

# Stopniowa czy przyspieszona internacjonalizacja – analiza polskich prywatnych MŚP

<https://doi.org/10.33141/po.2010.12.03>

Przeгляд Organizacji, Nr 12 (851), 2010, ss. 10-13  
[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Witold Nowiński, Wanda Nowara*

## Wprowadzenie

**T**radycyjne modele, opisujące mechanizmy internacjonalizacji przedsiębiorstw, przedstawiały ją zazwyczaj jako proces charakteryzujący się wzrastającym zaangażowaniem firmy w działalność międzynarodową. Stopniowy wzrost umiędzynarodowienia był tłumaczony ograniczonymi zasobami przedsiębiorstw. Ograniczenia te, w szczególności w przypadku MŚP, zmuszały firmy do pozyskiwania wiedzy o rynkach zagranicznych w drodze akumulacji bezpośrednich doświadczeń. W efekcie, w początkach działalności firmy miały skupiać się na rynku krajowym i dopiero po osiągnięciu pewnej dojrzałości wychodziły na rynki zagraniczne. Z kolei ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw według tych modeli cechować się miała w początkowym etapie doboorem rynków, zbliżonych pod względem dystansu psychicznego i form wejścia na rynki, wymagających niewielkiego zaangażowania. Wraz ze zdobywaniem wiedzy rosnąć powinno zaangażowanie, wyrażające się wzrostem udziału sprzedaży zagranicznej, wchodzeniem na rynki o większym dystansie psychicznym, a przy okazji ogólnie wzrostem liczby obsługiwanych rynków oraz stosowaniem bardziej zaawansowanych form wejścia.

Ten model stopniowej internacjonalizacji począwszy od lat 90. zaczął być podważany. Badacze z krajów wysoko rozwiniętych zaczęli zauważać, że coraz częściej firmy wchodzą na rynki zagraniczne szybko i przeskakują etapy, jakie przewidywały wcześniejsze tradycyjne teorie<sup>1)</sup>. W ostatnich latach zagadnienia wczesnej internacjonalizacji zaczęły być także analizowane na rynkach wschodzących, w tym także na rynku polskim. Badania Cieślaka i Kaciaka<sup>2)</sup>, Morawczyńskiego<sup>3)</sup> i Nowińskiego<sup>4)</sup> wskazują, że również na naszym rynku pojawiają się firmy, które od założenia można uznać za międzynarodowe lub globalne. Powstaje jednak pytanie o skalę tego zjawiska, a także o to, który model dominuje wśród polskich firm i czy model ten ulega zmianie. Dotychczasowe badania nie w pełni odpowiadają na te pytania. Ponadto dotychczasowe badania, analizując szybkość internacjonalizacji, za moment rozpoczęcia działalności, od którego liczy się czas osiągania pewnych etapów umiędzynarodowienia, traktują datę formalnego utworzenia firmy. W efekcie nie różnią one między firmami, które faktycznie rozpoczynają działalność, a takimi, które są nowe jedynie formalnie, *de facto* zaś kontynuują

prowadzoną już wcześniej działalność w nowej formie prawnej. Według Zahry<sup>5)</sup>, firma, która kontynuuje działalność wcześniej prowadzoną w innej formie prawnej bądź w innym składzie własnościowym, bazuje na zasobach, kontaktach i wiedzy swojej „poprzedniczki”, co może znacznie przyspieszać jej internacjonalizację. Niniejsze badania oparte są na danych umożliwiających określenie faktycznego, a nie tylko formalnego wieku firmy, co pozwala dokładniej określić jej związek z internacjonalizacją.

