

Wiesław Danielak
ORCID: 0000-0002-7319-6847
Uniwersytet Zielonogórski

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2019.149>
Open Access, CC BY-NC-ND 4.0

Koncepcje oraz wewnętrzne i zewnętrzne czynniki wpływające na proces internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw

Abstrakt

Małe i średnie przedsiębiorstwa przejawiają aktywność w zakresie prowadzenia działalności na rynkach międzynarodowych. Lepiej dostosowują się do dynamicznie zmieniającej się sytuacji na rynku krajowym, jak i międzynarodowym. W swoim rozwoju napotykają na szereg czynników sprzyjających i utrudniających ich działalność na rynkach międzynarodowych. Celem artykułu jest ukazanie koncepcji oraz wewnętrznych i zewnętrznych czynników wpływających na proces internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja; małe i średnie przedsiębiorstwa; uwarunkowania działalności na rynkach międzynarodowych.

Concepts as well internal and external factors influencing the process internationalization small and medium enterprises

Abstract

Small and medium-sized enterprises display activity in the field of conducting operations on international markets. They adapt better to the dynamically changing situation on the domestic and international market. We can point to a number of factors favoring and hindering their activity on international markets. The aim of the article is to present the concept as well as internal and external factors influencing the process of internationalization of small and medium enterprises.

Key words: internationalization; small and medium enterprises; conditions of operations on international markets.

JEL CODE: M21.

Wstęp

Jednym z obszarów działalności gospodarczej jest działalność na rynkach międzynarodowych, a proces internacjonalizacji stanowi dla zdecydowanej większości przedsiębiorstw alternatywę dla utrzymania, poszerzenia czy wzmocnienia swojej pozycji na rynku w warunkach dynamiczniezmieniających się uwarunkowań. W wykorzystaniu szans pojawiających się na rynkach międzynarodowych upatruje się możliwości zbytu, dostępu do zasobów i kompetencji, wzrostu wartości firmy i wyników finansowych, jak również bycia bardziej konkurencyjnym.

Aktualność i ważność tematyki podyktowana jest także wzrostem konkurencji na rynkach międzynarodowych, wpływem procesu globalizacji na zachowania konsumentów, sprzedawców i producentów, problemów dotyczących: ograniczoności zasobów, barier w dostępie do nich, różnorodności podejść do tworzenia i alokacji zasobów.

Funkcjonowanie na rynkach międzynarodowych, wymaga często szybkiego reagowania na zmiany i podejmowania racjonalnych decyzji w sferze absorpcji, nabycia, wymiany i współtworzenia zasobów, ponadto ich właściwej alokacji, konfiguracji, wykorzystania czy ochrony. Odpowiednio ukształtowane zasoby mogą przekształcić się w kapitał stanowiący kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa. W warunkach dynamicznego otoczenia analiza uwarunkowań **internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw** wydaje się ważna z uwagi na pojawiające się pytania dotyczące: oddziaływań globalizacji i konkurencji międzynarodowej na krajowych przedsiębiorców, identyfikacji barier współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami krajowymi a zagranicznymi odbiorcami oraz wartości uzyskiwanych z funkcjonowania na rynkach międzynarodowych.

Celem opracowania jest ukazanie koncepcji oraz wewnętrznych i zewnętrznych czynników wpływających na proces internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw. Przyjęto tezę, że kluczową zmienną wyjaśniającą przebieg procesu umiędzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw jest doświadczenie i wiedza, w szczególności na temat rynków zagranicznych stanowiących cel ekspansji. Tak sformułowana teza skłania do poszukiwania odpowiedzi na pytanie: czy wiedza i doświadczenie stanowi eksplanandum dla ścieżki ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa zarówno w przypadku konwencjonalnych, jak i niekonwencjonalnych teorii internacjonalizacji firmy.

Realizacji celu opracowania sprzyjać będzie struktura dotycząca istoty i współczesnych teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz identyfikacji wewnętrznych i zewnętrznych czynników wpływające na proces internacjonalizacji. W artykule wykorzystano metodę analizy

literatury, a w odniesieniu do empirycznych rozważań przedstawionowyniki badań różnych autorów.

Istota i typologia współczesnych teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw

Istota internacjonalizacji odnosi się do działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych. Wzrost zainteresowania problematyką internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w Polsce przypada do okres przemian systemowych na początku lat 90. XX w., po którym nastąpił dynamiczny rozwój działalności MSP na rynkach międzynarodowych. Internacjonalizacja MSP w głównej mierze przejawia się w aktywności przedsiębiorcy, menedżeraw obszarze przedsiębiorczości międzynarodowej w wyniku, której generowana jest wartość dla samego przedsiębiorstwa jak i współpracujących z nim podmiotów. Aktywność ta przejawia się w eksporcie (bezpośrednim, pośrednim), handlu tranzytowym, obrocie uszlachetniającym, imporcie (bezpośrednim, pośrednim), we franszyzy, leasingu, sprzedaży licencji, zagranicznej filii handlowej, budowie produktu pod klucz, czy też zakładem montażowym lub wytwórczym (Rymarczyk, 1996, s. 120-145). W odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw głównie działalność w sferze eksportu i importu jest sposobem na internacjonalizację.

