż ogółem)¹⁸¹.

¹⁸⁰ A. Vuorio, L. Torkkeli, and L.M. Sainio, *Service innovation and internationalization...*, op. cit., s. 96.

¹⁸¹ M. Yener, B. Doğruoğlu, S. Ergun, *Challenges of Internationalization for SMEs and Overcoming these Challenges: A case study from Turkey*, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 2014, s. 5.

Tabela 19. Wybrane innowacyjne modele internacjonalizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S.T. Cavusgil, *On the internationalisation process of firms*, European Research, 1980, s. 275; S.D. Reid, *The decision-maker and export entry and expansion*, Journal of international business studies, 12(2), 1981, s. 103; O. Andersen, *On the internationalization process of firms: A critical analysis*, Journal of international business studies, 24(2), 1993, s. 213.

Model strategiczny bazuje w dużej mierze na teoriach zarządzania i odnosi się do budowania strategii przedsiębiorstwa uwzględniającej działalność międzynarodową. Koncepcje wskazują na różnorodność strategii międzynarodowych, które mogą bazować na teoriach marketingowych, produktowych czy produkcyjnych. Wybór właściwej strategii powinien być poparty obszerną analizą rentowności, preferowana strategia to taka, która zaoferuje najlepszy łączny zwrot z inwestycji przez cały okres użytkowania produktu. W praktyce jednak pojawia się szereg zmiennych, które są ciężko mierzalne bądź też

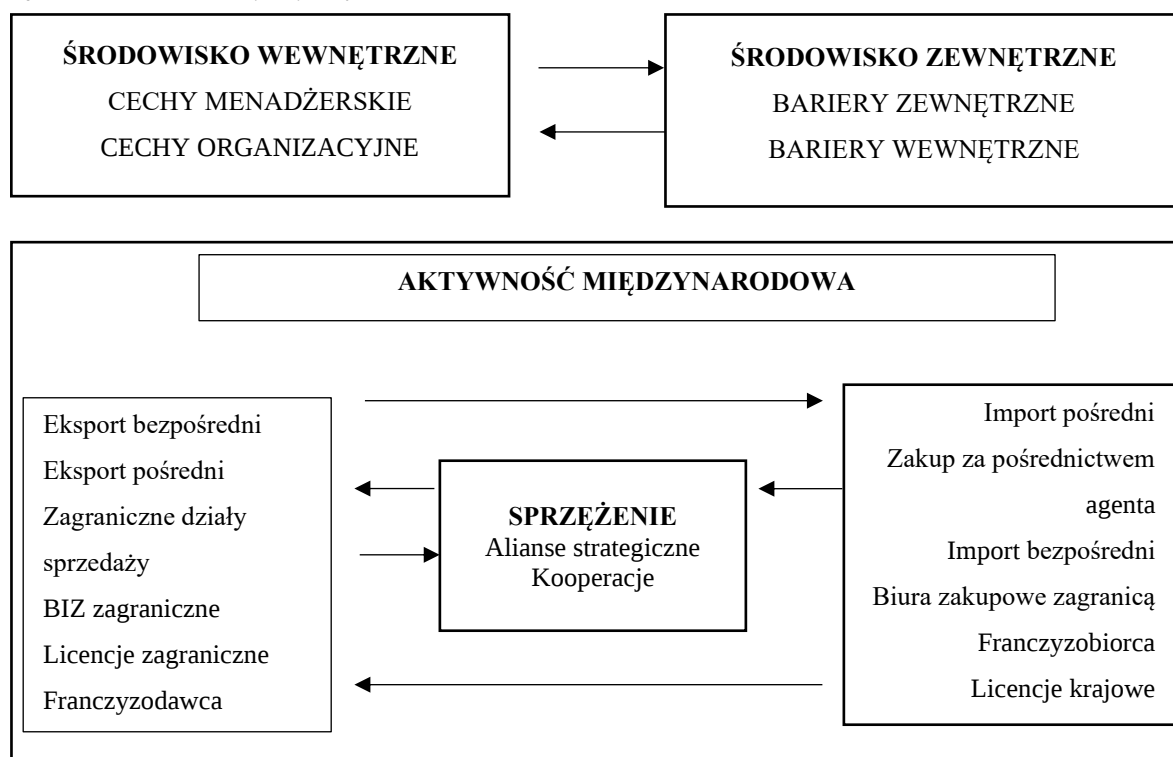
niemożliwe do zweryfikowania, a niepewność i ryzyko z tym powiązane jest trudne do oszacowania, przez co założona pierwotnie strategia może ulegać licznym zmianom w procesie działalności międzynarodowej¹⁸².

Zmieniające się warunki otoczenia oraz postęp i rozwój gospodarczy zmusiły badaczy do poszukiwania alternatywnych, często niekonwencjonalnych podejść do tematu internacjonalizacji, wiele z obecnych w literaturze podejść z biegiem czasu przestało mieć zastosowanie w obecnych realiach. W ostatnich latach podejmowane są próby budowania holistycznych modeli internacjonalizacji, które uwzględniają nie tylko zewnętrzne tryby wejścia, ale także wewnętrzne formy jako ich odpowiedniki, np. pośredni i bezpośredni eksport, joint venture z zagranicznym partnerem na rynku krajowym czy też produkcja zagraniczna będąca źródłem dostaw dla działalności w kraju macierzystym¹⁸³. Popularnym modelem holistycznym jest ujęcie środowiskowe R. Fletchera, który wskazuje na występowanie sprzężenia zwrotnego między wnętrzem firmy a jej otoczeniem (rys. 13).

¹⁸² H.I. Ansoff, D. Kipley, A.O. Lewis, R. Helm-Stevens, R. Ansoff, *Strategic dimensions of internationalization*, In *Implanting strategic management*, Palgrave Macmillan, 2019, s. 325.

¹⁸³ M. Szymura-Tyc, *Internacjonalizacja, innowacyjność...*, op. cit., s. 35.

Rysunek 13. Model holistyczny w ujęciu R. Fletchera



Źródło: R. Fletcher, *A holistic approach to internationalisation*, International business review, 10(1), 2001, s. 30.

Zgodnie z podejściem R. Fletchera, czynniki uznawane za mające zastosowanie do internacjonalizacji czynnej/zewnętrznej, mają również odniesienie do internacjonalizacji biernej/wewnętrznej, dodatkowo autor wskazuje, że formy zewnętrzne umiędzynarodowienia mogą prowadzić do form wewnętrznych i odwrotnie. Dlatego też podkreślane jest w tym modelu występowanie sprzężenia zwrotnego, które sprawia, że działalność przedsiębiorstwa staje się bardziej globalna¹⁸⁴.

Modele internacjonalizacji stanowią pewne wzorce zachowań dla przedsiębiorstw, które mogą ułatwić podjęcie decyzji o działalności międzynarodowej. Każda z teorii opiera się na pewnych założeniach ogólnych, które tłumaczą działania przedsiębiorstw w ramach umiędzynarodowienia, nie wyjaśniają jednak wszystkich zmiennych, które wpływają na cały proces ekspansji zagranicznej. Dlatego też warto zwrócić uwagę, że przed podjęciem decyzji o internacjonalizacji, przedsiębiorstwa powinny przeanalizować indywidualne czynniki i możliwości firmy, a modele mogą stanowić jedynie pomoc przy usystematyzowaniu działań podejmowanych w kierunku ekspansji zagranicznej.

¹⁸⁴ R. Fletcher, *A holistic approach to internationalisation...*, op. cit., s. 30.

3.3. Typologia form umiędzynarodowienia MSP

Formy internacjonalizacji stanowią pewnego rodzaju ścieżki, którymi będzie podążać przedsiębiorstwo decydując o ekspansji zagranicznej. Uznaje się, że typologia form umiędzynarodowienia ma również istotne znaczenie dla tworzonych w przedsiębiorstwie innowacji, ze względu na ich wpływ na¹⁸⁵:

- wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa, w tym na kompetencje i umiejętności, politykę organizacyjną, kadrę pracowniczą oraz procesy technologiczne;
- aktywność w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym, obejmującą kooperacje, alianse, komunikację, marketing oraz podejmowane działania związane z B+R.

W badaniach można znaleźć liczne koncepcje wyjaśniające, dlaczego przedsiębiorstwo decyduje się na konkretną formę internacjonalizacji, jakie są wymagania, oczekiwane korzyści czy też wiążące się z tym koszty/straty. Wybrane teorie zostały przedstawione w tabeli 20.

Tabela 20. Teoretyczne ujęcie wyjaśniające decyzje o formach ekspansji zagranicznej

Teoria	Główne założenia/koncepcje	Zastosowanie w trybach wejścia (przykłady)
Teoria kosztów transakcji (TCT)	Racjonalność jednostek jest ograniczona, a ich zachowanie może być oportunistyczne. Na właściwą formę zarządzania transakcjami ma wpływ specyfika aktywów, niepewność i częstotliwość.	Firmy przyjmują tryby wejścia, które minimalizują koszty produkcji i transakcji. Na wybór trybu wejścia wpływa specyfika aktywów, niepewność i potrzeba ochrony marki.
Koncepcja oparta na zasobach (RBV)	Firmy to pakiety materialnych i niematerialnych zasobów/możliwości (aktywa, wiedza i możliwości). Aby zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną, te zasoby/zdolności powinny być cenne, rzadkie, niedoskonale dające się naśladować i niezastąpione.	Firmy z wyróżniającymi się zasobami/możliwościami (np. zastrzeżone technologie, know-how, rozległe doświadczenie geograficzne w branży) zwykle przyjmują kapitałowe formy ekspansji.

¹⁸⁵ A. Dymitrowski, *Znaczenie innowacji tworzonych...*, op. cit., s. 74-75.

Teoria instytucjonalna	Organizacje muszą przestrzegać zasad i przekonań panujących w środowisku. Presja przymusowa i normatywna generuje izomorfizm instytucjonalny.	Na decyzje dotyczące trybów wejścia wpływają siły przymusu oraz normatywne.
Paradygmat eklektyczny	Skłonność firm do angażowania się w produkcję zagraniczną zależy od korzyści w zakresie własności, lokalizacji i internalizacji (OLI).	Decyzje o formie wejścia są oparte na analizie własności (np. wartości niematerialne, umiejętności, nowe produkty), lokalizacji (np. czynniki instytucjonalne lub produkcyjne dostępne na obszarze geograficznym) oraz internalizacji (np. koszty transakcji oraz koordynacji)
Model umiędzynarodowienia Uppsali	Firmy: a) mają tendencję do umiędzynarodowienia najpierw do krajów bliskich geograficznie i stopniowego przechodzenia na rynki bardziej odległe psychicznie; b) zaczynają od trybu niskiego zaangażowania zasobów i przechodzą do trybów większego zaangażowania w miarę wzrostu wiedzy i doświadczenia.	Na decyzje dotyczące formy umiędzynarodowienia mają wpływ doświadczenia firmy w obcym kraju oraz dystans kulturowy między krajem macierzystym a krajem przyjmującym.
Zależność od ścieżki	Historia ma znaczenie: wstępne decyzje mogą powstrzymać obecne i przyszłe wybory. Przykładami mechanizmów samowzmacniających się są: korzyści skali i zakresu, efekty zewnętrzne sieci, efekty uczenia się, trwałość wyposażenia kapitałowego, powiązania techniczne.	Firmy zwykle przyjmują te same tryby wejścia, które były stosowane w poprzednich lokalizacjach.

Zródło: L. Wan, G. Orzes, M. Sartor, C. Di Mauro, G. Nassimbeni, *Entry modes in reshoring strategies: An empirical analysis*, Journal of Purchasing and Supply Management, 25(3), 100522, 2019, s. 3.

Podobnie jak wskazuje literatura międzynarodowa, również K. Wach w swoim opracowaniu dzieli formy internacjonalizacji na trzy grupy¹⁸⁶:

- formy eksportowe, które odnoszą się do umiędzynarodowienia sfery wymiany, a więc obejmują zarówno formy eksportowe, jak i importowe;

¹⁸⁶ K. Wach, *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 76-90.

- formy kontraktualne, które odnoszą się do zawierania umów/kontraktów z partnerami zagranicznymi;
- formy inwestycyjne, obejmujące działania, które wiążą się z długotrwałą obecnością przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych.

Wśród podziałów form umiędzynarodowienia często pojawia się prosty schemat, dzielący internacjonalizację na zewnętrzną (ang. outward internationalization) oraz wewnętrzną (ang. inward internationalization). Zewnętrzna, nazywana inaczej czynną bądź aktywną internacjonalizacją, przejawia się w bezpośredniej ekspansji zagranicznej danego przedsiębiorstwa, gdzie podejmowane są konkretne działania poza granicami kraju. Z kolei internacjonalizacja wewnętrzna, zwana bierną bądź pasywną, odnosi się do kontaktów firmy z zagranicznymi partnerami oraz dotyczy aktywności powiązanej z działalnością partnera na jego rynku macierzystym¹⁸⁷.

Podobne podejście w swojej publikacji prezentuje M.K. Witek-Hajduk, która również dzieli internacjonalizację na czynną oraz bierną, uwzględniając dodatkowo podział form na kapitałowe i kooperacyjne. Podział został zaprezentowany poniżej¹⁸⁸:

- 1) formy internacjonalizacji biernej i formy internacjonalizacji czynnej;
- 2) niekapitałowe formy internacjonalizacji i kapitałowe formy internacjonalizacji;
- 3) niekooperacyjne formy internacjonalizacji i kooperacyjne formy umiędzynarodowienia.

Rozwinięcie zestawienia M. K. Witek-Hajduk zostało przedstawione w tabeli 21.

Tabela 21. *Klasyfikacja form internacjonalizacji przedsiębiorstw*

¹⁸⁷ M. Szymura-Tyc, *Internacjonalizacja, innowacyjność...*, op. cit., s. 13.

¹⁸⁸ M.K. Witek-Hajduk, *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 132.

		Bierne (pasywne) formy internacjonalizacji	Czynne (aktywne) formy internacjonalizacji
Niekapitałowe	formy niekooperacyjne	Formy handlowe: • import pośredni; • import bezpośredni;	formy handlowe: • eksport pośredni; • eksport bezpośredni;
	Formy kooperacyjne – aliance strategiczne	• umowa z partnerem zagranicznym dotycząca zakupu kompletnego obiektu „pod klucz” realizowana w kraju macierzystym odbiorcy; • kontrakt na zarządzanie z partnerem zagranicznym jako zleceniobiorcą; • kontrakt na poddostawcy z partnerem zagranicznym w charakterze zleceniobiorcy; • zakup licencji od partnera zagranicznego; • umowa franczyzowa z partnerem zagranicznym w charakterze franczyzobiorcy; - inne niekapitałowe aliance strategiczne z partnerem zagranicznym związane z działalnością na rynku krajowym;	• Umowa z partnerem zagranicznym dotycząca sprzedaży kompletnego obiektu „pod klucz” realizowana na rynku zagranicznym; • kontrakt na zarządzanie z partnerem zagranicznym jako zleceniodawcą; • kontrakt na poddostawy z partnerem zagranicznym w charakterze zleceniodawcy; • sprzedaż licencji partnerom zagranicznym; • umowa franczyzowa z partnerem zagranicznym w charakterze franczyzodawcy; • inne niekapitałowe aliance strategiczne z partnerami zagranicznymi związane z działalnością na rynku zagranicznym;
Kapitałowe	formy kooperacyjne – aliance strategiczne	• wspólne przedsiębiorstwo z partnerami zagranicznymi utworzone na rynku krajowym;	• wspólne przedsiębiorstwo z partnerem zagranicznym utworzone na rynku zagranicznym;
	formy niekooperacyjne	• sprzedaż przedsiębiorstwa podmiotowi zagranicznemu.	• własne przedsiębiorstwo za granicą.

Źródło: M.K. Witek-Hajduk, *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 132.

Zgodnie z literaturą zagraniczną poszczególne tryby wejścia są ujmowane następująco¹⁸⁹:

- eksport – w najprostszej formie jest to proces wysyłania bądź przewożenia produktów za granicę, głównie w celu handlu i sprzedaży. Produkty firmy wytwarzane są na rynku krajowym lub w kraju trzecim, a następnie przenoszone na rynek macierzysty. Przedsiębiorstwo nie musi inwestować w obcym kraju,

¹⁸⁹ J. Zekiri, *Motivating factors and the modes of entry in other markets*, Ecoforum Journal 5, no. 3, 2016, s. 12-14; A.Y. Durmaz, A. Tasdemir, *A Theoretical Approach to the Methods Introduction to International Markets*, International Journal of Business and Social Science, 5(6), 2014, s. 48-52.

gdyż eksport nie wymaga, aby produkty były wytwarzane w kraju docelowym. Większość kosztów związanych z eksportem dotyczy wydatków marketingowych oraz transportu. Eksport uznawany jest za najpopularniejszy sposób wejścia na rynki zagraniczne. Dla wielu małych firm eksport jest często jedyną alternatywą ekspansji międzynarodowej. Eksport można podzielić na:

- eksport pośredni – forma ekspansji zagranicznej o najniższym poziomie ryzyka i najmniejszej kontroli rynku, w ramach której produkty są przewożone za granicę przez innych. Obejmuje transakcje za pośrednictwem zagranicznych agentów, kupców lub dystrybutorów. Główną zaletą korzystania z pośredników jest ich znajomość rynków zagranicznych. W szczególności dla firm z niewielkim doświadczeniem w eksporcie, pośrednictwo zapewnia eksporterowi łatwo dostępną wiedzę fachową;
- eksport bezpośredni – w tym rodzaju eksportu firma angażuje się bezpośrednio w marketing swoich produktów na rynkach zagranicznych. Chociaż początkowe nakłady i związane z nimi ryzyko są większe, prawdopodobnie większe będą również zyski. Eksport bezpośredni sygnalizuje zobowiązanie firmy i jej kierownictwa do pełnego zaangażowania się w handel międzynarodowy. Uznaje się, że w przypadku tego rodzaju eksportu firma powinna posiadać dużą liczbą kontaktów międzynarodowych w krajach, do których przedsiębiorstwo planuje wejść. Pomimo faktu, że eksport bezpośredni wymaga większej wiedzy specjalistycznej, ta forma ekspansji zagranicznej zapewnia przedsiębiorstwu większy stopień kontroli nad kanałami dystrybucji niż eksport pośredni.

Ze względu na fakt, że eksport jest jedną z najpopularniejszych ścieżek ekspansji zagranicznej, warto zwrócić uwagę na jego wady i zalety (tab. 22), wśród których należy wymienić szybkość dotarcia do klienta, niskie ryzyko oraz znaczną kontrolę nad produkcją (po stronie korzyści), ale także ograniczoną wiedzę o rynku zagranicznym, trudności szybkiego reagowania na potrzeby rynku docelowego oraz znaczne koszty tj. transport (po stronie wad).

Tabela 22. Zalety i wady eksportu

Zalety	Wady
• szybkie wejście; • niskie ryzyko; • szybkie dotarcie do klientów; • pełna kontrola nad produkcją i produktami; • korzystanie z doświadczenia i zdobywanie wiedzy związanej z eksportem w celu ewentualnej przyszłej ekspansji.	• niska kontrola działalności za granicą; • niska lokalna wiedza; • potencjalne koszty barier handlowych, takie jak cła i kontyngenty; • koszty transportu; • trudności w odpowiadaniu na potrzeby i życzenia klienta; • Rezygnacja z wszelkich potencjalnych korzyści związanych z lokalizacją.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Zekiri, *Motivating factors...*, op. cit., s. 12; S.A. Zahra, R. Duane Ireland, A.M. Hitt, *International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance*, Academy of Management Journal 43, no. 5, 2000, s. 925-950.

- licencjonowanie – forma transakcji umownej, w której licencjodawca oferuje pewne aktywa własności zagranicznej licencjobiorcy w zamian za opłaty licencyjne. Ta forma umiędzynarodowienia zapewnia większą kontrolę niż eksport, ponieważ daje zagranicznemu podmiotowi prawo do wytwarzania i sprzedaży produktu przedsiębiorstwa w zamian za opłatę licencyjną. Licencjodawca może przyznać licencjobiorcy prawo do korzystania z co najmniej jednej z następujących rzeczy:
 - patent obejmujący produkt lub proces;
 - know-how w zakresie wytwarzania produktu;
 - doradztwo i pomoc techniczna;
 - materiały bądź maszyny/urządzenia o zasadniczym znaczeniu dla procesu produkcyjnego;
 - pomoc marketingowa;
 - używanie znaku towarowego/nazwy handlowej.
- franczyza – umowa franczyzy jest umową zawieraną między niezależnymi przedsiębiorstwami, na mocy której francyzobiorca płaci francyzodawcy za prawo do sprzedaży produktu francyzodawcy i/lub za prawo do używania znaku towarowego francyzodawcy w określonym miejscu i przez określony czas. Francyzodawcy zazwyczaj oferują pomoc menedżerską, w tym wybór

lokalizacji, szkolenia, standardowe procedury operacyjne itp. Różnica w stosunku do trybu licencjonowania polega na tym, że francyzobiorca musi przestrzegać pewnych zasad określonych przez francyzodawcę. Francyzodawca często sprawuje znaczną kontrolę nad francyzobiorcą.

- Produkcja kontraktowa – w produkcji kontraktowej produkt przedsiębiorstwa jest zazwyczaj wytwarzany na rynku zagranicznym przez lokalnego producenta na podstawie umowy z firmą. Odpowiedzialność producenta jest ograniczona do produkcji. Później produkty są przekazywane międzynarodowej firmie, która zwykle przejmuje odpowiedzialność marketingową za sprzedaż, promocję i dystrybucję. Produkcja kontraktowa zapewnia znaczną elastyczność. W zależności od czasu trwania umowy, jeśli firma jest niezadowolona z jakości produktu lub dostawy, może przenieść się do innego producenta.

Wybór konkretnej ścieżki wejścia na drogę umiędzynarodowienia stanowi indywidualną decyzję przedsiębiorstwa, która powinna być poprzedzona analizą oraz interpretacją wszystkich istotnych zmiennych (np. korzyści, koszty, czynniki zewnętrzne/wewnętrzne, strategia, ryzyko), wpływających na proces ekspansji zagranicznej, aby zamierzona działalność przyniosła relatywnie wysoki zwrot przy minimalizacji negatywnych obciążeń.

3.4. Czynniki warunkujące proces internacjonalizacji

Determinanty procesu internacjonalizacji w najprostszy sposób można podzielić na czynniki proaktywne oraz czynniki reaktywne umiędzynarodowienia, które opracował G. Albaum¹⁹⁰. Klasyfikacja czteroelementowa, stanowiąca uszczegółowienie tych dwóch czynników, uwzględnia: czynniki push, czynniki pull, czynniki szans, czynniki przedsiębiorcze¹⁹¹.

¹⁹⁰ G. Albaum, J. Strandkov, E. Duerr, *International Marketing and Export Management*, 2nd edition, Addison-Wesley Longman Publishing, Harlow 2002.

¹⁹¹ N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, SPG, Gdańsk 2004, s. 50-51.

N. Daszkiewicz natomiast dzieli determinanty internacjonalizacji na motywy i uwarunkowania. K. Wach wskazuje, że motywy określają co skłania przedsiębiorstwo do internacjonalizacji, natomiast uwarunkowania powiązane są z analizą otoczenia (uwarunkowania zewnętrzne) oraz potencjałem przedsiębiorstwa (uwarunkowania wewnętrzne)¹⁹².

W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, proces internacjonalizacji oraz jego czynniki, będą przybierać inne formy od ogółu przyjętych uwarunkowań dla całości przedsiębiorstw. T.K. Bose w swojej pracy zestawia najistotniejsze czynniki determinujące proces internacjonalizacji MSP. Wśród faktorów autor wymienia¹⁹³:

- sieć, sojusze, klastry – powiązania biznesowe w znacznej mierze przyczyniają się do podejmowania decyzji o ekspansji zagranicznej. Wielu autorów podkreśla, że możliwości wynikające z globalizacji, dostępność sieci współpracy oraz dostępność źródeł finansowania nie tylko wpływają, ale przede wszystkim dyktują warunki internacjonalizacji MSP. Sieci kontaktów umożliwiają identyfikację, analizę oraz wykorzystanie szans rynkowych, co ułatwia rozwój produktów opartych na wiedzy oraz poprawia wyniki przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym. Biorąc pod uwagę ograniczenia oraz bariery występujące w procesie internacjonalizacji, MSP powinny wykorzystywać kontakty oraz sojusze strategiczne w celu przezwyciężenia niedoborów zasobów oraz w celu rozłożenia kosztów inwestycji i związanego z nimi ryzyka między partnerów;
- polityka – istotną kwestią procesu internacjonalizacji MSP jest wsparcie rządu w tym zakresie poprzez wprowadzanie odpowiednich polityk oraz form pomocy, które umożliwiłyby stymulowanie konkurencyjności małych firm. Wskazywane są tutaj również aspekty legislacyjne, a także standaryzacja oraz przystępność systemu prawnego;
- perspektywy na przyszłość – jednym z istotnych aspektów w międzynarodowej działalności jest postrzegana niepewność oraz szybkie rozpoznanie szansy na pomyślną internacjonalizację. Wzajemne powiązania między dostępnością

¹⁹² N. Daszkiewicz, *Determinanty tempa internacjonalizacji przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem born globals*, Studia Ekonomiczne 271, 2016, s. 7-16; K. Wach, *Europeizacja ...*, op. cit., s. 76-90.

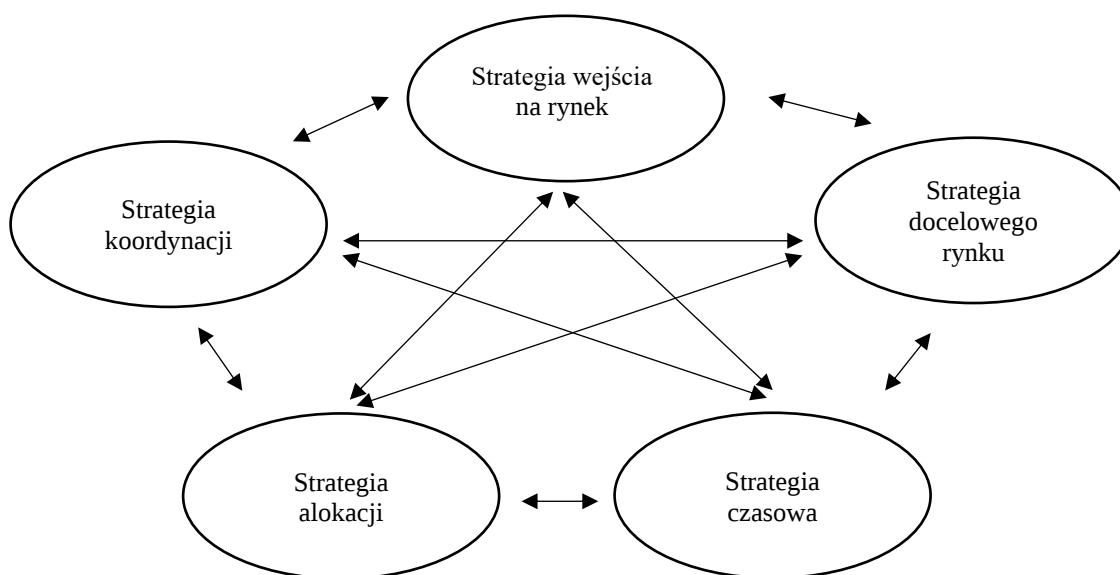
¹⁹³ T.K. Bose, *Critical success factors of SME internationalization*, Journal of Small Business Strategy, 26 (2), 2016, s. 90-96.

zasobów, realnością celów oraz chęcią umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa wydają się mieć łączny wpływ na międzynarodowe wyniki finansowe MSP. Kreacja możliwości jest postrzegana jako jeden z kluczowych czynników sukcesu w internacjonalizacji MSP;

- czas internacjonalizacji - znaczenie zarządzania oraz określenia strategii jest kluczowe nie tylko dla początkowej decyzji o internacjonalizacji, ale także dla dalszej ścieżki i tempa rozwoju międzynarodowego. Uznaje się, że ambitne MSP odnoszą szybszy sukces na rynku międzynarodowym. Jako ambitne MSP określa się te przedsiębiorstwa, które prowadzą działalność marketingową i gromadzą informacje, a także przeznaczają na eksport określone zasoby finansowe i ludzkie. W procesie wczesnej internacjonalizacji dużą rolę przypisuje się również umiejętności szybkiego uczenia się i transferowi wiedzy;
- tryby wejścia - globalne nastawienie, otwartość oraz horyzontalne podejście mają bezpośredni pozytywny związek z wynikami działalności międzynarodowej. Przedsiębiorstwa, które zakładają większe ryzyko, angażując większe zasoby, zwiększają również swoje szanse na uzyskanie znacznie szybszych wyników;
- decyzje operacyjne i strategiczne internacjonalizacji - wśród czynników, które wpływają na pozytywne wyniki w międzynarodowym biznesie często wskazuje się na kompetencje specyficzne dla firmy związane z orientacją planistyczną. Racjonalizacja operacji oraz racjonalizacja kosztów są ważne dla internacjonalizacji MSP, szczególnie w przypadku MSP produkcyjnych.

W literaturze naukowej można spotkać się ze stwierdzeniem, iż jedną z głównych czynników budowania przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych jest stosowana strategia umiędzynarodowienia, a dokładniej wymiary stosowanej strategii internacjonalizacji (rys. 14).

Rysunek 14. Wymiary strategii umiędzynarodowienia



Źródło: S. Schmid, *Internationalization of Business*, Springer International Publishing, 2018, s. 7.

Powyższych pięć wymiarów odnosi się do¹⁹⁴:

- strategii wejścia na rynek – określa, jakie tryby wejścia zastosuje przedsiębiorstwo w procesie internacjonalizacji;
- strategii rynku docelowego – wskazuje charakter oraz liczbę docelowych rynków, jakie przedsiębiorstwo obejmie ekspansją;
- strategii czasowej – obejmuje wszelkie kwestie związane z czasem, m.in. okres wejścia;
- strategii alokacji – zawiera informacje jak firma planuje postąpić w sytuacji sprzecznych wymagań między centralizacją a decentralizacją organizacji oraz między standaryzacją a adaptacją do nowego rynku;
- strategii koordynacji – przedstawia, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza koordynować swoje działania w procesie umiędzynarodowienia.

Duże znaczenie dla zaangażowania przedsiębiorstwa w internacjonalizację ma jego działalność innowacyjna oraz rozwój technologiczny. Wiele badań wskazuje, że przedsiębiorstwa innowacyjne dużo częściej i agresywniej umiędzynarodawiają swoją

¹⁹⁴ S. Schmid, *Internationalization...*, op. cit., s. 7.

działalność niż nieinnowacyjne¹⁹⁵. Poniżej przedstawiono zestawienie wybranych artykułów badających wpływ innowacji na internacjonalizację:

Tabela 23. Zestawienie wybranych artykułów na temat wpływu innowacji na internacjonalizację

K. Wach (2016)	Wyniki sugerują, że innowacyjność biznesu przyczynia się do intensyfikacji procesu internacjonalizacji firm działających w branżach wysokich technologii ¹⁹⁶ .
M. Saeedikiya, Z. Aeeni, M. Motavaseli, J.Y. Farsi (2017)	Badania wskazują, że firmy w protestanckiej Europie zwykle czerpią korzyści z innowacji w ramach rozwoju internacjonalizacji, innowacje mają pozytywny efekt na internacjonalizację ¹⁹⁷ .
M. Bagheri, S. Mitchelmore, V. Bamiatzi, K. Nikolopoulos (2019)	Innowacje technologiczne mają znaczący wpływ na wyniki międzynarodowe firm. Innowacje produktowe i procesowe wzmacniają możliwości ekspansyjne przedsiębiorstw. Występuje dwukierunkowe powiązanie między innowacjami oraz internacjonalizacją, tworząc „zazębianą pętlę” między tymi dwoma konstruktami ¹⁹⁸ .
G. Saridakis, B. Idris, J.M. Hansen, L.P. Dana (2019)	Analiza empiryczna w przeprowadzonych badaniach wskazuje, że innowacyjne MSP są bardziej skłonne do internacjonalizacji (tj. eksportu) niż nieinnowacyjne MSP, natomiast związek między innowacjami a umiędzynarodowieniem różni się w zależności od typu wprowadzonej innowacji i stopnia nowości innowacji. Wyniki pokazują również, że innowacje produktowe są silniej skorelowane z tendencją do eksportu niż innowacje usługowe czy procesowe. Rozpatrując różne stopnie nowości, MSP, które wprowadzają radykalne innowacje, mają większe szanse na eksport niż MSP nieinnowacyjne. Z kolei połączenie radykalnych i stopniowych innowacji zwiększa prawdopodobieństwo eksportu MSP ¹⁹⁹ .
M. Lecerf, N. Omrani (2020)	Wyniki sugerują pozytywny związek między innowacjami internacjonalizacją. Rozwój innowacji, przy jednoczesnym zwiększeniu poziomu IT, może poprawić internacjonalizację. MSP wdrażające IT skuteczniej konkurują z dużymi firmami na rynkach międzynarodowych. Dzięki inwestycjom w badania i rozwój, MSP zwiększają swoje możliwości w zakresie penetracji rynku międzynarodowego i konkurencyjności poprzez rozwój wiedzy i umiejętności ²⁰⁰ .

¹⁹⁵ B. Leković, R. Amidžić, N. Milićević, *Determinants of internationalization: Earlystage entrepreneurs from Southeast Europe*. *Industrija*, 46(4), 2018, s. 91.

¹⁹⁶ K. Wach, *Innovative behaviour of high-tech internationalized firms: survey results from Poland*, *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 2016, s. 162-163.

¹⁹⁷ M. Saeedikiya, Z. Aeeni, M. Motavaseli, J.Y. Farsi, *The effect of innovation on growth aspirations and internationalization in firms: Africa compared to the Protestant Europe*, In 20th International Scientific Conference–Enterprise and Competitive Environment, Brno, the Czech Republic, Conference Proceedings, 2017, s. 759-760.

¹⁹⁸ M. Bagheri, S. Mitchelmore, V. Bamiatzi, K. Nikolopoulos, *Internationalization orientation...*, op. cit., s. 134-135.

¹⁹⁹ G. Saridakis, B. Idris, J.M. Hansen, L.P. Dana, *SMEs' internationalisation: When does innovation matter?* *Journal of Business Research*, 96, 2019, s. 258.

²⁰⁰ M. Lecerf, N. Omrani, *SME internationalization: The impact of information technology and innovation*, *Journal of the Knowledge Economy*, 11(2), 2020, s. 817-818.

M. Falahat, T. Ramayah, P. Soto-Acosta, Y.Y. Lee (2020)	Wyniki pokazują, że inteligencja rynkowa, innowacyjność produktów i możliwości komunikacji marketingowej są niewystarczające, aby zapewnić relatywnie wysokie wyniki na rynkach międzynarodowych. Równolegle z wysiłkami na rzecz zwiększania wiedzy rynkowej i oraz udoskonalania innowacyjnych produktów w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej, przedsiębiorstwa eksportujące nie mogą ignorować swoich możliwości cenowych w celu poprawy wyników na arenie międzynarodowej. Ciągłe doskonalenie procesów wraz ze ścisłą kontrolą kosztów i eliminacją zbędnych działań operacyjnych może być niektórymi opcjami zwiększającymi możliwości cenowe ²⁰¹ .
---	--

Zródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Jak uznaje M. Gorynia i inn. uwarunkowania obecne na rynku lokalnym (pod którymi należy rozumieć przewagi charakterystyczne dla konkretnego kraju) oraz stopień ich korespondowania z motywami internacjonalizacji, będzie miało bezpośrednie odniesienie do natężenia międzynarodowej konkurencji na danych rynkach²⁰², co z kolei będzie miało wpływ na bariery wejścia jak również na szansę utrzymania się na wybranym rynku zagranicznym.

Zgodnie z dunningowskim zestawieniem motywów do podejmowania ekspansji zagranicznej przywoływane są²⁰³:

- zdobycie zasobów;
- poszukiwanie chłonnych rynków;
- możliwość poprawy efektywności;
- uzyskanie strategicznych aktywów oraz dodatkowych możliwości.

Międzynarodowe badania nad czynnikami internacjonalizacji identyfikują różne rodzaje barier, jakie firmy napotykają podczas procesu internacjonalizacji. Jeden z podstawowych podziałów dzieli je na bariery zewnętrzne i wewnętrzne. Bariery wewnętrzne wiążą się z zasobami/możliwościami organizacyjnymi oraz strategią międzynarodową firmy, z kolei zewnętrzne bariery odnoszą się do środowiska

²⁰¹ M. Falahat, T. Ramayah, P. Soto-Acosta, Y.Y. Lee, *SMEs internationalization: The role of product innovation, market intelligence, pricing and marketing communication capabilities as drivers of SMEs' international performance*, Technological Forecasting and Social Change, 152, 119908, 2020, s. 5-6.

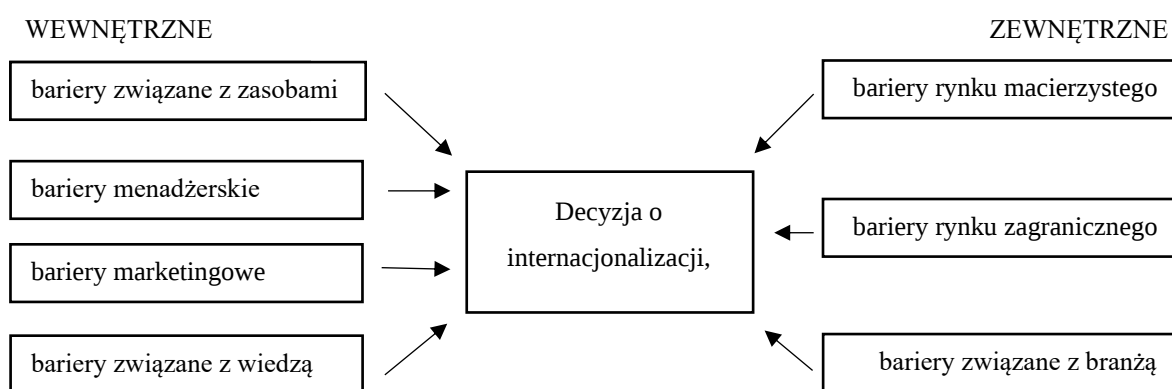
²⁰² M. Gorynia, B. Jankowska, M. Dzikowska, *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu gospodarczego i po jego wystąpieniu*, Difin 2016, s. 127.

²⁰³ J.H. Dunning, *Multinational enterprises and the global economy*, Addison-Wesley Publication Company, Harlow, 1993, s. 67-68.

macierzystego oraz zagranicznego, w którym firma działa²⁰⁴, a więc są związane z branżą, rynkiem i innymi cechami makroekonomicznymi.

Podobnie E.T. Kahiya w swoim opracowaniu przedstawia ogólny podział barier internacjonalizacji na wewnętrzne i zewnętrzne, gdzie wewnętrzne określa jako ograniczenia związane z zasobami, zarządzaniem, marketingiem i wiedzą, natomiast zewnętrzne dzieli na bariery na rynku krajowym, bariery rynkowe w kraju zagranicznym oraz bariery na poziomie branży²⁰⁵ (rys. 15).

Rysunek 15. Klasyfikacja barier internacjonalizacji



Źródło: E.T. Kahiya, *Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures*, Journal of International Entrepreneurship, 11(1), 2013, s. 6.

E.T. Kahiya poszczególne bariery opisuje następująco²⁰⁶:

- związane z zasobami - fizyczne ograniczenia zdolności produkcyjnej, niedobory wykwalifikowanych pracowników oraz ograniczenia związane z finansowaniem krótkoterminowym. W przypadku MSP wewnętrzne ograniczenia zasobów wydają się być powiązane z rozmiarem przedsiębiorstwa;
- menadżerskie - orientacja menedżerska obejmuje takie kwestie jak koncentrację, ambicję, zaangażowanie oraz wysiłek w kierunku umiędzynarodowienia. Bariery związane z zarządzaniem menadżerskim można badać w kontekście mechanizmów racjonalizacji, trybów mentalnych oraz metod poznawczych;

²⁰⁴ D. Cerrato, M. Piva, *The internationalization of small and medium-sized enterprises: The effect of family management, human capital and foreign ownership*, Journal of Management & Governance, 16(4), 2012, s. 619.

²⁰⁵ E.T. Kahiya, *Export barriers and path to internationalization*..., op. cit., s. 6-8.

²⁰⁶ Ibidem.

- marketingowe - obejmują bariery wejścia na rynek i bariery marketing-mix. Bariery wejścia na rynek dotyczą identyfikacji możliwości biznesowych za granicą, pozyskiwanie nowych metod sprzedażowych, zagraniczne kontakty, uzyskiwanie dostępu do kanałów dystrybucji, a także sprawowanie kontroli nad pośrednikami. Jednak badania w zakresie barier marketingowych skupiają się głównie na aspektach adaptacji marketingu-mix. W tym kontekście ocenia się modyfikacje produktów w celu zwiększania użyteczności, odkrywanie właściwego podejścia do promocji oraz określanie strategii cenowej;
- związane z wiedzą – dotyczą ograniczeń związanych z działaniami w łańcuchu wartości internacjonalizacji. Uwzględnia się tutaj znajomość procedur eksportowych, dokumentacji międzynarodowej, zagranicznych praktyk biznesowych oraz gromadzenia i przekazywania środków finansowych. Istnieją dwie teorie na temat barier związanych z wiedzą. Tradycyjny pogląd jest taki, że bariery związane z wiedzą ograniczane są w wyniku uczenia się, które następuje wraz z internacjonalizacją. Jednak badania z ostatnich lat sugerują, że takie bariery można zredukować już przed rozpoczęciem internacjonalizacji, ponieważ niektórzy przedsiębiorcy mogą posiadać wiedzę związaną z orientacją międzynarodową lub z globalnym sposobem myślenia;
- rynku macierzystego – zawierają się tutaj aspekty położenia geograficznego, brak lokalnych instytucji o odpowiedniej wiedzy międzynarodowej, brak bodźców podatkowych oraz nadmierne przywiązanie związkowe. Dodatkowo w tym miejscu uwzględniane są również niespójne polityki wsparcia rozwoju internacjonalizacji przez rząd, inflacja oraz wysoki poziom stóp procentowych;
- rynku zagranicznego – bariery będą dotyczyły niekorzystnych warunków działania oraz zagranicznych ograniczeń i regulacji. Wśród niekorzystnych warunków można wyróżnić tempo biznesu w zagranicznym kraju, niesprzyjający klimat gospodarczy za granicą, biurokrację, niestabilność polityczną, korupcję oraz ryzyko wywłaszczenia lub nacjonalizacji. Ograniczenia i regulacje zagraniczne będą skupiały się wokół ogólnych ograniczeń legislacyjnych i norm, barier taryfowych i transferowych, a także zezwoleń i licencji;

- związane z branżą – rozpatrywane na dwóch płaszczyznach: struktury branży oraz charakteru konkurencji. Ograniczenia związane ze strukturą branżową obejmują niekorzystne regulacje oraz limitacje ogólnobranżowe, spadające ceny na rynkach zagranicznych, międzynarodowe standardy pomiarowe, brak dostępu do technologii branżowych oraz brak rozpoznawalnych marek. Wśród barier u których źródła leży konkurencja znajdują się: silna konkurencja międzynarodowa, konkurencja ze strony przedsiębiorstw krajowych na rynkach zagranicznych oraz konkurowanie z dużymi korporacjami wielonarodowymi.

M. Toulova i inn. wskazują, że postrzeganie barier przez przedsiębiorstwa nieumiejędźniarodowione różni się od postrzegania barier przez firmy zinternacjonalizowane, ponieważ nieumiejędźniarodowione MSP bardziej obawiają się barier „finansowych” i „dostępu do rynku” niż te zinternacjonalizowane. MSP działające tylko na rynku lokalnym wskazują na bariery wewnętrzne jako większą przeszkodę w ekspansji zagranicznej, co oznacza, że nie mają wystarczającej pewności co do własnych zasobów i kompetencji, podczas gdy MSP z doświadczeniem międzynarodowym postrzegają jako bardziej istotne przede wszystkim bariery zewnętrzne, które nie są pod ich kontrolą²⁰⁷.

Zarówno czynniki jak i bariery kształtujące podjęcie działalności międzynarodowej stanowią obszerny oraz ważny problem badawczy, wskazujący przed jakimi decyzjami oraz zachowaniami może stanąć przedsiębiorstwo w procesie ekspansji zagranicznej. Czynniki jak i bariery mogą zmieniać się w czasie, wzajemnie się warunkować, a także wiązać się z wybranym trybem wejścia na rynki zagraniczne, dlatego należy rozpatrywać je indywidualnie dla każdego przedsiębiorstwa.

²⁰⁷ M. Toulova, M. Votoupalova, L. Kubickova, *Barriers of SMEs internationalization and strategy for success in foreign markets*, International Journal of Management Cases, 17(1), 2015, s. 7.

3.5. Znaczenie internacjonalizacji dla sytuacji finansowej - rozwój oraz przetrwanie MSP

Wzrost handlu międzynarodowego, wzrost globalny zintegrowanych łańcuchów dostaw, ożywienie w cyfrowym przepływie informacji oraz technologiczne nowości jako podstawa budowania wartości przedsiębiorstwa poszerzyły perspektywy firm, które mogą w szybszy i łatwiejszy sposób wchodzić na rynki międzynarodowe²⁰⁸, co sprawiło, że proces internacjonalizacji w ostatnich latach zyskał na szczególnym znaczeniu oraz zainteresowaniu ze strony przedsiębiorstw. Uznaje się, że zaangażowanie małych i średnich przedsiębiorstw w działania międzynarodowych poprawia ich konkurencyjność oraz wskaźniki przetrwania.

Internacjonalizacja stanowi istotny aspekt dla utrzymania rozwoju firmy. Działania międzynarodowe umożliwiają wejście na nowe rynki zbytu oraz komercjalizację nowych i/lub istniejących produktów przedsiębiorstwa²⁰⁹. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa ma również swoje odniesienie na wyniki finansowe. Wiele opracowań wskazuje na pozytywny wpływ umiędzynarodowienia na wyniki ekonomiczne²¹⁰, chociaż wyniki różnią się w zależności od zmiennych przyjmowanych do modeli badawczych. W rozważaniach przedstawionych przez S. Wenbin i inn. istotny czynnik stanowią możliwości marketingowe firm. Pozytywny, długookresowy związek między wynikami finansowymi a internacjonalizacją mają przedsiębiorstwa, które posiadają wysokie możliwości marketingowe²¹¹. Inne opracowanie odnajduje pozytywny związek między internacjonalizacją a wynikami finansowymi, gdy jako miernik wyników finansowych jest

²⁰⁸ L.J. Treviño, J.P. Doh, *Internationalization of the firm: A discourse-based view*, Journal of International Business Studies, 52(7), 2021, s. 1375-1393.

²⁰⁹ R. Gjergji, V. Lazzarotti, F. Visconti, P. Saha, *Internationalization and innovation...*, op. cit., s. 322.

²¹⁰ B.J. Debicki, Ch. Miao, Sh. Qian, *Internationalization and family firm performance*, Cross Cultural & Strategic Management, 27(1), 2020, s. 1-25; O. Ipinnaiye, D. Dineen, H. Lenihan, *Drivers of SME performance...*, op. cit., s. 892-893.

²¹¹ W. Sun, J. Price, Y. Ding, *The longitudinal effects of internationalization on firm performance: The moderating role of marketing capability*, Journal of Business Research, 95, 2019, s. 335.

zastosowany zwrot z akcji, natomiast związek jest negatywny przy użyciu wskaźnika ROA²¹².

