

# FORMY INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH Z KAZACHSTANU

*Inna Suchkova*<sup>1</sup>

## **Streszczenie**

Celem artykułu jest systematyzacja głównych form internacjonalizacji kazachstańskich przedsiębiorstw. W artykule przedstawiono również instrumenty internacjonalizacji przedsiębiorstw takie jak eksport pośredni, eksport bezpośredni, eksport kooperacyjny, transakcje montażowe, kontrakty menedżerskie, inwestycje pod klucz, poddostawy, licencjonowanie, franszyza, międzynarodowe sojusze kooperacyjne, oddziały zagraniczne oraz spółki. Przeanalizowano udział tych form w działalności międzynarodowej przedsiębiorstw z obszaru Republiki Kazachstanu. Uwzględniono kierunki ekspansji międzynarodowej dzieląc je na kraje wchodzące w skład Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej, kraje Europy Środkowej i Wschodniej, kraje Unii Europejskiej oraz pozostałe. Badania zostały przeprowadzone z udziałem 108 firm – eksporterów znajdujących się w Republice Kazachstanu.

**Słowa kluczowe:** Euroazjatycka Unia Gospodarcza, internacjonalizacja, eksport.

**Klasyfikacja JEL:** F23.

## **1. Wstęp**

Euroazjatycka Unia Gospodarcza (EUG) została powołana 29 maja 2014 roku przez trzy państwa założycielskie: Białoruś, Kazachstan i Rosję. Nieco – 10 października 2014 roku później dołączyła Armenia, a 23 grudnia 2014 roku Kirgistan. Celem EUG była polityczna i gospodarcza integracja państw byłego Związku Socjalistycznych Republik Radzieckich (ZSRR). Funkcjonowanie EUG rozpoczęło się 1 stycznia 2015 roku.

---

<sup>1</sup> Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, doktorantka / Gdańsk University of Technology, Faculty of Management and Economics, e-mail: innas5019@mail.ru

Celem artykułu jest przedstawienie form internacjonalizacji przedsiębiorstw. Badania zostały przeprowadzone na terenie Republiki Kazachstanu w terminie 12 sierpnia – 28 września 2016 roku. W badaniu brały udział firmy znajdujące się w katalogu firm – eksporterów *KazNextInvest*. W skład bazy wchodziło 731 firm eksporterów. Dodatkowo była wykorzystana informacja z serwisów internetowych: [www.kaznexist.kz](http://www.kaznexist.kz) i [www.kz24.net](http://www.kz24.net). Wykorzystano także wywiad CATI (wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo, ang. *Computer Assisted Telephone Interviewing*). Na pytania zawarte w kwestionariuszu udzieliło odpowiedzi 108 firm eksporterów.

## 2. Sposoby / formy internacjonalizacji przedsiębiorstw

Forma internacjonalizacji jest zależna od potencjału przedsiębiorstwa oraz czynników charakteryzujących rynek docelowy. Zasadniczo firma rozpoczyna swoją działalność międzynarodową od krajów bliskich psychicznie. Dystans psychiczny definiuje się jako trudności wynikające m.in. z różnic kulturowych, różnic w poziomie rozwoju przemysłu czy poziomie edukacji na nieznanymi rynkach, w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo funkcjonujące na rynku w krajach dobrze mu znanych, rozpoczyna poszukiwania możliwości rozwoju na rynkach krajów mniej mu znanych. (Daszkiewicz N., 2016, s. 23). Wyróżniamy formy eksportowe, kontraktualne i inwestycyjne. Do form eksportowych zaliczamy: eksport pośredni, eksport bezpośredni oraz eksport kooperacyjny. Eksport pośredni polega na sprzedaży towarów i/lub usług za pomocą agenta skupującego/brokera/przedsiębiorstwa handlu międzynarodowego. Do niewątpliwych zalet tej formy internacjonalizacji są niskie koszty wejścia na rynek oraz niskie ryzyko finansowe. Jest to najmniej skomplikowany sposób internacjonalizacji, na przykład nie ma konieczności tworzenia działu eksportu, a wszelkie problemy z rozpoczęciem działalności międzynarodowej rozwiązuje pośrednik krajowy. Jednakże należy liczyć się ze słabą opłacalnością zawieranych transakcji, braku zdobywania wiedzy o rynku zagranicznym oraz pełnej zależności od pośrednika krajowego, który może zrezygnować z naszych usług na rzecz innego dostawcy bądź też może uruchomić własną produkcję. Eksport przez pośrednika krajowego uniemożliwia samodzielne zdobywanie doświadczenia międzynarodowego. Wyróżniamy cztery warianty eksportu bezpośredniego: przez agenta, własne biuro przedstawicielskie, dystrybutora zagranicznego i przez własną sieć dystrybucji zagranicznej (Wach K., 2012, s. 77–81).