Głównym celem prezentowanego badania jest próba odpowiedzi na pytanie, czy małe i średnie polskie przedsiębiorstwa prywatne wchodzą na ścieżkę internacjonalizacji zgodnie z modelami, zakładającymi stopniowe, etapowe budowanie swojej obecności na rynkach zagranicznych, czy też prezentują przyspieszony model. Ma ono też na celu określenie, czy tempo internacjonalizacji polskich MŚP ulegało w ostatnich dwóch dekadach zmianom. Badanie ograniczone jest do firm, w których polscy właściciele mają udział kontrolny (tj. minimum 50% udziałów oraz decydującą rolę w zarządzie). Przedmiotem badania są firmy małe i średnie, zatrudniające nie więcej niż 250 pracowników, czyli takie, dla których modele etapowe były dedykowane. Twórcy modelu z Uppsali<sup>6)</sup>, jednego ze sztandarowych modeli stopniowej internacjonalizacji, zakładali bowiem, że właśnie te firmy są w największym stopniu dotknięte ograniczeniami zasobowymi, które wymuszają stopniowy charakter umiędzynarodowienia. Badanie obejmuje firmy prywatne i lokalne, tj. niemające powiązań z większymi grupami kapitałowymi i niebazujące na doświadczeniu zagranicznych udziałowców z ich rodzimych rynków. Powiązania kapitałowe mogą oznaczać dostęp do większych zasobów, zarówno w formie środków finansowych, jak i wiedzy, dostępu do kanałów zbytu itp., ułatwiających i przyspieszających internacjonalizację. Podobny efekt może dawać zaangażowanie osób zagranicznych w kierowanie przedsiębiorstwem. Dlatego zawężenie badanych przedsiębiorstw do niezależnych firm o lokalnych korzeniach pozwala na wyeliminowanie wpływu wspomnianych czynników na szybkość internacjonalizacji. Badanie pozwala więc określić tempo i sposób internacjonalizacji tych przedsiębiorstw, które podlegają relatywnie największym ograniczeniom w zakresie zasobów ułatwiających ekspansję za granicę.

## Hipotezy

**M**odele, jakie przez lata obowiązywały w badaniach nad internacjonalizacją, czyli modele etapowe, opierają się na założeniach, że internacjonalizacja poprzedzona jest dłuższym etapem przygotowawczym, a wchodzenie na rynki zagraniczne i zwiększanie sprzedaży zagranicznej następuje stopniowo. Jak już wspomniano, literatura coraz częściej sugeruje, że tempo internacjonalizacji ulega zwiększeniu, a firmy przeskakują etap przygotowań i budowania pozycji w kraju, i w krótkim czasie, bądź natychmiast po założeniu, wchodzą na rynki zagraniczne. Autorzy chcieli więc poprzez badanie zweryfikować, czy istotnie tempo internacjonalizacji wzrasta. Postawili więc hipotezę, że:

### H1: Tempo internacjonalizacji wśród polskich MŚP powstałych po roku 1989 ulega przyspieszeniu.

Badacze wskazują na wiele czynników – zarówno zewnętrznych, jak i dotyczących przedsiębiorstwa i przedsiębiorców, które decydują o internacjonalizacji. Są to więc czynniki związane ze środowiskiem, w jakim firma działa, siły wypychające z rynku krajowego, np. jego mały rozmiar lub silna konkurencja, siły przyciągające na rynki zagraniczne związane z wyższymi marżami, globalną czy regionalną integracją rynków, a także zmiany w technologiach komunikacyjnych. Do tego dochodzą czynniki związane z przedsiębiorcami, ich doświadczeniem międzynarodowym, przedsiębiorczością, kontaktami zagranicznymi. Są też w końcu czynniki związane z samym przedsiębiorstwem, konkurencyjnością jego zasobów, powiązaniem kooperacyjnymi czy wyjątkowymi zasobami. W tym badaniu autorów najbardziej interesowało nie tyle to, jak poszczególne czynniki wpływają na proces internacjonalizacji, ale czy ich rola w okresie objętym badaniem ulegała zmianom. Można wysuwać pewne przypuszczenia, że wskutek zmian w otoczeniu gospodarczym, instytucjonalnym i technicznym znaczenie poszczególnych czynników będzie ulegać zmianom. Ponieważ jednak przesłanki do ewolucji roli czynników internacjonalizacji nie są zupełnie jednoznaczne, sformułowano hipotezę, że:

### H2: Z biegiem lat rola poszczególnych czynników w internacjonalizacji ulega zmianie.

Jeśli prawdą byłoby, że internacjonalizacja MŚP jest coraz szybsza, co sugeruje hipoteza 1, to pojawia się pytanie, na ile w ogóle można mówić o stopniowo wzrastającym zaangażowaniu międzynarodowym MŚP. Stopniowo rosnące zaangażowanie międzynarodowe stanowiło punkt wyjścia dla większości modeli etapowych<sup>7)</sup>, ale jednocześnie niektóre badania mówiące o firmach, które stają się globalne, krótko po założeniu, podtrzymują ten punkt widzenia<sup>8)</sup>. Dlatego postawiono hipotezę, że:

### H3: Mimo przyspieszenia internacjonalizacji, polskie MŚP stopniowo zwiększają swoje zaangażowanie na rynkach zagranicznych.