Przedsiębiorstwa, myśląc o internacjonalizacji, muszą podjąć kilka kluczowych kroków, które będą determinowały charakter całego przedsięwzięcia. Wśród decyzji znajdują się ustalenia: gdzie i ile inwestować (czy firma powinna inwestować w konkretnym kraju zagranicznym), jaki wybrać tryb wejścia, a także w jaki sposób zarządzać i organizować działalność międzynarodową, aby przynosiła oczekiwane korzyści oraz minimalizowała towarzyszące ryzyko strat. Ze strategicznego punktu widzenia są to kluczowe decyzje, a popełnienie błędu na którymkolwiek etapie może nieść za sobą negatywne konsekwencje, jak osłabienie wyników przedsiębiorstwa bądź potencjalną porażkę operacji zagranicznej²¹³.

Internacjonalizacja MSP oraz badania nad nią prowadzone skupiają się zasadniczo wokół eksportu, jako że eksport jest stosunkowo najszybszym i najłatwiejszym sposobem penetracji rynków zagranicznych. Wskazuje się, że internacjonalizacja pomaga MSP w ograniczaniu ryzyka biznesowego, poprawia jakość technologiczną, generuje większe przychody, a tym samym prowadzi do lepszych wyników ekonomicznych²¹⁴.

W rozdziale trzecim zostały omówione najczęściej przywoływane w literaturze modele internacjonalizacji, m. in. etapowe, sieciowe, RBV, innowacyjne, strategiczne czy born global, oraz przedstawiono główne formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw tj. eksport, import, licencjonowanie, franczyza i produkcja kontraktowa. Rozdział zawiera również analizę uwarunkowań i czynników wpływających na decyzje o umiędzynarodowieniu przedsiębiorstw, wśród których istotną rolę odgrywają sieci

²¹² C. Vithessonthi, *Capital investment, internationalization, and firm performance: Evidence from Southeast Asian countries*, Research in International Business and Finance, 38, 2016, s. 397-398.

²¹³ S. Beugelsdijk, T. Kostova, V.E. Kunst, E. Spadafora, M. van Essen, *Cultural Distance and Firm Internationalization: A Meta-Analytical Review and Theoretical Implications*, Journal of Management, 014920631772902, 2017, s. 2-6.

²¹⁴ R. Singh, M.H. Subrahmanya, *Network cooperation, innovation, internationalization and economic performance of SMEs: An exploratory study*, Asian Journal of Innovation and Policy, 7(3), 2018, s. 462.

i sojusze, chłonność rynków zagranicznych czy też poprawa efektywności. W rozdziale zostało także wskazane znaczenie oraz istotność internacjonalizacji, związane ze zdobywaniem nowej wiedzy oraz nowych rynków zbytu, co przyczynia się również do poprawy wyników finansowych.

Rozdział 4. Pozycja osoby zarządzającej a innowacje i internacjonalizacja MSP

Rozdział 4 będzie stanowił połączenie czterech obszarów badawczych: innowacji, internacjonalizacji, pozycji osoby zarządzającej oraz małych i średnich przedsiębiorstw, a także ich wzajemnych powiązań. W rozdziale zostanie omówione znaczenie relacji innowacje-internacjonalizacja MSP oraz wpływ pozycji osoby zarządzającej MSP na innowacje i internacjonalizację. Dodatkowo w rozdziale 4 zawarte zostaną rozważania dotyczące wpływu pozycji osoby zarządzającej na wyniki finansowe ogółem oraz wyniki finansowe przedsiębiorstw wprowadzających zarówno innowacje jak i internacjonalizację.

4.1. Znaczenie pozycji osoby zarządzającej w MSP

W badaniach, pomimo licznych odwołań do pojęcia osoby zarządzającej, brak jest usystematyzowanej terminologii określającej zakres tego pojęcia oraz pełne zastosowanie definicji. W literaturze anglojęzycznej osobę zarządzającą firmą zazwyczaj utożsamia się z pojęciem CEO (ang. Chief Executive Officer) – który pełni rolę lidera, autorytetu, a także przedsiębiorczego przywódcy²¹⁵. Polskie odniesienia do osoby zarządzającej uwzględniają szerokie spektrum pojęć i synonimów, często kryteriami do zastosowania danego terminu w przypadku przedsiębiorstw jest ich wielkość, forma prawna oraz struktura własnościowa. W polskiej literaturze można spotkać się z uznaniem osoby zarządzającej za m.in. menedżera²¹⁶, kierownika²¹⁷ bądź dyrektora generalnego²¹⁸. W przypadku małych i średnich

²¹⁵ E.R. Shapiro, *The changing role of the CEO*, *Organizational and social dynamics*, 1(1), 2000, s. 130-142.

²¹⁶ J. Bendkowski, J. Bendkowski, *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wyd. Politechniki Śląskiej, 2008, s. 29; P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, *Menedżer a kierownik w organizacji*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 48, 2011, s. 24-29; H. Dźwigoł, *Menedżerowie przyszłości a zarządzanie strategiczne*, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie Politechnika Śląska*, 2014, s. 94-98; J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją. Zarządzanie nie musi być trudne*, Szkoły zarządzania i prekursorzy teorii organizacji i zarządzania, 2004, s. 21.

²¹⁷ Z. Sciborek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 27-28; G. Broniewska, *Nowoczesny kierownik-menedżer czy przywódca?*, *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*, 283, 2013, s. 53-56; D. Sawczuk, E. Kurowicka, *Postrzeganie roli i kompetencji kierownika w aspekcie skutecznego zarządzania organizacją*, *Rynek-Społeczeństwo-Kultura*, 2018, s. 140.

²¹⁸ M. Kaczkowska, *Zarządzanie sukcesją jako narzędzie służące realizacji priorytetów strategicznych firmy*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania*, 2009, s. 144-145; J.F. Nowak, *Strategia korporacyjna: łącznik optyki zarządu, zasobów i pozostałych interesariuszy*, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, (92), 2018, s. 361-371; P. Urbanek, *Rotacje zarządów polskich spółek publicznych w warunkach kryzysu gospodarczego*, *Gospodarka Narodowa, The Polish Journal of Economics*, 237(1-2), 2010, s. 19-34.

przedsiębiorstw, a w szczególności małych przedsiębiorstw, osoba zarządzająca zazwyczaj jest jednocześnie przedsiębiorcą, właścicielem oraz założycielem, który zakłada swoją działalność od zera, jest ona jego własnością oraz jest on odpowiedzialny za zarządzanie oraz strategię działania²¹⁹.

Pojęcie przedsiębiorcy nierozzerwalnie wiąże się ze zjawiskiem przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość jest szeroko opisywanym fenomenem w literaturze naukowej. Znaczna część badań obejmujących przedsiębiorczość powstaje w ramach nauk ekonomicznych, warto jednak zaznaczyć, że przedsiębiorczość stanowi wielowątkowy problem badawczy o interdyscyplinarnym charakterze. Zjawisko przedsiębiorczości uznawane jest za zasadniczy element poprawy konkurencyjności gospodarki, przyczynia się do tworzenia nowych miejsc pracy a także wpływa znacząco na wzrostu zamożności społeczeństwa lokalnego oraz regionalnego. Warto podkreślić, że przedsiębiorczości towarzyszy element nowości – zakładanie nowych przedsiębiorstw, dalszy rozwój funkcjonujących już firm, pojawienie się nowych technologii, rynków, zasobów, a także produktów i usług²²⁰.

Badania dotyczące współczesnej przedsiębiorczości koncentrują się głównie wokół trzech nurtów, w ramach których podkreśla się²²¹:

- zdolność do wprowadzania innowacji;
- umiejętność działania w warunkach niepewności;
- umiejętność dostrzegania i wykorzystywania okazji.

H. Landström w swoich badaniach wyróżnia trzy funkcje przedsiębiorczości²²²:

- przedsiębiorczość jako funkcja rynku;
- przedsiębiorczość jako proces (autor wyjaśnia, że funkcja ta dotyczy procesu zakładania nowych działalności gospodarczych oraz procesu wykorzystywania pojawiających się okazji);
- przedsiębiorczość jako funkcja indywidualnego przedsiębiorcy.

Ostatnia funkcja, kształtująca przedsiębiorstwo „z wewnątrz” jest zależna w dużym stopniu od umiejętności, kwalifikacji oraz predyspozycji przedsiębiorcy założyciela,

²¹⁹ S. Lachiewicz, M. Matejun, *Specyfika zarządzania małymi i średnimi...*, op. cit., s. 15-16.

²²⁰ I. Lichniak, *Determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, 2011, s. 11.

²²¹ M. Blaug, *Teoria ekonomii: ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1994, s. 470-472.

²²² H. Landström, *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research*, NY: Springer, 2005, s. 15-20.

determinującego zakres oraz charakter działalności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorca uznawany jest za kluczowy czynnik sprawczy w przedsiębiorstwie oraz motor postępu ekonomicznego²²³. Przedsiębiorcze osoby dążą do osiągnięcia założonych efektów ekonomicznych poprzez zastosowanie kombinacji zasobów materialnych, finansowych, informacyjnych oraz kapitału ludzkiego do wytworzenia oraz sprzedaży produktów i usług²²⁴. R. Cantillon postrzega przedsiębiorcę jako osobę, która ponosi ryzyko związane z niepewnością i w takich warunkach podejmuje decyzje, żyje z niepewnych dochodów, umie zachować się na rynku niezrównoważonym oraz wykorzystuje proces przywracania równowagi do osiągnięcia zysku²²⁵.

Jednym z najpopularniejszych mierników odnoszących się do roli przedsiębiorcy w firmie jest orientacja przedsiębiorcza (ang. entrepreneurial orientation - EO). Koncepcja została wprowadzona w latach 70. i od tego czasu przybierała różne formy i ujęcia. Wśród definicji można znaleźć określenie, że orientacja przedsiębiorcza stanowi zestaw zachowań zarządczych lub postaw, może stanowić również połączenie obu. EO obejmuje operacje decyzyjne, procesy oraz aktywności, które skutkują ekspansją na rynkach, oddziałują na produkty oraz oferowane usługi²²⁶. Jedną z najczęściej stosowanych teorii EO jest podejście zaprezentowane przez D. Millera. Badacz ten skupił się na trzech wymiarach pomiaru przedsiębiorczości: innowacyjności, proaktywności i skłonności do podejmowania ryzyka²²⁷. Innowacyjność odzwierciedla tendencję przedsiębiorstwa do inicjowania oraz wdrażania nowych pomysłów, eksperymentów oraz procesów twórczych, które mogą skutkować nowymi produktami, usługami lub procesami technologicznymi. Podejmowanie ryzyka definiuje się jako stopień, w jakim przedsiębiorcy są gotowi do podejmowania dużych i ryzykownych zobowiązań dotyczących zasobów, tj. takich, które mają uzasadnioną szansę na kosztowne niepowodzenia, podczas gdy proaktywność jest określana jako poszukiwanie nowych możliwości, które mogą, ale nie muszą być powiązane z obecną linią działalności, wprowadzaniem nowych produktów i marek przed konkurencją,

²²³ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TNOiK „Dom Organizatora”, 2002, s. 27

²²⁴ A. Sajnóg, *Różnorodność miar efektywności przedsiębiorstwa w kontekście oceny pracy menedżera*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(11.3), 2017, s. 97.

²²⁵ R. Lisowska, *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie: teoria i praktyka*, UŁ, 2016, s. 15.

²²⁶ A. Vuorio, L. Torkkeli, L.M. Sainio, *Service innovation and internationalization...*, op. cit., s. 97.

²²⁷ D. Miller, *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, *Management science* 29, no. 7, 1983, s. 770-791.

strategicznym eliminowaniem aktywności, które są w dojrzałych lub schyłkowych etapach cyklu życia²²⁸. Poza trzema czynnikami zaprezentowanymi przez D. Millera, niektóre badania uwzględniają również agresywność konkurencyjną oraz autonomię jako dwa dodatkowe czynniki, które składają się na orientację przedsiębiorczą²²⁹.

Wśród teorii określających znaczenie osób zarządzających w przedsiębiorstwie, jedną z częściej przywoływanych w literaturze jest teoria wyższych szczebli (ang. upper echelons) Hambrick i Mason z 1984 roku²³⁰. Sednem ich opracowania jest stwierdzenie, że strategiczne wybory i wyniki firm są w zasadniczej mierze kształtowane poprzez atrybuty i cechy osób z najwyższych szczebli kierownictwa/zarządu. Osoby zarządzające przedsiębiorstwem działają w oparciu o ich osobistą interpretację sytuacji strategicznej jako funkcję doświadczenia, wartości i osobowości. Wśród cech osób zarządzających w opracowaniu zostały wyróżnione: wiek, doświadczenie, wykształcenie, status społeczno-ekonomiczny, pozycja finansowa.

W przypadku wieku, poprzez większą skłonność do ryzyka, to młodsze osoby zarządzające są częściej kojarzone z szybszym rozwojem przedsiębiorstwa. Starsi zarządzający w podejmowaniu decyzji zazwyczaj poszukują większej ilości informacji, dokładniej oceniają źródła danych, co skutkuje dłuższym procesem podejmowania decyzji. W przypadku ryzykownych strategii, takich jak dywersyfikacja produkcji, innowacyjność produktów czy dźwignia finansowa, to młodsze osoby zarządzające wykazują większą tendencję do ich wprowadzania.

Zdobyte doświadczenie osoby zarządzającej w zakresie np. podstawowej działalności przedsiębiorstwa będzie miało bezpośrednie odniesienie na pozycjonowanie produkcji w strategii firmy. Nacisk na produkcję może obejmować ulepszanie produktu, dywersyfikację, marketing oraz przyszły rozwój. Dodatkowo, również doświadczenie zdobyte z zewnątrz przez osobę zarządzającą wnosi do przedsiębiorstwa świeżość i nowe pomysły, co wpływa na rozwój dodatkowych obszarów oraz wzrost innowacyjności.

²²⁸ J. Rezaei, R. Ortt, *Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances*, Management Research Review, 2018, s. 880

²²⁹ Y.H. Cho, J.H. Lee, *Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance*, Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2018, s. 126.

²³⁰ D.C. Hambrick, P. Mason, *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*, Academy of Management Review, 9, 1984, s. 197.

Poziom wykształcenia osoby zarządzającej może kształtować zdolności innowacyjne przedsiębiorstwa, jednak rodzaj wykształcenia nie będzie miał na to wpływu. W przypadku edukacji w zakresie zarządzania, przedsiębiorstwa zarządzane przez osoby z takim wykształceniem są relatywnie bardziej złożone administracyjnie niż przedsiębiorstwa zarządzane przez osoby bez takiego wykształcenia.

W przypadku statusu społeczno-ekonomicznego wskazuje się, że osoby zarządzające, które pochodzą z niższych grup społeczno-ekonomicznych, będą wykazywały większą tendencję do realizowania strategii przejęć (acquisitions) oraz dywersyfikacji produkcji.

Dochody osób zarządzających z obejmowanego stanowiska wpływają w większym stopniu na aspiracje zarządcze niż w przypadku akcji spółki będących w ich posiadaniu. Szerokie alternatywy dochodowe przekładają się na realizację celów zarówno ekonomicznych, jak i nieekonomicznych.

Od pozycji osoby zarządzającej w przedsiębiorstwie będzie zależało jak duży wpływ będą miały poszczególne cechy, wartości, postrzeganie oraz zachowania osób zarządzających na decyzje strategiczne, jak również całościowy obraz działalności przedsiębiorstwa.

4.2. Pozycja osoby zarządzającej a sytuacja finansowa - rozwój oraz przetrwanie MSP

Na wyniki firmy duży wpływ ma wizja osoby zarządzającej, która jest odpowiedzialna za całokształt działalności przedsiębiorstwa. Wybitny francuski ekonomista J.B. Say odnosił się do wpływu osób odpowiedzialnych za przedsiębiorstwo na osiągnięte wyniki ekonomiczne firmy twierdząc, że osoba ta “przenosi zasoby ekonomiczne na obszar wyższej wydajności i wyższego uzysku”²³¹. Istotnym zagadnieniem w kontekście oceny wpływu osób zarządzających jest ich siła w przedsiębiorstwie. Siła może być definiowana jako zdolność jednostki do wywierania wpływu na to, aby inna osoba lub grupa

²³¹ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 30.

przestrzegała jej życzeń²³². Siła osób zarządzających według S. Finkelstein może pochodzić z czterech źródeł: siła strukturalna - dotycząca dystrybucji formalnej pozycji w ramach przedsiębiorstwa, siła własnościowa, siła ekspercka oraz siła prestiżu²³³. W tym kontekście, będąc architektem strategii swojej firmy, potężna osoba zarządzająca może wywierać znaczący wpływ na proces decyzyjny przedsiębiorstwa, co z kolei może wpłynąć na jej przyszłe wyniki²³⁴. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, osoby zarządzające są zazwyczaj zasadniczymi graczami w odniesieniu do decyzji finansowych oraz wyborów strategicznych firmy, stąd też ich pozycja w przedsiębiorstwie oraz atrybuty mają istotnie znaczenie dla kierunków rozwoju przedsiębiorstwa oraz ich wyników ekonomicznych²³⁵.

W badaniach prowadzonych w zakresie wpływu osób zarządzających często pojawia się pytanie czy posiadanie silnej osoby zarządzającej jest korzystne czy szkodliwe dla wyników firmy, badania nie są w tym zakresie jednoznaczne, wskazywane są dowody zarówno na pozytywne, jak i negatywne skutki. Z jednej strony silna pozycja osoby zarządzającej może zaostrzyć konflikt interesów między inwestorami a zarządem, z drugiej strony potężni zarządzający mogą być korzystni dla swoich firm poprzez ustanowienie jednolitego dowództwa wśród kadry kierowniczej. Uznaje się również, że koncentracja władzy osoby zarządzającej może łagodzić konflikty w organizacji oraz ograniczać bariery biurokratyczne, przyspieszając w ten sposób proces podejmowania decyzji²³⁶.

Wskazuje się, że dla silnej pozycji osoby zarządzającej istotna jest orientacja przedsiębiorcza oraz proaktywność, które są uważane za ściśle odzwierciedlenie rzeczywistych zachowań przedsiębiorczych i można ją uznać za pozytywnie powiązane z wydajnością oraz rentownością firmy²³⁷. A Sajnóg wpływ przedsiębiorczych zachowań osób zarządzających rozpatruje w dwóch kategoriach: efektywności finansowej oraz pozafinansowej przedsiębiorstwa, co przedstawia tabela 24.

²³² J.R.P. French Jr., B. Raven, *The Bases of Social Power*, Studies in Social Power, University of Michigan, Ann Arbor, MI, 1958, s. 150-167.

²³³ S. Finkelstein, *Managerial orientations and organizational outcomes: The moderating roles of managerial discretion and power*, Doctoral dissertation, Columbia University, 1988.

²³⁴ R. Berger, S. Dutta, T. Raffel, G. Samuels, *Innovating at the top: how global CEOs drive innovation for growth and profit*, Palgrave Macmillan, 2016.

²³⁵ T. Li, Q. Munir, M.R. Abd Karim, *Nonlinear relationship between CEO power and capital structure: Evidence from China's listed SMEs*, International Review of Economics & Finance, 47, 2017, s. 7-8.

²³⁶ A. Gunasekarage, H. Luong, T.T. Truong, *Growth and market share matrix, CEO power, and firm performance*, Pacific-Basin Finance Journal, 2019, s. 7.

²³⁷ J. Rezaei, R. Ortt, *Entrepreneurial orientation...*, op. cit., s. 880.

Tabela 24. Przedsiębiorcze zachowania osoby zarządzającej w kontekście efektywności przedsiębiorstwa

Przedsiębiorcza działalność osoby zarządzającej	
Efektywność finansowa	Efektywność pozafinansowa
• poziom sprzedaży; • zysk; • rentowność sprzedaży i inwestycji; • wskaźnik MacKenzie.	• wskaźniki pozafinansowe; • schematy i macierze efektywności; • karta wyników; • pryzmat efektywności.

Źródło: A. Sajnog, *Różnorodność miar efektywności przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 98.

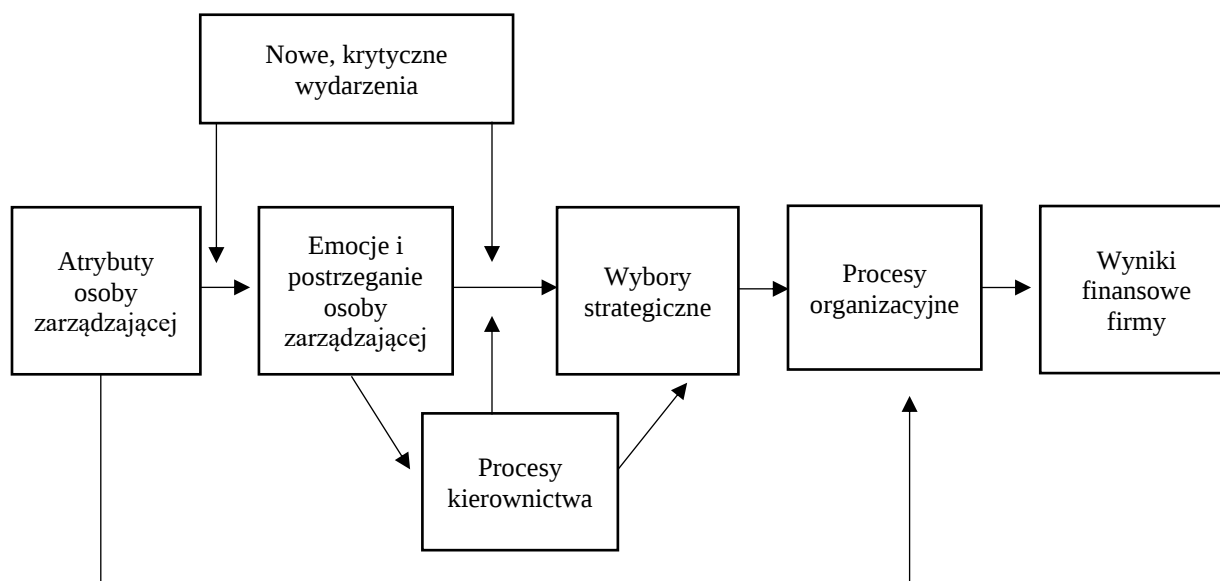
Jak wskazuje tabela 24, przedsiębiorcze działania osób kierujących przedsiębiorstwem wpływają na efektywność firm, zarówno w aspekcie finansowym, jak również pozafinansowym, co ma swoje odzwierciedlenie w wynikach finansowych oraz w ogólnym obrazie efektywności przedsiębiorstwa.

Opracowanie skutecznych strategii biznesowych ma kluczowe znaczenie dla ciągłości oraz przetrwania małych i średnich przedsiębiorstw, szczególnie w przypadku zawirowań i niepewności gospodarczych. Orientacja przedsiębiorcza oraz proaktywność strategiczna umożliwia identyfikację nowych możliwości w ramach opracowywanych strategii wykorzystywania pojawiających się szans. Badania C. Lechner i S.V. Gudmundsson wskazują na pozytywny wpływ zarówno orientacji przedsiębiorczej jak i działalności strategicznej na wyniki finansowe przedsiębiorstw²³⁸.

D. Liu i inn. przedstawili model wskazujący na znaczenie osoby zarządzającej w procesie tworzenia wyników finansowych firmy (rys. 16).

²³⁸ C. Lechner, S.V. Gudmundsson, *Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance*, *International Small Business Journal*, 32(1), 2014, s. 36-60.

Rysunek 16. Model procesowy wpływu osoby zarządzającej na wyniki finansowe przedsiębiorstwa



Źródło: D. Liu, G. Fisher, G. Chen, *CEO attributes and firm performance: A sequential mediation process model*, *Academy of Management Annals*, 12(2), 2018, s. 789-816.

Jak pokazuje powyższy model, zarówno cechy, emocje, jak i nastawienie poznawcze osoby zarządzającej, ma bezpośredni wpływ na istotne decyzje strategiczne podejmowane w przedsiębiorstwie, co w konsekwencji ma swoje przełożenie na wyniki finansowe. Jest to w pełni zgodne z *teorią wyższych szczebli* Hambrick i Mason, przedstawioną bardziej szczegółowo w rozdziale 4.1. Sednem teorii jest przyjęcie cech osób zarządzających jako wyznaczników wyborów strategicznych, a tym samym cechy te stanowią odzwierciedlenie wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa²³⁹. Wśród cech wskazuje się, że w przypadku wieku, to młodsze osoby zarządzające są częściej powiązane z rozwojem i poprawą wyników finansowych ze względu na większą skłonność do stosowania ryzykownych strategii niż starsi menedżerowie. Dalej, w zakresie doświadczenia osoby zarządzającej związanego z podstawową działalnością przedsiębiorstwa, autorzy sugerują, że im wyższe będzie to doświadczenie, tym lepszych wyników finansowych mogą spodziewać się firmy. Przedsiębiorstwa, w których osoby zarządzające pochodzą z niższych grup społeczno-ekonomicznych doświadczą większego wzrostu i zmienności źródeł zysków niż firmy, w których osoby zarządzające pochodzą

²³⁹ D.C. Hambrick, P. Mason, *Upper echelons...*, op. cit., s. 197.

z wyższych grup. Z kolei wykształcenie osoby zarządzającej nie ma wpływu na przeciętne wyniki finansowe (rentowność lub wzrost) ich firm.

Z jednej strony wskazuje się, że silna pozycja osoby zarządzającej jest korzystna dla wzrostu, jak również przetrwania danego przedsiębiorstwa. Pewność siebie oraz silna pozycja osoby zarządzającej przejawiają się poprzez kreatywne umiejętności, stanowczość oraz szybkość w podejmowaniu decyzji, a także poprzez niekonwencjonalne rozwiązywanie problemów pomimo zewnętrznych jak i wewnętrznych przeszkód. Osoby te często w ten sposób tworzą unikalną kulturę przetrwania biznesu²⁴⁰, wpływając pozytywnie na wyniki finansowe przedsiębiorstwa²⁴¹. Z drugiej strony wskazuje się, że w przypadku posiadania większej grupy osób odpowiedzialnych za decyzje strategiczne występuje większe zróżnicowanie punktów widzenia oraz większy obiektywizm w ocenie sytuacji²⁴². Skutkuje to niższym prawdopodobieństwem zaangażowania w zbyt ryzykowne, ponoszące straty działania, podążając za efektem „dywersyfikacji opinii”. Potwierdzają to m. in. badania Dalton i inn., którzy wskazują na lepsze wyniki firm posiadających rozbudowane struktury decyzyjne²⁴³.

Zjawisko ryzyka można być odbierane zarówno negatywnie (jako zagrożenie), jak i pozytywnie (jako szansę). Sposób postrzegania ryzyka osób zarządzających determinuje podejmowanie decyzji w warunkach niepewności oraz umożliwia zrozumienie rezultatów, których nie można wyjaśnić standardowym modelem oczekiwanej użyteczności²⁴⁴.

W literaturze można się spotkać z pojęciem nadmiernej pewności siebie osób zarządzających (ang. *overconfidence*). Może się ona przejawiać w nadmiernym optymizmie, w przekonaniach oraz w przecenianiu swoich możliwości²⁴⁵. Takie postawy prowadzą często do podejmowania ryzykownych decyzji, które mogą skutkować

²⁴⁰ C.J. Mambula, F.E. Sawyer, *Acts of entrepreneurial creativity for business growth and survival in a constrained economy: Case study of a small manufacturing firm (SMF)*, International Journal of Social Economics, 2004, s. 30-31.

²⁴¹ R.B. Adams, H. Almeida, D. Ferreira, *Powerful CEOs and their impact on corporate performance*, The Review of Financial Studies, 18(4), 2005, s. 1403-1432.

²⁴² K.T. Haynes, A. Hillman, *The effect of board capital and CEO power on strategic change*, Strategic management journal, 31(11), 2010, s. 1145-1163.

²⁴³ D.R. Dalton, C.M. Daily, J.L. Johnson, A.E. Ellstrand, *Number of directors and financial performance: A meta-analysis*, Academy of Management journal, 42(6), 1999, s. 674-686.

²⁴⁴ P. Staszkievicz, A. Szelągowska, *Ultimate owner and risk of company performance*, Economic Research-Ekonomska Istrazivanja, 32 (1), 2019, s. 3797.

²⁴⁵ D. Moore P.J. Healy, *The Trouble with Overconfidence*, Psychological Review, Vol. 115, 2008, s. 502-517.

znaczącymi zyskami oraz szybkim wzrostem, ale też dużymi stratami, jeżeli ryzyko oraz możliwe zagrożenia nie zostaną adekwatnie i obiektywnie ocenione. Pewność siebie osób zarządzających przejawia się w wielu decyzjach w sferze finansowej przedsiębiorstwa. Dla przykładu, podążając za wynikami E. Bukalskiej, przedsiębiorstwa zarządzane przez zbyt pewne siebie osoby wykazują wyższą zależność między inwestycjami a przepływami pieniężnymi, preferując finansowanie wewnątrz od zewnętrznego²⁴⁶. Nadmierna pewność siebie przejawia się również w decyzjach dotyczących dywidend, gdzie mimo częstszych wypłat dywidend, występuje niższy poziom i stopa dywidendy²⁴⁷. W zależności od etapu cyklu koniunkturalnego, nadmierna pewność siebie będzie odmiennie wpływała na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Gdy w okresach ekspansji zbyt duża pewność siebie ma pozytywny, znaczący wpływ na wyniki finansowe firmy, tak w czasach recesji efekt ten słabnie²⁴⁸.

Badania skupiające się na związku między silną pozycją osoby zarządzającej a wynikami firmy podczas kryzysów nie są jednoznaczne w tym zakresie. Jedni autorzy wskazują, że potężne osoby zarządzające radzą sobie znacznie gorzej podczas recesji oraz spowolnień w branży. Na przykład S. Han i inn. identyfikują znaczne korzyści dla firmy z posiadania zróżnicowanej oraz bardziej rozproszonej struktury decyzyjnej w warunkach kryzysu branżowego²⁴⁹. Silna osoba zarządzająca w czasach kryzysu może działać pochopnie i pod wpływem emocji, a gdy odpowiedzialność za decyzje jest rozłożona na większą grupę osób, to może występować większy obiektywizm oraz racjonalność opinii. Jest to przeciwny pogląd do G.W. Dowell²⁵⁰ czy D. Harris²⁵¹, którzy wskazują, że silna pozycja osoby zarządzającej może być korzystna w czasach kryzysu ze względu na ich

²⁴⁶ E. Bukalska, *Are companies managed by overconfident CEO financially constrained? Investment–cash flow sensitivity approach*, *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 15(1), 2020, s. 107-131.

²⁴⁷ E. Wrońska-Bukalska, *Power of an overconfident CEO and dividend payment*, *Journal of Management and Financial Sciences*, (35), 2018, s. 75-76.

²⁴⁸ T. Reyes, R.S. Vassolo, E.E. Kausel, D.P. Torres, S. Zhang, *Does overconfidence pay off when things go well? CEO overconfidence, firm performance, and the business cycle*, *Strategic Organization*, 2020, s. 22-23.

²⁴⁹ S. Han, V.K. Nanda, S.D. Silveri, *CEO Power and Firm Performance under Pressure*, *Financial Management*, 45(2), 2016, s. 369-400.

²⁵⁰ G.W. Dowell, M.B. Shackell, N.V. Stuart, *Boards, CEOs, and surviving a financial crisis: Evidence from the internet shakeout*, *Strategic Management Journal*, 32(10), 2011, s. 1025-1045.

²⁵¹ D. Harris, C.E. Helfat, *CEO duality, succession, capabilities and agency theory: Commentary and research agenda*, *Strategic Management Journal*, 19(9), 1998, s. 901-904.

zdolność do podejmowania szybkich decyzji oraz natychmiastowych reakcji, które w niektórych sytuacjach są niezbędne dla przetrwania przedsiębiorstwa.

Pomimo różnorodności opinii w zakresie kierunków oddziaływania pozycji osoby zarządzającej oraz jej siły, jedno jest pewne – wpływ ten jest istotnym i ważnym zagadnieniem badawczym, uzasadniającym w dużej mierze działania oraz aktywności mające miejsce w przedsiębiorstwie. Dlatego też coraz częściej ocenia się zakres wpływu osób zarządzających na poszczególne segmenty oraz procesy strategiczne, mające swoje finalne odniesienie na wyniki finansowe.

4.3. Wpływ pozycji osoby zarządzającej na innowacje

W czasach gospodarek opartych na wiedzy, coraz częściej podkreślane jest znaczenie kapitału ludzkiego w procesie tworzenia oraz zarządzania innowacjami. W literaturze naukowej jako kapitał ludzki uznaje się szeroko pojęte umiejętności, wiedzę oraz doświadczenie osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie²⁵². Oprócz pracowników i kadry menedżerskiej, którzy stanowią istotne ogniwo w procesie innowacyjnym, najczęściej to jednak osoba zarządzająca jest głównym sprawcą oraz inicjatorem innowacyjnych zachowań. W badaniach społecznych, określających determinanty innowacyjności ważną rolę odgrywa szeroko pojęta kreatywność osoby zarządzającej. Pod tym zagadnieniem badacze uznają nie tylko analizę rynku bądź zmiany w asortymencie, ale również nowatorskie metody promocji przedsiębiorstwa, wdrażanie zmian organizacyjnych i technologicznych, a także aktywne poszukiwania sposobów finansowania procesów innowacyjnych. W zakresie stymulowania działalności innowacyjnej istotnymi cechami kadry zarządzającej są: elastyczność, mobilność zawodowa, adaptacyjność oraz skłonność do ryzyka. U samej osoby zarządzającej do istotnych umiejętności zalicza się: zdolność zarządzania ludźmi, umiejętności interpersonalne, komunikatywność oraz otwartość²⁵³.

²⁵² A. Drews, *Rola kapitału ludzkiego w procesie kreowania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań w polskich małych przedsiębiorstwach*, Organizacja i Kierowanie, 180(1), 2018, s. 83.

²⁵³ K. Kowalewski, *Kapitał ludzki jako determinanta działalności innowacyjnej mikroprzedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 74, no. 3, 2017, s. 127-128.

Powiązania między wybranymi cechami osób zarządzających a skłonnością do wprowadzania innowacji są coraz częściej podkreślane w literaturze. Zestawienie wybranych cech zostało przedstawione w tabeli 25.

Tabela 25. Przegląd wybranych artykułów badających związek między cechami osoby zarządzającej a innowacjami

Kategoria	Autor	Wnioski
Wiek	Yim & Kang (2020) ²⁵⁴	wyniki wskazują, że produktywność lub zakres innowacji firmy spada wraz z wiekiem osoby zarządzającej. Dodatkowo, młodszy dyrektorzy generalni w firmach IT są bardziej skłonni do udziału w innowacjach niż w firmach spoza IT.
	De Mel, McKenzie & Woodruff (2009) ²⁵⁵	ujemna korelacja między wiekiem osoby zarządzającej a prawdopodobieństwem wprowadzenia innowacji.
Płeć	De Mel, McKenzie & Woodruff (2009) ²⁵⁶	płeć i stan cywilny nie są istotnie związane z prawdopodobieństwem innowacji.
Poziom wykształcenia	Farace & Mazzotta (2015) ²⁵⁷	wyniki wskazują, że prawdopodobieństwo aktywności innowacyjnych wzrasta wraz z wyższym wykształceniem osoby zarządzającej.
	Dorcas, Celestin & Yunfei (2021) ²⁵⁸	wyniki badań wskazują, że wykształcenie osoby zarządzającej wiąże się z innowacyjnością firmy. Ciekawym wynikiem tego badania jest to, że posiadanie dyplomu uniwersyteckiego podwaja prawdopodobieństwo innowacji w porównaniu z posiadaniem dyplomu zawodowego.

²⁵⁴ J. Yim, M. Kang, *CEO Age and Firm Innovation: Evidence from IT Industry in Korea*, 2020, dostęp: <https://ssrn.com/abstract=3570338>.

²⁵⁵ S. De Mel, D.J. McKenzie, C.M. Woodruff, *Innovative firms or innovative owners? Determinants of innovation in micro, small, and medium enterprises*, World Bank Policy Research Working Paper, 4934, 2009, s. 19.

²⁵⁶ Ibidem.

²⁵⁷ S. Farace, F. Mazzotta, *The effect of human capital and networks on knowledge and innovation in SMEs*, Journal of Innovation Economics Management, (1), 2015, s. 39-71.

²⁵⁸ K.D. Dorcas, B.N Celestin, S. Yunfei, *Entrepreneurs Traits/Characteristics and Innovation Performance of Waste Recycling Start-Ups in Ghana: An Application of the Upper Echelons Theory among SEED Award Winners*, Sustainability, 13(11), 5794, 2021, s. 13.

Doświadczenie	Farace & Mazzotta (2015) ²⁵⁹	wyniki wskazują, że wcześniejsze doświadczenie jako przedsiębiorca w innej firmie/branży pozytywnie wpływa na prawdopodobieństwo innowacji. Ponadto prawdopodobieństwo wprowadzania innowacji wzrasta przy każdym roku dodatkowego doświadczenia jako przedsiębiorca.
	Dorcas, Celestin & Yunfei (2021) ²⁶⁰	wyniki badań pokazują, że wśród zmiennych demograficznych osób zarządzających doświadczenie ma duże znaczenie przy skłonności firm do innowacji. W szczególności na podejmowane decyzje przedsiębiorstw o wprowadzaniu innowacji ma wpływ liczba lat wcześniejszego doświadczenia osób zarządzających oraz zajmowane w trakcie jego kadencji stanowiska.
Orientacja przedsiębiorcza	Blachard (2017) ²⁶¹	badania wskazują, że dostrzeganie możliwości, skalkulowane podejmowanie ryzyka (kluczowe obszary przedsiębiorczości) wśród osób zarządzających oraz innowacje są silnie ze sobą skorelowane.
	Blachard (2017) ²⁶²	zgodnie z badaniami, kluczowe cechy osób zarządzających takie jak skłonność do ryzyka (wspomniana powyżej), proaktywność oraz skłonność do innowacji są głęboko związane z wprowadzaniem i inicjowaniem innowacji w przedsiębiorstwie.

Zródło: Opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Obecnie bardzo silnie podkreśla się powiązania łączące przedsiębiorczość z innowacjami. W tym kontekście często przywołuje się stanowisko P.F. Druckera, który uważał innowację za specyficzne narzędzie przedsiębiorczości, sposób, w jaki przedsiębiorcy wykorzystują zmiany jako szansę na inną działalność lub usługę²⁶³. Ze względu na specyfikę sektora MSP oraz fakt, że przedsiębiorcy bądź właściciele są głównie jedynymi osobami zarządzającymi oraz podejmującymi decyzje w tych przedsiębiorstwach, stąd też często w badaniach naukowych podkreśla się, że adaptacja innowacji w firmach

²⁵⁹ S. Farace, F. Mazzotta, *The effect of human capital...*, op. cit., s. 39-71.

²⁶⁰ K.D. Dorcas, B.N Celestin, S. Yunfei, *Entrepreneurs Traits/Characteristics...*, op. cit., s. 13.

²⁶¹ K. Blanchard, *Rural and remote SMEs' innovative behaviour: Is it in the genes or location? An examination of entrepreneurial traits and characteristics*, Strategic Change, 26(4), 2017, s. 306.

²⁶² Ibidem.

²⁶³ J. Bessant, J. Tidd, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Wiley, 2018, s. 7.

MSP oraz jej brak w głównej mierze będzie zależeć od kierunków podejmowanych działań ze strony właściciela/przedsiębiorcy²⁶⁴.

Osoba zarządzająca jako główna osoba odpowiedzialna za kierowanie firmą, szczególnie w przedsiębiorstwach z sektora MSP, według M. Sipa, powinna zwrócić uwagę przy działalności innowacyjnej na odpowiednie zarządzanie wiedzą: kreację wiedzy, legalizowanie wiedzy, procesowanie i dystrybucję wiedzy, a także zastosowanie jej w praktyce. Ważną kwestię stanowi również zachowanie równowagi pomiędzy aspektami społecznymi i technicznymi w przedsiębiorstwie. Osoba zarządzająca obok tradycyjnej roli – osoby budującej i prowadzącej biznes, w obecnych czasach staje się również innowatorem, wprowadza nowe produkty, procesy, a także jest moderatorem nowych rozwiązań organizacyjnych²⁶⁵.

Jednym z zasadniczych źródeł aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa jest prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej (B+R), której głównym celem jest pozyskanie oraz kreowanie nowej wiedzy. Stąd też tak istotną kwestią jest posiadanie kadry pracowników o odpowiednich kompetencjach i kwalifikacjach, a także osoby zarządzającej, która będzie prowadziła właściwą politykę, nakierowaną na zasoby intelektualne oraz tworzenie nowej wiedzy, w tym również inwestowanie w działalność B+R. Zasoby intelektualne w przeciwieństwie do materialnych, nie są nabywalne za pieniądze, są zatem wynikiem wieloletnich procesów gromadzenia wiedzy, dlatego stanowią tak zasadniczy aspekt w budowaniu przewagi konkurencyjnej²⁶⁶.

Osoba zarządzająca w istotny sposób kształtuje proces innowacyjny w przedsiębiorstwie. To ona stwarza system informacyjny umożliwiający ocenę sytuacji oraz umożliwia wdrażania innowacji, a także pobudza i wyzwala inwencję twórczą pracowników. Wśród zadań nakierowanych na politykę innowacyjności w przedsiębiorstwie powinno się znaleźć²⁶⁷:

²⁶⁴ A.A. Daneji, K. Shavarebi, J.B.H. Yap, *Owner-Manager characteristics...*, op. cit., s. 2.

²⁶⁵ M. Sipa, *Przedsiębiorca i zasoby wiedzy w działalności innowacyjnej małych przedsiębiorstw*, Studia i Prace WNEiZ US, 39/3, 2015, s. 339.

²⁶⁶ I. Dierickx, K. Cool, *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, Management Science, no. 35(12), 1989, s. 1504-1511.

²⁶⁷ A. Kędzierska-Szczepaniak, K. Szopik-Deczyńska, K. Łazorko, *Innowacje...*, op. cit., s. 27-28.

- dążenie do postępu poprzez wspieranie aktywnych i twórczych postaw wśród kadry pracowniczej, wdrażanie kultury organizacyjnej nastawionej na zmiany, implementowanie systemów motywacyjnych do prac badawczych;
- inspirowanie i zachęcanie pracowników do działań w kierunku usprawnień technicznych, technologicznych czy też społecznych;
- nagradzanie oraz docenianie osób pomysłowych oraz wykazujących inwencję twórczą, rezygnowanie natomiast z pracowników nastawionych negatywnie na zmiany oraz niewykazujących zainteresowania rozwojem przedsiębiorstwa;
- oferowanie wsparcia materialnego oraz dodatkowych benefitów dla osób wykazujących inicjatywę we wprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwie;
- przykładanie dużego znaczenia do szkoleń i rozwoju osób w przedsiębiorstwie, ponieważ wysokie kwalifikacje korespondują z rozwojem organizacji;
- wdrażanie w przedsiębiorstwie modeli organizacyjnych opartych o zmiany w otoczeniu.

Osoby zarządcze, jako osoby decyzyjne kształtują odpowiednio proces innowacyjny, który składa się z sekwencyjnych etapów i to właśnie od tych osób będzie zależało jak te fazy będą przebiegać w zależności od podjętych w trakcie każdego kroku decyzji. Całość procesu decyzyjnego w zakresie innowacji przedstawia się następująco²⁶⁸:

- etap I - świadomość innowacji, poszukiwanie informacji na jej temat oraz zrozumienie zasad jej funkcjonowania. W tej fazie przedsiębiorstwo jest zwykle biernym receptorem pozyskiwanych informacji, kolejne kroki natomiast stanowią aktywną część całego procesu. Można w tym punkcie wyróżnić dwa typy osób zarządzających – Ci, którzy wcześniej zdobyli wiedzę o innowacjach (ang. early knowers) i późno (ang. late knowers). Pierwsza grupa (ang. early knowers) zazwyczaj wyróżnia się wyższym poziomem wykształcenia, nastawieniem na interpersonalne kanały komunikacji, wyższym statusem społecznym, częstszym dostępem do inicjatorów zmian oraz aktywniejszym udziałem w życiu społecznym;

²⁶⁸ P. Kawalec, *Charakterystyka procesu decyzyjnego w dyfuzji innowacji jako przedmiotu badań metodami mieszanymi*, Veritas in caritate, Lublin: Wydawnictwo KUL, 2015, s. 10-13.

- etap II – przyjęcie określonej postawy wobec innowacji. W tym kroku badane są zasadnicze atrybuty innowacji: możliwe do uzyskania korzyści, złożoność oraz porównywalność. Zazwyczaj następuje zmiana zachowania i nastawienia, która prowadzi do przyjęcia bądź odrzucenia innowacji;
- etap III – faza decyzyjna. Spółka w tym kroku angażuje się w konkretne aktywności, które prowadzą do działalności innowacyjnej lub jej odrzucenia. Odrzucenie może przybrać dwie formy – czynną lub bierną. Czynne odrzucenie wiąże się z decyzją poprzedzoną wcześniejszymi rozważaniami nad wdrożeniem innowacji, w przypadku biernego odrzucenia brak jest wcześniejszych rozważań;
- etap IV – następuje przyjęcie i wdrożenie innowacji, które polega w dużej mierze na wykorzystaniu opracowanych konceptów innowacji. Etap ten stanowi aktywne odzwierciedlenie rozważań prowadzonych we wcześniejszych krokach i odpowiada na pytanie „jak posługiwać się daną innowacją”;
- etap V – kolejny krok w procesie decyzyjnym stanowi modyfikacja i rozbudowanie wprowadzonej innowacji. Często ten element jest powiązany z pojęciem re-inwencji, które odnosi się do stopnia modyfikacji oraz zmiany innowacji w trakcie jej implementowania oraz przyjmowania przez przedsiębiorstwo;
- etap VI – stanowi finalną część całego procesu i jest nazywany fazą potwierdzenia (ang. confirmation). Dotyczy podsumowania wszelkich informacji i analiz o wdrożonej innowacji oraz wyciągnięciu wniosków oraz konkluzji na przyszłość.

Na każdym z wymienionych etapów osoba zarządzająca może posługiwać się innymi kanałami komunikacji, dostosowując dostępne narzędzia, umożliwiające jak najbardziej efektywne przeprowadzenie procesu decyzyjnego w działalności innowacyjnej, stąd też od możliwości i znaczenia osoby zarządzającej w przedsiębiorstwie będzie zależał produkt końcowy procesu innowacji.

Silna pozycja osób zarządzających determinuje wiele strategicznych decyzji w przedsiębiorstwach, takich jak wysokość wydatków na badania i rozwój, nabycie (ang. acquisitions), nakłady kapitałowe czy też wprowadzanie nowości oraz wykorzystywanie pojawiających się szans. Wśród decyzji strategicznych na które wpływa silna pozycja osoby

zarządzającej znajdują się również innowacje. Znaczna część badań wskazuje, że silna pozycja osoby zarządzającej jest pozytywnie związana z innowacjami. A.M. Sariol i M.A. Abebe sugerują, że przedsiębiorstwa kierowane przez wpływowe, potężne osoby zarządzające mają tendencję do agresywnego wdrażania innowacji²⁶⁹. Podobnie S. Sheikh odnajduje silną pozycję osób zarządzających za korzystną dla rozwoju innowacji w przedsiębiorstwie²⁷⁰.

W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, P.H. Qiao i A. Fung również odnajdują pozytywny związek między silną pozycją osoby zarządzającej a innowacjami²⁷¹. Z badań w tym zakresie można wyciągnąć wniosek, że osoby zarządzające mające silną pozycję w przedsiębiorstwie, jeżeli nie są monitorowane, często podejmują ryzykowne decyzje strategiczne, związane również z innowacjami wysokiego ryzyka. Pozytywny związek między pozycją osoby zarządzającej a innowacjami napędzany jest często również poprzez konkurencję na rynku produktów²⁷².

Nadmiernie pewne siebie osoby zarządzające, mające silną pozycję w przedsiębiorstwie, również pozytywnie wpływają na działalność innowacyjną. Osoby te są w stanie wprowadzić więcej innowacji w przedsiębiorstwie, ponieważ stawiają na potencjalnie wysokie zyski z ryzykownych, niepewnych projektów, w tym np. z projektów high-tech²⁷³.