Eksport bezpośredni przez agenta oraz dystrybutora zagranicznego wykazuje dużo podobieństw do eksportu pośredniego przez pośrednika krajowego. Jednak występują nieco wyższe ryzyko finansowe, wyższe wymagania kadrowe (najczęściej stworzenie własnego działu eksportowego) oraz bardziej skomplikowane formy finansowania.

Eksport bezpośredni przez własne biuro przedstawicielskie umożliwia fizyczną obecność na rynku zagranicznym i bezpośrednie kontakty z klientami. To zapewnia możliwość szybkiego reagowania na wszelkie sygnały rynkowe. Jednakże decydując się na taki typ eksportu należy liczyć się z relatywnie dużymi kosztami utrzymania biura przedstawicielskiego, które pełni tylko funkcje marketingowe, a wszelkie transakcje realizowane są przez eksportera. Wymagany jest własny dział eksportowy oraz stosowanie bardziej skomplikowanych form finansowania.

Ostatnia z form eksportu bezpośredniego – przez własną sieć dystrybucji zagranicznej zapewnia fizyczną obecność na rynku zagranicznym, dzięki czemu posiada się pełną kontrolę nad procesem sprzedaży oraz bardzo dobry kontakt z klientami. Relatywnie wysoka opłacalność w porównaniu z pozostałymi formami eksportu wynagradza wysokie koszty wejścia oraz utrzymanie własnej sieci dystrybucji a także czasochłonności jej budowy. Taka forma internacjonalizacji wymaga bardziej profesjonalnej kadry a także bardziej skomplikowanych form finansowania.

Eksport kooperacyjny dzieli się na dwie grupy: konsorcjum eksportowe oraz *piggybacking*. Konsorcjum eksportowe pozwala na rozkład kosztów na poszczególnych partnerów eksportowych oraz osiągnięcie efektu synergii, związanego z obsługą różnych transakcji i oddaniem części swoich kompetencji na rzecz konsorcjum. Umożliwia ono przecignięcie specjalistów o wysokich kompetencjach oraz zdobywania wiedzy i doświadczenia międzynarodowego (Wach K., 2013, s. 41–44). Zależność od partnerów eksportowych powoduje możliwość wystąpienia „efektu lokomotywy” (związanego z sukcesami partnerów) lub „efektu tonięcia” (związanego z problemami partnerów). Między poszczególnymi partnerami eksportowymi mogą występować konflikty oraz ma się ograniczoną możliwość kreowania własnego wizerunku za granicą.

*Piggybacking* zapewnia korzyści zarówno MŚP (łatwy i relatywnie tani dostęp do zagranicznej sieci dystrybucji), jak i DP (szybszy zwrot zainwestowanego kapitału w własną sieć dystrybucji). Za działalność marketingową odpowiada duże przedsiębiorstwo. Taki typ eksportu umożliwia zdobywanie wiedzy i doświadczenia międzynarodowego oraz stanowi niskie ryzyko dla MŚP.