## Metody

**B**adanie zostało przeprowadzone na próbie 45 MŚP, które wzięły udział w badaniu ankietowym dotyczącym procesów internacjonalizacji. Przedsiębiorstwa zostały wybrane do badania

na podstawie bazy KOMPASS. Kwalifikując przedsiębiorstwa do badania, ustalono następujące kryteria wyboru: firma ma charakter produkcyjny, prowadzi eksport, jest małym bądź średnim przedsiębiorstwem, ma obrót nie mniejszy niż 0,3 mln EUR, założona została (formalnie) w latach 2000–2005. Następnie spośród 641 firm, jakie zostały zakwalifikowane do badania, wybrano 372 firmy, co do których na podstawie ich stron internetowych uzasadnione było przekonanie, że są firmami rdzennie polskimi i zakładane były od podstaw, a nie w wyniku procesów prywatyzacyjnych, oraz że stanowią firmy niezależne i nie wchodzi w skład większych grup kapitałowych. Autorzy wychodzili z założenia, że udział zagranicznych inwestorów, przynależność do grupy kapitałowej oraz bazowanie na wcześniejszym doświadczeniu firmy mogą mieć istotny wpływ na wyniki badania, a podstawowym celem była analiza procesów internacjonalizacji w polskich niezależnych MŚP.

Po odrzuceniu firm, co do których w toku badania okazało się, że nigdy nie eksportowały, zmieniły adres lub właściciela, w próbie pozostało 326 firm. Łącznie otrzymano 67 odpowiedzi, spośród których do analizy zakwalifikowano 45, które w kwestionariuszu potwierdziły, że są eksporterami i których początki działalności sięgały nie wcześniej niż do roku 1989. Należy zaznaczyć, że chociaż formalnie wszystkie firmy zostały założone w aktualnej formie prawnej w latach 2000–2005, to spośród 45 firm aż 10 miało swoje początki w latach 1989–1999. Umożliwiło to przeprowadzenie testów, uwzględniających wpływ czasu na proces internacjonalizacji.

Przeprowadzona ankieta miała formę pisemną i była rozsyłana drogą pocztową. W przypadku, gdy odpowiedzi były niekompletne, kontaktowano się dodatkowo z respondentami drogą telefoniczną w celu ich uzupełnienia. Treść ankiety zawierała m.in. pytania o rok założenia firmy w obecnej formie prawnej oraz o pierwszy rok faktycznej działalności w przypadku, gdy firma kontynuuje działalność, założoną pierwotnie w innej formie prawnej. Respondenci podawali także rok, w którym firma rozpoczęła działalność eksportową oraz rok, w którym osiągnęła próg 25% przychodów z eksportu. Ponadto określali liczbę rynków zagranicznych, na których firma jest obecna. Respondenci byli też proszeni o podanie, czy eksport był rozważany przed rozpoczęciem działalności (odpowiedź tak/nie) oraz o ocenę w skali 1–5 roli wielu działań, jak np. działań poprzedzających rozpoczęcie eksportu, i czynników wpływających na ekspansję eksportową (dotyczących otoczenia, przedsiębiorcy oraz firmy).

## Wyniki empiryczne

**U**stalono na początek, czy istnieje zależność pomiędzy rokiem powstania firmy a okresem osiągnięcia wysokich przychodów z eksportu. W tym celu ze zbioru wyjściowego 45 MŚP wyodrębniono 27, które osiągnęły 25-proc. próg przychodów z eksportu i dla nich wyliczono korelację pomiędzy wiekiem przedsiębiorstwa a liczbą lat od początków powstania do osiągnięcia wspomnianego progu. Zastosowano korelację porządku rang według Spearmana<sup>9)</sup>, która wyniosła 0,365 na poziomie

Tab. 1. Szybkość internacjonalizacji przedsiębiorstw „starych” i „młodych”

Przedział czasu	Liczba firm, które rozpoczęły w tym czasie działalność	Liczba firm, które osiągnęły próg 25% przychodów z eksportu	Liczba firm, które osiągnęły próg 25% nie później niż w 3 roku działalności	% firm z eksportem większym niż 25% przychodów z eksportu	Średni czas (liczba lat) do osiągnięcia progu 25% przychodów z eksportu	% firm, które osiągnęły próg 25% przychodów z eksportu nie później niż w trzecim roku działalności
1989-2000	20	11	4	55%	6,27	20%
2001-2006	25	16	10	64%	3,19	40%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.

istotności 0,06. Oznacza to, że istnieje statystycznie istotna zależność między czasem założenia firmy a czasem potrzebnym do osiągnięcia progu przychodów z eksportu na poziomie 25%, na podstawie czego można domniemywać, że młodsze przedsiębiorstwa szybciej dokonują internacjonalizacji<sup>10</sup>.