Natomiast pojawiają się również głosy, że nie zawsze silna pozycja osób zarządzających będzie pozytywnie oddziaływać na działania proinnowacyjne. F.T. Mousa i inn. odnajdują awersję do ryzyka oraz strach przed utratą posady jako jeden z czynników, dla których osoby zarządzające mogą rezygnować z zaangażowania przedsiębiorstwa w aktywność innowacyjną. Wysoki wskaźnik niepowodzeń oraz odległe horyzonty czasowe wpływają na brak inicjatyw osób zarządzających w zakresie innowacji²⁷⁴.

²⁶⁹ A.M. Sariol, M.A. Abebe, *The influence of CEO power on explorative and exploitative organizational innovation*, Journal of Business Research, 73, 2017, s. 42-45.

²⁷⁰ S. Sheikh, *The impact of market competition on the relation...*, op. cit., s. 36-50.

²⁷¹ P.H. Qiao, A. Fung, *How does CEO power affect innovation efficiency?*, The Chinese Economy, 49(4), 2016, s. 231-238.

²⁷² A.M. Sariol, M.A. Abebe, *The influence of CEO...*, op. cit., s. 42-45.

²⁷³ A. Saeed, H.M. Ziaulhaq, *The Impact of CEO Characteristics on the Internationalization of SMEs: Evidence from the UK*, Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 2018, s. 3-6, 12-13.

²⁷⁴ F.T. Mousa, J. Chowdhury, S.R. Gallagher, *The implications of CEO power on the relationship between firm resources and innovation*, Journal of Management & Organization, 2020, s. 7-13.

Innowacje jako istotny a zarazem skomplikowany punkt strategiczny w działalności przedsiębiorstwa wymagają szczególnej uwagi kierownictwa oraz osób zarządzających. Narzędzia oraz możliwości jakie zapewnia silna pozycja osób zarządzających w przedsiębiorstwie mogą kształtować cały proces oraz wpływać na podejmowane w tym zakresie decyzje, stąd dalsze rozważania w tym zakresie wydają się być uzasadnione.

4.4. Wpływ pozycji osoby zarządzającej na internacjonalizację

Uznaje się, że podejmowanie ważnych strategicznych decyzji, jakim np. jest decyzja o internacjonalizacji jest odzwierciedleniem silnych cech osobowości osób odpowiedzialnych za przedsiębiorstwo. Decyzje strategiczne często są złożone oraz wiążą się z długim procesem wdrożeniowym, dlatego decydenci nie zawsze mają możliwość poznania i oceny w pełni wszystkich czynników oraz otoczenia towarzyszących danej decyzji. Stąd też interpretacja oraz decyzja strategiczna będą zależne od ostatecznego osądu oraz osobowości decydentów, którzy będą bardziej lub mniej skłonni do podjęcia danego ryzyka²⁷⁵.

Liczne badania naukowe wskazują, że stopień internacjonalizacji MSP jest uzależniony od kapitału ludzkiego, a w szczególności od osoby zarządzającej (m.in. Cerrato i Piva 2010²⁷⁶, Sanyal i inn. 2020²⁷⁷), stwierdzono również, że poziom wykształcenia i międzynarodowe doświadczenie osób zarządzających pozytywnie wpływają na stopień internacjonalizacji firm MSP²⁷⁸. Podobnie wskazują polscy badacze W. Nowiński i W. Nawara, analizujący uwarunkowania internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw. Autorzy podkreślają, że na większy stopień umiędzynarodowienia wpływa nie tylko doświadczenie zagraniczne firmy, ale przede wszystkim doświadczenie międzynarodowe wniesione przez zarząd/kierownictwo. Jest to podejście, które łączy się

²⁷⁵ K. Laufs, M. Bembom, C. Schwens, *CEO characteristics and SME foreign market entry mode choice: The moderating effect of firm's geographic experience and host-country political risk*, *International Marketing Review*, 2016, s. 4-11.

²⁷⁶ D. Cerrato, M. Piva, *The internationalization of small and medium-sized enterprises...*, op. cit., s. 638.

²⁷⁷ S. Sanyal, M.W. Hisam, A.M.S. Baawain, *Entrepreneurial orientation, network competence and human capital: The internationalization of SMEs in Oman*, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 2020, s. 476.

²⁷⁸ Ibidem.

z teorią unikatowych zasobów firmy, jako wewnętrznego czynnika wpływającego na intensywność internacjonalizacji²⁷⁹.

Międzynarodowe doświadczenie osoby zarządzającej szczególnie wpływa w przypadku MSP na wybór danej formy wejścia na rynki zagraniczne, ponieważ doświadczenie międzynarodowe przedsiębiorstwa z sektora MSP bazuje przede wszystkim na doświadczeniu międzynarodowym właściciela/zarządzającego. Większe doświadczenie międzynarodowe osoby zarządzającej zmniejsza niepewność związaną z wejściem na rynek zagraniczny, dodatkowo wiedza o zagranicznym rynku pozwala szybciej i efektywniej wykorzystywać szanse i możliwości jakie niesie za sobą ekspansja zagraniczna, występuje też większe prawdopodobieństwo sukcesu założonych decyzji strategicznych w tym zakresie²⁸⁰.

Międzynarodowa orientacja jako miernik internacjonalizacji, może być zależna od doświadczenia uzyskanego przez osobę zarządzającą za granicą, a także od przyjętych strategii przedsiębiorstwa. Orientacja ta występuje w formie²⁸¹:

- etnocentrycznej, a więc dotyczy wyboru rynków podobnych do macierzystego (głównie eksport, wyselekcjonowane rynki);
- policentrycznej, uwzględniającej wiele rynków zagranicznych, o różnej specyfice (możliwość pojawiania się nowych filii, spółek, wspólnych przedsięwzięć);
- globalnej, gdzie rynki światowe bądź regionalne są postrzegane jako homogeniczne;
- dualnej – kombinacji elementów strategii policentrycznej i globalnej.

Międzynarodowa orientacja przedsiębiorcza postrzegana jest w perspektywie wizji internacjonalizacji a także aktywnej i entuzjastycznej postawy osób zarządzających. Wśród definicji można spotkać się ujęciem określającym międzynarodową orientację przedsiębiorczą jako eksplorowanie, implementację, ewaluację oraz wykorzystanie możliwości – poza granicami kraju – w celu kreacji przyszłych produktów i usług²⁸².

²⁷⁹ W. Nowiński, W. Nowara, *Stopień i uwarunkowania internacjonalizacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics, 246(3), 2011, s. 41.

²⁸⁰ K. Laufs, M. Bembom, C. Schwens, *CEO characteristics...*, op. cit., s. 4-11.

²⁸¹ K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, E. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2000, s. 17.

²⁸² J. Yoon, K.K. Kim, A.T. Dedahanov, *The role of international entrepreneurial orientation in successful internationalization from the network capability perspective*, Sustainability, 10(6), 2018, s. 3.

Orientację i kulturę międzynarodową kształtują w głównej mierze zarządzający firmą, a następnie przekazują je wszystkim członkom organizacji. Niektórzy badacze argumentują, że orientacja na przedsiębiorczość staje się decydującym czynnikiem dla MSP w internacjonalizacji ich przedsiębiorstw. Małe i średnie przedsiębiorstwa, aby konkurować na światowych rynkach, powinny być nastawione na przedsiębiorczość oraz wykorzystywać zdolności firmy. W rozważaniach dotyczących orientacji na przedsiębiorczość ważne jest, aby MSP posiadały działającą sieć kontaktów, która pozwalała im pozyskiwać zasoby, którymi same nie dysponują. Podobnie kluczowym elementem przy pozyskiwaniu sieci kontaktów jest przepływ informacji o zamierzonym rynku międzynarodowym²⁸³.

Wskazuje się, że na decyzję o internacjonalizacji i na wybór trybu wejścia ma wpływ wiek osoby zarządzającej oraz jej staż pracy. Wiek osoby zarządzającej ma znaczenie w kontekście skłonności do podejmowania ryzyka, tendencji do wdrażania zmian oraz wpływa na tempo pozyskiwania i przetwarzania informacji. Stąd też uznaje się, zgodnie z teorią *wyższych szczebli*, że młodszy zarządzający częściej decyduje się na bardziej ryzykowne formy internacjonalizacji oraz są pewniejsi w swoich decyzjach, rzadziej się wahają oraz szybciej zamieniają pomysł w działanie. Staż pracy zarządzającego również wpływa na podejmowanie mniej ryzykownych decyzji dotyczących ekspansji zagranicznej. Dłużej pracujące osoby zarządzające są nastawione na mniej drastyczne zmiany, wprowadzane raczej małymi krokami, są stabilniejsi oraz doceniają bezpieczeństwo w swojej firmie²⁸⁴.

Podobnie A. Saeed i H.M. Ziaulhaq²⁸⁵ czy też R. Korsakienė i D. Diskienė²⁸⁶ wskazują, że wyniki z działalności międzynarodowej są odzwierciedleniem podstaw poznawczych, doświadczenia, a także zasobów osób zarządzających. Autorzy wskazują, że takie cechy jak wiek, poziom wykształcenia, doświadczenie międzynarodowe oraz zasoby i umiejętności osoby zarządzającej wpływają na zdolności poznawcze istotne przy ekspansji zagranicznej. Dodatkowo autorzy wskazują na więzi polityczne pozytywnie skorelowane

²⁸³ F.N. Sijabat, *Entrepreneurial orientation, barriers, business networks, and internationalization readiness: A conceptual framework for the SMEs*, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 8(3), 2018, s. 96-97.

²⁸⁴ D.C. Hambrick, P. Mason, *Upper echelons...*, op. cit., s. 197.

²⁸⁵ A. Saeed, H. M. Ziaulhaq, *The Impact of CEO Characteristics...*, op. cit., s. 3-6, 12-13.

²⁸⁶ R. Korsakienė, D. Diskienė, *Personality traits of managers and success of firms: a case of Lithuanian SMEs*, Leadership & Governance, 2015, s. 194-197.

z internacjonalizacją, które pomagają w dostępie oraz powiększaniu unikatowych zasobów przedsiębiorstwa. Wpływ zasobów i umiejętności osób zarządzających koresponduje z teorią opartą na zasobach (RBV), gdzie to unikalne zasoby stają się istotnym elementem, przyczyniającym się do wkroczenia na ścieżkę internacjonalizacji.

Umiejętności profesjonalnego zarządzania osób odpowiedzialnych za przedsiębiorstwo stanowią istotny element w procesie internacjonalizacji. Know-how w zakresie zarządzania, przyczynia się do właściwej identyfikacji i wyboru najbardziej odpowiednich partnerów, inwestorów i doradców. Jest to również pomocne w ocenie możliwości i ryzyka związanego z daną strukturą organizacyjną oraz dostępu do zasobów, takich jak informacje, kompetencje i sieci, które mogą okazać się kluczowe dla wykorzystania możliwości biznesowych za granicą²⁸⁷.

W przypadku pozycji osoby zarządzającej w przedsiębiorstwie, uznaje się, że silna pozycja jest pozytywnie powiązana ze stopniem umiędzynarodowienia firmy. Silna pozycja umożliwia poczucie kontroli oraz nasila pewność siebie osób zarządzających, co przekłada się na częstsze decyzje dotyczące ekspansji zagranicznej²⁸⁸. Zwiększanie uprawnień na pozycji osoby zarządzającej będzie sprzyjać zwiększeniu tempa internacjonalizacji. Decyzje o wzroście intensywności i skali inwestycji międzynarodowych będą poparte chęcią zwiększania dochodów osób zarządzających, poprawą ich reputacji zawodowej oraz ochroną stanowiska²⁸⁹. Silna pozycja osób zarządzających zapewnia większą swobodę w podejmowaniu decyzji, stąd osoby te mają tendencję do podejmowania ryzykownych zachowań decyzyjnych oraz zaangażowania w niepewne projekty.

Rozpatrując proces ekspansji zagranicznej z perspektywy osób zarządzających oraz ich wpływu na podejmowane w tym zakresie decyzje, warto zauważyć, że istnieje szereg cech, zachowań oraz czynników, które będą determinowały całokształt działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w kontekście umiędzynarodowienia. Pozycja osoby zarządzającej w połączeniu z możliwościami i zasobami jakimi ta osoba dysponuje będą

²⁸⁷ D. Cerrato, M. Piva, *The internationalization of small and medium-sized enterprises...*, op. cit., s. 638.

²⁸⁸ R. Lin, F. Li, A. Olawoyin, *CEO overconfidence and firm internationalization: the moderating role of experience and managerial discretion*, Nankai Business Review International, 2020, s. 16-17.

²⁸⁹ F. Hong, W. Yimin, S. Chen, *CEO Power and Internationalization Speed of Chinese Firms - The Mediating Effect of TMT Risk Attention*, Management Review, 33(9), 2021, s. 269-270.

odgrywały zasadniczą rolę w podjęciu decyzji o zaangażowaniu w działalność międzynarodową bądź jej braku.

4.5. Związek między innowacjami a internacjonalizacją w MSP

Na rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w dużej mierze ma wpływ ich działalność proinnowacyjna, jak również działalność międzynarodowa, a co tym idzie, coraz bardziej podkreślane jest znaczenie powiązań między innowacyjnością a internacjonalizacją dla sukcesu oraz wzrostu wśród tych przedsiębiorstw²⁹⁰. P.P. McDougall i B.M. Oviatt interakcje między innowacyjnością a umiędzynarodowieniem opisują w ramach koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej (ang. international entrepreneurship – IE), która jest definiowana jako kombinacja zachowań proinnowacyjnych i proaktywnych, które wykraczają poza granice państw oraz mają na celu tworzenie wartości w przedsiębiorstwach²⁹¹. Badania w tym zakresie coraz częściej identyfikują pozytywne relacje między orientacją na przedsiębiorczość (EO) a decyzjami dotyczącymi internacjonalizacji, innowacyjności oraz wzrostu wydajności w MSP²⁹².

Prezentowane w literaturze opracowania sugerują możliwość występowania dwukierunkowej relacji między innowacjami a internacjonalizacją przedsiębiorstw²⁹³, przy czym dodatkowo wskazuje się na wydajność jako zmienną moderującą (rys. 17).

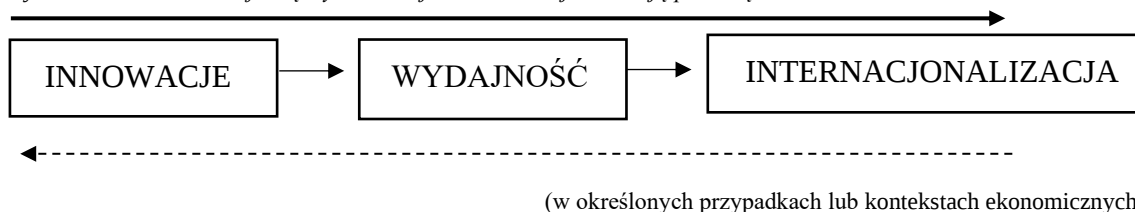
²⁹⁰ B. Hagen, S. Denicolai, A. Zucchella, *International entrepreneurship at the crossroads between innovation and internationalization*, J Int Entrep, 12, 2014, s. 111–114.

²⁹¹ P. P. McDougall, B.M. Oviatt, *International Entrepreneurship...*, op. cit., s. 903.

²⁹² A. Vuorio, L. Torkkeli, L.M. Sainio, *Service innovation and internationalization in SMEs...*, op. cit., s. 112; M. Ripollés-Meliá, M. Menguzzato-Boulard, L. Sánchez-Peinado, *Entrepreneurial orientation and international commitment*, J Int Entrepr, 5(3-4), 2007, s. 79.

²⁹³ Wśród autorów można wyróżnić: G. Saridakis, B. Idris, J. M. Hansen, L.P. Dana, *SMEs' internationalization...*, op. cit., s. 258; Y. Liu, J. Kim, J. Yoo, *Intangible Resources and Internationalization for the Innovation...*, op. cit., s. 52; R. Singh, M.H. Subrahmanya, *Network Cooperation, Innovation, Internationalization...*, op. cit., s. 483-484; R. Gjergji, V. Lazzarotti, F. Visconti, P. Saha, *Internationalization and innovation...*, op. cit., s. 336; E. Genc, M. Dayan, O.F. Genc, *The impact of SME internationalization on innovation...*, op. cit., s. 262; M. Lecerf, N. Omrani, *SME internationalization: The impact of information technology...*, op. cit., s. 817-818; N. Zivlak, M. Ljubičić, M. Xu, J. Demko-Rihter, B. Lalić, *Learning by internationalization...*, op. cit., s. 757.

Rysunek 17. Model relacji między innowacjami i internacjonalizacją przedsiębiorstw



Źródło: J. Freixanet, *Innovation and Internationalization: relationship and implications for management and public policy*, International Journal of Entrepreneurial Knowledge, 2014, s. 65.

Innowacje i internacjonalizacja stanowią działania strategiczne, które są silnie ze sobą powiązane. Uznaje się wręcz, że związek internacjonalizacja-innowacje stanowi dynamiczne koło, w którym procesy te wzajemnie się wzmacniają²⁹⁴. Innowacje mogą stanowić zarówno przyczynę, jak i skutek internacjonalizacji. Z jednej strony aktywność międzynarodowa może opierać się na innowacjach w tym sensie, że firmy muszą wprowadzać innowacje, aby móc konkurować na rynkach zagranicznych. Wielu badaczy uważa, że innowacyjność pomaga firmom w rozpoczęciu działalności międzynarodowej, ponieważ dzięki innowacjom firmy mogą wytwarzać nowe konkurencyjne produkty lub bardziej wydajne procesy (co skutkuje szybszą obsługą lub niższymi cenami), a tym samym przyciągać popyt oraz umożliwiają pokonywanie barier w penetracji rynku zagranicznego²⁹⁵. Zdarza się również, że firmy, które zainwestowały w innowacje, mogą uznać, że ich rynki macierzyste są zbyt małe, aby odzyskać zainwestowane kwoty, przez co poszukują większej liczby nabywców za granicą.

Uznaje się, że istotnym aspektem dla rozwoju internacjonalizacji poprzez innowacje są nakłady na B+R oraz posiadanie własnego działu badawczo-rozwojowego. Zgodnie z badaniami K. Wacha i N. Daszkiewicz, przeprowadzonymi na polskich przedsiębiorstwach high-tech, działy badawczo-rozwojowe umożliwiają dostosowanie oferowanych produktów do potrzeb rynków zagranicznych, wpływają na ulepszenie oraz rozwijanie towarów i usług,

²⁹⁴ E. Golovko, G. Valentini, *Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth*, Journal of International Business Studies, 42(3), 2011, s. 362–380.

²⁹⁵ J. Paul, S. Parthasarathy, P. Gupta, *Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda*, Journal of World Business, 52(3), 2017, s. 335–337; G. Saridakis, B. Idris, J. M. Hansen, L.P. Dana, *SMEs' internationalisation...*, op. cit., s. 258.

a także sprzyjają tworzeniu własności intelektualnej, co wpływa na budowanie pozycji przedsiębiorstwa za granicą²⁹⁶.

Z drugiej strony internacjonalizacja może prowadzić do innowacji w wyniku tak zwanych efektów „uczenia się przez eksport/internacjonalizację”²⁹⁷. Wiedza pozyskana od partnerów zagranicznych, dostęp do zaawansowanych technologii oraz know-how zdobyte na arenie międzynarodowej przekładają się na wprowadzanie innowacji, nowych technik oraz metod w przedsiębiorstwie. Nurt ten jest powiązany z uppsalskim założeniem stopniowego zaangażowania przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym oraz towarzyszącym mu procesem uczenia się w miarę rozszerzania działalności międzynarodowej.

Internacjonalizacja może wpływać na obniżenie kosztów innowacji, przez co ułatwia ich wdrażanie. Umieźdzynarodowione przedsiębiorstwa posiadają często dostęp do tańszych źródeł np. B+R oraz mają możliwość zakładania swoich działów badawczo-rozwojowych w tańszych, bardziej produktywnych lokalizacjach²⁹⁸. Umieźdzynarodowienie wymusza również na przedsiębiorstwach bardziej szczegółowe obserwacje potrzeb i oczekiwań klientów oraz większą walkę wśród konkurentów, co często stanowi siłę napędową dla innowacji²⁹⁹.

Sukces jak również przetrwanie przedsiębiorstw na rynkach globalnych w wielu przypadkach będzie zależał od efektu synergii innowacji i działań międzynarodowych³⁰⁰. Przedsiębiorstwa, które same opracowały innowacyjne produkty lub usługi, wskazują, że takie innowacje były konieczne do wejścia na rynki zagraniczne. Uznaje się również, że firmy posiadające konkretne plany internacjonalizacji są relatywnie bardziej innowacyjne niż przedsiębiorstwa bez takich planów. W niektórych przypadkach innowacje stanowią warunek konieczny dla zaistnienia konkretnej formy kooperacji międzynarodowej, zapewniając jej technologiczne i infrastrukturalne zaplecze³⁰¹.

²⁹⁶ K. Wach, N. Daszkiewicz, *Role of research and development in internationalization of high-tech firms: Empirical results from Poland*, Journal of International Studies, 16(4), 2023, s. 245-256.

²⁹⁷ European Union, *Internationalisation of European SMEs*, European Commission, report, 2015.

²⁹⁸ M.I. Kafourios, P.J. Buckley, J. A. Sharp, C. Wang, *The role of internationalization in explaining innovation performance*, Technovation, 28(1), 2008, s. 63–74.

²⁹⁹ M. Cloudt, J. Hagedoorn, H. Van Kranenburg, *Mergers and acquisitions: Their effect on the innovative performance of companies in high-tech industries*, Research Policy, 35(5), 2006, s. 642–654.

³⁰⁰ A. Onetti, A. Zucchella, M. Jones, P. McDougall, *Entrepreneurship and strategic management in new technology based companies*, Journal of Management and Governance, 16(3), 2010, s. 333–336.

³⁰¹ PARP, *Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, raport, Warszawa 2019.

Istnieje coraz większe przekonanie wśród naukowców, że zarówno innowacyjność jak i internacjonalizacja są wynikiem endogenicznych wyborów przedsiębiorstw³⁰². Dlatego uznaje się, że są one ze sobą nierozzerwalnie związane: firmy mogą prowadzić działalność innowacyjną przewidując w przyszłości rozpoczęcie działalności poza granicami kraju lub poprzez umiędzynarodowienie przedsiębiorstwo planuje pomyślne wprowadzenie innowacji. Aw i inn. stwierdzili, że marginalna korzyść z jednoczesnego eksportu i innowacji wzrasta wraz z produktywnością przedsiębiorstwa. Stąd odnajduje się behawioralne, jak i technologiczne powiązania między innowacyjnością, eksportem a produktywnością³⁰³.

Wśród motywów nawiązywania relacji międzynarodowych w celu tworzenia innowacji wymieniane są³⁰⁴:

- redukcja ryzyka i kosztów wynikających ze złożonej natury technologii;
- ograniczanie i podział niepewności oraz kosztów działalności B+R;
- pozyskiwanie wiedzy partnera;
- skrócenie czasu pomiędzy stworzeniem innowacji i jej wprowadzeniem na rynek;
- poszukiwanie okazji rynkowych;
- możliwość dokonania ekspansji zagranicznej;
- zwiększenie zakresu oferty handlowej.

Warto jednak zauważyć, że związek innowacje-internacjonalizacje oraz korzyści z niego płynące nie są zawsze tak oczywiste. Niektórzy naukowcy zwracają uwagę, że oba procesy są wysoce złożone i wielowymiarowe a rozpatrywanie korzyści będzie zależało od uwzględnienia szerokiego spektrum aspektów³⁰⁵.

Sytuacja MSP wygląda nieco inaczej niż wśród większych firm. Z jednej strony, dostrzegany jest pozytywny związek innowacje-internacjonalizacja, jak na przykład J. Paul

³⁰² J.A. Costantini, M.J. Melitz, *The dynamics of firm-level adjustment to trade liberalization*, [w:] E. Helpman, D. Marin, T. Verdier (red.), *The Organization of Firms in a Global Economy*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 2008; C. Altomonte, T. Aquilante, G. Békés, G.I. Ottaviano, *Internationalization and innovation of firms: evidence and policy*, *Economic policy*, 28(76), 2013, s. 679.

³⁰³ B.Y. Aw, M.J. Roberts, D.Y. Xu, *R&D investment, exporting, and productivity dynamics*, *American Economic Review*, 101(4), 2011, s. 1341–1344.

³⁰⁴ J.T.G. Arias, *Do Networks Really Foster Innovation?*, *Management Decision*, vol. 33, no. 9, 1995, s. 52.

³⁰⁵ K. Bigos, K. Wach, *Product innovation as the cause for export propensity in the Caucasus: Empirical evidence for Armenia, Azerbaijan and Georgia*, *Central Asia and the Caucasus*, 22(2), 2021, s. 90–100; D. Dohse, A. Niebuhr, *How different kinds of innovation affect exporting*, *Economics Letters*, 163, 2018, s. 182–185.

i inn. wskazują, że MSP, które wprowadzają innowacje w zakresie produktów lub usług, osiągają przewagę konkurencyjną nad swoimi konkurentami, a to z kolei pomaga im w procesie internacjonalizacji. Dodatkowo, globalizacja i krótsze cykle życia produktów coraz częściej doprowadzają przedsiębiorców z nowymi lub innowacyjnymi produktami i usługami do przyjęcia strategii internacjonalizacji, aby osiągnąć oczekiwaną stopę zwrotu z inwestycji³⁰⁶. Natomiast podkreśla się, że mniejsze przedsiębiorstwa napotykają więcej barier w zakresie interakcji między innowacjami a internacjonalizacją niż większe firmy, ponieważ oba te procesy związane są z wysokim ryzykiem niepowodzenia, co może małe, mniej odporne firmy doprowadzić do bankructwa. Małe i średnie firmy w porównaniu do dużych przedsiębiorstw nie dysponują tak zróżnicowanymi zasobami zewnętrznymi, ich portfolio produktów również nie jest tak rozbudowane, aby mogły swobodnie wprowadzać wiele radykalnych aktywności, każde niepowodzenie w tym zakresie wiąże się z dużym obciążeniem dla MSP oraz z zagrożeniem przetrwania firmy³⁰⁷. Mniejsze przedsiębiorstwa, podejmując decyzje o bardziej ryzykownych działaniach, wybierają zazwyczaj tylko jedną drogę, czy to będą innowacje czy internacjonalizacja, tak aby możliwie zminimalizować towarzyszące im ryzyko operacyjne.

4.6. Wpływ związku między innowacjami i internacjonalizacją w MSP na sytuację finansową

MSP wchodzą we współpracę z zagranicznymi przedsiębiorstwami, aby korzystać ze źródeł know-how zlokalizowanych poza granicami kraju, uzyskać szybszy dostęp do nowych technologii lub nowych rynków, korzystać z ekonomii skali we wspólnych pracach badawczo-rozwojowych i/lub produkcji. Dodatkowo we współpracach ryzyko inwestycji rozkłada się na wszystkich partnerów, co umożliwia podejmowanie działań, które wykraczają poza zakres lub możliwości pojedynczego MSP. Potencjał innowacyjny w kontekście MSP opiera się w zasadniczej mierze na zdolności absorpcji wiedzy, a więc identyfikowania, przyswajania i stosowania wiedzy. Zdolność absorpcyjna poprzez

³⁰⁶ J. Paul, S. Parthasarathy, P. Gupta, *Exporting challenges of SMEs...*, op. cit., s. 327–342.

³⁰⁷ J. Freixanet, A. Rialp, I. Churakova, *How Do Innovation, Internationalization, and Organizational Learning Interact and Co-evolve in Small Firms? A Complex Systems Approach*, 2019, s. 23.

pozytywną zależność z zachowaniami proinnowacyjnymi, wpływa na poprawę wyników ekonomicznych³⁰⁸. W tym kontekście podkreślane są interakcje między innowacjami a internacjonalizacją, ponieważ przedsiębiorstwa prowadzące działalność międzynarodową są „wyeksponowane” na wiedzę poprzez dostęp do zagranicznych rynków, współpracę z partnerami czy dostawcami³⁰⁹. Wśród MSP najczęściej to eksport stanowi formę umiędzynarodowienia tych przedsiębiorstw. Poprzez eksport przedsiębiorstwa MSP mają dostęp do dwóch rodzajów wiedzy: rynkowej oraz technologicznej. Wiedzę rynkową uzyskują poprzez przepływ informacji od klientów odnośnie ich wymagań i oczekiwań, dostęp do lokalnych praktyk i obyczajów, a także poprzez obserwację zachowań oraz preferencji w danym otoczeniu lokalnym. Z kolei wiedza technologiczna będzie odnosić się do specjalistycznych technik oraz metod wykorzystywanych na rynku zagranicznym, procesów operacyjnych bazujących na zaawansowanych technologiach, a także know-how oraz współpracy B+R³¹⁰.

Istnieje coraz więcej dowodów na to, że związek między internacjonalizacją, innowacjami i wynikami finansowymi firmy jest istotnym i ważnym problemem badawczym. Z jednej strony internacjonalizacja nie tylko zwiększa wydajność firm, ale także pobudza firmy do zaangażowania w procesy innowacyjne. Dalej, uczestnictwo za granicą umożliwia dostęp do międzynarodowych praktyk, co wspiera przyswajanie nowych i innowacyjnych sposobów prowadzenia działalności oraz pobudza zdolności absorpcyjne. Można spotkać się z opinią jak w przypadku M.A. Boermans i H. Roelfsema, że internacjonalizacja ma bezpośredni pozytywny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa i pośrednio zwiększa wydajność firmy poprzez jej wkład w innowacje³¹¹. Z drugiej strony, innowacje zapewniają większą szansę wejścia oraz przetrwania na rynku zagranicznym, obniżają ryzyko i koszty związane z międzynarodowym biznesem oraz podnoszą konkurencyjność przedsiębiorstwa, przez co ostatecznie osiągnęte są lepsze wyniki

³⁰⁸ K. Kostopoulos, A. Papalexandris, M. Papachroni, G. Ioannou, *Absorptive capacity, innovation, and financial performance*, Journal of Business Research, 64(12), 2011, s. 1335-1343; S. Najafi Tavani, H. Sharifi, S.H. Ismail, *A study of contingency relationships between supplier involvement absorptive capacity and agile product innovation*, International Journal of Operations and Production Management, 34(1), 2013, s. 65-92.

³⁰⁹ G.M. Grossman, E. Helpman, *Trade, knowledge spillovers, and growth*, European Economic Review, 35(2), 1991, s. 517-526.

³¹⁰ M. Szymura-Tyc, *Internacjonalizacja, innowacyjność...*, op. cit., s. 91-92.

³¹¹ M.A. Boermans, H. Roelfsema, *Small firm internationalization, innovation...*, op. cit., s. 283-296.

ekonomiczne³¹². Podzielają to zdanie E. Autio i inn., którzy wskazują, że przedsiębiorstwa, które wykorzystują „najnowocześniejszą” technologię oraz internacjonalizują swoją działalność, mogą osiągnąć wyższe wyniki finansowe³¹³.

Wśród badań nad związkiem między wynikami, innowacyjnością a umiędzynarodowieniem MSP można spotkać się z opinią, że innowacyjne MSP charakteryzują się większą intensywnością internacjonalizacji niż MSP umiarkowane lub mało innowacyjne. W przypadku wyników ekonomicznych, wskazuje się, że zarówno innowacyjne przedsiębiorstwa MSP jak również te angażujące się w proces internacjonalizacji generują wysoką sprzedaż, stąd też uznaje się, że innowacyjność i internacjonalizacja mają pozytywny związek z wynikami finansowymi MSP³¹⁴. Pojawiają się jednak głosy, że nie zawsze powiązanie innowacji i internacjonalizacji z wynikami finansowymi jest pozytywne, szczególnie w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw. Dla przykładu, D. Battaglia i P. Neirotti badając wpływ związku innowacje-internacjonalizacja MSP na wyniki finansowe wywnioskowali, że połączenie dużej intensywności badań i rozwoju oraz eksportu ma negatywny wpływ na rentowność MSP. Może być to związane ze złożonością składowych, które wpływają na odniesienie sukcesu, zarówno w obszarze innowacji, jak również na rynkach zagranicznych, które mogą przerosnąć możliwości mniejszych firm³¹⁵. Procesy takie jak wprowadzanie innowacji czy umiędzynarodowienie wymagają dostosowania oraz rekonfiguracji posiadanych aktywów, zasobów oraz mechanizmów stosowanych w firmie, co w dłuższej perspektywie może przerosnąć możliwości przedsiębiorstw i przynieść odwrotny skutek, dlatego też ważne, aby firma potrafiła oszacować czy dana decyzja może przynieść oczekiwane korzyści.

³¹² M. Bagheri, S. Mitchelmore, V. Bamiatzi, K. Nikolopoulos, *Internationalization orientation in SMEs...*, op. cit., s. 121-139.

³¹³ E. Autio, H.J. Sapienza, J.G. Almeida, *Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth*, *Academy of Management Journal*, 43(5), 2000, s. 909-924.

³¹⁴ R. Singh, M.H Subrahmanya, *Network cooperation, innovation, internationalization...*, op. cit., s. 461-488.

³¹⁵ D. Battaglia, P. Neirotti, *Dealing with the tensions between innovation and internationalization in SMEs: A dynamic capability view*, *Journal of Small Business Management*, 2020, s. 4-33.

4.7. Wpływ pozycji osoby zarządzającej na związek między innowacjami i internacjonalizacją w MSP

Znaczenie związku między procesem internacjonalizacji a innowacjami znajduje coraz szersze zainteresowanie wśród badaczy, analizujących zarówno źródła oraz przyczyny podejmowania tych aktywności³¹⁶, jak również ich wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa³¹⁷. Natomiast niewielu autorów porusza temat wpływu pozycji osób zarządzających na interakcję między innowacjami a internacjonalizacją. Badania w tym zakresie opierają się głównie na orientacji przedsiębiorczej zarządzających jako zmiennej moderującej ten związek. Sam wpływ osób zarządzających, ich pozycji, atrybutów i kompetencji w literaturze naukowej zasadniczo rozpatrywany jest osobno dla procesu internacjonalizacji³¹⁸ oraz osobno dla innowacji³¹⁹.

Podążając za założeniem uznającym, że cechy jak i pozycja osoby zarządzającej kształtują decyzje strategiczne w przedsiębiorstwie, również wpływ osoby zarządzającej będzie miał swoje odniesienie na związek między internacjonalizacją i innowacjami, jako że oba te zjawiska stanowią działania strategiczne.

Często działalność międzynarodowa opiera się na relacjach z innymi przedsiębiorstwami, agentami czy partnerami, co przekłada się na efekty produkcyjne, działalność B+R czy też marketing oraz markę. Współzależność aktywności proinnowacyjnej z umiędzynarodowieniem postrzegana jest przez pryzmat strategii przedsiębiorstwa nakierunkowanej na podejmowanie inicjatyw ze zwiększonym ryzykiem, ponieważ zarówno innowacje jak i internacjonalizacja wiążą się z istotną niepewnością działania. Dlatego też duży wpływ na związek innowacje-internacjonalizacja będzie miała osoba zarządzająca w przedsiębiorstwie, ponieważ to od jej skłonności do ryzyka oraz postaw proaktywnych i proinnowacyjnych będzie zależało podjęcie decyzji o wprowadzaniu tychże aktywności w przedsiębiorstwie.

³¹⁶ Związek innowacje-internacjonalizacja jest szerzej opisany w rozdziale 4.15, wśród badaczy m.in.: G. Saridakis, B. Idris, J. M. Hansen, L.P. Dana, *SMEs' internationalisation...*, op. cit., s. 258; Y. Liu, J. Kim, J. Yoo, *Intangible Resources and Internationalization for the Innovation Performance...*, op. cit., s. 52.

³¹⁷ M.in.: R. Singh, M.H. Subrahmanya, *Network Cooperation, Innovation, Internationalization...*, op. cit., s. 483-484.

³¹⁸ , R. Lin, F. Li, A. Olawoyin, *CEO overconfidence and firm internationalization...*, op. cit., s. 16-17.

³¹⁹ A. Galasso, T.S. Simcoe, *CEO Overconfidence and Innovation*, *Management Science*, 57(8), 2011, s. 1469-1484.

Orientacja przedsiębiorcza wskazywana jest jako cecha osoby zarządzającej pozytywnie wpływająca na interakcje między innowacjami i internacjonalizacją. Orientacja przedsiębiorcza osoby zarządzającej umożliwia ciągle identyfikowanie i generowanie nowych możliwości biznesowych w celu osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Umiejętność wyszukiwania i wykorzystywania nowych rynków oraz postawa proaktywna osoby zarządzającej przedsiębiorstwem stanowi istotne aktywo w procesie internacjonalizacji³²⁰. Podobnie w przypadku wprowadzania innowacji, cechy związane z orientacją przedsiębiorczą (proaktywność, skłonność do ryzyka, poszukiwanie i wykorzystywanie szans) wykazywane przez osobę zarządzającą mają znaczący wpływ na szybkość oraz rodzaj wprowadzanych innowacji³²¹. Pozytywną relację orientacji przedsiębiorczej z innowacjami i internacjonalizacją wśród polskich przedsiębiorstw potwierdzają badania K. Wach i inn., którzy odnotowali największy wpływ orientacji przedsiębiorczej na innowacje w przedsiębiorstwach, które internacjonalizują działalność w bardzo dużym zakresie internacjonalizacji bądź bardzo małym. Mniejszy wpływ występuje wśród przedsiębiorstw, które działają na średniej liczbie rynków zagranicznych³²².

Wskazuje się, że wraz z międzynarodowym doświadczeniem kadry zarządzającej, skłonność do podejmowania ryzyka wzrasta, co skutkuje częściej wprowadzanymi ryzykownymi decyzjami strategicznymi, takimi jak wdrażanie innowacji, przejęcia, jak również ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa³²³.

Silne osobowości osób zarządzających oraz silna pozycja w przedsiębiorstwie będą determinowały podjęcie decyzji o wprowadzaniu innowacji, jak i o ekspansji zagranicznej. Silna pozycja osoby zarządzającej przejawia się w pogoni za własnym interesem, wysoką skłonnością do podejmowania ryzyka oraz pewnością siebie w procesach decyzyjnych³²⁴.

³²⁰ F.J. Acedo, J. Florin, *An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs*, Journal of International Entrepreneurship, 4(1), 2006, s. 62-63.

³²¹ A. Pérez-Luño, J. Wiklund, R. Valle Cabrera, *The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption*, Journal of Business Venturing, 26(5), 2011, s. 567.

³²² K. Wach, M., Maciejewski, A. Głodowska, *U-shaped relationship in international entrepreneurship: Entrepreneurial orientation and innovation as drivers of internationalisation of firms*, Technological and Economic Development of Economy, 28(4), 2022, s. 1058-1060.

³²³ K. Laufs, M. Bembom, C. Schwens, *CEO characteristics and SME foreign market...*, op. cit., s. 4-11.

³²⁴ A. Agnihotri, S. Bhattacharya, *CEO Narcissism and Internationalization by Indian Firms*, Management International Review, 2019, s. 5.

Takie cechy będą pozytywnie skorelowane z decyzjami o innowacjach i internacjonalizacją, gdyż oba zjawiska obarczone są wysokim ryzykiem oraz możliwością uzyskania wysokich zysków w przypadku odniesienia sukcesu.

4.8. Pozycja osoby zarządzającej a związek między innowacjami i internacjonalizacją oraz ich wpływ na sytuację finansową - rozwój oraz przetrwanie MSP

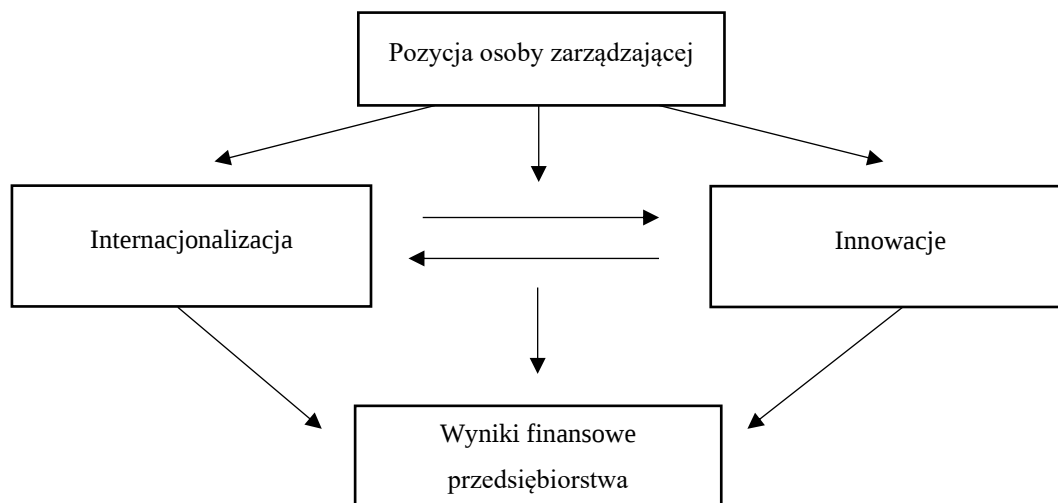
Rozważania prowadzone we wcześniejszych rozdziałach, oceniające znaczenie pozycji osoby zarządzającej oraz występujące interakcje między innowacjami a internacjonalizacją umożliwiają wysunięcie wniosków, że w efekcie wszystkie trzy obszary badawcze będą miały swoje przełożenie na wyniki finansowe przedsiębiorstwa.

W literaturze można znaleźć ciekawe i obszerne badania w zakresie wpływu innowacji oraz internacjonalizacji na wyniki finansowe przedsiębiorstw, jak również wpływu pozycji osoby zarządzającej na te wyniki. Natomiast w ujęciu holistycznym wpływ osoby zarządzającej na związek między innowacjami, internacjonalizacją oraz sytuacją finansową nie został w pełni wskazany.

Z jednej strony, efekt synergii występujący między związkiem innowacji i internacjonalizacji ma swój bezpośredni wpływ na wyniki firm, z drugiej strony pozycja osoby zarządzającej poprzez kształtowanie decyzji strategicznych, również będzie miała swoje odzwierciedlenie w ostatecznym całokształcie działań i wyników przedsiębiorstw. Istotnym pytaniem w tym zakresie będzie ustalenie łącznego wpływu oraz wzajemnych współzależności między wszystkimi badanymi elementami.

Na podstawie przesłanek oraz wniosków z poprzednich rozdziałów został opracowany schemat przedstawiający relacje między pozycją osoby zarządzającej, internacjonalizacją, innowacjami a wynikami finansowymi.

Rysunek 18. Model zależności między pozycją osoby zarządzającej, internacjonalizacją, innowacjami i wynikami finansowymi przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne.

W niniejszej pracy zostanie podjęta próba oszacowania wpływu pozycji osoby zarządzającej zarówno na innowacje, internacjonalizację jak również na związek innowacje-internacjonalizacja oraz ich przełożenie na wyniki finansowe wśród małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce.

W rozdziale 4 przeanalizowano relację między innowacjami i internacjonalizacją. Związek ten uznaje się za korzystny, jednak w przypadku MSP może się to wiązać z dużym ryzykiem i niepewnością, przez co często przedsiębiorstwa te nie decydują się na wprowadzanie obu procesów. W rozdziale omówiono również wpływ pozycji osoby zarządzającej – w przypadku innowacji, internacjonalizacji, jak również przy sytuacji finansowej silna pozycja jest zazwyczaj pozytywnie skorelowana, wpływając na podejmowanie decyzji o internacjonalizacji i innowacji, a w przypadku sytuacji finansowej przedsiębiorstwa posiadające silnego prezesa wykazują lepsze wyniki finansowe.

Rozdział 5. Koncepcja i sposób prowadzenia badań

W rozdziale 5 zaprezentowane zostaną problemy, cele i hipotezy badawcze niniejszej pracy. Wskazana zostanie również metodologia wykorzystana w rozdziale empirycznym oraz etapy procesu badawczego. Rozdział ten będzie obejmował także zakres przedmiotowy, podmiotowy i czasowy pracy doktorskiej. Końcowe podrozdziały będą zawierały statystyki opisowe wybranej próby badawczej.

5.1. Cele badań empirycznych

MSP są uznawane za kluczowy czynnik w zmniejszaniu bezrobocia, stymulowaniu innowacji, generowaniu konkurencji i tworzeniu bogactwa gospodarczego³²⁵. Duża liczebność polskiego sektora MSP oraz istotne znaczenie tempa ich wzrostu dla rozwoju gospodarczego kraju (MSP w Polsce stanowi 99,8% ogólnej liczby przedsiębiorstw i wytwarza 49,8% PKB)³²⁶ uzasadniają podjęcie pogłębionych badań w tym zakresie.

Podobnie w przypadku innowacji, poprzez rosnące zainteresowanie w badaniach gospodarką opartą na wiedzy, znaczenie tego obszaru badawczego wyraźnie wzrasta. Temat innowacji, zwłaszcza innowacji kreowanych przez polski sektor MSP, wydaje się nie być wystarczająco wyeksplorowany zarówno w literaturze zagranicznej, jak i krajowej, co czyni go interesującym i ważnym problemem badawczym.

Zacieśnienie międzynarodowych relacji gospodarczych, zauważalne poprzez rozwój technologiczny i globalizację, zwiększyło znaczenie rynków zagranicznych jako bodźca do wzrostu przedsiębiorczości i rozwoju biznesu. Wskazuje się, że najczęstszym motywem internacjonalizacji MSP nie jest chęć zdobycia nowych rynków, ale uzyskanie dostępu do wiedzy i technologii³²⁷. Proces umiędzynarodowienia i jego rosnące znaczenie wśród przedsiębiorstw uzasadniają podjęcie pogłębionych studiów i analiz w tym zakresie.

³²⁵ S.C. Gherghina, M.A. Botezatu, A. Hosszu, L.N. Simionescu, *Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)*..., op. cit., s. 347; P.G. Pilar, A.P. Marta, A. Antonio, *Profit efficiency and its determinants*..., op. cit., s. 238-239.

³²⁶ PARP, *Monitoring innowacyjności polskich*..., op.cit.

³²⁷ M. Brojakowska-Trzaska, *Innowacje a internacjonalizacja małych*..., op. cit.

Internacjonalizacja MSP, ze względu na ich specyfikę oraz kluczowe znaczenie sektora w rozwoju społeczno-gospodarczym kraju, cieszy się szczególnym zainteresowaniem badaczy, dlatego tak ważne jest zidentyfikowanie pojawiających się zmiennych, które determinują decyzję i cały proces ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw.

Na wyniki firmy duży wpływ ma wizja osoby nią zarządzającej, która odpowiada za całokształt działalności przedsiębiorstwa. Mimo różnorodności opinii na temat kierunków oddziaływania silnej pozycji osoby zarządzającej, jedno jest pewne – wpływ ten jest istotnym i ważnym obszarem badawczym w odniesieniu do procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. W związku z tym coraz częściej oceniany jest zakres uprawnień osób zarządzających w poszczególnych segmentach i procesach strategicznych, które mają swoje ostateczne odniesienie na wyniki finansowe.

Planowane badania dotyczące innowacyjności, internacjonalizacji oraz pozycji osoby zarządzającej w świetle literatury naukowej wydają się mieć charakter pionierski, gdyż łączą trzy obszary naukowe, których interakcje nie były dotychczas badane w pracach naukowych. Można tutaj zauważyć lukę badawczą, stąd w niniejszej rozprawie doktorskiej zostanie podjęta próba jej wypełnienia. Analizy w niniejszej rozprawie doktorskiej będą dotyczyły zintegrowanego, kompleksowego podejścia do wyżej wspomnianych trzech obszarów badawczych oraz ich wzajemnych powiązań.

Rozważania zaprezentowane w poprzednich rozdziałach pracy umożliwiają sformułowanie głównego celu badawczego dotyczącego wpływu osoby zarządzającej na innowacje i internacjonalizację małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce.