Formy kontraktualne stanowią powiązania kooperacyjne, polegającymi głównie na zawieraniu kontaktów z partnerami zagranicznymi. Wyróżniamy siedem rodzajów form kontraktualnych:

- transakcje montażowe (wysyłanie lub przyjmowanie z zagranicy towarów w celu ich obróbki, przetworzenia lub naprawy), zapewniają niskie nakłady finansowe oraz ryzyko jednak powodują całkowite uzależnienie od zleceniodawcy i brak możliwości zdobywania wiedzy o rynkach zagranicznych, skutkują potencjalnie niskim zyskiem;
- kontrakty menedżerskie (eksporter świadczy usługi na rzecz importera w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem), wymagają niskiego zaangażowania kapitałowego oraz stanowią niskie ryzyko, umożliwiają zdobycie doświadczenia

- na rynku zagranicznym, mogą być traktowane jako zastępcza forma wejścia na rynek zagraniczny, jednak zapewniają relatywnie niską opłacalność;
- inwestycje pod klucz (kompleksowa budowa zakładu usługowego lub przemysłowego za granicą) stanowią szansę trwałej obecności na rynku zagranicznym po zrealizowaniu inwestycji oraz zapewniają potencjalnie wysokie zyski, niestety wymagają znacznych nakładów finansowych, są trudne w realizacji oraz posiadają wysokie ryzyko finansowe i inwestycyjne (Rymarczyk J., 2004, s. 187–188);
  - poddostawy (kontrahent zagraniczny zleca określone zamówienia krajowemu przedsiębiorstwu produkcyjnemu), posiada niskie ryzyko i zaangażowanie kapitałowe, ale jednocześnie zapewnia relatywnie niską opłacalność oraz stawia eksportera na słabej pozycji w negocjacjach z odbiorcą i nie umożliwia zdobywania doświadczenia zagranicznego;
  - licencjonowanie (sprzedaż za granicę praw do własności przemysłowej) zapewnia stały dochód przy niskich kosztach wejścia i ryzyku finansowym, poprzez markę handlową i logo umożliwia silną obecność na rynku zagranicznym oraz utrzymanie pewnego zakresu kontroli nad działalnością jednocześnie nie wymaga dużego zaangażowania personelu, istnieje możliwość utraty kontroli nad technologią, nie posiada się kontroli nad utrzymaniem jakości na rynku zagranicznym, licencjobiorcy mogą wykazać nielojalność, w porównaniu z innymi formami internacjonalizacji posiada relatywnie niskie dochody licencyjne (Gorynia M., 2007, s. 114–118);
  - franczyza (sprzedaż praw przez franczyzodawcę krajowego do prowadzenia działalności handlowej przez franczyzobiorcę zagranicznego) wymaga niskich kosztów wejścia a jednocześnie zapewnia możliwość szybkiej i prostej ekspansji na rozległe i odległe rynki, posiada wysokie koszty kontroli, wymaga podziału zysku z rynku zagranicznego oraz odpowiedniej kwalifikacji franczyzobiorców, pomiędzy partnerami mogą wystąpić konflikty oraz trudności z utrzymaniem jednolitego standardu i jakości, istnieje ryzyko nielojalności franczyzobiorcy;
  - międzynarodowe sojusze kooperacyjne (związki o różnorodnej naturze między przedsiębiorstwami międzynarodowymi) zapewniają łatwość wycofania się ze współpracy, rozkład ryzyka na poszczególnych partnerów oraz ich wzajemne wzbogacenie B+R, występują potencjalnie nierówny podział korzyści, zaangażowania i motywacji wśród partnerów oraz wysokie koszty koordynacji.