„Proces internacjonalizacji jest związany z zachodzącymi w gospodarce światowej oraz gospodarkach narodowych zmianami, wynikającymi z wielu czynników, między innymi: z otwierania się nowych rynków zbytu, rozwoju środków komunikacji, ze skracania cyklu życia produktów, z przeobrażeń politycznych, rewolucji informatycznej czy globalnego ocieplenia i innych efektów wpływających na proekologiczne nastawienie państw i przedsiębiorstw” (Sobczyk-Kolbuch, 2011, s. 226). Zmiany pojawiające się na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci sprawiły, że pojawiły się różnego rodzaju teorienna podstawie, których opracowano typologie internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Wśród licznych publikacji porządkujących teorie internacjonalizacji na uwagę zasługuje typologia opracowana przez Krzysztofa Wacha (2012), obejmująca siedem współczesnych modeli, tj. podejście etapowe, zasobowe, sieciowe, przedsiębiorczości międzynarodowej, podejście zarządczo-strategiczne, protoholistyczne oraz alternatywne (tabela 1).

Tabela 1. Typologia współczesnych teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw

Podejścia	Modele	Przedstawiciele
Podejście etapowe	Model uppsalski	J. Johanson i F. Wiedersheim-Paul (1975); J. Johanson i J.-E. Vahlne (1977)
	Modele innowacyjne	W.J. Bilkey i G. Tesar (1977); S. T. Cavusgil (1980); S. D. Reid (1981); L. H. Wortzel i H. V. Wortzel (1981); M. R. Czinkota (1982); J. S. Lim, T. W. Sharkey i K. I. Kim (1991); R. Rei, T. R. Rao i G. M. Naldu (1992)
	Modele fińskie	R. Lupstarinen (1985); J. Larimo (1985); R. R. Lustarinen i H. Hellmen (1993)
	Modele hybrydowe	K. Yoshihar (1978); R. Swedrnborg (1982); M. Juul i P. Waters (1978)
Podejście zasobowe	Modele zasobowe, modele kompetencyjne, modele zasobowo-kompetencyjne	P. Westhead, M. Wright i D. Ucbasaran (2001); O. N. Toulan (2002)
Podejście sieciowe	Teorie sieciowej internacjonalizacji	J. Johanson, L. G. Mattsson (1988); H. Håkanson i J. Johanson (1992); J. Johanson i F. Wiedersheim-Paul (2009)
Podejście szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej	Ogólne modele przedsiębiorczości międzynarodowej	M. Ruzzier, R. D. Hisrich i B. Antonic (2006); H. Etemad (2004); R. Schweizer, J.-E. Vahlne i J. Johanson (2010)
	Model międzynarodowych nowych przedsięwzięć (INV)	P. P. McDougall i B. M. Oviatt (1994)
	Model urodzonych globalistów (<i>born global</i>)	G. A. Knight, T. K. Madsen i P. Servias (2004); R. McNaughton i J. Bell (2004)
	Modele przyspieszonej internacjonalizacji	I. Kalinic i C. Forza (2012); N. Hashai i T. Almor (2004)
Podejście zarządczo-strategiczne	Model podejścia strategicznego	J. Bell, D. Crick i S. Young (2004); B. Hagen, A. Zucchella, P. Cerchiello i N. De Giovanni (2012)
	Modele decyzyjne	R. Schweizer (2011)
	Modele organizacyjne	S. Andersson i H. Floren (2008)
Podejście protoholistyczne (konceptje zintegrowane)	Modele ogólne	R. Flecher (2001); J. Bell, S. McNaughton, S. Young i D. Crick (2003); H. Etemad (2004)
	Modele oparte na wiedzy	K. Mejri, K. Umemoto (2010); M. Kutschker, I. Baurle i S. Schmid (1997)
Podejście alternatywne	Alternatywne teorie internacjonalizacji	K. Liuhto (2001); P. A. Havens (1994)

Źródło: (Wach, 2012, s. 99).

Za pionierski i najbardziej znany model internacjonalizacji uznawany jest tzw. model Uppsala (U-model) dwóch szwedzkich naukowców J. Johansona i J.-E. Vahlnego (1977, s. 23-32) (za: Daszkiewicz, 2014, s. 159), (tabela 1), w praktyce odnoszący się do realiów

funkcjonowania na stabilnych i przewidywalnych rynkach, bazujący na stopniowym, etapowym umiędzynarodowieniu działalności przedsiębiorstwa.

Kolejnym podejściem do procesu internacjonalizacji jest podejście zasobowe zapoczątkowane przez E. T. Penrose, a następnie spopularyzowane przez J. Barneya wskazuje, iż kluczem do osiągnięcia sukcesu na rynku jest połączenie strategii konkurencji z posiadanymi przez przedsiębiorstwo zasobami.

W ujęciu szkoły zasobowej występuje odniesienie do zarządzania strategicznego, gdzie osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej i sukcesu organizacji możliwe jest dzięki wykorzystaniu strategicznych zasobów, tj. zasobów, które spełniają tzw. warunek VRIN, czyli cechują je wartość strategiczna (V – *Valuable*), rzadkość (R – *Rare*), nieimitowalność (I – *In-imitable*) oraz brak substytutów (N – *Non-substitutable*), (Barney i Clark, 2007, s. 4-14). Zasoby strategiczne, które posiadają wskazane cechy zawierają w sobie potencjał do budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa i uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej. Zatem kluczowym jest pytanie: jak pozyskać cenne zasoby, jak nimi efektywnie zarządzać by uzyskać oczekiwaną wartość?