Głównym celem badawczym będzie **określenie jak pozycja osoby zarządzającej wpływa na innowacyjność, internacjonalizację oraz na sytuację finansową firm innowacyjnych i internacjonalizujących działalność (czy silniejsza pozycja osoby zarządzającej to większy stopień innowacyjności i internacjonalizacji oraz lepsza sytuacja finansowa).**

Wyodrębniono również następujące cząstkowe pytania i problemy badawcze:

1. Jaka jest skala umiędzynarodowienia oraz innowacyjności polskich MSP?
2. Jaki jest związek między innowacyjnością i internacjonalizacją MSP?
3. Jaka jest pozycja osoby zarządzającej?
4. Jaki jest wpływ osoby zarządzającej na innowacje w MSP?

5. Jaki jest wpływ osoby zarządzającej na internacjonalizację w MSP?
6. Jakie firmy z sektora MSP wdrażają innowacje i internacjonalizują działalność?
7. Jakie są finansowe skutki (sytuacja finansowa, wzrost i przetrwanie) innowacyjności i internacjonalizacji MSP (czy te bardziej innowacyjne i zinternacjonalizowane mają lepszą sytuację finansową i szybciej rosną)?
8. Jaka jest pozycja osoby zarządzającej firm wdrażających jednocześnie innowacje i internacjonalizujące działalność?
9. Jak pozycja osoby zarządzającej wpływa na sytuację finansową firm wdrażających jednocześnie innowacje i internacjonalizujące działalność?

W ramach postawionych pytań i problemów badawczych, zostały sformułowane następujące cele badawcze:

1. Określenie skali umiędzynarodowienia oraz innowacyjności polskich MSP.
2. Określenie związku między innowacyjnością i internacjonalizacją MSP.
3. Określenie pozycji osoby zarządzającej.
4. Zidentyfikowanie wpływu pozycji osoby zarządzającej na innowacji w przedsiębiorstwie.
5. Zidentyfikowanie wpływu pozycji osoby zarządzającej na zakres umiędzynarodowienia w przedsiębiorstwie.
6. Określenie profilu firmy wdrażającej jednocześnie innowacje i internacjonalizującej działalność.
7. Ustalenie sytuacji finansowej firm wdrażających jednocześnie innowacje i internacjonalizujące działalność.
8. Ustalenie pozycji osoby zarządzającej firm wdrażających jednocześnie innowacje i internacjonalizującej działalność.
9. Identyfikacja wpływu osoby zarządzającej na sytuację finansową firm wdrażających jednocześnie innowacje i internacjonalizujące działalność.

Przegląd literatury krajowej i zagranicznej oraz przeprowadzenie badań własnych umożliwią osiągnięcie celów pracy oraz weryfikację postawionych pytań i problemów badawczych.

Na podstawie przeglądu literaturowego sformułowano następujące hipotezy badawcze dotyczące tematyki innowacji, internacjonalizacji, pozycji osoby zarządzającej oraz sytuacji finansowej MSP:

H1: Internacjonalizacja i innowacyjność polskich MSP są pozytywnie skorelowane.

Występujące w literaturze wyniki badań sugerują dwukierunkową relację między internacjonalizacją a innowacyjnością przedsiębiorstw z sektora MSP, przy czym niektórzy autorzy dodatkowo wskazują na wydajność jako zmienną moderującą³²⁸. Przyjmuje się, że związek internacjonalizacja-innowacje stanowi zamknięty krąg, w którym procesy te wzajemnie na siebie wpływają³²⁹. Innowacje mogą stanowić przyczynę, jak również skutek internacjonalizacji.

H2: Silna pozycja osoby zarządzającej pozytywnie wpływa na wprowadzanie innowacji w przedsiębiorstwie.

Osoba zarządzająca obok tradycyjnej roli – osoby zakładającej i prowadzącej przedsiębiorstwo, coraz częściej staje się również innowatorem, wprowadza i udoskonala nowe produkty, procesy, a także przyjmuje rolę moderatora nowych rozwiązań organizacyjnych³³⁰. Silna pozycja osoby zarządzającej wpływa na wiele strategicznych decyzji w przedsiębiorstwach. Wśród decyzji strategicznych na które wpływa pozycja osoby zarządzającej znajdują się m.in. innowacje. Znaczna część badań wskazuje, że silna pozycja osoby zarządzającej jest pozytywnie związana z innowacjami³³¹.

H3: Silna pozycja osoby zarządzającej pozytywnie wpływa na internacjonalizację w przedsiębiorstwie.

³²⁸ J. Freixanet, *Innovation and Internationalization: relationship and implications...*, op. cit., s. 65.

³²⁹ E. Golovko, G. Valentini, *Exploring the complementarity between innovation...*, op. cit., s. 362–380.

³³⁰ M. Sipa, *Przedsiębiorca i zasoby wiedzy...*, op. cit., s. 339.

³³¹ A.M. Sariol, M.A. Abebe, *The influence of CEO power...*, op. cit., s. 42-45; S. Sheikh, *The impact of market competition...*, op. cit., s. 36-50.

Badania wskazują, że stopień internacjonalizacji MSP jest zdeterminowany przez kapitał ludzki, a w szczególności przez osobę zarządzającą³³². Niektórzy autorzy sugerują, że wyniki z działalności międzynarodowej są odzwierciedleniem podstaw poznawczych, doświadczenia a także zasobów osób zarządzających³³³. Uznaje się również, że silna pozycja osoby zarządzającej wpływa pozytywnie na stopień umiędzynarodowienia firmy. Silna pozycja osoby zarządzającej umożliwia poczucie kontroli oraz podnosi pewność siebie zarządzających, co przekłada się na częstsze decyzje dotyczące ekspansji zagranicznej³³⁴.

H4: Przedsiębiorstwa zinternacjonalizowane oraz wprowadzające innowacje wykazują lepszą sytuację finansową.

Przedsiębiorstwa, które dysponują wysoką technologią oraz internacjonalizują swoją działalność, mogą osiągać znacznie wyższe wyniki finansowe niż pozostałe przedsiębiorstwa³³⁵. Wskazuje się, że zarówno innowacyjne przedsiębiorstwa z sektora małych i średnich przedsiębiorstw jak również te angażujące się w proces internacjonalizacji wykazują wysokie wyniki ze sprzedaży, stąd też można uznać, że innowacyjność i internacjonalizacja mają pozytywny związek z wynikami finansowymi MSP.

H5: Przedsiębiorstwa zinternacjonalizowane oraz wprowadzające innowacje posiadają CEO o silniejszej pozycji.

Decyzje o aktywności innowacyjnej, jak również o umiędzynarodowieniu będą wymagały podejmowania inicjatyw ze zwiększonym ryzykiem, ponieważ oba procesy wiążą się z niepewnością działania, dlatego posiadanie CEO o silnej pozycji ze skłonnością do ryzyka jest warunkiem koniecznym do wprowadzania innowacji jak również internacjonalizacji.

³³² D. Cerrato, M. Piva, *The internationalization of small and medium-sized enterprises...*, op. cit., s. 638.

³³³ A. Saeed, H. M. Ziaulhaq, *The Impact of CEO Characteristics...*, op. cit., s. 3-6, 12-13.

³³⁴ R. Lin, F. Li, A. Olawoyin, *CEO overconfidence and firm internationalization...*, op. cit., s. 16-17.

³³⁵ E. Autio, H.J. Sapienza, J.G. Almeida, *Effects of age at entry, knowledge intensity...*, op. cit., s. 909-924.

H6: Silna pozycja osoby zarządzającej pozytywnie wpływa na sytuację finansową firm jednocześnie wdrażających innowacje i internacjonalizujących działalność.

Dotychczasowe wyniki badań w zakresie osoby zarządzającej wskazują, że zarówno cechy jak i pozycja osoby zarządzającej kształtują decyzje strategiczne w przedsiębiorstwie, zatem wpływ zarządzających będzie miał swoje odniesienie na związek między internacjonalizacją i innowacjami oraz na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, jako że zjawiska te stanowią działania strategiczne.

5.2. Zakres przedmiotowy, podmiotowy i czasowy badań

Zakres przedmiotowy

Przedmiotem pracy będzie wpływ pozycji osoby zarządzającej na internacjonalizację i innowacyjność przedsiębiorstw MSP w Polsce z uwzględnieniem sytuacji finansowej tych przedsiębiorstw.

Zakres podmiotowy

Badaniem zostaną objęte polskie przedsiębiorstwa z sektora MSP notowane na alternatywnym rynku GPW (NewConnect).

Zakres czasowy

Zgromadzone dane będą obejmować lata 2018-2021 i będą dodatkowo uwzględniać wpływ kryzysu roku 2020 na wdrażane innowacje i na proces internacjonalizacji.

5.3. Etapy procesu badawczego

Do realizacji wymienionych celów oraz problemów badawczych zostaną wdrożono następujące etapy procesu badawczego:

- przegląd polskiej i zagranicznej literatury naukowej dotyczącej realizowanego tematu;
- stworzenie zbioru danych zewnętrznych (wtórnych);
- przetwarzanie danych empirycznych.

Przegląd polskiej i zagranicznej literatury naukowej będzie stanowił podstawę opracowania czterech (teoretycznych) rozdziałów pracy doktorskiej dotyczących MSP, innowacji, internacjonalizacji oraz pozycji osoby zarządzającej.

Kolejny etap procesu badawczego będzie obejmował zebranie danych dotyczących grupy przedsiębiorstw pochodzących z polskiego sektora MSP, notowanych na alternatywnym rynku GPW (NewConnect).

Dane zostaną pozyskane w oparciu o metodę dokumentacyjną. Metoda ta opiera się na analizie dokumentów zastanych, obrazujących zjawiska występujące w przeszłości³³⁶. W pracy zostaną wykorzystane dane pochodzące z zewnętrznej dokumentacji przedsiębiorstw MSP, obejmujące sprawozdania finansowe publikowane w bazach danych. Wskazane sprawozdania finansowe będą obejmowały lata 2018-2021.

Trzecim etapem będzie przetworzenie i analiza uzyskanych danych. Analiza zostanie przeprowadzona przy pomocy licencjonowanego oprogramowania statystycznego (np. SPSS). Podstawowym sprzętem wykorzystanym do analizy danych będą komputery osobiste (laptopy).

³³⁶ S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 2006, s. 168–173.

5.4. Opis narzędzi badawczych

Analiza uzyskanych wyników opierała się na metodach ilościowych. W rozdziale 5 zostały zaprezentowane statystyki opisowe dla badanych obszarów: internacjonalizacji, innowacji oraz pozycji osoby zarządzającej.

Na etapie przetwarzania danych do analizy zostały zastosowane wybrane metody statystyczne: testy istotności U Manna-Whitney'a, modele regresji liniowej (OLS), korelacje Spearmana oraz analizy panelowe. Wyniki oraz uzasadnienie wyboru konkretnych metod badawczych przedstawione zostały w rozdziale 6.

W tabeli 26 zostały wskazane zastosowane metody badawcze, które przypisane są do problemów, celów oraz hipotez sformułowanych w niniejszej pracy.

Tabela 26. Wybrane metody statystyczne przypisane do problemów, celów oraz hipotez badawczych

Problem	Cel	Hipoteza	Metoda
1. Jaka jest skala umiędzynarodowienia oraz innowacyjności polskich MSP?	1. Określenie skali umiędzynarodowienia oraz innowacyjności polskich MSP (C.1)	-	Statystyka opisowa – <i>podrozdział 5.6.</i>
2. Jaki jest związek między innowacyjnością i internacjonalizacją MSP?	2. Określenie związku między innowacyjnością i internacjonalizacją MSP (C.2)	H1: Internacjonalizacja i innowacyjność polskich MSP są pozytywnie skorelowane (H.1)	Korelacja Spearmana, regresja liniowa (OLS), analiza panelowa – <i>podrozdział 6.1.</i>
3. Jaka jest pozycja osoby zarządzającej?	3. Określenie pozycji osoby zarządzającej (C.3)	-	Statystyka opisowa – <i>podrozdział 5.6.</i>
4. Jaki jest wpływ osoby zarządzającej na innowacje w MSP?	4. Zidentyfikowanie wpływu pozycji osoby zarządzającej na innowacje w przedsiębiorstwie (C.4)	H2: Silna pozycja osoby zarządzającej pozytywnie wpływa na wprowadzanie innowacji w przedsiębiorstwie (H.2)	Korelacja Spearmana, regresja liniowa (OLS), analiza panelowa – <i>podrozdział 6.2.</i>
5. Jaki jest wpływ osoby zarządzającej na internacjonalizację w MSP?	5. Zidentyfikowanie wpływu pozycji osoby zarządzającej na zakres umiędzynarodowienia w przedsiębiorstwie (C.5)	H3: Silna pozycja osoby zarządzającej pozytywnie wpływa na internacjonalizację w przedsiębiorstwie (H.3)	Korelacja Spearmana, regresja liniowa (OLS), analiza panelowa – <i>podrozdział 6.3.</i>
6. Jakie firmy z sektora MSP wdrażają innowacje i internacjonalizują działalność?	6. Określenie profilu firmy wdrażającej jednocześnie innowacje i internacjonalizującej działalność (C.6)	-	Testy istotności (test U Manna-Whitney'a) – <i>podrozdział 6.4.</i>

7. Jakie są finansowe skutki innowacyjności i internacjonalizacji MSP?	7. Ustalenie sytuacji finansowej firm wdrażających jednocześnie innowacje i internacjonalizujące działalność (C.7)	H4: Przedsiębiorstwa zinternacjonalizowane oraz wprowadzające innowacje wykazują lepszą sytuację finansową (H.4)	Testy istotności (test U Manna-Whitney'a) - <i>podrozdział 6.4.</i>
8. Jaka jest pozycja osoby zarządzającej firm wdrażających jednocześnie innowacje i internacjonalizujące działalność?	8. Ustalenie pozycji osoby zarządzającej firm wdrażających jednocześnie innowacje i internacjonalizującej działalność (C.8)	H5: Przedsiębiorstwa zinternacjonalizowane oraz wprowadzające innowacje posiadają CEO o silniejszej pozycji (H.5)	Testy istotności (test U Manna-Whitney'a) - <i>podrozdział 6.5.</i>
9. Jak pozycja osoby zarządzającej wpływa na sytuację finansową firm wdrażających jednocześnie innowacje i internacjonalizujące działalność?	9. Identyfikacja wpływu osoby zarządzającej na sytuację finansową firm wdrażających jednocześnie innowacje i internacjonalizujące działalność (C.9)	H6: Silna pozycja osoby zarządzającej pozytywnie wpływa na sytuację finansową firm jednocześnie wdrażających innowacje i internacjonalizujących działalność (H.6)	Regresja liniowa (OLS) oraz analiza panelowa w grupie firm zinternacjonalizowanych i innowacyjnych - <i>podrozdział 6.6.</i>

Zródło: Opracowanie własne.

Tabela 26 zawiera 10 problemów i celów badawczych, których weryfikacja i analiza zostanie przedstawiona w rozdziale 5 i 6. W tabeli zostały również przedstawione hipotezy i metody badawcze wraz z referencjami do poszczególnych podrozdziałów.

5.5. Identyfikacja zmiennych

Zmienne występujące w modelu badawczym wymagają konceptualizacji i operacjonalizacji, aby umożliwić zrozumienie najlepszego podejścia do wybranych zmiennych oraz określenie jaką rolę będą pełnić w przyjętym modelu badawczym.

Konceptualizacja internacjonalizacji przedsiębiorstw przyjęta w niniejszej pracy jest zbieżna z podejściem reprezentowanym przez Welcha i Luostarinen 1988, Havnes 1994 oraz Calof i Beamish 1995, definiujących internacjonalizację jako proces rosnącego zaangażowania w operacje międzynarodowe.

Zakłada się, że na potrzeby niniejszej pracy koncepcję internacjonalizacji przedsiębiorstw należy rozpatrywać jako proces ewolucyjny i kumulacyjny, w którym ekspansja międzynarodowa jest miernikiem złożonym, ponieważ uzyskuje się ją poprzez połączenie różnych czynników.

W oparciu o studia literaturowe do operacjonalizacji koncepcji internacjonalizacji zostanie przyjęty następujący miernik:

Tabela 27. Wskaźnik internacjonalizacji

Wskaźnik	Literatura
1. Udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem (%)	Szymura-Tyc 2018; Liu et al. 2019; Singh and Subrahmanya 2018; Gjergji et al. 2019; Vuorio et al. 2020; Genc et al. 2019; Boermans and Roelfsema 2016; Lecerf and Omrani 2020

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Różnorodność kierunków i perspektyw badawczych prezentowanych w literaturze dotyczących innowacji wiąże się z wielowymiarowością i złożonością tego pojęcia. Tym samym, zarówno na poziomie koncepcyjnym, jak i metodologicznym, można zaobserwować bardzo dużą różnorodność podejść i praktyk opisu oraz pomiaru stopnia innowacyjności.

Na potrzeby niniejszych badań pojęcie innowacji zostanie określone jako nowa lub stara wiedza inicjująca zastosowanie wynalazku lub pierwsze komercyjne wprowadzenie i zastosowanie produktu, procesu, systemu lub urządzenia (Kuznets 1959; Mansfield 1968).

Przyjęte środki operacjonalizacji koncepcji innowacji są następujące:

Tabela 28. Wskaźnik innowacji

Wskaźnik	Literatura
1. Liczba uzyskanych/posiadanych patentów	Genc et al. 2019; Lecerf and Omrani 2020; Poznańska 2016; Rahko 2015; Szelągowska 2013.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Pozycja osoby zarządzającej może odnosić się do zdolności wpływania na inne osoby lub grupy, aby były posłuszne jego/jej życzeniom i podążały za jego/jej wizją. Pojęcie pozycji osoby zarządzającej w niniejszym badaniu jest zgodne z podejściem S. Finkelsteina, wskazującym 4 formy siły: siła strukturalna, siła własności, siła ekspercka i siła prestiżu.

Przyjmuje się następujące środki operacjonalizacji koncepcji pozycji osoby zarządzającej:

Tabela 29. Wskaźniki pozycji osoby zarządzającej

Wskaźnik	Literatura
1. Własność – posiadane akcje przez osobę zarządzającą w firmie	Finkelstein 1992; Fischer and Pollock 2004
2. Doświadczenie– liczba lat na stanowisku	D. Liu i inn. 2018, Dorcas i inn. 2021
3. Wyeksponowanie zdjęcia osoby zarządzającej w rocznym raporcie firmy	Agnihotri and Bhattacharya 2019

Zródło: Opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa jest często utożsamiana z koncepcją kondycji finansowej podmiotu, która wskazuje na jego zdolność do generowania zysków, utrzymania wypłacalności i sprawności operacyjnej.

Zazwyczaj pomiar wyników finansowych dla sektora MSP uzyskuje się za pomocą różnych grup wskaźników, takich jak rentowność, płynność i wypłacalność. Wskaźniki te zostaną również zastosowane w niniejszej pracy.

5.6. Opis zasad doboru próby do badań

Weryfikacja założonych hipotez została oparta o wnioskowanie przeprowadzone na zbiorze danych wtórnych (m.in. sprawozdania finansowe, raporty badanych przedsiębiorstw). Do uzyskania danych empirycznych wykorzystano metodę dokumentacyjną.

Pierwszym etapem gromadzenia danych było stworzenie bazy danych spółek notowanych na giełdzie New Connect. Wybór tych podmiotów do analizy wiąże się z ich naturą strukturalną (spółki te w znacznej większości posiadają prostą strukturę oraz należą do grupy MSP) oraz z dostępnością danych finansowych. Ze strony internetowej giełdy New Connect została pobrana pełna lista notowanych spółek, która liczyła 386 podmiotów.

Kolejnym etapem selekcji spółek wykorzystanych do badania była dostępność ich danych finansowych za lata 2018-2021. Dane finansowe pobrano z bazy danych Notoria, ze sprawozdań finansowych udostępnianych na stronie New Connect oraz na stronie KRS. Pełne dane finansowe za wskazane lata uzyskano dla 340 spółek.

Do analizy empirycznej niezbędne stanowiły dane dotyczące sprzedaży zagranicznej dla poszczególnych spółek, nie wszystkie sprawozdania zawierały informacje o strukturze terytorialnej przychodów, stąd do dalszej analizy zostało wybranych 305 spółek.

W kolejnym kroku zgromadzono informacje dotyczące osób zarządzających – z portalu bankier.pl uzyskano imię i nazwisko, liczbę posiadanych akcji oraz liczbę lat na stanowisku osób zarządzających w latach 2018-2021. W przypadku braku informacji w systemie bankier.pl, dane sprawdzono w KRS, sprawozdaniach finansowych oraz na stronie New Connect.

W następnym kroku zebrano informacje o liczbie posiadanych patentów oraz daty udzielenia praw dla 305 spółek. Informacje te uzyskano poprzez stronę internetową Urzędu Patentowego.

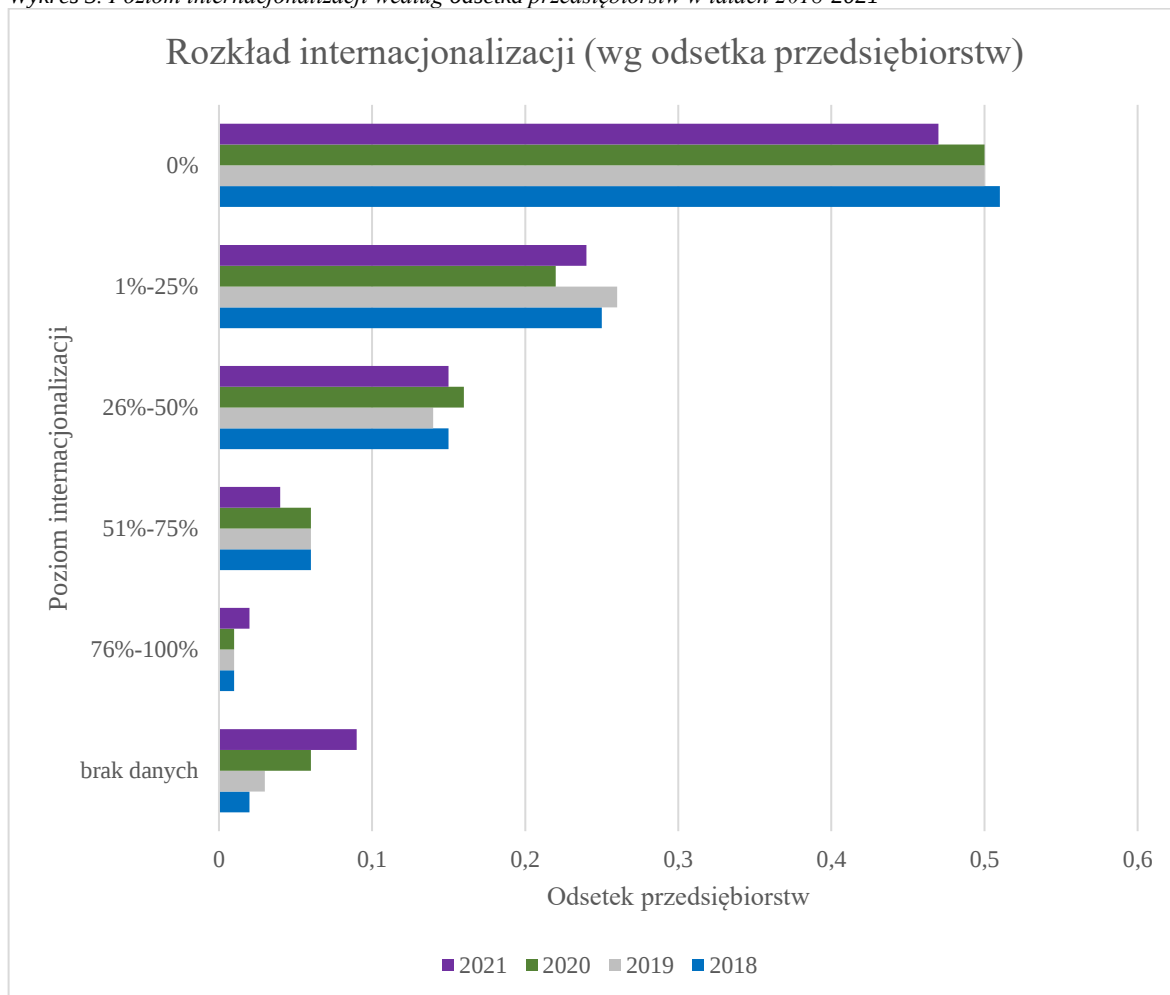
Z 305 spółek wyeliminowano jednostki, które zgodnie z klasyfikacją Unii Europejskiej (więcej o klasyfikacji znajduje się w rozdziale 1) są zaliczone do przedsiębiorstw dużych – ponieważ praca doktorska dotyczy małych i średnich przedsiębiorstw, zdecydowano się na usunięciu 5 przedsiębiorstw dużych z populacji.

Statystyki opisowe dla 300 spółek na przestrzeni 2018-2021 zostały przedstawione w dalszej części pracy z użyciem wykresów oraz tabel.

Statystyki dotyczące internacjonalizacji i innowacyjności pozwolą na realizację pierwszego problemu badawczego niniejszej pracy oraz osiągnięcie celu (C.1), który dotyczy określenia skali umiędzynarodowienia oraz innowacyjności polskich MSP.

Wykres 3 przedstawia rozkład umiędzynarodowienia na przestrzeni badanych 4 lat (2018-2021). Dane wskazują na brak istotnych różnic między poszczególnymi latami, można zauważyć jedynie lekką tendencję wzrostową – w 2021 i 2020 9% przedsiębiorstw posiadało sprzedaż zagraniczną na poziomie 76%-100% w stosunku do całości sprzedaży, z kolei w 2018 było to 7%.

Wykres 3. Poziom internacjonalizacji według odsetka przedsiębiorstw w latach 2018-2021



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych ze sprawozdań finansowych.

Informacje przedstawione na wykresie 3 wskazują, że kryzys spowodowany COVID-19, który miał miejsce w latach 2020-2021, nie miał wpływu na sprzedaż zagraniczną małych i średnich przedsiębiorstw, internacjonalizacja utrzymała się na stabilnym poziomie z delikatną tendencją wzrostową.

W tabeli 30 został przedstawiony poziom internacjonalizacji wg liczby i procentu przedsiębiorstw na przestrzeni 2018-2021. Największą liczbowo grupę stanowią małe przedsiębiorstwa, najmniejszą przedsiębiorstwa średnie.

Tabela 30. Rozkład internacjonalizacji (liczbowy i procentowy) według rodzaju przedsiębiorstwa w latach 2018-2021

Poziom internacjonalizacji	Rodzaj przedsiębiorstwa	2018		2019		2020		2021	
		N	U	N	U	N	U	N	U
0%	mikro	99	33%	97	32%	92	30%	101	33%
	małe	61	20%	59	19%	54	18%	50	16%
	średnie	21	7%	19	6%	21	7%	68	22%
1-25%	mikro	14	5%	14	5%	17	6%	10	3%
	małe	26	9%	24	8%	32	10%	35	11%
	średnie	25	8%	25	8%	22	7%	21	7%
26-50%	mikro	5	2%	4	1%	4	1%	4	1%
	małe	8	3%	10	3%	8	3%	8	3%
	średnie	8	3%	8	3%	6	2%	8	3%
51-75%	mikro	5	2%	5	2%	2	1%	4	1%
	małe	3	1%	5	2%	6	2%	4	1%
	średnie	5	2%	7	2%	8	3%	8	3%
76-100%	mikro	9	3%	12	4%	17	6%	13	4%
	małe	6	2%	6	2%	4	1%	7	2%
	średnie	5	2%	5	2%	7	2%	6	2%
SUMA		300	100 %	300	100 %	300	100 %	300	100 %

N – liczba obserwacji, U – Udział.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych ze sprawozdań finansowych.

Wielkość przedsiębiorstwa ma istotne znaczenie w przypadku internacjonalizacji – im większe przedsiębiorstwo, tym większa tendencja do umiędzynarodowienia – co można zauważyć zarówno w tabeli 29, jak również na wykresie 4. Większa liczba średnich oraz małych przedsiębiorstw posiada jakąkolwiek sprzedaż zagraniczną w porównaniu do przedsiębiorstw mikro. Prawie we wszystkich przedziałach wskazujących na internacjonalizację występuje więcej średnich przedsiębiorstw niż mikro, jedynie w przedziale 75-100% proporcje dla średnich i mikro są porównywalne.

Wykres 4. Poziom internacjonalizacji w 2021 roku według rodzaju przedsiębiorstw

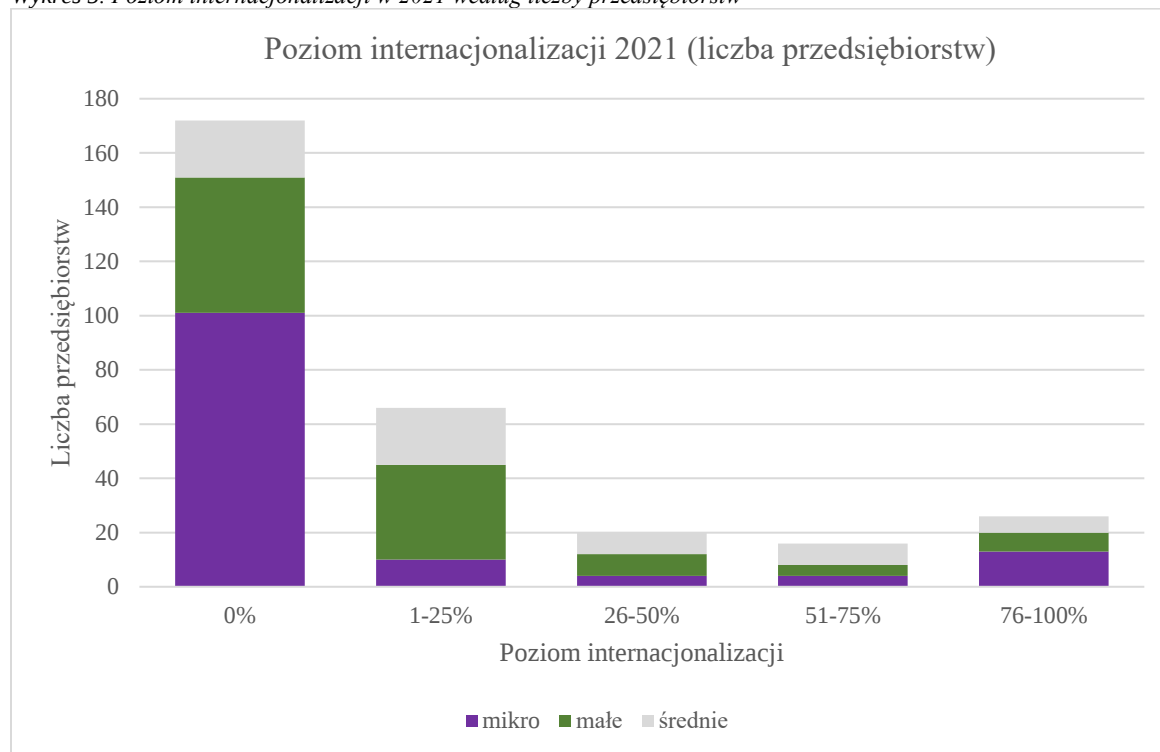


Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych ze sprawozdań finansowych.

W przedsiębiorstwach mikro przeważa brak umiędzynarodowienia, około 77% tych przedsiębiorstw nie prowadzi sprzedaży zagranicznej. Z kolei 13% przedsiębiorstw mikro posiada udział sprzedaży zagranicznej na poziomie 1-75% oraz 10% przedsiębiorstw na poziomie 75-100%. W przypadku małych przedsiębiorstw brak aktywności zagranicznej wykazuje 48% spółek, 34% przedsiębiorstw internacjonalizuje działalność na poziomie 1-25%, a 18% spółek posiada udział sprzedaży zagranicznej w przedziale 26-100%. Z kolei wśród średnich przedsiębiorstw jedynie 33% spółek nie internacjonalizuje swojej działalności, 33% przedsiębiorstw posiada udział sprzedaży na poziomie 1-25%, 25% spółek znajduje się w zakresie 26-75% umiędzynarodowienia, a 9% przedsiębiorstw internacjonalizuje sprzedaż na poziomie 76-100%.

Wykres 5 przedstawia rozkład liczbowy przedsiębiorstw w poszczególnych zakresach internacjonalizacji w podziale na rodzaj przedsiębiorstwa.

Wykres 5. Poziom internacjonalizacji w 2021 według liczby przedsiębiorstw



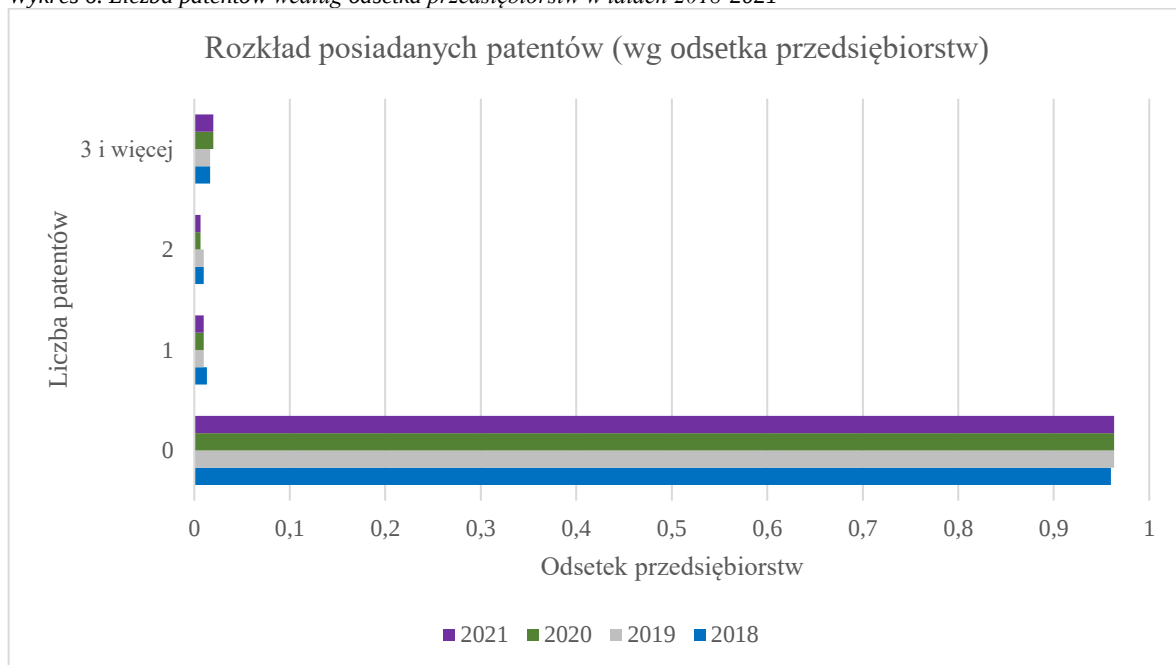
Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych ze sprawozdań finansowych.

Największą grupę liczbową stanowią przedsiębiorstwa nieinternacjonalizujące swojej działalności, wśród których przeważają przedsiębiorstwa małe (101 spółek). Drugą co do liczebności grupę stanowią przedsiębiorstwa z internacjonalizacją na poziomie 1-25%, tutaj z kolei przeważają przedsiębiorstwa małe (35 spółek). Najmniej przedsiębiorstw znajduje się w przedziałach 26-50% oraz 51-75%. Przy poziomie internacjonalizacji 76-100% najwięcej przedsiębiorstw stanowią mikro (13 spółek), następnie małe (7 spółek) oraz średnie (6 spółek).

Na wykresie 6 został przedstawiony rozkład posiadanych patentów w latach 2018-2021. Występuje tutaj brak znaczących różnic między poszczególnymi latami.

Podobnie jak w przypadku internacjonalizacji, również przy innowacyjności kryzys spowodowany COVID-19 nie wpłynął na poziom posiadanych patentów wśród małych i średnich przedsiębiorstw.

Wykres 6. Liczba patentów według odsetka przedsiębiorstw w latach 2018-2021



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych z Urzędu Patentowego.

W tabeli 31 został przedstawiony poziom innowacyjności wg liczby i procentu przedsiębiorstw na przestrzeni 2018-2021.

Tabela 31. Rozkład patentów (liczbowy i procentowy) według rodzaju przedsiębiorstwa w latach 2018-2021

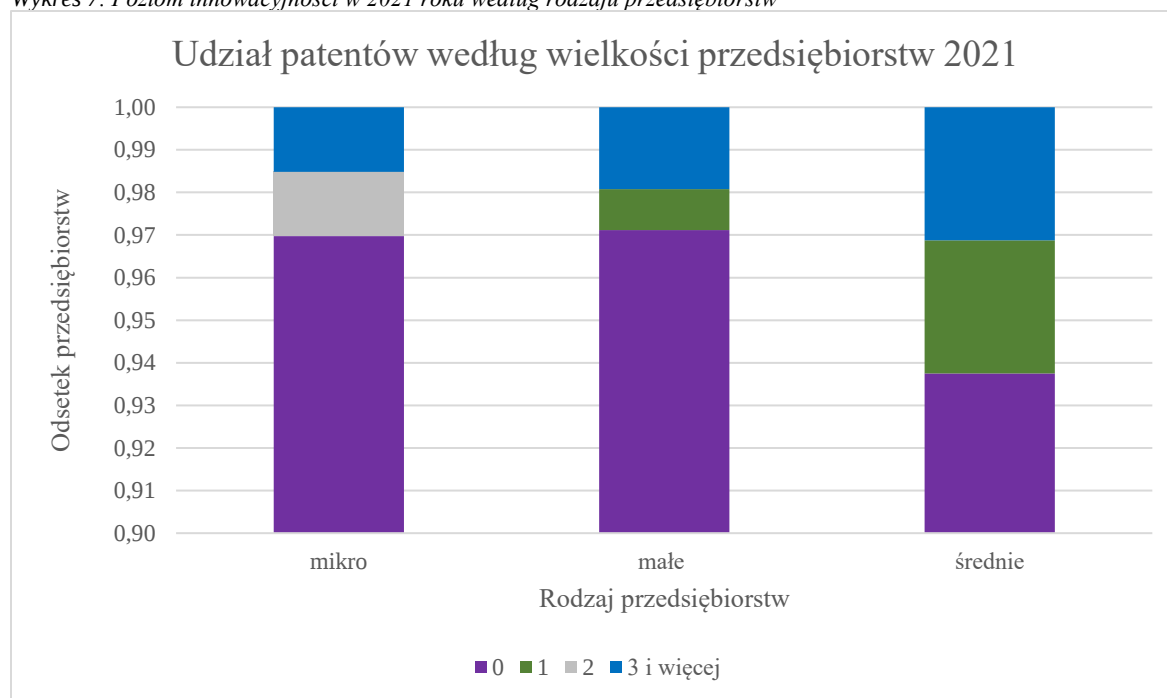
Liczba innowacji	Rodzaj przedsiębiorstwa	2018		2019		2020		2021	
		N	U	N	U	N	U	N	U
0	mikro	127	42%	128	43%	128	43%	128	43%
	małe	102	34%	101	34%	101	34%	101	34%
	średnie	59	20%	60	20%	60	20%	60	20%
1	mikro	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	małe	1	0%	1	0%	1	0%	1	0%
	średnie	2	1%	2	1%	2	1%	2	1%
2	mikro	2	1%	2	1%	2	1%	2	1%
	małe	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%
	średnie	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%
3 i więcej	mikro	2	1%	2	1%	2	1%	2	1%
	małe	1	0%	1	0%	2	1%	2	1%
	średnie	2	1%	2	1%	2	1%	2	1%
SUMA		300	100%	300	300	100%	300	100%	100%

N – liczba obserwacji, U – Udział.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych z Urzędu Patentowego.

Znaczący wpływ na poziom innowacyjności ma wielkość przedsiębiorstwa - im większe przedsiębiorstwo, tym więcej posiadanych innowacji. Średnie oraz małe przedsiębiorstwa stanowią większą liczbowo grupę spółek, które posiadającą przynajmniej jedną innowację w porównaniu do mikro.

Wykres 7. Poziom innowacyjności w 2021 roku według rodzaju przedsiębiorstw

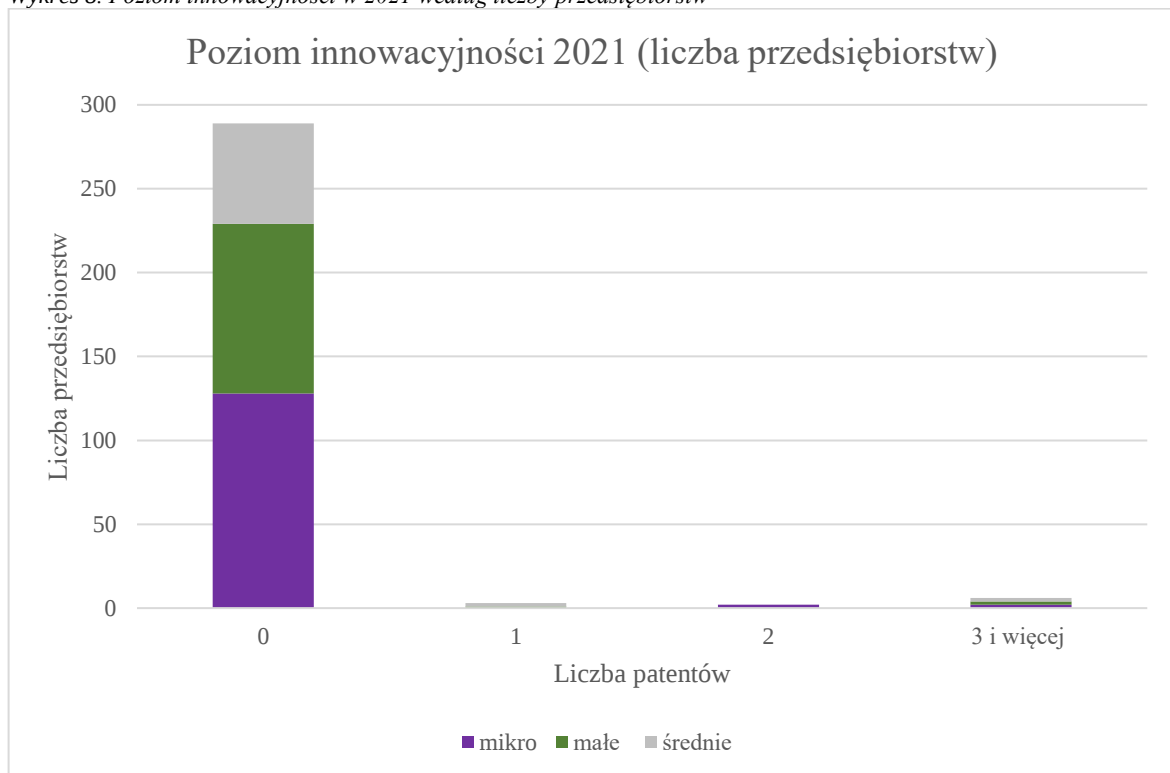


Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych z Urzędu Patentowego.

Przedsiębiorstwa mikro to głównie przedsiębiorstwa nieinnowacyjne, około 97% tych przedsiębiorstw nie posiada żadnego patentu. 0% przedsiębiorstw mikro posiada jeden patent, 3% dwa patenty bądź więcej. W przypadku małych przedsiębiorstw brak innowacji wykazuje również 97% spółek, 1% przedsiębiorstw wskazuje na posiadanie jednego patentu, a 2% posiada ich dwa bądź więcej. Z kolei wśród średnich przedsiębiorstw 94% spółek jest nieinnowacyjne, 3% przedsiębiorstw posiada jeden patent a 3% posiada dwa patenty bądź więcej.

Na wykresie 8 został przedstawiony rozkład liczbowy przedsiębiorstw w zakresie poziomu innowacji w podziale na rodzaj przedsiębiorstwa.

Wykres 8. Poziom innowacyjności w 2021 według liczby przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych z Urzędu Patentowego.

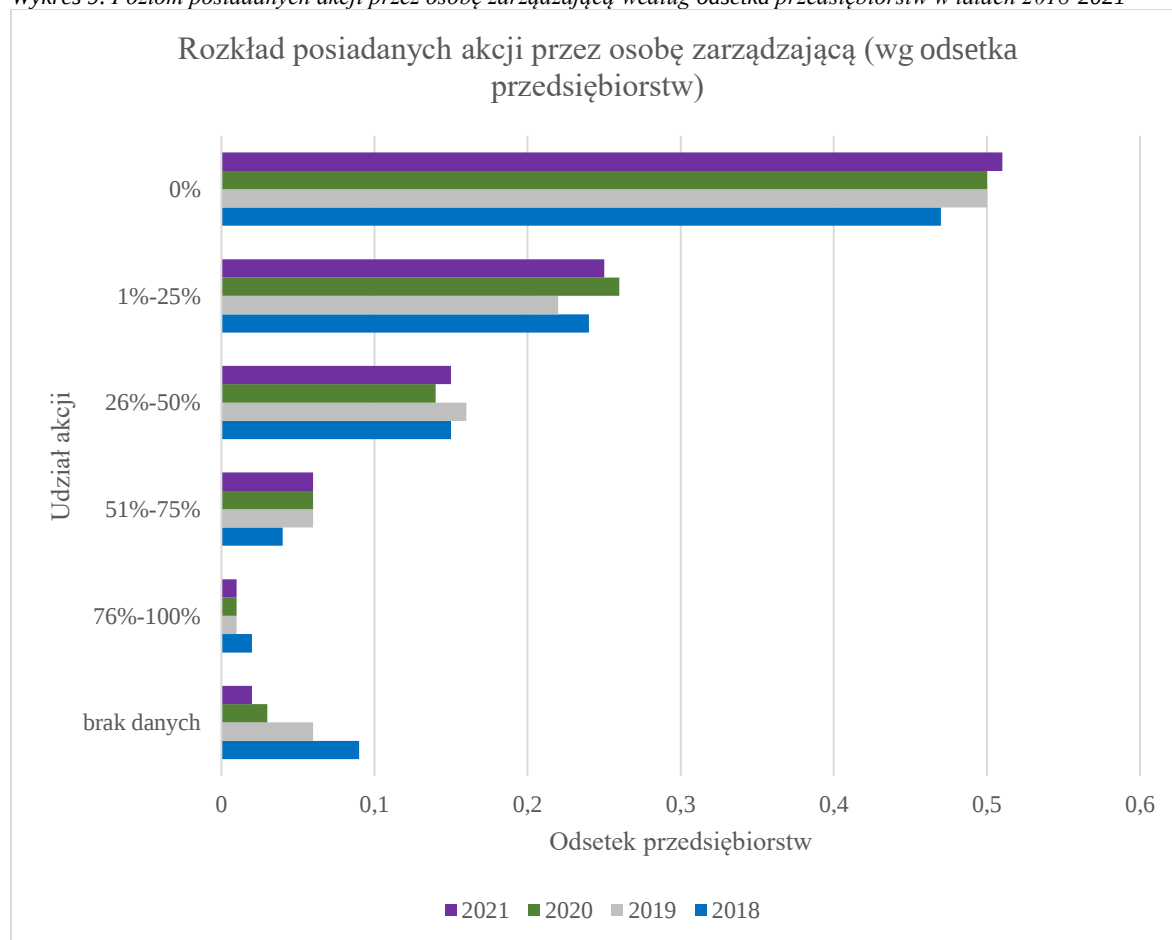
Nieinnowacyjne przedsiębiorstwa stanowią liczbowo największą grupę przedsiębiorstw, wśród których przeważają przedsiębiorstwa mikro (128 spółek). Przedsiębiorstwa posiadające dwie bądź więcej innowacji to druga największa grupa co do liczebności, tutaj wszystkie grupy przedsiębiorstw mają taki sam udział (po 2 spółki).