Dodatkowo, w celu wykazania, że firmy młodsze szybciej osiągają próg 25% przychodów z eksportu w ciągu 3 lat od rozpoczęcia działalności, podzielono badane podmioty ponownie na dwie części, ale tym razem według kryterium wieku. Wyróżniono grupę: starszych, tj. założonych między 1989 i 2000 r. oraz młodszych, tj. założonych w latach 2001-2006. Przy podziale kierowano się jak najbliższą liczebnością obu grup, która wyniosła odpowiednio 20 i 25 (tabela 1). Średni czas do uzyskania progu 25% przychodów z eksportu wśród przedsiębiorstw z grupy młodszej wyniósł 3,19 lata, czyli niemal dwa razy szybciej niż w grupie starszej. Wynik dwustronnego testu *t-Studenta* (przeprowadzonego po uprzedniej pozytywnej weryfikacji rozkładu normalnego) wskazuje, że prawdopodobieństwo *p* wystąpienia statystycznie istotnych różnic jest wysokie i wynosi 0,0157.

Według przyjętej definicji wczesnej internacjonalizacji (próg 25% przychodów z eksportu nie później niż w trzecim roku działalności), 10 firm powstałych od 2001 r. (czyli 40%) kwalifikuje się do tej kategorii, podczas gdy wśród tych, które powstały pomiędzy 1989 a 2000 r. w grupie tej są 4 firmy (20%). Test *chi-kwadrat* nie wykazał znaczących różnic między grupami firm (starsze *vs* młodsze) w zakresie udziału firm z eksportem większym niż 25% przychodów z eksportu.

Na podstawie powyższych wyników przyjęto, że hipoteza 1 została zweryfikowana pozytywnie, tzn. tempo internacjonalizacji wśród polskich MŚP powstałych po 1989 r. ulega przyspieszeniu.

Następnym elementem analizy były determinanty internacjonalizacji. Badaniem objęto 12 następujących czynników: ● globalną integrację rynku ● zbyt mały rynek krajowy ● zbyt dużą konkurencję na rynku krajowym ● konkurencyjność oferty firmy na rynkach zagranicznych ● przedsiębiorczość kierownictwa firmy ● posiadane kontakty na rynkach zagranicznych ● ważne powiązania kooperacyjne z firmami krajowymi ● wyjątkowe zasoby lub umiejętności posiadane przez firmę ● wyższą rentowność sprzedaży zagranicznej ● doświadczenie kierownictwa w biznesie międzynarodowym ● integrację Polski z Unią Europejską oraz ● dostęp do nowoczesnych technik komputerowych (internet itp.). Pomiar korelacji tych czynników z wiekiem firmy wykazuje statystyczną istotność tylko dla jednej determinanty, tj. intensywności konkurencji na rynku krajowym.

Korelacja jest ujemna, co oznacza, że konkurencja bardziej przyczyniała się do internacjonalizacji firm młodszych niż firm starszych. Współczynnik korelacji rang Spearmana wyniósł w tym przypadku -0,437, przy istotności poniżej 0,05.

Przypatrzone się także, jakie działania były podejmowane przed rozpoczęciem działalności eksportowej wśród przedsiębiorstw starszych i młodszych. Analiza dotyczyła następujących kwestii: poszukiwania potencjalnych klientów, analizy potrzeb potencjalnych klientów, nawiązywania kontaktów z osobami mającymi wiedzę/powiązania przydatne w sprzedaży eksportowej, rozwoju produktów, prowadzenia próbnej sprzedaży eksportowej oraz udziału w targach. Pomiar korelacji tych działań z wiekiem firmy wykazuje statystyczną istotność tylko dla jednego ze wskazanych 6 działań poprzedzających eksport. Jest nim nawiązywanie kontaktów z osobami/firmami, które mogą być pomocne w realizacji eksportu i jest ono ujemnie skorelowane z wiekiem, co oznacza, że młodsze przedsiębiorstwa częściej świadomie nawiązują kontakty, służące rozpoczęciu eksportu. Współczynnik korelacji rang Spearmana wyniósł -0,307 (przy istotności poniżej 0,05). Zmiany w zakresie znaczenia jednego tylko czynnika z każdego zestawu nie dają podstaw do pozytywnej weryfikacji hipotezy 2, mówiącej, że rola poszczególnych czynników w internacjonalizacji ulega zmianie.