Następne podejście to tzw. podejście sieciowe (*network approach*), odwołujące się do koncepcji organizacji sieciowej, której rozwój przypada na lata 80. XX wieku. Sieci biznesowe definiowane są jako „dwie lub więcej organizacji zaangażowanych w długotrwałe relacje” (Thorelli, 1986, s. 37). Sieci kontaktów biznesowych są uważane za niezbędne do skutecznej internacjonalizacji MSP (Torkkeli, Kuivalainen, Saarenketo i Puumalainen, 2018). Ponadto umożliwiają one nowym międzynarodowym przedsięwzięciom pokonywanie ograniczeń istniejących na rynkach międzynarodowych.

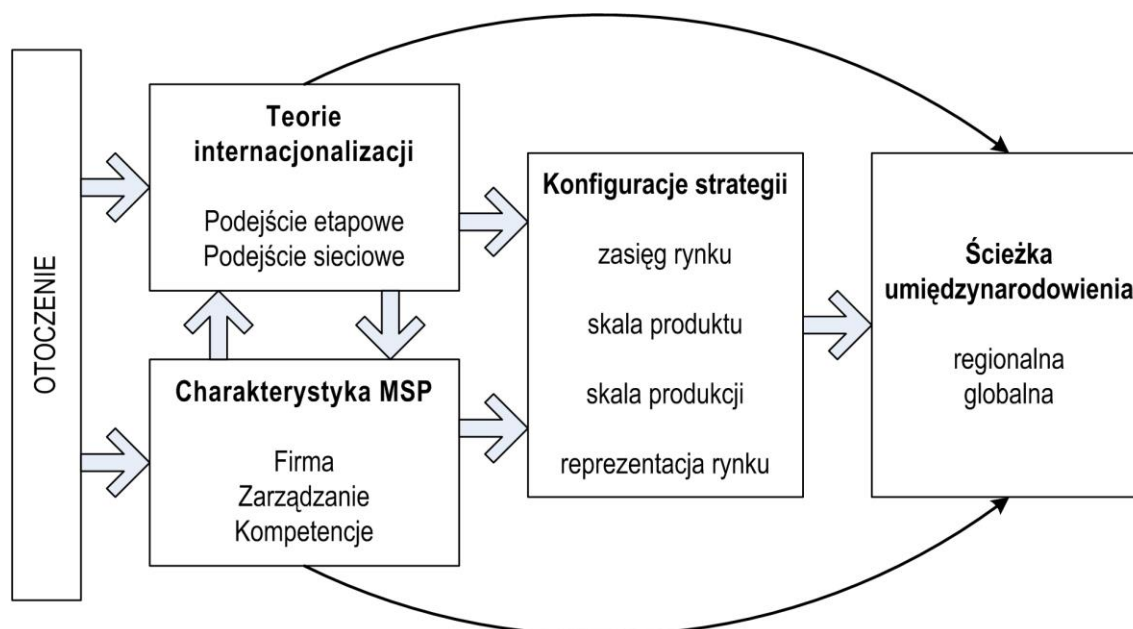
W sieciowym podejściu do internacjonalizacji kluczowa rola przypada umiejętnościom kształtowania relacji międzyorganizacyjnych w ramach współpracy międzynarodowej. Także wykorzystania powiązań z partnerami i klientami, po to, aby umieć się poruszać w obszarze coraz to większej konkurencji na rynkach międzynarodowych czy rywalizować z globalnymi przedsiębiorstwami. Wymaga to szeregu działań ukierunkowanych na budowanie stabilnych i trwałych relacji międzyorganizacyjnych oraz pokonywania przeszkód i barier. Często w ramach współdziałania wypracowywany jest swoisty model wzajemnych relacji, w którym „unikalne więzi” stwarzają podstawy do trwałego związku i generowaniu wartości dla każdej z zaangażowanych stron.

W odniesieniu do kolejnego podejścia – tzw. szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej – akcentuje się rolę przedsiębiorcy, który inicjuje przedsięwzięcia w ramach działalności

eksportowej i importowej na jednym lub kilku rynkach zagranicznych. W warunkach dynamicznego rynku i dostępowi do technologii informacyjno-komunikacyjnych, w tym sprzedaży przez internet (e-biznes) na znaczeniu zyskuje model urodzonych globalistów (*born global*). Sprzedaż przez internet daje dostęp do wielu rynków równocześnie, gdzie nie ma granic rynku, a szereg czynności w transakcjach kupna – sprzedaży pozostaje w gestii potencjalnych klientów, od których zależy aktywność związana z poszukiwaniem produktów. Szybki rozwój *born globals* na rynkach zagranicznych jest oparty na unikatowym lub innowacyjnym produkcie, który umożliwia wyszukiwanie i penetrację nisz rynkowych w skali globalnej (Kruk i Mazur, 2014, s. 70-71).

W odniesieniu do modeli zintegrowanych – protoholistycznych, istnieje obawa, iż nie da się ująć wielopłaszczyznowego procesu internacjonalizacji MSP (Wach, 2012, s. 126), a istniejące modele to najczęściej modele adaptacyjne, integracyjne czy oparte na wiedzy.