Przedstawione informacje dotyczące internacjonalizacji i innowacyjności wskazują, że ponad 50% przedsiębiorstw MSP nie internacjonalizuje swojej działalności. Sprzedaż zagraniczna uzależniona jest od wielkości przedsiębiorstwa – w 2021 około 67% średnich przedsiębiorstw internacjonalizowało swoją działalność, w przypadku mikro było to jedynie 23%. Z kolei przedsiębiorstwa innowacyjne, które posiadają przynajmniej jeden patent stanowią niewielki odsetek MSP (w 2021 było to 4% spółek). Tutaj również można zauważyć lekką zależność co do wielkości przedsiębiorstwa – 6% średnich spółek w 2021 było innowacyjnych, natomiast przedsiębiorstwa mikro to jedynie 3%. Uzyskane informacje ze statystyk dotyczących innowacji i internacjonalizacji umożliwiają realizację pierwszego problemu badawczego oraz osiągnięcie celu (C.1).

Przedstawione poniżej statystyki opisowe dotyczące pozycji osoby zarządzającej będą stanowić realizację czwartego problemu badawczego oraz osiągnięcie celu trzeciego (C.3) niniejszej pracy, mającego za zadanie określenie pozycji osoby zarządzającej w przedsiębiorstwach MSP.

Na wykresie 9 został wskazany rozkład udziału posiadanych akcji przez osobę zarządzającą w podziale na rodzaj przedsiębiorstwa.

Wykres 9. Poziom posiadanych akcji przez osobę zarządzającą według odsetka przedsiębiorstw w latach 2018-2021



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych ze sprawozdań finansowych.

Wykres 9 przedstawia poziom udziału posiadanych akcji przez osobę zarządzającą na przestrzeni badanych 4 lat (2018-2021). Nie występują tu znaczne różnice między poszczególnymi latami, poziom posiadanych akcji znajduje się na relatywnie stałym poziomie.

W tabeli 32 został zamieszczony rozkład udziału posiadanych akcji przez osobę zarządzającą według liczby i procentu przedsiębiorstw na przestrzeni 2018-2021.

Tabela 32. Rozkład udziału akcji (liczbowy i procentowy) według rodzaju przedsiębiorstwa w latach 2018-2021

Procent posiadanych akcji	Rodzaj przedsiębiorstwa	2018		2019		2020		2021	
		N	U	N	U	N	U	N	U
0	mikro	69	23%	73	24%	71	24%	77	26%
	małe	43	14%	47	16%	47	16%	45	15%
	średnie	28	9%	30	10%	31	10%	31	10%
1%-25%	mikro	27	9%	22	7%	33	11%	31	10%
	małe	27	9%	27	9%	30	10%	30	10%
	średnie	17	6%	16	5%	16	5%	15	5%
26%-50%	mikro	18	6%	20	7%	16	5%	14	5%
	małe	20	7%	18	6%	18	6%	20	7%
	średnie	8	3%	9	3%	8	3%	10	3%
51%-75%	mikro	3	1%	8	3%	6	2%	6	2%
	małe	5	2%	6	2%	6	2%	6	2%
	średnie	4	1%	3	1%	5	2%	5	2%
76%-100%	mikro	3	1%	1	0%	2	1%	2	1%
	małe	0	0%	1	0%	0	0%	0	0%
	średnie	2	1%	2	1%	1	0%	2	1%
brak danych	mikro	12	4%	8	3%	4	1%	2	1%
	małe	9	3%	5	2%	3	1%	3	1%
	średnie	5	2%	4	1%	3	1%	1	0%
SUMA		300	100%	300	100%	300	100%	300	100%

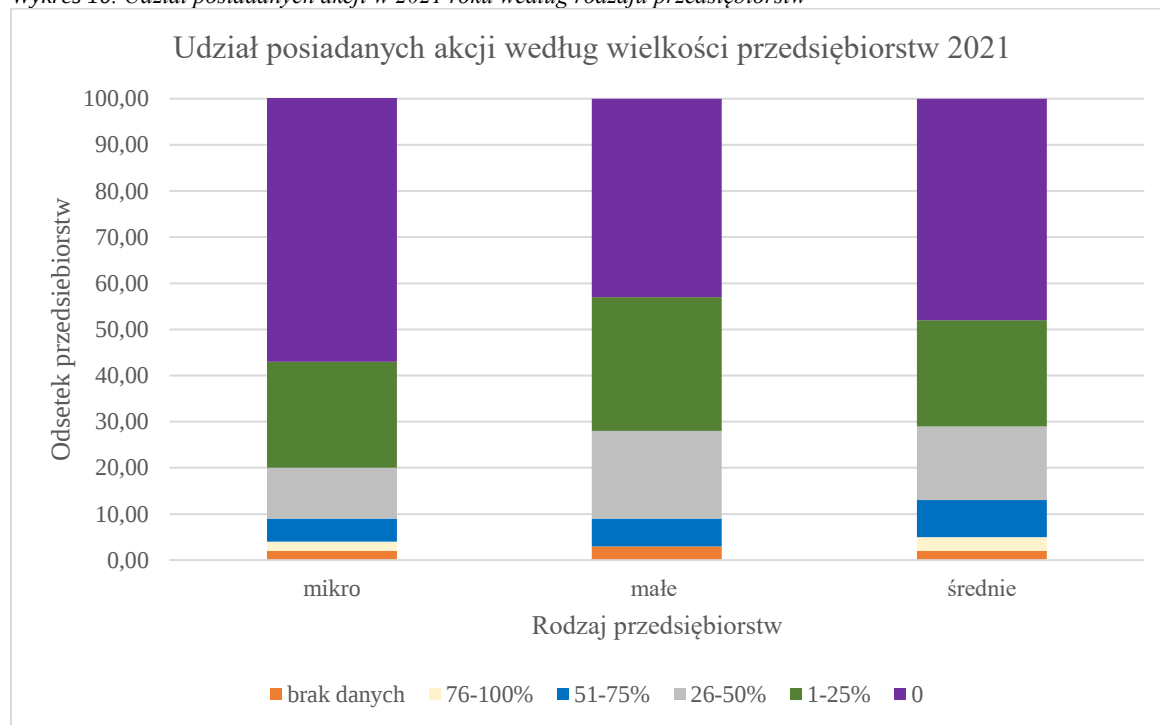
N – liczba obserwacji, U – Udział.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych ze sprawozdań finansowych.

Wielkość przedsiębiorstwa odgrywa nieznaczną rolę w przypadku rozkładu udziału posiadanych akcji przez osobę zarządzającą – mimo faktu, że przedsiębiorstwa mikro częściej posiadają osobę zarządzającą, która nie ma akcji w spółce, wielkość udziału posiadanych akcji nie różni się znacznie między poszczególnymi rodzajami przedsiębiorstw, na co wskazuje zarówno tabela 31, jak również wykres 10.

Wykres 10 przedstawia poziom posiadanych akcji przez osobę zarządzającą dla danego rodzaju przedsiębiorstwa w 2021 roku.

Wykres 10. Udział posiadanych akcji w 2021 roku według rodzaju przedsiębiorstw

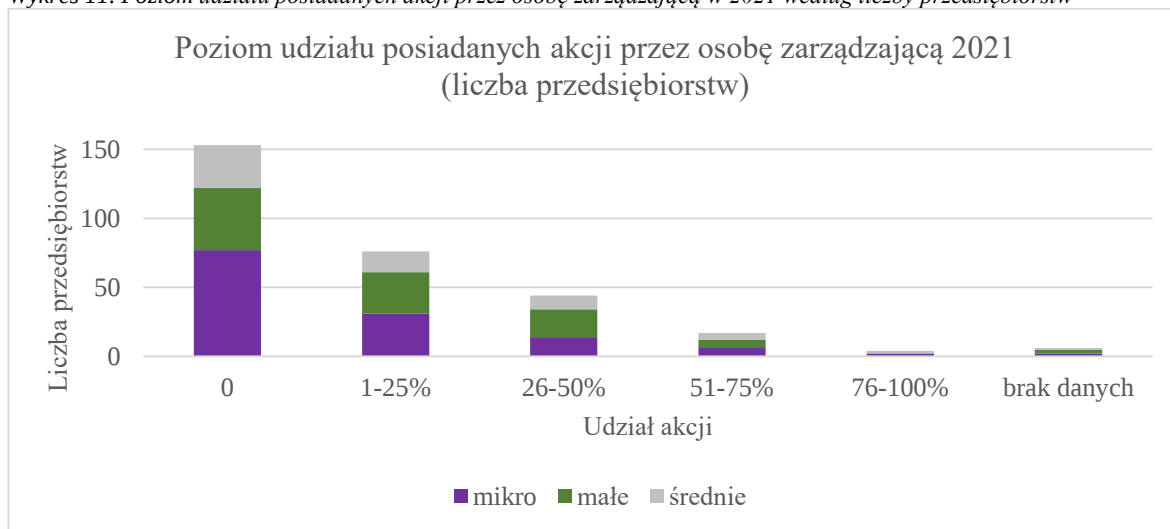


Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych ze sprawozdań finansowych.

Największą grupę wśród przedsiębiorstw mikro stanowią spółki, w których osoba zarządzająca nie posiada akcji przedsiębiorstwa (58%) bądź posiada udział akcji w obszarze 1-25% (23% spółek). W przypadku małych przedsiębiorstw spółki, których osoba zarządzająca nie posiada akcji w przedsiębiorstwie stanowią 43% całości tej grupy, 29% przedsiębiorstw posiada osobę zarządzającą z udziałem akcji w przedziale 1-25% oraz 19% spółek z obszaru 26-50%. Struktura średnich przedsiębiorstw kształtuje się podobnie - największą część stanowią jednostki, których osoba zarządzająca nie posiada akcji (48%), druga co do wielkości grupa to spółki, w których udział kształtuje się na poziomie 1-25% (23%) oraz trzecia to 26-50% (16% spółek).

Na wykresie 11 został przedstawiony rozkład udziału posiadanych akcji w 2021 roku według liczby i rodzaju przedsiębiorstw.

Wykres 11. Poziom udziału posiadanych akcji przez osobę zarządzającą w 2021 według liczby przedsiębiorstw

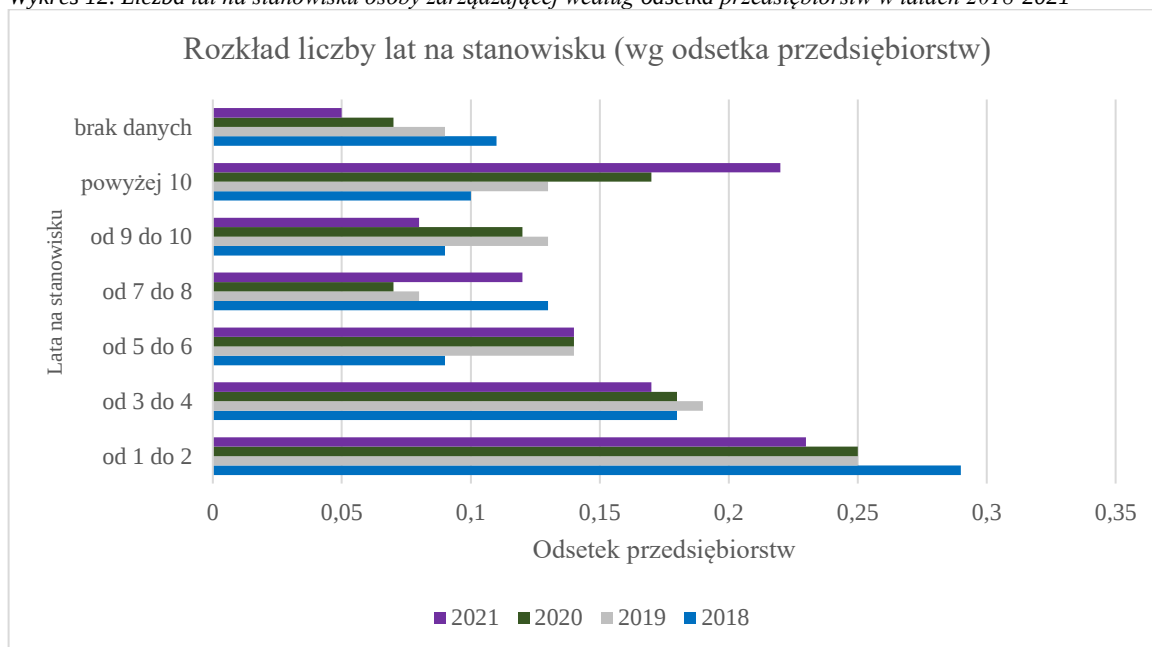


Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych ze sprawozdań finansowych.

Największą liczebnie grupę stanowią przedsiębiorstwa, w których osoba zarządzająca nie posiada akcji, w tym są to głównie przedsiębiorstwa mikro (77 spółek). Wraz ze wzrostem udziału zmienia się struktura – więcej małych i średnich przedsiębiorstw posiada osoby zarządzające, które są również akcjonariuszami spółki.

Na wykresie 12 został zaprezentowany rozkład lat na stanowisku prezesa w 2018-2021.

Wykres 12. Liczba lat na stanowisku osoby zarządzającej według odsetka przedsiębiorstw w latach 2018-2021



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych ze sprawozdań finansowych.

Na przestrzeni badanych czterech lat można zauważyć lekką zmianę w strukturze lat na stanowisku osób zarządzających – w 2018 roku występowało więcej prezesów z doświadczeniem 1-2 lata (29% przedsiębiorstw), z kolei w roku 2022 wzrosła liczba osób zarządzających z doświadczeniem powyżej 10 lat. Pomiędzy rokiem 2020 a 2021 nie ma znaczących różnic.

Tabela 33. Rozkład liczby lat na stanowisku osoby zarządzającej (liczbowy i procentowy) według rodzaju przedsiębiorstwa w latach 2018-2021

Liczba lat na stanowisku	Rodzaj przedsiębiorstwa	2018		2019		2020		2021	
		N	U	N	U	N	U	N	U
1-2	mikro	47	16%	42	14%	45	15%	42	14%
	małe	32	11%	25	8%	22	7%	19	6%
	średnie	9	3%	7	2%	8	3%	7	2%
3-4	mikro	21	7%	23	8%	27	9%	30	10%
	małe	18	6%	24	8%	21	7%	15	5%
	średnie	15	5%	10	3%	6	2%	5	2%
5-6	mikro	14	5%	20	7%	15	5%	15	5%
	małe	7	2%	11	4%	15	5%	19	6%
	średnie	6	2%	12	4%	13	4%	9	3%
7-8	mikro	15	5%	7	2%	8	3%	13	4%
	małe	14	5%	10	3%	7	2%	11	4%
	średnie	9	3%	7	2%	5	2%	11	4%
9-10	mikro	15	5%	21	7%	14	5%	6	2%
	małe	9	3%	11	4%	13	4%	10	3%
	średnie	4	1%	6	2%	9	3%	7	2%
powyżej 10	mikro	4	1%	7	2%	14	5%	19	6%
	małe	12	4%	15	5%	19	6%	24	8%
	średnie	15	5%	16	5%	19	6%	22	7%
Brak danych	mikro	16	5%	12	4%	9	3%	7	2%
	małe	12	4%	8	3%	7	2%	6	2%
	średnie	6	2%	6	2%	4	1%	3	1%
SUMA		300	100%	300	100%	300	100%	300	100%

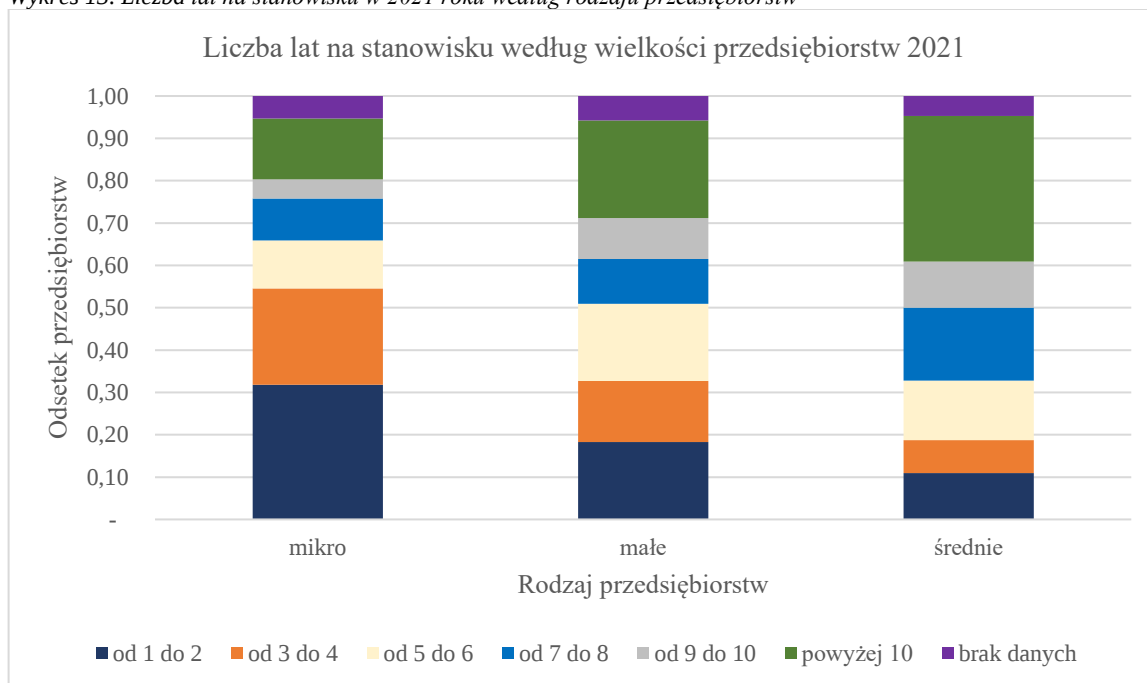
N – liczba obserwacji, U – Udział.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych ze sprawozdań finansowych.

Duże znaczenie w przypadku liczby lat na stanowisku ma wielkość przedsiębiorstwa - im większe przedsiębiorstwo tym bardziej doświadczona osoba zarządzająca, co przedstawia wykres 13.

Zgodnie z wykresem 13, 32% przedsiębiorstw mikro posiada prezesa ze stażem 1-2 lata na stanowisku. Prezes powyżej 10 lat na stanowisku występuje jedynie w grupie 14% przedsiębiorstw. Z kolei w przypadku małych przedsiębiorstw 18% spółek posiada prezesa ze stażem 1-2 lata, a 23% przedsiębiorstw ze stażem powyżej 10 lat. Natomiast średnie przedsiębiorstwa posiadają prezesa ze stażem 1-2 lata w grupie 11% przedsiębiorstw, a powyżej 10 lat na stanowisku to grupa 34% przedsiębiorstw.

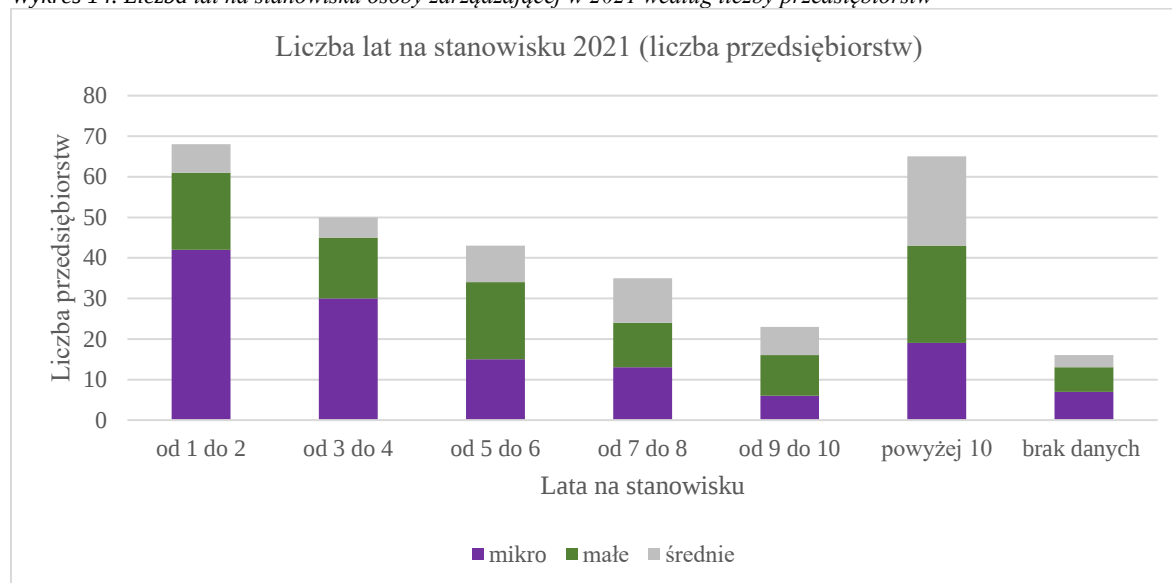
Wykres 13. Liczba lat na stanowisku w 2021 roku według rodzaju przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych ze sprawozdań finansowych.

Wykres 14 przedstawia rozkład liczby lat na stanowisku według liczby przedsiębiorstw. Spółki posiadające prezesa ze stażem 1-2 lata oraz powyżej 10 lat to dwie najliczniejsze grupy. W pierwszej (1-2 lata) przeważają przedsiębiorstwa mikro, liczące 42 przedsiębiorstwa. Z kolei druga grupa (powyżej 10 lat) składa się głównie z małych i średnich przedsiębiorstw (24 i 22 przedsiębiorstwa).

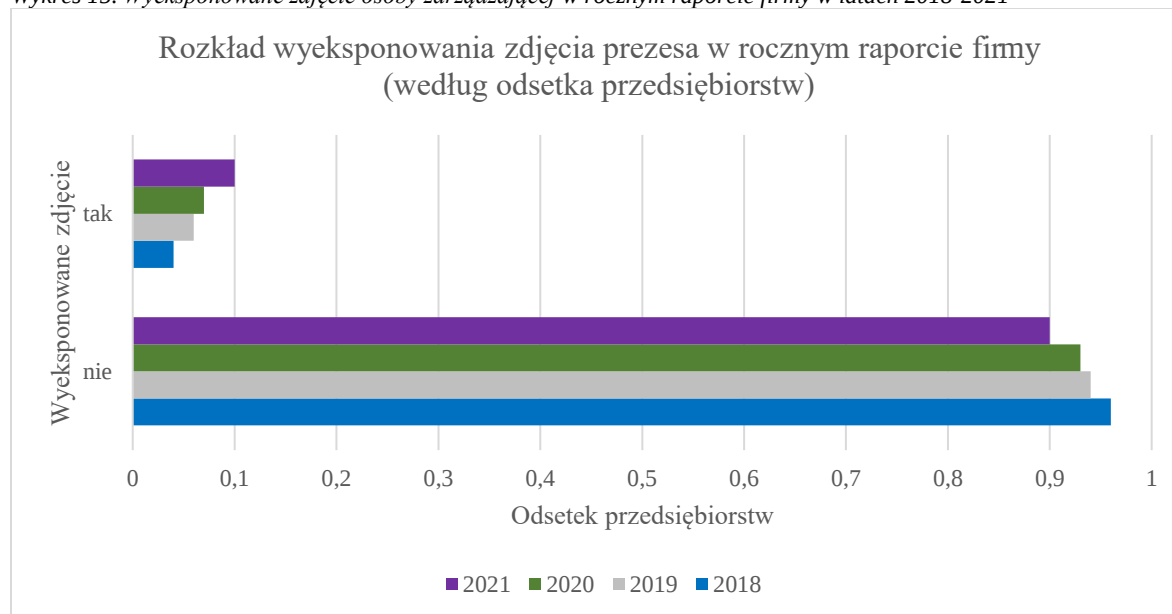
Wykres 14. Liczba lat na stanowisku osoby zarządzającej w 2021 według liczby przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych ze sprawozdań finansowych.

Wykres 15 przedstawia rozkład wyeksponowanego zdjęcia prezesa w raporcie firmy na przestrzeni 4 badanych lat. Zgodnie z danymi występuje tendencja wzrostowa w kierunku publikowania zdjęć w dokumentach firmy, w 2018 jedynie 4% spółek posiadało zdjęcie prezesa w raporcie, natomiast w 2021 było to już 10% przedsiębiorstw.

Wykres 15. Wyeksponowane zdjęcie osoby zarządzającej w rocznym raporcie firmy w latach 2018-2021



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych ze sprawozdań finansowych.

Tabela 34. Rozkład wykazania zdjęcia (liczbowy i procentowy) według rodzaju przedsiębiorstwa w latach 2018-2021

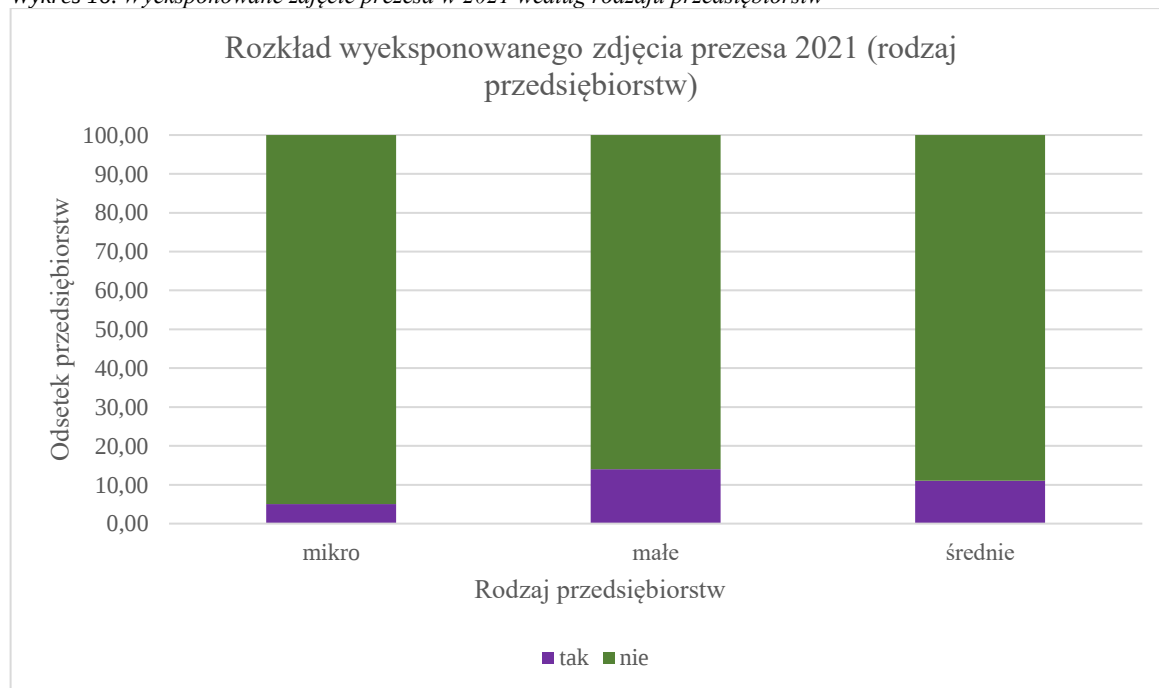
Wykazane zdjęcie	Rodzaj przedsiębiorstwa	2018		2019		2020		2021	
		N	U	N	U	N	U	N	U
nie	mikro	128	43%	127	42%	126	42%	125	42%
	małe	100	33%	98	33%	95	32%	89	30%
	średnie	61	20%	59	20%	58	19%	57	19%
tak	mikro	4	1%	5	2%	6	2%	7	2%
	małe	4	1%	6	2%	9	3%	15	5%
	średnie	3	1%	5	2%	6	2%	7	2%
SUMA		300	100%	300	100%	300	100%	300	100%

N – liczba obserwacji, U – Udział.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych ze sprawozdań finansowych.

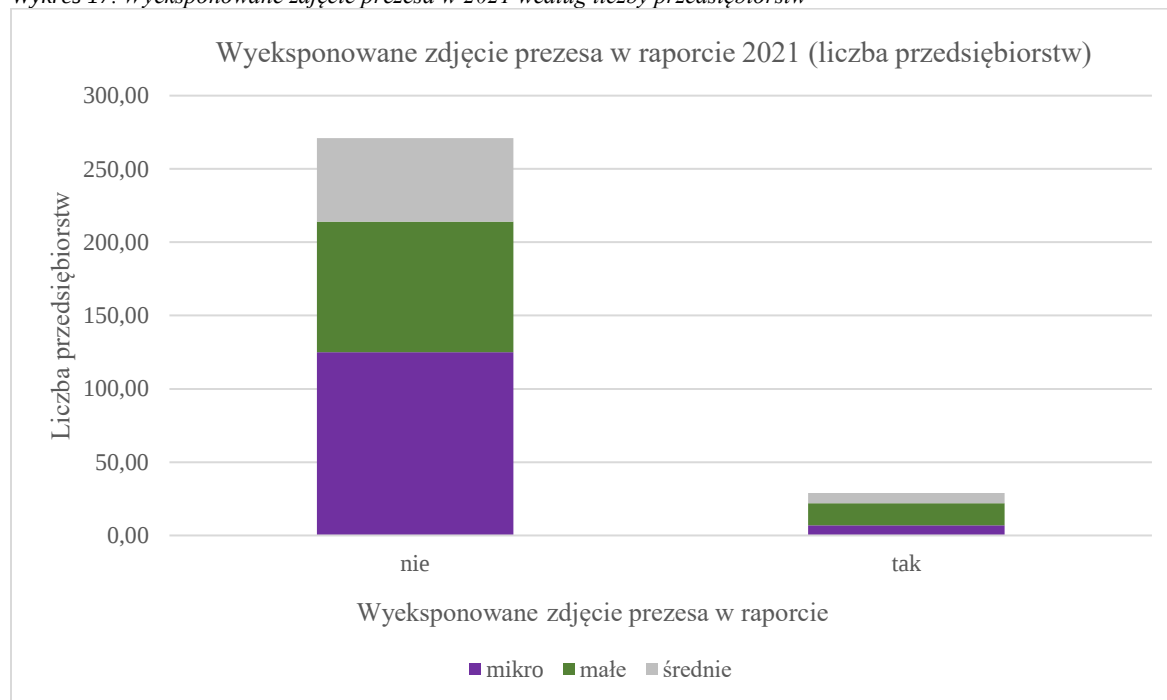
Wielkość przedsiębiorstwa ma znaczenie w przypadku wykazania zdjęcia – im mniejsze przedsiębiorstwo tym mniejsza skłonność do publikowania zdjęcia. Wśród przedsiębiorstw mikro jedynie 5% spółek publikuje zdjęcie prezesa, natomiast dla małych i średnich przedsiębiorstw jest to około 11-14%.

Wykres 16. Wykazane zdjęcie prezesa w 2021 według rodzaju przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych ze sprawozdań finansowych.

Wykres 17. Wyeksponowane zdjęcie prezesa w 2021 według liczby przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych ze sprawozdań finansowych.

Największą liczebnie grupę w przypadku braku wyeksponowanego zdjęcia prezesa w raporcie firmy stanowią przedsiębiorstwa mikro (125 spółek), najmniej natomiast jest przedsiębiorstw średnich (57 spółek). Z kolei przy opublikowanym zdjęciu najwięcej spółek jest z grupy małych (15 spółek), najmniej natomiast przedsiębiorstw zarówno mikro jak i średnich (po 7 spółek).

Statystyki opisowe pozycji osoby zarządzającej MSP zostały zaprezentowane za pomocą trzech wskaźników: udział posiadanych akcji prezesa, liczba lat na stanowisku osoby zarządzającej oraz wyeksponowane zdjęcie w raporcie firmy. W przypadku udziału posiadanych akcji wielkość przedsiębiorstwa nie ma znaczenia, choć przedsiębiorstwa mikro częściej posiadają prezesa bez akcji, wielkość udziału nie różni się istotnie między poszczególnymi rodzajami spółek. W 2021 roku około 50% przedsiębiorstw MSP posiadała prezesa bez akcji, 25% spółek znajdowało się w przedziale 1-25% udziału posiadanych akcji. W przypadku zarówno liczby lat na stanowisku, jak również wyeksponowanego zdjęcia występuje zależność między wielkością przedsiębiorstwa a tymi wskaźnikami – większe przedsiębiorstwa posiadają osobę zarządzającą z większym stażem, a także częściej publikują zdjęcie prezesa w raportach finansowych firmy. W 2021 roku 23%

przedsiębiorstw posiadało prezesa ze stażem 1-2 lata, natomiast powyżej 10 lat stażu wskazywało 22% przedsiębiorstw. Wyeksponowane zdjęcie prezesa w 2018 roku posiadało 4%, z kolei w 2021 liczba ta wzrosła do 10%. Wskazane informacje stanowią realizację trzeciego problemu badawczego oraz osiągnięcie celu (C.3).

5.7. Charakterystyka statystyczna próby badawczej

W tabeli 35 zestawiono wybrane statystyki opisowe charakteryzujące analizowaną próbę badawczą w zakresie innowacji, internacjonalizacji i siły pozycji osoby zarządzającej.

Tabela 35. Wybrane statystyki opisowe dla czterech wskaźników dotyczących innowacji, internacjonalizacji i siły pozycji osoby zarządzającej

	średnia	mediana	min	max	SD	Test normalności S-W p-value
Udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem (%) [WskUdzSprZagr]	16,3	0	0	100	28,55	0,296 ***
Liczba uzyskanych/posiadanych patentów [WskPat]	0,39	0	0	10	0,929	0,398 ***
Własność – posiadane akcje przez osobę zarządzającą w firmie (% udziału) [WskUdzAkc]	14,31	0	0	95,88	20,3855	0,263 ***
Liczba lat na stanowisku osoby zarządzającej [WskLat]	5,35	4	0	18	4,161	0,923 ***
Wyeksponowanie zdjęcia osoby zarządzającej w rocznym raporcie firmy (0 – brak zdjęcia, 1- jest zdjęcie) [WskZdj]	0,07	0	0	1	0,26	0,538 ***

***, **, oraz * prezentuje statyczną istotność na poziomie odpowiednio 1%, 5%, and 10%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Problematyka rozprawy doktorskiej, obejmująca trzy główne obszary badawcze (innowacje, internacjonalizację i silną pozycję osoby zarządzającej) wymagała uwzględnienia kilku wskaźników, które zostały przedstawione w tabeli 35. Z zaprezentowanych danych wynika, że mniej niż połowie obserwacji zidentyfikowano

udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem, podobnie jest w przypadku uzyskanych/posiadanych patentów. Wskazuje na to mediana, która dla tych wskaźników wynosi 0. Mediana dla udziału posiadanych akcji przez osobę zarządzającą w firmie, jak również wyeksponowane zdjęcie w rocznym raporcie także znajduje się na poziomie 0.

Średni udział posiadanych akcji przez osobę zarządzającą jest na dość niskim poziomie, oscylując w okolicy 15%. Z przeglądu badanych spółek wynika, że to raczej średnie bądź małe spółki wykazują większy udział posiadanych akcji prezesa niż spółki mikro. Można tu zauważyć zależność wielkości firmy i posiadania akcji przez prezesa – im większa spółka tym większy udział osoby zarządzającej. Badane przedsiębiorstwa nie wykazują tendencji do zbyt częstego eksponowania zdjęcia osoby zarządzającej w rocznym raporcie firmy, co może być powiązane ze specyfiką raportowania małych spółek, w tym niezbyt rozbudowanymi dokumentami finansowymi. Z badanych firm tylko 7% obserwacji ma wyeksponowane zdjęcie prezesa w raporcie rocznym. Średnia dla liczby uzyskanych/posiadanych patentów wyniosła 0,39, natomiast maksymalna liczba stanowiła 10. Z dodatkowych analiz wynika, że jedynie 29% z badanych przedsiębiorstw uzyskało bądź posiada przynajmniej jeden patent. W przypadku udziału sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem średni poziom wyniósł 16,3%, co wskazuje na dość niską tendencję spółek do sprzedaży za granicę.

Z powyższych danych wynika, że dla wszystkich czterech wskaźników współczynnik zmienności CV wyniósł powyżej 100%. Wskazuje to na bardzo intensywną zmienność badanych danych. Dla wszystkich czterech wskaźników można zauważyć również rozkład prawostronny skośny, dla którego średnia jest wyższa niż mediana. W takim rozkładzie znajduje się dużo obserwacji, które przyjmują wartości mniejsze od średniej.

Dla powyższych wskaźników przeprowadzono również testy normalności Shapiro-Wilka, z których wynika, że p-value wyniosło dla wszystkich czterech zmiennych wartość 0. Świadczy to, że rozkład zmiennych nie jest normalny – co będzie miało konsekwencje dla doboru metod w kolejnych etapach badania.

Tabela 36 przedstawia dane finansowe charakteryzujące analizowaną próbę badawczą z uwzględnieniem statystyk opisowych.

Tabela 36. Wybrane statystyki opisowe dla kategorii finansowych badanych spółek

	średnia	mediana	min	max	SD	Test normalności p-value
Przychody ze sprzedaży (w mln zł)	29,64	6,69	0	2 219,68	105,66	0,390 ***
Przychody ze sprzedaży za granicę (w mln zł)	4,24	0	0	173,22	14,53	0,385 ***
Zysk netto (w mln zł)	0,15	0,09	-376,40	482,32	19,31	0,336 ***
Zatrudnienie (w osobach)	37,64	14	0	835	72,09	0,301 ***
Suma bilansowa (w mln zł)	26,38	10,97	0	849	58,23	0,325 ***
Aktywa trwałe (w mln zł)	13,52	3,72	0	563,04	39,43	0,366 ***
Zadłużenie ogółem (w mln zł)	13,40	3,76	0	531,41	31,12	0,330 ***

***, **, oraz * prezentuje statystyczną istotność na poziomie odpowiednio 1%, 5%, and 10%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Badane spółki są dość zróżnicowane pod względem rodzaju prowadzonej działalności czy też wielkości, stąd oprócz podstawowych kategorii ekonomicznych, takich jak suma bilansowa, przychody czy wynik finansowy, zaprezentowano również dodatkowe wskaźniki, które mogą ukazać pełniejszy obraz badanej grupy przedsiębiorstw.

Średni poziom przychodów ze sprzedaży badanych spółek wyniósł 29,64 mln złotych, natomiast same przychody ze sprzedaży zagranicznej wyniosły średnio 4,24 mln złotych, co stanowi jedynie 14% średniej wartości przychodów. Zysk netto kształtował się na średnim poziomie 0,15 mln i jest to jedyna kategoria finansowa z zaprezentowanych, w której występuje ujemna wartość minimalna. Średni poziom aktywów trwałych i zadłużenia znajduje się na podobnym poziomie - oscyluje wokół wartości 13,5 mln złotych.

W badanej grupie przedsiębiorstw przeważają przedsiębiorstwa małe i mikro, zarówno pod względem zatrudnienia jak również sumy bilansowej i obrotów - przedsiębiorstwa te zatrudniają mniej niż 50 osób, a suma bilansowa i przychody są mniejsze

niż 10 mln euro (czyli mniejsze niż 44,4 mln złotych³³⁷). Mniej niż u połowy obserwacji występuje sprzedaż zagraniczna. Świadczy o tym mediana, której wartość wynosi 0.

Podobnie jak w przypadku wskaźników z tabeli 21, współczynnik zmienności CV dla wszystkich wskazanych danych finansowych wyniósł powyżej 100%, co świadczy o dużej zmienności badanych danych. Można tutaj również zauważyć rozkład prawostronny skośny, gdzie występuje wiele obserwacji przyjmujących wartości mniejsze od średniej.

Dla danych zamieszczonych w tabeli 36 zostały przeprowadzone testy Shapiro-Wilka, które wskazują, że rozkład zmiennych nie jest normalny, świadczy o tym p-value, które wyniosło dla wszystkich zmiennych wartość 0.

W tabeli 37 zostały zestawione wskaźniki finansowe charakteryzujące badaną próbę badawczą z uwzględnieniem statystyk opisowych.

Tabela 37. Wybrane statystyki opisowe wybranych wskaźników opisujących sytuację finansową

	Średnia	mediana	Min	max	SD	Test normalności
Wskaźnik ROA (zysk netto do aktywów ogółem) [WskROA]	-41%	0,76%	-20 640,23%	7 523,78%	691,42%	0,431 ***
Wskaźnik Gotówki (gotówka do aktywów ogółem) [WskGot]	15,03%	6,11%	0%	94,2%	20,47%	0,231 ***
Całkowite zadłużenie (zadłużenie do aktywów ogółem) [WskZadl]	89,51%	7,92%	0	28 754,96%	944,85%	0,462 ***

***, **, oraz * prezentuje statyczną istotność na poziomie odpowiednio 1%, 5%, and 10%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

W celu przedstawienia sytuacji finansowej badanych przedsiębiorstw, zdecydowano się na wybór trzech wskaźników, po jednym z zakresu rentowności, płynności i zadłużenia.

Mediana dla wskaźnika rentowności ROA znajduje się na relatywnie niskim poziomie, poniżej 1%, wskaźnik ten posiada zarówno bardzo niską wartość minimalną, jak również bardzo wysoką wartość maksymalną, a sama średnia jest wartością ujemną.

Wskaźnik gotówki kształtuje się na średnim poziomie 15%, przy medianie 6,11%. Jest to dość optymalny wynik, świadczący, że przedsiębiorstwa nie mają tendencji do większego kumulowania środków pieniężnych.

³³⁷ Przeliczone po kursie NBP na dzień 31 grudnia dla lat 2018-2021, pobrane z: <https://nbp.pl/statystyka-i-sprawozdawczosc/kursy/>.

Wskaźnik zadłużenia znajduje się średnio na dość wysokim poziomie 89,51%, natomiast mediana wyniosła 7,92%. Średnia jest na tak wysokim poziomie ze względu na kilka przypadków bardzo wysokich wyników przedsiębiorstw, co może zaburzać ogólny obraz badanych jednostek. Występowanie w tym przypadku obserwacji odstających sprawia, że statystyką lepiej opisującą średni poziom analizowanej zmiennej jest mediana.

Podobnie jak w przypadku tabeli 21 i 22, dla tabeli 23 również przeprowadzono testy normalności Shapiro-Wilka. P-value, które jest na poziomie 0, wskazuje na brak rozkładu normalnego dla wskazanych zmiennych.

W rozdziale 5 zostały przedstawione cele, problemy oraz hipotezy niniejszej pracy. Rozdział 5 zawiera również statystyki opisowe badanej próby badawczej, opis doboru zmiennych, etapy procesu badawczego oraz narzędzia badawcze. Wybrana próba badawcza składa się z 300 przedsiębiorstw MSP notowanych na alternatywnym rynku New Connect. Dane przedsiębiorstw obejmują lata 2018-2021. Zastosowane metody statystyczne w niniejszej pracy obejmują testy istotności, modele regresji oraz korelacje.

W połowie obserwacji nie odnotowano realizacji procesów internacjonalizacji. Natomiast dostrzeżono, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa rośnie poziom internacjonalizacji. Podobnie w przypadku wdrażania innowacji - 95% firm nie realizuje innowacji, ale wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa rośnie poziom innowacyjności (C.1).

W połowie obserwacji nie odnotowano udziałów prezesa w kapitale, ale w przedsiębiorstwach małych i średnich udział prezesa w kapitale jest większy. Średnia liczba lat na stanowisku prezesa wyniosła 5,35, z kolei mediana to 4 lata. Dostrzeżono, że im większa firma tym więcej lat prezes pozostaje na stanowisku. W ponad 90% obserwacji nie znajduje się zdjęcie prezesa w raporcie, ale w większych firmach (małe i średnie) częściej pojawia się zdjęcie prezesa w raporcie rocznym (C.3).

Rozdział 6. Wpływ pozycji osoby zarządzającej na innowacje i internacjonalizację małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań empirycznych

W rozdziale 6 zostaną zaprezentowane wyniki z przeprowadzonych badań własnych oraz zostanie przeprowadzona weryfikacja sześciu założonych hipotez dotyczących związku między innowacyjnością a internacjonalizacją oraz wpływu pozycji osoby zarządzającej na innowacje, internacjonalizację oraz sytuację finansową. Każdy podrozdział zakończony zostanie dyskusją z dotychczasowymi wynikami badań oraz podsumowaniem przedstawionych analiz.

6.1. Zależność między internacjonalizacją a innowacyjnością MSP

W ramach podrozdziału 6.1 zostanie przeprowadzona weryfikacja H1, która zakłada, że internacjonalizacja i innowacyjność polskich MSP są pozytywnie skorelowane. W celu zweryfikowania założeń hipotezy 1 zdecydowano się na zastosowanie korelacji Spearmana – ze względu na fakt, że rozkład badanych danych nie jest normalny, ta metoda statystyczna wydaje się najbardziej odpowiednia (rozkład oraz jego uzasadnienie zostały przedstawione w rozdziale 5.5). Weryfikacja hipotezy 1 pozwoli osiągnąć cel zakładający określenie związku między innowacyjnością a internacjonalizacją MSP (C.2).

Weryfikacja statystyczna przy wykorzystaniu korelacji Spearmana nie wykazała związku między internacjonalizacją a innowacyjnością polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Współczynnik korelacji wyniósł 0.015 przy istotności na poziomie 0.601. Oznacza to, że nie występuje statystycznie istotna zależność między tymi dwiema zmiennymi.

Dla pogłębienia badania tej zależności zastosowano modelowanie przy użyciu regresji liniowej oraz analizy panelowej. Założono dwa warianty:

- 1) Gdy zmienną zależną jest innowacyjność (regresja - model 1.1 i 1.2; analiza panelowa – model 1.5 i 1.6),
- 2) Gdy zmienną zależną jest internacjonalizacja (regresja - model 1.3 i 1.4; analiza panelowa – model 1.7 i 1.8).

Dodatkowo przeprowadzona analiza za pomocą regresji liniowej i analizy panelowej potwierdziła brak związku między innowacją i internacjonalizacją. Z modeli regresji wynika, że statystycznie istotna jest jedynie wielkość firmy mierzona logarytmem z aktywów ogółem w dwóch pierwszych modelach (1.1 i 1.2) oraz wskaźnik gotówki mierzony stosunkiem gotówki do aktywów ogółem (w modelach 1.2 i 1.4). Natomiast analiza panelowa wskazuje na statystyczną istotność wielkości firmy (1.5 i 1.6) oraz kryzysu (1.5 i 1.6).

W tabeli 38 zostały przedstawione wybrane modele regresji, gdzie zmienną zależną jest internacjonalizacja.

Tabela 38. Wybrane modele regresji dla internacjonalizacji jako zmiennej zależnej

	1.1	1.2
WskPat	2.162 0.021	2.973 0.029
Wielkość firmy (ln Akt og) [WskAkt]	1.599 0.103 ***	1.868 0.120 ***
Kryzys (0,1) [WskKr]	1.802 0.032	1.487 0.026
WskZadl	x	-0.028 -0.014
WskGot	x	12.249 0.089 ***
WskROA	x	0.000 -0.025
F statistics	5.035	4.230
p-value	0.000	0.000
R ²	0.012	0.021

W tabeli zestawiono beta niestandardyzowane oraz standardyzowane

***, **, oraz * prezentuje statystyczną istotność na poziomie odpowiednio 1%, 5%, and 10%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Opracowano dwa modele regresji dla zmiennej zależnej internacjonalizacja. Pierwszy z nich obejmuje ograniczoną liczbę zmiennych do innowacyjności, wielkości firmy i kryzysu, a drugi jest bardziej rozbudowany i dodatkowo obejmuje jeszcze charakterystyki sytuacji finansowej. Dla każdej zmiennej niezależnej uwzględnianej w tabeli zostały zaprezentowane dane kolejno: beta niestandardyzowane, beta standardyzowane oraz p-value.

Obydwa modele są statystycznie istotne, ponieważ p-value dla F-statistics jest niższe niż przyjęty poziom istotności. Jednak R^2 jest dość niskie i wskazuje, że dane ujęte w modelu opisują ok 1.2-2.1% zmienności zmiennej zależnej (internacjonalizacji).