Ostatni etap badania dotyczył pytania, czy internacjonalizację firm można określić jako stopniową. W tym celu przeanalizowano związek liczby rynków i udziału przychodów z eksportu z wiekiem firmy. Obliczenia wskazały co prawda dodatnią korelację między tymi zmiennymi, ale związek ten nie jest istotny statystycznie nawet na poziomie  $p = 0,1$ . Zatem nie można potwierdzić założeń hipotezy 3 o stopniowym zwiększaniu zaangażowania polskich MŚP na rynkach zagranicznych, mimo przyspieszenia internacjonalizacji.

## Dyskusja

Wykazana coraz szybsza internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw jest zgodna z tendencjami występującymi w innych krajach, opisanymi w literaturze, a także powszechnym odczuciem. Oznacza to odejście od tradycyjnych teorii internacjonalizacji, które zakładały, że MŚP będą wchodzić na rynki zagraniczne stopniowo i stosunkowo powoli. Oczywiście nie dotyczy to wszystkich przedsiębiorstw. Można zastanawiać się, na ile tempo internacjonalizacji będzie dalej rosło. Istotna jest tu poczyniona obserwacja, że już na etapie pomysłu na

biznes, duża część firm rozważa eksport i szuka potencjalnych klientów nie tylko na rynku krajowym; szybsza internacjonalizacja może być również tego efektem. Nieparametryczny test U Manna-Whitneya wskazuje istotne różnice ( $p = 0,04$ ) w kwestii szybkości osiągania progu 25% przychodów z eksportu dla firm, które rozważały i nie rozważały eksportu przed założeniem, aczkolwiek ze względu na stosunkowo małą liczebność firm, które nie rozważały eksportu przez założeniem, warto tę kwestię ponownie zweryfikować w przyszłych badaniach. W każdym razie coraz lepsze wykształcenie i znajomość języków obcych wśród przedsiębiorców mogą przyczynić się do tego, że eksport coraz częściej będzie rozważany jeszcze przed uruchomieniem firmy. W efekcie szybkość internacjonalizacji może w przyszłości rosnąć.

Zaskakująca jest niezauważalna zmiana znaczenia determinantów ekspansji zagranicznej. Wydawałoby się, że coraz szybsza internacjonalizacja powinna być związana z pogłębianiem procesu globalizacji, w tym dostępem do internetu, oraz integracji europejskiej. Rozwój środków telekomunikacji radykalnie zmienił możliwości dostępu do informacji o poszczególnych rynkach w zakresie popytu i podaży, konkurencji, procedur i kosztów związanych z wejściem *etc.* Zdawałoby się, że ma to szczególne znaczenie dla MŚP, ponieważ zwykle, w przeciwieństwie do dużych korporacji, nie stać ich na płatne pozyskiwanie danych, jak również trudniej jest im pokonywać bariery administracyjne. Tymczasem nie obserwujemy zmiany roli czynników związanych z technologiami internetowymi czy integracją europejską. Być może nasilające się znaczenie konkurencji na rynku krajowym dla internacjonalizacji polskich MŚP jest pośrednio efektem integracji i jej wpływu na intensywność konkurencji.

Nie ustalono jednoznacznie, czy przyspieszona internacjonalizacja współwystępuje ze stopniowym modelem internacjonalizacji polskich MŚP. Choć korelacja między wiekiem firm a liczbą rynków i udziałem sprzedaży zagranicznej jest dodatnia, to jednak statystycznie nieistotna. Może to wynikać z faktu, że część firm nadal działa według modelu stopniowego zwiększania swojego zaangażowania zagranicznego, podczas gdy inne, szczególnie te stosujące strategię niszoową, natychmiast po założeniu obecne są na wielu rynkach i lokują tam większość swojej sprzedaży. W przyszłości warto byłoby się przypatrzeć, jaki jest kierunek geograficzny ekspansji firm, które zwiększają liczbę rynków stopniowo, wraz z wiekiem, a jaki wśród firm, u których ta zależność nie występuje. Pozwoliłoby to ocenić, czy dla obu grup równie duże znaczenie ma dystans psychiczny.