Kolejny ważny model autorstwa M. Kutschkera, I. Bäurle i S. Schmida (1997, s. 101-124) bazuje na podejściu procesowym oraz zarządczo-strategicznym i ukazuje podejście procesowe oraz rolę zarządzania strategicznego będącego kompleksowym, ciągłym procesem zarządzania nastawionym na formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Kadra kierownicza najwyższego szczebla podejmuje strategiczne decyzje w oparciu o szereg analiz strategicznych, uwzględniających mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia w sferze planowania i realizacji przedsięwzięć odnoszących się do ekspansji na rynki zagraniczne.



Rysunek 1. Koncepcyjny model internacjonalizacji

Źródło: (Chetty i Campbell-Hunt, 2003, s. 813).

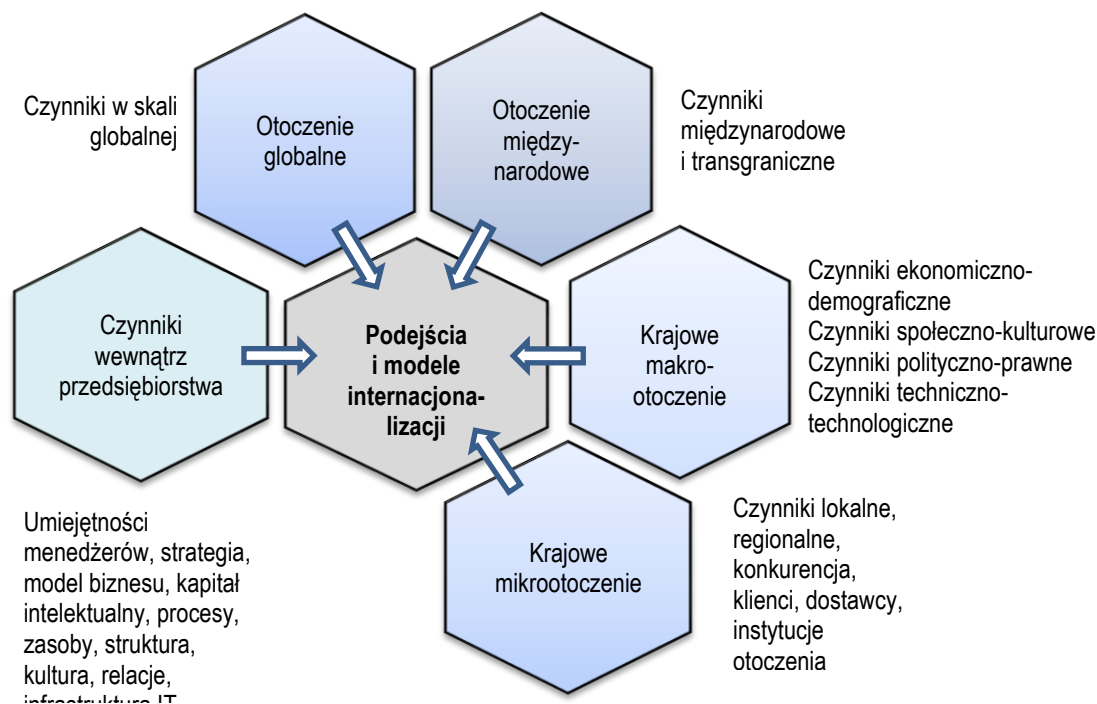
Warto również przybliżyć opracowany przez dwoje badaczy: Sylvie Chetty i Colina Campbell-Hunt (2003, s. 813) konceptualny model internacjonalizacji, który integruje teorie internacjonalizacji, cechy charakterystyczne MSP i konfigurację strategii (rysunek 1).

Model koncepcyjny uwzględnia zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne, w rozwoju działań w sferze internacjonalizacji. Model integruje teorie internacjonalizacji z cechami MSP, które łączą się z konfiguracją strategii. Wynikiem tych zewnętrznych i wewnętrznych czynników jest podejście firmy do internacjonalizacji, które może mieć charakter globalny lub regionalny. Zintegrowane podejście zastosowane w tym modelu ma na celu wskazać, że na decyzję o wyborze kraju docelowego wpływają nie tylko obowiązujące w nim uwarunkowania prawne, ale przede wszystkim: zasięg rynku i liczba potencjalnych klientów, możliwości w zakresie produkcji i bliskość dostawców, jak również rozwój gospodarczy kraju czy ulgi dla inwestorów zagranicznych.

Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki wpływające na proces internacjonalizacji

Czynniki wpływające na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw możemy podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne (rysunek 2). Czynniki o charakterze zewnętrznym wynikają z otoczenia przedsiębiorstwa i są związane z wysoką złożonością i niepewnością działania w zmiennym środowisku. Mogą one być rozpatrywane w skali globalnej, na poziomie otoczenia międzynarodowego oraz krajowego (związanego z ogólnymi warunkami gospodarowania w skali kraju) i lokalnego (mikro). Krajowe otoczenie przedsiębiorstwa tworzą wszelkie elementy bliższego i dalszego środowiska, które w bezpośredni lub pośredni sposób wpływają na istnienie i rozwój przedsiębiorstwa.