Z obydwu modeli regresji wynika brak statystycznie istotnego wpływu innowacyjności na internacjonalizację, co potwierdza wcześniejsze spostrzeżenia o braku związku. Z ogółu zmiennych kontrolnych można wywnioskować:

- wielkość firmy ma wpływ na internacjonalizację na poziomie statystycznie istotnym i wpływ ten ma charakter dodatni, co oznacza, że im większa firma tym wyższy poziom internacjonalizacji (udział sprzedaży za granicą w sprzedaży ogółem);
- kryzys nie ma znaczenia dla poziomu internacjonalizacji, występuje tu brak istotności statystycznej. Oznacza to, że poziom sprzedaży zagranicznej nie jest uzależniony od kryzysu na rynku;
- w modelu 1.2 zostały uwzględnione dodatkowe zmienne dotyczące sytuacji finansowej (wskaźnik zadłużenia ogólnego, wskaźnik gotówki oraz wskaźnik rentowności ROA). W przypadku zadłużenia oraz ROA występuje brak statystycznej istotności, co świadczy o tym, że wskaźniki te nie mają wpływu na poziom internacjonalizacji. Z kolei wskaźnik gotówki jest statystycznie istotny a zależność między poziomem gotówki i poziomem internacjonalizacji jest dodatnia, co świadczy o tym, że im większy poziom gotówki tym większy poziom internacjonalizacji.

Oprócz regresji, gdzie zmienną zależną jest internacjonalizacja, stworzono analogiczne modele dla zmiennej zależnej innowacyjność. Modele zostały zaprezentowane w tabeli 39.

Tabela 39. Wybrane modele regresji dla innowacji (LN patenty) jako zmiennej zależnej

	1.3	1.4
WskUdzSprZagr	0.000 0.021	0.000 0.029
WskAkt	0.003 0.020	0.000 -0.003
WskKr	0.000 0.001	0.004 0.006
WskZadl	x	0.000 -0.016
WskGot	x	-0.128 -0.096 ***
WskROA	x	0.000 0.007
F statistics	0.369	1.994
p-value	0.775	0.064
R ²	0.001	0.010

W tabeli zestawiono beta niestandardyzowane oraz standaryzowane

***, **, oraz * prezentuje statyczną istotność na poziomie odpowiednio 1%, 5%, and 10%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Przygotowane zostały dwa modele regresji dla zmiennej zależnej innowacyjność. Model 1.3 uwzględnia wśród zmiennych internacjonalizację, wielkość firmy oraz kryzys, drugi natomiast jest bardziej rozbudowany i dodatkowo obejmuje jeszcze charakterystyki sytuacji finansowej. Dla każdej zmiennej niezależnej zostały zaprezentowane dane w następującej kolejności: beta niestandardyzowane, beta standaryzowane oraz p-value.

Z przedstawionych dwóch modeli, model 1.3 nie jest statystycznie istotny, świadczy o tym p-value dla F-statistics, które jest wyższe niż przyjęty poziom istotności. Z kolei model 1.4 jest statystycznie istotny. R² jest dość niskie, jego wartość wskazuje, że dane ujęte w modelu opisują ok 1% zmienności zmiennej zależnej (innowacyjności).

Z modeli regresji 1.4 wynika brak statystycznie istotnego wpływu internacjonalizacji na innowacyjność, co potwierdza wcześniejsze spostrzeżenia o braku związku. Ogół zmiennych wskazuje:

- wielkość firmy nie wpływa na innowacyjność na poziomie statystycznie istotnym. Brak tutaj zależności wielkości firmy do liczby uzyskanych/posiadanych patentów;

- kryzys nie ma znaczenia dla poziomu innowacyjności, ponieważ występuje tu brak istotności statystycznej. Dlatego można wywnioskować, że liczba uzyskanych/posiadanych patentów nie jest uzależniona od kryzysu na rynku;
- wśród wskaźników finansowych jedynie wskaźnik gotówki jest statystycznie istotny, co świadczy o tym, że im mniejszy zasób gotówki tym wyższy poziom innowacyjności.

Dla pełniejszego obrazu analizowanych danych, zdecydowano się na przeprowadzenie analizy panelowej dla zmiennych zależnych internacjonalizacja i innowacyjność. W tabeli 40 zostały przedstawione wybrane modele analizy panelowej.

Tabela 40. Analiza panelowa (ustalone i losowe efekty) dla zmiennych internacjonalizacji i innowacji

	1.5		1.6		1.7		1.8	
	UE	LE	UE	LE	UE	LE	UE	LE
	WskUdzSprZagr				WskPat			
Constant	0.279	0.207	-4.108	-3.270	0.032 ***	0.032	0.026 *	0.026
WskPat	4.828	2.579	4.574	2.491	x	x	x	x
WskUdzSprZagr	x	x	x	x	0.000	0.000	0.000	0.000
WskAkt	1.535 ***	1.553 ***	2.089 ***	1.948 ***	0.000	0.000	0.002	0.002
WskKr	1.810 **	1.809 **	1.733 **	1.701 **	0.001	0.001	0.000	0.000
WskZadl	x	x	0.008	-0.002	x	x	0.000	0.000
WskGot	x	x	-3.841	-0.188	x	x	0.002	0.000
WskROA	x	x	0.000	0.000	x	x	0.000	0.000
F-statistic	14.880		14.744		221.890		219.063	
p-value	0.000		0.000		0.000		0.000	
R ²	0.019		0.022		0.001		0.002	
Hausman	0.046		5.816		0.196		4.064	
p-value	0.977		0.325		0.907		0.540	

UE – Ustalone Efekty, LE – Losowe Efekty.

***, **, oraz * prezentuje statyczną istotność na poziomie odpowiednio 1%, 5%, and 10%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Opracowane zostały cztery modele analizy panelowej, dwa pierwsze dla zmiennej zależnej internacjonalizacja (1.5 i 1.6), dwa kolejne dla zmiennej zależnej innowacyjność (1.7 i 1.8). Dla wszystkich czterech modeli przedstawiono wariant dla Ustalonych Efektów (UE) oraz dla Losowych Efektów (LE). Dla wszystkich czterech modeli zastosowanie będą

miały Losowe Efekty, ponieważ p-value dla testu Hausmana jest wyższe niż 0.100. Modele 1.5 i 1.7 obejmują ograniczoną liczbę zmiennych do wielkości firmy i kryzysu, natomiast modele 1.6 i 1.8 dodatkowo obejmują wskaźniki sytuacji finansowej.

Wszystkie cztery modele są statystycznie istotne, ponieważ p-value dla F-statistics jest niższe niż przyjęty poziom istotności. R^2 wskazuje, że dane ujęte w modelu opisują ok. 1-22% zmienności zmiennej zależnej.

Z modeli analizy panelowej wynika brak statystycznie istotnego wpływu innowacyjności na internacjonalizację, co potwierdza wcześniejsze wyniki korelacji oraz regresji. Ze zmiennych kontrolnych można wywnioskować:

- wielkość firmy wpływa na internacjonalizację na poziomie statystycznie istotnym oraz wpływ ten ma współczynnik dodatni. Wielkość firmy nie wpływa na innowacyjność na poziomie statystycznie istotnym;
- kryzys ma wpływ na poziom internacjonalizacji, natomiast nie wpływa na innowacyjność na poziomie istotnym statystycznie;
- w modelach 1.6 i 1.8 uwzględniono dodatkowe wskaźniki sytuacji finansowej. W obydwu modelach występuje brak istotności statystycznej dla wszystkich zmiennych sytuacji finansowej (wskaźnik zadłużenia ogólnego, wskaźnik gotówki oraz wskaźnik rentowności ROA).

Przeprowadzona weryfikacja statystyczna za pomocą korelacji Spearmana oraz modeli regresji i analizy panelowej dla zmiennych internacjonalizacji i innowacyjności potwierdziły brak związku między innowacją i internacjonalizacją. W związku z tym hipoteza 1 (H.1) zostaje odrzucona. Tym samym także osiągnięto cel 2 (C.2) przyjęty w pracy.

Związek między innowacyjnością a internacjonalizacją oraz jego wpływ na rozwój przedsiębiorstw stanowi aktualny i ważny problem badawczy, co również podkreślane jest w licznych pracach naukowych w tym zakresie. Podejmowane próby oszacowania występowania oraz znaczenia relacji innowacje-internacjonalizacja bardzo często wskazują na różnorodne wyniki – przyczynia się do tego m.in. złożoność badanych zmiennych pośrednich, a także heterogeniczność analizowanych przedsiębiorstw.

Wyniki badań empirycznych niniejszej rozprawy doktorskiej, obejmujące spółki z New Connect, stanowią potwierdzenie dla dotychczasowych wyników badań, w których

również zaobserwowano brak dodatniego związku między innowacjami a internacjonalizacją małych i średnich przedsiębiorstw. Freixanet i inn.³³⁸ podkreślają, że specyfika MSP, w tym mniejsze zróżnicowanie produktowe czy ograniczone źródła finansowania, sprawiają, że małe i średnie przedsiębiorstwa są bardziej podatne na niepowodzenia, stąd wprowadzanie wielu radykalnych, ryzykownych procesów może doprowadzić do osłabienia a nawet bankructwa firmy. Chociaż niektórzy autorzy wskazują, że związek ten pozwala MSP na absorpcję wiedzy oraz podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstwa, jak na przykład wskazują M. Bagheri i inn.³³⁹, czy też może zwiększać wydajność firmy oraz wpływać na rozwój przedsiębiorstwa, jak wnioskują M.A. Boermans i H. Roelfsema³⁴⁰, to wielu badaczy uznaje, że wprowadzanie zarówno innowacji jak i internacjonalizacji może być zbyt ryzykowne i kosztowne dla tych przedsiębiorstw. Zagrożenia towarzyszące związkowi innowacji i internacjonalizacji w przedsiębiorstwie uzasadniają brak występowania tej relacji, na co również wskazują wyniki badań w niniejszej rozprawie.

Często związek innowacje-internacjonalizacja determinowany jest przez szereg pośrednich zmiennych występujących w przedsiębiorstwie. Dla przykładu J. Freixanet³⁴¹ w relacji innowacje-internacjonalizacja za zmienną moderującą uznaje wydajność - a więc to wydajność, jego zdaniem, będzie determinowała zasadność wprowadzania innowacji oraz internacjonalizacji w danym przedsiębiorstwie. Z kolei P.P. McDougall i B.M. Oviatt³⁴² w swoich badaniach wiążą występowanie zależności innowacje-internacjonalizacja z koncepcją przedsiębiorczości międzynarodowej (która odnosi się do zachowań proinnowacyjnych i proaktywnych, które wykraczają poza granice państw), a więc na relację innowacje-internacjonalizacja, według autorów, będzie dodatkowo musiała wpłynąć przedsiębiorcza, proaktywna osoba zarządzająca. Natomiast często bez wpływu dodatkowych zmiennych, ryzyko towarzyszące związkowi innowacje-internacjonalizacja stanowi zbyt dużą barierę, szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw, aby przedsiębiorstwa te zdecydowały się na wprowadzenie dwóch procesów jednocześnie.

³³⁸ J. Freixanet, A. Rialp, I. Churakova, *How Do Innovation, Internationalization...*, op. cit., s. 23.

³³⁹ M. Bagheri, S. Mitchelmore, V. Bamiatzi, K. Nikolopoulos, *Internationalization orientation in SMEs...*, op. cit., s. 134-135.

³⁴⁰ M.A. Boermans, H. Roelfsema, *Small firm internationalization, innovation...*, op. cit., s. 293-294.

³⁴¹ J. Freixanet, *Innovation and Internationalization: relationship...*, op. cit., s. 65.

³⁴² P.P. McDougall, B.M. Oviatt, *International Entrepreneurship...*, op. cit., s. 903.

Wpływa to na brak występowania związku innowacje-internacjonalizacja, co również zostało stwierdzone w wynikach niniejszych badań.

6.2. Znaczenie pozycji osoby zarządzającej dla innowacji

Podrozdział 6.2 obejmuje rozważania dotyczące H2 zakładającej, że silna pozycja osoby zarządzającej pozytywnie wpływa na wprowadzane innowacje w przedsiębiorstwie. Zastosowana procedura pozwoli zrealizować cel 4 przyjęty w pracy. W ramach weryfikacji założeń hipotezy 2 zastosowano metodę statystyczną w postaci korelacji Spearmana, zdecydowano się na taki dobór metody ze względu na fakt, że rozkład badanych zmiennych nie jest normalny (rozkład oraz jego uzasadnienie zostały przedstawione w podrozdziale 5.5).

Tabela 41. Korelacja Spearmana dla innowacyjności i siły pozycji osoby zarządzającej

	WskPat	WskLat	WskUdzAkc	WskZdj
WskPat	1.000			
WskLat	-0.089 ***	1.000		
WskUdzAkc	-0.062 **	0.423 ***	1.000	
WskZdj	-0.043	0.056 *	0.116 ***	1.000

***, **, oraz * prezentuje statyczną istotność na poziomie odpowiednio 1%, 5%, and 10%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Korelacja Spearmana wykazała związek między liczbą lat na stanowisku osoby zarządzającej (p-value na poziomie 0.002) i udziałem w kapitale (p-value na poziomie 0.035) a logarytmem z liczby patentów. Weryfikacja statystyczna nie potwierdziła związku między wyeksponowanym zdjęciem a logarytmem z patentów (p-value na poziomie 0.134).

Dla bardziej szczegółowego zbadania tej zależności zastosowano modelowanie przy użyciu regresji liniowej oraz analizy panelowej zakładając, że zmienną zależną jest innowacyjność. Weryfikacja za pomocą regresji liniowej potwierdziła związek między udziałem w kapitale a logarytmem z patentów (2.1 i 2.4) oraz związek między liczbą lat na stanowisku osoby zarządzającej a logarytmem z liczby patentów (2.2 i 2.5). Regresja natomiast nie potwierdziła związku między zdjęciem a logarytmem z liczby patentów (2.6). Z kolei analiza panelowa potwierdziła związek między udziałem w kapitale osoby

zarządzającej a logarytmem z liczby patentów (2.10 i 2.13), natomiast brak statystycznej istotności dla związku liczby lat prezesa a logarytmem z liczby patentów (2.11 i 2.14) oraz między liczbą raportów zawierających zdjęcie a logarytmem z liczby patentów (2.12 i 2.15). Modele regresji przedstawia tabela 42 a modele panelowe tabele 43 i 44.

Tabela 42. Wybrane modele regresji dla innowacji (LN patenty) jako zmiennej zależnej

	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9
WskUdzSprZagr	x	x	x	0.000 0.024	0.000 0.015	0.000 0.024	0.000 0.031	0.000 0.023	0.000 0.031
WskUdzAkc	-0.001 -0.076 ***	x	x	-0.001 -0.079 ***	x	x	-0.001 -0.076 **	x	x
WskLat	x	-0.005 -0.083 ***	x	x	-0.006 -0.093 ***	x	x	-0.005 -0.080 ***	x
WskZdj	x	x	-0.044 -0.040	x	x	-0.048 -0.043	x	x	-0.036 -0.032
WskAkt	x	x	x	0.004 0.025	0.006 0.040	0.003 0.023	0.001 0.005	0.003 0.021	0.000 0.000
WskKr	x	x	x	-0.005 -0.008	-0.002 -0.004	-0.003 -0.005	-0.006 -0.01	-0.003 -0.006	0.005 0.009
WskZadl	x	x	x	x	x	x	0.000 -0.009	0.000 -0.008	0.000 -0.016
WskGot	x	x	x	x	x	x	-0.130 -0.096 ***	-0.112 -0.084 ***	-0.123 -0.093 ***
WskROA	x	x	x	x	x	x	0.000 0.006	0.000 0.002	0.000 0.006
F statistics	6.634	8.363	1.896	2.039	2.710	0.829	2.623	2.717	1.886
p-value	0.010	0.004	0.169	0.087	0.029	0.506	0.011	0.008	0.068
R2	0.006	0.007	0.002	0.007	0.009	0.003	0.016	0.016	0.011

W tabeli zestawiono beta niestandardyzowane oraz standardyzowane

***, **, oraz * prezentuje statyczną istotność na poziomie odpowiednio 1%, 5%, and 10%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Opracowano dziewięć modeli regresji dla zmiennej zależnej innowacyjność. Pierwsze trzy obejmują ograniczoną liczbę zmiennych do siły pozycji osoby zarządzającej (każdy z modeli obejmuje inną zmienną - udział prezesa w kapitale, liczbę lat na stanowisku bądź wyeksponowane zdjęcie prezesa w dokumentach finansowych), kolejne trzy obejmują dodatkowo sprzedaż zagraniczną, wielkość firmy i kryzys, z kolei trzy ostatnie modele są najbardziej rozbudowane i dodatkowo obejmują jeszcze charakterystyki sytuacji finansowej.

Dla każdej zmiennej niezależnej uwzględnianej w tabeli zostały zaprezentowane dane kolejno: beta niestandardyzowane, beta standardyzowane oraz p-value.

Siedem z dziewięciu modeli jest statystycznie istotnych, jedynie modele 2.3 i 2.6 posiadają p-value dla F-statistics na wyższym poziomie niż przyjęty poziom istotności. Wartość R^2 dla badanych zmiennych jest na dość niskim poziomie i wskazuje, że dane ujęte w modelu opisują ok 1-2% zmienności zmiennej zależnej (innowacyjności).

Z modeli regresji 2.1, 2.2, 2.4, 2.5, 2.7 i 2.8 wynika statystycznie istotny wpływ siły pozycji osoby zarządzającej, mierzonej wielkością udziału prezesa w kapitale oraz liczbą lat prezesa na stanowisku na innowacyjność, co potwierdza wcześniejsze spostrzeżenia występujące w korelacji. Natomiast model 2.9 wskazuje na brak statystycznie istotnego wpływu siły pozycji osoby zarządzającej, mierzonej wyeksponowanym zdjęciem prezesa w dokumentach finansowych na innowacyjność. Ogół zmiennych kontrolnych wskazuje:

- w pięciu istotnych statystycznie modelach wielkość firmy nie ma wpływu na innowacyjność, co wskazuje na to, że liczba patentów nie jest zależna od wielkości przedsiębiorstwa w sektorze MSP;
- w przypadku zmiennej kryzys występuje brak istotności statystycznej, co oznacza, że zmienna ta nie ma znaczenia dla poziomu innowacyjności - innymi słowy, liczba uzyskanych/posiadanych patentów, nie jest uzależniona od kryzysu na rynku;
- w modelach 2.7, 2.8 i 2.9 występują dodatkowe zmienne dotyczące sytuacji finansowej (wskaźnik zadłużenia ogólnego, wskaźnik gotówki oraz wskaźnik rentowności ROA). Dla wszystkich trzech modeli jedynie wskaźnik gotówki jest statystycznie istotny z wartością ujemną, co można interpretować jako - im mniejszy poziom gotówki, tym większa liczba patentów.

Tabela 43 uwzględnia modele analizy panelowej ze zmiennymi dotyczącymi wskaźników siły pozycji osoby zarządzającej (każdy z modeli obejmuje jedną z poszczególnych zmiennych - udział osoby zarządzającej w kapitale, liczbę lat na stanowisku bądź wyeksponowane zdjęcie w dokumentach finansowych), dodatkowo uwzględnione są również wielkość firmy oraz wpływ kryzysu. Dla wszystkich modeli zaprezentowano wariant dla Ustalonych Efektów (UE) oraz dla Losowych Efektów (LE).

Dla wszystkich trzech modeli będą brane pod uwagę Losowe Efekty, ponieważ p-value dla testu Hausmana jest wyższe niż 0.100.

Tabela 43. Analiza panelowa (ustalone i losowe efekty) dla zmiennej innowacji (LN patenty) jako zmiennej zależnej

	2.10		2.11		2.12		2.13		2.14		2.15	
	UE	LE	UE	LE	UE	LE	UE	LE	UE	LE	UE	LE
Constant	0.045 ***	0.045 ***	0.041 ***	0.042 ***	0.041 ***	0.042 ***	0.035 ***	0.034 *	0.033 *	0.033 *	0.032 ***	0.032
WskUdz SprZagr	X	x	x	x	x	x	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Wsk UdzAkc	0.000 **	0.000 **	x	x	x	x	0.000 **	0.000 **	x	x	x	x
WskLat	X	x	0.000	0.000	x	x	x	x	0.000	0.000	x	x
WskZdj	X	x	x	x	0.000	- 0.001	x	x	x	x	-0.001	-0.002
WskAkt	X	x	x	x	x	x	1.535 ***	0.001	0.001	0.001	0.000	0.000
WskKr	X	x	x	x	x	x	1.810 **	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
F- statistic p-value	224.681 0.000		223.609 0.000		223.603 0.000		222.029 0.000		220.917 0.000		220.916 0.000	
R ²	0.005		0.000		0.000		0.006		0.001		0.001	
Hausma n p-value	0.962 0.327		2.416 0.120		0.634 0.426		1.263 0.738		2.778 0.427		0.913 0.822	

UE – Ustalone Efekty, LE – Losowe Efekty.

***, **, oraz * prezentuje statystyczną istotność na poziomie odpowiednio 1%, 5%, and 10%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Z modeli 2.10 i 2.13 wynika statystycznie istotny wpływ siły pozycji prezesa, mierzonej wielkością udziału w kapitale osoby zarządzającej, co potwierdza wcześniejsze spostrzeżenia występujące w korelacji i regresji. Z kolei wyniki z modeli 2.11, 2.12, 2.14 i 2.15 wskazują na brak statystycznie istotnego związku siły pozycji osoby zarządzającej, mierzonej liczbą lat na stanowisku i wyeksponowanym zdjęciem osoby zarządzającej oraz innowacyjności. Pozostałe zmienne wskazują:

- dla wszystkich modeli LE wielkość firmy nie ma wpływu na poziom posiadanych patentów MSP;
- dla zmiennej kryzys występuje brak istotności statystycznej dla trzech modeli, co oznacza, że zmienna ta nie ma znaczenia dla poziomu posiadanych patentów.

W tabeli 44 przedstawione zostały modele analizy panelowej ze zmiennymi dotyczącymi wskaźników siły pozycji osoby zarządzającej, wielkości firmy, kryzysu oraz dodatkowo wskaźniki sytuacji finansowej (wskaźnik zadłużenia ogólnego, wskaźnik gotówki oraz wskaźnik rentowności ROA). Dla modeli przedstawiono wariant Ustalonych Efektów (UE) oraz Losowych Efektów (LE). Dla wszystkich modeli będą brane pod uwagę Losowe Efekty, ponieważ p-value dla testu Hausmana jest wyższe niż 0.100.

Tabela 44. Analiza panelowa (ustalone i losowe efekty) dla zmiennej innowacji (LN patenty) jako zmiennej zależnej z dodatkowym uwzględnieniem wskaźników sytuacji finansowej

	2.16		2.17		2.18	
	UE	LE	UE	LE	UE	LE
Constant	0.029 *	0.028	0.027 *	0.028	0.026 *	0.026
WskUdzSprZagr	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
WskUdzAkc	0.000 **	0.000 **	x	x	x	x
WskLat	x	x	0.000 0.918	0.000 0.688	x	x
WskZdj	x	x	x	x	-0.002	-0.002
WskAkt	0.002	0.002	0.002	0.002	0.002	0.002
WskKr	0.000	0.001	0.000	0.001	0.000	0.001
WskZadl	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
WskGot	0.002	0.000	0.002	0.000	0.002	0.000
WskROA	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
F-statistic	219.227		218.106		218.111	
p-value	0.000		0.000		0.000	
R ²	0.007		0.002		0.001	
Hausman	4.878		5.643		4.463	
p-value	0.559		0.464		0.614	

UE – Ustalone Efekty, LE – Losowe Efekty.

***, **, oraz * prezentuje statystyczną istotność na poziomie odpowiednio 1%, 5%, and 10%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Model 2.16 wskazuje na statystycznie istotny wpływ siły pozycji osoby zarządzającej, mierzonej wielkością udziału prezesa w kapitale, na liczbę patentów, co stanowi potwierdzenie wyników występujących w korelacji i regresji. Natomiast w modelach 2.17 i 2.18 występuje brak statystycznie istotnego wpływu siły pozycji prezesa, mierzonego liczbą lat osoby zarządzającej na stanowisku oraz wyeksponowanym zdjęciem

w dokumentach finansowych na innowacyjność. Z ogółu zmiennych kontrolnych można wywnioskować:

- we wszystkich trzech modelach występuje brak istotności statystycznej dla zmiennej wielkość firmy, co oznacza, że wielkość przedsiębiorstwa nie ma wpływu na liczbę patentów MSP;
- zmienna kryzys nie ma znaczenia dla poziomu innowacyjności – brak istotności statystycznej dla wszystkich trzech modeli;
- w przypadku wskaźników sytuacji finansowej, dla wszystkich trzech modeli brak statystycznej istotności wskaźnika zadłużenia ogólnego, wskaźnika gotówki oraz wskaźnika ROA na liczbę patentów MSP.

Przeprowadzona weryfikacja statystyczna za pomocą korelacji Spearmana oraz modeli regresji i analizy panelowej dla zmiennych dotyczących siły pozycji osoby zarządzającej i innowacyjności częściowo potwierdziła związek między tymi zmiennymi – korelacja oraz modele regresji wskazują na związek między liczbą lat na stanowisku osoby zarządzającej oraz udziałem w kapitale a logarytmem z patentów, analiza panelowa potwierdziła związek udziału prezesa w kapitale a logarytmem z patentów, natomiast modele nie potwierdziły związku między wyeksponowanym zdjęciem a liczbą patentów. Dlatego też można uznać, że występuje brak podstaw do odrzucenia hipotezy 2 (hipoteza H.2, cel C.4) w części, gdzie siła prezesa mierzona jest udziałem w kapitale, hipoteza natomiast zostaje odrzucona w przypadku, gdy siła prezesa jest mierzona liczbą lat na stanowisku oraz wyeksponowanym zdjęciem osoby zarządzającej.

Literatura przedmiotu dotycząca osób zarządzających i ich wpływu na innowacje skupia się wokół szeroko pojętych umiejętności, wiedzy oraz doświadczenia osób odpowiedzialnych za przedsiębiorstwo oraz przełożenia tych atrybutów na proces wdrażania innowacji. W badaniach często pojawia się wniosek, że silna pozycja osób zarządzających jest pozytywnie związana z innowacjami – jak na przykład wskazują A.M. Sariol i M.A. Abebe³⁴³, którzy uznają pozytywny wpływ potężnych osób zarządzających na agresywne wdrażanie innowacji. Do podobnych wniosków dochodzi S. Sheikh³⁴⁴, który dla rozwoju innowacji za korzystne uznaje posiadanie silnej osoby zarządzającej w przedsiębiorstwie.

³⁴³ A.M. Sariol, M.A. Abebe, *The influence of CEO power on explorative...*, op. cit., s. 42-45.

³⁴⁴ S. Sheikh, *The impact of market competition on the relation between CEO...*, op. cit., s. 36-50.

Wyniki badań własnych przedstawione w rozdziale 6.2, obejmujące spółki z rynku New Connect, częściowo potwierdzają ujęte w dotychczasowych badaniach koncepcje uznające pozytywny związek silnej pozycji osoby zarządzającej oraz innowacji, głównie w przypadku silnej pozycji mierzonej udziałem w kapitale oraz liczbą lat na stanowisku. Wśród cech osób zarządzających wskazywanych jako pozytywnie skorelowane z innowacjami wymienia się pewność siebie oraz skłonność do ryzyka. Osoby pewne siebie, zgodnie z A. Saeed i H.M. Ziaulhaq³⁴⁵, są w stanie wprowadzić większą liczbę innowacji oraz zaangażować się w bardziej niepewne, ryzykowne projekty, które mogą skutkować szybszym wzrostem i większymi zyskami. Podobnie jest w przypadku wyższej skłonności do ryzyka, przyczynia się to do zaangażowania w ryzykowne procesy, jak na przykład z obszaru high-tech, przynoszące relatywnie wysokie zwroty z inwestycji. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw również wskazywany jest pozytywny związek silnej pozycji osoby zarządzającej oraz wdrażanych innowacji. Wyniki niniejszej rozprawy stanowią wsparcie dla koncepcji uznających pozytywny związek silnej pozycji osoby zarządzającej w MSP z innowacjami. P.H. Qiao i A. Fung³⁴⁶ dodatkowo zaznaczają, że pozytywny wpływ silnej pozycji osoby zarządzającej w MSP na innowacje jest wzmacniany przez konkurencję na rynku produktów.

W niniejszej pracy, w przypadku silnej pozycji osoby zarządzającej mierzonej wyeksponowanym zdjęciem w raporcie rocznym spółki, brak wsparcia empirycznego dla związku silnej pozycji osoby zarządzającej z innowacjami. Takie wyniki empiryczne potwierdzają dotychczasowe prace naukowe odnoszące się do braku wpływu silnej pozycji osoby zarządzającej na innowacje. Wśród argumentów pojawia się stwierdzenie, że osoba zarządzająca, która posiada silną pozycję, podejmując szereg strategicznych decyzji, może obawiać się utraty stanowiska w przypadku zaangażowania w ryzykowne procesy. Strach ten może spowodować brak działania osób zarządzających w zakresie innowacji. F.T. Mousa i inn.³⁴⁷ sugerują, że czynnikami determinującymi brak działań proinnowacyjnych mogą być również odległe horyzonty czasowe, a także relatywnie wysoki wskaźnik niepowodzeń.

³⁴⁵ A. Saeed, H. M. Ziaulhaq, *The Impact of CEO Characteristics on the Internationalization...*, op. cit., s. 3-6, 12-13.

³⁴⁶ P.H. Qiao, A. Fung, *How does CEO power affect innovation...*, op. cit., s. 231-238.

³⁴⁷ F.T. Mousa, J. Chowdhury, S.R. Gallagher, *The implications of CEO power...*, op. cit., s. 7-13.

6.3. Rola pozycji prezesa dla internacjonalizacji działalności

Podrozdział 6.3. skupia się wokół analiz dotyczących H3 według której silna pozycja osoby zarządzającej pozytywnie wpływa na internacjonalizację przedsiębiorstwa. Wiązać się to będzie z realizacją celu 5. Weryfikacja założeń hipotezy 3 została oparta o korelację Spearmana – ze względu na fakt, że rozkład badanych danych nie jest normalny, wybrana metoda statystyczna wydaje się relatywnie najbardziej odpowiednia (rozkład oraz jego uzasadnienie zostały przedstawione w podrozdziale 5.5).

Tabela 45. Korelacja Spearmana dla internacjonalizacji i siły pozycji osoby zarządzającej

	WskUdzSprZagr	WskLat	WskUdzAkc	WskZdj
WskUdzSprZagr	1.000			
WskLat	0.084 ***	1.000		
WskUdzAkc	0.067 **	0.432 ***	1.000	
WskZdj	0.044	0.056 *	0.116 ***	1.000

***, **, oraz * prezentuje statyczną istotność na poziomie odpowiednio 1%, 5%, and 10%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Korelacja Spearmana wykazała związek między liczbą lat na stanowisku osoby zarządzającej (p-value na poziomie 0.003) i udziałem w kapitale (p-value na poziomie 0.024) a internacjonalizacją (udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem). Natomiast występuje brak związku między wyeksponowanym zdjęciem a internacjonalizacją (p-value na poziomie 0.128).

W celu dodatkowej weryfikacji związków omawianych w hipotezie 3, zdecydowano się na przeprowadzenie regresji liniowej oraz analizy panelowej dla badanych zmiennych. Weryfikacja za pomocą regresji liniowej potwierdziła związek między liczbą lat na stanowisku osoby zarządzającej a internacjonalizacją (3.5 i 3.8) oraz wyeksponowanym zdjęciem prezesa (3.3 i 3.6). Regresja natomiast nie potwierdziła związku między udziałem osoby zarządzającej w kapitale (3.4 i 3.7) oraz między wyeksponowanym zdjęciem prezesa w modelu 3.9 a internacjonalizacją. Z kolei analiza panelowa nie potwierdziła wpływu siły pozycji osoby zarządzającej na internacjonalizację we wszystkich trzech wskaźnikach (udział prezesa w kapitale, liczba lat na stanowisku osoby zarządzającej oraz wyeksponowane zdjęcie prezesa w raportach spółki).

Modele regresji zostały przedstawione w tabeli 46, natomiast modele analizy panelowej zostały zaprezentowane w tabelach 47 i 48.

Tabela 46. Wybrane modele regresji dla innowacji internacjonalizacji (udział sprzedaży za granicę) jako zmiennej zależnej

	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9
WskPat	x	x	x	2.409 0.024	1.516 0.015	2.396 0.023	3.114 0.031	2.316 0.022	3.113 0.030
WskUdzAkc	-0.006 -0.005	x	x	0.016 -0.012	x	x	-0.017 -0.012	x	x
WskLat	x	-0.279 -0.041	x	x	-0.480 -0.071 **	x	x	-0.574 -0.085 ***	x
WskZdj	x	x	7.288 0.063 **	x	x	6.279 0.055 *	x	x	5.089 0.044
WskAkt	x	x	x	1.362 0.088 ***	1.839 0.118 ***	1.537 0.099 ***	1.585 0.102 ***	2.250 0.145 ***	1.799 0.116 ***
WskKr	x	x	x	1.614 0.029	2.231 0.040	1.572 0.028	1.313 0.024	1.935 0.034	1.320 0.023
WskZadl	x	x	x	x	x	x	-0.031 -0.016	-0.011 -0.006	-0.028 -0.014
WskGot	x	x	x	x	x	x	10.727 0.080 ***	13.828 0.101 ***	11.509 0.084 ***
WskROA	x	x	x	x	x	x	0.000 -0.020	0.000 -0.030	0.000 -0.024
F statistics	0.024	2.027	4.824	2.694	5.210	4.676	2.640	4.783	3.961
p-value	0.877	0.155	0.028	0.003	0.000	0.000	0.010	0.000	0.000
R ²	0.000	0.002	0.004	0.009	0.017	0.015	0.016	0.027	0.023

W tabeli zestawiono beta niestandardyzowane oraz standardyzowane

***, **, oraz * prezentuje statyczną istotność na poziomie odpowiednio 1%, 5%, and 10%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Opracowano dziewięć modeli regresji dla zmiennej zależnej internacjonalizacja. Pierwsze trzy obejmują zmienne dotyczące siły pozycji osoby zarządzającej (każdy z modeli obejmuje inną zmienną - udział prezesa w kapitale, liczbę lat na stanowisku bądź wyeksponowane zdjęcie prezesa w dokumentach finansowych), następne trzy obejmują dodatkowo wskaźnik patentów, wielkość firmy i kryzys, natomiast trzy ostatnie modele obejmują najwięcej zmiennych, oprócz wcześniej wspomnianych uwzględniono jeszcze charakterystyki sytuacji finansowej. Dla każdej zmiennej niezależnej uwzględnianej w tabeli

zostały zaprezentowane dane kolejno: beta niestandardyzowane, beta standardyzowane oraz p-value.

Siedem z dziewięciu modeli jest statystycznie istotnych, p-value dla F-statistics jest niższe niż przyjęty poziom istotności. Modele 3.1 i 3.2 nie są statystycznie istotne, p-value jest wyższe niż przyjęty poziom istotności. R^2 wskazuje, że dane ujęte w modelu opisują ok 1-3% zmienności zmiennej zależnej (internacjonalizacji).

Z modeli regresji 3.5 i 3.8 wynika statystycznie istotny wpływ siły pozycji osoby zarządzającej, mierzonej liczbą lat na stanowisku osoby zarządzającej, na internacjonalizację, co potwierdza wcześniejsze spostrzeżenia występujące w korelacji. Natomiast modele 3.4, 3.7 i 3.9 wskazują na brak statystycznie istotnego wpływu siły pozycji osoby zarządzającej, mierzonej liczbą lat prezesa na stanowisku oraz wyeksponowanym zdjęciem prezesa w dokumentach finansowych, na internacjonalizację. Z ogółu zmiennych kontrolnych możemy wywnioskować:

- W modelach 3.4-3.9 wielkość firmy ma wpływ na internacjonalizację na poziomie statystycznie istotnym i wpływ ten ma charakter dodatni, co oznacza, że im większa firma tym wyższy poziom internacjonalizacji (udział sprzedaży za granicą w sprzedaży ogółem);
- kryzys nie ma znaczenia dla poziomu internacjonalizacji, występuje tu brak istotności statystycznej. Oznacza to, że poziom sprzedaży zagranicznej nie jest uzależniony od kryzysu na rynku;
- w modelach 3.7, 3.8 i 3.9 zostały uwzględnione dodatkowe zmienne dotyczące sytuacji finansowej (wskaźnik zadłużenia ogólnego, wskaźnik gotówki oraz wskaźnik rentowności ROA). W przypadku zadłużenia oraz ROA występuje brak statystycznej istotności, co świadczy o tym, że wskaźniki te nie mają wpływu na poziom internacjonalizacji. Z kolei wskaźnik gotówki jest statystycznie istotny a zależność między poziomem gotówki i poziomem internacjonalizacji jest dodatnia, co świadczy o tym, że im większy poziom gotówki tym większy poziom internacjonalizacji.

W tabeli 47 zostały zaprezentowane modele analizy panelowej ze zmiennymi dotyczącymi siły pozycji osoby zarządzającej (udział osoby zarządzającej w kapitale, liczbę lat prezesa na stanowisku bądź wyeksponowane zdjęcie w dokumentach finansowych),

uwzględniono również wielkość firmy oraz kryzys. Dla modeli analizy panelowej przedstawiono wariant dla Ustalonych Efektów (UE) oraz dla Losowych Efektów (LE). Dla modelu 3.11 pod uwagę zostaną wzięte Ustalone Efekty, ponieważ p-value dla testu Hausmana jest niższe niż 0.100, dla pozostałych modeli będą to Losowe Efekty.

Tabela 47. Analiza panelowa (ustalone i losowe efekty) dla zmiennej internacjonalizacji (udział sprzedaży za granicę w sprzedaży ogółem) jako zmiennej zależnej

	3.10		3.11		3.12		3.13		3.14		3.15	
	UE	LE	UE	LE	UE	LE	UE	LE	UE	LE	UE	LE
Constant	14.94 ***	15.09 ***	12.08 ***	13.86 ***	15.28 ***	15.15 ***	0.176	0.233	-0.496	0.300	0.133	0.153
WskPat	x	x	x	x	x	x	5.024	2.555	4.877	2.532	4.764	2.534
WskUdz Akc	0.018	0.007	x	x	x	x	0.010	-0.003	x	x	x	x
WskLat	x	x	0.579 **	0.248	x	x	x	x	0.255	-0.039	x	x
WskZdj	x	x	x	x	-1.451	0.509	x	x	x	x	-3.502	-1.305
WskAkt	x	x	x	x	x	x	1.530 ***	1.555 ***	1.483 ***	1.564 ***	1.569 ***	1.566 ***
WskKr	x	x	x	x	x	x	1.806 **	1.811 **	1.569 *	1.846 **	1.938 **	1.857 **
F-statistic	14.664		14.749		14.665		14.816		14.829		14.839	
p-value	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000	
R ²	0.000		0.005		0.000		0.019		0.020		0.021	
Hausman p-value	0.263 0.608		4.304 0.038		2.329 0.127		0.431 0.934		2.932 0.402		2.931 0.402	

UE – Ustalone Efekty, LE – Losowe Efekty.

***, **, oraz * prezentuje statystyczną istotność na poziomie odpowiednio 1%, 5%, and 10%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Ze wszystkich modeli jedynie w modelu 3.11 występuje statystycznie istotna zależność siły pozycji prezesa, mierzonej liczbą lat na stanowisku z internacjonalizacją.

Z pozostałych zmiennych można wywnioskować:

- dla zmiennej wielkość firmy występuje statystyczna istotność w modelach 3.13-3.15, co oznacza, że wielkość spółki ma wpływ na poziom udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem MSP;
- dla zmiennej kryzys występuje brak istotności statystycznej dla trzech ostatnich modeli, co oznacza, że zmienna ta nie ma znaczenia dla poziomu posiadanych patentów.

W tabeli 48 przedstawiono modele analizy panelowej dla internacjonalizacji ze zmiennymi dotyczącymi wskaźników siły pozycji osoby zarządzającej, wielkości firmy, kryzysu oraz sytuacji finansowej (wskaźnik zadłużenia ogólnego, wskaźnik gotówki oraz wskaźnik ROA). Dla modeli zaprezentowano wariant Ustalonych Efektów (UE) oraz Losowych Efektów (LE). Dla wszystkich trzech modeli będą brane pod uwagę Losowe Efekty, ponieważ p-value dla testu Hausmana jest wyższe niż 0.100.

Tabela 48. Analiza panelowa (ustalone i losowe efekty) dla zmiennej internacjonalizacji (udział sprzedaży za granicę w sprzedaży ogółem) jako zmiennej zależnej z dodatkowym uwzględnieniem wskaźników sytuacji finansowej

	3.10		3.11		3.12	
	UE	LE	UE	LE	UE	LE
Constant	-4.161	-3.248	-5.479	-3.205	-4.515	-3.434
WskPat	4.715	2.451	4.615	2.463	4.489	2.452
WskUdzAkc	0.007	-0.005	x	x	x	x
WskLat	x	x	0.327	-0.025	x	x
WskZdj	x	x	x	x	-3.360	-1.459
WskAkt	2.083 ***	1.953 ***	2.069 ***	1.953 ***	2.143 ***	1.970 ***
WskKr	1.731 **	1.702 **	1.418 *	1.724 **	1.841 **	1.748 **
WskZadl	0.008	-0.002	0.008	0.002	0.008	0.002
WskGot	-3.831	-0.195	-4.135	-0.134	-3.332	0.035
WskROA	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
F-statistic	14.680		14.704		14.702	
p-value	0.000		0.000		0.000	
R ²	0.023		0.024		0.024	
Hausman	6.190		10.423		7.971	
p-value	0.402		0.108		0.240	

UE – Ustalone Efekty, LE – Losowe Efekty.

***, **, oraz * prezentuje statyczną istotność na poziomie odpowiednio 1%, 5%, and 10%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Podobnie jak w tabeli 47, również w przypadku modeli z tabeli 48 wynika brak istotnego statystycznie wpływu siły pozycji prezesa, mierzonej wielkością udziału w kapitale osoby zarządzającej, liczbą lat na stanowisku oraz wyeksponowanym zdjęciem osoby zarządzającej na internacjonalizację. Z ogółu zmiennych kontrolnych wynika:

- wszystkie trzy modele wskazują na wpływ wielkości przedsiębiorstwa na poziom internacjonalizacji, występuje statystyczna istotność dla tej zmiennej;
- zmienna kryzys ma znaczenie dla poziomu internacjonalizacji, współczynnik jest dodatni. Może to oznaczać, że poziom sprzedaży zagranicznej jest uzależniony od kryzysu na rynku;
- w przypadku zmiennych sytuacji finansowej, brak statystycznej istotności wskaźnika zadłużenia ogólnego, wskaźnika gotówki oraz wskaźnika ROA na udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem MSP.

Przeprowadzona weryfikacja statystyczna za pomocą korelacji Spearmana oraz modeli regresji i analizy panelowej dla zmiennych dotyczących siły pozycji osoby zarządzającej i internacjonalizacji częściowo potwierdziła związek między tymi zmiennymi – korelacja wskazuje na związek między liczbą lat na stanowisku osoby zarządzającej i udziałem osoby zarządzającej w kapitale a udziałem sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem, natomiast modele regresji potwierdziły związek między liczbą lat na stanowisku osoby zarządzającej a udziałem sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem. Ale analiza panelowa daje podstawy do uznania, że konieczne jest odrzucenie hipotezy 3 (H.3 oraz cel C.5).

Wyniki badań własnych omówionych w tym rozdziale są częściowo zgodne z dotychczasowymi stanowiskami badaczy, uznających pozytywny związek silnej osoby zarządzającej z internacjonalizacją, szczególnie w zakresie siły mierzonej poprzez liczbę lat na stanowisku osoby zarządzającej oraz udziałem osoby zarządzającej w kapitale. K. Laufs i inn.³⁴⁸ podkreślają rolę silnych osób zarządzających w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, gdzie pewność siebie w podejmowaniu decyzji czy też skłonność (lub jej brak) do ryzyka będą miały zasadnicze znaczenie. Również ważnymi aspektami, branyymi pod uwagę w badaniach relacji osób zarządzających i internacjonalizacji są: poziom wykształcenia oraz międzynarodowe doświadczenie. W. Nowiński i W. Nawara³⁴⁹, łączą doświadczenie zagraniczne i wykształcenie osób zarządzających z teorią unikatowych zasobów przedsiębiorstwa, uznając je za wewnętrzne czynniki wpływające na intensywność

³⁴⁸ K. Laufs, M. Bembom, C. Schwens, *CEO characteristics and SME foreign market entry mode choice...*, op. cit., s. 4-11.

³⁴⁹ W. Nowiński, W. Nawara, *Stopień i uwarunkowania internacjonalizacji polskich...*, op. cit., s. 41.

internacjonalizacji. Szczególne znaczenie silnych pozycji osób zarządzających dla internacjonalizacji jest dostrzegane wśród małych i średnich przedsiębiorstw, co również zostało potwierdzone empirycznie w niniejszej pracy. W przypadku MSP doświadczenie międzynarodowe, kompetencje czy też pewność siebie osób zarządzających (często będących również właścicielami) będą jednymi z głównych przesłanek wprowadzania bądź rezygnacji ze strategicznych inwestycji, takich jak internacjonalizacja, atrybuty te ułatwiają ocenę ryzyka oraz potencjalnych korzyści jakie niesie za sobą np. umiędzynarodowienie działalności. Wspominają o tym D. Cerrato i M. Piva³⁵⁰, którzy atrybuty osób zarządzających w MSP uznają za kluczowe w przypadku wykorzystywania możliwości biznesowych. S. Sanyal i inn.³⁵¹ czy też R. Korsakienė i D. Diskienė³⁵² zajmują podobne stanowisko, uznając, że internacjonalizacja MSP lub jej brak będzie uzależniony głównie od posiadanego w przedsiębiorstwie kapitału ludzkiego, a szczególnie od osoby zarządzającej. Przyjmuje się, że silna pozycja osób zarządzających wpływa na większą swobodę i pewność w podejmowaniu decyzji, a także zapewnia poczucie kontroli, jednocześnie osoby te bardziej zwracają uwagę na zagrożenia i możliwe straty wynikające z danej aktywności³⁵³. Warto tutaj zwrócić uwagę na wysokie ryzyko związane z internacjonalizacją w przedsiębiorstwach MSP, dlatego też prezesi z silną pozycją mogą rezygnować z podejmowania aktywności zagranicznych, w celu uniknięcia nadmiernych kosztów i strat, co też zostało częściowo potwierdzone w badaniach empirycznych niniejszej pracy.

6.4. Znaczenie innowacji oraz internacjonalizacji dla sytuacji finansowej

W rozdziale 6.4. zostaną podjęte rozważania dotyczące H4, która zakłada, że przedsiębiorstwa zinternacjonalizowane oraz wprowadzające innowacje wykazują lepszą sytuację finansową. Prowadzone badania pozwolą też na realizację celu 6 i 7 (C.6 oraz C.7) odnoszących się do profilu firmy wdrażającej jednocześnie innowacje i internacjonalizującej

³⁵⁰ D. Cerrato, M. Piva, *The internationalization of small and medium-sized enterprises...*, op. cit., s. 638.

³⁵¹ S. Sanyal, M.W. Hisam, A.M.S. Baawain, *Entrepreneurial orientation, network competence and human capital...*, op. cit., s. 476.

³⁵² R. Korsakienė, D. Diskienė, *Personality traits of managers...*, op. cit., s. 194-197.

³⁵³ R. Lin, F. Li, A. Olawoyin, *CEO overconfidence and firm internationalization...*, op. cit., s. 16-17.

działalność oraz sytuacji finansowej firm wdrażających jednocześnie innowacje i internacjonalizujące działalność.

W celu weryfikacji hipotezy 4 podzielono badane przedsiębiorstwa na cztery grupy:

- innowacyjne i zinternacjonalizowane,
- innowacyjne i niezinternacjonalizowane,
- nieinnowacyjne i zinternacjonalizowane,
- nieinnowacyjne i niezinternacjonalizowane.

Liczebność poszczególnych grup została zaprezentowana w tabeli 49.