Ostatnią grupą form internacjonalizacji przedsiębiorstw są formy inwestycyjne (jednostki afiliowane). Pierwszą taką formą jest utworzenie na rynku zagranicznym oddziału zagranicznego, czyli jednostki organizacji będącej częścią przedsiębiorstwa macierzystego. Zachowana zostaje pełna kontrola centralna, a oddział zapewnia dobry wizerunek na rynku miejscowym. Kolejną formą jest spółka *joint venture* (spółka częściowo zależna) – kontrolowana wspólnie przez przedsiębiorstwo macierzyste oraz partnera zagranicznego. Zapewnia efekt synergii poprzez po-

łączenie wiedzy partnerów (Pakulska T., Poniatowska-Jaksch M., 2015, s. 120–122). Umożliwia rozłożenie między nimi ryzyka i zapewnia dobry wizerunek spółki na rynku miejscowym. Wysokie koszty wejścia połączone są z wysokim ryzykiem działalności oraz ewentualnym konfliktem interesów eksportera i partnera. Ostatnią formą inwestycyjną jest spółka córka (spółka w pełni zależna), czyli w całości stanowiąca własność przedsiębiorstwa macierzystego. Zachowanie pełnej kontroli jest zapewnione przez kontrolę centralną. Zapewnia dobry wizerunek na rynku miejscowym i potencjalnie największą opłacalność finansową. Podobnie jak spółka *joint venture* posiada wysokie koszty wejścia oraz wysokie ryzyko działalności. Wszystkie formy inwestycyjne posiadają skomplikowaną procedurę rejestracyjną.



**Rys. 1.** Podstawowe cechy sposobów wejścia na rynki międzynarodowe

*Źródło:* Baorakis G., Katsioloudes M.I., Hadjidakis S., 2007, s. 238

Dotychczas na świecie przeprowadzono bardzo wiele badań na temat form internacjonalizacji przedsiębiorstw. W polskiej literaturze przedmiotu Budzyńska A. w swojej publikacji przebadła 29 przedsiębiorstw województwa Wielkopolskiego, z których wynika iż głównym instrumentem ich internacjonalizacji jest eksport (Budzyńska A., 2013, s. 71–79). Z kolei Morawczyński R. w swojej pracy przebadał 250 losowo wybranych przedsiębiorstw sektora MŚP w Małopolsce. W artykule stwierdzono, że większość firm rozpoczyna swoją działalność przez eksport do krajów bliskich psychicznie, w przypadku Polski są to np. Czechy i Słowacja (Morawczyński R., 2007, s. 65–79). E. Maleszyk badał ekspansję polskich przedsiębiorstw handlowych i mieszanych. Z przeprowadzonych badań wynika, że ekspansja zagraniczna jest ważnym elementem strategii 40 znaczących przedsiębiorstw handlowych i mieszanych, posiadających polski kapitał. Dużą rolę odgrywają czynniki, decydujące o wejściu danej firmy na rynki zagraniczne. Są to:

- możliwość otwarcia nowych rynków zbytu, co zwiększy wolumen sprzedaży a tym samym wzrost zysku;
- nasylenie rynku krajowego ograniczające dalszy rozwój;
- atrakcyjność wybranych rynków zagranicznych, takich jak rynki sąsiadujące z Polską i należące do krajów Europy Środkowo-Wschodniej (np. Niemcy, Czechy, Słowacja, Ukraina, Litwa, Białoruś, Rosja), a także krajów tzw. Starej Unii Europejskiej, jak Holandia, Finlandia, Szwecja, Włochy (Maleszyk E., 2007, s. 80–81). Jakże są motywy ekspansji polskich przedsiębiorstw badały Kowalik I., Baranowska-Prokop E. W badaniu brało udział 10 dużych i małych

firm z różnych branż, z których 8 firm jest zlokalizowanych w województwie mazowieckim i po 1 w województwie lubelskim i wielkopolskim. Analizując wypowiedzi autorki zwróciły uwagę, że dla respondentów pojawienie się nowych możliwości biznesowych wraz z wejściem Polski do UE głównie oznaczało zmniejszenie, a nawet likwidację formalności związanych z eksportem, brak granic celnych, otwarcie nowych rynków i stosowanie jednolitego systemu certyfikacji. Jednocześnie wyniki badań międzynarodowych wskazują na to, że przy internacjonalizacji kluczową rolę odgrywa charakterystyka założycieli. Podsumowując, autorki zauważyły, że na powstanie przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych ma wpływ charakterystyka kierownictwa i umiejętności łączenia wcześniejszych doświadczeń z możliwościami istniejącymi na rynkach zagranicznych, a wśród motywów ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw można zauważyć czynniki, związane z transformacją gospodarczą i wejściem Polski do UE. (Kowalik I., Baranowska-Prokop E., 2013, s. 41–64).