Natomiast wewnętrzne uwarunkowania internacjonalizacji dotyczą aspektów funkcjonalnych związanych z samym przedsiębiorstwem i odnoszą się do kompetencji kadr kierowniczych i wykonawczych, stylu zarządzania, celów i oczekiwań w sferze rozwoju, możliwości kształtowania wartości na rzecz interesariuszy i wykorzystania zasobów (ludzkich, finansowych, rzeczowych, nierzeczowych) własnych i zewnętrznych. Ponadto oprócz umiejętności menedżerów istotną rolę odgrywa strategia firmy, model biznesu, kapitał intelektualny, procesy i zasoby, struktura, kultura organizacyjna, relacje wewnątrz i międzyorganizacyjne oraz infrastruktura IT (rysunek 2).



Rysunek 2. Czynniki wpływające na podejścia i modele internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Aby skutecznie pokonać przeszkody w rozwoju zagranicznym i zarządzać procesem międzynarodowego wzrostu przedsiębiorcy/menedżerowie MSP potrzebują zasobów i kompetencji, a w szczególności dostępu do wiedzy i informacji na temat uwarunkowań związanych z działalnością na rynkach zagranicznych. Niewątpliwie wartościowe relacje bazujące na zaufaniu w sieci pozwalają na zdobycie rzetelnej wiedzy na temat rynku międzynarodowego.

Zewnętrzne czynniki wpływające na proces internacjonalizacji

Uwarunkowania zewnętrzne internacjonalizacji związane są z ryzykiem zmienności czynników istniejących w otoczeniu, które wpływają na warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa. Uwarunkowania zewnętrzne krajowe (makroekonomiczne), wpływające na rozwój internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw, to przede wszystkim poziom rozwoju gospodarki, tendencje i dynamika wzrostu gospodarczego, kształtowanie się rozmiarów popytu i podaży, poziom inflacji, stabilność waluty, zjawiska wyżu i niżu demograficznego, regulacje prawne, finansowo-podatkowe, czynniki społeczno-kulturowe, międzynarodowe oraz techniczno-techniczne.

We współczesnej gospodarce można zauważyć nasilanie się procesów globalizacyjnych. „Przedsiębiorstwa mogą w sposób bierny uczestniczyć w globalizacji, odczuwając jej skutki reaktywnie, mogą też czynnie włączyć się w jej przebieg poprzez internacjonalizację działalności” (Wodarski, Krannich i Łącka, 2018, s. 588).

Według Andrzeja Tubielewicza (2004, s. 24) wpływ globalizacji na przedsiębiorstwo oznacza:

- zarządzanie podmiotem w globalnym otoczeniu;
- kreowanie misji, celów i strategii uwzględniających globalne otoczenie;
- zdobywanie globalnej przewagi konkurencyjnej i porównywanie się z najlepszym przedsiębiorstwom;
- aktywne zaangażowanie przedsiębiorstwa w działania na światowych rynkach;
- korzystanie z zewnętrznych transferów w postaci zasobów, technologii, innowacji, wiedzy i umiejętności;
- wysoką elastyczność w zakresie dostosowywania do zmieniających się warunków na globalnym rynku oraz potrzeb globalnych klientów;
- maksymalizację wartości dodanej w ramach wyboru lokalizacji i koordynacji międzynarodowej;
- tworzeniu globalnej tożsamości przedsiębiorstwa i ponadnarodowej kultury organizacyjnej.

W dobie globalizacji gospodarek pojawia się szereg ułatwień w sferze internacjonalizacji poprzez dostęp do zaawansowanych technologii w sferze transportu, komunikacji czy technologii cyfrowej. Dostęp do rynków zagranicznych jest łatwiejszy, jednak wymaga konkretnej wiedzy na temat realiów tych rynków.

Wśród czynników wpływających na umiędzynarodowienie należy wyróżnić umiejętności z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej menedżerów, postęp technologiczny, zmiany warunków funkcjonowania rynków oraz zmiany warunków politycznych funkcjonowania gospodarki światowej (Hanus, 2018, s. 36).

W odniesieniu do rynków międzynarodowych w obszarze Unii Europejskiej możliwy jest swobodny przepływ towarów i usług, kapitału i siły roboczej. Daje on o wiele większe możliwości współpracy niż funkcjonowanie poza nim. Przy czym prowadzenie działalności w każdym z krajów UE uregulowane jest jego wewnętrznymi przepisami. Oznacza to zastosowanie strategii euroterytorialnej, czyli dostosowania się do warunków lokalnych.

W odniesieniu do dwudziestu ośmiu państw tworzących Unię Europejską możemy mówić o tzw. europeizacji, która w ujęciu Nelly Daszkiewicz (2014, s. 157) jest procesem

internacjonalizacji przedsiębiorstw na rynkach europejskich. Przedsiębiorstwo chcące zaistnieć na rynkach członkowskich musi posiadać dobrze opracowaną strategię europeizacji, ukierunkowaną na zaspakajanie potrzeb klientów uwzględniającą szereg zmiennych wynikających z uwarunkowań polityczno-prawnych, społeczno-kulturowych czy demograficznych.