Tabela 49. Liczebność poszczególnych grup przedsiębiorstw podzielonych ze względu na internacjonalizację i innowacyjność

	Innowacyjne	Nieinnowacyjne	Suma
Zinternacjonalizowane	33	511	544
Niezinternacjonalizowane	12	644	656
Suma	45	1 155	1 220

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Jako zinternacjonalizowane przedsiębiorstwa uznane zostały spółki, które wykazują jakąkolwiek aktywność zagraniczną (ich udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem wyniósł przynajmniej 1%). Jako innowacyjne przedsiębiorstwa określono spółki, które posiadają w badanym okresie przynajmniej jeden patent.

Największą grupę przedsiębiorstw stanowią jednostki nieinnowacyjne i niezinternacjonalizowane, których udział w całej liczbie przedsiębiorstw przekracza 50%. Najmniejszą liczebnościowo grupę stanowią przedsiębiorstwa innowacyjne i zinternacjonalizowane oraz innowacyjne i niezinternacjonalizowane, których udział oscyluje wokół 3%-4%.

Aby zweryfikować różnice między pogrupowanymi przedsiębiorstwami zdecydowano się na zastosowanie testu nieparametrycznego U Manna-Whitney'a. Dobór tej metody związany jest z rozkładem badanych danych - rozkład ten nie jest normalny (rozkład oraz jego uzasadnienie zostały przedstawione w rozdziale 5.5).

Na potrzeby weryfikacji statystycznej zastosowano kodowanie poszczególnych grup przedsiębiorstw:

- 1 - nieinnowacyjne i niezinternacjonalizowane,
- 2 - nieinnowacyjne i zinternacjonalizowane,
- 3 - innowacyjne i niezinternacjonalizowane,
- 4 - innowacyjne i zinternacjonalizowane.

Wyniki przeprowadzonej analizy dotyczącej wybranych kategorii finansowej w podziale na cztery grupy przedsiębiorstw zostały zaprezentowane w tabeli 50.

Tabela 50. Test U Manna-Whitney'a dla wybranych kategorii finansowych dla poszczególnych grup przedsiębiorstw - Średnia i mediana

	1	2	3	4	1 a 4	2 a 4	3 a 4
Przychody ze sprzedaży (w mln zł)	23.713 33.880	33.626 11.162	1.726 1.724	18.493 13.141	-4.622 ***	-5.589	0.000 ***
Przychody ze sprzedaży za granicę (w mln zł)	0.000 0.000	8.861 1.678	0.000 0.000	3.436 0.839	-24.310 ***	-0.951.	0.000 ***
Zysk netto (w mln zł)	-0.388 -0.007	0.471 0.421	-0.355 -0.474	-0.723 0.126	-0.744	-1.774 *	0.117
Zatrudnienie (w osobach)	21.18 10	46.3 28	4.42 6	71.39 60	-7.099 ***	-3.535 ***	0.000 ***
Suma bilansowa (w mln zł)	29.519 10.542	24.390 14.280	8.087 3.030	22.153 17.533	-2.643 **	-0.532	0.013 **
Aktywa trwałe (w mln zł)	16.140 2.952	9.524 4.432	6.298 0.676	14.513 9.625	-3.044 **	-1.999 **	0.095 *
Zadłużenie ogółem (w mln zł)	11.017 2.656	13.236 5.552	3.992 2.616	10.024 6.300	-2.469 **	-0.479	0.048 **

***, **, oraz * prezentuje statyczną istotność na poziomie odpowiednio 1%, 5%, and 10%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Jak wynika z przedstawionych danych, występują istotne statystycznie różnice w sześciu z siedmiu kategorii finansowych (wszystkich poza zyskiem netto) między grupą 1 (nieinnowacyjne i niezinternacjonalizowane) a grupą 4 (innowacyjne i zinternacjonalizowane), co świadczy o zróżnicowanych wynikach finansowych przedsiębiorstw w zależności od wprowadzanych innowacji i internacjonalizacji. Mediany dla większości kategorii zmiennych są wyższe dla grupy 4 (innowacyjne i zinternacjonalizowane) w porównaniu do grupy pierwszej. Wskazuje to na fakt, że przedsiębiorstwa innowacyjne i zinternacjonalizowane wykazują lepsze wyniki finansowe. Porównanie między grupą 2 (nieinnowacyjne i zinternacjonalizowane) a 4 (innowacyjne

i zinternacjonalizowane) wykazuje istotne statystycznie różnice w kategoriach: zatrudnienie oraz aktywa trwałe. W obu wskaźnikach wyższe mediany występują w grupie 4 (innowacyjne i zinternacjonalizowane), co potwierdza fakt, że przedsiębiorstwa innowacyjne i zinternacjonalizowane posiadają lepsze wyniki finansowe. Natomiast porównanie między grupą 3 (innowacyjne i niezinternacjonalizowane) i 4 (innowacyjne i zinternacjonalizowane) wykazuje istotne statystycznie różnice w kategoriach: przychody ze sprzedaży, przychody ze sprzedaży za granicę, zatrudnienie, suma bilansowa oraz zadłużenia. Tutaj wyższe wartości dla mediany we wszystkich kategoriach występują w grupie 4 (innowacyjne i zinternacjonalizowane). Dane te pozwoliły na osiągnięcie celu 6 (C.6) odnoszącego się do określenia profilu firmy wdrażającej jednocześnie innowacje i internacjonalizujących działalność. Podsumowując, można stwierdzić, że firmy wdrażające jednocześnie innowacje i internacjonalizujących działalność to firmy największe pod względem aktywów ogółem oraz zatrudnienia ale nie przychodów ze sprzedaży.

Dokonano również analizy wybranych wskaźników finansowych (wskaźnik zadłużenia ogólnego, wskaźnik gotówki oraz wskaźnik rentowności ROA) w podziale na cztery grupy przedsiębiorstw, która została przedstawiona w tabeli 51.

Tabela 51. Test U Manna-Whitney'a dla wybranych kategorii finansowych dla poszczególnych grup przedsiębiorstw - Średnia i mediana

	1	2	3	4	1 a 4	2 a 4	3 a 4
WskROA	-8.11% -1.44%	-0.11% 2.53%	-10.69% -5.95%	-1.89% 1.75%	-1.173	-1.523	0.061 *
WskGot	14.52% 4.95%	16.79% 8.42%	6.39% 3.27%	7.02% 1.43%	-2.155 **	-4.167 ***	0.329
WskZadl	85.66% 44.38%	59.39% 41.96%	61.89% 57.41%	48.03% 55.11%	-0.058	-0.533	0.130

***, **, oraz * prezentuje statystyczną istotność na poziomie odpowiednio 1%, 5%, and 10%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Test U Manna-Whitney'a dla wybranych kategorii finansowych wykazał istotną różnicę dla wskaźnika gotówki między grupą 1 (nieinnowacyjne i niezinternacjonalizowane) a grupą 4 (innowacyjne i zinternacjonalizowane). Mediana wskaźnika gotówki dla grupy 4 (innowacyjne i zinternacjonalizowane) jest niższa niż mediana dla grupy 1, co oznacza, że wśród badanych przedsiębiorstw, przedsiębiorstwa innowacyjne i zinternacjonalizowane

wykazują niższy poziom gotówki niż przedsiębiorstwa nieinnowacyjne i niezinternacjonalizowane.

Test natomiast nie wykazał istotnych różnic dla wskaźnika zadłużenia ogólnego oraz wskaźnika ROA oraz zadłużenia między grupą 1 (nieinnowacyjne i niezinternacjonalizowane) a grupą 4 (innowacyjne i zinternacjonalizowane), podobnie jest dla grupy 2 (nieinnowacyjne i zinternacjonalizowane) a 4 (innowacyjne i zinternacjonalizowane). Z kolei między grupą 3 (innowacyjne i niezinternacjonalizowane) a 4 (innowacyjne i zinternacjonalizowane) występuje istotna różnica dla wskaźnika ROA, mediana dla grupy 4 jest wyższa niż mediana dla grupy 3.

Przeprowadzona weryfikacja statystyczna za pomocą testu U Manna-Whitney'a dotyczącego sytuacji finansowej firm wdrażających innowacje i internacjonalizujących się wskazuje, że występują różnice między wyodrębnionymi grupami firm wyłącznie w zakresie wskaźnika gotówki. Test natomiast nie wykazał różnic między grupami przedsiębiorstw w zakresie wskaźnika zadłużenia i ROA. Dlatego też można stwierdzić odrzucenie hipotezy 4 w całości – brak statystycznych różnic dla zadłużenia i ROA, natomiast dla wskaźnika gotówki – jego poziom jest niższy na poziomie statystycznie istotny dla podmiotów innowacyjnych i zinternacjonalizowanych. Dane te pozwoliły na osiągnięcie celu 7 (C.7) oraz weryfikację hipotezy 4 (H.4) odnoszących się do określenia sytuacji finansowej firmy wdrażającej jednocześnie innowacje i internacjonalizujących działalność.

Wyniki badań w zakresie różnic między firmami realizującymi innowacje i internacjonalizujące działalność w zakresie wyników finansowych przedsiębiorstw nie są jednoznaczne. Z jednej strony, innowacje i internacjonalizacja, jako procesy strategiczne, jeżeli z powodzeniem zostaną wdrożone w przedsiębiorstwie, mogą zapewnić znaczną poprawę wyników finansowych.. Do takich wniosków doszli M.A. Boermans i H. Roelfsema³⁵⁴, którzy powiązania innowacji z internacjonalizacją przekładają na pozytywny rozwój przedsiębiorstwa, zwiększanie wydajności, a co za tym idzie, lepsze wskaźniki finansowe. Pozytywny związek innowacje-internacjonalizacja a wyniki finansowe dostrzegają również E. Autio i inn.³⁵⁵, którzy wskazują, że firmy zajmujące się „najnowocześniejszą” technologią oraz umiędzynarodowieniem, mogą osiągnąć wyższe

³⁵⁴ M.A. Boermans, H. Roelfsema, *Small firm internationalization, innovation...*, op. cit., s. 283-296.

³⁵⁵ E. Autio, H.J. Sapienza, J.G. Almeida, *Effects of age at entry, knowledge intensity...*, op. cit., s. 909-924.

wyniki finansowe. Wzajemne powiązania innowacji i internacjonalizacji, umożliwiające absorpcję wiedzy, pozyskanie nowych rynków zbytu czy też współpracy z nowymi partnerami i dostawcami, będą miały swoje odzwierciedlenie w poprawie wyników finansowych, jeżeli zostaną we właściwy sposób wykorzystane, tak jak wskazuje M. Szymura-Tyc³⁵⁶. W przypadku MSP, R. Singh i M.H Subrahmanya³⁵⁷ w swoich badaniach zauważyli, że zarówno wdrażanie innowacji jak i internacjonalizowanie swojej działalności, prowadzi do uzyskiwania wyższej sprzedaży, dlatego też uznają związek innowacje-internacjonalizacja a wyniki finansowe MSP za pozytywny.

Z kolei do odmiennych wniosków doszli D. Battaglia i P. Neirotti, którzy badając zależność innowacje-internacjonalizacja a wyniki finansowe MSP, oszacowali brak wpływu tej relacji na rentowność przedsiębiorstw. Może się to wiązać z ograniczonymi możliwościami kapitałowymi małych spółek, nadmiernego dostosowywania mechanizmów stosowanych w przedsiębiorstwie do wprowadzania zarówno innowacji jak i internacjonalizacji, a także konieczności rekonfiguracji posiadanych aktywów, co w dalszej perspektywie może okazać się zbyt obciążające dla małych i średnich przedsiębiorstw. Wyniki badań własnych stanowią wsparcie dla przedstawionego stanowiska D. Battaglia i P. Neirotti, uznającego brak relacji innowacje-internacjonalizacja a wyniki finansowe, szczególnie w zakresie pomiaru wyników finansowych poprzez wskaźniki zadłużenia oraz rentowności.

6.5. Związek między innowacjami oraz internacjonalizacją a silną pozycją osoby zarządzającej

W podrozdziale 6.5. zostanie przeprowadzona weryfikacja H5, według której przedsiębiorstwa zinternacjonalizowane oraz wprowadzające innowacje posiadają CEO o silniejszej pozycji. Jednocześnie realizowany będzie cel 8. W celu weryfikacji hipotezy 5 zastosowano grupowanie oraz kodowanie przedsiębiorstw w zależności od wprowadzanych innowacji i internacjonalizacji, które zostało przedstawione przy podrozdziale 6.4.

³⁵⁶ M. Szymura-Tyc, *Internacjonalizacja, innowacyjność...*, op. cit., s. 91-92.

³⁵⁷ R. Singh, M.H Subrahmanya, *Network cooperation, innovation, internationalization...*, op. cit., s. 461-488.

Aby zweryfikować różnice między pogrupowanymi przedsiębiorstwami zdecydowano się na zastosowanie testu nieparametrycznego U Manna-Whitney'a. Dobór tej metody związany jest z rozkładem badanych danych - rozkład ten nie jest normalny (rozkład oraz jego uzasadnienie zostały przedstawione w rozdziale 5.5).

Weryfikacja statystyczna dla wybranych wskaźników siły osoby zarządzającej pomiędzy grupami przedsiębiorstw została przedstawiona w tabeli 52.

Tabela 52. Test U Manna-Whitney'a dla wybranych wskaźników siły pozycji osoby zarządzającej dla poszczególnych grup przedsiębiorstw - średnia i mediana

	1	2	3	4	1 a 4	2 a 4	3 a 4
WskUdzAkc	13.03% 0%	15.24% 7.27%	9.41% 4.95%	9.94% 0%	-0.718	-1.769 *	0.714
WskLat	4.98 4.0	6.47 6.0	3.58 2.0	4.94 4.0	-0.145	-1.310	0.335
WskZdj	0.06 0	0.07 0	0.00 0	0.00 0	1.435	-1.646 *	1.000

***, **, oraz * prezentuje statystyczną istotność na poziomie odpowiednio 1%, 5%, and 10%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Analiza oparta na teście U Manna-Whitney'a dla wybranych wskaźników siły pozycji osoby zarządzającej wykazała istotną brak istotnych różnic dla wszystkich wskaźników między grupą 1 (nieinnowacyjne i niezinternacjonalizowane) a grupą 4 (innowacyjne i zinternacjonalizowane).

Istotna różnica występuje jedynie dla wskaźnika mierzonego poprzez posiadane akcje osoby zarządzającej w firmie między grupą 2 (nieinnowacyjne i zinternacjonalizowane) a grupą 4 (innowacyjne i zinternacjonalizowane). W tym przypadku wyższą wartość mediany prezentuje grupa 2 (nieinnowacyjne i zinternacjonalizowane). Test natomiast nie wykazał istotnych różnic dla wskaźnika siły pozycji osoby zarządzającej mierzonego poprzez liczbę lat na stanowisku oraz wyeksponowane zdjęcie osoby zarządzającej w rocznym raporcie firmy dla wszystkich zestawianych grup w tabeli 33.

Weryfikacja statystyczna dokonana za pomocą testu U Manna-Whitney'a dotyczącego związku innowacji i internacjonalizacji oraz siły osoby zarządzającej nie potwierdziła powiązania między tymi zmiennymi – występuje brak zależności innowacji

i internacjonalizacji w zakresie posiadanych akcji przez osobę zarządzającą w firmie, liczbą lat na stanowisku oraz wyeksponowanego zdjęcia. Dlatego też hipoteza 5 zostaje odrzucona przez wzgląd na brak istotnych różnic między grupą 4 (innowacyjne i zinternacjonalizowane) a pozostałymi. Dane te pozwoliły na osiągnięcie celu 8 (C.8) oraz weryfikację hipotezy 5 (H.5). Możliwe było stwierdzenie odrzucenia hipotezy 5.

Tak jak w przypadku osobnego rozpatrywania związku silna pozycja a innowacje czy też silna pozycja a internacjonalizacja, połączenie tych trzech aspektów skupia się wokół atrybutów osób zarządzających oraz ich wpływu na strategiczne procesy, jakimi są innowacje oraz umiędzynarodowienie. Innowacje jak również internacjonalizacja wiążą się z istotną niepewnością powodzenia, dlatego wdrażając jednocześnie oba procesy, to wysoka skłonność do ryzyka oraz postawa proaktywna i proinnowacyjna osoby zarządzającej będzie decydowała o kierunku działań w tym zakresie, co podkreślają zarówno R. Lin i inn.³⁵⁸ jak również A. Galasso³⁵⁹. Według A. Pérez-Luño i inn. dodatkowo takie cechy jak doświadczenie międzynarodowe czy orientacja przedsiębiorcza mogą przyczynić się do sukcesu w zakresie innowacji i umiędzynarodowienia³⁶⁰. Zgodnie z badaniami A. Agnihotri i S. Bhattacharya silna pozycja osób zarządzających przejawia się pogonią za własnym interesem oraz zwiększoną kontrolą działań podejmowanych w przedsiębiorstwie, dlatego sukces ryzykownych procesów będzie miał istotne znaczenie zarówno dla spółki, jak również dla osób nią zarządzających³⁶¹.

6.6. Związek między sytuacją finansową a silną pozycją osoby zarządzającej przedsiębiorstw innowacyjnych i internacjonalizujących działalność

Podrozdział 6.6 będzie stanowił weryfikację H6, która zakłada, że silna pozycja osoby zarządzającej pozytywnie wpływa na sytuację finansową firm jednocześnie wdrażających innowacje i internacjonalizujących działalność. W celu zweryfikowania założeń tej hipotezy przeprowadzono regresję liniową oraz analizę panelową dla badanych

³⁵⁸ R. Lin, F. Li, A. Olawoyin, *CEO overconfidence and firm internationalization...*, op. cit., s. 16-17.

³⁵⁹ A. Galasso, T.S. Simcoe, *CEO Overconfidence ...*, op. cit., s. 1469–1484.

³⁶⁰ A. Pérez-Luño, J. Wiklund, R. Valle Cabrera, *The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation ...*, op. cit., s. 567.

³⁶¹ A. Agnihotri, S. Bhattacharya, *CEO Narcissism and Internationalization...*, op. cit., s. 5.

zmiennych (silna pozycja osoby zarządzającej, wskaźniki: ROA, zadłużenie ogółem i wskaźnik gotówki).

Weryfikacja statystyczna za pomocą regresji liniowej potwierdziła (w grupie firm jednocześnie innowacyjnych i zinternalizowanych) związek między liczbą lat na stanowisku osoby zarządzającej a wskaźnikiem ROA (6.2) oraz wyeksponowanym zdjęciem prezesa a wskaźnikiem gotówki (6.9). Regresja nie potwierdziła z kolei związku między udziałem prezesa w kapitale a ROA, wskaźnikiem zadłużenia i gotówki (6.1, 6.4, 6.7), między liczbą lat na stanowisku a wskaźnikiem zadłużenia i gotówki (6.5 i 6.8) oraz między wyeksponowanym zdjęciem prezesa a ROA i wskaźnikiem zadłużenia (6.3 i 6.6). W przypadku analizy panelowej, występuje statystycznie istotny związek między liczbą lat na stanowisku osoby zarządzającej a wskaźnikiem zadłużenia (6.11), w pozostałych wariantach brak istotności statystycznej. Modele dotyczące wyeksponowanego zdjęcia prezesa nie zostały zaprezentowane w analizie panelowej, ponieważ wartość wskaźnika wyeksponowanego zdjęcia jest stała (dla wszystkich spółek zinternacjonalizowanych i innowacyjnych wartość wynosi 0).

Modele regresji zostały przedstawione w tabeli 53, natomiast modele analizy panelowej znajdują się w tabelach 54, 55 i 56.

Tabela 53. Wybrane modele regresji dla sytuacji finansowej (ROA, wskaźnik zadłużenia i gotówki) jako zmiennej zależnej

Nr modelu	WskROA			WskZadl			WskGot		
	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8	6.9
WskUdzAkc	0.172 0.253	x	x	0.004 0.237	x	x	0.000 -0.006	x	x
WskLat	x	0.865 0.297 *	x	x	0.008 0.111	x	x	0.005 0.159	x
WskZdj	x	x	-0.600 -0.005	x	x	-0.100 -0.002	x	x	0.101 0.120 ***
WskAkt	1.535 0.144	1.489 0.140	3.767 0.251 ***	-0.006 -0.024	-0.015 -0.060	-2.465 -0.312 ***	-0.028 -0.222	-0.023 -0.186	-0.022 -0.195 ***
WskKr	0.116 0.005	-1.312 -0.059	0.495 0.009	0.055 0.104	0.035 0.066	0.993 0.035	0.048 0.182	0.042 0.161	0.019 0.047 *
WskZdl	-18.908 -0.443 **	-16.673 -0.391 **	0.012 0.006	x	x	x	-0.123 -0.247	-0.131 -0.262	-0.001 -0.059 **
WskGot	23.210 0.271	17.809 0.208	8.968 0.068 **	-0.441 -0.220	-0.512 -0.255	-3.877 -0.056 **	x	x	x
WskROA	x	x	x	-0.011 -0.468 **	-0.011 -0.454 **	0.003 0.006	0.004 0.322	0.003 0.248	0.001 0.069 **
F statistics	3.656	3.953	15.702	3.170	2.652	24.849	2.235	2.457	11.886
p-value	0.012	0.008	0.000	0.022	0.045	0.000	0.080	0.059	0.000
R2	0.404	0.423	0.062	0.370	0.329	0.094	0.293	0.313	0.047

W tabeli zestawiono beta niestandardyzowane oraz standardyzowane

***, **, oraz * prezentuje statyczną istotność na poziomie odpowiednio 1%, 5%, and 10%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Zostało opracowanych dziewięć modeli regresji dla zmiennej zależnej sytuacja finansowa (ROA, wskaźnik zadłużenia i gotówki). Modele obejmują zmienne dotyczące siły pozycji osoby zarządzającej (każdy z modeli obejmuje inną zmienną - udział prezesa w kapitale, liczbę lat na stanowisku bądź wyeksponowane zdjęcie prezesa w dokumentach finansowych), wielkość firmy oraz kryzys. Dla każdej zmiennej niezależnej uwzględnianej w tabeli zostały zaprezentowane dane kolejno: beta niestandardyzowane, beta standardyzowane oraz p-value.

Wszystkie modele są statystycznie istotne, ponieważ p-value dla F-statistics jest niższe niż przyjęty poziom istotności. R² wskazuje, że dane ujęte w modelach opisują od 5% do 42% zmienności zmiennej zależnej (sytuacji finansowej).

Z modeli regresji 6.2 i 6.9 wynika statystycznie istotny wpływ siły pozycji osoby zarządzającej, mierzonej liczbą lat na stanowisku osoby zarządzającej oraz wyeksponowanym zdjęciem prezesa na sytuację finansową (ROA i wskaźnik gotówki). Natomiast modele 6.1, 6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7 i 6.8 wskazują na brak statystycznie istotnego wpływu siły pozycji osoby zarządzającej, mierzonej udziałem prezesa w kapitale, liczbą lat na stanowisku oraz wyeksponowanym zdjęciem prezesa w dokumentach finansowych na sytuację finansową. Z ogółu zmiennych kontrolnych można wywnioskować:

- w sześciu z dziewięciu modeli wielkość firmy nie ma wpływu na sytuację finansową, występuje tu brak istotności statystycznej, co wskazuje, że sytuacja finansowa nie jest zależna od wielkości innowacyjnych i internacjonalizujących przedsiębiorstw MSP;
- kryzys nie ma znaczenia dla sytuacji finansowej na poziomie istotnie statystycznym. Oznacza to, że kryzys na rynku nie wpływa na sytuację finansową innowacyjnych i internacjonalizujących przedsiębiorstw MSP;
- w trzech z sześciu modeli wskaźnik zadłużenia wpływa na poziomie istotnym statystycznie na ROA i wskaźnik gotówki, wpływ ten jest ujemny, co wskazuje, że im wyższy poziom wskaźnika zadłużenia, tym mniejszy ROA i wskaźnik gotówki;
- w jednym modelu z trzech występuje istotnie statystyczna zależność między ROA i wskaźnikiem gotówki, zależność ta ma charakter dodatni, co oznacza, że im wyższy poziom ROA, tym wyższy wskaźnik gotówki.

Tabela 54 zawiera modele analizy panelowej dla wskaźnika zadłużenia ze zmiennymi dotyczącymi siły pozycji osoby zarządzającej (udział osoby zarządzającej w kapitale oraz liczba lat prezesa na stanowisku), uwzględniono również wielkość firmy, kryzys oraz wskaźnik gotówki i ROA. Dla modeli przedstawiono wariant dla Ustalonych Efektów (UE) oraz dla Losowych Efektów (LE). Pod uwagę zostaną wzięte Ustalone Efekty, ponieważ p-value dla testu Hausmana jest niższe niż 0.100.

Tabela 54. Analiza panelowa (ustalone i losowe efekty) dla zmiennej wskaźnik zadłużenia jako zmiennej zależnej

	6.10		6.11	
	UE	LE	UE	LE
Constant	1.848 ***	1.716 ***	2.038 ***	1.870 ***
WskUdzAkc	-0.002	-0.001	x	x
WskLat	x	x	-0.024 *	-0.017
WskZdj	x	x	x	x
WskAkt	-0.142 ***	-0.128 ***	-0.153 ***	-0.139
WskKr	0.127 ***	0.122 ***	0.148 ***	0.136 ***
ROA	-0.339	-0.418 *	-0.239	-0.322
WskGot	-0.856	0.805 *	-0.829	0.744 *
F-statistic	21.846		25.555	
p-value	0.000		0.000	
R ²	0.754		0.788	
Hausman p-value	12.896 0.024		12.490 0.028	

UE – Ustalone Efekty, LE – Losowe Efekty.

***, **, oraz * prezentuje statyczną istotność na poziomie odpowiednio 1%, 5%, and 10%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Z modelu 6.11 wynika statystycznie istotny wpływ siły pozycji prezesa, mierzonej liczbą lat na stanowisku na sytuację finansową (wskaźnik zadłużenia). Z pozostałych zmiennych wynika:

- wielkość firmy wpływa istotnie statystycznie na wskaźnik zadłużenia, współczynnik jest ujemny, co oznacza, że im większa firma tym mniejsza wartość wskaźnika;
- dla kryzysu występuje statystyczna istotność ze współczynnikiem dodatnim, co wskazuje, że poziom wskaźnika zadłużenia MSP uzależniony jest od kryzysu na rynku;
- dla zmiennych ROA i gotówki brak statystycznie istotnej zależności ze wskaźnikiem zadłużenia, co oznacza, że poziom wskaźników ROA i gotówki nie wpływa na poziom wskaźnika zadłużenia.

W tabeli 55 zostały przedstawione modele analizy panelowej dla wskaźnika gotówki ze zmiennymi dotyczącymi siły pozycji osoby zarządzającej, wielkości firmy, kryzysu oraz wskaźnik zadłużenia i ROA. Tabela przedstawia dane w wariancie dla Ustalonych Efektów

(UE) oraz dla Losowych Efektów (LE). Dla modelu 6.12 pod uwagę zostaną wzięte Losowe Efekty, ponieważ p-value dla testu Hausmana jest wyższe niż 0.100, natomiast dla modelu 6.13 będą to Ustalane Efekty, ponieważ p-value dla testu Hausmana jest niższe niż 0.100.

Tabela 55. Analiza panelowa (ustalone i losowe efekty) dla zmiennej wskaźnik gotówki jako zmiennej zależnej

	6.12		6.13	
	UE	LE	UE	LE
Constant	0.338 *	0.354 **	0.371 *	0.354 **
WskUdzAkc	-0.001	-0.001	x	x
WskLat	x	x	-0.004	-0.002
WskAkt	-0.023	-0.025 **	-0.026	-0.025 *
WskKr	0.044 ***	0.045 ***	0.052 ***	0.051 ***
ROA	-0.058	-0.047	-0.054	-0.047
WskZadl	-0.114	0.124 *	-0.133	-0.133 *
F-statistic	41.801		40.530	
p-value	0.000		0.000	
R ²	0.413		0.395	
Hausman	2.448		2.762	
p-value	0.784		0.736	

UE – Ustalane Efekty, LE – Losowe Efekty.

***, **, oraz * prezentuje statyczną istotność na poziomie odpowiednio 1%, 5%, and 10%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Z obydwu modeli z tabeli 55 wynika brak statystycznie istotnego wpływ siły pozycji osoby zarządzającej na wskaźnik zadłużenia. Z pozostałych zmiennych można wywnioskować:

- zmienna wielkość firmy wpływa na wskaźnik gotówki, wpływ ten jest dodatni, co wskazuje, że im większa firma tym większa wartość wskaźnika;
- dla kryzysu występuje statystycznie istotna zależność ze wskaźnikiem gotówki, co może oznaczać, że poziom wskaźnika gotówki uzależniony jest od kryzysu na rynku;
- dla wskaźnika ROA występuje brak statystycznie istotnej zależności ze wskaźnikiem gotówki, w przypadku wskaźnika zadłużenia zależność jest statystycznie istotna.

Tabela 56 zawiera modele analizy panelowej dla wskaźnika ROA ze zmiennymi dotyczącymi siły pozycji prezesa, wielkości firmy, kryzysu oraz wskaźników gotówki i zadłużenia. W tabeli zaprezentowano dane dla Ustalonych Efektów (UE) oraz dla Losowych Efektów (LE). Pod uwagę zostaną wzięte Losowe Efekty, ponieważ p-value dla testu Hausmana jest wyższe niż 0.100.

Tabela 56. Analiza panelowa (ustalone i losowe efekty) dla zmiennej ROA jako zmiennej zależnej

	6.14		6.15	
	UE	LE	UE	LE
Constant	0.291	-0.049	0.101	-0.065
WskUdzAkc	0.000	0.002	x	x
WskLat	x	x	0.009	0.008
WskZdj	x	x	x	x
WskAkt	-0.017	0.009	-0.004	0.009
WskKr	0.043	0.008	0.027	-0.004
WskZadl	-0.312	-0.190 **	-0.249	-0.169 *
WskGot	-0.401	0.179	-0.351	0.123
F-statistic	3.302		3.403	
p-value	0.009		0.008	
R ²	0.210		0.227	
Hausman	2.933		3.792	
p-value	0.710		0.579	

UE – Ustalone Efekty, LE – Losowe Efekty.

***, **, oraz * prezentuje statystyczną istotność na poziomie odpowiednio 1%, 5%, and 10%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Z modeli 6.14 i 6.15 wynika brak statystycznie istotnego wpływu siły pozycji prezesa na wskaźnik ROA. Z ogółu zmiennych wynika:

- dla zmiennej wielkość firmy brak statystycznie istotnej zależności między wskaźnikiem ROA;
- zmienna kryzys nie wpływa istotnie statystycznie na wskaźnik ROA, co wskazuje, że poziom wskaźnika ROA nie jest uzależniony od kryzysu na rynku;
- dla wskaźnika gotówki występuje brak statystycznie istotnej zależności ze wskaźnikiem ROA, w przypadku wskaźnika zadłużenia w modelach 6.14 i 6.15 zależność jest statystycznie istotna.

Przeprowadzona weryfikacja statystyczna za pomocą korelacji modeli regresji oraz analizy panelowej dla zmiennych dotyczących siły pozycji osoby zarządzającej i sytuacji finansowej dla firm innowacyjnych i internacjonalizujących działalność częściowo potwierdziła związek między tymi zmiennymi – regresja wskazuje na związek między liczbą lat na stanowisku osoby zarządzającej a wskaźnikiem ROA oraz wyeksponowanym zdjęciem prezesa a wskaźnikiem gotówki. Natomiast analiza panelowa potwierdziła, że występują podstawy do odrzucenia hipotezy 6. Osiągnięto zatem też badawczy cel 9 (C.9).

Dotychczasowe rozważania w literaturze wskazują na rozbieżne podejścia w zakresie wpływu silnej pozycji osoby zarządzającej a innowacjami, internacjonalizacją oraz sytuacją finansową MSP. Podobnie jak omówiono w podrozdziale 6.5, silna pozycja osoby zarządzającej, której towarzyszy skłonność do ryzyka czy też do proaktywnych działań, jak uznają R. Lin i inn.³⁶² czy też A. Agnihotri i S. Bhattacharya³⁶³, prowadzi do innowacji i internacjonalizacji, co z kolei może wpływać na poprawę sytuacji finansowej. Jednak ze względu na niepewność powodzenia procesów innowacji i internacjonalizacji oraz zbyt pewnej postawy osoby zarządzającej (ang. overconfidence), nietrafione decyzje prezesów mogą osłabić przedsiębiorstwo i w konsekwencji doprowadzić do słabszych wyników finansowych. Wspominają o tym zarówno D. Moore i P.J. Healy³⁶⁴, jak również E. Bukalska³⁶⁵, którzy podejmowali badania dotyczące zachowań w zakresie finansów osób zarządzających zbyt pewnych siebie, przejawiających się nadmiernym optymizmem czy też bardziej subiektywnymi ocenami sytuacji. Literatura częściowo pokrywa się z wynikami badań niniejszej pracy, w których występuje brak pozytywnego wpływu silnej pozycji osoby zarządzającej na sytuację finansową firm wdrażających jednocześnie innowacje i internacjonalizujące działalność.

³⁶² R. Lin, F. Li, A. Olawoyin, *CEO overconfidence and firm internationalization: the moderating role of experience and managerial discretion*, Nankai Business Review International, 2020, s. 16-17.

³⁶³ A. Agnihotri, S. Bhattacharya, *CEO Narcissism and Internationalization by Indian Firms*, Management International Review, 2019, s. 5.

³⁶⁴ D. Moore P.J. Healy, *The Trouble with Overconfidence*, Psychological Review, Vol. 115, 2008, s. 502–517.

³⁶⁵ E. Bukalska, *Are companies managed by overconfident CEO financially constrained? Investment–cash flow sensitivity approach*, Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy, 15(1), 2020, s. 107–131.

W rozdziale szóstym przeprowadzono weryfikację hipotez badawczych.

Możliwe było stwierdzenie, że w przedsiębiorstwach MSP występuje brak związku między innowacyjnością a internacjonalizacją.

Jeśli siła osoby zarządzającej jest mierzona udziałem w kapitale oraz liczbą lat na stanowisku to zidentyfikowano pozytywny wpływ na wprowadzane innowacje oraz na proces internacjonalizacji (modele regresji). Natomiast analiza panelowa pozwoliła zidentyfikować pozytywny wpływ siły menadżera (mierzonej udziałem w kapitale) tylko na innowacyjność.

Przedsiębiorstwa internacjonalizujące działalność oraz wprowadzające innowacje są większe, ale ich sytuacja finansowa (rentowność, zadłużenie, udział gotówki) nie różni się istotnie od pozostałych grup przedsiębiorstw. Również siła osoby zarządzającej w przedsiębiorstwach innowacyjnych i zinternacjonalizowanych jest podobna jak w przypadku pozostałych grup przedsiębiorstw.

Analiza panelowa pozwoliła zidentyfikować brak wpływu pozycji prezesa na wyniki finansowe przedsiębiorstw jednocześnie internacjonalizujących działalność oraz wprowadzających innowacje.

Zakończenie

Niniejsza rozprawa doktorska składa się z dwóch części: teoretycznej oraz empirycznej. Pierwsza część dotyczy rozważań nad specyfiką małych i średnich przedsiębiorstw, nad znaczeniem innowacji oraz internacjonalizacji oraz nad wpływem pozycji osoby zarządzającej na te procesy. Przegląd literatury umożliwił sformułowanie celu głównego pracy, który dotyczy **określenia jak pozycja osoby zarządzającej wpływa na innowacyjność, internacjonalizację oraz na sytuację finansową firm innowacyjnych i internacjonalizujących działalność (czy silniejsza pozycja osoby zarządzającej to większy stopień innowacyjności i internacjonalizacji oraz lepsza sytuacja finansowa)**. Rozdziały empiryczne (piąty i szósty) zawierają analizę wyników badań własnych, która umożliwiła osiągnięcie celu głównego, a także celów cząstkowych (wskazanych w rozdziale 5), cele te zostały osiągnięte poprzez weryfikację założonych hipotez, a synteza wyników została przedstawiona w tabeli 57.

Tabela 57. Zestawienie wyników zweryfikowanych hipotez

Hipoteza	zmienne	metody	wnioski
H1: Internacjonalizacja i innowacyjność polskich MSP są pozytywnie skorelowane.	Internacjonalizacja mierzona udziałem sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem (%) Innowacyjność mierzona logarytmem liczby uzyskanych/posiadanych patentów.	Korelacja Spearmana Regresja liniowa Analiza panelowa	Hipoteza odrzucona (brak związku i wpływu internacjonalizacji na innowacyjność i wpływ innowacyjności na internacjonalizację)
H2: Silna pozycja osoby zarządzającej pozytywnie wpływa na wprowadzane innowacje w przedsiębiorstwie.	Innowacyjność mierzona jako logarytm liczby uzyskanych/posiadanych patentów Pozycja osoby zarządzającej mierzona jako: posiadane akcje przez osobę zarządzającą w firmie (% udziału), liczbę lat na stanowisku oraz wyeksponowanie zdjęcia osoby zarządzającej w rocznym raporcie firmy (0 – brak zdjęcia, 1- jest zdjęcie)	Korelacja Spearmana Regresja liniowa Analiza panelowa	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy w części (gdy siła prezesa mierzona jest udziałem w kapitale), hipoteza natomiast zostaje odrzucona w pozostałej części (gdy siła prezesa jest mierzona liczbą lat na stanowisku oraz wyeksponowanym zdjęciem osoby zarządzającej)

H3: Silna pozycja osoby zarządzającej pozytywnie wpływa na internacjonalizację przedsiębiorstwa.	Pozycja osoby zarządzającej mierzona jako: posiadane akcje przez osobę zarządzającą w firmie (% udziału), liczbę lat na stanowisku oraz wyeksponowanie zdjęcia osoby zarządzającej w rocznym raporcie firmy (0 – brak zdjęcia, 1- jest zdjęcie) Internacjonalizacja mierzona udziałem sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem (%)	Korelacja Spearmana Regresja liniowa OLS Analiza panelowa	Odrzucenie hipotezy w całości (brak wpływu pozycji osoby zarządzającej na internacjonalizację)
H4: Przedsiębiorstwa zinternacjonalizowane oraz wprowadzające innowacje wykazują lepszą sytuację finansową.	Internacjonalizacja mierzona udziałem sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem (%) Innowacyjność mierzona logarytmem liczby uzyskanych/posiadanych patentów Sytuacja finansowa mierzona: ROA, wskaźnikiem gotówki i wskaźnikiem zadłużenia.	Test U Manna-Whitney'a	Hipoteza odrzucona w całości (brak istotnych różnic dla wskaźnika rentowności i zadłużenia, a wskaźnik udziału gotówki niższy dla firm jednocześnie innowacyjnych i zinternacjonalizowanych)
H5: Przedsiębiorstwa zinternacjonalizowane oraz wprowadzające innowacje posiadają CEO o silniejszej pozycji.	Internacjonalizacja mierzona udziałem sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem (%) Innowacyjność mierzona logarytmem liczby uzyskanych/posiadanych patentów Pozycja osoby zarządzającej mierzona jako: posiadane akcje przez osobę zarządzającą w firmie (% udziału), liczbę lat na stanowisku oraz wyeksponowanie zdjęcia osoby zarządzającej w rocznym raporcie firmy (0 – brak zdjęcia, 1- jest zdjęcie)	Test U Manna-Whitney'a	Hipoteza odrzucona w całości (różnice w pozycji osoby zarządzającej nie są istotne statystycznie)

H6: Silna pozycja osoby zarządzającej pozytywnie wpływa na sytuację finansową firm jednocześnie wdrażających innowacje i internacjonalizujących działalność	Internacjonalizacja mierzona udziałem sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem (%) Innowacyjność mierzona logarytmem liczby uzyskanych/posiadanych patentów Pozycja osoby zarządzającej mierzona jako: posiadane akcje przez osobę zarządzającą w firmie (% udziału), liczbę lat na stanowisku oraz wyeksponowanie zdjęcia osoby zarządzającej w rocznym raporcie firmy (0 – brak zdjęcia, 1- jest zdjęcie) Sytuacja finansowa mierzona: ROA, wskaźnikiem gotówki i wskaźnikiem zadłużenia.	Regresja liniowa OLS Analiza panelowa	Hipoteza odrzucona w całości (brak statystycznie istotnego wpływu pozycji osoby zarządzającej na sytuację finansową firm jednocześnie innowacyjnych i zinternacjonalizowanych)
--	--	--	---

Źródło: opracowanie własne.

Realizacja przyjętych celów niniejszej pracy umożliwiła sformułowanie następujących wniosków:

- połowa badanych przedsiębiorstw nie internacjonalizuje swojej działalności, wraz ze wzrostem wielkości spółki rośnie poziom umiędzynarodowienia;
- około 95% firm nie wdraża innowacji (mierzonej liczbą patentów), wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa wzrasta liczba innowacji;
- w około 50% przedsiębiorstw osoba zarządzająca nie posiada akcji firmy, w firmach małych i średnich udział prezesa jest większy niż w przedsiębiorstwach mikro;
- średnia liczba lat na stanowisku osoby zarządzającej wyniosła 5,35 a mediana to 4 lata, wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa wzrasta liczba lat na stanowisku;
- ponad 90% przedsiębiorstw nie publikuje zdjęcia osoby zarządzającej w swoich raportach finansowych, w małych i średnich przedsiębiorstwach częściej znajduje się zdjęcie w raporcie niż w mikro;
- w przedsiębiorstwach MSP nie występuje związek między innowacjami a internacjonalizacją;

- silna pozycja osoby zarządzającej pozytywnie wpływa na wdrażane innowacje, ale już nie na proces internacjonalizacji;
- przedsiębiorstwa innowacyjne i zinternacjonalizowane są większe pod względem wielkości zatrudnienia i sumy aktywów;
- przedsiębiorstw innowacyjne i zinternacjonalizowane nie wykazują istotnych różnic w wynikach finansowych w stosunku do pozostałych wyodrębnione grupy przedsiębiorstw;
- firmy wdrażające innowacje i internacjonalizujące działalność posiadają osobę zarządzającą o podobnej pozycji co pozostałe wyodrębnione grupy przedsiębiorstw;
- pozycja osoby zarządzającej nie wpływa na sytuację finansową firm innowacyjnych i zinternacjonalizowanych.

Odnosząc się do celu głównego pracy (określenie czy a jeśli tak, to jak pozycja osoby zarządzającej wpływa na innowacyjność, internacjonalizację oraz na sytuację finansową firm innowacyjnych i internacjonalizujących działalność) można stwierdzić, że przeprowadzone badania pozwoliły na jego realizację, ale nie znaleziono potwierdzenia tego wpływu.

Analizując otrzymane wyniki warto zwrócić uwagę na ograniczenia towarzyszące przeprowadzonym badaniom, m.in. rodzaj badanych przedsiębiorstw – firmy uwzględnione w badaniu to spółki publiczne notowane na alternatywnym rynku GPW (NewConnect), stąd spółki nienotowane z sektora MSP mogą wykazywać inne wyniki i zależności. Również przyjęte zmienne, dostosowane do uwarunkowań niniejszej pracy, nie uwzględniają pełnego wachlarza wskaźników stosowanych w badaniach naukowych o podobnej tematyce, dlatego poszczególne wyniki mogą różnić się od dotychczasowych prac badawczych.

Rozważania zawarte w niniejszej pracy doktorskiej mogą stanowić odniesienie dla dalszych pogłębionych badań w tym zakresie. Warto zwrócić uwagę na znaczenie osób zarządzających w procesie strategicznych decyzji ze szczególnym podkreśleniem aspektów behawioralno-emocjonalnych, które mogą determinować nie tylko kierunki rozwoju danego przedsiębiorstwa, ale także kształtować wymiar ekonomiczno-społeczny danego kraju.

Uzyskane wyniki weryfikacji statystycznej hipotez wskazują, że w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, innowacje i internacjonalizacja nie są

pozytywnie skorelowane – taki fakt może być związany z wysokim ryzykiem obu procesów, a także ukierunkowaniem się przedsiębiorstwa na jedną, konkretną aktywność. Osoby zarządzające, szczególnie w małych i średnich przedsiębiorstwach, mogą ostrożniej podejmować decyzje dotyczące nakładów inwestycyjnych na innowacje bądź wstrzymywać się z wchodzeniem na nowe rynki, szczególnie w czasach zawirowań gospodarczych. Literatura nie jest jednoznaczna w zakresie związku innowacje-internacjonalizacja, wskazuje się na wiele korzyści z wdrażania obu procesów, jednocześnie podkreślane są również zagrożenia towarzyszące tym aktywnościom, stąd warto w przyszłości dalej zgłębiać ten problem badawczy.

Literatura

1. W.J. Abernathy, J.M. Utterback, *Patterns of industrial innovation*, technology review, 80(7), 1978.
2. A.J. Abosede, K.A. Obasan, O.J. Alese, *Strategic management and Small and Medium Enterprises (SMEs) development: A review of literature*, International Review of Management and Business Research, 5(1), 2016.
3. F.J. Acedo, J. Florin, *An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs*, Journal of International Entrepreneurship, 4(1), 2006.
4. R.B. Adams, H. Almeida, D. Ferreira, *Powerful CEOs and their impact on corporate performance*, The Review of Financial Studies, 18(4), 2005.
5. A. Afuah, *Innovation management-strategies, implementation, and profits*, Oxford University Press, 2003.
6. A. Agnihotri, S. Bhattacharya, *CEO Narcissism and Internationalization by Indian Firms*, Management International Review, 2019.
7. G. Albaum, J. Strandskov, E. Duerr, *International Marketing and Export Management*, 2nd edition, Addison-Wesley Longman Publishing, Harlow 2002.
8. J.A. Allen, *Scientific innovation and industrial prosperity*, Longman, 1966.
9. C. Altomonte, T. Aquilante, G. Békés, G.I. Ottaviano, *Internationalization and innovation of firms: evidence and policy*, Economic policy, 28(76), 2013.
10. F. Amatori, A. Colli, *Business history: Complexities and comparisons*, Routledge, 2017.
11. O. Andersen, *On the internationalization process of firms: A critical analysis*, Journal of international business studies, 24(2), 1993.
12. H.I. Ansoff, D. Kipley, A.O. Lewis, R. Helm-Stevens, R. Ansoff, *Strategic dimensions of internationalization*, In *Implanting strategic management*, Palgrave Macmillan, 2019.
13. M. Anwar, *Business model innovation and SMEs performance - does competitive advantage mediate?*, International Journal of Innovation Management, 22(07), 2018.
14. L. Ardito, E. Peruffo, A. Natalicchio, *The relationships between the internationalization of alliance portfolio diversity, individual incentives, and*

- innovation ambidexterity: A microfoundational approach*, Technological Forecasting and Social Change, 148, 2019.
15. J.T.G. Arias, *Do Networks Really Foster Innovation?*, Management Decision, vol. 33, no. 9, 1995.
 16. D.B. Audretsch, A.R. Thurik, *What is new about new economy: Sources of the growth in the managed and entrepreneurial economies*, Industrial and Corporate Change, no. 19, 2001.
 17. E. Autio, H.J. Sapienza, J.G. Almeida, *Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth*, Academy of Management Journal, 43(5), 2000.
 18. B.Y. Aw, M.J. Roberts, D.Y. Xu, *R&D investment, exporting, and productivity dynamics*, American Economic Review, 101(4), 2011.
 19. M. Bagheri, S. Mitchelmore, V. Bamiatzi, K. Nikolopoulos, *Internationalization orientation in SMEs: The mediating role of technological innovation*, Journal of International Management, 25(1), 2019.
 20. M. Bahl, S. Lahiri, D. Mukherjee, *Managing internationalization and innovation tradeoffs in entrepreneurial firms: Evidence from transition economies*, Journal of World Business, 56(1), 2021.
 21. J. Baruk, *Innowacje a rozwój gospodarczy*, Problemy Jakości nr 7, 2004.
 22. J. Baruk, *Organizacyjne uwarunkowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw* [w:] M. Brzeziński (red.), Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi, Wydawnictwo Difin, 2001.
 23. P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, *Menedżer a kierownik w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 48, 2011.
 24. J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek w Toruniu, Toruń 2006.
 25. D. Battaglia, P. Neirotti, *Dealing with the tensions between innovation and internationalization in SMEs: A dynamic capability view*, Journal of Small Business Management, 2020.