### 3. Metodyka badań

Badanie obejmowało terytorium Republiki Kazachstanu i było przeprowadzone w terminie: 12 sierpień – 28 wrzesień 2016 roku. Baza wyjściowa obejmowała 731 firm – eksporterów, znajdujących się w katalogu *KazNextInvest*. Przy tworzeniu bazy korzystano również z kazachskich serwisów internetowych [www.kaznexinvest.kz](http://www.kaznexinvest.kz) i [www.kz24.net](http://www.kz24.net). Do firm został rozesłany kwestionariusz składający się z 20 pytań. Badania były przeprowadzone z wykorzystaniem wywiadu CATI. Ostatecznie uzyskano 108 odpowiedzi od firm-eksporterów działających na obszarze Republiki Kazachstanu.

Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu sformułowano hipotezę badawczą: H1: Eksport jest najczęściej wykorzystywanym instrumentem internacjonalizacji w Kazachstanie.

### 4. Charakterystyka próby badawczej

Spośród 108 przebadanych firm eksporterów 67 należy do sektora MŚP, 41 przedsiębiorstw to duże przedsiębiorstwa (tabela 1).

Z kolei, zgodnie z klasyfikacją osób prawnych, oddziałów i przedstawicieli oraz przedmiotów indywidualnej działalności gospodarczej w liczbie pracowników w Kazachstanie klasy wielkości przedsiębiorstw zaprezentowano w tabeli 2<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Комитет по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан, 2015

**Tabela 1.** Klasyfikacja wielkości przedsiębiorstw według UE

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

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

**Tabela 2.** Wielkość badanych przedsiębiorstw według klasyfikacji Kazachstanu

Wielkość firmy	Liczba	%
Małe i mikro (do 100 zatrudnionych)	34	31,5
Średnie (101–250 zatrudnionych)	33	30,5
Duże (powyżej 251 zatrudnionych)	41	38,0
Suma	108	100,0

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

A zatem wyniki badania wskazują, iż mamy do czynienia z nadreprezentacją dużych i średnich przedsiębiorstw w stosunku do całej populacji zaprezentowano w tabeli 3<sup>3</sup>. Wynik próby można wyjaśnić następującym faktem: udział przedsiębiorstw umiędzynarodowionych wzrasta wraz z wielkością przedsiębiorstwa (Daszkiewicz N., Wach K., 2014, s. 86).

**Tabela 3.** Wielkość przedsiębiorstw w Kazachstanie

Wielkość firmy	Liczba	%
Małe i mikro (do 100 zatrudnionych)	278 814	94,6
Średnie (101–250 zatrudnionych)	13 699	4,6
Duże (powyżej 250 zatrudnionych)	2344	0,8
Suma	294 857	100,0

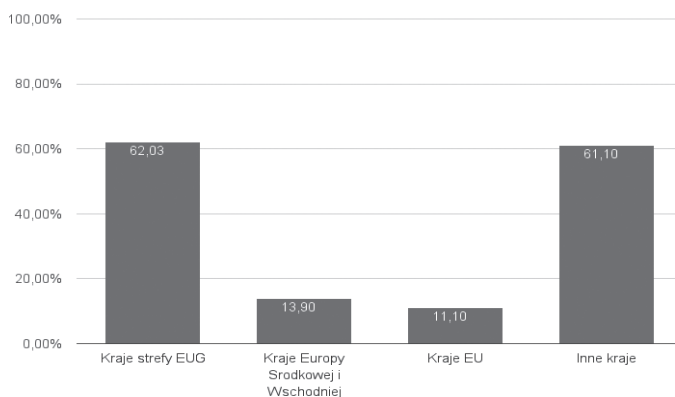
Źródło: opracowanie własne na podstawie OECD, 2011