O zintensyfikowaniu europeizacji MSP świadczą dane wskazujące, iż (Wach, 2012, s. 238-240):

- ogólny poziom umiędzynarodowienia europejskich MSP wyraźnie wzrósł i wynosi obecnie ok. 40-44%; w Polsce wskaźnik ten wynosi 47% i plasuje nas powyższej średniej unijnej;
- zniesienie wewnętrznych barier taryfowych, para- i pozataryfowych przyczynił się do rozkwitu umiędzynarodowienia MSP w ramach rynku unijnego;
- przeciętnie umiędzynarodowione europejskie MSP uzyskuje prawie 90% całkowitego obrotu w ramach jednolitego rynku; tylko 13% unijnych MSP jest aktywnych międzynarodowo poza Unią;
- umiędzynarodowienie pozostaje nadal domeną dużych przedsiębiorstw; udział w działalności eksportowej, importowej oraz w podwykonawstwie jest, co najmniej dwukrotnie wyższy w przypadku średnich przedsiębiorstw niż mikroprzedsiębiorstw.

Inicjatywy odnoszące się do internacjonalizacji krajów członkowskich UE wspierane są poprzez realizację różnych strategii i programów. Przykładem wspierania umiędzynarodowienia działalności MSP jest realizacja założeń strategii „Europa 2020” (2010, s. 11-12), obejmującej trzy filary współzależnych i wzajemnie się uzupełniających celów (wzrost inteligentny, wzrost zrównoważony, wzrost sprzyjający integracji społecznej). Szczegółowe cele obejmują wsparcie zwłaszcza mikro i małej przedsiębiorczości oraz rozwój nowych umiejętności. Także wykorzystanie działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej w rozwoju przedsiębiorczości. Ponadto osiągnięcie wymiernych korzyści gospodarczo-społecznych z jednolitego rynku cyfrowego opartego na szybkim internecie oraz zapewnienie spójności społeczno-gospodarczej i terytorialnej.

Wewnętrzne czynniki wpływające na proces internacjonalizacji

Wewnętrzne czynniki wpływające na proces internacjonalizacji dotyczą aspektów funkcjonalnych związanych z samym przedsiębiorstwem i odnoszą się do kompetencji kadr kierowniczych i wykonawczych, wykorzystania zasobów (własnych i zewnętrznych), strategii firmy, modelu biznesu, kapitału intelektualnego, procesów, struktury, relacji wewnątrz i międzyorganizacyjnych (rysunek 1).

Badania empiryczne z zakresu umiędzynarodowienia MSP wskazują na istotną rolę kapitału ludzkiego (właścicieli/menedżerów/pracowników), wyróżniając: umiejętności z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej, orientację międzynarodową, postrzeganie ryzyka, know-how z zakresu zarządzania (Michna i Męczyńska, 2014, s. 86). Należy mieć na uwadze fakt, iż w większości małych i średnich przedsiębiorstw to sam właściciel kieruje firmą, bez pomocy specjalistów wspomagających proces zarządzania.

Niewątpliwie do kluczowych umiejętności menedżerów (znających specyfikę rynku międzynarodowego) należą umiejętności strategiczne, organizacyjne i międzyludzkie, a postawę menedżerów powinna cechować: elastyczność, adaptacyjność i orientacja na szybkie uczenie się (Oczkowska, 2013, s. 82). Ważne jest wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe w pracy zawodowej, znajomość języków obcych, pozyskiwanie i rozpowszechnianie wiedzy w organizacji, a także wykorzystanie technologii informacyjnych i budowanie sieci współpracy (Michna i Męczyńska, 2014, s. 87). Te i inne umiejętności i kompetencje są niezbędne by przedsiębiorca mógł odnieść sukces w procesie internacjonalizacji działalności.

W roku 2016 Henry Langseth, Michele O'Dwyer i Claire Arpa przeprowadzili badania w Norwegii i Irlandii, z których wynika, że siłami wpływającymi na szybkość internacjonalizacji i motywacje przedsiębiorców były siły rynkowe, czyli konkurencja, która spowodowała podjęcie działań w kierunku wykorzystania nadarzających się okazji, wprowadzenia unikatowego produktu oraz wyjścia poza dotychczasowy – mały rynek krajowy. Wsparciem tych działań stał się dostęp do rynków międzynarodowych, komunikacja i inwestycje w technologię, produkt oraz inicjatywy rozwojowe i badawczo-rozwojowe (Langseth, O'Dwyer i Arpa, 2016, s. 120-148). „Inną przyczyną umiędzynarodowienia działalności może być wiedza o sytuacji na rynkach zagranicznych, zdobyta w wyniku prowadzonych badań bądź też, jako rezultat indywidualnych kontaktów właścicieli” (Brojakowska i Zarębski, 2014, s. 61).

Wśród zasobów niematerialnych duże znaczenie przypisuje się innowacjom w odniesieniu do internacjonalizacji. Innowacje (produktowe, usługowe, marketingowe, procesowe, w sferze zarządzania) są jednym z zasobów umożliwiających dostęp do rynków międzynarodowych. Przykłady empiryczne potwierdzają pogląd, że innowacje są ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej na rynkach międzynarodowych i istotnym wyznacznikiem sukcesu eksportowego (D'Angelo, Majocchi, Zucchella i Buck, 2013).

Strategiczne decyzje MSP w kwestii wejścia na rynki międzynarodowe mogą być dokonywane w sposób planowy (nieplanowy) i racjonalny (nieracjonalny). Ponadto mogą być obciążone różnym stopniem ryzyka. Jednak pozostają one w gestii przedsiębiorcy, który w oparciu o własne kompetencje i doświadczenie czy pod wpływem czynników zewnętrznych podejmuje ostateczne decyzje.