26. M. Bąk, P. Kulawczuk, *Modele biznesowe budowy i rozwoju firm spin off na podbudowie szkoły wyższej: praca zbiorowa*. Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, 2010.
27. J. Bell, R. McNaughton, S. Young, D. Crick, *Towards an integrative model of small firm internationalization*, Journal of international entrepreneurship, 1(4), 2003.
28. J. Bendkowski, J. Bendkowski, *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wyd. Politechniki Śląskiej, 2008.
29. R. Berger, S. Dutta, T. Raffel, G. Samuels, *Innovating at the top: how global CEOs drive innovation for growth and profit*, Palgrave Macmillan, 2016.
30. G. Berisha, J.S. Pula, *Defining Small and Medium Enterprises: a critical review*, Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences, 1(1), 2015.
31. J. Bessant, J. Tidd, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Wiley, 2018.
32. S. Beugelsdijk, T. Kostova, V.E. Kunst, E. Spadafora, M. van Essen, *Cultural Distance and Firm Internationalization: A Meta-Analytical Review and Theoretical Implications*, Journal of Management, 014920631772902, 2017.
33. W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, 1999.
34. B. Bigliardi, *The effect of innovation on financial performance: A research study involving SMEs*, Innovation: Management, Policy & Practice, 15(2), 2013.
35. K. Bigos, K. Wach, *Product innovation as the cause for export propensity in the Caucasus: Empirical evidence for Armenia, Azerbaijan and Georgia*, Central Asia and the Caucasus, 22(2), 2021.
36. K. Blanchard, *Rural and remote SMEs' innovative behaviour: Is it in the genes or location? An examination of entrepreneurial traits and characteristics*, Strategic Change, 26(4), 2017.
37. M. Blaug, *Teoria ekonomii: ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1994.
38. S.B. Block, G.A. Hirt, *Foundations of Financial Management*, IRWIN Homewood, 1997.
39. M.A. Boermans, H. Roelfsema, *Small firm internationalization, innovation, and growth*, International Economics and Economic Policy, 13(2), 2016.

40. J.E. Bolton, *Small firms: report of the Committee of Inquiry on Small Firms chairman JE Bolton*, HM Stationery Office, 1971.
41. T.K. Bose, *Critical success factors of SME internationalization*, Journal of Small Business Strategy, 26 (2), 2016.
42. M. Brojakowska-Trzaska, *Innowacje a internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, 88.4 (2), 2017.
43. G. Broniewska, *Nowoczesny kierownik–menedżer czy przywódca?*, Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica, 283, 2013.
44. E. Bukalska, *Are companies managed by overconfident CEO financially constrained? Investment–cash flow sensitivity approach*, Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy, 15(1), 2020.
45. O. Bürgel, A. Fier, G. Licht, G. Murray, *The Internationalisation of Young High-Tech Firms: An Empirical Analysis in Germany and the United Kingdom*, Springer Science & Business Media, 2004.
46. S.T. Cavusgil, *On the internationalisation process of firms*, European Research, 1980.
47. D. Cerrato, M. Piva, *The internationalization of small and medium-sized enterprises: The effect of family management, human capital and foreign ownership*, Journal of Management & Governance, 16(4), 2012.
48. M.H. Chen, H.Y. Wang, M.Ch. Wang, *Knowledge sharing, social capital, and financial performance: the perspectives of innovation strategy in technological clusters*, Knowledge Management Research & Practice, 2018.
49. Y.H. Cho, J.H. Lee, *Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance*, Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2018.
50. D. Choroś-Mrozowska, D. Clowes, *Regionalne zróżnicowanie PKB i dochodów ludności w Polsce. Podstawowe relacje i uwarunkowania*, [w:] B. Szopa (red.), Wokół zagadnień ubóstwa i bogactwa, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2012.
51. Z. Chyba, *Informacja a źródła innowacji w przedsiębiorstwie*, [w:] L. Kiełtyka (red.), Technologie informacyjne w funkcjonowaniu organizacji. Zarządzanie z wykorzystaniem multimediów, 2013.

52. Z. Chyba, *Porównanie wybranych źródeł innowacji w przedsiębiorstwie*, Krakowskie Studia Małopolskie nr 19, 2014.
53. M. Cloudt, J. Hagedoorn, H. Van Kranenburg, *Mergers and acquisitions: Their effect on the innovative performance of companies in high-tech industries*, Research Policy, 35(5), 2006.
54. J.A. Costantini, M.J. Melitz, *The dynamics of firm-level adjustment to trade liberalization*, [w:] E. Helpman, D. Marin, T. Verdier (red.), *The Organization of Firms in a Global Economy*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 2008.
55. D.R. Dalton, C.M. Daily, J.L. Johnson, A.E. Ellstrand, *Number of directors and financial performance: A meta-analysis*, Academy of Management journal, 42(6), 1999.
56. F. Damanpour, *Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators*, Academy of Management Journal 34(3), 1991.
57. F. Damanpour, *Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models*, Management Science vol. 42(5), 1996.
58. A.A. Daneji, K. Shavarebi, J.B.H. Yap, *Owner-Manager characteristics influence on the SMEs: a literature exploration*, International Journal, 1(2), 2019.
59. W. Danielak, K. Gębska, *Bariery rozwoju i kluczowe czynniki sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze, (7), 2017.
60. N. Daszkiewicz, *Determinanty tempa internacjonalizacji przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem born globals*, Studia Ekonomiczne 271, 2016.
61. N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, SPG, Gdańsk 2004.
62. N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw poprzez sieci. Wyniki badań ankietowych*, Studia Ekonomiczne, 319, 2017.
63. N. Daszkiewicz, K. Wach, *Internationalization of SMEs: Context, models and implementation*, Gdańsk University of Technology Publishers, 2012.
64. S. De Mel, D.J. McKenzie, C.M. Woodruff, *Innovative firms or innovative owners? Determinants of innovation in micro, small, and medium enterprises*, World Bank Policy Research Working Paper, 4934, 2009.

65. B.J. DeBicki, Ch. Miao, Sh. Qian, *Internationalization and family firm performance*, Cross Cultural & Strategic Management, 27(1), 2020.
66. I. Dierickx, K. Cool, *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, Management Science, no. 35(12), 1989.
67. M. Dodgson, D. Gann, A. Salter, *The Management of Technological Innovation*, Oxford University Press, 2008.
68. R. Doern, *Investigating barriers to SME growth and development in transition environments: A critique and suggestions for developing the methodology*, International Small Business Journal, 27(3), 2009.
69. D. Dohse, A. Niebuhr, *How different kinds of innovation affect exporting*. Economics Letters, 163, 2018.
70. K.D. Dorcas, B.N. Celestin, S. Yunfei, *Entrepreneurs Traits/Characteristics and Innovation Performance of Waste Recycling Start-Ups in Ghana: An Application of the Upper Echelons Theory among SEED Award Winners*, Sustainability, 13(11), 5794, 2021.
71. G.W. Dowell, M.B. Shackell, N.V. Stuart, *Boards, CEOs, and surviving a financial crisis: Evidence from the internet shakeout*, Strategic Management Journal, 32(10), 2011.
72. A. Drews, *Rola kapitału ludzkiego w procesie kreowania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań w polskich małych przedsiębiorstwach*, Organizacja i Kierowanie, 180(1), 2018.
73. P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1992.
74. J.H. Dunning, *Multinational enterprises and the global economy*, Addison-Wesley Publication Company, Harlow, 1993.
75. J.H. Dunning, *The study of International Business: A plea for a more interdisciplinary approach*, Journal of International Business Studies 20, 1989.
76. R. Durand, O. Bruyaka, V. Mangematin, *Do science and money go together? The case of the French biotech industry*, Strategic Manage. J., vol. 29, no. 12, 2008.

77. A.Y. Durmaz, A. Tasdemir, *A Theoretical Approach to the Methods Introduction to International Markets*, International Journal of Business and Social Science, 5(6), 2014.
78. A. Dymitrowski, *Znaczenie innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji dla wyników przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2014.
79. H. Dźwigoł, *Menedżerowie przyszłości a zarządzanie strategiczne*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie Politechnika Śląska, 2014.
80. M. Edwards-Schachter, *The nature and variety of innovation*, International Journal of Innovation Studies, 2(2), 2018.
81. A. Eggert, C. Thiesbrummel, C. Deutscher, *Differential effects of product and service innovations on the financial performance of industrial firms*, jbm-Journal of Business Market Management, 7(3), 2014.
82. S. Elia, M. Kafouros, P.J. Buckley, *The role of internationalization in enhancing the innovation performance of Chinese EMNEs: A geographic relational approach*, Journal of International Management, 26(4), 2020.
83. European Commission, *Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SMEs) – SME definition*, https://ec.europa.eu/growth/smes_en, dostęp: 15.12.2020.
84. European Commission, *Unleashing the full potential of European SMEs*, raport 2020.
85. European Union, *Internationalisation of European SMEs*, European Commission, report, 2015.
86. Eurostat, *Glossary: Innovation*, <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Innovation> (dostęp: 15 czerwca 2023).
87. Eurostat, OECD, *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition, 2005.
88. S. Farace, F. Mazzotta, *The effect of human capital and networks on knowledge and innovation in SMEs*, Journal of Innovation Economics Management, (1), 2015.
89. M. Falahat, T. Ramayah, P. Soto-Acosta, Y.Y. Lee, *SMEs internationalization: The role of product innovation, market intelligence, pricing and marketing communication capabilities as drivers of SMEs' international performance*, Technological Forecasting and Social Change, 152, 119908, 2020.

90. A.A. Ferraresi, C.O. Quandt, S.A. dos Santos, J.R. Frega, *Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance*, Journal of Knowledge Management, nr 5, 2012.
91. S. Finkelstein, *Managerial orientations and organizational outcomes: The moderating roles of managerial discretion and power*, Doctoral dissertation, Columbia University, 1988.
92. R. Fletcher, *A holistic approach to internationalisation*, International business review, 10(1), 2001.
93. I. Florek, K. Wasilewska, *Sprawozdanie finansowe jako źródło informacji o przedsiębiorstwie*, [w:] E. Wrońska-Bukalska (red.), *Analiza finansowa w studiach przypadków*, Wydział Ekonomiczny UMCS, 2016.
94. K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, E. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2000.
95. A. Francik, *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wyd. AE w Krakowie, 2003.
96. Ch. Freeman, L. Soete, *The Economic of Industrial Innovation*, Continuum, 1997.
97. J. Freixanet, *Innovation and Internationalization: relationship and implications for management and public policy*, International Journal of Entrepreneurial Knowledge, 2014.
98. J. Freixanet, A. Rialp, I. Churakova, *How Do Innovation, Internationalization, and Organizational Learning Interact and Co-evolve in Small Firms? A Complex Systems Approach*, 2019.
99. J. Freixanet, I. Churakova, *Exploring the Relationship Between Internationalization Stage, Innovation, and Performance: The Case of Spanish Companies*, International Journal of Business, 23(2), 2018.
100. J.R.P. French Jr., B. Raven, *The Bases of Social Power*, Studies in Social Power, University of Michigan, Ann Arbor, MI, 1958.
101. A. Galasso, T.S. Simcoe, *CEO Overconfidence and Innovation*, Management Science, 57(8), 2011.

102. D. Games, R.P. Rendi, *The effects of knowledge management and risk taking on SME financial performance in creative industries in an emerging market: the mediating effect of innovation outcomes*, Journal of Global Entrepreneurship Research, 9(1), 2019.
103. E. Genc, M. Dayan, O.F. Genc, *The impact of SME internationalization on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation*, Industrial Marketing Management, 82, 2019.
104. S.C. Gherghina, M.A. Botezatu, A. Hosszu, L.N. Simionescu, *Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The Engine of Economic Growth through Investments and Innovation*, Sustainability, 12(1), 2020.
105. R. Gjergji, V. Lazzarotti, F. Visconti, P. Saha, *Internationalization and innovation performance: the role of family management*, Economia Aziendale Online, 10(2), 2019.
106. E. Golovko, G. Valentini, *Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth*, Journal of International Business Studies, 42(3), 2011.
107. M. Gorynia, B. Jankowska, M. Dzikowska, *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu gospodarczego i po jego wystąpieniu*, Difin 2016.
108. M. Gorynia, B. Jankowska, *Teorie internacjonalizacji*, Gospodarka Narodowa nr 10, 2007.
109. M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, 2007.
110. M. Górka, *Otoczenie organizacyjne wobec zarządzania organizacjami* [w:] P. Lenik (red.), *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. S. Pigonia w Krośnie, 2018.
111. O. Gök, S. Peker, *Understanding the links among innovation performance, market performance and financial performance*, Review of Managerial Science, 11(3), 2017.
112. R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN, 2007.
113. G.M. Grossman, E. Helpman, *Trade, knowledge spillovers, and growth*, European Economic Review, 35(2), 1991.

114. A. Gunasekarage, H. Luong, T.T. Truong, *Growth and market share matrix, CEO power, and firm performance*, Pacific-Basin Finance Journal, 2019.
115. B. Hagen, S. Denicolai, A. Zucchella, *International entrepreneurship at the crossroads between innovation and internationalization*, J Int Entrep, 12, 2014.
116. J. Hałas, *Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, (444), 2016.
117. D.C. Hambrick, P. Mason, *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*, Academy of Management Review, 9, 1984.
118. S. Han, V.K. Nanda, S.D. Silveri, *CEO Power and Firm Performance under Pressure*, Financial Management, 45(2), 2016.
119. D. Harris, C.E. Helfat, *CEO duality, succession, capabilities and agency theory: Commentary and research agenda*, Strategic Management Journal, 19(9), 1998.
120. M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002.
121. K.T. Haynes, A. Hillman, *The effect of board capital and CEO power on strategic change*, Strategic management journal, 31(11), 2010.
122. J.L. Hervás-Oliver, M.D. Parrilli, A. Rodríguez-Pose, F. Sempere-Ripoll, *The drivers of SME innovation in the regions of the EU*, Research Policy, 50(9), 2021.
123. F. Hong, W. Yimin, S. Chen, *CEO Power and Internationalization Speed of Chinese Firms - The Mediating Effect of TMT Risk Attention*, Management Review, 33(9), 2021.
124. B. Hutahayan, *The mediating role of human capital and management accounting information system in the relationship between innovation strategy and internal process performance and the impact on corporate financial performance*, Benchmarking: An International Journal, 27(4), 2020.
125. S. Ignatiuk, *Konkurencyjność przedsiębiorstw z sektora MSP na rynku polskim*, Ekonomia i Zarządzanie, no. 3, 2011.
126. O. Ipinnaie, D. Dineen, H. Lenihan, *Drivers of SME performance: a holistic and multivariate approach*, Small Business Economics, 48(4), 2017.
127. J. Jaworski, *Cykl życia małej firmy*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, (1), 2008.

128. J. Jaworski, *Rozwój i znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej*, Ekonomiczne i społeczno-polityczne problemy współczesnej gospodarki, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Tom 9, 2011.
129. D. Jelonek, *Zdolność absorpcji wiedzy a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Studia Ekonomiczne, 281, 2016.
130. J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul, *The internationalization of the firm - four Swedish cases 1.*, Journal of management studies, 12(3), 1975.
131. J. Johanson, J.E. Vahlne, *The internationalization Process of the Firm — A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, Journal of International Business Studies, 8(1), 1977.
132. J. Johanson, J.E. Vahlne, *The mechanism of internationalization*, International Marketing Review, vol. 7, no. 4, 1990.
133. J. Johanson, J.E. Vahlne, *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*, Journal of international business studies, 40(9), 2009.
134. J. Johanson, L.G. Mattsson, *Internationalization in industrial systems – a network approach*, [w:] P.J. Buckley, P.N. Ghauri (red.), *The internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, 1993.
135. M.V. Jones, *Internationalization, entrepreneurship and the smaller firm: Evidence from around the world*, Edward Elgar Publishing, 2009.
136. H. Jung, J. Hwang, B.K. Kim, *Does R&D investment increase SME survival during a recession?*, Technological Forecasting and Social Change, 137, 2018.
137. M. Kaczkowska, *Zarządzanie sukcesją jako narzędzie służące realizacji priorytetów strategicznych firmy*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania, 2009.
138. M.I. Kafouros, P.J. Buckley, J. A. Sharp, C. Wang, *The role of internationalization in explaining innovation performance*, Technovation, 28(1), 2008.
139. E.T. Kahiya, *Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures*, Journal of International Entrepreneurship, 11(1), 2013.

140. H. Karadag, *Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: A strategic management approach*, EMAJ: Emerging Markets Journal, 5(1), 2015.
141. A. Karasek, *Źródła innowacji w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań*, Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach 183, cz. 2, 2014.
142. P. Kawalec, *Charakterystyka procesu decyzyjnego w dyfuzji innowacji jako przedmiotu badań metodami mieszanymi*, Veritas in caritate, Lublin: Wydawnictwo KUL, 2015.
143. A. Kędzińska-Szczepaniak, K. Szopik-Depczyńska, K. Łazorko, *Innowacje w organizacjach*, Texter, 2016.
144. A. Kępa, *Instytucja małego i średniego przedsiębiorstwa w acquis communautaire*, Studia Europejskie/Centrum Europejskie Uniwersytetu Warszawskiego, (1), 2005.
145. J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją. Zarządzanie nie musi być trudne*, Szkoły zarządzania i prekursorzy teorii organizacji i zarządzania, 2004.
146. S. Kline, N. Rosenberg, *An overview on Innovation*, [w:] R. Landau, N. Rosenberg (red.), *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, National Academy Press, 1986.
147. J. Kogut, *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw-ujęcie teoretyczne*, Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne, (3), 2017.
148. Komisja Europejska, *The Eco-Innovation Scoreboard And The Eco-Innovation Index*, raport, https://ec.europa.eu/environment/ecoap/indicators/index_en, dostęp: 12.09.2021.
149. Y.Y. Kor, J.T. Mahoney, E. Siemsen, D. Tan, *Penrose's The Theory of the Growth of the Firm: An exemplar of engaged scholarship*, Production and Operations Management, 25(10), 2016.
150. T. Korol, *Nowe podejście do analizy wskaźnikowej w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, 2021.
151. R. Korsakienė, D. Diskienė, *Personality traits of managers and success of firms: a case of Lithuanian SMEs*, Leadership & Governance, 2015.

152. K. Kostopoulos, A. Papalexandris, M. Papachroni, G. Ioannou, *Absorptive capacity, innovation, and financial performance*, Journal of Business Research, 64(12), 2011.
153. R. Kowalak, *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, ODDK, 2003.
154. K. Kowalewski, *Kapitał ludzki jako determinanta działalności innowacyjnej mikroprzedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 74, no. 3, 2017.
155. J. Kowalik, *Ekonomiczne uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw w UE. Analiza przestrzenno-czasowa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie z. 97, 2016.
156. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006.
157. K. Krzyżanowska, *Społeczno-ekonomiczne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w powiecie plockim*, Roczniki (Annals), (1230-2017-361), 2016.
158. J. Kuada, O.J. Sørensen, *Internationalization of companies from developing countries*, Academy of Business Studies, 2001.
159. A. Kuciński, *Analiza finansowa jako narzędzie oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego, Nr 16. Wybrane aspekty rachunkowości i finansów, 2018.
160. S. Kuznets, *Six Lectures on Economic Growth*, Free Press, 1959.
161. S. Lachiewicz, M. Matejun, *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, 2012.
162. H. Landström, *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research*, NY: Springer, 2005.
163. K. Laufs, M. Bembom, C. Schwens, *CEO characteristics and SME foreign market entry mode choice: The moderating effect of firm's geographic experience and host-country political risk*, International Marketing Review, 2016.
164. M. Lecerf, N. Omrani, *SME internationalization: The impact of information technology and innovation*, Journal of the Knowledge Economy, 11(2), 2020.

165. C. Lechner, S.V. Gudmundsson, *Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance*, International Small Business Journal, 32(1), 2014.
166. B. Leković, R. Amidžić, N. Milićević, *Determinants of internationalization: Earliest stage entrepreneurs from Southeast Europe*. Industrija, 46(4), 2018.
167. T. Li, Q. Munir, M.R. Abd Karim, *Nonlinear relationship between CEO power and capital structure: Evidence from China's listed SMEs*, International Review of Economics & Finance, 47, 2017.
168. I. Lichniak, *Determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, 2011.
169. R. Lin, F. Li, A. Olawoyin, *CEO overconfidence and firm internationalization: the moderating role of experience and managerial discretion*, Nankai Business Review International, 2020.
170. R. Lisowska, *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie: teoria i praktyka*, UŁ, 2016.
171. R. Lisowska, *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2013.
172. D. Liu, G. Fisher, G. Chen, *CEO attributes and firm performance: A sequential mediation process model*, Academy of Management Annals, 12(2), 2018.
173. Y. Liu, J. Kim, J. Yoo, *Intangible Resources and Internationalization for the Innovation Performance of Chinese High-Tech Firms*, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 5(3), 2019.
174. S. Machowska-Okrój, *Wzrost gospodarczy a dobrobyt ekonomiczno-społeczny w wybranych krajach europejskich*, Studia i Prace WNEIZ US (35/2), 2014.
175. A. Madrid-Guijarro, D. García-Pérez-de-Lema, H. Van Auken, *An Investigation of Spanish SME Innovation during Different Economic Conditions*, Journal of Small Business Management, 51(4), 2013.
176. C.J. Mambula, F.E. Sawyer, *Acts of entrepreneurial creativity for business growth and survival in a constrained economy: Case study of a small manufacturing firm (SMF)*, International Journal of Social Economics, 2004.
177. E. Mansfield, *The Economics of Technological Change*, Norton and Co, 1968.

178. R. Masocha, *Does environmental sustainability impact innovation, ecological and social measures of firm performance of SMEs? Evidence from South Africa*, Sustainability, 10(11), 2018.
179. M. Matejun, *Zewnętrzne bariery rozwoju w cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu 116, 2010.
180. P.P. McDougall, B.M. Oviatt, *International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths*, The Academy of Management Journal, 43(5), 2000.
181. D. Miller, *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, Management science 29, no. 7, 1983.
182. D. Moore P.J. Healy, *The Trouble with Overconfidence*, Psychological Review, Vol. 115, 2008.
183. F.T. Mousa, J. Chowdhury, S.R. Gallagher, *The implications of CEO power on the relationship between firm resources and innovation*, Journal of Management & Organization, 2020.
184. H. Muharam, F. Andria, E.T. Tosida, *Effect of process innovation and market innovation on financial performance with moderating role of disruptive technology*. Systematic Reviews in Pharmacy, 11(1), 2020.
185. S. Mustafa, F. Iqbal, A. Osama, *Role of small medium enterprises in growth of the economy*, Journal of Social Sciences and Humanities, 57(2), 2018.
186. S. Najafi Tavani, H. Sharifi, S.H. Ismail, *A study of contingency relationships between supplier involvement absorptive capacity and agile product innovation*, International Journal of Operations and Production Management, 34(1), 2013.
187. Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, *BADANIA – ROZWÓJ – INNOWACJE wybrane zagadnienia*, pod red. M. Baranowskiego, Key Text, 2017.
188. C. Neagu, *The importance and role of small and medium-sized businesses*, Theoretical and Applied Economics, 23(3), 2016.
189. B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego zależy?* AJG, 2004.
190. J.F. Nowak, *Strategia korporacyjna: łącznik optyki zarządu, zasobów i pozostałych interesariuszy*, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, (92), 2018.

191. J. Nowakowska-Grunt, A. Kowalczyk, H. Wojtaszek, *Prospects for development of the SME sector in Poland in the field of government's policy towards small and medium-sized enterprises*, World Scientific News, 103, 2018.
192. W. Nowiński, W. Nowara, *Stopień i uwarunkowania internacjonalizacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics, 246(3), 2011.
193. OECD, European Communities, *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, Oslo Manual, 2018.
194. OECD, Eurostat, *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, 2018.
195. A. Onetti, A. Zucchella, M. Jones, P. McDougall, *Entrepreneurship and strategic management in new technology based companies*, Journal of Management and Governance, 16(3), 2010.
196. M. Ossowski, *Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie*, Zarządzanie i finanse 10, no. 4, cz. 3, 2012.
197. L.M. Pacheco, *Internationalization effects on financial performance: The case of portuguese industrial SMEs*, Journal of Textile and Apparel, Technology and Management, 11, 2019.
198. A. Parkitna, *Determinanty efektywności małego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 2020.
199. PARP, *Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, raport, Warszawa 2019.
200. PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2023*, raport 2023.
201. PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2024*, raport 2024.
202. J. Paul, S. Parthasarathy, P. Gupta, *Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda*, Journal of World Business, 52(3), 2017.
203. Z. Paunović, D. Prebežac, *Internationalization of small and medium-sized enterprises*, Market-Tržište 22, no. 1, 2010.

204. J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa. Zasady działania. Warunki sukcesu*, Placet, 1999.
205. J. Penc, *Narodowe i Międzynarodowe Systemy Zarządzania*, WSSM, 2004.
206. A. Pérez-Luño, J. Wiklund, R. Valle Cabrera, *The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption*, Journal of business Venturing, 26(5), 2011.
207. B. Piasecki, *Dylematy polityki wspierania rozwoju sektora MSP w okresie transformacji*, [w:] B. Piasecki i Z. Konieczny (red.), *Uwarunkowania rozwoju sektora MSP w krajach Centralnej i Wschodniej Europy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 1995.
208. P.G. Pilar, A.P. Marta, A. Antonio, *Profit efficiency and its determinants in small and medium-sized enterprises in Spain*, BRQ Business Research Quarterly, 21(4), 2018.
209. S. Piocha, R. Gabryszak, *Zastosowanie zdolności menedżerskich w systemie funkcjonowania przedsiębiorstwa*, [w:] S. Piocha, R. Gabryszak (red.), *Ekonomia menedżerska dla MSP*, Difin, 2008.
210. A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001.
211. M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, 1990.
212. H. Pouresmaeili, N.S. Imm, M. Sambasivan, R.N.R. Yusof, *Degree of Internationalization and Performance: Mediating Role of Innovation and Moderating Role of Knowledge Management System*, International Journal of Economics & Management, 12(1), 2018.
213. K. Poznańska, M. Schulte-Zurhausen, *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji nr 2, 1994.
214. K. Poznańska, *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, 1998.
215. B. Prabawani, *Measuring SMEs' sustainability: A literature review and agenda for research*, International Journal of Management and Sustainability, 2(12), 2013.
216. R. Przedpełski, *Innowacje w sektorze nowych technologii w Polsce*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, 2007.

217. A. Puto, K. Brendzel-Skowera, *Przegląd wybranych modeli rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, Zesz. Nauk. PCzest, Zarządzanie, (1), 2001.
218. P.H. Qiao, A. Fung, *How does CEO power affect innovation efficiency?*, The Chinese Economy, 49(4), 2016.
219. S.D. Reid, *The decision-maker and export entry and expansion*, Journal of international business studies, 12(2), 1981.
220. T. Reyes, R.S. Vassolo, E.E. Kausel, D.P. Torres, S. Zhang, *Does overconfidence pay off when things go well? CEO overconfidence, firm performance, and the business cycle*, Strategic Organization, 2020.
221. J. Rezaei, R. Ortt, *Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances*, Management Research Review, 2018.
222. M. Ripollés-Meliá, M. Menguzzato-Boulard, L. Sánchez-Peinado, *Entrepreneurial orientation and international commitment*, J Int Entrepr, 5(3-4), 2007.
223. E.M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, Free Press, 2003.
224. M. Rosińska, *Modele zarządzania i wzorce zachowań menedżerskich jako konsekwencja regionalizacji gospodarki światowej*, Problemy regionalne i globalne we współczesnej gospodarce światowej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 2005.
225. R. Rothwell, *Towards the Fifth-generation Innovation Process*, International Marketing Review, Vol. 11 Issue: 1, 1994.
226. J. Runge, *Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki przemian struktury przestrzenno – funkcjonalnej regionu katowickiego*, [w:] B. Namysłak, R. Koziela (red.), *Przekształcenia regionalnych struktur funkcjonalno - przestrzennych*, Współczesne procesy transformacji w układach lokalnych i regionalnych w Polsce, Wydawnictwo MarMar, 2002.
227. J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, 2004.
228. A. Saeed, H.M. Ziaulhaq, *The Impact of CEO Characteristics on the Internationalization of SMEs: Evidence from the UK*, Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 2018.
229. M. Saeedikiya, Z. Aeeni, M. Motavaseli, J. Y. Farsi, *The effect of innovation on growth aspirations and internationalization in firms: Africa compared to the*

- Protestant Europe*, In 20th International Scientific Conference–Enterprise and Competitive Environment, Brno, the Czech Republic, Conference Proceedings, 2017.
230. K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 2002.
231. A. Sajnog, *Różnorodność miar efektywności przedsiębiorstwa w kontekście oceny pracy menedżera*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(11.3), 2017.
232. J.M. Samuels, F.M. Wilkes, R.E. Brayshaw, *Management of Company finance: fifth edition*, Chapman & Hall, 1990.
233. S. Sanyal, M.W. Hisam, A.M.S. Baawain, *Entrepreneurial orientation, network competence and human capital: The internationalization of SMEs in Oman*, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 2020.
234. G. Saridakis, B. Idris, J.M. Hansen, L.P. Dana, *SMEs' internationalisation: When does innovation matter?* *Journal of Business Research*, 96, 2019.
235. A.M. Sariol, M.A. Abebe, *The influence of CEO power on explorative and exploitative organizational innovation*, *Journal of Business Research*, 73, 2017.
236. D. Sawczuk, E. Kurowicka, *Postrzeganie roli i kompetencji kierownika w aspekcie skutecznego zarządzania organizacją*, *Rynek-Społeczeństwo-Kultura*, 2018.
237. J. Sawicka, *Założenie i prowadzenie małego przedsiębiorstwa*, SGGW, 2000.
238. P. Sawicki, *Rozwój MSP w kontekście unijnego wsparcia w perspektywie 2014-2020 - dylematy i wyzwania*, *Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek*, (1 (55)), 2019.
239. S. Schmid, *Internationalization of Business*, Springer International Publishing, 2018.
240. J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
241. E.R. Shapiro, *The changing role of the CEO*, *Organizational and social dynamics*, 1(1), 2000.
242. S. Sheikh, *The impact of market competition on the relation between CEO power and firm innovation*, *Journal of Multinational Financial Management*, 44, 2018.
243. F.N. Sijabat, *Entrepreneurial orientation, barriers, business networks, and internationalization readiness: A conceptual framework for the SMEs*, *International*

- Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 8(3), 2018.
244. R. Singh, M.H. Subrahmanya, *Network cooperation, innovation, internationalization and economic performance of SMEs: An exploratory study*, Asian Journal of Innovation and Policy, 7(3), 2018.
 245. M. Sipa, *Przedsiębiorca i zasoby wiedzy w działalności innowacyjnej małych przedsiębiorstw*, Studia i Prace WNEiZ US, 39/3, 2015.
 246. J. Soininen, K. Puumalainen, H. Sjögrén, P. Syrjä, *The impact of global economic crisis on SMEs*, Management Research Review, 35(10), 2012.
 247. S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 2006.
 248. P. Staszkiwicz, A. Szelągowska, *Ultimate owner and risk of company performance*, Economic Research-Ekonomska Istrazivanja, 32 (1), 2019.
 249. D. Stokes, N. Wilson, N. Wilson, *Small business management and entrepreneurship*, Cengage Learning EMEA, 2010.
 250. D. Storey, *Understanding the Small Business Sector*, International Thompson Business Press, London 1994.
 251. S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TNOiK „Dom Organizatora”, 2002.
 252. I. Sukaatmadja, N. Yasa, H. Rahyuda, M. Setini, I. Dharmanegara, *Competitive advantage to enhance internationalization and marketing performance woodcraft industry: A perspective of resource-based view theory*, Journal of Project Management, 6(1), 2021.
 253. W. Sun, J. Price, Y. Ding, *The longitudinal effects of internationalization on firm performance: The moderating role of marketing capability*, Journal of Business Research, 95, 2019.
 254. J. Szablowski, *Rozwój przedsiębiorstwa – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, 2009.
 255. I. Szczepaniak, *Rola małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce (na przykładzie przemysłu spożywczego)*, Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy, 2(1), 2009.

256. A. Szelągowska, *W poszukiwaniu innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 786. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, 64, 2013.
257. M. Szymura-Tyc, *Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Difin, 2015.
258. Z. Ściborek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Adam Marszałek, Toruń 2000.
259. M. Świeszczak, *Potencjał innowacyjny firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Przykład województwa łódzkiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2016.
260. J. Targalski, *Podstawy przedsiębiorczości*, AE w Krakowie, 1995.
261. J. Tidd, K. Pavitt, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market And Organizational Change*, John Wiley & Sons, 2011.
262. M. Toulova, M. Votoupalova, L. Kubickova, *Barriers of SMEs internationalization and strategy for success in foreign markets*, International Journal of Management Cases, 17(1), 2015.
263. L.J. Treviño, J.P. Doh, *Internationalization of the firm: A discourse-based view*, Journal of International Business Studies, 52(7), 2021.
264. P. Urbanek, *Rotacje zarządów polskich spółek publicznych w warunkach kryzysu gospodarczego*, Gospodarka Narodowa, The Polish Journal of Economics, 237(1-2), 2010.
265. U.S. Small Business Administration, Electronic Code of Federal Regulations, <https://www.ecfr.gov>, dostęp: 07.10.2020.
266. U.S. Small Business Administration, <https://www.sba.gov/federal-contracting/contracting-guide/size-standards>, dostęp: 07.10.2020.
267. C. Vithessonthi, *Capital investment, internationalization, and firm performance: Evidence from Southeast Asian countries*, Research in International Business and Finance, 38, 2016.
268. A. Vuorio, L. Torkkeli, L.M. Sainio, *Service innovation and internationalization in SMEs: antecedents and profitability outcomes*, Journal of International Entrepreneurship, 18(1), 2020.

269. K. Wach, N. Daszkiewicz, *Role of research and development in internationalization of high-tech firms: Empirical results from Poland*, Journal of International Studies, 16(4), 2023.
270. K. Wach, *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw. Rozwój przez umiędzynarodowienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2012.
271. K. Wach, *Innovative behaviour of high-tech internationalized firms: survey results from Poland*, Entrepreneurial Business and Economics Review, 4(3), 2016.
272. K. Wach, *New Classification Criteria of a Small and Medium-Sized Enterprise in the European Union Legislation*, University Library of Munich, 2004.
273. K. Wach, M., Maciejewski, A. Głodowska, *U-shaped relationship in international entrepreneurship: Entrepreneurial orientation and innovation as drivers of internationalisation of firms*, Technological and Economic Development of Economy, 28(4), 2022.
274. L. Wan, G. Orzes, M. Sartor, C. Di Mauro, G. Nassimbeni, *Entry modes in reshoring strategies: An empirical analysis*, Journal of Purchasing and Supply Management, 25(3), 100522, 2019.
275. M. Wardecka, *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw powiatu konińskiego*, Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie, 44(1), 2017.
276. A.D. Weir, *The Importance of Innovation and Information*, [w:] A.D. Weir (red.), Information Services for Innovative Organizations, Library and Information Science, vol. 94, Emerald Group Publishing Limited.
277. L.S. Welch, R. Luostarinen, *Internationalization: evolution of a concept*, The Internationalization of the Firm, 14, 1998.
278. E. Więcek-Janka, *Specyfika cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego*, Wydawnictwo Instytutu Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, 2007.
279. M.K. Witek-Hajduk, *Formy umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw na rynkach zaopatrzenia*, Gospodarka Narodowa, 255.4, 2012.
280. M.K. Witek-Hajduk, *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

281. R. Wolański, *Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer, 2013.
282. D. Wójcik, *Bariery rozwoju MSP w Polsce*, Homo Politicus, 11, 2016.
283. E. Wrońska-Bukalska, *Power of an overconfident CEO and dividend payment*, Journal of Management and Financial Sciences, (35), 2018.
284. E. Wrońska-Bukalska, *System finansowy małego i średniego przedsiębiorstwa*, Difin, 2015.
285. J. Wysocki, *Innovative green initiatives in the manufacturing SME sector in Poland*, Sustainability, 13(4), 2021.
286. M. Yener, B. Doğruoğlu, S. Ergun, *Challenges of Internationalization for SMEs and Overcoming these Challenges: A case study from Turkey*, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150, 2014.
287. J. Yim, M. Kang, *CEO Age and Firm Innovation: Evidence from IT Industry in Korea*, 2020, dostęp: <https://ssrn.com/abstract=3570338>.
288. G. Yip, B. McKern, *Innovation in emerging markets – the case of China*, International Journal of Emerging Markets. 9, 1, 2014.
289. J. Yoon, K.K. Kim, A.T. Dedahanov, *The role of international entrepreneurial orientation in successful internationalization from the network capability perspective*, Sustainability, 10(6), 2018.
290. S.A. Zahra, R. Duane Ireland, A.M. Hitt, *International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance*, Academy of Management Journal 43, no. 5, 2000.
291. M. Zain, S.N. Imm, *The Impacts of Network Relationships on SMEs' Internationalization Process*, Thunderbird International Business Review, Vol. 48, No. 2, 2006.
292. J. Zekiri, *Motivating factors and the modes of entry in other markets*, Ecoforum Journal 5, no. 3, 2016.
293. L. Zhongju, *Corporate culture, environmental innovation and financial performance*, Business Strategy and the Environment, 2018.

294. N. Zivlak, M. Ljubičić, M. Xu, J. Demko-Rihter, B. Lalić, *Learning by internationalization: positive effects on innovation in Chinese companies*, Tehnicki Vjesnik-Technical Gazette, 24(3), 2017.

Akty prawne

1. Rozporządzenie Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu, Załącznik I.
2. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny, Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93 ze zm., art. 55.

Spis rysunków

Rysunek 1. Model zależności między pozycją osoby zarządzającej, internacjonalizacją, innowacjami i wynikami finansowymi przedsiębiorstwa	13
Rysunek 2. Model amerykański – europejski – japoński	24
Rysunek 3. Cykl życia przedsiębiorstwa.....	42
Rysunek 4. Model procesu innowacyjnego R.W. Griffina	50
Rysunek 5. Model podaży (technology push) - pierwsza generacja	53
Rysunek 6. Model popytowy (market pull) - druga generacja.....	53
Rysunek 7. Model sprzężony (coupling model) - trzecia generacja	54
Rysunek 8. Cykl życia przedsiębiorstwa w kontekście innowacji	56
Rysunek 9. Strategia procesu innowacji.....	68
Rysunek 10. Mechanizm procesu internacjonalizacji wg. Johanson i Vahlne.....	82
Rysunek 11. Ujęcie sieciowe wg. Johansona i Mattssona.....	84
Rysunek 12. Sieciowy model uppsalski wg. J. Johanson i J.E. Vahlne	85
Rysunek 13. Model holistyczny w ujęciu R. Fletchera	90
Rysunek 14. Wymiary strategii umiędzynarodowienia.....	100
Rysunek 15. Klasyfikacja barier internacjonalizacji	103
Rysunek 16. Model procesowy wpływu osoby zarządzającej na wyniki finansowe przedsiębiorstwa	116
Rysunek 17. Model relacji między innowacjami i internacjonalizacją przedsiębiorstw...	131
Rysunek 18. Model zależności między pozycją osoby zarządzającej, internacjonalizacją, innowacjami i wynikami finansowymi przedsiębiorstwa	140

Spis tabel

Tabela 1. Klasyfikacja ilościowa MSP według Komisji Europejskiej	17
Tabela 2. Wybrane różnice między małymi i średnimi a dużymi przedsiębiorstwami	21
Tabela 3. Udział MSP w tworzeniu PKB w latach 2012-2021.....	27
Tabela 4. Udział aktywnych przedsiębiorstw MSP w latach 2012-2021 (w tys.)	29
Tabela 5. Liczba zatrudnionych w MSP oraz ich udział w ogólnej liczbie zatrudnionych w Polsce w latach 2012-2022 (liczba w mln)	29
Tabela 6. Czynniki determinujące wzrost MSP.....	35
Tabela 7. Zewnętrzne bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.....	36
Tabela 8. Wewnętrzne bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	38
Tabela 9. Wybrane modele rozwoju przedsiębiorstwa	39
Tabela 10. Cechy finansowania w odniesieniu do wielkości przedsiębiorstwa	44
Tabela 11. Wybrane definicje innowacji/innowacyjności	48
Tabela 12.. Generacje teorii procesów innowacyjnych wg R. Rothwella	52
Tabela 13. Podział według źródeł innowacji	57
Tabela 14.. Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki rozwoju działalności innowacyjnej.....	64
Tabela 15. Zestawienie wybranych artykułów na temat wpływu internacjonalizacji na innowacje	66
Tabela 16. Wybrane definicje internacjonalizacji	76
Tabela 17.Różnice w podejściu do internacjonalizacji.....	78
Tabela 18. Wpływ relacji sieciowych na proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa	85
Tabela 19. Wybrane innowacyjne modele internacjonalizacji	88
Tabela 20. Teoretyczne ujęcie wyjaśniające decyzje o formach ekspansji zagranicznej	91
Tabela 21. Klasyfikacja form internacjonalizacji przedsiębiorstw	93
Tabela 22. Zalety i wady eksportu.....	96
Tabela 23. Zestawienie wybranych artykułów na temat wpływu innowacji na internacjonalizację	101
Tabela 24. Przedsiębiorcze zachowania osoby zarządzającej w kontekście efektywności przedsiębiorstwa	115

Tabela 25. Przegląd wybranych artykułów badających związek między cechami osoby zarządzającej a innowacjami	120
Tabela 26. Wybrane metody statystyczne przypisane do problemów, celów oraz hipotez badawczych	148
Tabela 27. Wskaźnik internacjonalizacji.....	150
Tabela 28. Wskaźnik innowacji	150
Tabela 29. Wskaźniki pozycji osoby zarządzającej	151
Tabela 30. Rozkład internacjonalizacji (liczbowy i procentowy) według rodzaju przedsiębiorstwa w latach 2018-2021	154
Tabela 31. Rozkład patentów (liczbowy i procentowy) według rodzaju przedsiębiorstwa w latach 2018-2021	157
Tabela 32. Rozkład udziału akcji (liczbowy i procentowy) według rodzaju przedsiębiorstwa w latach 2018-2021	161
Tabela 33. Rozkład liczby lat na stanowisku osoby zarządzającej (liczbowy i procentowy) według rodzaju przedsiębiorstwa w latach 2018-2021	164
Tabela 34. Rozkład wyeksponowania zdjęcia (liczbowy i procentowy) według rodzaju przedsiębiorstwa w latach 2018-2021	167
Tabela 35. Wybrane statystyki opisowe dla czterech wskaźników dotyczących innowacji, internacjonalizacji i siły pozycji osoby zarządzającej.....	169
Tabela 36. Wybrane statystyki opisowe dla kategorii finansowych badanych spółek.....	171
Tabela 37. Wybrane statystyki opisowe wybranych wskaźników opisujących sytuację finansową.....	172
Tabela 38. Wybrane modele regresji dla internacjonalizacji jako zmiennej zależnej.....	176
Tabela 39. Wybrane modele regresji dla innowacji (LN patenty) jako zmiennej zależnej.....	178
Tabela 40. Analiza panelowa (ustalone i losowe efekty) dla zmiennych internacjonalizacji i innowacji	179
Tabela 41. Korelacja Spearmana dla innowacyjności i siły pozycji osoby zarządzającej	182
Tabela 42. Wybrane modele regresji dla innowacji (LN patenty) jako zmiennej zależnej.....	183
Tabela 43. Analiza panelowa (ustalone i losowe efekty) dla zmiennej innowacji (LN patenty) jako zmiennej zależnej	185

Tabela 44. Analiza panelowa (ustalone i losowe efekty) dla zmiennej innowacji (LN patenty) jako zmiennej zależnej z dodatkowym uwzględnieniem wskaźników sytuacji finansowej	186
Tabela 45. Korelacja Spearmana dla internacjonalizacji i siły pozycji osoby zarządzającej	189
Tabela 46. Wybrane modele regresji dla innowacji internacjonalizacji (udział sprzedaży za granicę) jako zmiennej zależnej.....	190
Tabela 47. Analiza panelowa (ustalone i losowe efekty) dla zmiennej internacjonalizacji (udział sprzedaży za granicę w sprzedaży ogółem) jako zmiennej zależnej	192
Tabela 48. Analiza panelowa (ustalone i losowe efekty) dla zmiennej internacjonalizacji (udział sprzedaży za granicę w sprzedaży ogółem) jako zmiennej zależnej z dodatkowym uwzględnieniem wskaźników sytuacji finansowej	193
Tabela 49. Liczebność poszczególnych grup przedsiębiorstw podzielonych ze względu na internacjonalizację i innowacyjność	196
Tabela 50. Test U Manna-Whitney'a dla wybranych kategorii finansowych dla poszczególnych grup przedsiębiorstw - Średnia i mediana	197
Tabela 51. Test U Manna-Whitney'a dla wybranych kategorii finansowych dla poszczególnych grup przedsiębiorstw - Średnia i mediana	198
Tabela 52. Test U Manna-Whitney'a dla wybranych wskaźników siły pozycji osoby zarządzającej dla poszczególnych grup przedsiębiorstw - średnia i mediana	201
Tabela 53. Wybrane modele regresji dla sytuacji finansowej (ROA, wskaźnik zadłużenia i gotówki) jako zmiennej zależnej	204
Tabela 54. Analiza panelowa (ustalone i losowe efekty) dla zmiennej wskaźnik zadłużenia jako zmiennej zależnej.....	206
Tabela 55. Analiza panelowa (ustalone i losowe efekty) dla zmiennej wskaźnik gotówki jako zmiennej zależnej.....	207
Tabela 56. Analiza panelowa (ustalone i losowe efekty) dla zmiennej ROA jako zmiennej zależnej	208
Tabela 57. Zestawienie wyników zweryfikowanych hipotez	211

Spis wykresów

Wykres 1. Udział w generowaniu PKB według poszczególnych grup MSP	28
Wykres 2. Produktywność MSP w latach 2010-2018 (w mln zł) przypadające na jedno przedsiębiorstwo.....	32
Wykres 3. Poziom internacjonalizacji według odsetka przedsiębiorstw w latach 2018-2021	153
Wykres 4. Poziom internacjonalizacji w 2021 roku według rodzaju przedsiębiorstw.....	155
Wykres 5. Poziom internacjonalizacji w 2021 według liczby przedsiębiorstw	156
Wykres 6. Liczba patentów według odsetka przedsiębiorstw w latach 2018-2021	157
Wykres 7. Poziom innowacyjności w 2021 roku według rodzaju przedsiębiorstw	158
Wykres 8. Poziom innowacyjności w 2021 według liczby przedsiębiorstw.....	159
Wykres 9. Poziom posiadanych akcji przez osobę zarządzającą według odsetka przedsiębiorstw w latach 2018-2021	160
Wykres 10. Udział posiadanych akcji w 2021 roku według rodzaju przedsiębiorstw.....	162
Wykres 11. Poziom udziału posiadanych akcji przez osobę zarządzającą w 2021 według liczby przedsiębiorstw	163
Wykres 12. Liczba lat na stanowisku osoby zarządzającej według odsetka przedsiębiorstw w latach 2018-2021	163
Wykres 13. Liczba lat na stanowisku w 2021 roku według rodzaju przedsiębiorstw.....	165
Wykres 14. Liczba lat na stanowisku osoby zarządzającej w 2021 według liczby przedsiębiorstw.....	166
Wykres 15. Wyeksponowane zdjęcie osoby zarządzającej w rocznym raporcie firmy w latach 2018-2021	166
Wykres 16. Wyeksponowane zdjęcie prezesa w 2021 według rodzaju przedsiębiorstw..	167
Wykres 17. Wyeksponowane zdjęcie prezesa w 2021 według liczby przedsiębiorstw	168