<sup>3</sup> OECD, 2011

## 5. Wyniki badań

### Kierunki ekspansji

Na pytanie o główne kierunki ekspansji geograficznej respondenci odpowiedzieli następująco: 62% przedsiębiorstw wskazało na inne kraje Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej, 14% na kraje Europy Środkowej i Wschodniej, a 11% na kraje Unii Europejskiej. Duża liczba przedsiębiorstw, a konkretnie 61% wskazało na inne kierunki eksportu (rys. 2). Jako inne kierunki eksportu respondenci wskazali kraje byłego ZSRR: Ukrainę, Gruzję, Turkmenistan, Tadżykistan i Uzbekistan. Były również wymieniane takie kraje, jak Afganistan, Chiny, Norwegia, Turcja, Japonia i Stany Zjednoczone (Daszkiewicz N., Suchkova I., 2016).



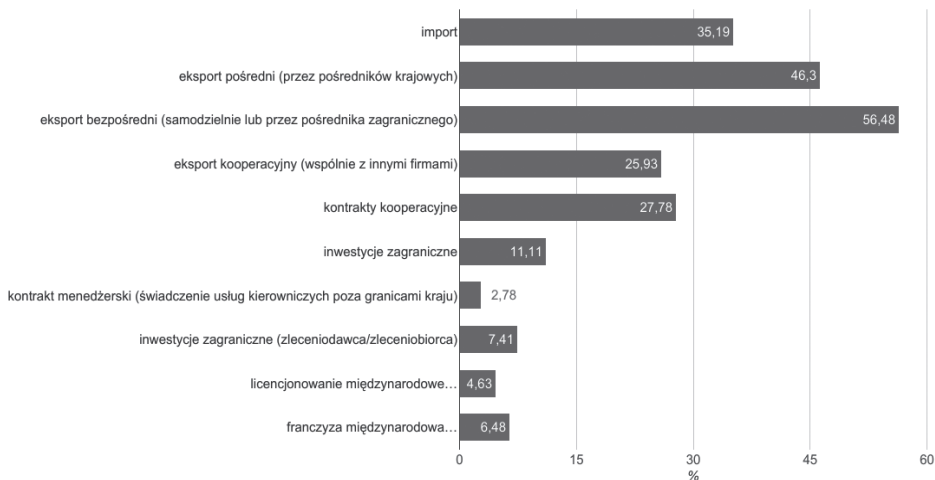
**Rys. 2.** Główny kierunek geograficzny ekspansji

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

\*możliwość wyboru kilku odpowiedzi

W przeanalizowanej próbie znajdują się wszystkie obwody Republiki Kazachstanu. Z przeprowadzonych badań wynika, że 56,48% firm posiada w swojej działalności międzynarodowej eksport bezpośredni (samodzielnie lub przez pośrednika zagranicznego), 46,3% eksport pośredni (przez pośredników krajowych), 25,93% eksport kooperacyjny (wspólnie z innymi firmami), import 35,19% (rys. 2). Można zatem stwierdzić, iż dominującymi formami internacjonalizacji w badanej próbie są import i eksport. W ten sposób przejęta w artykule hipoteza, że eksport jest główną formą internacjonalizacji MŚP w Kazachstanie została potwierdzona.





**Rys. 3.** Sposoby / formy umiędzynarodowienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ( $N = 104$ )

## 6. Podsumowanie

W artykule zostały przedstawione różne formy internacjonalizacji. Badania zostały przeprowadzone z udziałem 108 firm eksporterów z Kazachstanu, co stanowi ponad 13% całej bazy. Wyniki okazały się dość zaskakujące. Eksporterzy wykorzystują różne formy internacjonalizacji, wśród których występują bardzo zaawansowane, takie jak kontrakt menedżerski czy eksport kooperacyjny. Stworzony został także przegląd literatury z zakresu internacjonalizacji przedsiębiorstw. Z racji obszernej literatury zarówno polskiej jak i zagranicznej przedstawione zostały najważniejsze pozycje. Pozwoliło to na porównanie internacjonalizacji kazachstańskich przedsiębiorstw w stosunku do polskich. Zauważono, że wielkość firmy wpływa na jej zaangażowanie w internacjonalizację. Im większa firma tym większe zaangażowanie. Dotyczy to firm zarówno kazachstańskich jak i polskich. Analiza przeprowadzonych badań pozwoliła na stwierdzenie, że wśród form internacjonalizacji przedsiębiorstw z Kazachstanu dominuje eksport bezpośredni. Tym samym potwierdzona została postawiona hipoteza, że eksport jest główną formą internacjonalizacji MŚP.