Postrzeganie niepewności jest wynikiem zdolności decyzyjnej decydenta do interpretowania i przetwarzania dostępnych informacji; niepewność informacyjna pochodzi z dostępnych informacji (Peschken, Shukla, Lennon i Rate, 2016, s. 205). Ponadto wielkość niepewności informacyjnej może wzrastać/maleć w zależności od indywidualnej percepcji.

Aby przedsiębiorstwo mogło wejść i utrzymać się na trudnych i wymagających rynkach zagranicznych musi mieć odpowiednią strategię uwzględniającą międzynarodowe uwarunkowania. Z badań Krzysztofa Wacha (2016, s. 39-40) wynika, że przedsiębiorstwa posiadające strategie internacjonalizacji zwykle operują na większej liczbie rynków, czyli zakres ich internacjonalizacji jest większy niż przedsiębiorstw niemających strategii. Ponadto największa świadomość strategiczna i praktyka biznesowa jest w dużych przedsiębiorstwach, a najniższa – w małych.

Realizacja strategii może następować poprzez ekspansję na nowe rynki z dotychczasowymi produktami. Ponadto możliwe jest zaoferowanie na dotychczasowym rynku nowych lub zmodyfikowanych produktów. Również może mieć miejsce zwiększenie sprzedaży dla dotychczasowych i nowych nabywców, poprzez doskonalenie produktu. A w odniesieniu do strategii dywersyfikacji możliwe jest wprowadzanie na rynek nowych produktów, zaspokajających nowe potrzeby (dywersyfikacja pozioma), czy też dywersyfikacja zmierzająca do podejmowania działalności stanowiącej ogniwo poprzednie (dywersyfikacja wstecz) lub wstępne (dywersyfikacja w przód) w odniesieniu dotychczasowej działalności (dywersyfikacja pionowa). Również sprowadzać się może do podjęcia działalności całkowicie odmiennej od dotychczasowej (dywersyfikacja lateralna).

Strategicznym zagadnieniem jest także wybór modeli biznesowych ukierunkowanych na lepsze wykorzystanie zasobów i zdolności organizacyjnych w sferze internacjonalizacji. Innowacyjny model biznesu pozwala na efektywne wykorzystanie zasobów i umiejętności na rzecz tworzenia wartości dla klienta, jak również i przedsiębiorstwa (Danielak, Kapusta i Kraszewska, 2018, s. 19). Ukształtowanie własnego, konkurencyjnego modelu biznesowego dostosowanego do potrzeb zagranicznych rynków wymaga bardziej wyspecjalizowanych zasobów i kompetencji.

W tworzeniu wartości sprzyja kapitał intelektualny obejmujący: kapitał ludzki, strukturalny (zwany również organizacyjnym) i relacyjny (Moon i Kym, 2006, s. 257). Wykorzystanie składowych kapitału intelektualnego powinno sprzyjać tworzeniu wartości, rozwojowi kompetencji kadr (kapitał ludzki), tworzeniu nowych produktów, jak i wykorzystaniu infrastruktury oraz technologii informacyjnych (kapitał organizacyjny) do kształtowania wartościowych relacji z klientami (kapitał relacyjny), (Danielak, Kapusta i Kraszewska, 2018, s. 23-24). Przy udziale kapitału ludzkiego i relacyjnego pozyskiwana jest wiedza, która odpowiednio wykorzystana i wzbogacona sprzyja innowacjom i ich transferowi do otoczenia. Natomiast za pośrednictwem relacji międzyorganizacyjnych następuje pozyskanie, utrzymywanie i odnawianie zasobów, niezbędnych to tworzenia kapitału organizacyjnego oraz jego elementów w postaci: patentów, licencji, certyfikatów, wykorzystania technologii informacyjnych, marek handlowych, kultury organizacyjnej (Danielak, Kapusta i Kraszewska, 2018, s. 23-24).

Możemy zauważyć, iż wewnętrzne uwarunkowania obejmują różnorodne aspekty składające się na konkurencyjność przedsiębiorstwa i dotyczą oferty produktów i usług, technologii wytwarzania, elastycznych struktur organizacyjnych oraz właściwej strategii działania wykorzystującej szanse i przeciwdziałającej zagrożeniom.

Podsumowanie

Zaprezentowane teorie i modele internacjonalizacji niewątpliwie dostarczają wskazówek, co do możliwych ścieżek internacjonalizacji, jednak nie dają gotowej odpowiedzi, jaką wybrać strategię wejścia na rynek międzynarodowy, i jak sobie na nim radzić oraz jak wykorzystać pojawiające się na nich szanse. Odpowiedzi należy poszukiwać w analizie zmiennych zależnych i niezależnych w odniesieniu do wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań internacjonalizacji.

W warunkach dynamicznego rynku na znaczeniu zyskują innowacyjne modele internacjonalizacji (*born global lub international new ventures*). Klasyczne modele tracą na znaczeniu. Rozwój nowoczesnych technologii sprzyja szybszemu przechodzeniu do bardziej zaawansowanych form współdziałania na rynkach międzynarodowych.