## Wnioski

**N**iniejsze badania wykazały, że niezależne, polskie prywatne MŚP coraz szybciej zwiększają swoje zaangażowanie na rynkach zagranicznych i częściej świadomie nawiązują kontakty, służące budowaniu pozycji zagranicznej. Częściej też, niż to było wcześniej, decyduje o tym nasilająca się konkurencja na rynku krajowym.

W dalszych badaniach warto byłoby bliżej przyrzeć się, czy wynika to z coraz liczniejszej grupy firm globalnych, czy też z generalnego przyspieszenia ekspansji zagranicznej. Podczas gdy obecne badanie

skupiło się na polskich, prywatnych i niezależnych MŚP, to w przyszłości warto badania rozszerzyć na przedsiębiorstwa z udziałem zagranicznym, przedsiębiorstwa sprywatyzowane oraz stanowiące część większych grup kapitałowych. W ten sposób będzie można zrozumieć, jak powiązania MŚP oraz ich przeszłość wpływają na zachowania międzynarodowe.

dr Witold Nowiński

Katedra Stosunków Międzynarodowych  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

dr Wanda Nowara

Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych  
Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> B.M. OVIATT, P.P. McDUGALL, *Toward a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, vol. 25, no. 1, s. 45–64.
- <sup>2)</sup> J. CIEŚLIK, E. KACIAK, *The Speed of Internationalization of Entrepreneurial Start-Ups in a Transition Environment*, „Journal of Developmental Entrepreneurship” 2009, vol. 14, no. 4, s. 375–392.
- <sup>3)</sup> R. MORAWCZYŃSKI, *Born Globals and „Traditionally” Internationalized SMEs in the Polish Economy. Some Empirical Findings from a Comparative Analysis*, in: R. BOROWIECKI, A. JAKI (eds.), *Enterprises in the Face of 21st Century Challenges*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 451–464.
- <sup>4)</sup> W. NOWIŃSKI, *Drivers and Strategies of Early Internationalization: Case Studies from Poland*, referat prezentowany na 34. konferencji EIBA, Tallinn 2008.
- <sup>5)</sup> S.A. ZAHRA, *A Theory of International New Ventures: a Decade of Research*, „Journal of International Business Studies” 2005, vol. 36, no. 1, s. 20–28.
- <sup>6)</sup> J. JOHANSON, J.E. VAHLNE, *The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment*, „Journal of International Business Studies” 1977, vol. 8, no. 1, s. 23–32.
- <sup>7)</sup> L.C. LEONIDOU, C.S. KATSIKEAS, *The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models*, „Journal of International Business Studies” 1996, vol. 27, no. 3, s. 517–551.
- <sup>8)</sup> N. HASHAI, T. ALMOR, *Gradually Internationalizing „Born Global” Firms: An Oxymoron?*, „International Business Review” 2004, vol. 13, s. 465–483.
- <sup>9)</sup> Zastosowano ten współczynnik ze względu na rodzaj danych. Jako metoda rangowa, *rho* Spearmana jest w niewielkim stopniu wrażliwe na obserwacje odstające. Ponadto współczynnik ten może być stosowany przy dowolnym rozkładzie porównywanych zmiennych.
- <sup>10)</sup> Inne wskaźniki korelacji dla zmiennych niemających rozkładu normalnego – *tau* Kendalla oraz *gamma* Kruskala wyniosły odpowiednio 0,273 oraz 0,301 na poziomie istotności 0,05.

## Summary

Traditional internationalization theories assumes that small and medium enterprises would grow internationally only gradually and relatively slowly, mainly due to their weak resource base. 1990 brought first studies undermining this view of gradual internationalization. This paper shows that Polish SMEs also speed up their internationalization processes and enter foreign markets earlier and more intensely. The relevance of majority internationalization drivers is similar irrespective of company age. The only significant change refers to the rising impact of competitive pressure on the pace of internationalization. Simultaneously we observe that younger SMEs more frequently search for international contacts that may facilitate internationalization. The observed relationships between company age and the number of international markets as well as share of foreign-derived revenues do not support hypothesis concerning gradual internationalization of Polish SMEs.