## Bibliografia

1. Baorakis G., *Katsioloudes M.I.*, Hadjidakis S. (2007), Entering the International Market (chapter 8). [In:] *M.I. Katsioloudes, S. Hadjidakis*, International Business. A Global Perspective. Burlington MA, Elsevier, s. 238.
2. Budzyńska A. (2013), Etapy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego w wybranych powiatach województwa Wielkopolskiego, *Optimum*, Studia ekonomiczne nr 4(64), s. 71–79.

3. Daszkiewicz N. (2016), Terytorialny zakres internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw: wyniki ankietyzacji. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego* 30(1), s. 23.
4. Daszkiewicz N., Suchkova I. (2016), Internacjonalizacja przedsiębiorstw poprzez sieci na obszarze Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej. Wyniki badań z Kazachstanu. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, T. XVII, Z. 10, cz. II, Łódź–Warszawa, Wyd. SAN, s. 133–145.
5. Daszkiewicz N., Wach K. (2013), Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych. Kraków, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, s. 36–86.
6. Gorynia M. (2007), Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. Warszawa, PWE, s. 114–118.
7. Kowalik I., Baranowska-Prokop E. (2013), Determinanty powstawania i motywy ekspansji polskich przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych, *Gospodarka Narodowa* nr 4 (260), s. 41–64.
8. Maleszyk E. (2007), Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw handlowych, *Gospodarka Narodowa* nr 9, s. 80–81.
9. Morawczyński R. (2007), Zachowania małopolskich małych i średnich przedsiębiorstw eksportujących w świetle teorii stopniowego umiędzynarodowienia, *Gospodarka Narodowa* nr 7–8, s. 65–79.
10. Pakulska T., Poniatowska-Jaksch M. (2015), Przegrupowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji. [W:] M. Poniatowska-Jaksch (red.) *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*. Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH, s. 120–122.
11. Rymarczyk J. (2004), Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa. Warszawa, PWE, s. 187–188.
12. Wach K. (2012), Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie. Warszawa, PWN, s. 71–81.
13. OECD (2011), *The list of registered juridical persons in aspect of activity category and activity*.
14. Комитет по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан (2015), ВК –005 ред. 2 Классификатор размерности юридических лиц, филиалов и представительств а также субъектов индивидуального предпринимательства по численности работников (КПИ), Астана.

## **FORMS OF INTERNATIONALIZATION OF ENTERPRISES. RESULTS OF THE EMPIRICAL STUDY FROM KAZAKHSTAN**

### **Abstract**

The article presents the instruments of internationalization of enterprises operating within the Eurasian Economic Union. Research contains answers of 108 enterprises – exporters located in the Republic of Kazakhstan. The main goal of the article is showed the main forms of the internationalization of the Kazakhstan enterprises. The paper also presents instruments of internationalization of enterprises such as indirect export, direct export, cooperative export, assembly operations, management contracts, turnkey operations, contract manufacturing, licensing, franchising, international alliances cooperation, foreign branches and companies. We analyzed these forms of participation in international business enterprises from the Republic of Kazakhstan. In comparison was took into consideration the direc-

tions of international expansion, dividing them into the countries included in the Eurasian Economic Union, the countries of Central and Eastern Europe, the countries of the European Union and others. Research contains answers of 108 enterprises – exporters located in the Republic of Kazakhstan.

**Key words:** Eurasian Economic Union, internationalization, export.

**JEL Classification:** F23.