Na podstawie przytoczonych w opracowaniu wyników badań i rozważań różnych autorów można potwierdzić tezę, że kluczową zmienną wyjaśniającą przebieg procesu umiędzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw jest doświadczenie i wiedza, w szczególności na temat rynków zagranicznych stanowiących cel ekspansji. Można zatem

potwierdzić, że wiedza i doświadczenie stanowi eksplanandum dla ścieżki ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa zarówno w przypadku konwencjonalnych, jak i niekonwencjonalnych teorii internacjonalizacji firmy. Wzrost zapotrzebowania na wiedzę determinuje nieodwracalny proces globalizacji w odniesieniu, do którego ma miejsce przyspieszenie procesu internacjonalizacji działalności MSP. Oznacza to budowanie nowych kompetencji w obszarze technologii, innowacyjnych produktów/usług, metod zarządzania i logistyki, w tym sieciowych powiązań z partnerami – stanowiących kluczowe czynniki sukcesu współczesnych przedsiębiorstw. Działalność w sferze internacjonalizacji MSP uwarunkowana jest zachowaniami przedsiębiorczymi, decyzjami strategicznymi i analizą trendów i zmian w otoczeniu. Szczególnie ważną staje się rola przedsiębiorcy/menedżera MSP, który ostatecznie podejmuje decyzje i dokonuje wyboru strategii. Od jego doświadczenia zależy w dużej mierze sukces ekspansji na rynki zagraniczne. Obecnie na znaczeniu zyskuje strategia wejścia na rynek międzynarodowy poprzez strategię konkurencyjną opartą na innowacjach, a zachowaniom przedsiębiorczym sprzyjać powinny szanse pojawiające się zarówno w globalnym, makro- i mikrootoczeniu.

Bibliografia

- Barney, J. B. i Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Brojakowska, M. i Zarębski, S. (2014). Koncepcje internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 799, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 111, s. 58-70.
- Chetty, S. i Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, vol. 37, no 5/6, s. 796-820. <https://doi.org/10.1108/03090560310465152>.
- Danielak, W., Kapusta, M. i Kraszewska, M. (2018). *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Studia przypadków*. Wrocław: Wydawnictwo Exante.
- D'Angelo, A., Majocchi, A., Zucchella, A. i Buck, T. (2013). Geographical pathways for SME internationalization: insights from an Italian sample. *International Marketing Review*, vol. 30, no 2, s. 80-105. <https://doi.org/10.1108/02651331311314538>.
- Daszkiewicz, N. (2014). Europeizacja działalności gospodarczej w warunkach europejskich, *Horyzont Polityki*, vol. 5, no 10, s. 151-167.

- Hanus, G. (2018). Przedsiębiorczość międzynarodowa w kontekście wczesnej internacjonalizacji MSP. *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe* Nr 357, Zarządzanie 15, s. 36-49.
- Johanson, J. i Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization proces of the firm – a model of knowledge dewelopment and increasing foregain market commitments, *Journal of International Business Studies*, vol. 8, no 1, s. 23-32.
- Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu (2010). Bruksela: Komisja Europejska. Pobrane 14.12.2018 z https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf
- Kutschker, M., Bäuerle, I., & Schmidt, S. (1997). *International evolution, international episodes, and international epochs: Implications for managing internationalization*, „Management International Review”, vol. 37, no 2, pp. 102-124.
- Kruk, M. i Mazur, R. (2014). Znaczenie innowacji w procesie internacjonalizacji działalności firm born globals, *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, nr 14, s. 67-76.
- Langseth, H., O'Dwyer, M. i Arpa, C. (2016). Forces influencing the speed of internationalisation: An exploratory Norwegian and Irish study, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 23, no 1, s. 122-148. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0155>.
- Michna, A. i Męczyńska, A. (2014). Determinanty umiędzynarodowienia działalności MSP – przegląd literatury. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, z. 68, nr 1905, s. 83-92.
- Oczkowska, R. (2013). Wczesna internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3-4, s. 77-87.
- Moon, Y.J. i Kym, H. G. (2006). A Model for the Value of Intellectual Capital. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 23, no3, s. 253-269.
- Peschken, T., Shukla, P., Lennon, J. i Rate, S. (2016). The role of information alignment and entrepreneurial traits on SME internationalization: A conceptual framework. *Management Research Review*, vol. 39, no 2, s.196-214. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2015-0271>.
- Rymarczyk, J. (1996). *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Sobczyk-Kolbuch, A. (2011). Możliwości internacjonalizacji działalności małych i średnich przedsiębiorstw na wybranych rynkach europejskich a oczekiwania konsumentów

indywidualnych odnośnie do strategii produktu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 638, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 63, s. 224-232.

Thorelli, H. B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, vol. 7, no 1, s. 37-51.

Torkkeli, L., Kuivalainen, O., Saarenketo, S. i Puumalainen, K. (2018). Institutional environment and network competence in successful SME internationalisation. *International Marketing Review*, Vol. 36 Iss. 1, s. 31-55, <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2017-0057>.

Tubielewicz, A. (2004). *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.

Wach, K. (2012). *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw. Rozwój poprzez umiędzynarodowienie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Wach, K. (2016). Strategiczne myślenie w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomicznego w Katowicach*, nr 271, s. 28-42.

Wodarski, K, Krannich, M. i Łącka, M. (2018). Koncepcja internacjonalizacji przedsiębiorstw sektora MSP w województwie śląskim. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, z. 121, s. 585-600.